

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA COMERCIALIZADORA ACCESORIOS DELUXE EN LA CIUDAD DE CALI.

Universidad Santiago De Cali, Facultad De Ingeniería, Ingeniería Industrial

Nelson David Roldan Millán
Nelson.roldan00@usc.edu.co

Juan Mateo Del Portillo Monard
Juan.del07@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial

Resumen

El Plan Estratégico, resulta ser una base fundamental para que las organizaciones puedan lograr las metas planteadas en la empresa; dicho plan se puede proyectar a corto, mediano o largo plazo; esto, de acuerdo a la actividad y tamaño de la misma. Es así como, luego de evidenciar la principal problemática encontrada en la Comercializadora Accesorios Deluxe en la Ciudad de Cali; es posible afirmar que radica básicamente en la ineficiencia a nivel de servicio, especialmente en las ventas perdidas; esto conlleva a que se produzca un impacto negativo en relación a las utilidades. En este sentido, se propuso como objetivo en esta investigación, establecer la planificación estratégica de la empresa comercializadora de accesorios ubicada en la ciudad de Cali; esto implicó que se utilizara una metodología de tipo cualitativa y cuantitativa, mediante datos recolectados a partir de una entrevista semiestructurada; también se elaboró una hoja de trabajo, a la cual se le hizo un análisis cualitativo de la información. Como resultado se obtuvo que la planeación estratégica le permitió a la empresa, desarrollar un proceso elemental para definir la misión, que es la razón de ser de la empresa; así como la visión, elemento que le indica a la organización, su dirección a largo plazo; los valores corporativos, a lo que se les denomina como cualidades positivas de la compañía para su correcto funcionamiento. De otro lado, al llevar a cabo un análisis externo, fue posible detectar las oportunidades y las amenazas del contexto; por su parte, el análisis interno conllevó a la empresa a identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Dado lo anterior, es relevante que se estructuren, evalúen y diseñen diversas estrategias que se consoliden en un plan organizado, de tal modo que le permita a la comercializadora, alcanzar los objetivos propuestos. Finalmente se concluyó que cuando las empresas comercializadoras incorporan dentro de su planificación estratégica, estándares internacionales que le permitan preservar el mercado y desarrollo de nuevos segmentos, esto conlleva a la empresa a un mayor crecimiento en el sector.

Palabras Clave: Planeación Estratégica; Segmentos De Mercado; Metodología Cuantitativa y Cualitativa.

Abstract

The Strategic Plan, turns out to be a fundamental basis for organizations to achieve the goals set in the company; said plan can be projected in the short, medium or long term; This, according to the activity and size of it. This is how, after evidencing the main problem found in the Deluxe Accessories Marketer in the City of Cali; it is possible to affirm that it basically lies in inefficiency at the service level, especially in lost sales; This leads to a negative impact in relation to profits. In this sense, it was proposed as objective in this investigation, to establish the strategic planning of the accessories trading company located in the city of Cali; This meant that a qualitative and quantitative methodology was used, using data collected from a semi-structured interview; A worksheet was also prepared, which was made a qualitative analysis of the information. As a result, it was obtained that strategic planning allowed the company to develop an elementary process to define the mission, which is the company's *raison d'être*; as well as the vision, an element that indicates the organization, its long-term direction; corporate values, what are called positive qualities of the company for its proper functioning. On the other hand, when carrying out an external analysis, it was possible to detect the opportunities and threats of the context; For its part, the internal analysis led the company to identify the strengths and weaknesses of the organization. Given the above, it is relevant that different strategies that are consolidated in an organized plan are structured, evaluated and designed, in such a way that it allows the marketer to achieve the proposed objectives. Finally, it was concluded that when the marketing companies incorporate international standards in their strategic planning that allow them to preserve the market and development of new segments, this leads the company to greater growth in the sector.

Keywords: Strategic Planning; Market segments; Quantitative and Qualitative Methodology.

1. INTRODUCCIÓN

Para establecer correctamente la dirección de una empresa, de manera general y principalmente en la administración de su cartera de negocios o productos, es necesario que se proponga y lleve a cabo una estrategia corporativa multinacional. De acuerdo con Wheelen, Hunger & Oliva (2007), esto aplica desde una empresa pequeña, hasta una corporación multinacional. En palabras de Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998), “La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (p. 5). Los autores además consideran que la alta gerencia debe unirse y comprometerse con la estrategia que se desarrolle dentro de una organización; teniendo en cuenta que cuando los integrantes de una organización se comprometen, esto se convierte en la herramienta fundamental para la implementación de la estrategia.

Se debe mencionar además que, de acuerdo a lo expuesto por Serna (2003), dentro de la planeación estratégica funcional, cada una de las unidades de negocio o funcionales, deben contar con una planeación estratégica propia; esto acorde con las unidades que componen la empresa, entre ellas: finanzas, administración, mercadeo, administración, recursos humanos, producción informática, entre otros. Así mismo, en la planeación estratégica operativa, se incluyen las áreas como contabilidad, servicios de mercadeo y ventas entre otros. Según lo expuesto por Contreras (2013), es fundamental entonces que los estrategas piensen en forma prospectiva y vislumbren lo que el entorno maneja, así como los riesgos que se pueden presentar. Ese aspecto es relevante en cuanto a que, si es necesario cambiar el rumbo de la organización, debe hacerse en el menor tiempo posible y sin mirar atrás.

Accesorios Deluxe Cali, es una empresa dedicada a comercializar relojes, bolsos, billeteras, gafas y joyería; ubicada en la Carrera 46 # 40-20, en Cali (Valle). Uno de los factores que se debe resaltar, es que la empresa en la actualidad, tiene dos años de haberse constituido; sin embargo, carece de un plan estratégico estructurado, que le permita direccionar sus acciones a corto, mediano y largo plazo, de tal modo que se pueda tener un rumbo definido; se puede afirmar entonces que la organización no cuenta con una planeación estratégica y documentación acorde con su contexto y realidad, que facilite su funcionamiento.

“Accesorios Deluxe” emplea una modalidad de negocio conocida como “mercadeo en redes sociales”, para esto se utilizan plataformas, tales como Instagram y Facebook; mediante las cuales es posible difundir la información sobre sus productos, de tal modo que los posibles clientes se enteren de novedades y existencias que se tienen disponibles en la empresa. Esta herramienta resulta fundamental si se tiene en cuenta que Facebook pasó de registrar 500 millones de usuarios activos en 2008 a registrar alrededor de 2.196 millones en el 2018 (Stavrou, 2019). Por tanto, elaborar un diagnóstico inicial, acerca de la situación de la empresa, permite evidenciar las causas de sus problemáticas, tanto en su nivel de servicio, como en las ventas perdidas; teniendo en cuenta que esto sin duda, conlleva a un impacto relevante que afecta directamente las ganancias. Por lo anterior, surge la necesidad y la importancia de realizar o crear un plan estratégico que será beneficioso para la empresa, en al menos cinco aspectos, como:

(i) Adaptación proactiva al cambio, donde cada parte involucrada de la compañía tendrá claro el cómo actuar ante cualquier circunstancia, convirtiéndose en un plan flexible que cambie a medida que el entorno cambie. (ii) creación de grupos de trabajo, donde cada miembro realice acciones que refuercen su compromiso mediante el cumplimiento de los objetivos en la organización; (iii) Optimización del proceso para la toma del control y decisiones, mediante la consolidación de los objetivos empresariales; (iv) Mejora de los recursos elementales, tales como tiempo, mercancía y capital financiero; (v) diseño de un marco que conlleve a una mejor comunicación interna, proporcionando los elementos claves para la organización y sus componentes, entre los que se encuentran los clientes como elemento fundamental (Cassidy, 2014).

Por tanto, se pronostica que estos beneficios traen a la empresa una mejora, no solo en el servicio entregado, sino también en el volumen de ventas mensuales. Al respecto, Porter mediante su teoría “las cinco fuerzas de Porter”, propone que se realice un análisis de cinco aspectos claves de la organización, a saber: poder de negociación con los clientes y los proveedores; entrada de nuevos competidores y la competencia actual. El autor propone que se elabore una guía que facilite el proceso de planificación estratégica, con la que se puede llevar a cabo un análisis realista de la posición competitiva en la que se encuentra la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es muy importante el desarrollo y mejoramiento de nuevas estrategias de planificación

para las Mipymes en Colombia, ya que esto les permite tomar decisiones que incrementen la competitividad frente al mercado nacional e internacional, a su vez, proyectarse a mediano y largo plazo (Mora & Vera, 2014). Se establece entonces, para la elaboración de este artículo, el objetivo de establecer el plan estratégico para la empresa “Accesorios Deluxe Cali” incluyendo indicadores de gestión y controles. Para esto se desarrollarán tres objetivos específicos, a saber: (i) Revisar el contexto interno y externo de la empresa “Accesorios Deluxe Cali”. (ii) Determinar objetivos estratégicos de la organización. (iii) Definir matriz de indicadores de gestión con base en la metodología Balanced Score Card.

2. REFERENTES CONCEPTUALES

Hoy en día las empresas buscan mantener ventajas comparativas que les permitan alcanzar, sostener y mejorar su participación en el mercado, es decir, buscan obtener ventajas competitivas, no solo para mantenerse sino para sobresalir en el mercado. Para ser competitivos en el mercado, las empresas deben mejorar el servicio al cliente y reducir sus costos. Una manera eficaz de realizarlo es mediante la aplicación de un plan estratégico que permita conocer en profundidad la compañía para que cada una de las partes de ella, tenga la misma misión, visión y valores de la misma (Feigenbaum, 2008). Por tanto y debido a que el proyecto se va a enfocar en la elaboración de un plan estratégico para una empresa del sector comercial, se abordará literatura sobre: planeación estratégica en empresas comerciales, indicadores de gestión y competitividad.

La planeación estratégica puede ser utilizada como herramienta fundamental de la gerencia para una empresa cuya función es comercial y de servicio, por ello se puede entender que su función es crucial para el éxito de nuestra compañía, pues es este plan el que nos dirá cómo, cuándo y en qué invertir los recursos existentes (Bedoya & Zuluaga, 2015). Existen diversos aspectos relacionados con los indicadores de gestión que relacionan resultados cuantitativos como utilidades anuales o reducción de costos con resultados cualitativos como satisfacción de cliente; con el objetivo de conocer el éxito, fracaso y/o desempeño de la organización (Silva, 2009).

Por otro lado, países como Colombia y México han tenido tradicionalmente problemas a la hora de establecer planes estratégicos, son además países donde la tendencia del mercado y el entorno son cambiantes y por tanto las organizaciones deben enfrentarse a estas situaciones y desarrollar planes de acción eficaces que les ayude a sobrepasar las mismas (Mejía, Agudelo, & Soto, 2016). Sin duda, en la planeación estratégica es fundamental la comunicación, ante lo cual, Mintzberg (1979), afirma que, tanto a nivel general, como de la comunicación directa, verbal y particular en la organización; es una estrategia necesaria y de uso esencial para realizar la actividad administrativa y empresarial.

Planeación Estratégica: Son los diferentes planes que opera una organización con el fin de darle cumplimiento a sus objetivos y metas propuestas ya sea a corto, mediano y largo plazo. La estrategia es el conjunto de decisiones que determinan el enfoque principal de la organización en forma de objetivos a corto y largo plazo, procedimientos y asignaciones de recursos, teniendo en cuenta el segmento del mercado en el cual se encuentra la organización y los nuevos segmentos de mercado en los cuales puede incursionar, buscando alcanzar una ventaja frente a los competidores existentes, teniendo en cuenta los factores internos y externos (Valdéz, 2008).

En este sentido, Gómez G (2005), afirma que la estrategia corporativa representa el nivel más alto, permite definir el tipo de empresa que se quiere ser, los negocios en que se quiere operar, y la ponderación relativa de las unidades de negocio. Andrews (Andrews, 1980), expuso una posición, donde combinó los conceptos de Drucker y Chandler y definió la estrategia como el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, al definir en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

Misión: Son los objetivos y actividades de una organización en las cuales se planifica, se establecen funciones, medios de acción y metas a conseguir, la misión establecida por una organización deberá ser concreta y realista. (Valdéz, 2008).

Visión: Es la imagen que la empresa propone a largo plazo sobre cómo espera verse en el futuro de una manera realista pero ambiciosa, esta debe motivar a todos los trabajadores de la compañía, siendo una meta la cual debe estar fuertemente relacionada con la misión con el fin de ser consecuentes (Valdéz, 2008).

Objetivos Estratégicos: Son aquellas metas pensadas a nivel estratégico que una organización busca lograr a largo plazo y están fundamentados en la misión, visión y valores de una organización, por ello tienen como finalidad ejecutar las

directrices que busquen la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización (Budget & Techonology, 2017). Para Botero M. (2015), los objetivos y las estrategias de las áreas funcionales (Que hacer y cómo hacerlo, en Comercialización, Producción/generación y apoyo administrativo, que puede incluir el financiero) deben contribuir a que la empresa como un todo, logre cumplir su misión (que es un objetivo en sí mismo) y generar la visión que quiere tener de ella. El autor asegura además que esa misión (objetivo empresarial global), que debe hacer la empresa, debe estar acompañado de unas estrategias también globales indicando cómo hacerlo.

Indicadores De gestión: Conocidos también como KPIs (key performance indicator) son aquellos indicadores que cuantifican el éxito de un proceso o proyecto. Deben ser simples, no financieros y revisados regularmente. Normalmente están diseñados para un equipo de gestión y deben tener un impacto significativo en el negocio (Bauer, Lucke, Johnsson, Jarjunkoski, & Schlake, 2016).

Metodología Balanced Score Card o cuadro de mando integral: Es una herramienta de gestión estratégica que consiste en formular, coordinar y comunicar una estrategia común en la organización para así asegurar el cumplimiento de la misión “Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas” (Ayala, 2011).

3. METODOLOGÍA

A continuación, se presenta la matriz de actividades y herramientas para el desarrollo de los objetivos específicos.

Tabla 1. Matriz para el desarrollo de objetivos

Objetivos Específicos	Actividades	Herramientas
Revisar el contexto interno y externo de la empresa “Accesorios Deluxe Cali”.	Realizar un estudio detallado de cómo es el proceso comercial de la empresa.	- Mapa de procesos.
	Realización de la caracterización del proceso para conocer al detalle la actividad de la empresa.	- SIPOC (supliers, inputs, process, outputs, client)
	Analizar el aspecto más significativo de la empresa, desde los productos hasta la relación empresa-cliente.	- Encuestas (Voz Del Cliente) - Casa de la calidad o matriz QFD
	Análisis cuantitativo y cualitativo de los aspectos claves de la organización, es decir, proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevas entradas y competidores.	- Estrategia de las cinco fuerzas de Porter. - Modelo CANVAS.
	Análisis cualitativo de las debilidades, oportunidades, fortalezas.	- Matriz DOFA.
Definir objetivos estratégicos de la organización.	Establecer la Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos y Financieros de la organización.	- Matriz de relaciones.
Definir indicadores de gestión.	Formulación de indicadores de gestión.	- Matriz de indicadores de gestión
	Definición de ficha técnica de indicadores.	- Ficha técnica de indicadores
	Analizar datos históricos de la empresa (ventas, nuevos clientes, utilidades y costos).	- Balanced Score Card (Cuadro de mando integral).

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de la investigación se llevó a cabo un estudio detallado del contexto de la empresa, para lo cual se hizo una observación directa sobre el objeto de estudio que en este caso es la empresa “Accesorios Deluxe Cali”, lo que permitió puntualizar en los detalles del ámbito organizacional, los cuales se debían tener en cuenta para la propuesta del plan estratégico. Esta observación se realizó a partir de la revisión de documentos y conversaciones con los encargados de la empresa, lo que conllevó a tener un panorama general acerca de la situación real de la organización.

De otro lado, se aplicó un instrumento que consistió en una encuesta, dirigida a los clientes del establecimiento, esta fue diligenciada de manera personal por 16 personas mayores de edad, quienes calificaron de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante; las cinco variables, que se tuvieron en cuenta son:

- Rapidez en la entrega de productos a domicilio.
- Envíos nacionales confiables

- Precios asequibles
- Productos garantizados
- Atención personalizada

Con la información anterior, fue posible la realización de un diagrama de flujo, donde de manera gráfica se muestra el proceso realizado en la empresa, haciendo énfasis en el proceso de venta, pues es ahí donde radica el problema. Con la información obtenida del mapa de procesos, se realizó la caracterización del proceso de venta con el objetivo de conocer al detalle la actividad de la empresa, utilizando la herramienta SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs, client). Posteriormente y con vistas a analizar el aspecto más significativo de la empresa, desde los productos hasta la relación empresa-cliente, para ello se realizó una encuesta para conocer la exigencias, gustos y preferencias del cliente; y la herramienta de la casa de la calidad o matriz QFD fue utilizada también para conocer que atributo del servicio o producto tiene mayor impacto.

Al mismo tiempo se hizo un análisis cuantitativo y cualitativo de los aspectos claves de la organización, es decir, proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevas entradas y competidores, esto se llevó a cabo empleando las herramientas de calidad de las 5 fuerzas de Porter y el modelo Canvas. Una vez desarrollados esos dos entregables, se realizó un análisis cualitativo de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, a través de la herramienta “matriz DOFA”. Luego, se procedió a elaborar la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de la organización, haciendo uso de una matriz donde se relaciona cada uno de los aspectos claves de la organización y cuyo propósito es buscar una relación o sinergia entre estas.

A medida que se establecían dichos aspectos (misión, visión, valores, objetivos estratégicos) se formularon los indicadores de gestión que medirán la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de venta de la organización, para ello se empleó una matriz de indicadores, que sirvió de herramienta para la obtención de estos. Por último, se entregaron dos compilados de información, el primero es una ficha técnica de indicadores, en la que se definen el propósito, la formulación y modo de análisis de estos; además se generó un reporte de los datos históricos de la organización donde se analizan las tendencias de las ventas, cuáles fueron los nuevos clientes, cómo y en qué cantidad se generaron utilidades y finalmente los costos operacionales, todo esto empleado la metodología Balance Scorecard.

El cuadro mando integral se utilizará para medir el rendimiento corporativo basado en 4 perspectivas: (i) Financiera; (ii) Cliente. (iii) Procesos internos; y (iv) Aprendizaje y crecimiento. El conjunto de estas perspectivas no solo permite medir el desempeño, sino que también define y comunica la estrategia de la organización, brindando un balance entre los objetivos de corto y largo plazo, preparando a la compañía para el constante cambio y las diferentes situaciones que se presentan en el mercado permitiendo así que la organización cumpla con sus metas y objetivos planteados.

4. RESULTADOS

4.1 CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo con un informe presentado por la Cámara de Comercio de Cali (2018), “el comercio minorista en Colombia se redujo 0,5% en enero-noviembre de 2017 frente al mismo periodo del año anterior”. Se tiene además que “los sectores que registraron la mayor variación positiva fueron alimentos (4,2%) y electrodomésticos, muebles y equipos (4,1%)”. Mientras que el comercio minorista en Cali, registró una dinámica negativa de 2,2% en enero - noviembre de 2017, en relación al mismo periodo de 2016 (Ver Figura 1).

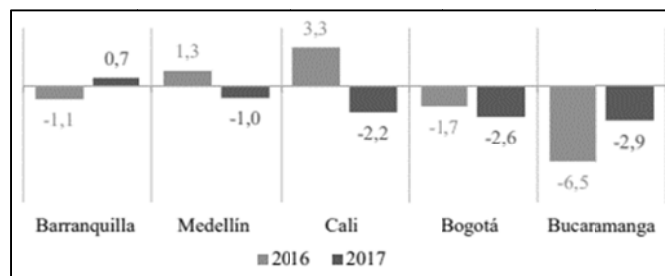


Figura 1. Variación (%) de las ventas minoristas* reales principales ciudades enero-noviembre 2016-2017

Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2018)

Estos datos convierten las redes sociales, en una alternativa de mercadeo muy atractiva, donde los clientes locales e internacionales son prácticamente ilimitados. Sin embargo, la empresa hoy en día no cuenta con un plan estratégico direccionado para el aprovechamiento de dichas herramientas; una evidencia de ello, se refleja en el hecho de que la página de la empresa, tiene una comunidad de 3.750 seguidores, de los cuales el 4% son clientes activos, además del total de ventas, no se tiene un rubro específico, donde se registren los valores que provienen de clientes de “redes”, sino que se lleva un histórico de ventas totalizado, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Registro de ventas Accesorios Deluxe Cali

Mes/año	Total Venta Mes	Incremento mensual	Incremento con respecto al promedio.	Productos Más Vendido	Clientes Con Mayores Compras
sep-18	\$ 3.410.250		-19 %	Relojes	Mayoristas
oct-18	\$ 4.235.000	24 %	0,012 %	Relojes	Mayoristas y Minoristas
nov-18	\$ 3.780.300	-11 %	-11 %	Relojes	Mayoristas
dic-18	\$ 14.856.700	--	--	Relojes, billeteras, ropa y accesorios.	Minoristas (clientes temporales)
ene-19	\$ 5.126.000	36 %	21 %	Relojes	Mayoristas
feb-19	\$ 4.620.900	-10 %	9 %	Relojes	Mayoristas
Total ventas semestre	\$ 36.029.150	--	--	Relojes (producto más vendido)	Mayorista (fuente más grande de ventas)
Total Ventas Sin Contar Diciembre	\$21.172.450	--	--	--	--
Promedio ventas	\$ 4.234.490	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos históricos del último semestre de la empresa.

Se tiene entonces que, en promedio la venta mensual de la compañía es de cuatro millones doscientos treinta y cuatro mil cuatrocientos ochenta y ocho pesos m/cte (\$4.234.488), sin contar el mes de diciembre, ya que en esta temporada el volumen de ventas aumenta de una manera significativa y este dato tiende a fluctuar o a ser atípico para ser tomado en cuenta. También se puede evidenciar cómo las ventas disminuyen a consecuencia de la falta del plan de acción o plan estratégico, pues no están claros los objetivos estratégicos de la organización, desencadenando una disminución o pérdida en las ventas, pues en el mes de septiembre las ventas disminuyeron un 19% ocasionando pérdida del mercado actual.

4.1.1 Diagrama de flujo

Tal como se muestra en la Figura 2, en la comercialización de accesorios, la empresa realiza las siguientes actividades: abastecimiento, compra; finalmente venta y despacho del producto hacia los clientes. El abastecimiento de accesorios, se encuentra compuesto por las secciones de: requisición de producto, creación del paquete de compra, envío de paquete y orden de compra. En la sección de compra, se recibe y verifica el estado del pedido para ser almacenado y exhibido en el punto físico. Finalmente, en la sección de ventas y despacho, los vendedores reciben los pedidos por los clientes, se comprueba si hay disponibilidad del producto para posteriormente ser entregado al cliente, después de unos días se le brinda atención posventa con el fin de medir la satisfacción del cliente y fidelizarlo con la compañía.

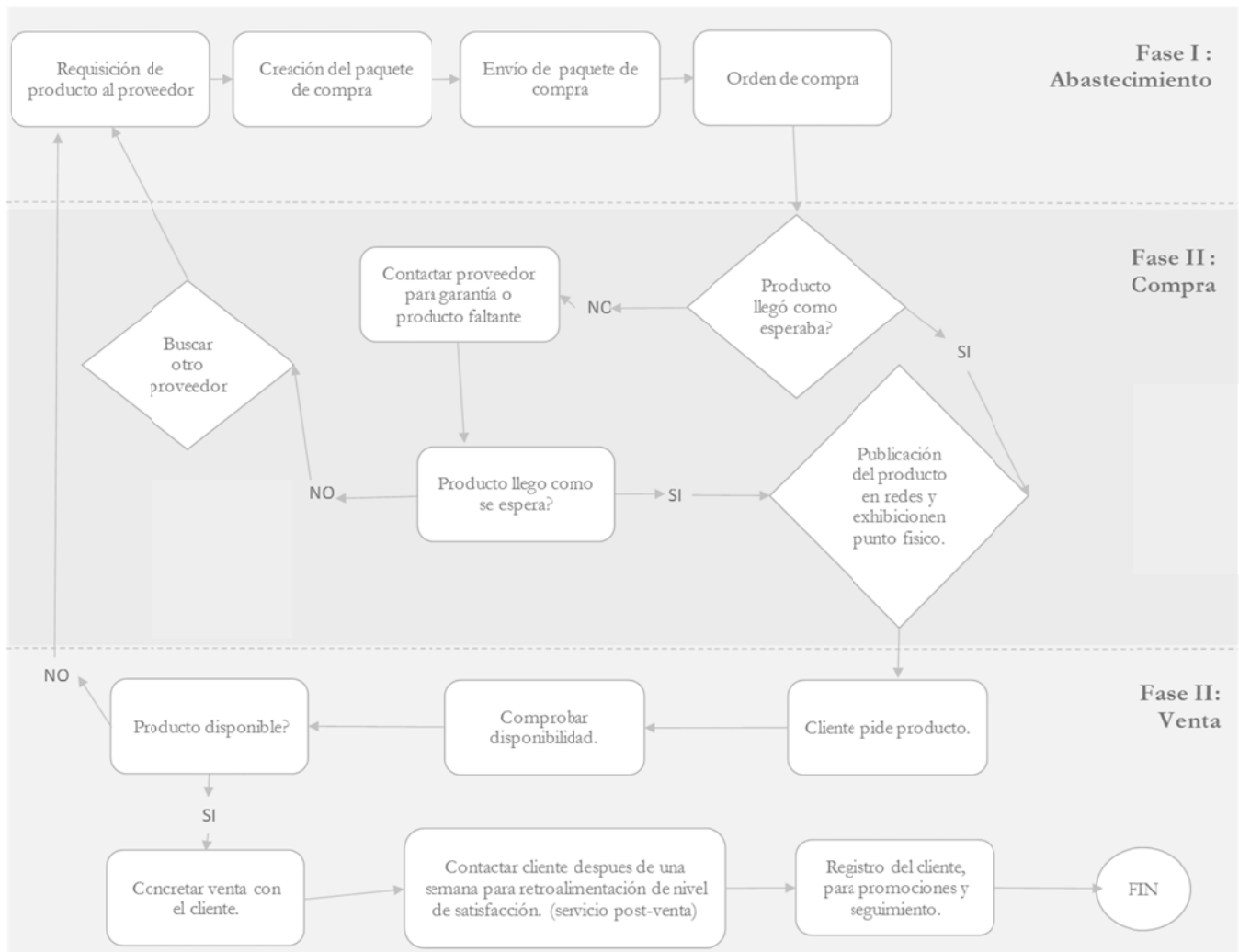


Figura 2. Diagrama de procesos

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Caracterización del Proceso (SIPOC)

Con esta herramienta se identificó, que el proceso de postventa, tiene como objetivo fidelizar a los clientes cumpliendo con los estándares de calidad y con el programa de venta estipulado. El alcance del proceso cubre desde el estudio del mercado y la tendencia, hasta el servicio post venta realizado al cliente final. También se pudo identificar facturación, como documentación ya implementada en el proceso, la cual es diligenciada durante la finalización de la venta de los productos, esta factura contiene la referencia de los productos, la cantidad de unidades, el valor unitario y el total (Ver Figura 3).

Sumado a esto, la implementación del SIPOC, permitió evidenciar que, aunque el proceso actual está bien constituido, aun se requiere la elaboración de alguna documentación vital en el proceso, como lo es la orden de compra y el inventario, con el fin de llevar un control más apropiado de la mercancía y proporcionar una atención oportuna.

Proceso	Gestión comercial y atención al cliente (SIPOC)				
Responsable	Líder de servicio al cliente				
Objetivo	Alcanzar un volumen de ventas que genere utilidades de entre el 20% al 30% sobre las ventas mensuales, entregando un producto que satisfaga sus necesidades, gustos y preferencias del cliente, a través de un servicio de calidad que lo fidelice.				
Alcance	Desde un estudio de mercado de accesorios en la ciudad de Cali que oriente sobre la tendencia de este, hasta el servicio post-venta a través de canales de venta y/o comunicación (redes sociales).				
Áreas que lo conforman	Servicio al cliente, compras, inventario, atención al cliente.				
Documentos	Factura de venta, orden de compra, libro de inventarios.				
Riesgos	Selección de proveedores que no se ajusten a los requisitos de los productos. - Incumplimiento de la garantía y calidad de los productos. - Incumplimiento en los tiempos de entrega - Altos costos - Inadecuado manejo de contratación y compras				
Proveedor (S)	Entrada (I)	Proceso (P)	Salida (O)	Cliente (C)	
Tendencia del mercado	Productos que se preveen vender en el mes.	Requisición de producto al proveedor	Instrucciones para creación de paquete de compra	Paquetes de compra	
Requisición de producto	Productos más vendidos y productos con potencial de venta	Creación del paquete de compra	Conocimiento de qué se va a comprar	Orden de compra	
Paquete de compra	Lista definitiva de productos a compra	Orden de compra	Formato de compra para con el proveedor	Proveedor	
Proveedor	Producto que había sido pedido	Publicación del producto en redes y exhibición en punto	Catálogo de productos	Clientes potenciales.	
Clientes potenciales.	Solicitud de compra	Recepción de solicitud de compra.	Comprobar disponibilidad	Inventario.	
Inventario	Solicitud de compra	Comprobar disponibilidad	Concretar venta con el cliente si disponible	Cliente directo	
Clientes directo	Información de ubicación de la tienda o del cliente para entrega a domicilio.	Concretar venta con el cliente	Venta	Cliente directo.	
Base de datos de dientes	Información de cliente	Contactar cliente después de una semana para retroalimentación de nivel de satisfacción. (servicio post-venta)	Nivel de servicio entregado	Gerencia	
Base de datos de dientes	Información de cliente	Registro del cliente, para promociones y seguimiento.	Fidelización del cliente	Accesorios Deluxe	

Figura 3. Caracterización del Proceso (SIPOC)

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Voz del Cliente

Para esta herramienta se implementó una encuesta para el público en general, donde el cliente evalúa las características más importantes del servicio prestado por la compañía. Para ello se tuvo en cuenta las características inherentes que se describen en la encuesta para la satisfacción del cliente; por lo tanto, dentro de las características que se evalúan en la encuesta están: importancia de que los domicilios sean entregados con rapidez, que los envíos sean confiables a nivel nacional, que los precios sean accesibles; también se tuvieron en cuenta las consideraciones de la garantía y la atención personalizada para los clientes. A continuación, en la Figura 4, se muestran los resultados de las 16 encuestas realizadas. Para una mejor comprensión, en el Anexo 1 se presentan las gráficas.

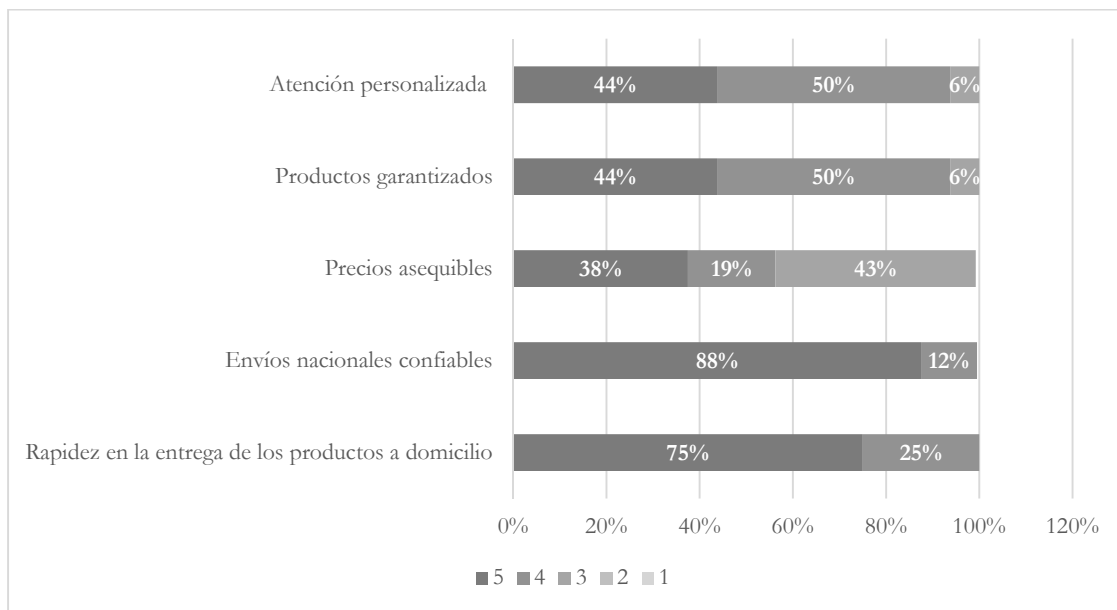


Figura 4. Resultados de las 16 encuestas aplicadas

Fuente: Elaboración propia

Ver Anexo A.

Según los resultados encontrados, la rapidez en la entrega de los productos a domicilio, para el 75% es “muy importante”, para el 25% es “importante”; esto demuestra que es en realidad relevante este aspecto al momento de tomar la decisión de compra. Esta situación es similar a los envíos nacionales confiables, donde el 80% piensan que es “muy importante” y el 20% dicen que es “importante”.

Con relación a los precios, es evidente que, para gran parte de los encuestados, el 44%, no tiene mucha relevancia este aspecto. Mientras que la garantía de los productos y la atención personalizada, si juega un papel fundamental dado que el 44% dicen que es “muy importante” y el 50%, dicen que es “importante”; esto indica que se les debe presentar mucha atención a estos dos factores.

4.1.4 Despliegue de la Función de Calidad (QFD)

Teniendo en cuenta los aspectos evaluados en la anterior herramienta, se formuló el QFD de la siguiente manera: en los “Que’s” (aspectos que los usuarios van a esperar del producto) se ubicaron los ítems evaluados en las encuestas con su respectivo puntaje de importancia para los clientes y en los “Como’s” se respondieron a los “Que’s” con los requisitos técnicos necesarios para cumplir con los requerimientos de los usuarios (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Despliegue de la función de calidad

		Imp.	Como's							Evaluación Competitiva (1 a 5)				
			Programación de entregas (logística)	Elección de empresa certificada para envíos nacionales	Portafolio de productos (variedad en precios)	Promociones y descuentos	Ofrecer garantía de fábrica (proveedores)	Ofrecer garantía por parte de la empresa	Asesoría a través de redes sociales y otros canales de comunicación	DELUXE CALI	MENTA ACCESORIOS	GLAMOUR WOMEN	BODEGA GLASSSES	HELLO PRINCESS SHOPP
Que's	Rapidez en la entrega de los productos a domicilio	5	9	0	0	0	0	0	3	5	1	1	1	4
	Envíos nacionales confiables	5	1	9	0	0	0	0	3	5	1	1	1	5
	Precios asequibles	3	0	1	9	9	3	3	9	4	5	4	4	3
	Productos garantizados	4	0	0	9	1	9	9	9	4	5	5	4	3
	Atención personalizada	4	3	3	9	3	3	3	9	5	3	4	1	2
Evaluación característica del servicio	Absoluto		62	60	99	43	57	57	129	507				
	Relativo		0,122	0,118	0,195	0,085	0,112	0,112	0,254	1				
Prioridad			3	4	2	7	5	6	1					

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Estrategia de las cinco fuerzas de Porter.

De acuerdo con la Matriz de Porter, se puede evidenciar que existe un alto riesgo en la entrada de nuevos participantes y en la rivalidad entre competidores, lo que implica que la empresa diseñe estrategias acordes con la dinámica del mercado. De otro lado, se muestra que el poder de negociación de los compradores y de los proveedores es bajo; esto, teniendo en cuenta que en la actualidad existe un mercado muy competido, principalmente como consecuencia del ingreso al país de productos importados y a muy bajos precios. Finalmente, se nota una amenaza media en cuanto a los productos sustitutos, lo que genera la necesidad de estar a la vanguardia de la tecnología e innovando continuamente el portafolio de productos (Ver Figura 5).

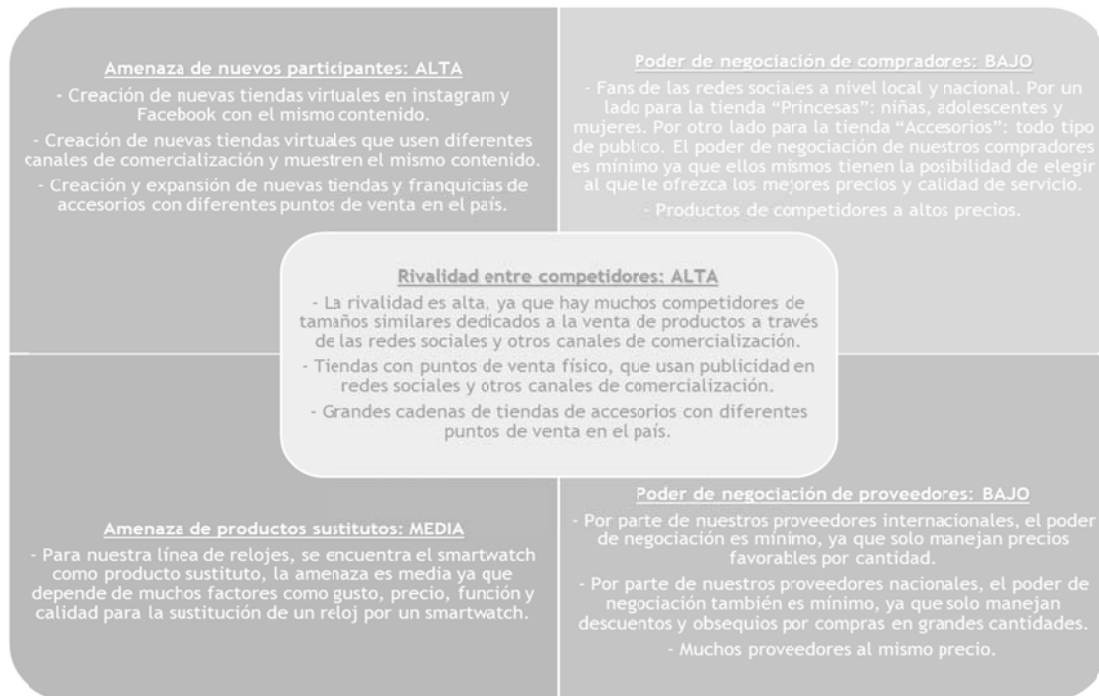


Figura 5. Matriz de Porter

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Modelo CANVAS.

A continuación, en la Figura 6 se muestra el Modelo Canvas, con el propósito de conocer los principales aspectos que se deben tener presentes el momento de establecer los objetivos estratégicos.









ALIANZAS CLAVES Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras: Para cumplir con los envíos a nivel nacional de manera eficiente, se cuenta con empresas como TCC o Envía, que realizan esta parte logística. Asociaciones entre empresas competidoras: los productos en su mayoría son exhibidos a través de las redes sociales, y por este medio se realizan las ventas, sin embargo también se cuenta con socios que exhiben los productos en sus tiendas físicas.	ACTIVIDADES CLAVES  Marketing digital: Es la actividad clave, ya que por medio de esta es posible mejorar la comercialización de los productos en las redes sociales.	PROPUESTA DE VALOR  Personalización: es lo que hace la diferencia en el mercado, ofrecer una atención personalizada desde las diversas plataformas de interacción de las redes sociales, con el fin de acompañar a los clientes a realizar sus compras en las tiendas, para crear seguridad y aumentar la satisfacción en el servicio	RELACIÓN CON CLIENTES Asistencia personal: El cliente puede comunicarse directamente con la empresa para solicitar ayuda con alguna inquietud del producto adquirido, garantía o servicio. 	SEGMENTO DE CLIENTES Mercado diversificado: es el público objetivo de Deluxe Cali, ya que la compañía cuenta con una alta variedad de productos. Accesorios Deluxe Cali ofrece productos para ambos géneros (femenino y masculino), en todas sus edades. 
	RECURSOS CLAVES  Humanos: Es el recurso clave, ya que gracias a este recurso se da el desarrollo de la empresa y se cumple con el funcionamiento de la misma. A través de proveedores, socios, mayoristas y la red de vendedores; sin embargo, para que las ventas sean altas y la empresa sea rentable, este recurso humano debe poseer una serie de aptitudes y habilidades para desarrollar la actividad comercial. Redes Sociales: Por medio de este recurso se ofrece, se vende y se brinda la atención al cliente y el servicio postventa de los productos.		CANALES  se tienen dos tipos de canales: Propio: Se realizan ventas por internet mediante las redes sociales (Instagram, Facebook y grupos de ventas en WhatsApp) y por su punto de venta físico. Socio: La mercancía también es mostrada a través de las tiendas de los socios. Se vende mercancía a los mayoristas. Se cuenta con redes de vendedores.	
ESTRUCTURA DE COSTOS  Costos Fijos: -Publicidad en redes sociales. -Salario del mensajero. -Salarios de las personas encargadas del manejo diario de las redes sociales. Costos Variables: -Asesorías para la creación del contenido en las redes sociales.		INGRESOS  Cobro directo (De contado): Los clientes al detal y mayoristas pagan sus productos contra entrega si es domicilio o por anticipado si es un envío nacional, permitiendo un flujo constante en la medida en que se desarrollen los pedidos. Cobro por cuotas: Los vendedores cancelan sus productos bajo acuerdos de pago, que generalmente se dividen en dos cuotas por mes (cobros quincenales).		

Figura 6. Modelo CANVAS

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio Canvas, se ha convertido en un estándar en el mundo del emprendedor y de las nuevas empresas sin embargo, solo es una carta de presentación al modelo de negocio de cualquier empresa.

De este modo, la herramienta nos permitió entender de una forma muy visual y sencilla el modelo de negocio actual de la compañía pues analiza las partes que intervienen en ella. Teniendo en cuenta el enfoque hacia el cliente, se estudió cómo estos se segmentan, y concluyendo que es un mercado diversificado con un nicho que va desde niños hasta personas de la tercera de edad y que para poder satisfacerlo se deben crear alianzas claves que van desde proveedores hasta el servicio de entrega (domicilios).

Para Accesorios Deluxe las personas y tanto las redes sociales son un recurso y una actividad clave, y por tanto la estructura de sus costos (fijos y variables) va direccionada en este sentido, invirtiendo en plataformas de ventas en línea como MercadoLibre. Asimismo, la empresa genera sus ingresos a través de venta al por mayor y al detal de su mercancía; venta que es siempre contra entrega y de contado.

Por tanto Accesorios Deluxe se establece con el objetivo de ser una empresa rentable y tener una propuesta de valor donde el servicio personalizado desde la asesoría hasta la post-venta sea factor diferenciador.

4.1.6 Matriz DOFA.

A través de la Matriz DOFA (Tabla 4), fue posible determinar tanto los aspectos internos (fortalezas y debilidades), cómo los externos (oportunidades y amenazas), con lo que se pudo determinar en qué posición se encuentra la empresa para hacer frente a sus competidores. Esto implica diseñar estrategias que permitan llevar a cabo acciones en pro del mejoramiento, dichas estrategias deben relacionar, aspectos internos y externos, negativos y positivos para la empresa, con el fin de afianzar las debilidades mediante las fortalezas de la empresa.

Tabla 4. Matriz DOFA

	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Manejo de redes sociales (Facebook e Instagram como tienda virtual)</p> <p>Atención personalizada con servicio a domicilio y envíos a nivel local y nacional respectivamente.</p> <p>Garantía de nuestros productos.</p> <p>Precios asequibles.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>Carencia de activo fijo (punto físico de venta)</p> <p>Pocos recursos financieros</p> <p>Falta de publicidad.</p> <p>Al ser una empresa nueva, su participación en el mercado es baja.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>Aumento en la demanda de compradores.</p> <p>Atención a otros segmentos de mercado (OLX, Mercado Libre, entre otras).</p> <p>Encontrar un punto de venta físico que esté ubicado en un lugar estratégico y comercial.</p> <p>Nuevos inversionistas.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>Manejar efectivamente las redes sociales para aumentar la demanda de mercado.</p> <p>Brindar atención personalizada a otros segmentos de mercado.</p> <p>Ofrecer garantía de los productos para aumentar la demanda de los clientes.</p> <p>Vender productos a precios asequibles para aumentar la demanda de los compradores.</p> <p>Implementar Sistemas de Control Interno que permitan administrar bien los recursos.</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>Lograr la participación de nuevos inversionistas para adquirir un activo fijo (punto físico de venta).</p> <p>Incentivar la participación de nuevos inversionistas para incrementar los recursos financieros.</p> <p>Atender otros segmentos del mercado para mejorar la participación en el mercado.</p> <p>Adquirir un punto de vista físico (estratégico) para mejorar la participación en el mercado.</p> <p>Crear un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>Presencia de productos sustitutos (SmartWatch)</p> <p>Competencia agresiva por parte de grandes franquicias de accesorios que poseen muchos puntos físicos a nivel nacional.</p> <p>Nuevos requisitos regulatorios costosos que afecten las importaciones.</p> <p>Cambios en las necesidades y gustos del comprador</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p>Ofrecer relojes a precios asequibles para contrarrestar la competencia del SmartWatch (producto sustituto a precio elevado)</p> <p>Brindar atención personalizada (servicio domicilio y envíos nacionales) para contrarrestar la competencia agresiva de las grandes franquicias de accesorios que por su tamaño no ofrecen estos servicios personalizados a sus clientes.</p> <p>Garantizar los productos para satisfacer las necesidades del comprador.</p> <p>Usar herramientas que conlleven a establecer un Sistema de información que genere un mejor control en sus operaciones.</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <p>Poner en marcha estrategias de mercado que apunten a los cambios en las necesidades y gustos del comprador.</p> <p>Realizar análisis de los estados financieros.</p> <p>Capacitar a los empleados a nivel general y en áreas específicas según sus funciones.</p> <p>Brindar condiciones óptimas para que los empleados puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera posible.</p>

4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para plantear los objetivos estratégicos, inicialmente se plantea la misión, visión y valores, con los que la empresa se regirá.

Misión: Accesorios Deluxe Cali, es una empresa dedicada a la comercialización de relojes, bolsos, billeteras, gafas y joyería, con el principal ingrediente de la innovación y calidad, a través de la elección cuidadosa de cada una de sus prendas, con un esfuerzo constante por conocer las necesidades de los clientes y suplirlas.

Visión: Para el 2023, Accesorios Deluxe Cali, espera ser reconocida como una organización líder en la comercialización de relojes, bolsos, billeteras, gafas y joyería, cubriendo las necesidades de sus clientes, de la población caleña y sus alrededores, introduciendo productos innovadores de alta calidad.

Valores: La empresa buscará, ante todo, fomentar el respeto por el estilo propio de cada uno de los clientes, esto, buscando siempre satisfacer sus gustos y necesidades; para lo cual será importante ofrecer artículos de calidad, cuyo ingrediente principal sea la innovación. Para esto será necesario que se realice un trabajo en equipo, teniendo como una de las principales motivaciones, la responsabilidad social, para lo cual se llevarán a cabo diferentes acciones que reflejen el compromiso con la comunidad (Ver Figura 7).



Figura 7. Valores de Accesorios Deluxe Cali
Fuente: Elaboración propia

Luego se desarrolló la Matriz Vester (Ver Tabla 5), donde se pudo definir los puntos críticos que se debían tener presentes para el establecimiento de los objetivos.

Tabla 5. Matriz Vester

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	TOTAL INFLUENCIA
P1	Pocos recursos financieros.	0	2	1	2	1	0	3	1	0	3	1	2	1	2	1	1	3	2	0	1	2	0	0	1	2	2	0	1	2	0	2	1	40
P2	Carencia de inversionistas.	2	0	1	1	3	0	2	1	1	3	3	3	1	0	1	1	3	2	0	3	1	0	0	1	1	1	0	3	1	0	1	41	
P3	Falta de plataforma para pagos virtuales.	2	1	0	2	1	1	0	0	1	2	1	2	2	1	0	0	0	2	0	1	2	1	3	2	0	0	3	1	0	0	2	33	
P4	Falta de pagina web.	2	1	2	0	2	0	0	2	1	2	1	2	2	0	0	0	0	2	1	1	3	0	1	2	0	0	1	1	0	0	2	31	
P5	Falta de publicidac.	3	2	1	3	0	0	0	2	3	2	2	2	1	0	0	0	3	3	1	2	3	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	37	
P6	Retrasos en los domicilios y envíos nacionales.	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	2	0	1	3	2	1	0	0	0	2	0	3	0	1	0	0	0	2	0	0	0	22	
P7	Carencia de activo fijo (Punto físico de venta).	3	2	0	0	1	1	0	1	2	3	1	0	0	1	1	1	3	3	0	1	0	1	0	0	1	2	0	1	1	0	1	31	
P8	Baja participación en el mercado por ser una empresa nueva.	1	2	0	2	3	1	2	0	2	2	2	2	0	1	1	1	2	1	0	2	2	1	0	0	1	2	0	2	1	0	1	37	
P9	Aumento en la demanda de compradores	0	1	2	3	3	1	1	3	0	2	3	3	2	1	2	2	2	0	0	3	3	1	1	2	1	0	1	3	1	0	1	50	
P10	Nuevos inversionistas.	3	3	1	1	2	1	2	2	3	0	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2	1	1	0	1	2	2	0	2	2	0	2	49	
P11	Variación de productos.	1	1	0	2	2	0	2	2	3	2	0	2	0	0	2	2	2	1	0	1	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	30	
P12	Encontrar un punto de venta físico que este ubicado en un lugar estratégico y comercial.	1	3	0	1	1	0	2	2	3	2	2	0	0	0	1	0	1	1	0	2	1	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	27	
P13	Atención a otros segmentos de mercado (Clx, Mercado libre y entre otras plataformas virtuales de venta).	1	2	3	3	3	1	1	3	3	2	3	1	0	1	1	1	2	1	0	3	3	1	0	2	0	1	0	3	0	1	0	49	
P14	Alianzas estratégicas con entidades logísticas para envíos nacionales.	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	2	0	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	0	1	44	
P15	Implementar control de inventarios.	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	3	1	1	0	2	0	1	1	0	0	0	1	2	0	0	0	23	
P16	Implementar un sistema de contabilidad y finanzas.	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	2	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	15	
P17	Solidéz financiera en entidades bancarias.	3	3	1	0	1	0	3	1	2	3	2	1	1	0	1	2	0	3	1	2	0	0	0	1	2	1	0	2	2	0	2	41	
P18	Activos de la empresa.	2	2	1	1	0	0	2	1	2	3	3	2	1	0	1	3	2	0	1	3	1	0	0	1	2	1	0	3	2	0	2	43	
P19	Precios asequibles.	0	1	0	1	1	0	1	2	1	2	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	3	0	1	1	3	1	1	0	25	
P20	Garantía de los productos.	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	2	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	16	
P21	Manejo de redes sociales (Facebook e Instagram como tienda virtual).	1	0	3	3	3	1	1	3	3	2	2	2	3	1	1	0	1	1	0	2	0	1	2	3	0	0	2	2	0	0	3	46	
P22	Atención personalizada con servicio de domicilio y envíos a nivel local y nacional respectivamente.	0	1	3	3	1	3	0	1	3	2	1	2	3	3	2	1	1	0	1	1	3	0	3	3	0	0	3	1	0	1	0	49	
P23	Nivel alto de fidelización de los clientes, debido a la experiencia en el servicio.	1	1	2	1	1	2	0	3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	0	2	0	1	2	1	0	0	2	43	
P24	Alta acreditación de las redes sociales (Instagram - Facebook).	1	1	2	3	3	2	0	3	3	2	2	1	2	2	0	1	1	1	1	2	3	2	1	0	0	1	1	2	0	0	2	45	
P25	Devaluación del peso colombiano.	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	13	
P26	Desempleo en Colombia.	1	1	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	15	
P27	Cambios en las necesidades y gustos del comprador.	0	0	1	1	1	1	0	1	2	2	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	3	0	1	1	0	1	27	
P28	Presencia de productos sustitutos (SmartWatch).	0	0	0	1	1	0	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	19	
P29	Nuevos requisitos regulatorios costosos que afecten las importaciones.	1	1	0	0	0	0	2	1	1	1	3	1	0	0	1	1	2	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	1	24	
P30	Pico y placa para las motos en la ciudad.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
P31	Competencia agresiva por parte de grandes franquicias de accesorios que poseen muchos puntos físicos a nivel nacional.	0	1	1	0	2	1	0	3	3	2	2	3	1	1	1	1	2	0	0	2	0	1	0	1	1	1	0	2	1	0	0	34	
P32	Entrada de nuevos requisitos regulatorios para las redes sociales.	0	0	3	3	0	0	0	1	1	1	1	1	3	0	0	0	1	0	0	1	3	0	1	3	1	1	1	1	1	0	1	0	29
TOTAL DEPENDENCIA		35	36	31	38	38	20	28	47	51	59	51	47	30	23	26	29	43	35	12	51	38	20	19	30	20	28	21	51	20	4	20	30	1031

Fuente: Elaboración propia

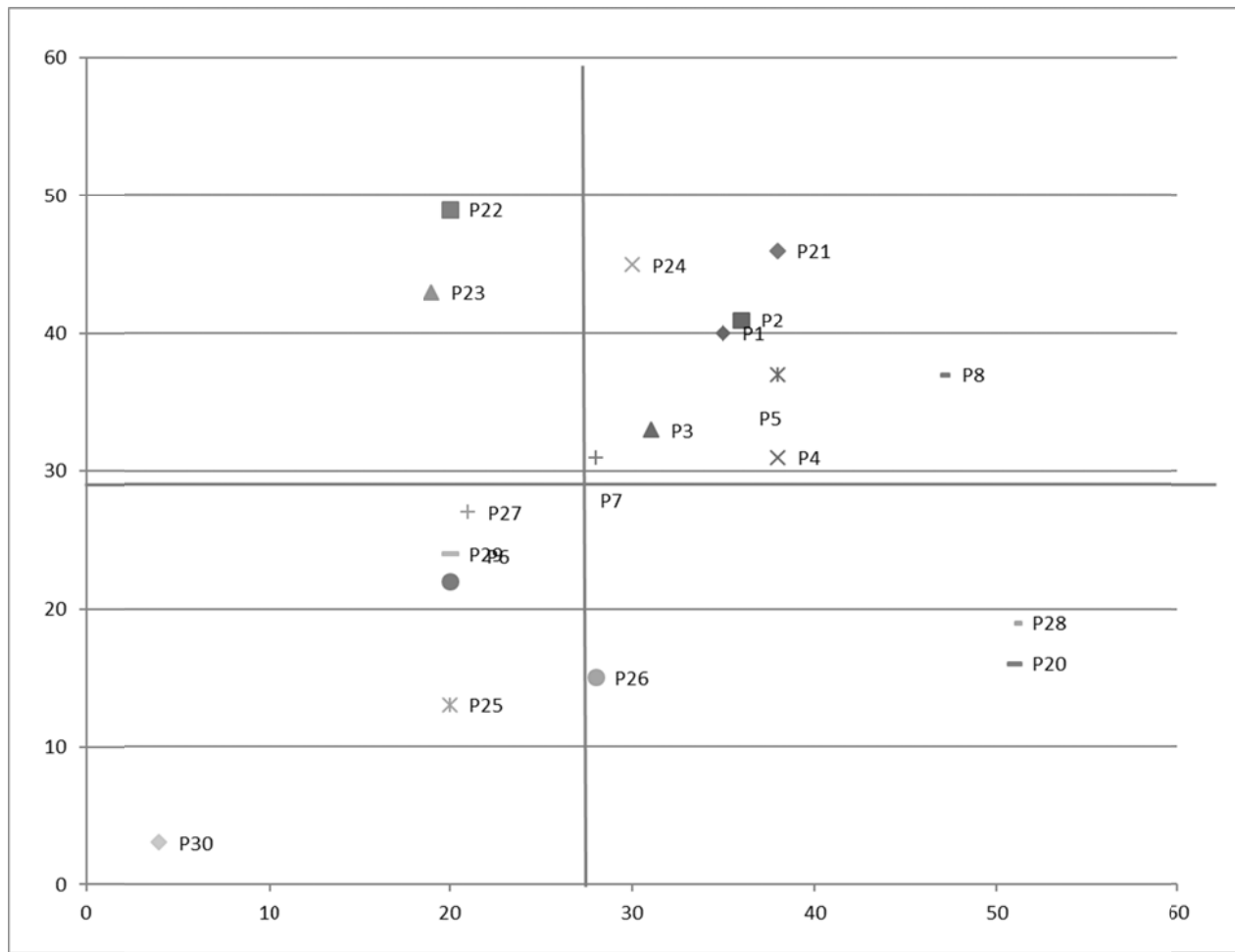


Figura 8. Plano cartesiano de la Matriz Vester

Fuente: Elaboración propia

Luego de ubicar las variables en el plano cartesiano, se le da prioridad a aquellas que se registran en estado crítico, puesto que son las que afectan de manera significativa la proyección de la empresa. A partir de ahí se trazan los objetivos, dando respuesta a estos aspectos, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Objetivos estratégicos

VARIABLES	Objetivos estratégicos
Implementar un sistema de contabilidad y finanzas.	Realizar análisis de los estados financieros.
Implementar control de inventarios.	
Falta de plataforma para pagos virtuales.	Manejar efectivamente las redes sociales para aumentar la demanda de mercado.
Falta de página web.	
Manejo de redes sociales (Facebook e Instagram como tienda virtual).	
Atención a otros segmentos de mercado (Olx, Mercado libre y entre otras plataformas virtuales de venta).	
Falta de publicidad.	Brindar atención personalizada a otros segmentos de mercado.
	Poner en marcha estrategias de mercado que apunten a los cambios en las necesidades y gustos del comprador.
Carencia de activo fijo (Punto físico de venta).	Lograr la participación de nuevos inversionistas para adquirir un activo fijo (punto físico de venta).
Encontrar un punto de venta físico que este ubicado en un lugar estratégico y comercial.	Adquirir un punto de vista físico (estratégico) para mejorar la participación en el mercado.
Baja participación en el mercado por ser una empresa nueva.	
Aumento en la demanda de compradores	Atender otros segmentos del mercado para mejorar la participación en el mercado.
Variedad de productos.	
Nuevos inversionistas.	Incentivar la participación de nuevos inversionistas para incrementar los recursos financieros.
Carencia de inversionistas.	
Solidez financiera en entidades bancarias.	

Variables	Objetivos estratégicos
Precios asequibles.	Vender productos a precios asequibles para aumentar la demanda de los compradores. Ofrecer relojes a precios asequibles para contrarrestar la competencia del SmartWatch (producto sustituto a precio elevado)
Garantía de los productos.	Ofrecer garantía de los productos para aumentar la demanda de los clientes. Garantizar los productos para satisfacer las necesidades del comprador.
Atención personalizada con servicio de domicilio y envíos a nivel local y nacional respectivamente.	Brindar atención personalizada (servicio domicilio y envíos nacionales) para contrarrestar la competencia agresiva de las grandes franquicias de accesorios que por su tamaño no ofrecen estos servicios personalizados a sus clientes.
Retrasos en los domicilios y envíos nacionales.	
Alianzas estrategias con entidades logísticas para envíos nacionales.	
Pocos recursos financieros.	Implementar Sistemas de Control Interno que permitan administrar bien los recursos. Usar herramientas que conlleven a establecer un Sistema de información que genere un mejor control en sus operaciones.
Activos de la empresa.	Crear un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa. Capacitar a los empleados a nivel general y en áreas específicas según sus funciones. Brindar condiciones óptimas para que los empleados puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera posible.

Fuente: Elaboración propia

4.3 MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN CON BASE EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORE CARD.

Para la implementación del BSC se ubicaron los objetivos ya planteados dentro de la realidad de la empresa, en relación a todas las áreas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; así mismo, para cada uno de ellos se plantea un objetivo general (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Objetivos planteados desde el BSC

Área	Nivel de competitividad	Objetivos
Financiera	General	Mejorar la rentabilidad.
	Contabilidad y finanzas	Realizar análisis de los estados financieros. Implementar Sistemas de Control Interno que permitan administrar bien los recursos.
	Aprovisionamiento	Lograr la participación de nuevos inversionistas para adquirir un activo fijo (punto físico de venta).
		Incentivar la participación de nuevos inversionistas para incrementar los recursos financieros.
Clientes	General	Dar prioridad a consumidores antes que a proveedores
	Comercialización	Manejar efectivamente las redes sociales para aumentar la demanda de mercado.
		Brindar atención personalizada a otros segmentos de mercado.
		Vender productos a precios asequibles para aumentar la demanda de los compradores.
		Ofrecer relojes a precios asequibles para contrarrestar la competencia del SmartWatch (producto sustituto a precio elevado)
		Adquirir un punto de vista físico (estratégico) para mejorar la participación en el mercado.
	Poner en marcha estrategias de mercado que apunten a los cambios en las necesidades y gustos del comprador.	
	Aseguramiento de la calidad	Ofrecer garantía de los productos para aumentar la demanda de los clientes.
Garantizar los productos para satisfacer las necesidades del comprador.		
Procesos Internos	General	Diseñar sistemas de información para el control Interno.
	Planificación estratégica	Crear un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa.
	Sistemas de información	Usar herramientas que conlleven a establecer un Sistema de información que genere un mejor control en sus operaciones.
	Nivel de competitividad total de la empresa	Atender otros segmentos del mercado para mejorar la participación en el mercado. Brindar atención personalizada (servicio domicilio y envíos nacionales) para contrarrestar la competencia agresiva de las grandes franquicias de accesorios que por su tamaño no ofrecen estos servicios personalizados a sus clientes.
Aprendizaje y crecimiento	General	Desarrollar el potencial humano.
	Recursos humanos	Capacitar a los empleados a nivel general y en áreas específicas según sus funciones.
		Brindar condiciones óptimas para que los empleados puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera posible.

Fuente: Elaboración propia

Luego de ubicar los objetivos de acuerdo al BSC, en la Tabla 8, se presenta la matriz de indicadores para cada uno de ellos.

Tabla 8. Matriz de indicadores

Área	Objetivos	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta	Prueba del Semáforo*			¿Que mide?
						Verde	Amarillo	Rojo	
Financiera	Realizar análisis de los estados financieros.	Rentabilidad	Rentabilidad sobre activos: (Utilidad neta / Activos) *100 Rentabilidad sobre patrimonio: (Utilidad neta / Patrimonio)*100	Porcentaje	90%	≥ 90%	40% - 90%	< 40%	Aumento de la rentabilidad de la empresa.
	Implementar Sistemas de Control Interno que permitan administrar bien los recursos.	Administración de recursos	Efectividad en los sistemas de control interno / Sistemas de control interno	Porcentaje	70%	≥ 70%	30% - 70%	< 30%	Implementación de Sistemas de Control Interno que permitan administrar bien los recursos.
	Lograr la participación de nuevos inversionistas para adquirir un activo fijo (punto físico de venta).	Inversión	Inversión actual / Inversión esperada	Porcentaje	70%	≥ 70%	30% - 70%	< 30%	Maximización la inversión.
	Incentivar la participación de nuevos inversionistas para incrementar los recursos financieros.	Capital de trabajo	Capital de trabajo / Activo circulante	Porcentaje	80%	≥ 80%	35% - 80%	< 80%	Incremento de los recursos para la operación de la empresa.
Clientes	Manejar efectivamente las redes sociales para aumentar la demanda de mercado. Brindar atención personalizada a otros segmentos de mercado.	Portafolio de clientes	Clientes / Total clientes potenciales	Porcentaje	70%	≥ 70%	30% - 70%	< 30%	Ampliación del portafolio de clientes, a través de altos niveles de calidad
	Vender productos a precios asequibles para aumentar la demanda de los compradores. Ofrecer relojes a precios asequibles para contrarrestar la competencia	Participación de mercado	Unidades producidas / Número de ventas	Porcentaje	90%	≥ 90%	40% - 90%	< 40%	Posicionamiento en el mercado, a través de estrategias diseñadas acorde a la capacidad de la empresa.
	Poner en marcha estrategias de mercado que apunten a los cambios en las necesidades y gustos del comprador.	Satisfacción de clientes	Aplicación de encuestas. Los criterios se evalúan sobre el 100%	Porcentaje	100%	≥ 100%	50% - 100%	< 50%	Establecimiento de indicadores de gestión que permitan monitorear la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del producto o servicio.
	Ofrecer garantía de los productos para aumentar la demanda de los clientes. Garantizar los productos para satisfacer las necesidades del comprador.	Calidad del producto o servicio	Aplicación de encuestas. Los criterios se evalúan sobre el 100%	Porcentaje	100%	≥ 100%	50% - 100%	< 50%	Productos con altos estándares de calidad.
Proceso Interno	Crear un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa.	Plan estratégico	Puntos del plan estratégico implementados/ Plan estratégico	Porcentaje	80%	≥ 80%	35% - 80%	< 80%	Implementación del Plan Estratégico acorde a las necesidades de la empresa.
	Usar herramientas que conlleven a establecer un Sistema de información que genere un mejor control en sus operaciones.	Efectividad de los Sistemas de Información	Resultados obtenidos de los sistemas de información / Resultados esperados de los sistemas de información	Porcentaje	80%	≥ 80%	35% - 80%	< 80%	Monitoreo de los sistemas de información que funcionan en la

Área	Objetivos	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta	Prueba del Semáforo*			¿Que mide?
						≥ 90%	40% - 90%	< 40%	
						≥ 90%	40% - 90%	< 40%	empresa, para establecer su efectividad.
	Atender otros segmentos del mercado para mejorar la participación en el mercado. Brindar atención personalizada (servicio domicilio y envíos nacionales) para contrarrestar la competencia agresiva de las grandes franquicias de accesorios que por su tamaño no ofrecen estos servicios personalizados a sus clientes.	Competitividad	Metas logradas en competitividad / Metas establecidas en competitividad	Porcentaje	90%	≥ 90%	40% - 90%	< 40%	Establecimiento de metas que conlleven a lograr un mayor nivel de competitividad.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a los empleados a nivel general y en áreas específicas según sus funciones.	Capacitación a empleados	Empleados capacitados / Total de empleados	Porcentaje	100%	≥ 100%	50% - 100%	< 50%	Capacitación a los empleados a nivel general y en áreas específicas según sus funciones.
	Brindar condiciones óptimas para que los empleados puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera posible.	Desempeño de los empleados	Calificación del nivel de desempeño de los empleados / Calificación Óptima	Porcentaje	100%	≥ 100%	50% - 100%	< 50%	Condiciones óptimas para que los empleados puedan mejorar su desempeño.

Fuente: Elaboración propia

* Prueba del semáforo:

Si el cumplimiento de la meta de los indicadores esta en rojo, indica es urgente llevar a cabo una reestructuración; si esta en amarillo, es necesario incluir algunas medidas importantes para mejorar; finalmente, si se encuentra en verde, indica que se está dando cumplimiento al indicador propuesto.

5. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación, indican que es necesario que se diseñe un programa de gestión estratégica, puesto que en la empresa aún no se ha planificado ni llevado a cabo ningún otro programa de gestión similar, lo que ha impedido que Accesorios Deluxe, pueda tener un fortalecimiento interno, que traiga como consecuencia una mayor participación en el mercado. Al respecto, en un documento emitido por las Naciones Unidas (2016), se afirma que un adecuado plan de gestión, alinea las necesidades de los clientes con la entrega de productos y servicios, permitiendo al mismo tiempo, la mejora, eficiencia y eficacia, al reducir el reproceso, los tiempos de espera y los errores, gracias a que sus procedimientos ya están previamente establecidos y direccionan cada una de las actividades que se realicen. Svitlana & Svitlana (2015), también coinciden con esta perspectiva, al afirmar que dichas herramientas de gestión, proporcionan mayor efectividad y practicidad en el desarrollo del objetivo propio de la empresa; argumentando que, en la actualidad, muchas organizaciones tienen problemas de ausencia de instrumentos estratégicos de gestión adaptados a las condiciones del mercado

Por tanto, si en la empresa Accesorios Deluxe, no determina una planeación estratégica, carecería de prospectiva y visión, siendo infructuosos en los emprendimientos que se lleven a cabo; dado que, tal como lo afirman Sandada, Poee & Dhurup (2014), para que una organización tenga lineamientos claros, debe incluir dentro de sus prioridades, un análisis ambiental, misión y visión de negocios, formalidad estratégica, planes, evaluación y control, abastecimiento informativo, incentivos de implementación de estrategias, participación y horizontes temporales, lo que se puede considerar como dimensiones de planificación estratégica.

Fred (2016), coincide con lo anterior, al afirmar que la estrategia es un concepto útil, incluso en todas sus variaciones; por lo que se puede considerar como un aporte para la gestión de la empresa, especialmente si la estrategia y los planes estratégicos se pueden implementar con éxito en toda la organización; de allí la importancia de pensar y gestionar estratégicamente, puesto que son aspectos importantes de las responsabilidades de los altos directivos. Por tanto, la planeación estratégica implica que se lleven a cabo, procesos acordes a la realidad de la empresa, que le brinde una guía a seguir, conllevándole a ser más efectiva y eficiente; esto le dará mejores resultados. Sin embargo, para que esto sea una realidad es necesario que se tenga en cuenta la voz del cliente, en la medida que esto conlleva a la empresa a realizar las mejoras necesarias, de tal modo que se ofrezcan mejores productos y que se proporcionen los resultados esperados.

Ante esto, el informe presentado por Ibrahim (2019), concluye que la gestión estratégica, influye en la visión compartida con los clientes para fidelizarlos, fortalecido por el “boca en boca” o “voz a voz”; teniendo en cuenta que esto conlleva al aumento de la base de clientes de las pequeñas empresas, aumentando a su vez, la demanda de productos y la eventual expansión de la capacidad que condujo al crecimiento de las pequeñas empresas. Ante esto, Fred (2016), considera que la alta dirección debe centrarse en los problemas estratégicos, en situaciones importantes que enfrenta el negocio en su conjunto, incluido hacia dónde se dirige y en lo que quiere alcanzar.

Es así como las empresas deben trazarse objetivos que le conlleven a ser competitivos, a hacer frente al mercado al que deben enfrentarse; panorama donde una gestión estratégica le facilita a la organización, dar a sus colaboradores las herramientas adecuadas para este proceso. Para esto, según Ibrahim (2019), se hace necesario que se mejore la comprensión de la planificación y el rendimiento de las empresas y sus efectos sobre el crecimiento, especialmente durante las etapas de desarrollo de las pequeñas empresas. Sandada, Poee & Dhurup (2014), coinciden con lo ya expuesto, al afirmar que la planificación estratégica tiene una asociación positiva y una relación predictiva con el desempeño de las pymes

En este sentido, el BSC es una herramienta efectiva que le permite a la empresa, la toma de decisiones adecuadas, facilitándole un trabajo de manera integral, enfocado en cada uno de sus aspectos, trayendo consigo, mejoras significativas que le brindan mayor estabilidad a la organización. Sin embargo, el estudio realizado por Ibrahim (2019), no logra establecer una relación significativa entre la planificación formal y el crecimiento de transición; no obstante, encontró la influencia del proceso de planificación en la comunicación de los objetivos, la visión, la misión y las intenciones del propietario a las partes interesadas internas y externas de las pequeñas empresas. Así mismo, Svitlana & Svitlana (2015), afirman que son fundamentales las direcciones de mejora del desarrollo del sistema de cuadro de mando

integral de la empresa mediante el cálculo de índices integrales de éxito en las esferas clave del funcionamiento de la empresa; lo que debería conllevar a proponer una metodología de construcción del contorno estratégico de la actividad empresarial.

Lo anterior, deja entrever un panorama donde varios autores coinciden en la gran importancia de crear y fortalecer los planes estratégicos de las empresas, partiendo del hecho de que estos le proporcionan a la organización, herramientas claves que le ayudan a la empresa a sobrevivir y a plantear acciones que le generan estabilidad en el mercado, puesto que las organizaciones requieren conocer su entorno para plantear estrategias que contribuyan a su mejoramiento y posicionamiento en el mercado.

6. CONCLUSIÓN

Al hacer un análisis del contexto de la empresa, se encuentra, que, si bien la empresa cuenta con una actividad comercial que tiene acogida en el mercado, aún es necesario que se diseñe una gestión estratégica, dado que, en la actualidad, no se tienen registros ni acciones establecidas que le permitan a la empresa, hacer frente a la competencia. Esto, comprendiendo que es fundamental establecer procesos y actividades que conlleven a la meta que se persigue, puesto que, de otro modo, se carecería de perspectivas y visión, siendo infructuosos en la búsqueda de beneficios a partir de la creación de la empresa.

Por tanto, los procesos son fundamentales para conocer el conducto regular que debe seguir la empresa en cada una de sus actividades, de ahí que la creación de estos, le permite a la empresa ser más efectiva y eficiente en llevar a cabo las tareas, generando mejores resultados. Esto también implica que se tenga en cuenta la voz del cliente, para de este modo, enfocar las acciones en los factores que sean más significativos, convirtiéndose, no solo en sus proveedores, sino también en una empresa capaz de suplir sus necesidades en atención, productos garantizados, precios asequibles, envíos nacionales confiables y rapidez en la entrega de los productos a domicilio; esto es un factor fundamental para que la empresa se enfoque en ofrecer productos de calidad.

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta es el grado de competitividad de la empresa; dado que este tipo de el mercado es altamente competido y que resultan muchas opciones al momento de tomar las decisiones de compra, puesto que existe facilidad para la entrada de nuevos competidores. Esto indica que se deben crear estrategias contundentes que permitan hacer frente a este tipo de situaciones, garantizándole de alguna manera, el alcance de las metas trazadas.

Es así como los objetivos estratégicos trazados, conllevan a fortalecer aquellas variables que representen una situación crítica para la empresa, de tal modo que estos sean contrarrestados y conllevar así a la empresa, a trabajar constantemente por lograr objetivos coherentes con su realidad y que además se encuentren dentro del marco de sus capacidades, de tal modo que su alcance refleje un ambiente sano de trabajo y motivación constante.

Esto implica que se tracen indicadores que le permitan a la empresa, medir el logro de sus metas, para así, establecer acciones que le conduzcan a mejorar aquellos aspectos que resulten negativos, fortaleciéndolos a través de estrategias que le garanticen el éxito a la empresa. Aquí se debe tener presente que, si no se tiene un control minucioso del progreso de cada uno de estos indicadores, no sería posible hacer las mejoras necesarias.

El desarrollo de la Planeación Estratégica, basada en el BSC, es sin duda, un factor fundamental que conlleva a que las organizaciones puedan ser efectivas en la toma de decisiones; puesto que les garantiza una dirección, donde todas las áreas de la empresa, trabajan de manera integral, por alcanzar los objetivos propuestos. Es así como el BSC, se convierte en una herramienta que potencializa los resultados esperados en la Planeación Estratégica.

7. Referencias

- Andrews, K. (1980). *El concepto de Estrategia de la Empresa*. España: Universidad de Navarra.
- Ayala, M. (2011). Balanced Scorecard - Importancia En Los Sistemas De Calidad. *Development and Learning in Organizations*, 66(2), 70–16.
- Bauer, M., Lucke, M., Johnsson, C., Jarjunkoski, I., & Schlake, J. (2016). KPLS as the interface Between scheduling and control. *IFAC Papers On Line*, 687-692.
- Bedoya, L., & Zuluaga, J. (2015). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillón*.
- Botero, M. (31 de agosto de 2015). *Estrategias corporativas de desarrollo empresarial*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/estrategias-corporativas-de-desarrollo-empresarial.html>
- Budget, S., & Techonology. (2017). *Strategic Planning Guidance*.
- Cámara de Comercio de Cali. (2018). *Balance Socioeconómico de Cali*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/file/2018/01/Informe-SIC.pdf>
- Cassidy, C. K. (2014). *Administrative Management: Setting People Up for Success*. Connecticut: Cengage Learning.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión* (35), 152-181.
- Feigenbaum, A. (2008). La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa. *Calidad y Gestión*.
- Fred, N. (2016). *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*.
- Gómez, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Barcelona España: Norma.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill.
- Ibrahim, B. (2019). The Impact of Strategic Planning on Growth of Small Businesses in Nigeria. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 69-84.
- Mejía, A., Agudelo, I., & Soto, O. (2016). Planeación por escenarios; un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios gerenciales*.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mora, E., & Vera, M. (2014). *diferencias de desempeño empresarial de pequeñas y medianas empresas clasificadas según la estructura de la propiedad del capital, caso colombiano*. XV Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa.
- Sandada, M., Poee, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa. *nternational Business & Economics Research Journal*, 13(3), 659-670.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica, Octava Edición*. Bogotá D.C.: 3R Editores.

- Silva, D. (2009). *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*. Obtenido de http://www.umng.edu.co/documents/10162/1299317/ART_29.pdf
- Stavrou, S. (5 de abril de 2019). *Anuncios en Instagram vs. Facebook: ¿cuál es mejor?* Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/anuncios-en-instagram-vs-facebook/>
- Svitlana, B., & Svitlana, B. (2015). *Strategic planning of enterprise's activity on a basis of application of the Balanced Scorecard*. WUN im. Łesi Ukrainki.
- United Nations. (2016). *Strategic Planning Basics for Managers*.
- Valdés, Z. (2008). EL porqué de la planeación estratégica en las PYMES. *Contribuciones a la economía*.
- Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo A. Resultados encuestas

A continuación, se muestran las estadísticas de la satisfacción del cliente, donde se evaluó con notas de 1 hasta 5 (siendo 1 inconformidad con el servicio, y 5 muy conforme con el mismo) con respecto a cuatro ITEMS, estos fueron los resultados:

