



Universidad **Mariana**

Plan Estratégico para la empresa Babagus de la Ciudad de San Juan de Pasto, 2023

Adriana Roció Carvajal Romero

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Programa de Mercadeo
San Juan de Pasto
2023

Plan Estratégico para la empresa Babagus de la Ciudad de San Juan de Pasto, 2023

Adriana Roció Carvajal Romero

Informe de Investigación para optar por el título de: Profesional en Mercadeo

Asesora

Mg. Angélica Isabel Pantoja Muñoz

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa de Mercadeo

San Juan de Pasto

2023

Artículo 71: Los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007

Universidad Mariana

Dedicatoria

A mis padres y a todas las personas que han hecho parte de mi formación.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme cumplir con mi sueño de llegar a ser profesional.

Así como también, agradezco a todos y cada uno de los docentes del programa de mercadeo, pero principalmente a la Mg. Angélica Isabel Pantoja Muñoz, por su arduo trabajo y labor como asesor de tesis, gracias por orientarme, por su dedicación y por siempre estar dispuesta a transmitirme su conocimiento brindarme las herramientas necesarias para poder llevar a cabo este trabajo, infinitas gracias.

Contenido

Introducción	13
1 Resumen de la práctica empresarial investigativa	16
1.1 Descripción del problema	16
1.1.1 Formulación del problema	16
1.2 Justificación	18
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos.	20
1.3.2.1 Actividades por objetivo	20
1.3.2.2 Productos entregables por objetivo	22
1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos	23
1.4.1 Marco teórico	23
1.4.1.1 Generalidades de un plan estratégico.	23
Figura 1 Modelo completo de la administración estratégica	28
1.4.1.2 Pasos de la Planeación Estratégica.	29
1.4.1.2.1 Diagnostico estratégico	29
1.4.1.3 Direccionamiento estratégico.	43
1.4.1.3.1 Visión	43
1.4.1.3.2 Misión	43
1.4.1.4 Estrategias.	47
1.4.1.5 Plan de acción	54
1.4.2 Marco Contextual	56
1.4.2.1 Macro Contexto	56
1.4.2.2 Micro contexto	64
1.4.2.2.1 Información General de la Empresa.	64
1.5 Metodología	73
1.5.1 Paradigma de investigación	73
1.5.2 Tipo de investigación	73
1.5.3 Tipo de muestreo	74

1.5.4 Método de investigación	74
1.5.5 Población y muestra	74
1.5.5.1 Muestra	75
1.5.6 Fuentes e instrumentos de recolección de información	75
2 Presentación de la investigación	77
2.1 Diagnostico Interno y Externo para la Empresa Babagus	77
2.1.1 Capacidad competitiva interna administrativo, financiero, operativo y de mercadeo	77
2.1.1.1 Fortalezas y debilidades claves de la empresa.	97
2.1.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	99
2.1.2 Diagnostico Externo	102
2.1.2.1 Análisis de los entornos – Metodología PEST.	102
2.1.2.2 Comportamiento del sector y tendencias del consumo	109
2.1.2.3 Análisis de la competencia.	114
2.1.2.4 Fuerzas competitivas de Porter	122
2.1.2.5 Resultado de la investigación de mercados.	127
2.1.2.6 Segmentación del mercado	144
2.1.2.7 Amenazas y Oportunidades Claves:	145
2.1.2.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	147
2.2 Declaraciones de principios y valores, misión y visión	150
2.2.1 Modelo de Negocio y Ventaja Competitiva	150
2.2.2 Redefinición de los Principios y Valores Corporativos	155
2.2.3 Redefinición de la Misión y Visión Empresarial.	159
2.2.3.1 Formulación de la Nueva Misión de la Empresa.	159
2.2.3.2 Formulación de la Nueva Visión de la Empresa	162
2.3 Propuesta de objetivos corporativos y estrategias para la empresa Babagus.	162
2.3.1 Propuesta de Objetivos Corporativos	163
2.3.1.1 Propuesta de objetivos a corto plazo.	163
2.3.1.2 Propuesta de objetivos a mediano plazo.	163
2.3.1.3 Propuesta de objetivos a largo plazo.	163
2.3.2 Posición Estratégica y Alternativas de Estrategias para la Empresa Babagus:	164
2.3.2.1 Matriz IE	164

2.3.2.2	Matriz McKinsey	166
2.3.2.3	Selección de la Estrategia	170
2.4	Plan de acción para la empresa Babagus	170
3	Conclusiones	177
4	Recomendaciones	186
	Referencias bibliográficas	187
	Anexos	192

Índice de tablas

Tabla 1 Actividades por Objetivo	21
Tabla 2 Productos entregables por objetivos	22
Tabla 3 Estructura de un plan de acción	55
Tabla 4 Principales Indicadores Económicos	56
Tabla 5 Información General de la Empresa	65
Tabla 6 Estructura Organizacional Babagus	68
Tabla 7 Categorías de productos Babagus	72
Tabla 8 Proceso de planeación en la empresa Babagus	78
Tabla 9 Proceso de organización en la empresa Babagus	80
Tabla 10 Proceso de dirección en la empresa Babagus	81
Tabla 11 Proceso de control en la empresa Babagus	86
Tabla 12 Proceso de gestión financiera en la empresa Babagus	88
Tabla 13 Proceso de gestión comercial en la empresa Babagus	89
Tabla 14 Proceso de gestión operativa en la empresa Babagus	95
Tabla 15 Matriz MEFI	100
Tabla 16 Matriz PEST	103
Tabla 17 Competidores directos de la empresa Babagus	117
Tabla 18 Matriz MPC	121
Tabla 19 Análisis fuerzas competitivas de Porter	123
Tabla 20 Matriz cinco (5) fuerzas competitivas de Porter	125
Tabla 21 Ficha Técnica de la Investigación de Mercados	127
Tabla 22 Segmentación de mercados para la empresa Babagus	144
Tabla 23 Matriz de evaluación de factores externos MEFE	148
Tabla 24 Modelo de negocios Canva	150
Tabla 25 Matriz Axiológica-Babagus	157
Tabla 26 Propuesta de principios y valores	158
Tabla 27 Matriz McKinsey	168
Tabla 28 Plan de acción. Objetivos a corto plazo	171
Tabla 29 Plan de acción. Objetivos a mediano plazo	173

Tabla 30 Plan de acción. Objetivos a largo plazo

175

Índice de figuras

Figura 1 Modelo completo de la administración estratégica	28
Figura 2 Componentes del análisis externo	37
Figura 3 Relaciones de las fuerzas externas clave con la organización	37
Figura 4 Fuerzas competitivas	40
Figura 5 Medidas variables de desempeño por nivel organizacional	47
Figura 6 Niveles de estrategias y puestos con mayor responsabilidad en ellos	48
Figura 7 Población de Pasto por género y edad- Pirámide poblacional	59
Figura 8 El impacto de la pandemia en el sector cosmético	61
Figura 9 Organigrama Babagus	67
Figura 10 El impacto de la pandemia en el sector cosmético	111
Figura 11 Género	129
Figura 12 Edad	129
Figura 13 Estado Civil	130
Figura 14 Estrato Socioeconómico	131
Figura 15 Ocupación	131
Figura 16 Nivel de ingresos	132
Figura 17 Motivos de compra	133
Figura 18 Incidencia al elegir una empresa de productos y accesorios de cacharrería	134
Figura 19 Tipos de productos que compra	135
Figura 20 Frecuencia de Compra en Cacharrerías	136
Figura 21 Promedio de Inversión en la Compra.	137
Figura 22 Medio de Pago	138
Figura 23 Servicios complementarios	139
Figura 24 Ofertas y descuentos	140
Figura 25 Información buscada en internet o redes sociales	140
Figura 26 Medios de Comunicación	141
Figura 27 Tipo de Formato	142
Figura 28 Matriz IE	164
Figura 29 Matriz General McKinsey - Babagus	169

Índice de Anexos

Anexo A. Encuesta al Gerente	193
Anexo B. Encuesta al Mercado Potencial	207
Anexo C. Recursos requeridos para la práctica empresarial	214
Anexo D. Productos entregables por objetivos	215
Anexo E. Presupuesto Práctica Empresarial	216
Anexo F. Plan de Acción Practica Empresarial	217

1. Introducción

La planeación estratégica en una empresa es un proceso donde se estipulan las metas que se desean alcanzar y cómo lograrlas, por lo tanto, en dicho proceso se plantaron estrategias, tácticas y acciones para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos; además la planeación estratégica permite mejorar la eficiencia, la eficacia, la comunicación interna, imponer orden y disciplina, e identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presenten, permitiendo tener una guía para triunfar y tener éxito logrando la competitividad estratégica e implementando una estrategia que genere valor.

Por consiguiente, la organización debe cumplir el plan de acción que se elabora en la planeación estratégica para obtener los beneficios financieros y no financieros que ofrece la planeación, donde todos los miembros de la empresa son partícipes con el fin de crear una compañía proactiva, mejorando significativamente, las ventas, la rentabilidad, la productividad y el desempeño laboral y empresarial; convirtiendo una empresa altamente competitiva.

En este sentido, Babagus es una empresa que comercializa productos y accesorios de cacharrería en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto, abrió sus puertas el 9 de diciembre de 2020; su gerente y propietario tiene muy claro la propuesta de valor que es ofrecer productos únicos y novedosos, con una exhibición innovadora y una excelente atención al cliente, con el fin de generar una experiencia de compra agradable.

El informe final se dividió en 3 partes, en la primera parte, se encuentra la formulación del estudio, donde se describe el problema de investigación, los objetivos y la justificación; así como, el marco contextual, marco teórico, en él se consolidaron los temas más importantes para el desarrollo de los objetivos específicos propuestos: diagnóstico interno y externo, declaración de misión, visión y principios y valores, objetivos y estrategias corporativos y el plan de acción donde se definen actividades, responsables, presupuesto y tiempo. Por último, está la metodología, donde se determinó el tipo de estudio fue descriptivo, el método, el enfoque cuantitativo, la población y muestra y el instrumento de recolección de información.

Uno de los objetivos empresariales fue lograr ser competitivos, y, por consiguiente, rentables, pero cuando se carece de una guía para alcanzarlos, puede significar la diferencia entre las empresas que siempre triunfan en la competencia y las que jamás lo logran, es por ello, que se lleva a cabo el desarrollo de un proceso de planeación estratégica donde según Hitt et al. (2007) cita que:

Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer. (p. 4)

Es decir, una planeación estratégica resulta en un conjunto de acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. Por consiguiente, los factores mencionados deben estar contemplados dentro de un modelo de proceso de administración estratégica, que también permita ser evaluado.

En ese sentido, este proceso tan importante para las organizaciones, es una herramienta necesaria, tanto en grandes como pequeñas empresas. Este es el caso de la empresa Babagus, una de las nueve (9) unidades de negocio del Grupo Gustin, con trayectoria comercial de 16 años, donde Babagus cuenta con siete (7) colaboradores y su naturaleza es la comercialización de productos de cacharrería fina en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto, relativamente nueva, puesto que la apertura de su primera tienda física se realizó el día 09 de diciembre de 2020.

Por lo anterior, se identificó que el problema central de investigación fue la ausencia de una planeación estratégica en la empresa, lo que se manifiesta en que no se cuenta con una misión, visión, objetivos globales a largo plazo ni estrategias corporativas, las cuales, se detallan en un plan de acción.

En consecuencia, se ha generado una cultura organizacional improvisada, donde sus colaboradores conocen algunos de los valores corporativos, pero no tienen claros los objetivos con

los cuales comprometerse, además, al no contar con misión y visión que hace parte del direccionamiento estratégico Babagus no tiene definido la razón de la organización, ni la naturaleza del negocio, así como, no se especifica hacia dónde va la empresa y que quiere ser en un futuro. Por otra parte, no cuenta con objetivos a largo, mediano y corto plazo, por lo tanto, no se ha establecido un presupuesto para el cumplimiento de metas y objetivos.

Entre las posibles causas de que no exista una planeación estratégica, es que la gerencia se ha concentrado más en la parte comercial y no ha dado importancia a una planeación a largo plazo, además, al tener más unidades de negocio, no se ha priorizado el manejo de manera independiente de cada unidad, sino que se trabajan de manera general, por lo tanto, cada departamento funciona en pro del cumplimiento de sus objetivos operativos individuales y no en pro de la empresa.

En vista de lo mencionado, si el problema de la investigación persiste, disminuirán las probabilidades de encontrar el éxito de manera eficaz, eficiente, competitiva, productiva y rentable, puesto que, la empresa no sabrá hacia dónde debe dirigirse en el corto, mediano y largo plazo, y no tendría una guía para la toma de decisiones, dificultando formular estrategias a nivel de cada una de sus áreas funcionales.

Además, se desconocerá el presupuesto a invertir convirtiéndose en un obstáculo para cuantificar y conocer cómo mejorar en el tiempo, además, de no poder diseñar un valor agregado o diferenciales con la competencia, factores que permitirán ganar mercado, crecer y en resumen alcanzar los objetivos del grupo empresarial busca.

Por lo tanto, el objeto de la presente investigación consistió en formular un plan estratégico para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de brindar con el estudio una guía empresarial que permita hacer de la empresa una organización altamente competitiva.

1 Resumen de la práctica empresarial investigativa

Título de la propuesta: Formulación de un plan estratégico para la empresa Babagus de la ciudad de pasto año 2023.

Línea y sublínea de investigación

Línea de Investigación. Gestión Empresarial

Sublínea de Investigación. Gerencia

Tema de Investigación: Plan Estratégico

1.1 Descripción del problema

1.1.1 *Formulación del problema*

Uno de los objetivos empresariales es lograr ser competitivos, y, por consiguiente, rentables, pero cuando se carece de una guía para alcanzarlos, puede significar la diferencia entre las empresas que siempre triunfan en la competencia y las que jamás lo logran, es por ello, que se lleva a cabo el desarrollo de un proceso de planeación estratégica donde Hitt et al. (2007) argumenta que:

Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer. (p.6)

Es decir, una planeación estratégica resulta en un conjunto de acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. Por

consiguiente, los factores mencionados deben estar contemplados dentro de un modelo de proceso de administración estratégica, que también permita ser evaluado.

En ese sentido, este proceso tan importante para las organizaciones, es una herramienta necesaria, tanto en grandes como pequeñas empresas. Este es el caso de la empresa Babagus, una de las nueve (9) unidades de negocio del Grupo Gustin, con trayectoria comercial de 16 años, donde Babagus cuenta con siete (7) colaboradores y su naturaleza es la comercialización de productos de cacharrería fina en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto, relativamente nueva, puesto que la apertura de su primera tienda física se realizó el día 09 de diciembre de 2020.

Por lo anterior, se identificó que el problema central de investigación es la ausencia de una planeación estratégica en la empresa, lo que se manifiesta en que no se cuenta con una misión, visión, objetivos globales a largo plazo ni estrategias corporativas, las cuales, se detallan en un plan de acción.

En consecuencia, se ha generado una cultura organizacional improvisada, donde sus colaboradores conocen algunos de los valores corporativos, pero no tienen claros los objetivos con los cuales comprometerse, además, al no contar con misión y visión que hace parte del direccionamiento estratégico Babagus no tiene definido la razón de la organización, ni la naturaleza del negocio, así como, no se especifica hacia dónde va la empresa y que quiere ser en un futuro. Por otra parte, no cuenta con objetivos a largo, mediano y corto plazo, por lo tanto, no se ha establecido un presupuesto para el cumplimiento de metas y objetivos.

Entre las posibles causas de que no exista una planeación estratégica, es que la gerencia se ha concentrado más en la parte comercial y no ha dado importancia a una planeación a largo plazo, además, al tener más unidades de negocio, no se ha priorizado el manejo de manera independiente de cada unidad, sino que se trabajan de manera general, por lo tanto, cada departamento funciona en pro del cumplimiento de sus objetivos operativos individuales y no en pro de la empresa.

En vista de lo mencionado, si el problema de la investigación persiste, disminuirán las probabilidades de encontrar el éxito de manera eficaz, eficiente, competitiva, productiva y rentable,

puesto que, la empresa no sabrá hacia dónde debe dirigirse en el corto, mediano y largo plazo, y no tendría una guía para la toma de decisiones, dificultando formular estrategias a nivel de cada una de sus áreas funcionales.

Además, se desconocerá el presupuesto a invertir convirtiéndose en un obstáculo para cuantificar y conocer cómo mejorar en el tiempo, además, de no poder diseñar un valor agregado o diferenciales con la competencia, factores que permitirán ganar mercado, crecer y en resumen alcanzar los objetivos del grupo empresarial busca.

Por lo tanto, se propone formular un plan estratégico para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de brindar con el estudio una guía empresarial que permita hacer de la empresa una organización altamente competitiva.

1.2 Justificación

El presente estudio en la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto se justifica porque la formulación de un plan estratégico traerá consigo diferentes beneficios, de acuerdo a David:

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas. Mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización, porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales (...) Además de otorgar facultades de decisión a los gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo impone orden y disciplina en las empresas que, de otra manera, estarían a la deriva. Esto es el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la actual estrategia empresarial o apuntar a la necesidad de realizar acciones correctivas. El proceso de administración estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la compañía puedan identificar y racionalizar la

necesidad de cambio; les ayuda a entender el cambio como una oportunidad más que como una amenaza (Fred, 2008).

Lo anterior, permitirá tener un sistema administrativo eficaz y eficiente, así mismo, realizar un diagnóstico interno y externo, donde se conoció su situación actual a profundidad, se elaboró la declaración de principios, valores, misión y visión actualmente ausentes, lo que permitirá establecer objetivos corporativos claros de largo y corto plazo, seguido de la formulación de estrategias acordes a las aspiraciones de los propietarios y al resultado del análisis del proceso mencionado, las cuales, serán reflejadas en la elaboración de un plan de acción para la empresa.

En este sentido, el estudio contribuyó y apoyó al proceso administrativo, así como, a formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitirá a la organización lograr sus objetivos. Así mismo, integrará los procesos de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, sistemas computarizados de información y demás áreas que contribuyan a lograr su éxito de manera óptima, puesto que, la empresa sabrá hacia dónde debe dirigirse en el corto, mediano y largo plazo, y tendría una guía para la toma decisiones, facilitando formular estrategias a nivel de cada una de sus áreas funcionales.

Además, el presente plan estratégico ayudará a analizar el entorno externo mediante el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, las tendencias de consumo y el comportamiento del sector que permitieron identificar las amenazas que afectan el logro de los objetivos empresariales y las oportunidades que se deben aprovechar para el logro de los mismos. Por otra parte, este análisis resumió y evaluó información económica, social, gubernamental, cultural, demográfica, ambiental, legal, tecnológica y competitiva, que permitirá determinar la eficiencia con que responden a las estrategias actuales de la empresa a las oportunidades y amenazas que debe afrontar el mercado.

Finalmente, la importancia de la investigación se reflejaron en cada colaborador, ya que, ellos trabajaran en pro del cumplimiento de los objetivos establecidos, debido a que todos conocerán y tendrán claros los propósitos de la empresa Babagus y de acuerdo a estos, se aprovechara e interpretará la información recolectada de manera más oportuna, se comprenderá y entenderá qué factores del entorno influyen en el funcionamiento de empresa, haciendo que toda la organización

se sienta comprometida , empoderada y además entiendan que sus acciones son tenidas en cuenta para la toma de decisiones empresariales.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Formular un Plan Estratégico para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto año 2023.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico Interno y externo para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto año 2023

- Proponer las declaraciones de principios y valores, misión y visión para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.

- Establecer objetivos corporativos y estrategias para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.

- Elaborar un plan de acción para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.3.2.1 Actividades por objetivo. En la tabla 1, se presentan la actividad a desarrollar por objetivo específico.

Tabla 1*Actividades por Objetivo*

Objetivos Específicos	Actividades
Objetivo Específico No. 1 Realizar diagnóstico Interno y externo para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto año 2023	1.1 Elaboración de cuestionarios y entrevistas
	1.2 Definición de la capacidad competitiva interna a nivel administrativo, financiero, operativo y de mercadeo
	1.3 Análisis de la competencia
	1.4 Análisis de los clientes
	1.5 Análisis del sector y tendencias de consumo
	1.7 Análisis de los entornos - PESTEL
	1.8 Análisis cinco fuerzas de Porter
	Objetivo Específico No. 2 Proponer las declaraciones de principios y valores, misión y visión para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.
	2.2. Elaborar principios y valores
	2.3. Elaborar misión y visión empresarial
Objetivo Específico No. 3 Establecer objetivos corporativos y estrategias para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.	3.1. Definir objetivos corporativos.
	3.2. Definir las estrategias corporativas
Objetivo Específico No. 4 Elaborar un plan de acción para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.	4.1. Definir actividades, responsables, tiempos, recursos e indicadores.

1.3.2.2 Productos entregables por objetivo. En la tabla 2 se definen los productos entregables para la empresa como parte de la Práctica Empresarial Investigativa.

Tabla 2

Productos entregables por objetivos

Objetivos Específicos	Productos
<p>Objetivo Específico No. 1. Realizar un diagnóstico Interno y externo para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto año 2023</p>	<p>Se entregará un documento que contiene: Elaboración de cuestionarios y entrevistas, definición de la capacidad competitiva interna a nivel administrativo, financiero, operativo y de mercadeo, análisis de la competencia, análisis de los clientes, análisis del sector, tendencias de consumo, análisis PESTEL, análisis cinco fuerzas de Porter</p>
<p>Objetivo Específico No. 2 Proponer las declaraciones de principios y valores, misión y visión para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.</p>	<p>Se entregará un documento que contiene: elaboración de principios y valores, misión y visión.</p>
<p>Objetivo Específico No. 3 Establecer objetivos corporativos y estrategias para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.</p>	<p>Se entregará un documento que contiene: objetivos corporativos y estrategias.</p>
<p>Objetivo Específico No. 4 Elaborar un plan de acción para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.</p>	<p>Se entregará un documento que contiene: Plan de acción, con la definición de actividades, responsables, tiempo, recurso e indicadores.</p>

1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos

1.4.1 Marco teórico

Para el presente plan estratégico, se describen los principales conceptos, teorías y metodologías para dar cumplimiento al logro los objetivos específicos de la investigación que orientan al trabajo que se está realizando. A continuación, se describen los principales conceptos; se inicia con concepto de administración estratégica, diagnóstico estratégico, objetivos estratégicos y estrategias.

1.4.1.1 Generalidades de un plan estratégico.

- **Concepto de administración estratégica.** Para la presente investigación es necesario tener claro el concepto de administración estratégica, para el caso se cita a los autores Wheelen. Thomas L y Hunger, J. David. (2007), los cuales indican que la administración estratégica es:

Un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Wheelen, 2007, p. 41)

Por su parte Freed David (2008), define la administración estratégica como:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo,

así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.
(p. 5)

En este sentido, es importante realizar un plan estratégico para la empresa Babagus para definir los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos y cualitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizar recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

● **Importancia de un plan estratégico.** Es muy valioso conocer la importancia de un plan estratégico para una empresa según Freed David (2008), indica que:

Permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica. (p. 16)

Por lo tanto, al contar con un plan estratégico ayuda a Babagus a ser más proactiva que reactiva, ya que este plan beneficia a toda la empresa, además genera compromiso y motivación a todos los miembros de la organización, ya que todo el personal debe conocer la estrategia para cumplir con los objetivos plantados.

Gordon (1986) citado por Fed R. (2008), afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.

5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa. (p. 106)

Así mismo, es importante conocer los beneficios financieros y no financieros que brinda la planeación estratégica con el fin de aprovechar las oportunidades darle un buen provecho a dicho plan.

● **Características de un plan estratégico.** A continuación, se presentan las principales características de la planeación estratégica el cual, según Hill, Charles, y Jones, (2009) lo define como:

Aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva. La implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía. Por lo tanto, la administración estratégica se caracteriza porque “el éxito es 10% formulación y 90% implantación”. La tarea de seleccionar las estrategias es relativamente sencilla (aunque requiere de un buen análisis y parte de inspiración); lo difícil y más importante es aplicarlas. (p. 3)

Por lo tanto, la administración estratégica posiblemente conlleve al éxito a Babagus si la empresa aplica las estrategias que se formulen.

- **Tipos de plan estratégico.** Según el Grupo ARTICO34 (2022, 25 de mayo), quien es una consultora especializada en Protección de Datos, Compliance, y Propiedad Intelectual, define que existen 6 tipos de plan estratégicos:

- a) **Plan estratégico empresarial o de negocio:** “Se trata principalmente de cómo una empresa se acercará al mercado: dónde jugar y cómo ganar. Los altos directivos suelen crear la estrategia de negocio” (p. 1). Después de su creación, los arquitectos de negocios juegan un papel importante en aclarar la estrategia, crear una alineación más estrecha entre las diferentes estrategias y comunicar la estrategia de negocio a lo largo y ancho de la organización de una manera clara y consistente.

- b) **Plan estratégico de marketing:** Es el proceso de creación de un plan que facilita “un entendimiento común entre todas las partes interesadas de una organización. Este plan informa las decisiones de gestión, el comportamiento de los empleados hacia las metas institucionales y también la respuesta de los clientes actuales y potenciales” (p. 1).

La planificación de una estrategia de marketing implica tanto cifras concretas como creatividad para que todo funcione. Algunas empresas tienen un planificador de estrategias de marketing para ayudar a generar planes estratégicos de marketing.

c) **Plan estratégico financiero.** La planificación financiera estratégica es:

El proceso de determinar cómo una empresa se administra a sí misma financieramente para garantizar que logre sus metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo. La planificación financiera sólida considera todos los aspectos de las operaciones de una empresa y el impacto entrelazado que cada uno tiene en la posición financiera general de la empresa. (p. 1)

d) **Plan estratégico operativo:** se ocupa principalmente de

Traducir con precisión la estrategia comercial en un plan de implementación cohesivo y procesable. La estrategia operativa responde a las preguntas:

- ¿Qué capacidades deben crearse o mejorarse?
- ¿Qué tecnologías necesitamos?
- ¿Cuáles son los procesos que necesitan mejorar?
- ¿Tenemos la gente que necesitamos? (párr. 10)

La gran mayoría de los arquitectos de negocios están trabajando actualmente en el dominio de la estrategia operativa, llegando al dominio de la estrategia comercial en busca de dirección.

e) **Plan estratégico logístico:** “Los planes estratégicos logísticos definen cómo una empresa planea entregar productos o servicios a los clientes” (párr. 12). Algunas empresas no requieren tantos pasos en la entrega del producto, mientras que otras tienen muchas etapas y pasos.

Aborda la logística de una manera metódica que permita a tu empresa escalar operaciones o aumentar la rentabilidad. Si bien cada empresa tiene necesidades diferentes, mirar ejemplos de planes de logística ayuda a los propietarios de negocios a desarrollar la estrategia correcta para el desarrollo comercial.

f) **Plan estratégico de recursos humanos.** Una estrategia de Recursos Humanos es:

El plan general de una empresa para administrar su capital humano para alinearlo con sus actividades comerciales. La estrategia de recursos humanos establece la dirección para todas las áreas clave de recursos humanos, incluida la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo y la compensación.

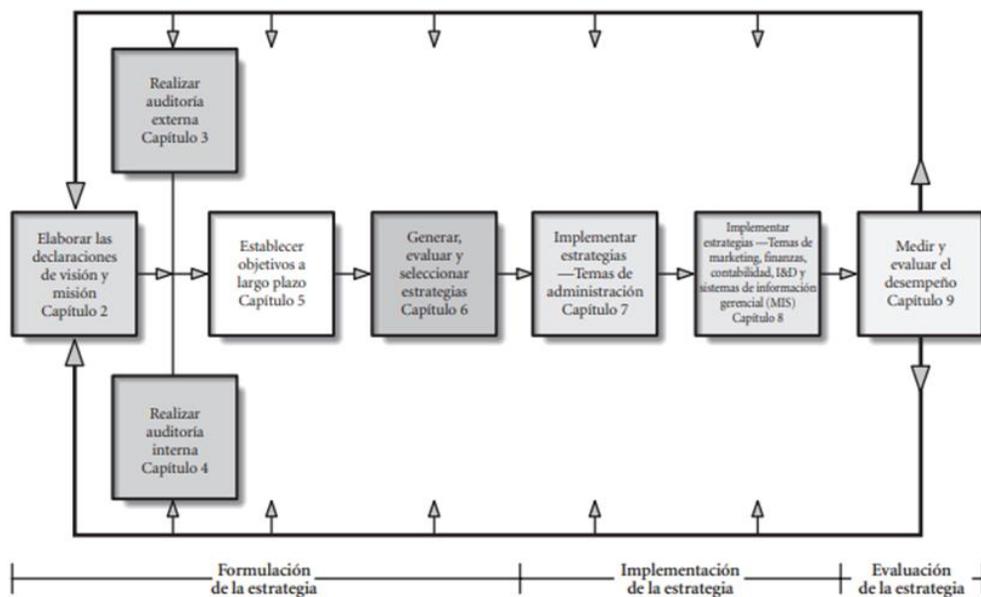
El plan estratégico de recursos humanos es, por tanto, un plan a largo plazo que dicta las prácticas de recursos humanos en toda la organización. (párr. 13)

Por consiguiente, en la presente investigación se realiza un plan estratégico empresarial o de negocios, que permite a Babagus crear una estrategia de negocios que permita el cumplimiento de objetivos estratégicos.

• **Modelo de la administración estratégica.**

Figura 1

Modelo completo de la administración estratégica



Fuente: Fred (2008).

Para desarrollar el presente plan estratégico para la empresa Babagus es importante conocer el modelo de la administración estratégica, como lo muestra la Figura 1. Fred (2008), menciona que “este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación” (p. 15).

Por lo tanto, el modelo de la administración estratégica es una herramienta importante que sirve como guía para realizar el plan estratégico para Babagus cumpliendo todos los pasos.

1.4.1.2 Pasos de la Planeación Estratégica.

1.4.1.2.1 Diagnóstico estratégico. Thompson, et al. (2003) considera que:

Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerrequisito para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. (p. 15)

Por lo tanto, el primer paso dentro de la planeación estratégica es realizar un análisis interno y externo que permita conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para la empresa Babagus.

● **Análisis interno.** La auditoría interna es fundamental para el presente trabajo, Wheelen, et al. (2007) considera que:

El análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización. Los analistas deben factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. (p. 106)

Por lo tanto, para realizar la auditoría interna en Babagus es necesario que participen los gerentes y empleados representativos de toda la compañía para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para recopilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa:

Área administrativa: Fred (2008), indica que el área administrativa consta de 5 actividades: planeación, organización, dirección, integración del personal y control.

La planeación: la planeación es una inversión inicial para el éxito. El proceso de planeación debe incluir a los gerentes y empleados de toda la organización. La planeación tiene que ver con desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir.

La organización: organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién. Lo ideal es que la empresa este bien organizada que cuente con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. Los recursos se deben asignan eficazmente y se utilizan con mayor eficiencia.

La dirección: la función de dirección de la administración incluye al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional. Los buenos líderes establecen un entendimiento profundo con los subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, ponen el buen ejemplo y son confiables y justos, ya que el liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a trabajar arduamente para alcanzar esa visión

Integración de personal: la función de integración de personal conocida como el área de recursos humanos, Es importante identificar las fortalezas y debilidades del área de integración de personal, ya que este departamento también garantiza la coherencia necesaria al administrar las reglas, los salarios y las políticas de la compañía.

Control: la función de control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias. (p. 136)

Por lo anterior, Babagus debe responder un listado de verificación en el área administrativa con el fin de identificar la fortalezas y debilidades.

● **Marketing.** Es un proceso el cual define, anticipa, crea y satisface las necesidades y deseos de los clientes, para Fred (2008), en su libro Conceptos de la administración menciona que cuenta con 7 funciones fundamentales del marketing:

Análisis de los clientes: el análisis de los clientes, es decir, el examen y la evaluación de sus necesidades y deseos, implica realizar investigación de mercados.

Venta de productos y servicio: la habilidad de vender algún producto o servicio es una implementación exitosa de la estrategia. Las actividades son especialmente importantes cuando la empresa busca una estrategia de penetración de mercado.

Planeación de productos y servicios: la planeación de productos y servicios incluye actividades como marketing de prueba; posicionamiento de marca y producto; planeación de garantías; empaque; definición de las opciones del producto; características, estilo y calidad del producto; eliminación de productos anticuados y servicio al cliente.

Fijación de precio: cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la fijación de precios: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. En ocasiones algunas compañías implementan atrevidas estrategias de integración donde se priorice un mejor control sobre aplicar los precios al consumidor.

Distribución: la distribución incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, mayoristas y minoristas.

Investigación de mercados: la investigación de mercados es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos concernientes a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios.

Análisis de oportunidades: Implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones del marketing. Se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costo-beneficio:

Paso 1. calcular los costos totales asociados con una decisión,

Paso 2. estimar todos los beneficios de la decisión y

Paso 3. comparar el total de los costos con el total de los beneficios. (p. 140)

Entre tanto, la empresa debe evaluar cada factor del área de marketing.

● **Finanzas y contabilidad.** La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias:

Funciones de finanzas y contabilidad: De acuerdo con Van Horne y Wachowicz (2010), “las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos, y el análisis de indicadores financieros” (pp. 2-3), es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos.

Tipos fundamentales de indicadores financieros: Los indicadores financieros se calculan a partir de la declaración de ingresos y del balance general de una compañía, es importante calcular los indicadores en el transcurso del tiempo y con el promedio de la industria genera datos estadísticos importantes que servirán para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades.

Los indicadores financieros clave se clasifican en los cinco tipos siguientes:

1. Los indicadores de liquidez: miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo.
2. Los indicadores de endeudamiento: miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda
3. Los indicadores de actividad: miden qué tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos
4. Los indicadores de rentabilidad: miden la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones.
5. Los indicadores de crecimiento: miden la capacidad de la empresa para mantener una posición económica creciente dentro de la economía y la industria. (p. 143)

El análisis de indicadores financieros, como todas las demás herramientas analíticas, debe emplearse con inteligencia.

Por consiguiente, la empresa al igual que las anteriores áreas debe responder el listado de verificación, que en este caso el gerente de Babagus brinda esta información.

● **Producción y operaciones.** La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios.

Roger Schroeder citado por Beingolea Zelda et al., (2015) sugiere que: “la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.” (p. 28), este proceso de verificación por lo general lo usan las empresas que se dedican al sector manufacturero.

- **Investigación y desarrollo.**

El área operaciones internas debe examinarse para localizar fortalezas y debilidades específicas es la de investigación y desarrollo (I&D). Las organizaciones invierten en I&D porque creen que esta inversión les dará ventajas competitivas. Los gerentes que deciden realizar I&D, exploran, evalúan y deciden en conjunto acerca de qué se investigará y desarrollará, cuándo, dónde, por qué y cuánto. (Fred, 2008, p. 152)

En este orden de ideas, una inversión en el área I&D, que permite obtener una ventaja competitiva convirtiéndose en una fortaleza para la empresa.

- **Tecnología y sistema de información gerencial.**

El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz, por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de manera que responda a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los datos y registros que sean importantes para los administradores.

Un sistema de información gerencial recibe materia prima de los mecanismos de evaluación interna y externa de una organización, recopila los datos de marketing, finanzas, producción y asuntos personales en lo interno, y de factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos en lo externo.

Los datos se integran de la manera necesaria para apoyar la toma de decisiones administrativas.

- **Software de planeación estratégica.** Parafraseando a Fred R. David (2003) infiere que:

Algunos sistemas de apoyo a las decisiones estratégicas, sin embargo, son demasiado complejos, caros o limitantes como para que los utilicen los administradores de una empresa. ¡La gente hace la diferencia! Por esa razón,

El software para la planeación estratégica debe ser sencillo y fácil de usar. La simplicidad permite una gran participación entre los gerentes de una empresa y la participación es esencial para la implementación eficaz de la estrategia (Fred, 2003).

Por otra parte, un software de planeación estratégica brinda una ventaja competitiva para la organización, ya que facilita procesos.

Después de evaluar la auditoría interna de cada área funcional, se obtiene información valiosa, ya que se determina las fortalezas y debilidades de Babagus, que permite elaborar la matriz DOFA y la matriz MEFI.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).** Fred R. David (2003) cita que es:

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (p. 119)

Pasos para realizar una matriz MEFI:

1. Realizar la auditoría interna a todas las áreas o procesos funcionales del negocio.
2. Determinar 10 factores internos claves de éxito como fortalezas, y 10 factores críticos como debilidades, que contribuyen o limitan el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

3. Dar una ponderación (peso) a cada factor interno 0,0 irrelevante y 1,0 importante. La sumatoria de las ponderaciones debe ser igual a 1 o a 100%, el peso radica de acuerdo a la importancia con respecto al éxito de la industria de la empresa y su influencia en el desempeño organizacional (cumplimiento de objetivos, misión y visión)

4. Dar una calificación a cada factor siendo: Fortaleza mayor, Fortaleza menor, debilidad menor y debilidad mayor.

5. Multiplicar la ponderación por la clasificación para obtener el ponderado del índice de factor interno.

6. Totalizar los puntajes ponderados en cada factor, determinar el puntaje total para su análisis.

< 2,5 débiles y > 2,5 Fuerte (Fred, 2003).

Por lo anterior, si la calificación de la matriz MEFÉ es superior a 2,5 la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades; mientras que si la calificación de inferior a 2,5 la organización cuenta con más debilidades que fortalezas.

● **Auditoría externa.** La auditoría externa es un paso importante para la empresa Babagus. Un objetivo importante del estudio del entorno general radica en identificar oportunidades y amenazas. Para Hitt, Michael A. Ireland, Duane y Hoskisson, Robert E. (2008) una oportunidad es:

Una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica. Una amenaza es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica. (p. 39)

Figura 2

Componentes del análisis externo

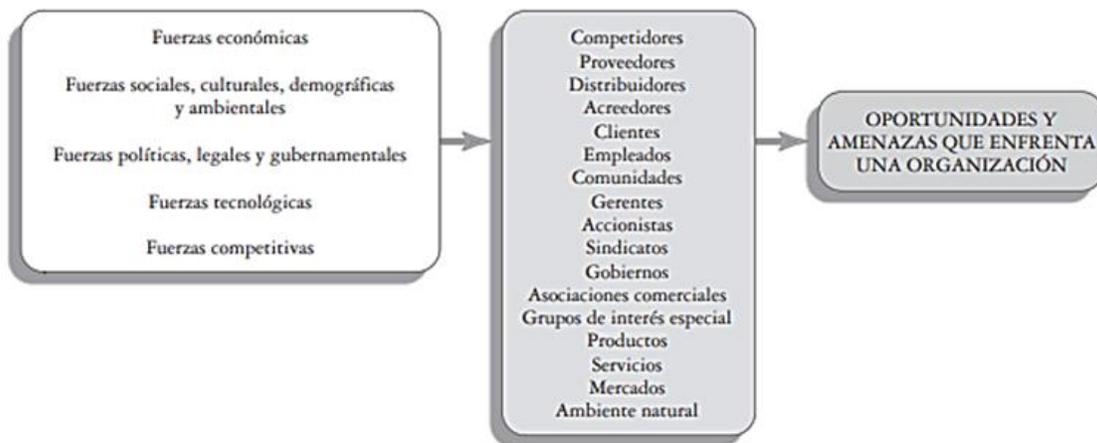
Exploración	• Identificar las primeras señales de tendencias y cambios en el entorno
Monitoreo	• Detectar el significado por medio de la observación permanente de las tendencias y los cambios en el entorno
Pronóstico	• Preparar proyecciones de los resultados anticipados con base en las tendencias y los cambios observados
Evaluación	• Determinar los tiempos y la importancia que las tendencias y los cambios en el entorno tienen para las estrategias de las empresas y su administración

Fuente: Hitt, Michael A. Ireland, Duane y Hoskisson, Robert E. (2008).

Por lo tanto, la empresa Babagus, debe explorar, monitorear, pronosticar y evaluar el entorno, con el fin de estar preparado ante cualquier eventualidad que pueda suceder en el exterior de la empresa.

Figura 3

Relaciones de las fuerzas externas clave con la organización



Fuente: Hitt, Michael A. Ireland, Duane y Hoskisson, Robert E. (2008).

En este orden de ideas, para la elaboración de la auditoría externa, según Fred R. David (2003), se debe analizar las siguientes fuerzas:

Fuerzas económicas:

Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o quedan fuera de alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discrecionales disminuye. Cuando los precios de las acciones aumentan, también se incrementa el atractivo de los valores bursátiles como fuente de capital para el desarrollo de mercados. (p. 85)

Por lo tanto, se debe analizar los factores económicos y estar actualizado de lo que está pasando en el sector.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro. (p.87)

Así mismo, es importante conocer el área demográfica y la cultura del sector que permite identificar oportunidades y amenazas para Babagus.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus

actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones. (p. 90)

Por lo anterior, es fundamental conocer el sector, ya que a nivel mundial existen políticas y leyes que se deben cumplir, y estas pueden brindar una oportunidad o una amenaza para la empresa.

Fuerzas tecnológicas.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones.

Internet, por su parte, actúa como un motor económico nacional e internacional que está fomentando la productividad, un factor crítico en la capacidad de un país para mejorar sus niveles de vida; y está ahorrando a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio. (p. 93)

Hoy en día, la tecnología avanza rápidamente, y todas las empresas cuentan con esta oportunidad, lo ideal es aprovecharla.

- **Fuerzas competitivas.** Una parte importante de una auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

La noción de rivalidad extendida, descrita por Porter (1982), citado por Lambin, et al. (2009), se basa en:

La idea de que la capacidad de una empresa de explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no sólo de los competidores directos que enfrenta, sino también del papel que juegan las fuerzas rivales, tales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. (p. 224)

En este sentido, la empresa debe evaluar a la competencia, realizando procesos de bechmarking, con el fin de entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por los competidores, permitiendo que la organización adapte algunas de las acciones para atraer al público.

Por lo tanto, en el presente plan estratégico se realiza una auditoría externa donde se tendrá en cuenta las amenazas y oportunidades más relevantes para poder elaborar la matriz DOFA y la matriz MEFE.

● **Análisis competitivo: las 5 fuerzas de Porter.** A continuación, se define las cinco fuerzas de Porter, que permiten realizar un análisis competitivo para la empresa Babagus.

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia es un instrumento analítico que ayuda a las empresas a desempeñar esta tarea. Las empresas pueden utilizar esta herramienta para conocer el potencial de las utilidades que ofrece una industria y la estrategia que necesitan para establecer una posición competitiva defendible, dadas las características estructurales de esa industria. (Lambin, et al., 2009, p. 228)

Figura 4

Fuerzas competitivas



Fuente: Lambin, et al. (2009).

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el terreno del análisis de la competencia. Las empresas deben buscar en un ámbito más amplio para poder identificar a los competidores actuales y potenciales, así como a los clientes potenciales y a las empresas que los atienden. El hecho de competir por obtener el favor de los mismos clientes y, por lo tanto, la posibilidad de estar sujeto a la influencia del valor que los clientes conceden a la plaza y a las capacidades de la empresa en sus decisiones se conoce como microestructura del mercado (Hitt et al, 2008).

Para la presente investigación es importante conocer el entorno por medio de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de establecer la posición competitiva que ocupa Babagus.

● **Matriz Evaluación de Factores Externos – MEFE**

La Matriz MEFE, se la elabora para conocer las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa Babagus, por lo tanto, según Fred R. David (2003) indica que una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite “a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 112). Asimismo, el autor cita los pasos para realizar esta:

1. Realizar la auditoría externa de los entornos de la empresa.
2. Determinar 10 factores claves como oportunidades y amenazas.
3. Dar una ponderación a cada factor, de acuerdo a la importancia relativa que presenta para tener éxito en la industria de la empresa, la suma debe ser igual a 1
4. Asigne una calificación de 1 a 4, indica la eficacia con que responden las estrategias actuales a dicho factor, donde:

4= excelente

3= Promedio ↑

2 = Promedio ↓
1 = deficiente

5. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para determinar la puntuación ponderada.

6. Sumar las puntuaciones ponderadas por cada factor y obtener la puntuación ponderada total para la organización, y analizar (Fred, 2003).

Por lo anterior, si la calificación es mayor a 2,5 responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación es menor a 2,5 no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

● **Matriz DOFA.** El autor Wheelen., et al. (2007) argumenta que la matriz DOFA “(acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) consiste en una evaluación de la capacidad interna de una organización para definir su estrategia y también todos los factores que podrían afectar el logro de sus objetivos” (p. 138).

Por lo tanto, una empresa tiene que conocer la matriz DOFA, para analizar lo que está pasando dentro y fuera de la organización.

El análisis DOFA o FODA consiste en analizar los factores estratégicos, considerando la situación actual. FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados (Wheelen., et al., 2007).

1.4.1.3 Direccionamiento estratégico.

1.4.1.3.1 Visión. Uno de los objetivos del presente plan estratégico es crear la visión de la organización, por lo tanto, según Lambin, et al. (2009), una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”

Una visión estratégica es una descripción de lo que la empresa es capaz de llegar a ser. Se comunica con frecuencia en las declaraciones de la misión y visión de la empresa. Los directores generales exitosos se caracterizan por tener una visión estratégica clara, una fuerte pasión por su empresa y la capacidad para comunicarse con otros. (p. 138)

1.4.1.3.2 Misión. A continuación, se explica el concepto de misión:

La declaración de la misión, a veces denominada declaración de doctrina o de principios de negocios, revela la visión de largo plazo de la empresa, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Define su sistema de valores y sus objetivos económicos y no económicos. La declaración de la misión es importante tanto desde el punto de vista interno como externo:

- Dentro de la empresa, sirve como un punto de vista focalizado para que los individuos se identifiquen con la dirección de la organización y para asegurar la unanimidad de propósitos dentro de ésta, lo cual facilita el surgimiento de una cultura corporativa.

- Desde un punto de vista externo, la misión contribuye a la creación de una identidad corporativa, es decir, cómo la empresa quiere ser percibida en el mercado por sus clientes, competidores, empleados, socios y accionistas, y por el público en general (Lambin, et al., 2009).

En este sentido, la misión es muy importante para la organización porque declara el propósito y la razón de ser de Babagus para comunicarla a todo el equipo de trabajo.

- **Componentes de la declaración de misión.** La definición de misión al menos debe incluir, estos cuatro componentes:

- **Historia de la empresa:** Conocer la historia de la empresa, sus orígenes y transformaciones sucesivas, siempre resulta útil para entender la situación presente y el peso que se da a ciertos objetivos y metas económicos y no económicos.

- **Definición del negocio.** Se debe definir:

¿en qué negocio o negocios estamos?

¿en qué negocio o negocios deberíamos estar?

¿en qué negocio o negocios no deberíamos estar?

- **Objetivos y limitaciones corporativas:** los objetivos señalan la dirección de los desarrollos en el corto y el largo plazos y, por lo tanto, determinan las limitaciones y prioridades a cumplir. Estos objetivos generales, definidos usualmente a nivel corporativo, son las limitaciones dentro de las cuales debe desarrollarse el plan estratégico. Deben ser claramente definidos con anticipación para evitar propuestas que contradigan los objetivos de la dirección general o de los accionistas corporativos.

- **Opciones estratégicas básicas:** independientemente de los objetivos generales, impuestos a nivel corporativo por la dirección general, las opciones estratégicas básicas pueden definirse en cada unidad de negocio. Por ejemplo, precisar el alcance de la ambición estratégica y la función que juega la empresa en el segmento objetivo, es decir, si quiere ser líder, seguidor, retador o especialista. La ambición estratégica debe, por supuesto, ser compatible con los recursos de la empresa (Lambin, et al., 2009).

Por lo tanto, la empresa Babagus siempre debe tener en cuenta los componentes de la misión, por esta razón se debe conocer los clientes actuales y potenciales, los productos que ofrece, el mercado, implementar tecnología y adaptarse a los cambios, preocuparse por la rentabilidad, crecimiento y supervivencia; conocer la filosofía, los valores, preocupación por su imagen pública

sociales, comunitarias y ambientales y preocupación por los empleados, con el fin de crear correctamente la misión de Babagus.

- **Objetivos Corporativos** Wheelen y Hunger. (2007). En su libro Administración estratégica y política de negocios cita que:

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. (p. 138)

Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante. Los principales objetivos departamentales a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta el final de la línea. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas. Los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa (Wheelen y Hunger, 2007).

Por lo anterior, es importante establecer objetivos claros para la empresa Babagus, que se puedan cumplir y que contribuyan a la solución de problemas y al crecimiento de la organización.

- **Tipos de objetivos:** los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución, Thompson, et al., (2003) menciona dos:

Los objetivos financieros se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración.

Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales. (p. 30)

- **Estructura de plantear objetivos:** Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma. Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles corporativo, divisional y funcional de una organización. Son una importante medida del desempeño gerencial.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primera, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización. También sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes. Al alcanzar un consenso sobre los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia, una organización es capaz de minimizar los posibles conflictos que pudieran surgir más tarde, durante su implementación. Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro. Sirven como pautas para evaluar individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos constituyen las bases para diseñar los puestos y para organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización. También señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa. (Fred, 2003, p. 168)

Figura 5*Medidas variables de desempeño por nivel organizacional*

NIVEL ORGANIZACIONAL	BASES PARA EL BONO ANUAL O PAGO POR MÉRITO
Corporativo	75% basado en objetivos a largo plazo 25% basado en objetivos anuales
División	50% basado en objetivos a largo plazo 50% basado en objetivos anuales
Función	25% basado en objetivos a largo plazo 75% basado en objetivos anuales

Fuente: Fred (2008).

Por consiguiente, los objetivos se planean según la estrategia de la empresa y tienen que dar cumplimiento a la misión organizacional.

1.4.1.4 Estrategias. Una estrategia según Koontz, Weihrich y Cannice. (2008). se define como “la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas” (p. 112).

Para Thompson et al. (2003). La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “como”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor (Thompson et al., 2003).

En este sentido, una empresa que plante estrategias cuenta con una ventaja competitiva en el sector, ya que la empresa se cuenta con objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo que son metas que se propone para un bien común, según Lambin, et al., (2009). El primer paso en la

elaboración de una estrategia de desarrollo es “clarificar la naturaleza de la ventaja competitiva sostenible, ya que, esta estrategia hará distinta a una organización brindando una ventaja competitiva que servirá como base para las acciones estratégicas y tácticas futuras” (p. 283).

Figura 6

Niveles de estrategias y puestos con mayor responsabilidad en ellos



Fuente: Fred (2008).

A continuación, se mencionan los tipos de estrategias que existen, según el libro Administración teoría y casos autor Thompson, et al., 2003:

La estrategia corporativa: es una estrategia del nivel de negocios múltiples: cómo lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples. Ésta consiste en impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas.

La estrategia de negocios: es una estrategia del nivel de una sola línea de negocios que compete en un mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición

en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño.

Las estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como IyD, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas.

Las estrategias operativas: se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet) (Thompson, et al., 2003, p. 69)

A continuación, se presentan los tipos de estrategias, que son:

- Integración directa
- Integración hacia atrás
- Integración hacia adelante
- Integración horizontal
- Integración vertical
- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Diversificación relacionada

- Diversificación no relacionada
- Reducción
- Desinversión
- Liquidación.
- **Estrategias de integración:**

1. Integración directa: la integración directa consiste en “obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas” (Fred 2003, p. 173).

Este tipo de estrategias es ideal para las empresas ofrecen los productos en diferentes canales de distribución.

2. Integración hacia atrás: una estrategia de integración hacia atrás generalmente se guía por “la preocupación de mantener o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica, ya sea de materias primas o materiales semiprocesados, componentes o servicios, buscando la propiedad o más control sobre los proveedores de la empresa” (Lambin, 2009, p. 292).

Por lo tanto, este tipo de estrategia es ideal para las empresas manufactureras que se ubican en el sector secundario de la economía, donde este tipo de organizaciones se enfocan en la elaboración de productos, gracias a la materia prima obtenida en el sector primario.

3. Integración hacia adelante: controla las salidas de los productos sin que la empresa se vea asfixiada. Para una empresa de bienes de consumos trata de controlar la distribución a través de franquicias o contratos exclusivos. En los mercados industriales asegura el desarrollo de industrias de transformación e incorporación hacia adelante, que son salidas naturales (Lambin, 2009, p. 295).

4. Integración horizontal: una estrategia de integración horizontal, que es “el proceso de adquirir a un competidor que opera en la misma industria, o fusionarse con él, en un esfuerzo para lograr las ventajas competitivas generadas por la escala y la esfera de acción más grandes, para buscar la propiedad o más control sobre los competidores” (Hill, et al., p. 306).

Por lo tanto, esta estrategia es ideal para competir en el mercado, y mejorar la posición competitiva.

5. Integración vertical: la integración vertical según Hill, et al., (2009) se basa en que:

La compañía debe ingresar a industrias que le añadan valor a sus productos básicos debido a que ello incrementa la diferenciación del producto y/o adelgaza su estructura de costos. Una compañía que aplica una estrategia de integración vertical amplía sus operaciones ya sea hacia atrás, a una industria que produce insumos para los productos que elabora (integración vertical hacia atrás) o hacia adelante, a un sector que utiliza, distribuye o vende sus productos. (Hill, et al., 2009, p. 312).

La anterior estrategia se enfoca en mejorar los productos, con el fin añadir diferenciación, y así mismo bajar la estructura de costos.

- **Estrategias intensivas:**

1. Penetración de mercados: una estrategia de penetración de mercado según Fred (2008), busca:

Aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa. (p. 177)

La estrategia de penetración de mercados sirve para mantener y alcanzar la cuota de mercado, y conservar la ventaja competitiva defendible sobre los competidores directos.

2. Desarrollo de mercados: según Hill, et al., (2009). Cuando se recurre al desarrollo de mercados

Se deben encontrar segmentos nuevos para los productos de la compañía. La firma que adopta esta estrategia quiere capitalizar la marca que ha desarrollado en un segmento de mercado localizando otros segmentos en los cuales competir, es decir, introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas. (Hill, et al., 2009, p. 210).

La estrategia de desarrollo de mercados, es ideal para buscar nichos nuevos en el mercado.

2. Desarrollo de productos: para Lambin et al., (2009). Indica que una estrategia de desarrollo de producto consiste en “aumentar las ventas, desarrollando productos nuevos o mejorados que apunten a los mercados existentes” (p. 291)

La estrategia de desarrollo de producto, sirve para diferenciar los productos por calidad, por lo tanto, los productos deben tener atributos nuevos o mejorados.

• **Estrategias de diversificación:** Fred (2003) cita las siguientes:

1. Diversificación relacionada: añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.

Seis directrices que ayudan a determinar si la diversificación relacionada resultará una estrategia efectiva son:

• Cuando una organización compite en una industria que no crece o que registra lento crecimiento.

- Cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, pueden ofrecerse a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas por temporada que contrarrestan las altas y bajas de una organización.
- Cuando los productos de una organización se encuentran en la etapa de decadencia de su ciclo de vida.
- Cuando una organización cuenta con un sólido equipo de administración.

2. Diversificación no relacionada: añadir productos o servicios nuevos no relacionados; una estrategia de diversificación no relacionada permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios. Las compañías que utilizan de manera continua la diversificación no relacionada, buscan en las diferentes industrias empresas que puedan adquirir por medio de un trato y que tengan el potencial de brindar un gran rendimiento sobre la inversión. (p. 181)

- **Estrategias defensivas:** según Fred (2003) propone las siguientes:

1. Reducción: la reducción ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. En ocasiones llamada cambio radical o estrategia de reorganización, la reducción está diseñada para fortalecer la competencia distintiva básica de una organización. Durante la reducción, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de accionistas, empleados y medios de comunicación masiva.

2. Desinversión: la desinversión a menudo se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de reducción para deshacerse de los negocios de una organización que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan con las otras actividades de la empresa.

3. Liquidación: vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, se llama liquidación. La liquidación implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, es mejor dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero. (Fred, 2008, p. 186)

En este sentido, la empresa Babagus debe definir correctamente la estrategia para el cumplimiento y el logro de los objetivos organizacionales.

1.4.1.5 Plan de acción. La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades.

Durante la preparación de un plan de acción para implantar y ejecutar la estrategia, los administradores empiezan con una evaluación de lo que debe hacer diferente la organización para llevar a cabo con éxito la estrategia. Después, deben considerar de manera precisa cómo realizar los cambios internos necesarios lo más rápido posible. Quienes implantan las estrategias con éxito son hábiles para diagnosticar qué deben hacer sus organizaciones para ejecutar bien la estrategia elegida y encontrar la forma en que se harán las cosas con costos eficientes y en el tiempo esperado; son maestros para promover en el personal de la compañía los comportamientos orientados a los resultados y ver que ocurran cosas buenas oportunamente (Thompson., et al. 2003, p. 38).

Durante la preparación de un plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Según Thompson, et al. (2003), cada administrador tiene que responder las preguntas:

¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?

La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral cultural apoya una buena ejecución de la estrategia.

Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años. (p. 326)

Por lo tanto, el plan de acción de la empresa Babagus consiste en definir las acciones, metas, recursos y el responsable de cada objetivo específico de la presente investigación.

- **Estructura de un plan de acción.**

Tabla 3

Estructura de un plan de acción

Objetivo general									
Objetivos específicos	Metas	Acciones	Responsables	Recursos					
				Físicos	Humanos	Costos	Tiempo	Indicador	
Objetivos específicos 2.									
Objetivos específicos 1.									

Objetivos
específicos

En este sentido, en el plan de acción se especifica claramente lo que se va a realizar para dar cumplimiento a los objetivos.

1.4.2 Marco Contextual

A continuación, se presenta el macro y micro contexto donde se desarrolla la presente investigación.

1.4.2.1 Macro Contexto. Describe el contexto que rodea la investigación a nivel geográfico, económico, social, cultural, y demográfico, así como también el comportamiento del sector y tendencias de consumo de las categorías de productos más relevantes para Babagus.

- **Componente Geográfico.** Tiendas Babagus, tiene su sede principal en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño al suroccidente de Colombia, político-administrativamente se divide en 12 comunas y 17 corregimientos. Su cabecera principal se ubica a una altitud de 2.527 metros sobre el nivel del mar. La temperatura promedio es de 12° C (Plan de Ordenamiento Territorial (2014-2027)).

- **Componente económico.** A continuación, en la tabla 4 se analiza los principales indicadores nacionales y locales.

Tabla 4

Principales Indicadores Económicos

Indicador	Nacional	Pasto
------------------	-----------------	--------------

Tasa de desempleo a febrero de 2023	Para el mes de marzo 2023, la tasa de desempleo fue 10,0% (DANE, 2024)	Para el primer trimestre del 2023, la tasa de desempleo fue de “12,6%. La cantidad de ocupados en Pasto aumento un 4% %” (DPN, 2023, p. 1).
Tasa de inflación a marzo de 2023	Abril: 0,78%, en el año corrido (enero-abril) 5,38% (DANE, 2023).	La tasa de inflación para el mes de abril, es de 0,34%; en el año corrido Hasta abril de 2023, es de 8,78% (DANE, 2023).
PIB nacional año 2022	PIB: 1.469.791 miles de millones de pesos, a precios corriente. En el cuarto trimestre del año 2023 crece 0,3% respecto al mismo periodo del 2022 (DANE, 2023).	PIB Nariño 21.560 miles de millones de pesos, a precios corriente (DANE, 2024).
Tasa Representativa del Mercado abril de 2023	4.425,27 pesos por cada dólar estadounidense 737.32 pesos por cada dólar estadounidense el mismo día y mes del año anterior	16 de abril de 2023
Tasa de Interés Bancaria Corriente Efectiva Anual marzo 2023	Según el Banco de la Republica la tasa de interés actual es 13% marzo 2023 (Banco de la República, 2024).	

En la anterior tabla, se analiza que el desempleo en la ciudad de San Juan de pasto en el primer trimestre del año 2023 fue de 12,6%, por lo tanto, la cantidad de ocupados aumentos un 4%. Según lo anterior, la cantidad de personas desempleadas son muchas, por lo tanto, no tienen poder adquisitivo, y la posibilidad de demandar productos o servicios es baja.

Por otro lado, dentro del panorama nacional la inflación que se registra es de 0,78 % para el mes de abril, 2023, y en el año corrido (enero-abril) es de 5,38% lo cual, es preocupante para el sector, ya que, los productos no son de necesidad básica, por lo tanto, no van a tener prioridad a la hora de las compras, teniendo en cuenta que los precios de la canasta familiar han aumentado, por tal motivo representa una amenaza para tiendas Babagus.

De acuerdo al DANE el PIB real de la economía colombiana es de 1.469.791 miles de millones de pesos en 2023. Por lo tanto, en el cuarto trimestre del 2023 se evidencia un crecimiento del 0,3%, es decir un resultado positivo frente a la reactivación económica para el 2024, de cara al futuro se espera un crecimiento en la economía nacional.

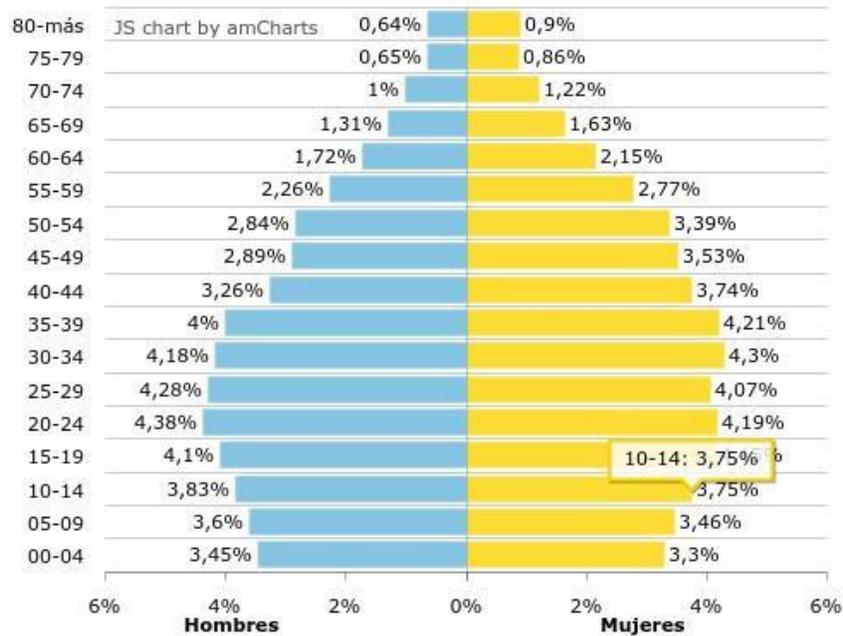
En cuanto a la tasa de interés, esta presenta una tendencia a subir, lo que significa que, si la empresa llegara a necesitar apalancamiento financiero, deberá pagar más en intereses, en el mismo sentido, con respecto a la tasa de cambio, su comportamiento, representa cada vez mayor inversión en los productos, ya que, Babagus se encarga de comprar a importadores para comercializar, por lo tanto, el resultado final se verá en un precio más alto al consumidor.

- **Componente sociodemográfico.** De acuerdo a la Alcaldía de Pasto (2022)

La población total del municipio es de 455.678 habitantes: 220.492 Hombres correspondiente al 48.4% de la población y 235.186 mujeres con el 51.6%. Con una densidad poblacional de 402.90 habitantes/km² (2018); por lo tanto, la mayor población se encuentra entre hombres y mujeres con edades entre 10 y 44 años de edad, que corresponde al 28,03% hombres y 38,26% mujeres. (Alcaldía de Pasto, 2022, p. 1).

Figura 7

Población de Pasto por género y edad- Pirámide poblacional



Fuente: DANE Proyecciones de población (2018).

- Comportamiento del sector.** Babagus no tiene definido un sector específico debido a la variedad de categorías de producto que esta comercializa, por lo cual, después de un análisis de movimientos de stock, se identifica la categoría que más peso tiene y aporta al total de las ventas para realizar el respectivo análisis de sectores.

Sector Cosmético: Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) (2022, 18 de mayo). “El colombiano gasta cerca de un salario mínimo mensual vigente cada año en productos de belleza y aseo personal (...) el país prevé un crecimiento de al menos un 14 % en la industria hasta 2024” (CCCE., 2022, p. 1) teniendo en cuenta que, los valores facturados están llegando a

niveles iguales o superiores alcanzados antes de pandemia. En consecuencia, se prevé que el gasto en productos de este sector podría crecer favorablemente para Babagus.

Por otro lado, de acuerdo al artículo publicado por la Revista La República, Solorzano Cardenas (2021, 30 de enero). Indica que:

El sector cosmético presento una caída del 6.3% en 2020, sin embargo, la caída fue más representativa en ciertas líneas del sector como labiales y bases faciales, mientras que los productos para ojos tuvieron un incremento en compras, debido al uso de tapabocas. (p.1)

En conclusión, el maquillaje no deja de ser un sector rentable para empresa y tiene un comportamiento de compra de acuerdo a las necesidades del momento, es así que, después de la pandemia, los cosméticos de cuidado facial y capilar también han incrementado sus ventas.

Se estima que 2024 el gasto podría crecer, como consecuencia de las nuevas rutinas y necesidades descubiertas por los clientes en tiempos de pandemia.

Según Mordor Intelligence, (2024-2029), realizaron un análisis de participación y tamaño del mercado cosmético tendencias y pronósticos de crecimiento, el cual menciona que:

El creciente número de mujeres trabajadoras y la creciente conciencia sobre la apariencia física entre las mujeres milenarias son los factores clave que impulsan el crecimiento del mercado. Además, la creciente conciencia sobre los efectos nocivos de los compuestos químicos como los parabenos y el aluminio en los productos está estimulando el crecimiento de productos cosméticos faciales naturales y orgánicos en el mercado.

De este modo, los fabricantes se centraron en innovar en cosmética facial con ingredientes naturales. Además, las marcas Heritage están perdiendo popularidad. Deben actualizarse a medida que nuevas marcas narrativas que enfatizan conceptos veganos, libres de crueldad animal, orgánicos y naturales intentan capturar el mercado ofreciendo un producto que coincida con las preferencias cambiantes de los consumidores.

Existe una demanda cada vez mayor de maquillaje duradero y resistente al agua, maquillaje de protección solar con SPF y maquillaje potenciador de vitaminas. Esto, a su vez, ofrece una oportunidad lucrativa a los actores clave de la categoría para innovar en el mercado del maquillaje facial. (p. 1)

Por último, también es importante mencionar el comportamiento de tiendas como Babagus, puesto que, desde agosto del año 2018, “este modelo de negocio comenzó a crecer en el país por la llegada de la marca japonesa Miniso” de acuerdo, con Martínez Silva (2021, 10 de mayo). Actualmente, la empresa trabaja en cumplir con su plan de expansión haciendo presencia en 13 ciudades superando las 70 tiendas propias y aunque ha reducido la periodicidad de sus aperturas, sigue abriendo locales con proyección en ciudades principales e intermedias, cabe mencionar, que la pandemia obstaculizo su proyección, ya que, la meta proyectada en 2018 era de 80 tiendas finalizando 2019 y hasta 200 tiendas finalizando 2020.

Figura 8

El impacto de la pandemia en el sector cosmético



Fuente: La República (LR) (2022).

González Bell, José. (2020, 24 de marzo). En la Revista la República (LR). Indica que:

La aceptación del formato Miniso por parte de los colombianos ha sido positiva, por lo que Medina José CMO en Latam de la empresa japonesa, dice que la tasa de conversión (cuántas personas entran vs cuántas compran) en América Latina es entre 11% y 17%. Si estás en ese rango eres una empresa rentable (...) En el caso de Miniso, tenemos una tasa entre 32% y 36%. (Párr. 1)

Considerando lo anterior, se ha evidenciado desde 2018 la presencia de nuevas marcas con el mismo formato Miniso a lo largo del país, tales como Yoi, Magasin, entre otras. Por lo anterior, es posible la llegada de Miniso en Pasto y la expansión de las marcas presentes en el mercado.

- **Tendencias de consumo.** Teniendo en cuenta el formato de negocio de Babagus, se ha logrado identificar algunas de las tendencias de consumo para la empresa, una de ellas planteada por el portal de negocios de Bancolombia. (2022, 5 de abril). “Son los consumidores que desean priorizar su felicidad, es decir se complacen con bienes o productos que evocan el bienestar físico, emocional o espiritual, por lo tanto, al ofertar este tipo de productos la marca mejorará su percepción” (p. 1). Es así que, la marca tiene oportunidad de incursionar en perfeccionar o complementar sus líneas de productos en generar experiencias personalizadas de acuerdo a las necesidades del cliente, por ejemplo, una línea de cuidado personal para hombre.

Otro factor en tendencia según el portal La Nota Económica (2022). son “las ventas online, que llega como refuerzo a las tiendas físicas, La Nota Económica estima que “para el 2025 el e-commerce crecerá un 74% y representará el 18% del crecimiento de las ventas del sector retail en Colombia” (p. 1) lo que indica que, el complemento en ambos canales ofrecerá una mejor interacción con el cliente.

Por otro lado, de acuerdo con Cosmetic Latam (s.f.), dentro del sector cosmético y a partir de las nuevas tendencias en el mercado, “los productos con mayor relevancia para el consumidor son los elaborados a base de ingredientes más naturales, con nuevas tecnologías y cero testeos en animales” (p.1). Por otro lado, en cuanto a proveedores, cada vez existen más especializados, lo

que favorece a los detallistas, ya que, al tener distintas opciones, se puede obtener la que brinde mejor calidad.

Tiendanube. (2024, 29 de abril). Qu es una plataforma de Comercio Electrónico en Latinoamérica, comparte 7 tendencias de consumo que marcarán el año y que empresas, emprendedores y marcas se deben tener en cuenta.

1.4.2.2 Micro contexto. La práctica empresarial investigativa se desarrollará en la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.4.2.2.1 Información General de la Empresa.

- **Clasificación de la Empresa a la cual aplica:** Pequeña Empresa (14 Colaboradores).
- **Ciudad Sede de la Práctica Empresarial Investigativa:** San Juan De Pasto.
- **Nombre O Razón Social De La Empresa:** Jhon Rene Gustin Pinchao.

Tabla 5

Información General de la Empresa

Información general de la empresa:	
NIT:	13069516-3
Registro Cámara de Comercio:	205100
Registrada en: (Ciudad)	San Juan de Pasto
Fecha de Constitución: (día/mes/año)	septiembre 17 de 2003
Dirección:	Calle 18 No. 23 – 67 Centro
Teléfonos:	7296965
Fax:	
A.A:	
Web Site:	
E-mail:	babaguscontable@gmail.com

Ciudad y Departamento:	San Juan de Pasto-Nariño
------------------------	--------------------------

Representante Legal:	John Rene Gustin Pinchao
----------------------	--------------------------

Identificación del Representante Legal (cc, c. de Extranjería o Pasaporte)	13.069.516
--	------------

- **Actividad económica.** Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y tabaco.

- **Historia.** Tiendas Babagus tiene un historial corto descrito a continuación:

- La idea de tiendas Babagus inicia desde junio de 2020, aquí se inicia el proceso de planeación para su apertura

- En Julio de 2020 inicia la remodelación del punto de venta ubicado en la calle 18 número 23 – 69 centro, frente al banco de occidente, proceso que duro cinco (5) meses.

- En noviembre de 2020 se inicia con campañas de expectativa a través de medios digitales y en punto de venta.

- Babagus inicia operaciones de venta desde el 05 de diciembre del año 2020 y oficialmente es inaugurada el 11 de diciembre.

- Durante el año 2021 se realizaron actividades de promoción de ventas y mejoras en merchandising.

- Desde enero hasta mayo de 2021 se realizaron actividades interactivas con clientes Babagus.

- Desde Julio de 2021 Babagus es marca registrada

- En agosto de 2021 se participa como patrocinador en una feria de emprendimiento.
- En septiembre de 2021 se hace el lanzamiento de tarjetas regalo
- En octubre de 2021 se hizo el lanzamiento de la mascota de marca llamada “Baba”
- El 11 de diciembre es inaugurada la segunda tienda Babagus en Ipiiales
- Durante diciembre de 2021 se hizo colaboraciones con influencers.

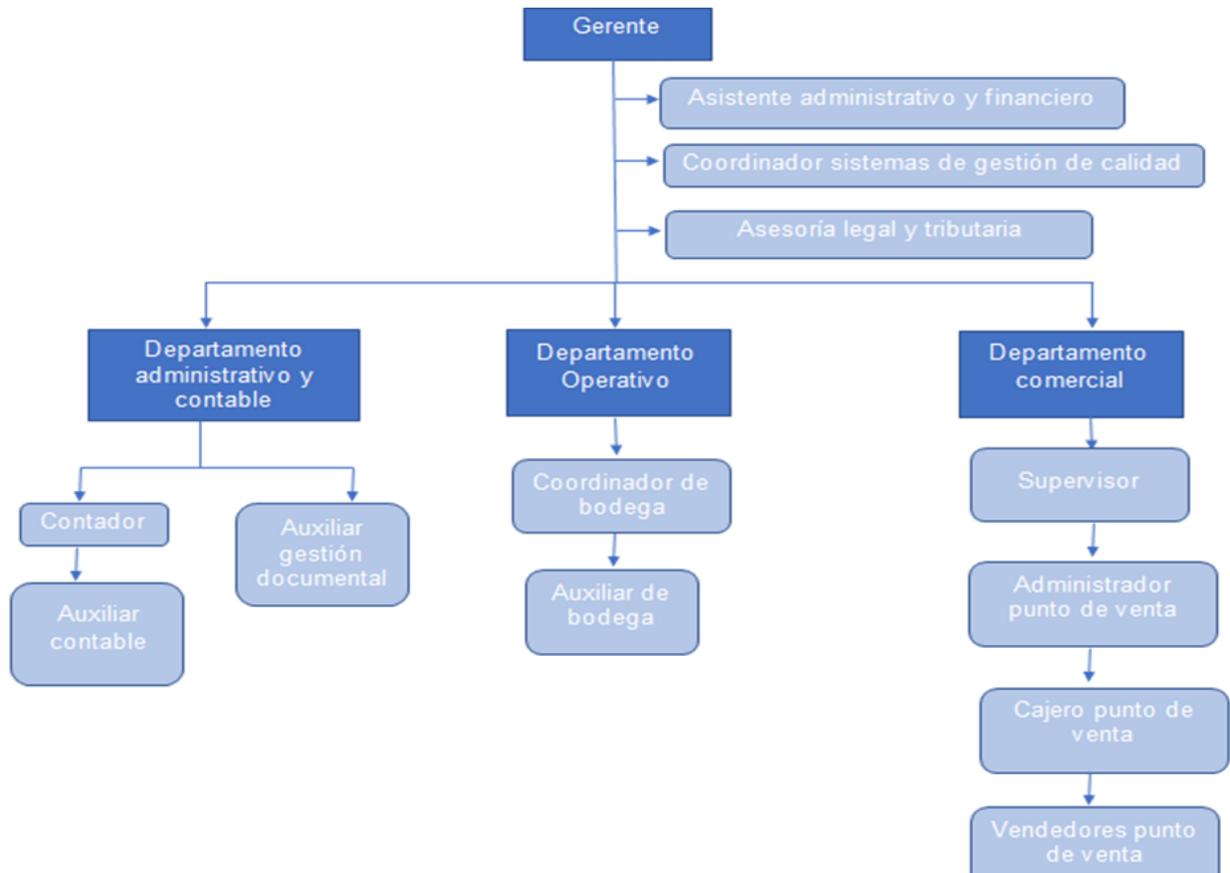
● **Filosofía corporativa de la empresa.** Babagus no cuenta con Misión, Visión, Objetivos y Valores Corporativos, sin embargo, se conoce que su objetivo principal es brindar un lugar experiencial a sus clientes, su sueño a largo plazo es ampliar su cobertura, y llegar con 10 tiendas más a ciudades pequeñas e intermedias que repliquen la esencia de lo que es la marca.

La gerencia conoce que, para cumplir con sus objetivos debe realizar trabajo de mercadeo, como la implementación de estudios para conocer las necesidades y expectativas del cliente, y también es consciente de la importancia del cliente interno, por lo que, los valores inculcados son la Responsabilidad, Honestidad, Compromiso, Liderazgo, Lealtad, Integridad

● **Organigrama de la Empresa.** A continuación, se presenta el organigrama de la empresa Babagus, así como, la estructura organizacional.

Figura 9

Organigrama Babagus



Fuente: Grupo Gustin (2023).

Tabla 6*Estructura Organizacional Babagus*

Área	Cargo	No Trabajadores	Descripción
Gerencia	Gerente General	1	Encargado de representar a la empresa frente a los clientes, proveedores y empleados. Identifica oportunidades de negociación que permiten a la empresa ser más competitiva en el mercado. Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo. Se encarga de la compra y negociación con proveedores, toma las decisiones trascendentales para la empresa.
Nivel Administrativo	Asistente Administrativa y Financiera	1	Encargado de la toma de decisiones cuando el gerente se encuentre ausente. Apoyo para el gerente en la verificación de los procesos administrativos y contables. Verifica presupuesto de gastos, Encargado del manejo de las cuentas bancarias y pago de proveedores. Propone a la Gerencia los procedimientos y métodos de trabajo para cada una de las áreas de la empresa. Aprueba el pago de la nómina y elaborar la liquidación de seguridad social. liquidación de contratos, Revisión de la contabilización de los documentos para el pago de impuestos de Iva y Rte. Fuente, Industria y Ccio. Asegurar la contabilización oportuna de los costos y gastos de la empresa
	Coordinador de Sistema de	1	Encargado de la implementación, ejecución del sistema de gestión de calidad de los procesos de toda la empresa.

Gestión de Calidad		
	Asesoría Tributaria	1 Encargado de la toma de decisiones tributarias de la empresa, acompañamiento y asesoría al contador principal de la empresa.
Comercial	Supervisora de Venta	1 Diseñar estrategias para alcanzar los presupuestos de ventas. Preparar informes y reportes para la gerencia. Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas. Selección de personal de apoyo en ventas. Apoyo en ventas y caja cuando la situación lo amerite en los puntos.
	Administradora de Punto de Venta	1 Realizar el proceso diario de apertura y cierre de la tienda, Encargada del manejo de la caja. Registrar los movimientos de entrada y salida de dinero. Realizar el cierre de caja diario, velar por los activos de la empresa. Realizar las demás funciones propias de su cargo que le son indicadas por el supervisor de ventas
	Asesoras de Ventas	4 Asesorar de manera clara y objetiva a los clientes utilizando el protocolo de ventas establecido, conocer los productos y servicios que se ofrecen en la tienda. Cumplir con las metas establecidas. Realizar las demás funciones propias de su cargo que le son indicadas por la administradora de punto de venta

	Contador Publico	1	Coordinar y supervisar los registros contables de las operaciones, así como también en la elaboración de Estados contables individuales y consolidados y cumplimiento de obligaciones fiscales. Apoyar los procesos de las otras áreas de la empresa
	Auxiliar Contable	1	Gestiona y apoya actividades del ejercicio contable y financiero, donde deberá, clasificar, revisar y registrar todos los documentos y movimientos contables con la finalidad de mantenerlos actualizados
Contable	Auxiliar Gestión Documental	1	Elaboración de códigos de barra para los productos distribuidos en piso de venta. Recepción y direccionamiento de llamadas.
			Llevar en Excel al día el de registro de facturación, remisión y declaración de importación. (Verificar si las facturas cumplen con los requisitos de ley).
			Levantar inventario de archivo de declaración de importación por proveedor y por punto de venta. Identificación del códigos y referencias de los productos en la respectiva declaración de importación
Operativo	Coordinador de Bodega	1	Dirigir y controlar las actividades de recepción, liquidación y despacho, de mercancía, responsable del registro y control de los productos recibidos. Registrar la entrada y salida de mercancía de bodega a los puntos de venta. Organizar de manera estratégica toda la mercancía que ingresa a la empresa, dirigir personal.

Auxiliar de Bodega	1	Apoyo para el coordinador de bodega, Verificar la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén. Mantener en orden equipos y sitios de trabajo, reportando cualquier anomalía al coordinador de bodega. Alistar los pedidos de mercancía para los puntos de ventas
Etiquetadores	2	Realizar diariamente el etiquetado de producto asignados por el coordinador de bodega, conciliando la cantidad de los productos con los códigos de barras. Empacar la mercancía de acuerdo a las políticas de la empresa para su despacho. .

- **Portafolio de productos.**

Tabla 7*Categorías de productos Babagus*

Categoría	Producto	Descripción
Accesorios	Deporte y recreación	Pesas, bandas, botellas, bolsos Gym, bolsos de viaje, salacidad, vacacionales.
	Bisutería y moda	Topitos, bambas, pinzas, cintillos gafas sol, monturas, pavas
	Para mascotas	Collares, bebederos, juguetes, rascadores.
	Bolsos y carteras	Monederos, cosmetiqueras, morrales, canguros, bolsos de viaje, organizadores.
Textiles	Telas y lanas	Pijamas, babuchas, toallas, bufandas, cojines, fundas, Peluches, cobijas
Cosméticos	Maquillaje	Sombras, labiales, bases, polvos, brillos
	Cuidado facial	Mascarillas, cremas, sueros, desmaquillantes, exfoliantes
	Cuidado corporal	Exfoliantes, masajeadores, reductores.
	Cuidado capilar	Cepillos, mascarillas, tratamientos
Hogar y oficina	Peluquería	Correctores, agendas, lapiceros, notas adhesivas, resaltadores.
	Cocina	Prendas e implementos de cocina
	Hogar	Materas, decoración, reloj, portarretratos, Accesorios. para baño, lámparas, artículos de temporada.
Electromenores	Accesorios para celulares	Palo selfis, aros de luz, porta celular, audífonos, cables
	Reproducción de sonido	Parlantes, lámparas parlantes, airpods

Entretenimiento	Artículos para fiestas	Manillas, juegos de mesa, globos
	juguetería	Slim, muñecos armables, coleccionables
	Antiestrés	Objetos de arena, cubos

1.5 Metodología

A continuación, se desarrolla el proceso sistemático de aprendizaje, concerniente a los procedimientos de cómo se va hacer la investigación.

1.5.1 Paradigma de investigación

La presente práctica investigativa se acoge al enfoque cuantitativo, de acuerdo a Sampieri Hernandez (2014).

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (p. 4)

Por lo tanto, este enfoque permitió recoger y analizar datos resultantes de matrices, formulas estadísticas, cuestionarios aplicados la muestra poblacional, los cuales se analizará de forma numérica en porcentajes cumpliendo con el propósito de esta investigación.

1.5.2 Tipo de investigación

En función de sus objetivos y enfoque, se aplicará el tipo de investigación descriptiva, la cual de acuerdo a Samperi Hernández (2014): “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Por lo tanto, es útil para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Por consiguiente, los resultados obtenidos identificaron variables de comportamiento que facilitaron proponer un plan de acción adecuado para el plan estratégico, así mismo, este tipo de investigación permitió analizar de forma detallada el evento estudiado.

1.5.3 Tipo de muestreo

No probabilístico por conveniencia, donde el investigador selecciona una muestra de la población que este accesible y disponible.

1.5.4 Método de investigación

La investigación se basará en el método deductivo, ya que, de acuerdo con Bernal (2010):

Mediante este método de razonamiento se obtiene conclusiones, partiendo de lo general para obtener explicaciones particulares. Este se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos se comprueba su validez, para aplicarlo a soluciones o hechos particulares. (p. 59)

Por lo tanto, al deducir una realidad se hace mediciones controladas de variables, utilizamos la información cuantitativa y técnicas estadísticas para tratarla y analizarla.

1.5.5 Población y muestra

El grupo o población se encontró ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto, el número de mujeres con edades entre 25 y 34 años de estratos 3 y 4 son 15.516,24.

La presente investigación no cuenta con marco muestral, es decir no se tiene un listado de la base datos de los clientes potenciales, por lo tanto, el tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia

1.5.5.1 Muestra. Si el muestreo fuera probabilístico, el tamaño de la muestra sería:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,64)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,06)^2}$$

$$n = 187$$

donde:

$$z = 90\%$$

$$e = 6\%$$

n= tamaño de muestra buscado

N= Tamaño de población o universo.

Z= Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.

e= Error de estimación máximo aceptado.

p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado.

q= Probabilidad de que NO ocurra el evento estudiado.

1.5.6 Fuentes e instrumentos de recolección de información

Fuentes de información técnica e instrumentos de recolección de información Según Baca Urbina (2013), existen dos fuentes de información:

Las fuentes primarias, que son las encuestas de cualquier tipo, y las fuentes secundarias, que son estadísticas escritas; estas últimas se dividen en dos, fuentes secundarias internas a la empresa, generadas normalmente por el departamento de ventas, y fuentes secundarias externas a la empresa. (p. 24)

- **Fuentes primarias:** Las fuentes primarias que utilizamos en la investigación de mercados que nos permite obtener información, son entrevista al gerente (Anexo A) y la encuesta al mercado (Anexo B)

- **Fuentes secundarias:** Las fuentes secundarias brindan información complementaria para la investigación, entre ellos utilizamos libros, documentos en internet, trabajos de grado, revistas periódicos, información de la cámara de comercio, DIAN y alcaldía municipal de Pasto, en temas como planeación estratégica, diagnóstico estratégico, ventaja competitiva, propuesta de valor, objetivos corporativos, plan de acción, estrategia, análisis de la competencia, metodología PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

2 Presentación de la investigación

A continuación, se presentan los resultados de la práctica investigativa.

2.1 Diagnostico Interno y Externo Para La Empresa Babagus

El presente capítulo contiene la auditoría interna y externa de la empresa Babagus, para dar cumplimiento este objetivo específico se realiza un documento que contiene: Elaboración de cuestionarios y entrevistas, definición de la capacidad competitiva interna a nivel administrativo, financiero, operativo y de mercadeo, análisis de la competencia, análisis de los clientes, análisis del sector, tendencias de consumo, análisis PESTEL y análisis cinco fuerzas de Porter.

2.1.1 *Capacidad competitiva interna administrativo, financiero, operativo y de mercadeo*

Para realizar el diagnostico interno a nivel empresarial se aplicó a la gerencia un cuestionario que recolectaba información sobre los procesos de planeación, organización, dirección y control, así como, la gestión operativa, comercial y financiera. El cuestionario que se le aplicó al gerente buscaba obtener una imagen de la situación actual de la empresa, su diligenciamiento permitió reflexionar a los directivos sobre su experiencia empresarial y elevar el nivel de conocimiento y comprensión de la organización.

La valoración de cada una de las preguntas analizadas, se ponderaron entre uno (1) como el valor mínimo y cuatro (4) como el valor máximo. Estas se distribuyeron así: **Fortaleza**, se valora con un mínimo de tres (3) y un máximo de cuatro (4) y **Debilidad**, toma como valor mínimo uno (1) y como valor máximo dos (2). A continuación, se presentan los principales resultados, cabe anotar, que los factores resaltados en negrilla son debilidades o fortalezas mayores del proceso.

Tabla 8*Proceso de planeación en la empresa Babagus*

Debilidades	Fortalezas
No controlan, ni tampoco anticipan las necesidades de los clientes	Definen y difunden entre todo el personal los principios y valores de la empresa.
No controlan y o anticipan las acciones de la competencia	Definen y difunden entre todo el personal las políticas y normas de la empresa.
La toma de decisiones no responde a un proceso definido de planeación	Definen y difunden a nivel de toda la organización: las metas, los objetivos y las estrategias globales y funcionales.
No realizan presupuestos con base en objetivos, estrategias y planes de acción	Observan y pronostican las tendencias relevantes del sector
La misión y visión no se divulga ampliamente entre el equipo de colaboradores	Existe claridad en las fortalezas y debilidades de la empresa.
No elaboran planes de contingencia	Existe claridad frente a las oportunidades y amenazas de la empresa.
	Las políticas en cada una de las áreas o departamentos apoyan el cumplimiento de objetivos organizacionales

- Babagus define y difunde a todo el personal los principios y valores, así como, las políticas y normas de la empresa, convirtiéndose en una fortaleza, ya que, orientan las actitudes de los colaboradores manteniéndolos vinculados a objetivos comunes, al cumplimiento de políticas y normas de la organización, mejorando el clima laboral como la calidad del trabajo.

- Babagus tiene claro las metas, objetivos y las estrategias globales y funcionales y las difunden a toda la organización, es una fortaleza para la empresa, porque tiene claro hacia dónde va el negocio, permitiendo el crecimiento, la competitividad y rentabilidad empresarial.

- La empresa observa y pronostica las tendencias relevantes del sector, convirtiéndose en una fortaleza, ya que, tiene claro el comportamiento del mercado y los cambios, por lo tanto, miran a futuro las tendencias, lo nuevo en moda; lo cual favorece a la organización en adoptar las nuevas tecnologías e innovar los portafolios de productos.

- Es una fortaleza conocer con claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, con el fin aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades, usar las fortalezas y mitigar las amenazas; conociendo los puntos fuertes y los aspectos a mejorar.

- Las políticas en cada una de las áreas o departamentos apoyan el cumplimiento de objetivos organizacionales, lo cual favorece a la organización porque cada área está concentrada al mejoramiento de toda la organización, como puede ser servicio al cliente, ventas, finanzas, entre otras que ayudan al logro de objetivos y metas.

- Babagus, no controla, ni anticipa las necesidades de los clientes, lo cual es una debilidad, por lo tanto, no se conoce lo que el cliente necesita para poder satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas.

- La empresa no controla ni anticipa las acciones de la competencia, es una debilidad, porque es importante conocer las debilidades y fortalezas de los rivales, con el fin de realizar un análisis de la competencia para tomar decisiones y tener la capacidad para que el cliente me prefiera a mí y no a la competencia.

- En la empresa Babagus, la toma de decisiones no responde a un proceso definido de planeación, además no realizan presupuestos con base en objetivos, estrategias y planes de acción, es una debilidad porque no cuenta con un plan estratégico que permita cumplir con los objetivos organizacionales, además, no realiza presupuestos para hacer inversiones en plan de mercadeo o en la apertura de un punto de venta que permita el crecimiento de la empresa.

- La organización no cuenta con misión ni visión, por lo tanto, no se divulga al equipo de colaboradores, es una debilidad, porque Babagus no tiene definido la razón de ser, el concepto del

negocio de la empresa, el core business, donde está la organización, hacia donde va y como quieren llegar a esas metas.

- Es una debilidad no tener un plan de contingencia, ya que es una herramienta valiosa que permite el análisis de riesgos, y evitar accidentes e incidentes dentro de la empresa.

Tabla 9

Proceso de organización en la empresa Babagus

Debilidades	Fortalezas
	La estructura organizacional es conveniente para el funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos
	La estructura organizacional está plasmada en un organigrama detallado y por escrito
	Siguen líneas de autoridad y responsabilidad para cumplir con los objetivos de la empresa.
	Definen claramente los procesos y procedimientos de la empresa y están plasmados en manuales.
	Definen con claridad las funciones del personal de la empresa y están plasmadas por escrito en manuales.
	Cuentan y aplican reglamentos de higiene, seguridad industrial y salud en el trabajo
	Los cargos son significativos, estimulantes y bien remunerados
	Definen claramente los rangos de control de los jefes de la empresa.

- En Babagus la estructura organizacional es conveniente para el funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos, es una fortaleza, ya que tiene un orden que le permite seguir una determinada dirección; gracias a esto se hace un organigrama por escrito donde se organiza interna y administrativamente el reparto del trabajo de áreas o departamentos.

- Babagus sigue las líneas de autoridad y responsabilidad para cumplir con los objetivos de la empresa, es una fortaleza, ya que Babagus otorga autoridad a cada uno de los puestos de mando de la organización para que cumplan sus actividades, funciones y responsabilidades eficientemente en su área o puesto de trabajo.
- La empresa define claramente los procesos y procedimientos de la empresa y están plasmados en manuales, donde se adjunta las actividades para alcanzar los objetivos y cumplir con las metas laborales.
- Babagus cuenta y aplica reglamentos de higiene, seguridad industrial y salud en el trabajo, lo cual es una fortaleza, ya que en este reglamento se identifica y reconoce los factores de riesgos que se originen en los lugares de trabajo, que puedan afectar la salud y seguridad de los trabajadores, contratistas y demás partes interesadas; además se evita accidentes, incidentes y enfermedades laborales.
- Los cargos de Babagus son significativos, estimulantes y bien remunerados, es una fortaleza, ya que estimula a sus clientes internos con sueldos bien remunerados establecidos por la ley, además, define los rangos de control de los jefes de la empresa, y gracias al liderazgo del jefe todo es controlado de la mejor manera.

Tabla 10

Proceso de dirección en la empresa Babagus

Debilidades	Fortalezas
No cuentan con programas de capacitación para la gerencia y el personal administrativo	La gerencia emplea un estilo gerencial participativo
Existen bajas tasas de ausentismo en el personal	La gerencia toma decisiones de forma ágil y oportuna
No cuentan con un departamento de	La comunicación es eficiente y efectiva entre los

talento humano	miembros de la empresa
No se estimula la creatividad de los empleados	Existe un sistema de información bidireccional
No identifican grupos informales en la empresa y su comportamiento no es favorable para el desarrollo de sus actividades	Brindan poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento)
Los empleados no se adaptan favorablemente a los cambios	Promueven entre el personal el trabajo en equipo
No cuentan con un sistema efectivo de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo	Existe sentido de pertenencia en el personal de la empresa
	El ambiente de trabajo favorece el desarrollo del personal y sus actividades
	Son adecuadas las condiciones físicas y los puestos de trabajo
	El estado de ánimo y liderazgo del gerente promueven el desarrollo del personal y sus actividades
	Existe satisfacción con el trabajo por parte del personal de la empresa
	Existe baja rotación en los puestos de trabajo
	Existe un proceso adecuado de reclutamiento de personal.
	Existe un proceso adecuado de selección de personal.
	Existe un proceso adecuado de contratación de personal.
	Existe un proceso adecuado de inducción de personal.
	Existe un proceso adecuado de capacitación de personal
	Existe un proceso definido de promoción o ascenso de personal
	Los directivos se adaptan favorablemente a los cambios

Las actividades que se desarrollan en pro del personal los motivan e incentivan
Utilizan un buen sistema de recompensas y sanciones
Cuenta con un sistema de administración de salarios
Existe un procedimiento para que el cliente interno efectúe quejas y reclamos
Brinda programas de desarrollo para el personal administrativo y operative
Existe respeto y confianza mutua entre los gerentes de línea y el personal
Poseen un código de ética

- La gerencia emplea un estilo gerencial participativo, y toma decisiones de forma ágil y oportuna, lo cual es una fortaleza para la empresa porque comparte con los directivos, lo cual mejora la calidad en la toma de decisiones y el clima organizacional.

- La comunicación es eficiente y efectiva entre los miembros de la empresa y existe un sistema de información bidireccional, convirtiéndose en una fortaleza para Babagus, porque además de lograr una comunicación afectiva con el cliente interno lo hace con el cliente externo, entre la empresa y consumidor.

- Brindan poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento), por lo tanto, permite a los empleados ser flexibles y comprometidos en lo que hacen, y así mismo promueven el trabajo en equipo, convirtiéndose en una fortaleza, porque trabajar en equipo crea sinergia, ya que es más significativo realizar trabajo en equipo que de manera individual; además, existe sentido de pertenencia en el personal de la empresa y el ambiente de trabajo, favoreciendo el desarrollo del personal y sus actividades, convirtiéndose en un ambiente de trabajo agradable para todo el personal de la empresa.

- Son adecuadas las condiciones físicas y los puestos de trabajo, y el estado de ánimo y liderazgo del gerente promueven el desarrollo del personal y sus actividades, convirtiéndose en una

fortaleza, ya que los puestos de trabajo y las instalaciones son agradables para el personal interno, además el liderazgo del gerente hace que mejore el rendimiento empresarial.

- En la organización, existe satisfacción con el trabajo por parte del personal de la empresa, es por ello que hay baja rotación en los puestos de trabajo, lo cual es una fortaleza, porque la baja rotación demuestra que los clientes internos están satisfechos en el puesto de trabajo.

- En Babagus, existe un proceso adecuado de reclutamiento de personal, de selección de personal, de contratación de personal, de inducción de personal, de capacitación de personal, y además cuenta con un proceso definido de promoción o ascenso de personal, lo cual es una fortaleza, porque en el momento de buscar personal para laborar en Babagus cumple con todo lo establecido, con el fin de contar con un buen talento humano, que tenga buena actitud, aptitud, empatía, responsabilidad, honestidad y honradez; y cuando encuentren el personal idóneo para el cargo se realiza el proceso de inducción y capacitaciones frecuentemente; además si el personal es muy eficiente y eficaz posiblemente lo ascienden de cargo.

- Los directivos se adaptan favorablemente a los cambios, es una fortaleza que se adaptan ante cualquier eventualidad que se presenta dentro de la organización.

- Las actividades que se desarrollan en pro del personal los motivan e incentivan, y utilizan buen sistema de recompensas y sanciones, es una fortaleza, porque el gerente motiva e incentiva al personal de Babagus, ya sea con recompensas o remuneración por su buen rendimiento laboral; caso contrario, si el personal no cumple con lo establecido es sancionado.

- Cuenta con un sistema de administración de salarios, es decir, cada empleado cuenta con un salario establecido por la ley, lo cual favorece a la organización porque el empleado bien remunerado mejora la atención y servicio al cliente.

- En Babagus, existe un procedimiento para que el cliente interno efectúe quejas y reclamos, es una fortaleza, porque el personal tiene derecho a reclamar algo con lo que no está de acuerdo y

que represente inconformidad; y es muy importante resolver estas quejas para el mejoramiento de la organización.

- La organización brinda programas de desarrollo para el personal administrativo, es una fortaleza, ya que es un aprendizaje para el personal administrativo porque aplica los conocimientos en las actividades que se desempeña en la empresa.

- En la empresa existe respeto y confianza mutua entre los gerentes de línea y el personal, ya que el respeto es fundamental en la empresa, y no se permite actos de irrespeto entre el personal interno, además, en Babagus existe un código de ética, la cual garantiza que los empleados actúen acorde a los valores de la compañía.

- Babagus no cuentan con programas de capacitación para la gerencia y el personal administrativo, lo cual es una debilidad, porque es importante capacitar a la gerencia y al personal administrativo al menos cada 6 meses.

- La empresa no cuenta con un departamento de talento humano, lo cual es una debilidad, porque es muy importante contar con una persona que se encargue únicamente de esta área, además, existen bajas tasas de ausentismo en el personal, lo que significa que el empleado deja el trabajo durante su horario laboral, lo cual baja la productividad y la competitividad de la empresa.

- Babagus no estimula la creatividad de los empleados, por lo tanto, es una debilidad, ya que los empleados se vuelven monótonos porque siempre hacen lo mismo, y no se adaptan a los cambios lo cual disminuye la productividad y la competitividad.

- La organización no cuenta con un sistema efectivo de evaluación del desempeño del personal administrativo, lo cual es una debilidad, porque no controla ni mide el desempeño del personal administrativo.

Tabla 11

Proceso de control en la empresa Babagus

Debilidades	Fortalezas
No se definen indicadores de gestión para las distintas áreas	Definen los objetivos de control y se adecuan a la realidad de la empresa
No cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control: de gestión, operativo y comercial.	Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control financiero y contable
Los sistemas de control no son flexibles y tampoco se involucran todas las áreas	Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control de calidad
Los sistemas de control del personal no son respaldados por sanciones y recompensas	Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control de inventarios
	Establecen normas de calidad en la empresa
	Participan los directivos dentro de las funciones de control
	Controlan en forma regular las variaciones favorables y desfavorables de la empresa
	Toman los directivos oportunamente medidas correctivas
	Controlan efectivamente el comportamiento inmoral en la empresa.

- Babagus define los objetivos de control y se adecuan a la realidad de la empresa, es una fortaleza, ya que todo lo que se planea y organiza se lleva a cabo bajo unas reglas donde se identifican los errores, con el fin de evitarlos y corregirlos a tiempo; y así mismo controlar las decisiones que ha tomado el gerente.

- La empresa cuenta con un sistema eficiente y efectivo de control financiero y contable, es una fortaleza, ya que se supervisa y vigila el estado financiero de la empresa, con el fin de asegurarse de que no hallan fallas en el departamento de finanzas.

- Babagus cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control de calidad, es una fortaleza, ya que, por medio de un seguimiento de los procesos, programas, herramientas y técnicas, se mejora la calidad del servicio, además en bodega se realiza el control de calidad de los productos, con el fin de verificar de que no existan fallas.

- La organización cuenta con un sistema eficiente y efectivo de control de inventarios, es una fortaleza, ya que realiza un procedimiento mediante el cual controla el inventario de productos.

- Babagus establece normas de calidad en la empresa, convirtiéndose en una fortaleza, ya que la calidad de los productos mejora la competitividad de la empresa y la aceptación de los clientes.

- Los directivos de Babagus toman oportunamente medidas correctivas, es una fortaleza, ya que participan continuamente en las decisiones que se tomen diariamente en la empresa dando su opinión o su apreciación según sea la situación.

- La organización controla efectivamente el comportamiento inmoral en la empresa, por lo tanto, es una fortaleza, ya que siempre asocian los valores y principios de la organización, y se tiene en cuenta todos los aspectos inmorales los cuales no se pueden presentar en el área de trabajo.

- Babagus no define indicadores de gestión para sus distintas áreas administrativas, ni tampoco tiene un sistema eficiente y efectivo de control de gestión, operativo y comercial, es una debilidad, ya que no miden sus metas alcanzadas mensual o anualmente, ni tampoco tiene claro cuáles son sus objetivos estratégicos.

- Los sistemas de control en la empresa no son flexibles y tampoco se involucran en todas las áreas, por lo tanto, es una debilidad, porque no controlan todas las áreas que son importantes que lleven un control.

- En Babagus los sistemas de control del personal no son respaldados por sanciones y recompensas, es una debilidad, ya que, se debe controlar al personal y dar a conocer que las faltas se pagan con sanciones.

Tabla 12*Proceso de gestión financiera en la empresa Babagus*

Debilidades	Fortalezas
No cuentan con estrategias de apalancamiento financiero, productivo y comercial	El gerente conoce, analiza y toma decisiones con base en la variación de los estados y razones financieras y de rentabilidad de los últimos años
No conocen la posición financiera de la empresa en el sector	Los directivos elaboran y toman decisiones con base en flujos de caja o de efectivo
	Los libros de contabilidad cumplen con los requisitos de ley
	Los recursos se manejan de forma eficiente y efectiva

- En la empresa el gerente conoce, analiza y toma decisiones con base en la variación de los estados y razones financieras y de rentabilidad de los últimos años, es una fortaleza, ya que siempre se informa y analizan sobre la situación financiera de la organización.

- Los directivos de Babagus elaboran y toman decisiones con base en flujos de caja o de efectivo, es una fortaleza porque el gerente conoce lo que hay en caja y posiblemente puede agilizar acuerdos con respecto a lo que hay en caja y en efectivo.

- En la empresa, los libros de contabilidad cumplen con los requisitos de ley, es una fortaleza, porque manejan la contabilidad de acuerdo a la ley establecida, además los registros contables son manejados por un profesional en contabilidad.

- Los recursos de Babagus se manejan de una forma eficiente y efectiva, es una fortaleza, porque realizan el aprovechamiento óptimo de los recursos para alcanzar unos objetivos establecidos, y estos recursos son limitados y lo ideal es aprovecharlos.

- La empresa Babagus no cuenta con estrategias de apalancamiento financiero productivo y comercial es una debilidad, ya que no tiene socios financieros que aporten a la organización.
- La empresa Babagus no conocen la posición financiera en el sector, es una debilidad, porque no tiene conocimiento de posición frente al área comercial y sus competidores.

Tabla 13

Proceso de gestión comercial en la empresa Babagus

Debilidades	Fortalezas
No realizan investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores	Conocen la aceptación de los productos y servicios en el mercado
No emplean de forma efectiva y eficiente muestras empresariales, ferias y exhibiciones	Conoce la participación de los productos y servicios en el mercado
No analizan los costos de mercadeo	Conocen el mercado objetivo y potencial para sus productos y servicios.
No cuentan con una base de datos de clientes	Conocen, analizan y toman decisiones con base en el comportamiento y pronósticos de la demanda de productos y servicios.
No cuenta con un sistema de auditoría del servicio y esta se realiza periódicamente	Conocen la competencia de los productos y servicios.
No realizan perfiles de competitividad y procesos de Bechmarking	Conocen el comportamiento de los clientes, en cuanto a: precios, formas de pago, condiciones de servicio y calidad.
No conocen los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores	Conocen las potencialidades y oportunidades que tienen los productos y servicios de la empresa en el mercado, en cuanto a calidad, precio, marca.
No conocen los porcentajes de quejas y reclamos de los clientes y cuentan con un plan de solución	Conocen y analizan el porcentaje de rentabilidad de cada uno de los productos y servicios de la empresa.

Conocen la contribución a las utilidades de la empresa de cada uno de los productos y servicios que ofrecen
Conocen el volumen de ingresos mensuales por la venta de los productos y servicios de la empresa.
Cuentan con información oportuna y actualizada de las ventas de los productos y servicios.
Existen metas claras de ventas por productos y servicios
Realizan controles para garantizar el cumplimiento de las metas de forma anual
Cuentan con estrategias de publicidad y promoción para los productos y servicios
Realizan pronósticos de ventas potenciales.
Cuentan con una fuerza de ventas preparada y capacitada
La fuerza de ventas es acorde a los objetivos comerciales de la empresa.
Capacitan y motivan al personal de ventas
Conocen el nivel o índice de satisfacción de los clientes de la empresa.
Existen políticas claras frente al servicio que ofrece la empresa a sus clientes como: garantías, forma de pago.
Cuenta con una estrategia clara y expresa del servicio al cliente
Conocen las características del sector en el cual participa
Identifican el segmento del sector en donde se

ubica la competencia
Determina los factores claves de éxito en el segmento que atiende
Conocen las fortalezas y debilidades de los principales competidores
Poseen una imagen o reconocimiento positivo – favorable en el sector
Poseen factores de diferenciación claves en los productos y servicios ofrecidos

- La empresa conoce la aceptación de los productos y servicios en el mercado, es una fortaleza, porque Babagus ofrece productos con un diseño exclusivo e innovador, los cuales han sido aceptados en el mercado.

- Babagus conoce la participación de los productos y servicios en el mercado, es una fortaleza, porque la empresa conoce la oferta y la demanda existente que permite saber cuáles son los productos de alta y baja rotación.

- La empresa conoce el mercado objetivo y potencial para sus productos y servicios, es una fortaleza porque la organización sabe a quién dirigir los esfuerzos de marketing.

- Babagus conoce, analiza y toma decisiones con base en el comportamiento y pronósticos de la demanda de productos y servicios, convirtiéndose en una fortaleza, ya que conocen la ley de la demanda y el comportamiento de la demanda relacionada a los factores que influye a los comportamientos de los productos: precio de los demás productos, renta personal, tendencias o preferencias, entre otros.

- La empresa conoce la competencia de los productos y servicios, lo cual es una fortaleza, ya que se tiene claro quien vende productos similares a los de Babagus.

- La organización conoce el comportamiento de los clientes, en cuanto a: precios, formas de pago, condiciones de servicio y calidad, es una fortaleza porque la empresa tiene definido quienes son sus compradores, además cuenta con todas las formas de pagos, en efectivo o con tarjeta, y brinda una atención de calidad.
- Babagus conoce las potencialidades y oportunidades que tienen los productos y servicios de la empresa en el mercado, en cuanto a calidad, precio, marca, es una fortaleza, ya que la empresa opta por tener proveedores de productos con un diseño exclusivo e innovador para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.
- La organización conoce y analiza el porcentaje de rentabilidad y la contribución a las utilidades de la empresa y de cada uno de los productos y servicios de la empresa, es una fortaleza, porque tiene claro el margen de ganancia, los costos fijos y variables, y la ganancia.
- Babagus conoce el volumen de ingresos mensuales por la venta de los productos y servicios de la empresa, es una fortaleza porque tiene claro los ingresos mensuales que los maneja la contadora de la empresa.
- En Babagus existen metas claras de ventas por productos y servicios y realizan controles para garantizar el cumplimiento de las metas de forma anual, es una fortaleza, porque la tienda tiene una meta mensual que cumplir, y cada año realizan su respectivo control para verificar lo que se vendió.
- La empresa cuenta con estrategias de publicidad y promoción para los productos y servicios, es una fortaleza, porque se aprovecha las diferentes plataformas digitales para dar a conocer la marca y los productos que ofrece Babagus.
- Babagus realiza pronósticos de ventas potenciales, lo cual es una fortaleza, ya que hace predicciones futuras de las ventas, que permiten tomar decisiones estratégicas y asumir riesgos calculados.

- La organización cuenta con una fuerza de ventas preparada y capacitada y es acorde a los objetivos comerciales de la empresa, es una fortaleza, ya que en el momento de reclutar y seleccionar personal verifican que este sea idóneo para el cargo para así cumplir con los objetivos comerciales, además, capacita y motiva al personal de ventas, porque el vendedor tiene contacto directo con el cliente, en el cual se vive un momento de verdad y lo ideal es que este momento sea dulce y no amargo.

- La empresa conoce el nivel o índice de satisfacción de los clientes de la empresa, es una fortaleza, porque la empresa ofrece productos con diseño exclusivo e innovador y cuenta con un lugar agradable para que el cliente quede satisfecho.

- En Babagus existen políticas claras frente al servicio que ofrece la empresa a sus clientes como: garantías, forma de pago, es una fortaleza porque cada producto tiene garantía, y maneja varias formas de pago, en efectivo y en tarjeta, además, la organización cuenta con una estrategia clara y expresa del servicio al cliente, porque la atención al cliente en Babagus es excelente con el fin de brindar una experiencia única y agradable en el punto de venta.

- La empresa conoce las características del sector en el cual participa e identifican el segmento del sector en donde se ubica la competencia, es una fortaleza, porque la empresa participa en el sector de la cacharrería donde vende gran variedad de productos, además conoce el segmento donde se ubica la competencia, la cual vende productos similares a los que vende Babagus.

- La empresa determina los factores claves de éxito en el segmento que atiende, es una fortaleza, porque conoce el público objetivo, los clientes actuales y potenciales, además tiene claro los gustos y preferencias.

- Babagus, conocen las fortalezas y debilidades de los principales competidores, es una fortaleza, porque estudiar a los rivales ayuda a identificar donde y en qué momento podemos actuar, para ganar más posición en el sector, y que me prefieran a mí y no a la competencia.

- La organización posee una imagen o reconocimiento positivo – favorable en el sector, y cuenta factores de diferenciación claves en los productos y servicios, es una fortaleza, porque Babagus es reconocida por la marca, por los productos únicos, exclusivos e innovadores que ofrece, por la experiencia en el punto de venta y por la buena atención al cliente.

- Babagus no realiza investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores, lo cual es una debilidad, ya que una investigación de mercados es una herramienta importante que ayuda al empresario a conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, así como a tener un conocimiento más preciso y amplio de su competencia, con la finalidad de crear estrategias que le permitan mantenerse o mejorar su posición en el mercado actual.

- La empresa no emplea de forma efectiva y eficiente muestras empresariales, ferias y exhibiciones, es una debilidad, ya que no da a conocer la organización en eventos importantes.

- La organización no analiza los costos de mercadeo, es una debilidad, ya que no tiene clara la inversión en esta área, es por ello que desconoce las actividades de marketing y la inversión.

- La empresa no cuenta con una base de datos de los clientes, lo que se convierte en una debilidad, porque es importante tener los datos de cada cliente, para saber cuánto me compra y así mismo ofrecerle nuevos productos.

- Babagus no cuenta con un sistema de auditoría del servicio y esta se realiza periódicamente, es una debilidad, aunque Babagus brinde una excelente atención al cliente, la auditoría de servicio es muy importante para identificar los tipos de clientes y saber cómo dirigirse a ellos.

- La organización no realiza perfiles de competitividad, ni procesos de Benchmarking, ni tampoco conoce los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores, es una debilidad, porque Babagus no realiza un análisis estratégico profundo de las mejores prácticas llevada a cabo por la competencia; aunque conozca la competencia, se desconoce los objetivos, estrategias y metas.

- Babagus no conocen los porcentajes de quejas y reclamos de los clientes y cuentan con un plan de solución, es una debilidad, ya que la empresa no está preparada para recibir PQRSF, ni tampoco para dar solución de inmediato ante cualquier irregularidad que se presente.

Tabla 14

Proceso de gestión operativa en la empresa Babagus

Debilidades	Fortalezas
No se conoce el nivel de productividad laboral y empresarial	Determinan los costos de cada uno de los productos y servicios. Son competitivos en el mercado.
No tienen poder de negociación con los proveedores.	Cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas
	Poseen la capacidad en stock de inventarios para atender la demanda y requerimientos de los clientes
	Poseen la capacidad en talento humano para atender la demanda y requerimientos de los clientes
	Existe un proceso óptimo para controlar los inventarios de productos.
	El nivel tecnológico es competitivo y adecuado a los requerimientos del mercado.
	Determinan una estrategia de calidad para los productos y servicios según requerimiento del cliente.
	Cuentan con aliados estratégicos para la subcontratación de procesos especializados de la empresa
	Los proveedores de la empresa cumplen con criterios técnicos de calidad, confiabilidad, entrega, soporte y garantía para una adecuada prestación del servicio.

- La empresa determina los costos de cada uno de los productos y servicios, es una fortaleza, ya que conocen los costos fijos, variables y el margen de utilidad para la asignación de precios.

- Babagus cuenta con instalaciones conformes adecuadamente localizadas y diseñadas, es una fortaleza, ya que son diseñadas para la satisfacción de los clientes, cuenta con una ubicación estratégica y la experiencia en el punto de venta es única y agradable.

- Babagus posee la capacidad de stock de inventarios para atender la demanda y requerimientos de los clientes, es una fortaleza, para atender a la demanda y a todos los requerimientos de los clientes, porque tiene variedad de productos disponibles para el cliente.

- La empresa posee una capacidad en talento humano para atender la demanda y los requerimientos de los clientes rápidamente, es una fortaleza porque la atención al cliente por parte de los vendedores es excelente y actúan de manera inmediata ante los requerimientos de los consumidores.

- La empresa cuenta con un proceso para controlar los inventarios de productos, es una fortaleza ya que planifica el manejo de inventarios, con el fin de no quedarse sin productos y evitar el sobre stock.

- El nivel tecnológico de Babagus es competitivo y adecuado a los requerimientos del mercado, una fortaleza ya que Babagus aprovecha la tecnología en sus procesos y los productos que ofrece que son actualizados.

- La empresa determina una estrategia de calidad para los productos y servicios según requerimiento del cliente, es una fortaleza, ya que Babagus opta por tener los productos más exclusivos e innovadores de buena calidad.

- Babagus cuenta con aliados estratégicos para la subcontratación de procesos especializados de la empresa, es una fortaleza porque cuenta con aliados estratégicos que están disponibles ante cualquier eventualidad que se presente.

- Los proveedores de la empresa cumplen con criterios técnicos de calidad, confiabilidad, entrega, soporte y garantía para una adecuada prestación del servicio, es una fortaleza, ya que la

empresa cuenta con proveedores de confianza que cuenta con variedad de productos con excelente diseño, además el soporte y la garantía que ofrece son buenas.

- Babagus no conoce el nivel de productividad laboral y empresarial, es una debilidad, ya que no mide el rendimiento de los colaboradores.

- La empresa no tiene poder de negociación con los proveedores, es una debilidad lo cual afecta a la organización ya que es muy difícil conseguir proveedores que vendan productos similares a los que ofrece la industria.

2.1.1.1 Fortalezas y debilidades claves de la empresa.

- **Debilidades**

1. No realiza un proceso de planeación estratégica (carece de visión, misión, metas, objetivos, estrategias e indicadores de gestión).

2. No controlan, ni tampoco anticipan las necesidades de los clientes, además no realizan perfiles de competitividad y procesos de Benchmarking, no conocen los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores.

3. No realizan investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores.

4. No cuenta con un área de talento humano, ni de mercadeo, no se estimula la creatividad de los empleados

5. No se Conoce el nivel de productividad laboral y empresarial

6. No realizan presupuestos con base en objetivos, estrategias y planes de acción, ni tampoco analizan costos de mercadeo.

7. No cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control: de gestión, operativo y comercial.
8. No cuentan con programas de capacitación para la gerencia y el personal administrativo
9. No cuentan con un sistema efectivo de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo, tampoco con un sistema de auditoría del servicio, que se realiza periódicamente.
10. No conocen los porcentajes de quejas y reclamos de los clientes y cuentan con un plan de solución, carece de una base de datos de los clientes y desconoce su nivel de satisfacción.

● **Fortalezas**

1. La gerencia toma decisiones de forma ágil y oportuna, además brinda poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento), además existe sentido de pertenecía en el personal de la empresa.
2. Cuentan con estrategias de publicidad y promoción para los productos, además, existen metas claras de ventas y realizan pronósticos de ventas potenciales.
3. Capacitan y motivan al personal de ventas, y con una estrategia clara y expresa del servicio al cliente
4. Definen con claridad las funciones del personal de la empresa y están plasmadas por escrito en manuales.
5. Eficiente y efectivo sistema de control de inventarios, de calidad, financiero y contable.
6. El gerente conoce, analiza y toma decisiones con base en la variación de los estados y razones financieras y de rentabilidad de los últimos años, y Conocen el volumen de ingresos mensuales por la venta de los productos y servicios de la empresa.

7. Conocen el mercado objetivo, el potencial y oportunidades que tienen los productos y servicios de la empresa en el mercado, en cuanto a calidad, precio, marca.

8. Conocen el comportamiento de los clientes, en cuanto a: precios, formas de pago, condiciones de servicio y calidad, y toman decisiones con base en el comportamiento y pronósticos de la demanda de productos y servicios.

9. El nivel tecnológico es competitivo y adecuado a los requerimientos del mercado.

10. Cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas que brindan poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento)

2.1.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI. Ver tabla 15.

Tabla 15*Matriz MEFI*

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
La gerencia toma decisiones de forma ágil y oportuna, además brinda poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento), además existe sentido de pertenecía en el personal de la empresa.	0,11	3	0,33
Cuenta con estrategias de publicidad, promoción para loa productos, además, existen metas claras de ventas y realizan pronósticos de ventas potenciales.	0,09	3	0,27
Capacitan y motivan al personal de ventas, y con una estrategia clara y expresa del servicio al cliente	0,08	4	0,32
Definen con claridad las funciones del personal de la empresa y están plasmadas por escrito en manuales.	0,05	3	0,15
Eficiente y efectivo sistema de control de inventarios, de calidad, financiero y contable.	0,06	3	0,18
El gerente conoce, analiza y toma decisiones con base en la variación de los estados y razones financieras y de rentabilidad de los últimos años, y Conocen el volumen de ingresos mensuales por la venta de los productos y servicios de la empresa.	0,04	3	0,12
Conocen el mercado objetivo, el potencial y oportunidades que tienen los productos y servicios de la empresa en el mercado, en cuanto a calidad, precio, marca.	0,07	4	0,24
Conocen el comportamiento de los clientes, en cuanto a: precios, formas de pago, condiciones de servicio y calidad, y toman decisiones con base en el comportamiento y pronósticos de la demanda de productos y servicios.	0,12	3	0,36
El nivel tecnológico es competitivo y adecuado a los requerimientos del mercado.	0,08	3	0,24

Cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas que brindan poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento)	0,12	4	0,48
Debilidades			0
No realiza un proceso de planeación estratégica (carece de visión, misión, metas, objetivos, estrategias e indicadores de gestión)	0,13	1	0,13
No controlan, ni tampoco anticipan las necesidades de los clientes, además no realizan perfiles de competitividad y procesos de Benchmarking, no conocen los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores.	0,11	1	0,1
No realizan investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores.	0,1	1	0,07
No cuenta con un área de talento humano, ni de mercadeo, no se estimula la creatividad de los empleados	0,07	2	0,14
No se conoce el nivel de productividad laboral y empresarial	0,04	2	0,06
No realizan presupuestos con base en objetivos, estrategias y planes de acción, ni tampoco analizan costos de mercadeo.	0,04	1	0,06
No cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control: de gestión, operativo y comercial.	0,04	2	0,06
No cuentan con programas de capacitación para la gerencia y el personal administrativo	0,04	2	0,08
No cuentan con un sistema efectivo de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo, tampoco con un sistema de auditoría del servicio, que se realiza periódicamente.	0,04	2	0,08
No conocen los porcentajes de quejas y reclamos de los clientes y cuentan con un plan de solución, carece de una base de datos de los clientes y desconoce su nivel de satisfacción	0,07	2	0,14
	1		3,61

La matriz MEFI tiene una calificación de 3,61 es decir, la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades, cuenta con una gerencia eficaz para tomar decisiones, además la organización conoce el potencial de oportunidades, el comportamiento de los clientes, en cuanto a: precios, formas de pago, condiciones de servicio y calidad y optan por aprovechar la tecnología con el fin de ser más competitivos y adecuándose a los requerimientos, necesidades y deseos del mercado; sin embargo, se debe realizar una planeación estratégica, un proceso de benchmarking para conocer los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores, así como también realizar investigaciones de mercado para observar el comportamiento y del mercado, y analizar los costos de mercado.

2.1.2 Diagnostico Externo

A continuación, se presenta el diagnostico externo que está conformado por el análisis PESTEL, comportamiento del sector, tendencias de consumo, análisis de la competencia, las cinco fuerzas competitivas de Porter, resultados de la investigación de mercados y la segmentación, que permitirán conocer las amenazas y oportunidades de la empresa.

2.1.2.1 Análisis De Los Entornos – Metodología PEST. (ver tabla 16)

Tabla 16

Matriz PEST

Perfil PEST	Factor	Impacto en el sector	Intensidad del Impacto en la Empresa	Calificación	Calificación por Perfil	Oportunidad	Amenaza	Total, Ponderado
Político	Políticas de precios y tarifas	-1	2	-2	-2,333333		Si	
	El tiempo político	-2	-2	-4				
	Política cambiaria	-1	1	-1				
	Legislación sobre el cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	1	1					
Económico	Crecimiento económico	2	3	6	-1		Si	
	Tasa de desempleo	-2	-2	-4				
	Tasa de interés	-2	-2	-4				
	Inflación	-1	-2	-2				
Social	Cultura	2	1	2	2,5	si		

	Satisfacción del cliente	2	2	4			
	Tendencias de consumo	1	2	2			
	Cambios en los estilos de vida	2	1	2			
Tecnológico	Desarrollo de tecnología competitiva	2	3	6	5,3333333	si	
	Facilidad de acceso a las herramientas tecnológicas	2	2	4			
	Potencial de innovación	2	3	6			1,25

Peiro, (2017), considera que el análisis PEST “se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir, estudia aquellos sectores que no dependen directamente de la empresa”(p. 1), es decir es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro, ya que este análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de estos cuatro factores: político, social, económico y tecnológico.

a) Factor Político.

- **Políticas de precios y tarifas.** La crisis de los contenedores, la subida del dólar y la producción nacional tienen que ver con la subida de precios de todos los productos en Colombia, es por ello que muchas empresas a nivel Nacional optaron por subir el precio de los productos y servicios, es una amenaza para la empresa, ya que se incrementan los costos de las materias primas, de insumos, de servicios públicos, de arrendo, de transporte, y de otros costos, que conllevaron a tomar la decisión de incrementar el precio, por lo tanto, al elevar el precio disminuye la cantidad demanda.

- **Política cambiaria.** El Banco de La República de Colombia, (s.f.) informa “la tasa representativa del mercado para el martes 16 de abril 2024 es de \$3.889.58 pesos colombianos por dólar estadounidense; en referencia al mismo día del año anterior fue de 4.425,27 (p. 1); es una oportunidad para la empresa para la inversión de bienes importados. puede controlar la revaluación del dólar.

- **Legislación sobre el cumplimiento de contratos y protección de los consumidores.** Según el Estatuto del Consumidor, mediante la Ley 1480 del 2011. (2011, 12 de octubre). se expidió con el objeto de proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores” (p. 1), es una oportunidad, ya que, de esta manera las empresas deben brindar garantías, informar al cliente acerca de los servicios o productos ofrecidos, revisión de pago, entre otros aspectos que el cliente tiene derecho a recibir por parte de la empresa.

- **El tiempo político.** El cambio de gobierno de Gustavo Petro, convierte a Colombia en una política izquierdista, por lo tanto, es una amenaza, ya que el presidente de la república crea reformas tributarias que afectan la economía del país.

b) Factor Económico.

Crecimiento económico. El PIB en Colombia en el año 2022 fue de 1.469.791 miles de millones de pesos, a precios corrientes, en el cuarto trimestre del año 2023 crece 0,3% respecto al mismo periodo del 2022; se presenta la reactivación económica lo cual significa una gran oportunidad de crecimiento económico para las empresas de Colombia.

- **Tasa de desempleo.** El DANE, informo que, “Para el mes de marzo 2023, la tasa de desempleo fue 10,0% (p. 1); con respecto al mes anterior la tasa de desempleo aumentó, esta situación no deja de ser una amenaza, porque las personas desempleadas son muchas, por lo tanto, no tienen ingresos, ni poder adquisitivo, y la posibilidad de demandar productos o servicios es baja.

- **Inflación.** Según el Departamento Nacional de Planeación – la inflación para abril es de 0,78%, en el año corrido (enero-abril) 5,38% (DANE, 2023); en este sentido, la inflación no deja de ser una amenaza; impactando a las empresas porque la combinación de precios altos y menor movimiento en la economía, disminuye el consumo, y esto por consecuencia reduce los márgenes de ganancia de los negocios, por tanto, su crecimiento.

- **Tasa de interés.** La tasa de interés en Colombia que anuncia el Banco de la Republica para el mes de abril de 2023 es del 13%, es una amenaza, ya que la empresa no se puede endeudar si quisiera apalancar o invertir en otro punto de venta o en la compra de productos; posiblemente tendrá que recurrir a otro tipo de financiación porque la tasa de interés está muy alta.

c) Factor Social.

- **Satisfacción del cliente.** En la actualidad el ser humano y el mercado ha dado un cambio significativo sobre la importancia y el poder que tiene el mejoramiento continuo de la calidad del

servicio que prestan las empresas, por lo tanto, es una oportunidad para Babagus, ya que la empresa brinda un excelente servicio y tiene muy claro que el cliente es muy importante y debe quedar satisfecho con los productos que ofrece, y el servicio que prestan los colaboradores y lo ideal es superar las expectativas del cliente.

- **Cultura.** La cultura de los consumidores varía entre edades, estilo de vida y clases sociales, por ende, es una oportunidad, porque los consumidores compran productos de acuerdo a la cultura que vivan y lo que este a la moda, la cultura determina las prioridades generales que tienen las personas en términos de consumo de productos y actividades.

- **Tendencias de consumo.** Una de las tendencias de consumo para el año 2024 son los buscadores de amor propio donde los consumidores priorizan su felicidad, se sienten cómodos en su propia piel y se complacen en bienes y servicios que elevan su sentido de sí mismos; por lo tanto, es una oportunidad, ya que buscan productos que evocan el bienestar físico, emocional o espiritual, y las ofertas que ayuden a los consumidores a sentirse satisfechos, positivos y seguros.

- **Cambios en los estilos de vida.** Hoy en día se considera que el reto más importante al que se enfrentan las compañías de productos radica en el cambio del consumidor, es una oportunidad, puesto que éste comparándolo con el siglo anterior ha disminuido su edad para la toma de decisiones, y ha aumentado su capacidad de gasto; esta capacidad extra les permite especialmente a las nuevas generaciones exigir en el mercado productos más innovadores y exclusivos.

d) Factor Tecnológico.

- **Desarrollo de la tecnológica competitiva.** En su Blog Corponet, publicado por Castro, (2021, 2 de septiembre) menciona que:

La tecnología permite a las empresas obtener una ventaja competitiva al explotar los cambios en el alcance de la competencia, así como también reduce los costos, hoy en día las empresas aprovechan la tecnología y contratan softwares para sus operaciones, ya sea con herramientas gratuitas o pagadas. (párr. 1)

Por ende, es una oportunidad, ya que gracias a la tecnología se puede lograr la optimización y mejora de procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc.

- Facilidad de acceso a las herramientas tecnológicas.

Es una oportunidad, ya que, la mayoría de las personas cuenta con alguna herramienta tecnológica que le permita estar informado; hoy en día desde los más jóvenes hasta los adultos mayores cuentan con teléfono móvil que le permiten interactuar por redes sociales y estar enterado de lo que está pasando, y de lo que las empresas ofrecen por medio de ellas.

- **Potencial de innovación. En el artículo escrito por Innk (s.f.) cita que:**

La innovación permite generar competitividad, siendo algo innegable para las empresas actuales y del futuro, está muy ligada a la creatividad y busca resolver alguna necesidad particular, es por ello que las organizaciones optan por ofrecer productos nuevos e innovadores que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores e ir al ritmo de las nuevas tendencias y modas actuales (p. 1)

Por lo tanto, es una oportunidad, puesto que todas las empresas pueden innovar en productos y en procesos.

Conclusiones Análisis PEST

Según la presente matriz, se obtuvo un total ponderado de 1,5 lo cual resulta en un entorno favorable para la empresa Babagus. Con respecto a los factores políticos representa una amenaza frente a las políticas de precios y tarifas.

En el factor económico muestran una amenaza, debido a que el nivel desempleo en Colombia es alto, por lo tanto, los habitantes no tienen poder adquisitivo para adquirir productos, además la inflación, aunque ha bajado tiene una cifra muy alta, lo cual afecta mucho a las empresas, es por ello que tienen a subir los precios a los bienes porque los costos también subieron.

Los factores sociales representan una oportunidad para la empresa, ya que la cultura, y el cambio de estilo de vida de los pastusos resulta ser un beneficio, ya que los consumidores se adaptan a los nuevos cambios y tendencias que lleguen a la ciudad.

Los factores tecnológicos también representan una oportunidad, debido a que todas las organizaciones deben adaptarse al cambio y a las nuevas tecnologías, aprovechando las nuevas herramientas, la internet, la comunicación y la innovación en todos los procesos y productos.

2.1.2.2 Comportamiento del sector y tendencias del consumo. Babagus no tiene definido un sector específico debido a la variedad de categorías de producto que esta comercializa, por lo cual, después de un análisis de movimientos de stock, se identifica la categoría que más peso tiene y aporta al total de las ventas para realizar el respectivo análisis de sectores.

- **Sector Cosmético.** González Litan, Tamara. (2021, 25 de agosto) en su publicación cita el siguiente párrafo que según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE). “El colombiano gasta cerca de un salario mínimo mensual vigente cada año en productos de belleza y aseo personal (...) el país prevé un crecimiento de al menos un 14 % en la industria hasta 2024” (p. 1), teniendo en cuenta que, los valores facturados están llegando a niveles iguales o superiores alcanzados antes de pandemia. En consecuencia, se prevé que el gasto en productos de este sector podría crecer favorablemente para Babagus.

Por otro lado, de acuerdo a La República, escrito realizado por Solorzono Cárdenas (2021. 30 de enero), el sector cosmético presento “una caída del 6.3% en 2020, sin embargo, la caída fue más representativa en ciertas líneas del sector como labiales y bases faciales, mientras que los productos para ojos tuvieron un incremento en compras, debido al uso de tapabocas” (p. 1). En conclusión, el maquillaje no deja de ser un sector rentable para empresa y tiene un comportamiento de compra de acuerdo a las necesidades del momento, es así que, después de la pandemia, los cosméticos de cuidado facial y capilar también han incrementado sus ventas.

Se estima que 2024 el gasto podría crecer, como consecuencia de las nuevas rutinas y necesidades descubiertas por los clientes en tiempos de pandemia.

Según Mordor Intelligence, (2024-2029), realizaron un análisis de participación y tamaño del mercado cosmético tendencias y pronósticos de crecimiento el cual menciona que:

El creciente número de mujeres trabajadoras y la creciente conciencia sobre la apariencia física entre las mujeres milenarias son los factores clave que impulsan el crecimiento del mercado. Además, la creciente conciencia sobre los efectos nocivos de los compuestos químicos como los parabenos y el aluminio en los productos está estimulando el crecimiento de productos cosméticos faciales naturales y orgánicos en el mercado.

De este modo, los fabricantes se centraron en innovar en cosmética facial con ingredientes naturales. Además, las marcas Heritage están perdiendo popularidad. Deben actualizarse a medida que nuevas marcas narrativas que enfatizan conceptos veganos, libres de crueldad animal, orgánicos y naturales intentan capturar el mercado ofreciendo un producto que coincida con las preferencias cambiantes de los consumidores.

Existe una demanda cada vez mayor de maquillaje duradero y resistente al agua, maquillaje de protección solar con SPF y maquillaje potenciador de vitaminas (Mordor Intelligence, 2024-2029). Esto, a su vez, ofrece una oportunidad lucrativa a los actores clave de la categoría para innovar en el mercado del maquillaje facial.

Por último, también es importante mencionar el comportamiento de tiendas como Babagus, puesto que, desde agosto del año 2018, este modelo de negocio comenzó a crecer en el país por la llegada de la marca japonesa Miniso, de acuerdo, con Martínez (2021, 10 de mayo),

Actualmente, la empresa trabaja en cumplir con su plan de expansión haciendo presencia en 13 ciudades superando las 70 tiendas propias y aunque ha reducido la periodicidad de sus aperturas, sigue abriendo locales con proyección en ciudades principales e intermedias, cabe mencionar,

que la pandemia obstaculizo su proyección, ya que, la meta proyectada en 2018 era de 80 tiendas finalizando 2019 y hasta 200 tiendas finalizando 2020. (p. 1)

Figura 10

El impacto de la pandemia en el sector cosmético



Fuente: La República (LR) (2022).

La aceptación del formato Miniso por parte de los colombianos ha sido positiva, por lo que González Bell, (2020, 24 de marzo). En su publicación Cita a Medina quien menciona que:

La tasa de conversión (cuántas personas entran vs cuántas compran) en América Latina es entre 11% y 17%. Si estás en ese rango eres una empresa rentable (...) En el caso de Miniso, tenemos una tasa entre 32% y 36%. (p. 1)

Considerando lo anterior, se ha evidenciado desde 2018 la presencia de nuevas marcas con el mismo formato Miniso a lo largo del país, tales como Yoi, Magasin, entre otras. Por lo anterior, es posible la llegada de Miniso en Pasto y la expansión de las marcas presentes en el mercado.

- **Tendencias de consumo.** Teniendo en cuenta el formato de negocio de Babagus, se ha logrado identificar algunas de las tendencias de consumo para la empresa, una de ellas planteada por el portal de negocios de Bancolombia 2022, 5 de abril). Son los consumidores que desean priorizar su felicidad, es decir se complacen con bienes o productos que evocan el bienestar físico, emocional o espiritual, por lo tanto, al ofertar este tipo de productos la marca mejorará su percepción. Es así que, la marca tiene oportunidad de incursionar en perfeccionar o complementar sus líneas de productos en generar experiencias personalizadas de acuerdo a las necesidades del cliente, por ejemplo, una línea de cuidado personal para hombre.

Otro factor en tendencia son las ventas online, que llega como refuerzo a las tiendas físicas, La Nota Económica (2022) en su Portal empresarial estima que: “para el 2025 el e-commerce crecerá un 74% y representará el 18% del crecimiento de las ventas del sector retail en Colombia” (p. 1), lo que indica que, el complemento en ambos canales ofrecerá una mejor interacción con el cliente.

Por otro lado, de acuerdo con Cosmetic Latam (s.f.), “dentro del sector cosmético y a partir de las nuevas tendencias en el mercado, los productos con mayor relevancia para el consumidor son los elaborados a base de ingredientes más naturales, con nuevas tecnologías y cero testeos en animales” (p. 1). Por otro lado, en cuanto a proveedores, cada vez existen más especializados, lo que favorece a los detallistas, ya que, al tener distintas opciones, se puede obtener la que brinde mejor calidad.

De acuerdo con Accenture, 35% de los encuestados considera que el diseño de las aplicaciones es prácticamente igual en todas las marcas; esta cifra asciende a 40% entre las personas de 18 a 24 años. Esta falta de originalidad representa una valiosa oportunidad para que las marcas exploren nuevas formas de comunicar con mayor creatividad.

1. **Década de deconstrucción** Con los cambios macroeconómicos y tecnologías emergentes, los consumidores están abriendo paso a nuevos estilos de vida. Las nuevas generaciones están dando prioridad a experiencias, antes que, a metas tradicionales, lo cual tiene una influencia en sus decisiones de compra. Una oferta de valor debe contemplar las necesidades actuales y el estilo de vida que los consumidores quieren lograr; las marcas podrán construir una conexión auténtica y

duradera por medio de la observación e investigación a través de encuestas y ajustando las estrategias de ecommerce marketing en función de los hallazgos. (Tiendanuve, 2024, 29 de abril).

2.1.2.3 Análisis de la competencia. El análisis de la competencia brinda información valiosa a cerca de los competidores, ya que por medio de dicha información se toman decisiones para formular objetivos y estrategias. Posterior a esto, analizar a la competencia permite identificar empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, objetivos y capacidades estratégicas.

Para analizar los principales competidores en el mercado se procede a realizar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), para lo cual, se analizan los principales factores clave de éxito para competir en el sector, para Babagus son los siguientes:

1. Precio: Hace referencia a la percepción que tiene el cliente a cerca del precio de los productos ofrecidos; alto, medio o bajo.

2. Diseño de productos: Es el proceso de ofrecer nuevos productos con estética en el diseño de productos, que hace referencia a la respuesta o reacción de las personas manifestado a través de los sentidos: visión, tacto, oído, gusto y olfato.

3. Variedad de categorías: Son grupos de líneas de productos formados por ítems complementarios o sustitutos para satisfacer las necesidades de los consumidores.

4. Experiencia de compra: Es la suma de las emociones, sentimientos y estímulos que siente un cliente en el momento de realizar la compra.

5. Ambiente: Es formado por las características físicas, color, música, olores, etc.; que influiría directamente en las respuestas del consumo mediante el estado emocional que produce.

6. Atención al cliente: Es ofrece la mayor experiencia al consumidor, además de asesorar, ayudar a resolver problemas y dudas en el proceso de pre venta, venta y post venta.

7. Reputación de marca: Es la percepción o el reconocimiento que tienen de una determinada marca los consumidores; siendo el resultado de experiencias, proyecciones, sensaciones, emociones propias o de otros.

8. Comodidad en la tienda: Alude al conjunto de circunstancias que rodean al consumidor dentro de una tienda, haciendo que el momento de compra resulte confortable y placentera.

9. Innovación de productos: Consiste en la introducción de bienes en el mercado que modifican las tendencias de un sector, ofreciendo algo distinto o innovador.

10. Garantía de productos: Es el compromiso de la empresa de responder por la calidad y el mal funcionamiento del producto durante el tiempo que dure la garantía.

A continuación, se nombran los tres principales competidores directos de la empresa Babagus:

- Yoi
- La Cali
- Dollar City

Teniendo en cuenta la información relacionada anteriormente y los factores clave para competir en el sector, se elabora la matriz de Perfil Competitivo MPC

Tabla 17*Competidores directos de la empresa Babagus*

Factores Clave	Yoi	La Cali	Dollar City
Historia	<p>Yoi nació de la necesidad en el mercado colombiano de tener productos de diseño a un precio asequible.</p> <p>La meta es democratizar el diseño en elementos de decoración y papelería, entre otros.</p> <p>Yoi maneja como concepto la cultura coreana</p> <p>Los productos son exclusivos fabricados en este país asiático.</p> <p>Apoyan a los emprendedores que ven en esta cultura una oportunidad de negocio.</p> <p>Las fábricas están en Asia para ofrecer un mejor precio, pero el concepto, el diseño, etcétera son colombianos.</p>	<p>LA CALI es una empresa comercial que cuenta con 60 años de experiencia en el mercado.</p> <p>Es especializada en artículos de consumo en las líneas de Deporte, Artículos para Mascotas, Pesca, Artículos para el Hogar, decoración, Adornos de Navidad, Arte, Manualidades, Papelería, Oficina, Juguetería, Piñatería, sección de Bebés, e Instrumentos musicales</p> <p>Ofrecer una experiencia de compra agradable, fluida y segura siempre con la mejor</p>	<p>Dollarcity, llegó a Colombia en 2015 abriendo sus primeras tiendas en la ciudad de Cali</p> <p>En sus formatos stand alone se expandieron a los principales centros comerciales del país.</p> <p>A 31 de diciembre de 2018, Dollar City operaba 169 tiendas con 74 ubicaciones en Colombia, 43 en El Salvador y 52 en Guatemala.</p>

		calidad en servicio, en productos, en atención y con excelentes precios.	
Portafolio	Bienestar y belleza.	Juguetería.	Cocina.
	Bioseguridad	Papelería	Decoración y hogar
	Perfumería	Piñatería	Limpieza
	Accesorios para dama	Deportes	Salud y belleza
	Accesorios deportivos	Hogar	Alimentos
	Accesorios para mascotas	Bebes	Mascotas
	Tecnología	Macotas	Oficina y papelería
	Papelería		Artículos para bebé.
			Plásticos y cristalería.
		Fiesta	
		Ferretería y jardinería	
		Juguetes	
Debilidades	La calidad de los productos es media.	Las publicaciones por medio de redes sociales no son constantes.	Mala atención al cliente, no brindan asesorías, ni información acerca de los productos.
	La atención no es estandarizada en todos los puntos de venta, porque en cada tienda la experiencia de compra es diferente.	Precios altos.	Los productos no son innovadores.
	No cuenta con perfiles en redes sociales de cada punto de venta en la ciudad.	Los productos no son innovadores, ni cuentan con un buen diseño.	Los productos no son innovadores.
	La marca no esta tan reconocida.		Publicidades en redes sociales

		débiles	
		Variedad en la categoría de productos.	
		Productos de excelente calidad.	
	Yoi cuenta con productos de diseño, inspirados en la cultura coreana.	Ubicación estratégica en el centro de la ciudad, Centro comercial Única y las Cuadras.	Variedad en líneas y portafolio de productos.
	Precios Accesibles.	Comodidad en la tienda.	Productos de buena calidad y a bajo precio.
	Yoi, anuncia y se da a conocer por medio de publicidad en puntos estratégicos con promociones y descuentos, por ejemplo: 40% en toda la tienda, llévate un bono de 20% por compras superiores a \$79.900, novedades desde \$9.900, entre otras ofertas y promociones.	Buena atención al cliente, brinda servicios complementarios, asesorías, información necesaria a cerca de los productos, realizan servicios post venta, garantía, cambios y devoluciones.	Ubicación estratégica como en el Centro comercial Único, en el centro de la ciudad (La Merced), Vía Panamericana.
Fortalezas	Ubicado en puntos estratégicos como en el centro comercial Único, en El Éxito y en Nova centro.	Se da a conocer a través publicidad en carro vaya, en cuñas radiales, en redes sociales y en su página web, donde se puede encontrar el portafolio de productos, bajo	Marca reconocida a nivel internacional, cuenta con puntos en Colombia, El Salvador, Guatemala y Perú.
	Brinda garantía en los productos.		Comodidad en la tienda.

un mensaje de promociones y
ofertas continuas.
Marca reconocida por los
pastuso.

Teniendo en cuenta la información relacionada en la tabla N. 15 y los factores claves para competir se continua con la elaboración de la matriz de perfil competitivo MPC.

Tabla 18*Matriz MPC*

Factores Críticos de Éxito	Babagus			Yoi		La Cali		Dollar City	
	Peso	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Precio	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Diseño de productos	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Variedad de categorías	0,01	4	0,04	3	0,03	4	0,04	4	0,04
Experiencia de compra	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Ambiente	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Atención al cliente	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12	1	0,04
Reputación de marca	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Comodidad en la tienda	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Innovación de productos	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Garantía de productos	0,01	2	0,02	3	0,03	4	0,04	2	0,02
TOTAL	1		3,83		3,36		2,97		2,77

Según la calificación de la matriz MPC, la empresa Babagus ocupa la primera posición con una calificación de 3,83, se observa que la innovación de productos, la comodidad en la tienda y los diseños de productos tienen un peso superior a los de la competencia.

Por otro lado, la empresa Yoi ocupa el segundo lugar, con una calificación de 3,36, la cual tiene fortalezas similares a las de Babagus, ya que presenta innovación y diseño en los productos.

La Cali, ocupa el tercer lugar, ya que, a pesar de ofrecer productos de calidad, uno de los factores importantes para los clientes es el diseño de productos y la innovación.

El último lugar lo ocupa la empresa Dolllar City, aunque los precios son económicos y de buena calidad no ofrece una buena atención al cliente, ni tampoco ofrece un buen diseño en los productos.

Lo anterior es una **Oportunidad** para la empresa Babagus, porque sus rivales no pueden superar la innovación, el diseño de productos y la experiencia de compra que se vive en el lugar.

2.1.2.4 Fuerzas competitivas de Porter. Se define que el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria según Fred (2008), se compone de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores. (p. 100)

Tabla 19*Análisis fuerzas competitivas de Porter*

Fuerza	Descripción	Impacto	Estrategia
Entrada de nuevos competidores	La entrada de nuevos competidores, representa una amenaza para Babagus, ya que por lo general llegan con precios bajos y con productos similares a los que vende la empresa	Negativo	Mejorar la estructura de costos Fidelizar al cliente
Amenaza de productos sustitutos	Representa una oportunidad debido a que la empresa puede incursionar más en estas nuevas tendencias, y aprovechar que los consumidores están dispuestos a invertir un poco más, por el hecho de que está cumpliendo con sus expectativas, por otro lado, también estos productos son cada vez más accesibles a través de los proveedores.	Positivo	Desarrollo de producto, por medio de la diferenciación creando valor con la innovación
Poder de negociación de los proveedores	En cuanto a esta fuerza, la importancia radica en que en el modelo de negocio afecta directamente depender de ellos, es una de las amenazas más grandes, puesto que el poder de negociación muchas veces la tienen ellos, por lo tanto, la empresa debe acogerse a sus productos, sus incrementos de	Negativo	Bajar estructura de costos: Comprar en volumen, abastecerse, buscar otra opción de proveedores

	<p>costos, aunque también hay que tener en cuenta que no es solo un proveedor, son varios, sin embargo, cambiar de proveedor incrementa los costos desde el hecho de tener que buscarlos y negociar.</p>		
<p>Poder de negociación de los clientes</p>	<p>Es una oportunidad para la empresa, porque existe gran cantidad de compradores de productos con diseño exclusivo e innovadores que los consumidores están dispuestos a adquirir, ya que los consumidores diferencian e identifican la marca; además los consumidores no tienen fuerza de negociación porque compran al detal no son clientes corporativos</p>	<p>Positivo</p>	<p>Ampliar portafolio de productos, Precios altos con productos diferenciados, Posibilidad de créditos.</p>
<p>Rivalidad del sector</p>	<p>Representa una oportunidad, ya que en número de competidores para la empresa son pocos, además en los últimos 3 años el mercado de belleza y cuidado personal ha crecido el 11,60%. Por otra parte, la competencia cuenta con productos, objetivos y estrategias similares a los de la empresa, que no son inalcanzables.</p>	<p>Positivo</p>	<p>Desarrollo de producto, por medio de la diferenciación creando valor con la innovación, Implementar el merchandising con un ambiente agradable.</p>

Tabla 20

Matriz cinco (5) fuerzas competitivas de Porter

Variables		Evaluación			Total, Ponderado		
		Me	Me				
		perju dica, me afecta negat ivame nte	Ni me benef icia, me afecta positi vame nte				
		Ponde ración (1, 2 ó 3)	-1	0	1		
Am ena za de entr ada de nue vos com peti dor es	Economías de escala	3		1	3		
	Diferenciación de producto	2		1	2		
	Identificación/lealtad de marca	3	-1		-3		
	Acceso canal de distribución	2		1	2		
	Barrer as De Entra da	Necesidades de capital	2		1	2	
	Acceso a nueva tecnología	3		1	3		
	Acceso a materias primas				0	6	
	Protección gubernamental/regulación de la industria	2		0	0		
	Efecto de la experiencia (y el aprendizaje)	3	-1		-3		
	Costes de cambio de cliente				0		
	Especialización de activos	1		0	0		
	Coste de salida	1		0	0		

Barreas De Salida	Interrelación con otras unidades de negocio	-1	0	0	
	Barreras emocionales			0	
	Restricciones de gobierno	-1	0	0	
	Restricciones sociales			0	
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	2	-1	-2	
	Crecimiento del sector	3	1	3	
	Crecimiento de la industria			0	
	Tipo de producto	1	-1	-1	
	Variedad de competidores	3	1	3	1
	Costes fijos o de almacenaje			0	
	Posiciones estratégicas del sector	2	-1	0	-2
	Manera de incrementar capacidad			0	
Poder de Negociación de los clientes	Guerra de precios			0	
	Nº compradores importantes sobre el total	3	1	3	
	Disponibilidad de sustitutos	2	1	2	
	Costes de cambio para el comprador	2	0	0	
	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	2	1	2	6
	Posibilidad de integración hacia adelante en el sector	2	-1	-2	
	Diferenciación	3	1	3	
Poder de negociación	Identificación de la marca	2	-1	-2	
	Nº Suministradores importantes	2	-1	-2	
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores	2	1	2	-1

de los proveedores	Diferencia o costes de cambio de los productos de los suministradores	3	-1	0	-3
	Amenaza de integración adelante del suministrador	2	-1		-2
	Diferenciación de insumos	2	-1	1	0
	Impacto de los insumos	2		1	2
	Calidad del producto	2		1	2
	Grado de confianza	2		0	0
	Amenaza de llegada de nuevos prod. sustitutivos	Disponibilidad de sustitutos próximamente	2		1
Costes de cambio para el usuario		2		1	2
precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto		2	-1		-2
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto		2	-1		-2
Agresividad del marketing del producto		1		1	1

2.1.2.5 Resultado de la investigación de mercados. En la tabla 22, se presenta la ficha técnica de la investigación de mercados, en la cual, se presenta el tipo de muestreo, el número de preguntas, el nivel de confianza, el error muestral, los tipos de preguntas, el número de encuestas, el tipo de la investigación, la metodología de la investigación y la fecha de aplicación.

Tabla 21

Ficha Técnica de la Investigación de Mercados

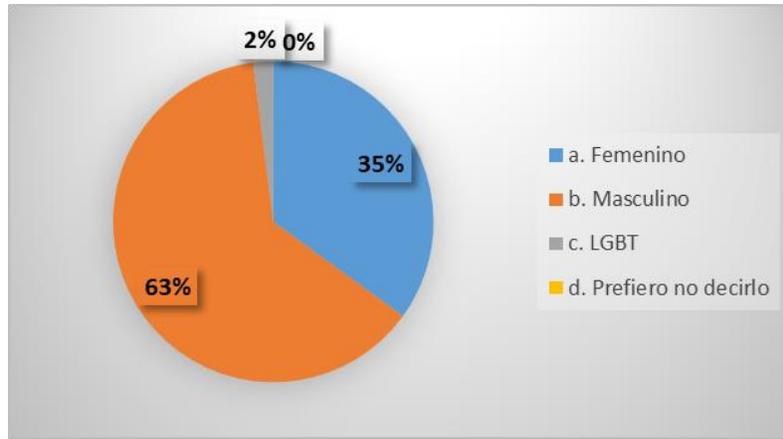
Tipo de Muestreo	No Probabilístico por conveniencia
-------------------------	------------------------------------

Nivel de confianza	90%
Error muestral	6%
Número de encuestas	100
Número de preguntas	17
Fecha de aplicación	17 de noviembre al 30 de noviembre de 2022
Preguntas cerradas políticas única respuesta. 9 preguntas	Edad Genero Estado civil Estrato socioeconómico Ocupación Nivel de ingresos Motivo de compra Promedio inversión de compra Información buscada en internet
Preguntas Múltiple respuesta 6 preguntas	Tipo de productos que compra Medio de pago Servicios complementarios Ofertas y descuentos que le gustaría recibir Medios de comunicación para buscar información Tipo de formato para recibir información
Preguntas en escala. 2 preguntas	Factores al momento de elegir una empresa Frecuencia de compra en cacharrerías

• **Interpretación de Graficas.** A continuación, se presenta la interpretación y análisis del trabajo de campo de la investigación de mercados.

Figura 11

Género

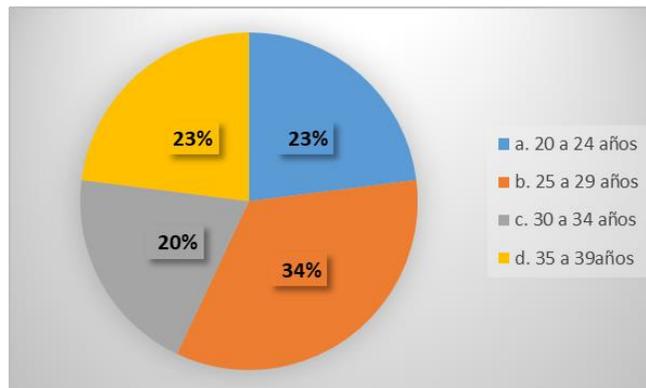


En la figura 10, presenta la distribución de los clientes potenciales por género, donde el 63% son mujeres, el 35% son hombres y el 2% son LGBT.

La empresa Babagus está dirigido a satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes con una gran variedad de productos y accesorios de cacharrería con un diseño único y novedoso, y por ubicarse en un lugar estratégico en el centro de la ciudad convirtiéndose es una excelente opción para aquellas personas buscan ese complementar su estilo con accesorios y productos de cacharrería.

Figura 12

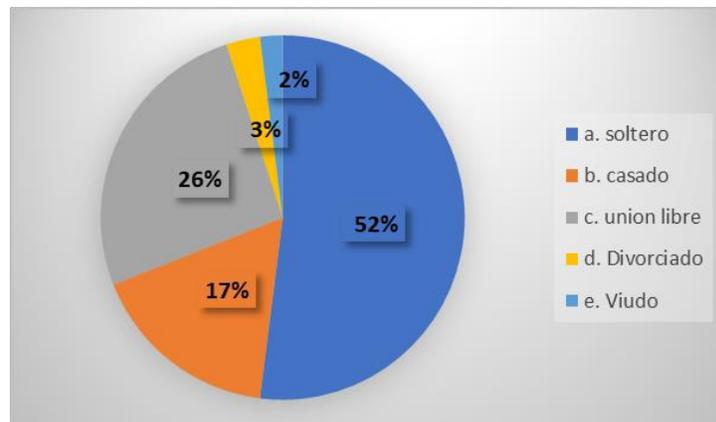
Edad



Como se observa en la figura 11, el 34% de los clientes potenciales esta entre los 25 y 29 años de edad, el 23% entre los 20 y 24 años, el 23% entre los 25 y 29 años y el 20% entre los 30 y 34 años, siendo los datos más representativos.

En este sentido, alrededor del 80% del mercado potencial está entre los 25 y 39 años de edad, siendo este mercado al cual debe dirigir los esfuerzos de marketing la empresa Babagus, por lo tanto, es importante definir los gustos, hábitos, preferencias y comportamientos frente a la compra de accesorios y productos de cacharrería, decoración del punto de venta, exhibición de productos, publicidad, promociones, formas de pago y servicios adicionales, entre otros aspectos.

Figura 13
Estado Civil

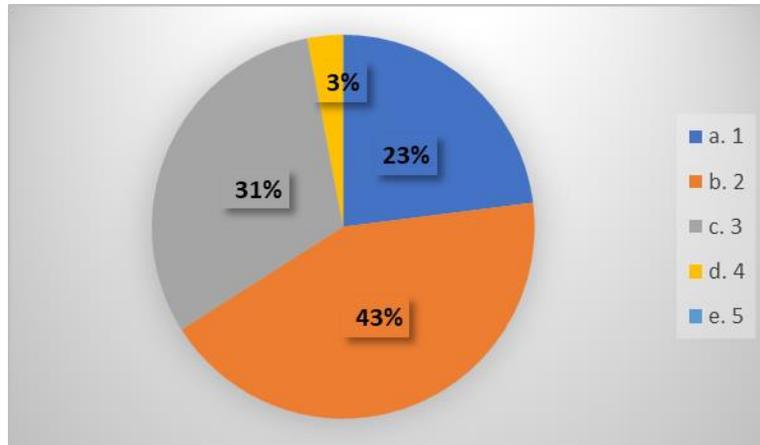


Tal como se observa en la figura 13, el 52% de la población es soltera, el 26% está en unión libre, y el 17% es casada.

El mayor porcentaje del mercado es soltero, lo que tiene relación con las expectativas de Babagus y el core bussines de la empresa que es brindar belleza con los productos y accesorios de cacharrería que ofrece, así como también, realizar compras en un lugar agradable para sentirse a la moda.

Figura 14

Estrato Socioeconómico

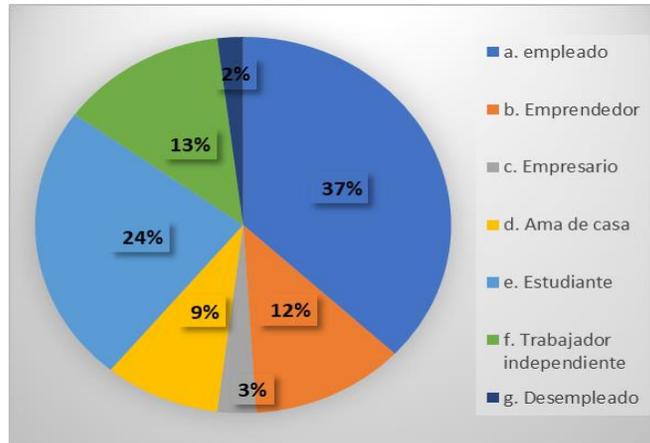


La figura 14, presenta el estrato socioeconómico, donde el 43% son de estrato 2, el 31% de estrato 3 y el 23% de estrato 1, siendo los datos más representativos.

Lo anterior, confirma que alrededor del 74% de mercado potencial esta entre el estrato 2 y 3, en este sentido, estas personas viven en una condición media, y tienen la posibilidad de adquirir accesorios y productos de cacharrería, por lo tanto, a este mercado Babagus debe dirigir los esfuerzos de marketing.

Figura 15

Ocupación

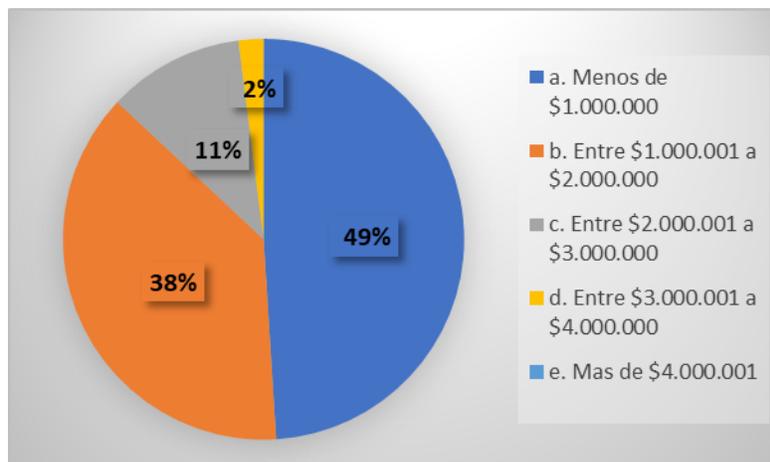


Como se observa en la figura 15, 37% de la población son empleado, el 24% estudiantes, el 13% trabajadores independientes y el 12% emprendedores.

En este sentido, se confirma que el 86% de la población está ocupada laborando, por lo tanto, estas personas cuentan con ingresos para poder demandar productos, y la empresa tiene la oportunidad de ampliar el portafolio de productos.

Figura 16

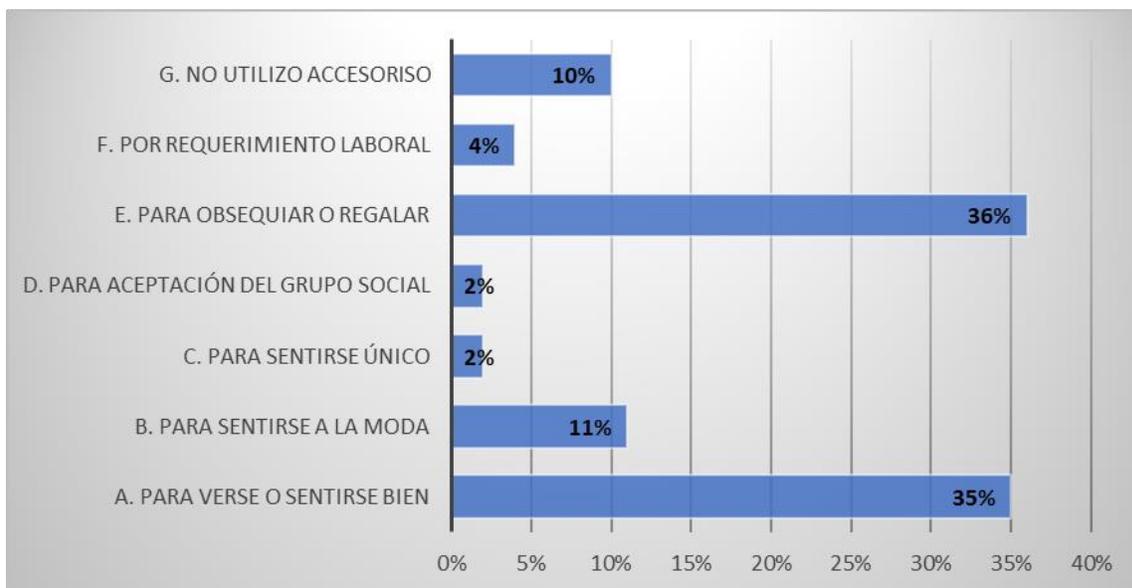
Nivel de ingresos



Según la anterior figura, el 49% de la población tienen un ingreso inferior a 1 SMMLV, el 38% tienen ingresos promedio a \$1.000.001 y \$2.000.000, el 11% tienen ingresos de \$2.000.001 y \$3.000.000 y solo el 4% devenga entre \$3.000.001 y \$4.000.000.

Al devengar entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales vigentes, existe capacidad de pago para adquirir productos y accesorios de cacharrería con un buen diseño, situación que se adapta a los productos que ofrece Babagus, ya que, los accesorios son finos y novedosos, por lo tanto, la empresa puede cobrar un sobreprecio por el diseño y exhibición de productos, el ambiente y experiencia en la tienda y el servicio al cliente.

Figura 17
Motivos de compra



Según la figura 17, el 36% de la población compra accesorios y productos de cacharrería para obsequiar o regalar, el 35% para verse o sentirse bien, el 11% para verse o sentirse a la moda, el 10% no utiliza accesorios, el 4% por requerimiento laboral, el 2% para aceptación del grupo social y el 2% para sentirse único.

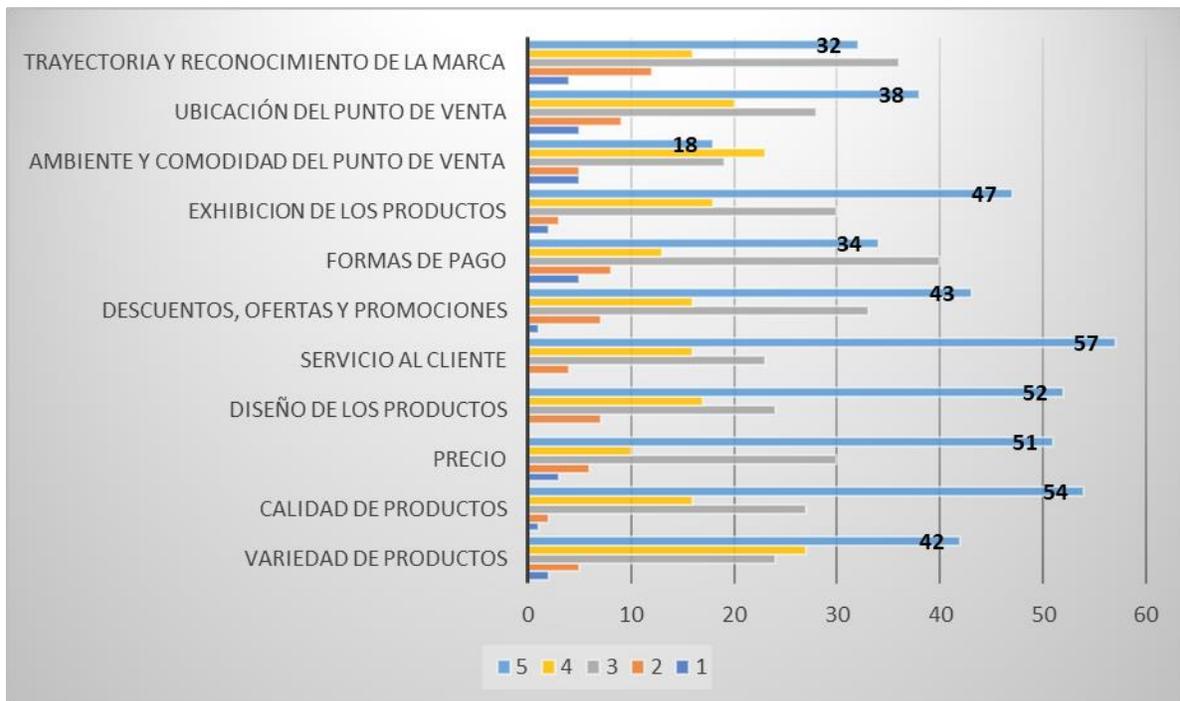
En este sentido, el 36% de la población compra productos para obsequiar o regalar, lo cual indica que en esta ocasión la persona que compra el producto no lo usa, por lo tanto, la empresa puede

aprovechar la oportunidad de ofrecer bolsas de regalo o de realizar anchetas con variedad de productos que se complementen para exhibirlos como regalo.

- Factores que inciden al momento de elegir una empresa que comercialice productos y accesorios de cacharrería.

Figura 18

Incidencia al elegir una empresa de productos y accesorios de cacharrería

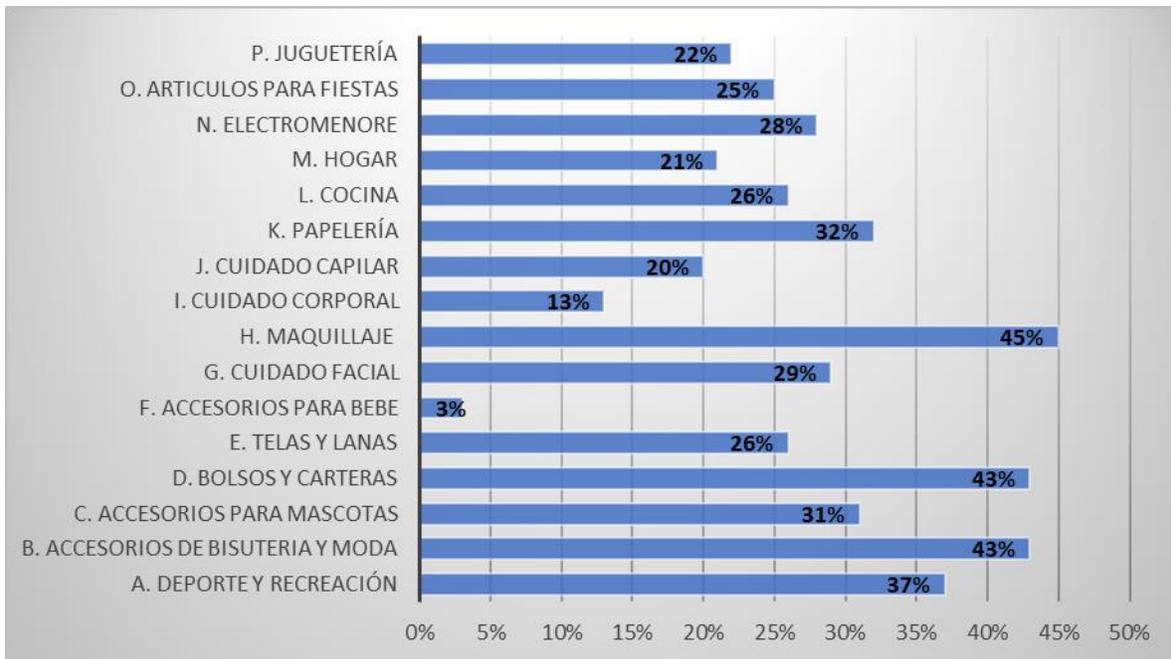


Como se puede observar en la figura 18, los factores más importantes en el momento de elegir una empresa que comercialice productos y accesorios de cacharrería son: el servicio al cliente, el diseño de los productos, la calidad, el precio y la exhibición de los productos.

En este sentido, Babagus, debe seguir capacitando a la fuerza de ventas, con el fin de seguir prestando una excelente atención al cliente, por otra parte, una buena exhibición de los productos permitirá una buena ambientación en el punto de venta lo cual genera valor a la experiencia de compra, y es muy importante dar a conocer el uso y cuidado de los productos con el fin de relacionar la calidad y durabilidad.

Figura 19

Tipos de productos que compra

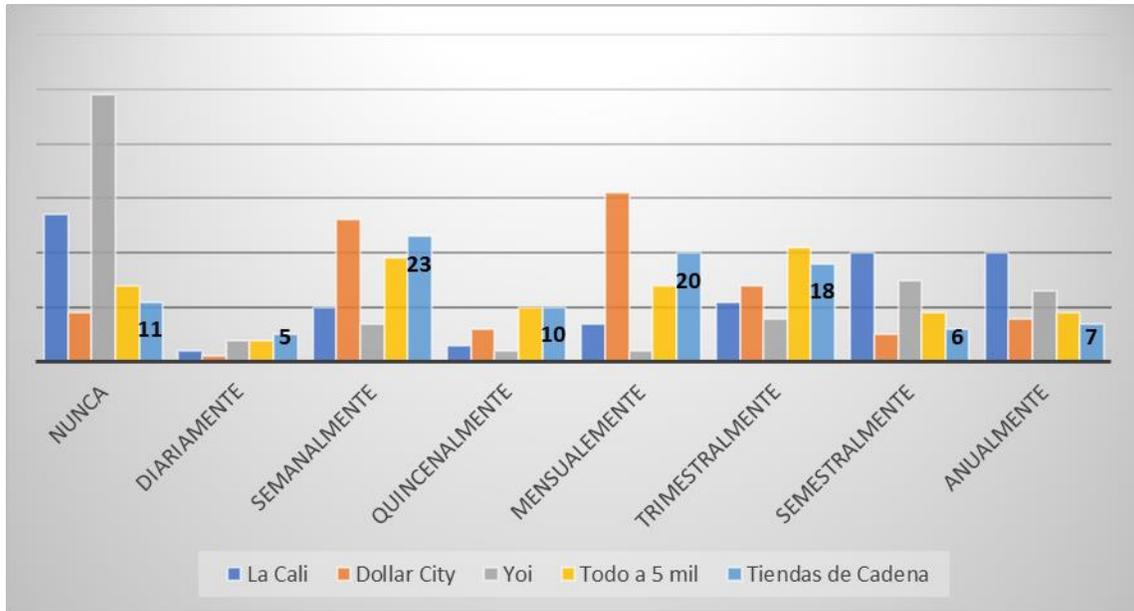


La figura 19, presenta los tipos de productos que compran los clientes potenciales en una tienda de que ofrece productos de cacharrería y accesorios, por lo tanto, los productos que más compran son maquillaje, bolsas y carteras, bisutería, accesorios de deporte y recreación y papelería; mientras que los productos que menos compran son accesorios para bebe, cuidado corporal, cuidado capilar y hogar.

En este sentido, Babagus debe aprovechar las líneas de productos que generan más utilidades, por lo tanto, es recomendable seguir las nuevas tendencias de consumo tanto en el maquillaje que sea elaborado a base de ingredientes más naturales, así como también implementando el canal online como complemento del canal físico para ofrecer todos los productos, los que tienen alta y baja rotación, mostrando el uso, los precios y los beneficios que ofrecen.

Figura 20

Frecuencia de Compra en Cacharrerías



Tal como se observa en la figura 20, en la empresa Dollar City, el 8% de la población realiza sus compras anualmente, el 5% semestralmente, el 14% trimestralmente, el 31% mensualmente, el 6% quincenalmente, el 26% semanalmente, el 1% diariamente y el 9% nunca.

En la empresa La Cali, el 20% de la población realiza las compras anualmente, el 20% semestralmente, el 11% trimestralmente, el 7% mensualmente, el 3% quincenalmente, el 10% semanalmente, el 2% diariamente y el 27% de la población nunca realiza compras en esta cacharrería.

En las tiendas de cadena el 7% de la población realiza compras anualmente, el 6% semestralmente, el 18% trimestralmente, el 20% mensualmente, el 10% quincenalmente, el 23% semanalmente, el 5% diariamente y el 11% nunca.

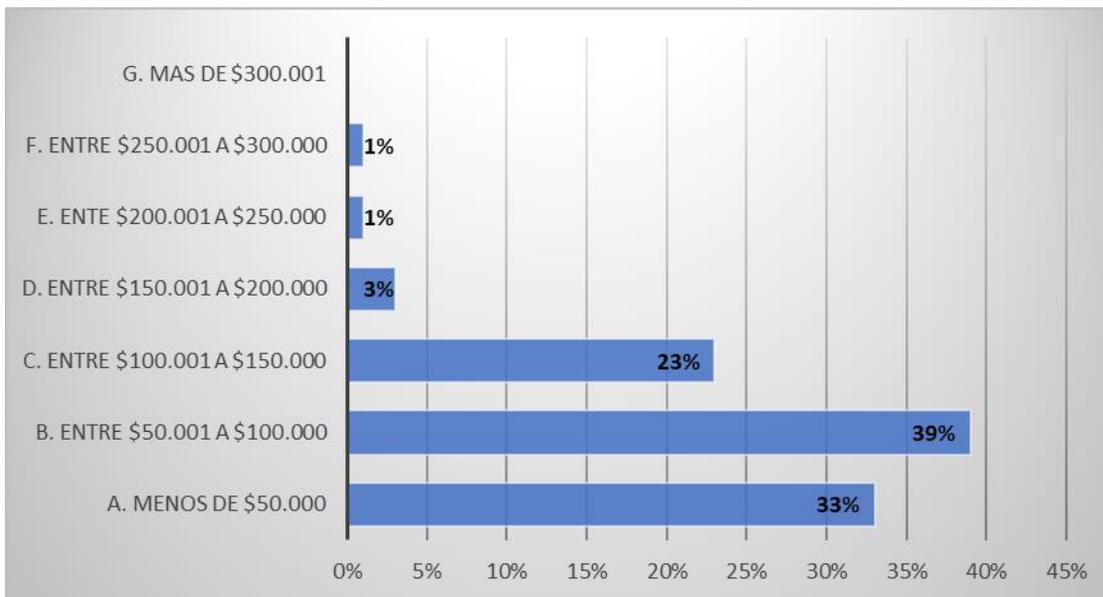
En las empresas Todo a 5 mil, el 9% de la población realiza las compras anualmente, el 9% semestralmente, el 21% trimestralmente, el 14% mensualmente, el 10% quincenalmente, el 19% semanalmente, el 4% diariamente y el 14% nunca.

En la empresa Yoi, el 13% de la población realiza sus compras anualmente, en 15% semestralmente, el 8% trimestralmente, el 2% mensualmente, el 2% quincenalmente, el 7% semanalmente, el 4% diariamente y el 49% nunca.

En este sentido, la empresa que más frecuentan es Dollar City, por lo tanto, es reconocida, y solo el 9% de la población no compran en este establecimiento. Por otro lado, el 49% de la población nunca compran en la empresa Yoi, la cual es un fuerte competidor de Babagus, ya que, ofrece productos similares. Por lo tanto, es necesario realizar estrategias dirigidas a la notoriedad de la marca Babagus con el fin de darla a conocer, posicionarla en la ciudad de San Juan de Pasto, mejorar el lugar, generar acciones para la fidelización de clientes y crear valor a la marca, prestando una excelente atención al cliente.

Figura 21

Promedio de Inversión en la Compra.

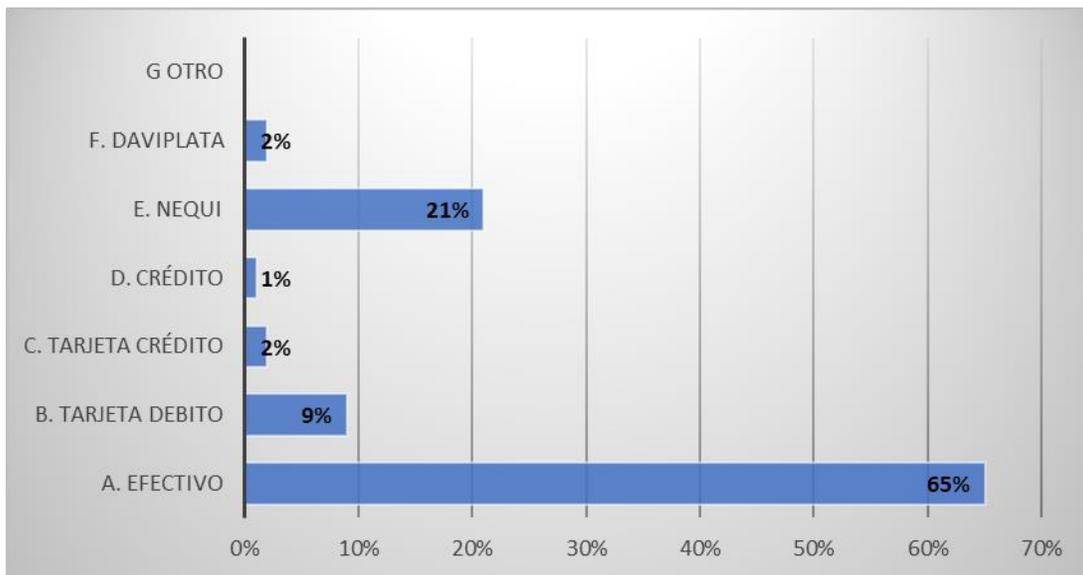


La figura21, presenta cuanto invierte la población en la compra de accesorios y productos de cacharrería, por lo tanto, el 39% invierte entre \$50.001 a\$100.000, el 33% menos de \$50.000, el 23% entre \$100.001 a \$150.000 y el 3% entre % 150.001 a \$200.000.

En este sentido, se demuestra que la población invierte en la compra de accesorios y productos de cacharrería, por lo tanto, Babagus puede aprovechar las oportunidades del entorno, ampliando el portafolio de productos y dando a conocer los productos novedosos a través de redes sociales con el fin de incentivar a la compra.

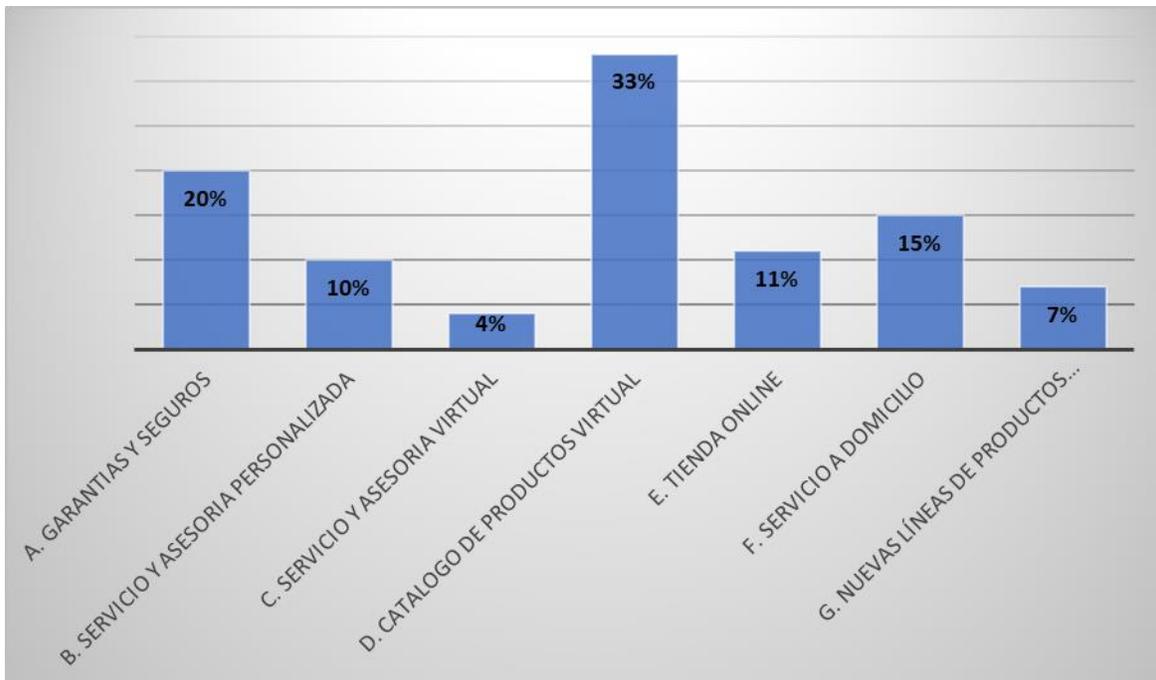
Figura 22

Medio de Pago



Tal como se observa en la figura 22, el 65% de la población prefieren pagar en efectivo, el 21% por Nequi, el 9% con tarjeta débito, el 2% por daviplata y el 1% por medio de crédito.

Lo anterior ratifica la importancia de implementar todas las formas de pago, como datafono y las nuevas plataformas digitales, aunque los clientes prefieren pagar en efectivo es muy bueno tener aliados tecnológicos para realizar las transacciones.

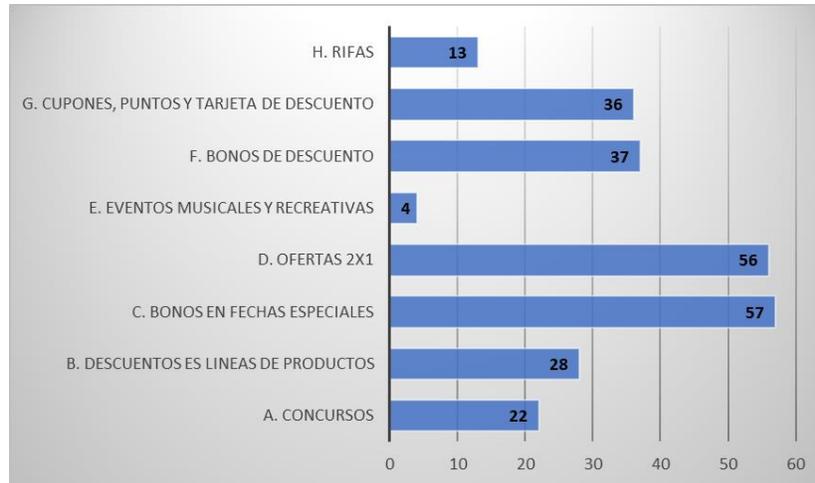
Figura 23*Servicios complementarios*

La figura 23, presenta los servicios complementarios que le gustaría que realice una empresa que comercialice productos y accesorios de cacharrería, por lo tanto, el 33% de la población le gustaría que exista un catálogo virtual de los productos, el 20% que existan garantías y seguros, el 15% servicio a domicilio, el 11% tienda online, el 10% servicio y asesoría personalizada, el 7% una nueva línea de productos (accesorios para bebe), y el 4% servicio y asesoría virtual.

En este sentido, la empresa Babagus debe crear un catálogo virtual de todos los productos que comercializa con su respectivo precio, la cual se debe actualizar constantemente, por otra parte, es recomendable asesorar al cliente sobre el uso y cuidado de los productos y ofrecer garantías y seguros, por otra parte, es importante contar con una empresa que se encargue de realizar servicios a domicilios con el fin de evitar que los clientes se desplacen al punto de venta, y por último, la creación de una tienda online es muy bueno ya que refuerza a la tienda física y es una de las nuevas tendencias.

Figura 24

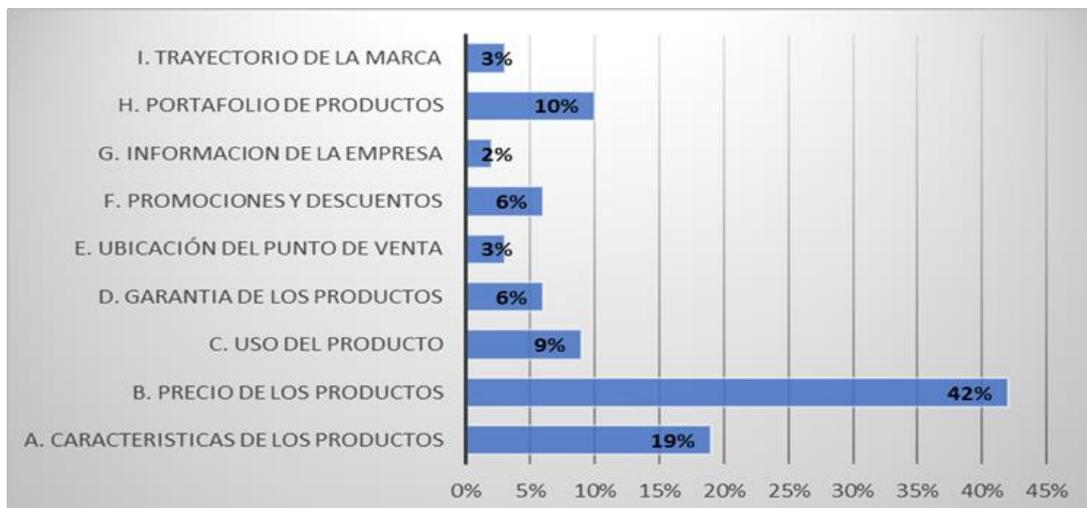
Ofertas y descuentos



Tal y como se observa en la figura 24, las ofertas y descuentos que los clientes potenciales prefieren son las ofertas 2x1, los bonos en fechas especiales, los bonos de descuento y los cupones, puntos y tarjetas de descuentos; por lo tanto, cuando la empresa realice estrategias de promoción debe implementar este tipo de ofertas y descuentos que permitan cumplir con objetivos propuestos por la empresa.

Figura 25

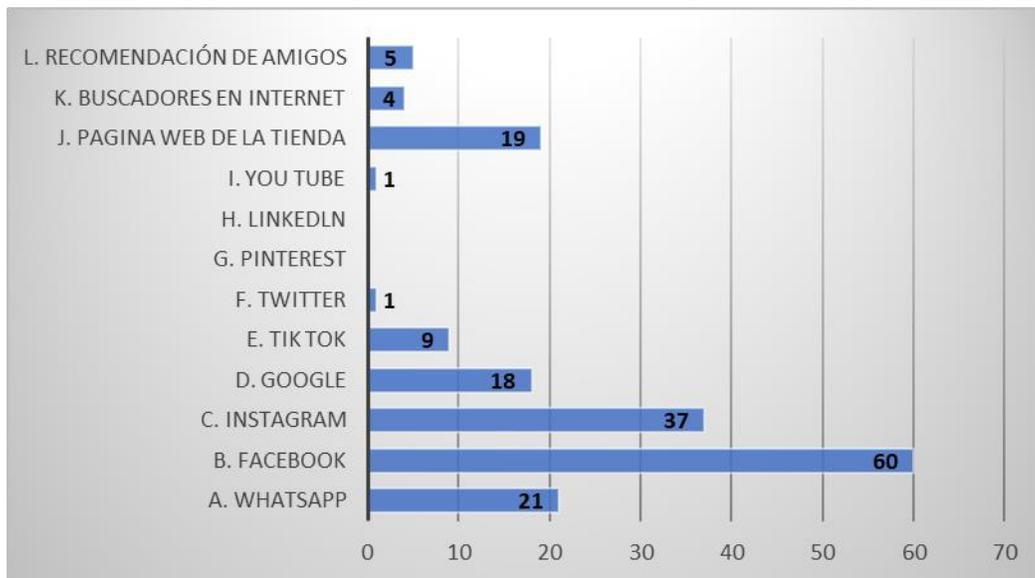
Información buscada en internet o redes sociales



Según la figura anterior, el 42% de la población buscan información en internet o redes sociales acerca del precio de los productos, el 19% a cerca de las características de los productos, el 10% busca el portafolio de productos, el 9% acerca del uso de productos, el 6% busca promociones, descuentos y garantía de productos, el 3% busca la ubicación del punto de venta y la trayectoria de la marca.

En este sentido, Babagus debe incluir el precio y las características de los productos cuando realice publicidad en internet o en redes sociales, ya que debe aprovechar la tecnología, el internet, y las redes sociales para informar a los clientes y estar en contacto con ellos, además es recomendable contar con una persona que interactúe con los clientes y resuelva sus dudas de manera inmediata.

Figura 26
Medios de Comunicación

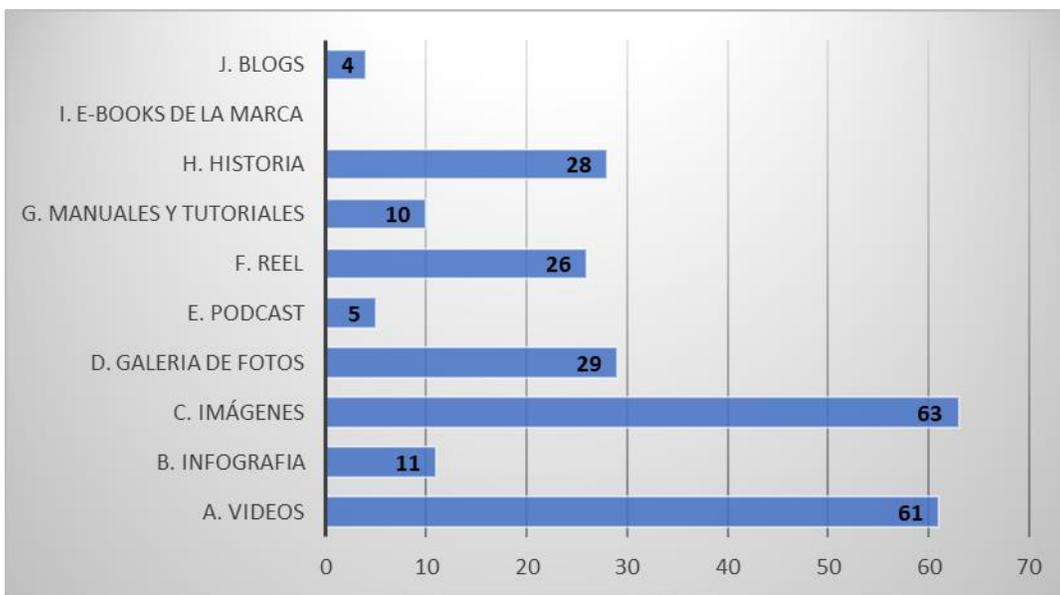


En la figura 26, se presenta la preferencia de los clientes potenciales frente a los medios de comunicación para buscar información, donde el 60% prefieren ingresar a la red social de Facebook, el 37% por Instagram, el 21% consultan por WhatsApp, el 17% a través de la página

web de la tienda, el 18% por un buscador en internet, y el 18% a través de un buscador como Google, como los datos más representativos.

Lo anterior, reafirma la importancia de que Babagus genere relaciones con los clientes e implementar un programa de fidelización con los clientes leales, es por ello que debe tener una base de datos; en este sentido, es muy importante reforzar la presencia de la marca en redes sociales, ya que, este es un mecanismo efectivo para generar notoriedad de la marca, posicionar, atraer, mantener la comunicación e interactuar con los clientes actuales y potenciales.

Figura 27
Tipo de Formato



Según la figura 27, al 63% de los clientes potenciales le gustaría recibir información por medio de imágenes, al 61% por medio de videos, al 29% por galería de fotos, al 28% por medio de historias y al 26% por Rell, siendo la información más representativa.

Por lo anterior, Babagus debe enfocarse a crear contenido Inbound Marketing, es decir, no solo promocionar los productos, si no también entretener a los usuarios y resolver dudas, siendo una organización que aporta soluciones y recursos, creando una comunicación bidireccional por medio

de imágenes, videos, historias, galería de fotos y Reel llamativos, que impacten y que permitan atraer, interactuar y deleitar a los clientes.

Conclusiones de la investigación de mercados.

- El mercado potencial de la empresa Babagus está conformado por hombres y mujeres con edades entre 25 y 39 años, con un estrato socioeconómico 2 y 3, en su mayoría son solteros, su ocupación son empleados, con un nivel de ingresos entre uno y dos salarios mínimos mensuales legales vigentes, los cuales compran productos y accesorios de cacharrería para obsequiar o regalar y para sentirse bien.

- Los factores más importantes en el momento de elegir una empresa que comercialice accesorios y productos de cacharrería son: servicio al cliente, diseño de los productos, calidad, precio y exhibición de los productos; por otra parte, los productos que más compran son accesorios de bisutería y moda, bolsos y carteras, maquillaje y accesorios de deporte y recreación.

- La empresa donde realizan sus compras con más frecuencia es Dollar City, la cual en su gran mayoría la visitan quincenalmente y mensualmente, donde el rango de inversión está entre \$50.000 y \$150.000, los cuales prefieren pagar en efectivo y por medio de Nequi.

- En cuanto a los servicios complementarios, los clientes potenciales optan por un catálogo virtual, garantías y seguros y servicio a domicilio, así mismo, las ofertas y descuentos que prefieren son bonos por fechas especiales (día de la madre, día de la mujer, cumpleaños), ofertas 2x1 y bonos de descuento.

- Los medios de comunicación que emplean para buscar información es por medio de Facebook, Instagram y WhatsApp, donde prima la búsqueda del precio de los productos, las características de los productos (colores, materiales, diseños) y el portafolio de productos; y el mercado potencial desea recibir información en formatos como: videos, imágenes, historias y Reel.

2.1.2.6 Segmentación del mercado. A continuación, se presenta la tabla de la Microsegmentación.

Tabla 22

Segmentación de mercados para la empresa Babagus

Categoría	Cliente Potencial
Segmentación Geográfica	
Región	San Juan de Pasto
Zona	Urbana
Segmentación Demográfica	
Género	Femenino y Masculino
Edad	25 a 39 años
Estrato Socioeconómico	2 y 3
Ocupación	Empleados
Estado Civil	Solteros
Ingreso	Entre 1 a 2 SMMLV
Segmentación Psicográfica	
Intereses de Compra	Para obsequiar o regalar
	Para sentirse bien
Medios de comunicación	Facebook
	Instagram
	WhatsApp
Formato	Videos
	Imágenes
	Historias
	Reels
Segmentación por Ventajas Buscadas	
Motivos de Compra	Servicio al cliente
	Diseño de los productos

	Calidad
	Precio
	Exhibición de los productos
Ofertas y descuentos	Bonos por fechas especiales
	Ofertas 2x1
	Bonos de descuento
Servicios Complementarios	Catalogo Virtual
	Seguros y garantías
	Servicio a domicilio
Información buscada	Precio de los productos
	Características de los productos
	Portafolio de productos
Productos y accesorios	Accesorios de bisutería y moda
	Bolsos y carteras
	Maquillaje
	Accesorios de deporte y recreación
Segmentación Conductual	
Frecuencia de Compra	Quincenalmente
	Mensualmente
Lugar que visita para comprar	Dollar City
Rango de inversión	Entre \$50.000 a \$150.000
Medio de pago	Efectivo
	Nequi

2.1.2.7 Amenazas y Oportunidades Claves:

- Oportunidades

1. Desarrollo de la tecnología competitiva

2. Potencial de innovación

3. Crecimiento económico del sector cosmético
 4. Reputación de marcas
 5. Innovación de productos
 6. Nuevas tendencias de consumo
 7. Tendencia online
 8. Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos (rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y el sustituto)
 9. Poder de negociación de los clientes
 10. Fuerte competidor
- Amenazas
1. Políticas de precios y tarifas
 2. Entrada de nuevos competidores
 3. Inflación
 4. Tasa de desempleo (perdida de la capacidad adquisitiva)
 5. Poder de negociación de los proveedores
 6. Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores

7. Devaluación del peso colombiano
8. Regulaciones gubernamentales que afecten la forma de trabajo de la empresa o sus costes
9. Cambios en los estilos de vida
10. Conflictos entre Rusia y Ucrania

2.1.2.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Tabla 23*Matriz de evaluación de factores externos MEFE*

Oportunidades			
Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Desarrollo de la tecnología competitiva	0,06	2	0,12
Potencial de innovación	0,07	3	0,21
Crecimiento económico del sector cosmético	0,05	3	0,15
Reputación de marcas	0,07	3	0,21
Innovación de productos	0,03	3	0,09
Nuevas tendencias de consume	0,07	3	0,21
Tendencia Online	0,07	4	0,28
Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos (rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y el sustituto)	0,04	3	0,12
Poder de negociación de los clientes	0,02	3	0,06
Fuerte competidor	0,04	3	0,12
Amenazas			
Políticas de precios y tarifas	0,05	3	0,15
Entrada de nuevos competidores	0,04	2	0,08
Inflación	0,08	2	0,16
Tasa de desempleo (perdida de la capacidad adquisitiva)	0,05	2	0,1

Poder de negociación de los proveedores	0,07	3	0,21
Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores	0,04	2	0,08
Devaluación del precio colombiano	0,02	1	0,02
Regulaciones gubernamentales que afecten la forma de trabajo de la empresa o sus costes	0,03	2	0,06
Cambios en los estilos de vida	0,04	2	0,08
Conflictos entre Rusia y Ucrania	0,06	1	0,06
Total	1		2,57

2.2 Declaraciones de principios y valores, misión y visión

A continuación, se presentan las actividades que se elaboraron para el cumplimiento del objetivo número 2, entre las cuales se presentan: modelo de negocio y ventaja competitiva, modelo Canva, ventaja competitiva mediante estrategia funcional y estrategia de negocios, redefinición y propuesta de principios y valores, misión y visión empresarial.

2.2.1 Modelo de Negocio y Ventaja Competitiva

Enseguida, se presenta el modelo de negocios Canva, en el cual se describen los socios clave, las actividades clave, la propuesta de valor, relación con los clientes, segmento de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos y fuentes de ingresos de la empresa Babagus.

- Modelo de Negocios Canva

Tabla 24

Modelo de negocios Canva

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Proveedores de productos	Ventas	La propuesta de	Babagus se	Geográfica:
Proveedores de tecnología	Servicio al cliente	valor de la empresa	relaciona con los clientes	Región: San Juan de Pasto
Proveedores de material POP	Capacitaciones	Babagus se basa en los productos	mediante los asesores de	Zona: Urbana.
Proveedores profesionales	Actualizaciones	diferenciados, en un punto de	ventas, quienes brindan un	Demográfica:
	Publicidad	venta agradable que usa el	excelente servicio al	Género: Femenino
	Promoción	merchandising y en una	cliente.	Edad: 29 a 39 años.
	Ofertas y descuentos			Estrato socioeconómico: 2 y 3. Estado civil: Solteros.

Recursos humanos (Personal) Bancos	excelente atención al cliente, lo cual lo hace diferente y exclusivo, y se puede cobrar un sobreprecio.	Mantienen al comunicación por plataformas digitales como Facebook, Instagram, y WhatsApp.	Ingreso: Entre 1 a 2 SMMLV. Psicográfica: Intención de compra: Para obsequiar o regalar Para sentirse bien Medios de comunicación:
Recursos Clave		Canales	
Recursos humanos, físicos, tecnológicos		La empresa Babagus en la ciudad de San Juan de Pasto en un punto de venta que está ubicado en la Calle 18 No. 23-59 Centro.	Facebook Instagram WhatsApp Formato: Videos Imágenes Historias Reels Por ventajas buscadas Motivos de compra Servicio al cliente Diseño de los productos Calidad Precio Exhibición de los productos. Ofertas y descuentos: Bonos por fechas especiales Ofertas 2x1 Bono de descuento Servicios complementarios:
Punto físico			
Relación con los clientes			
Publicidad en redes sociales.			

Catalogo virtual
Seguros y garantías
Servicio a domicilio
Información buscada:
Precio de los productos
Característica de los productos
Portafolio de productos
Productos y accesorios:
Accesorios de bisutería y moda
Bolsos y carteras
Maquillaje
Accesorios de deporte y recreación
Segmentación conductual:
Frecuencia de compra:
Quincenalmente
Mensualmente
Lugar que visita para comprar:
Dollar City
Rango de inversión:
Entre \$50.000 a \$150.000
Medio de pago:
Efectivo
Nequi

Estructura de Costos

Fuentes de Ingresos

Costos fijos: Arrendo, servicios públicos (luz, agua, internet), nomina, surtido de mercancía.

Costos variables: Reparaciones, comisiones por ventas.

● **Ventaja competitiva mediante estrategia funcional:** Las estrategias funcionales mejoran la eficacia de las operaciones y la capacidad de incrementar la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta hacia los clientes, permitiendo obtener a la empresa una ventaja competitiva, mayor rentabilidad y crecimiento de utilidades.

Para la empresa Babagus la ventaja competitiva mediante estrategia funcional es: Mayor capacidad de respuesta a los clientes.

Para que Babagus logre una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, debe darles a ellos lo que quieren, cuando quieren y al precio que están dispuestos a pagar, siempre y cuando no comprometa su rentabilidad a largo plazo; por lo tanto, para que la empresa logre una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, debe trabajar o mejorar su capacidad para generar más valor por su dinero y que los atributos de diferenciación que son: la exclusividad, variedad y diseño de productos, el ambiente del punto de venta y el servicio al cliente generen lealtad por la marca.

Para lograr lo anterior, la empresa tiene como fortalezas una gran variedad y disponibilidad de productos, un horario amplio que se adapta a las necesidades de los clientes, que es de lunes a domingo, estrategias de promoción para fechas y eventos especiales; así como, conocen el comportamiento de los clientes en cuanto a precios, formas de pago, condiciones de servicio y calidad, por lo tanto, toman decisiones dirigidas a satisfacer las necesidades, deseos y expectativas.

En este sentido, Babagus ofrece una variedad de productos, diferenciados únicos y novedosos contando con un talento humano capacitado y motivado que acompaña durante el proceso de ventas, debido a que cuenta con manuales de funciones y una autonomía que permite que los empleados se sientan empoderados. Por otra parte, el servicio al cliente es extraordinario, cuentan

con un nivel tecnológico competitivo y adecuado a los requerimientos del mercado, y el punto de venta cuenta con instalaciones agradables y llamativas.

Por consiguiente, Babagus es eficiente, puede ser líder en costos, compra productos en volumen minimizando costos y puede competir por precio y cobrar un sobreprecio por las anteriores ventajas.

Por otra parte, la empresa debe disminuir o minimizar las debilidades, por lo tanto, es realizar procesos de bechmarking para analizar a la competencia e investigaciones de mercado para monitorear a los clientes y proveedores; de igual modo, la empresa debe realizar presupuestos, con base a objetivos, estrategias, planes de acción y costos de mercadeo.

● **Ventaja competitiva mediante estrategia de negocios:** según Hill y Jones, (2009) un modelo de negocio es:

La forma en que un negocio hace dinero, entrega valor a sus clientes; se refiere a la lógica de la compañía es estático, no reflectivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. La estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo de negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflectiva, se centra en la competencia y es el plan para crear una posición única y valiosa. (p. 165)

Por lo tanto, la ventaja competitiva mediante estrategia de negocios de Babagus es la diferenciación, así que, la empresa deberá diseñar estrategias empresariales que permitan alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto o de servicios a los clientes que sean distintivos; en este sentido, la diferenciación de la empresa es mediante la variedad y diseño de productos, el punto de venta agradable y servicio al cliente, lo cual permite la exclusividad y cobrar un sobreprecio; esta diferenciación se basa en estrategias funcionales que representa mejor servicio, confiabilidad, garantía y prestigio de la empresa Babagus, de igual modo, cuenta con innovación en el portafolio y variedad de productos, en la exhibición de la tienda, en el merchandising, y en el servicio al cliente.

2.2.2 *Redefinición de los Principios y Valores Corporativos*

A continuación, se presenta las preguntas que se le realizaron al gerente de la empresa Babagus, con el fin de redefinir los principios y valores corporativos.

1. ¿Cuál es la prioridad que tiene la empresa? (Descríbala)

Para Babagus la prioridad es brindar una buena experiencia de compra en el punto de venta, satisfaciendo las necesidades y deseos de los clientes con los productos que ofrece la empresa, que son con un buen diseño, divertidos y muy cool; por otra parte, Babagus brinda una buena atención al cliente generando amabilidad, confianza y calidez.

2. ¿Cuál es el factor o los factores claves de éxito de la empresa?

- Servicio al cliente: Asesorar al cliente de manera amable y confiable, brindando una comunicación clara, fluida y concisa, mostrando empatía por las necesidades del comprador.
- Ubicación: Babagus cuenta con una ubicación estratégica en el centro de la ciudad.
- Experiencia en la tienda: Ofreciendo un ambiente divertido y cómodo.
- Contar con un mercadólogo: que permita crear estrategias y cumplir con los objetivos a largo, mediano y corto plazo.

3. ¿Cite (3) aspectos que, como persona, le aporta a Usted la empresa?

- Positivismo: Cada situación tiene una solución que no implica llevara límites
- Entrega: Total disposición para las diferentes situaciones.
- Responsabilidad: Con los compromisos que existen, en el momento y lugar pactado

4. ¿Cuáles son los grupos o personas con las cuales interactúa la empresa

(Grupo de referencia) en sus operaciones o para el logro sus objetivos?

- Clientes.
- Colaboradores.
- Proveedores.
- Gobierno
- Competencia

5. ¿Qué actitud rige el comportamiento con los grupos de referencia?

- Clientes: Confiabilidad, respeto y amabilidad.
- Colaboradores: Ambiente laboral con actitud positiva y motivador.
- Proveedores: Llegar a acuerdos que beneficien ambas partes.
- Gobierno: Cumplir con los requerimientos exigidos por parte del gobierno.
- Competencia: Leal.

Listado de Stakeholders y de los Principios y Valores para la empresa

- **Stakeholders:** Clientes, Colaboradores, Proveedores, Gobierno, Competencia

- **Principios y valores:** Respeto, Responsabilidad, Honestidad, Igualdad, Lealtad, Confianza, Tolerancia

Matriz Axiológica

Tabla 25

Matriz Axiológica-Babagus

Grupos de Referencia/Principios	Colaboradores	Cientes Competencia	Gobierno	Proveedores
Respeto	X	X		X
Responsabilidad		X	X	X
Honestidad	X	X		
Igualdad	X	X		
Lealtad			X	
Confianza		X		
Tolerancia	X	X		

- **Propuesta de Principios y Valores:** En la tabla 26 se consolida y redacta los principios y valores propuestos para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto, y así mismo se presenta los principios y valores actuales con los cuales la empresa cuenta.

Tabla 26

Propuesta de principios y valores

Principios y Valores de Babagus	Propuesta de Principios y Valores	Concepto
Amabilidad	Respeto	Tratamos de manera igualitaria, reconociendo, aceptando y apreciando las cualidades y derechos, de manera cordial y amable a los colaboradores y clientes y con puntualidad a nuestros proveedores; permitiendo crear un ambiente de seguridad y cordialidad.
Entrega	Honestidad	Actuamos con rectitud, honradez y sinceridad con nuestros clientes, y colaboradores, cumpliendo con las normas y compromisos, actuando con la verdad lo que denota sinceridad, y eliminando la mentira.
Calidez	Lealtad	Cumplimos los pactos y compromisos con nuestros los competidores.
Positivismos	Igualdad	Tratamos con igualdad a nuestros colaboradores y clientes, con el mismo trato y oportunidades tanto a mujeres y hombres, eliminando la discriminación; entendiendo y relacionándose con los pensamientos y experiencias de los demás generando empatía.
Confianza	Confianza	Cumplimos con la promesa de valor a nuestros clientes, permitiendo generar confianza y seguridad.
Responsabilidad	Responsabilidad	Cumplimos con honestidad las obligaciones y acuerdos pactados con los proveedores y gobierno; y con productos de calidad para nuestros clientes.
	Tolerancia	Respetar y permanecer abierto a la diversidad de puntos de vista y opiniones, de nuestros clientes y colaboradores, brindando libertad a tu equipo de

abrirse, sentirse más cómodos y libres compartiendo sus experiencias, sugerencias y observaciones.

2.2.3 Redefinición de la Misión y Visión Empresarial.

A continuación, se presenta la formulación de la misión y visión para la empresa Babagus

2.2.3.1 Formulación de la Nueva Misión de la Empresa. Enseguida, se presentan las preguntas que se le realizaron al gerente de la empresa Babagus con el fin de redefinir la misión empresarial.

1. ¿para qué y porque existe la empresa? La empresa existe para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes en la comercialización de productos de cacharrería y accesorios, en un lugar diferente, único y especial que brinda esas cosas pequeñas que otras empresas no brindan; además existe Babagus para obtener recursos, utilidades y rentabilidad.

2. ¿Cuál es su negocio? Vender una experiencia en productos y accesorios de cacharrería con un diseño novedoso.

3. ¿Cuáles son sus valores?

- Responsabilidad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Igualdad.
- Confianza.
- Tolerancia.

4. ¿Quiénes son sus clientes? Son personas mujeres de 18 a 29 años, que les gusta productos diferentes, que tienen ingresos superiores a 1SMMLV, tranquilas, abiertas, espontáneas, libres, que tengan pensamiento de libertad, apasionadas.

5. ¿Cuál es su prioridad? Que los clientes tanto externos como internos se sientan bien.

6. ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?

Deberes:

- Cumplir con las responsabilidades

- Puntualidad

- Atender bien al cliente
- Actuar con rapidez

- Actuar bajo las normas de la empresa

- Asistir a capacitaciones

- Portar el uniforme

- Mantener una actitud positiva

- Respetar a los clientes, proveedores, productos y la tienda.

Derechos:

- Ser escuchados.

- A opinar.
- Contar con horarios de descanso, esparcimiento.
- Remuneración justa.
- Prestaciones sociales.
- Permisos
- A tener dotación.
- Ser respetados.

7. ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?

● Tener un plan anual, bien estructurado donde se tomen a detalle las acciones que se van a tomar, por ejemplo, programar antes cada fecha especial, como el día de la madre, del padre, navidad, entre otras

- Perfeccionar el manual de proceso, el manual de convivencia.

8. ¿Cuál es su responsabilidad (social) como ciudadano corporativo? Tomar decisiones de acuerdo a los valores de la empresa, capacitar a los empleados a cerca de la responsabilidad social.

9. ¿Cuáles son sus productos y mercados? Los productos que ofrece la empresa son de chacharería, son novedosos y únicos; el mercado es: la ciudad de San Juan de Pasto, Ipiales y parte del Ecuador.

● **Propuesta de Misión.** Buscamos brindar belleza, elegancia y facilitar la decoración del hogar a través de la comercialización de productos y accesorios de cacharrería con diseños únicos y novedosos, brindando una experiencia de compra agradable en el punto de venta mediante una gran

variedad de productos exclusivos, la exhibición de la tienda y el excelente servicio al cliente. Trabajamos para obtener rentabilidad y hacer crecer nuestro negocio con respeto, lealtad, honestidad, responsabilidad, tolerancia y empatía, pensando en la satisfacción de los consumidores e impactando positivamente a la comunidad.

2.2.3.2 Formulación de la Nueva Visión de la Empresa. A continuación, se presentan las preguntas que se le realizaron al gerente de la empresa Babagus con el fin de redefinir la visión empresarial.

1. ¿Qué queremos llegar a ser como organización, en el año 2027? Tener una cadena de 10 tiendas en varios municipios o ciudades pequeñas como, Florencia, Pitalito o Popayán.

2. ¿Cómo vamos a lograr ese deseo? Estructurar bien el punto de venta actualmente realizando estudios de mercado para obtener información sobre lo que quieren los clientes externos y así satisfacer esas necesidades.

3. ¿Cuáles serán los productos/servicios y clientes de la empresa dentro de 5 años? Producto para chicos, cool, bonitos, novedosos, para el uso de las personas, clientes mujeres de 10 a 25 años.

4. ¿Por qué es importante lograr ese que, ese cómo, ese cuando y ese cuál? Es importante a nivel personal, ya que es un reto sacar una empresa fuera de la región; así como también para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes por medio de un lugar que genere experiencias agradables.

● **Propuesta de Visión.** En el año 2027 ser reconocidos a nivel regional, mediante la apertura de 6 tiendas en municipios y ciudades pequeñas de Colombia, a través de puntos de venta innovadores en procesos de exhibición generando un ambiente agradable con productos novedosos y únicos a fin de brindar la mejor experiencia de compra; para ser una empresa competitiva y satisfacer necesidades y deseos de los clientes y accionistas.

2.3 Propuesta de objetivos corporativos y estrategias para la empresa Babagus.

A continuación, se presenta la propuesta de objetivos y estrategias para la empresa Babagus.

2.3.1 Propuesta de Objetivos Corporativos

Enseguida, se presenta la propuesta de los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo.

2.3.1.1 Propuesta de objetivos a corto plazo.

- Aumentar las ventas en un 10% para el primer semestre del año 2023
- Incrementar la rentabilidad en un 20% para el segundo semestre del año 2023.
- Ampliar la cobertura de ventas en plataformas digitales para el segundo semestre del año 2023.

2.3.1.2 Propuesta de objetivos a mediano plazo.

- Incrementar la notoriedad y reconocimiento de marca en el mercado de productos y accesorios de cacharrería a nivel departamental para el año 2024.
- Mejorar la experiencia de compra en las tiendas de la empresa Babagus para el año 2024.
- Posicionar la marca en el departamento de Nariño para el año 2024.

2.3.1.3 Propuesta de objetivos a largo plazo.

- Ampliar la cobertura en puntos de venta en 6 ciudades pequeñas a nivel regional y nacional para el año 2025.
- Fortalecer la capacidad financiera de la empresa Babagus para el año 2026.

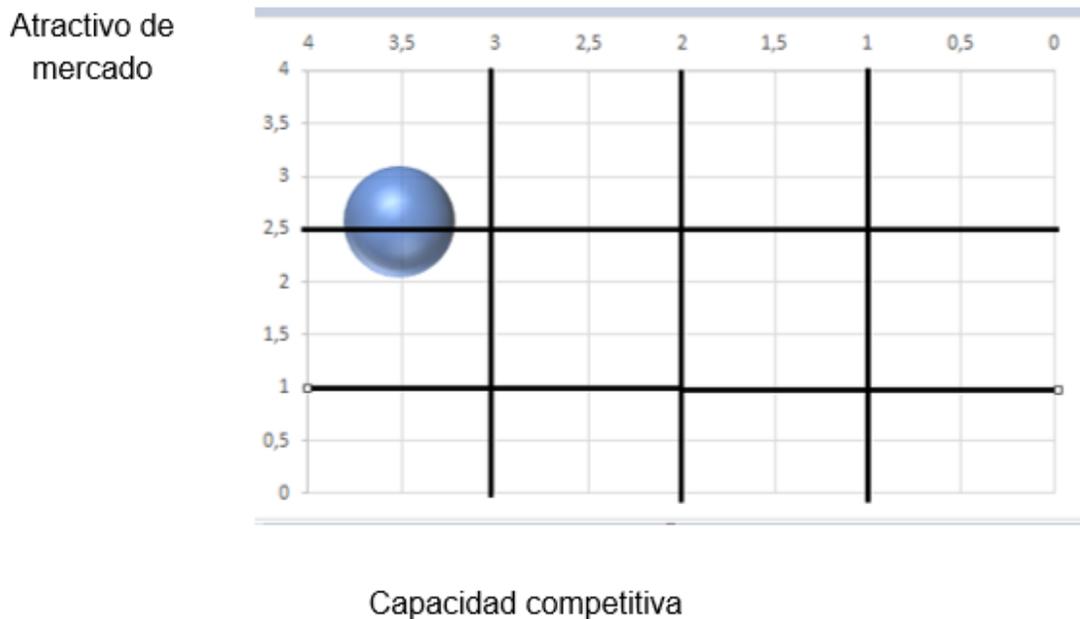
2.3.2 Posición Estratégica y Alternativas de Estrategias para la Empresa Babagus:

A continuación, se presenta la Matriz IE y la matriz McKinsey, las cuales sirven de referencia para definir las estrategias para la empresa Babagus.

2.3.2.1 Matriz IE. Para la elaboración de la Matriz IE, se tomó como referencia factores internos y externos de la Matriz MEFI en la que obtuvo un puntaje de 3,51, así mismo en la matriz MEFE con un resultado de 2,57, siendo una herramienta clave para evaluar la organización.

Figura 28

Matriz IE



Según la matriz IE, se ubica en el cuadrante I, por lo tanto, Babagus tiene una posición competitiva orientada a crecer y construir, las estrategias pueden ser las siguientes: estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal)

Por lo tanto, las alternativas de estrategias para la empresa son:

- **Estrategias Intensivas:**

Penetración de mercados. Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, esta estrategia la puede implementar Babagus, ampliando la cobertura, promocionando y posicionando la marca; aumentando la participación de mercado defendiendo la posición actual ajustando la mezcla de marketing, y con un marketing agresivo en las áreas de ventas, publicidad, promoción y servicio.

Estrategia de desarrollo de productos. Mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, con adición de características, como el valor emocional y garantizando la seguridad y confort de estos productos; por lo tanto, el diseño de los productos debe generar valor al cliente, en este sentido, se puede fabricar productos de bisutería y bolsos y carteras, que según la investigación de mercados son los que más compra el mercado potencial, en este orden de ideas, Babagus tiene la posibilidad de elaborar diversidad de productos o artesanías en diferentes materiales, como en plata, acero, oro, y los bolsos en cuero, lana o hilo pero con diseños exclusivos.

Desarrollo de Mercados. Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas, en este sentido, para lograr el cumplimiento del visión empresarial, la organización puede aprovechar las oportunidades y usar las fortalezas para expandirse en nuevos mercados, tales como en ciudades pequeñas e intermedias de Colombia, a través de puntos de venta innovadores en procesos de exhibición.

- **Estrategias de Integración:**

Integración hacia adelante. Propiedad o mayor control sobre distribuidores o detallistas. Babagus puede ampliar la cobertura y reducir costos, fabricando sus propios diseños en bisutería y bolsos y carteras con la marca Babagus, vendiendo sus diseños directamente a los clientes en lugar de tener intermediarios.

Integración hacia atrás. Propiedad o mayor control sobre proveedores, esta estrategia se la puede implementar con el fin de reducir costos, teniendo acuerdos con proveedores, y disponiendo con variedad de proveedores que suministren los productos para Babagus.

Integración horizontal. Propiedad o mayor control de los competidores, esta estrategia se la puede implementar contando con una gran variedad de productos con excelente diseño, y prestando una buena atención al cliente, cumpliendo con la promesa de valor, con el fin de posicionar la marca y que me prefieran a mí y no a la competencia para crecer y construir.

2.3.2.2 Matriz McKinsey. A continuación, se presenta la matriz multicriterio McKinsey, la cual determina el tamaño de mercado y la participación del mercado, siendo una guía para saber el posicionamiento estratégico que tiene la empresa.

Para Babagus es importante asignar y enfocar correctamente los recursos al ser estos limitados, la asignación de los mismos debe ser específica entre sus diversas actividades y/o productos. Por lo tanto, se elaboró la matriz McKinsey, para la cual, se utilizaron varios indicadores que evalúan el atractivo del mercado y la ventaja competitiva de la empresa.

Los criterios propuestos para el atractivo del mercado, fueron:

- Accesibilidad del mercado

- Tasa de crecimiento

- Extensión del ciclo de vida

- Dureza de la competencia

- Tamaño del mercado

- Rentabilidad
- Posibilidades de diferenciación (distintas al precio)
- Concentración del cliente
- Factores Macro ambientales

Para evaluar la competitividad de la asociación se tomaron las variables de la matriz de perfil competitivo.

- Precio
- Diseño de los productos
- Variedad de categorías
- Experiencia de compra
- Ambiente
- Atención al cliente
- Reputación de la marca
- Comodidad en la tienda
- Innovación de productos
- Garantía de productos

Tabla 27

Matriz McKinsey

Oportunidad de Negocio			
Ventaja Competitiva	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Precio	0,05	2	0,1
Diseño de productos	0,2	5	1
Variedad de categorías	0,1	4	0,4
Experiencia de compra	0,2	5	1
Ambiente	0,07	4	0,28
Atención al cliente	0,1	5	0,5
Reputación de marca	0,05	3	0,15
Comodidad en la tienda	0,09	5	0,45
Innovación de productos	0,1	4	0,4
garantía de productos	0,04	3	0,12
TOTAL	1		4,4
Atractivo del Mercado			
Accesibilidad del mercado	0,1	4	0,4
Tasa de crecimiento	0,15	3	0,45
Extensión del ciclo de vida	0,08	3	0,24
Dureza de la competencia	0,09	2	0,18
Tamaño del mercado	0,05	4	0,2
Rentabilidad	0,3	4	1,2
Posibilidades de diferenciación (distintas al precio)	0,03	4	0,12
Concentración del cliente	0,1	2	0,2
Factores macro ambientales	0,1	4	0,4
Total	1		3,39

En la tabla 27, se presenta la matriz McKinsey para Babagus, donde la ventaja competitiva de la empresa obtuvo un puntaje de 4,4 y el atractivo del mercado de 3,39

Según la Matriz McKinsey, la empresa se ubica en Medio Atractivo de Mercado – Baja Posición Competitiva, por lo tanto, se debe expandir a bajo riesgo y bajar la inversión y racionalizar

Teniendo en cuenta lo anterior la empresa se ubica en el cuadrante invertir para mejorar la posición actual (figura) en donde las estrategias a seguir son:

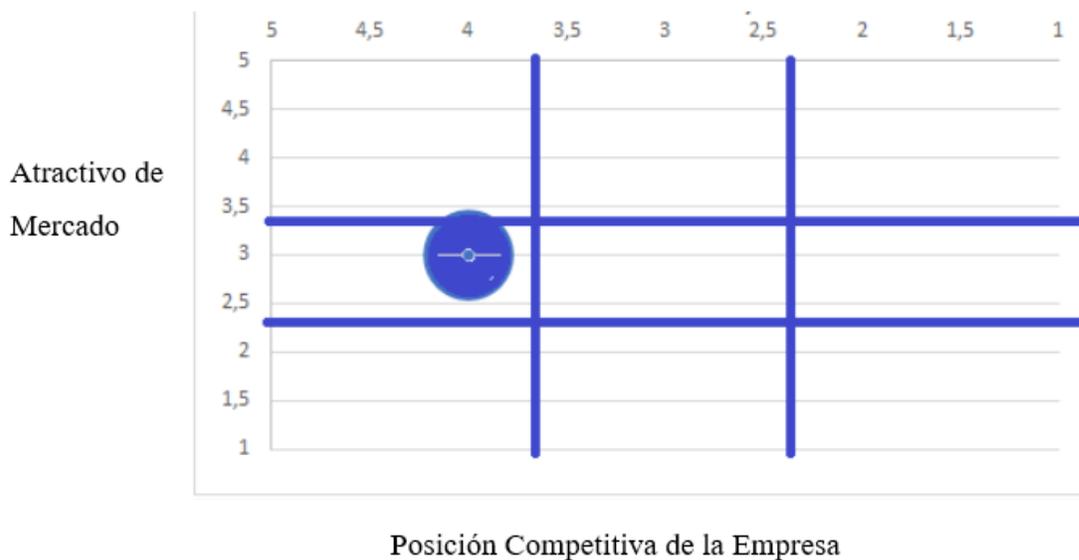
Teniendo en cuenta lo anterior la empresa se ubica en el cuadrante invertir para crecer (figura 8) en donde las estrategias a seguir son:

Invertir en el mercado para construir una posición fuerte de marca
Captar clientes de la competencia

Aumentar la rentabilidad vía productividad

Figura 29

Matriz General McKinsey - Babagus



En este sentido, Babagus debe invertir para crecer, se deberá tener un buen musculo financiero para mantener o aumentar su cuota de mercado y así mismo incrementar las ventas y la rentabilidad. Por lo tanto, se debe invertir en publicidad, ofertas y descuentos y en nuevos puntos de venta.

2.3.2.3 Selección de la Estrategia. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la Matriz McKinsey, Babagus debe realizar una estrategia de **Penetración de mercados**, que le permitirá ampliar su participación en el mercado, aprovechando la ventaja competitiva y la eficiencia reduciendo los costos y por medio de esfuerzos de marketing.

Sin embargo, se debe buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, esta estrategia la puede implementar Babagus, ampliando la cobertura, promocionando y posicionando la marca; aumentando la participación de mercado defendiendo la posición actual ajustando la mezcla de marketing, y con un marketing agresivo en las áreas de ventas, publicidad, promoción y servicio.

2.4 Plan de acción para la empresa Babagus

A continuación, se presenta el plan de acción y las actividades que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo

Tabla 28*Plan de acción. Objetivos a corto plazo*

Plan de Acción					
Objetivos	Meta	Acciones	Responsable	Presupuesto	Indicador
Aumentar las ventas en un 10% para el segundo semestre del año 2024	10%	Anticipan las necesidades de los clientes, y conocer las nuevas tendencias.	Jefe de Mercadeo		Incremento de ventas
		Realizar proceso de Benchmarking, para conocer los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores.	Cliente incognito	300.000	
		Realizar investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores.	Area de Mercadeo	de 1.800.000	
		Crear un área de mercadeo	Gerente	2.000.000	
		Realizar programas de capacitación para los asesores de ventas y para el personal encargado de caja, con el fin de prestar la mejor atención al cliente	Capacitadores	500.000	
		Conocer el nivel de productividad laboral y empresarial	Jefe de cada área	100.000	
		Realizar actividades recreativas de motivación empresarial	Jefe de cada área	500.000	Incremento

		Realizar presupuestos con base en objetivos, estrategias y planes de acción y analizan costos de mercadeo.	Capacitador	rentabilidad
Incrementar la rentabilidad en un 20% para el primer semestre del año 2025.	20%	Crear un sistema de PQRSF para conocer los porcentajes de quejas y reclamos de los clientes	Área Mercadeo	de 200.000
		Brindar solución inmediata ante las quejas o peticiones por parte de los clientes	Área Mercadeo	de
		Conocer el nivel de satisfacción de los clientes.	Área Mercadeo	de 200.000
		Crear una base de datos de los clientes.	Área Facturación	de
		Realizar descuentos en fechas especiales y en referencias seleccionadas	Área Mercadeo	de 200.000
		Crear contenido y realizar publicidad diariamente en redes sociales	Community Manager	500.000
		Realizar activación de marca cada 3 meses	Influencer, modelos, ferias, pasarela	800.000
				Total

Tabla 29

Plan de acción. Objetivos a mediano plazo

Plan de Acción+B2:G17					
Objetivos	Meta	Acciones	Responsable	Presupuesto	Indicador
Incrementar la notoriedad y reconocimiento de marca en el mercado de productos y accesorios de cacharrería a nivel departamental para el año 2025.		Anticipan las necesidades de los clientes, y conocer las nuevas tendencias.	Jefe de Mercadeo		Notoriedad de marca
		Realizar investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores.	Área de Mercadeo	300.000	
	60%	Realizar programas de capacitación para los asesores de ventas y para el personal encargado de caja, con el fin de prestar la mejor atención al cliente	Capacitadores	1.800.000	
		Crear un sistema de PQRSF para conocer los porcentajes de quejas y reclamos de los clientes	Área de Mercadeo	2.000.000	
	50%	Brindar solución inmediata ante las quejas o peticiones por parte de los clientes	Área de Mercadeo	500.000	
		Realizar descuentos en fechas especiales y en referencias seleccionadas	Área de Mercadeo	100.000	Experiencia de compra

Mejorar la experiencia de compra en las tiendas de la empresa Babagus para el año 2025.		Crear contenido y realizar publicidad diariamente en redes sociales	Community Manager	500.000	
		Realizar activación de marca cada 3 meses	Influencer, modelos, ferias, pasarela	800.000	
		Publicidad a través de radio	Caracol Radio	1.100.000	
		Publicidad a través de vallas publicitarias en las vías: Ipiales, Popayán y Putumayo - Pasto	Área de Mercadeo	1.000.000	
		Publicidad a través pantallas en semáforos	Área de Mercadeo	800.000	
Posicionar la marca en el departamento de Nariño para el año 2025.	50%	Publicidad por medios de folletos publicitarios	Área de Mercadeo	300.000	Posicionamiento de marca
Total				9.200.000	

Tabla 30*Plan de acción. Objetivos a largo plazo*

Plan de Acción					
Objetivos	Meta	Acciones	Responsable	Presupuesto	Indicador
Ampliar la cobertura en puntos de venta en 6 ciudades pequeñas a nivel regional y nacional para el año 2026.	80%	Anticipan las necesidades de los clientes, y conocer las nuevas tendencias.	Jefe de Mercadeo		Ampliar la cobertura
		Realizar investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores.	Area de Mercadeo	300.000	
		Cotizar locales comercial	Propietario	500.000	
		Reclutar personal	Área de talento humano	300.000	
		Contratar personal	Área de talento humano	1.000.000	
		Realizar programas de capacitación para los asesores de ventas y para el personal encargado de caja, con el fin de prestar la mejor atención al cliente	Capacitador	500.000	
		Realizar presupuestos con base en objetivos, estrategias y planes de acción y analizan costos de mercadeo.	Gerente y jefe de Mercadeo		

Arrendar local comercial	Área de Mercadeo	4.000.000
Publicidad de lanzamiento	Área de Mercadeo	500.000
Realizar descuentos y ofertas por lanzamiento	Área de Mercadeo	100.000
Crear contenido y realizar publicidad diariamente en redes sociales	Community Manager	500.000
Realizar activación de marca cada 3 meses	Influencer, modelos, ferias, pasarela	800.000
Publicidad a través de radio	Caracol Radio	1.100.000
Publicidad a través de vallas publicitarias en las vías: Ipiales, Popayán y Putumayo - Pasto	Área de Mercadeo	1.000.000
Publicidad a través pantallas en semáforos	Área de Mercadeo	800.000
Publicidad por medios de folletos publicitarios	Área de Mercadeo	300.000
Total		11700000

3 Conclusiones

El estudio en la empresa Babagus, es importante ya que trae consigo diferentes beneficios financieros y no financieros, entre los cuales:

Evita el fracaso, es decir, la empresa tomara decisiones en base a objetivos y estrategias y esto hace que genere valor.

Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades,

Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos, que son debilidades que se pueden presentar en al área administrativa, financiero, operativa y de mercadeo.

Mejora la coordinación y control de actividades, permitiendo asignación de tareas, recursos y presupuesto que permite mejorar la coordinación, e ir controlando los resultados y midiendo el desempeño.

Minimiza efectos, condiciones y cambios adversos, es decir, se identifica las amenazas, y lo ideal es mitigarlas, aprovechar las oportunidades del entorno y crear un plan de contingencia para estar preparado y que no afecte tanto a la empresa.

Mejora la eficacia, es decir permite tomar decisiones para cumplir los objetivos de la empresa, y así mismo cumplir con el direccionamiento estratégico.

Mejora la eficiencia, es decir el aprovechamiento óptimo de los recursos para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta que los recursos son escasos y limitados.

Mejora la comunicación interna y la productividad del personal.

Permite a la organización ser más proactiva que reactiva, es decir, la empresa anticipa desafíos, amenazas y oportunidades en el mercado, por lo tanto, la empresa proactiva no espera a que las cosas surjan para reaccionar a ellas.

Impone orden y disciplina a la empresa, ya que cuentan con el proceso administrativo.

Mejora significativa en las ventas, la rentabilidad, la productividad laboral y empresarial, así como también mejora el desempeño organizacional, y reflejan el pronóstico de las condiciones futuras.

Una planeación estratégica resulta en un conjunto de acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. Por consiguiente, los factores mencionados deben estar contemplados dentro de un modelo de proceso de administración estratégica, que también permita ser evaluado.

Por lo anterior, se identificó que el problema central de investigación fue la ausencia de una planeación estratégica en la empresa, lo que se manifiesta en que no se cuenta con una misión, visión, objetivos globales a largo plazo ni estrategias corporativas, las cuales, se detallan en un plan de acción.

En consecuencia, se ha generado una cultura organizacional improvisada, donde sus colaboradores conocen algunos de los valores corporativos, pero no tienen claros los objetivos con los cuales comprometerse, además, al no contar con misión y visión que hace parte del direccionamiento estratégico Babagus no tiene definido la razón de la organización, ni la naturaleza del negocio, así como, no se especifica hacia dónde va la empresa y que quiere ser en un futuro. Por otra parte, no cuenta con objetivos a largo, mediano y corto plazo, por lo tanto, no se ha establecido un presupuesto para el cumplimiento de metas y objetivos.

En vista de lo mencionado, si el problema de la investigación persiste, disminuirán las probabilidades de encontrar el éxito de manera eficaz, eficiente, competitiva, productiva y rentable, puesto que, la empresa no sabrá hacia dónde debe dirigirse en el corto, mediano y largo plazo, y

no tendría una guía para la toma de decisiones, dificultando formular estrategias a nivel de cada una de sus áreas funcionales.

Por lo tanto, el objeto de la presente investigación consistió en formular un plan estratégico para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de brindar con el estudio una guía empresarial que permita hacer de la empresa una organización altamente competitiva.

En este sentido, para el logro del cumplimiento número 1, se realizó un diagnóstico donde se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Debilidades

No realiza un proceso de planeación estratégica (carece de visión, misión, metas, objetivos, estrategias e indicadores de gestión).

No controlan, ni tampoco anticipan las necesidades de los clientes, además no realizan perfiles de competitividad y procesos de Benchmarking, no conocen los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores.

No realizan investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores.

No cuenta con un área de talento humano, ni de mercadeo, no se estimula la creatividad de los empleados

No se conoce el nivel de productividad laboral y empresarial

No realizan presupuestos con base en objetivos, estrategias y planes de acción, ni tampoco analizan costos de mercadeo.

No cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control: de gestión, operativo y comercial.

No cuentan con programas de capacitación para la gerencia y el personal administrativo

No cuentan con un sistema efectivo de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo, tampoco con un sistema de auditoría del servicio, que se realiza periódicamente.

No conocen los porcentajes de quejas y reclamos de los clientes y cuentan con un plan de solución, carece de una base de datos de los clientes y desconoce su nivel de satisfacción.

Fortalezas

La gerencia toma decisiones de forma ágil y oportuna, además brinda poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento), además existe sentido de pertenencia en el personal de la empresa.

Cuentan con estrategias de publicidad y promoción para los productos, además, existen metas claras de ventas y realizan pronósticos de ventas potenciales.

Capacitan y motivan al personal de ventas, y con una estrategia clara y expresa del servicio al cliente

Definen con claridad las funciones del personal de la empresa y están plasmadas por escrito en manuales.

Eficiente y efectivo sistema de control de inventarios, de calidad, financiero y contable.

El gerente conoce, analiza y toma decisiones con base en la variación de los estados y razones financieras y de rentabilidad de los últimos años, y Conocen el volumen de ingresos mensuales por la venta de los productos y servicios de la empresa.

Conocen el mercado objetivo, el potencial y oportunidades que tienen los productos y servicios de la empresa en el mercado, en cuanto a calidad, precio, marca.

Conocen el comportamiento de los clientes, en cuanto a: precios, formas de pago, condiciones de servicio y calidad, y toman decisiones con base en el comportamiento y pronósticos de la demanda de productos y servicios.

El nivel tecnológico es competitivo y adecuado a los requerimientos del mercado.

Cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas que brindan poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento)

Oportunidades

Desarrollo de la tecnología competitiva

Potencial de innovación

Crecimiento económico del sector cosmético

Reputación de marcas

Innovación de productos

Nuevas tendencias de consumo

Tendencia online

Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos (rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y el sustituto)

Poder de negociación de los clientes

Fuerte competidor

Amenazas

Políticas de precios y tarifas

Entrada de nuevos competidores

Inflación

Tasa de desempleo (perdida de la capacidad adquisitiva)

Poder de negociación de los proveedores

Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores

Devaluación del peso colombiano

Regulaciones gubernamentales que afecten la forma de trabajo de la empresa o sus costes

Cambios en los estilos de vida

Conflictos entre Rusia y Ucrania

Por consiguiente, se formuló los principios y valores, misión y visión:

Principios y valores

Respeto

Honestidad

Lealtad

Igualdad

Confianza

Responsabilidad

Tolerancia

Misión empresarial

Buscamos brindar belleza, elegancia y facilitar la decoración del hogar a través de la comercialización de productos y accesorios de cacharrería con diseños únicos y novedosos, brindando una experiencia de compra agradable en el punto de venta mediante una gran variedad de productos exclusivos, la exhibición de la tienda y el excelente servicio al cliente. Trabajamos para obtener rentabilidad y hacer crecer nuestro negocio con respeto, lealtad, honestidad, responsabilidad, tolerancia y empatía, pensando en la satisfacción de los consumidores e impactando positivamente a la comunidad.

Visión empresarial

En el año 2027 ser reconocidos a nivel regional, mediante la apertura de 10 tiendas en municipios y ciudades pequeñas de Colombia, a través de puntos de venta innovadores en procesos de exhibición generando un ambiente agradable con productos novedosos y únicos a fin de brindar la mejor experiencia de compra; para ser una empresa competitiva y satisfacer necesidades y deseos de los clientes y accionistas.

En este orden de ideas, para el logro del objetivo 3, se plantearon objetivos corporativos a largo, mediano y corto plazo, y la estrategia para la empresa Babagus:

Aumentar las ventas en un 10% para el primer semestre del año 2023

Incrementar la rentabilidad en un 20% para el segundo semestre del año 2023.

Ampliar la cobertura de ventas en plataformas digitales para el segundo semestre del año 2023.

Incrementar la notoriedad y reconocimiento de marca en el mercado de productos y accesorios de cacharrería a nivel departamental para el año 2024.

Mejorar la experiencia de compra en las tiendas de la empresa Babagus para el año 2024.

Posicionar la marca en el departamento de Nariño para el año 2024.

Ampliar la cobertura en puntos de venta en 10 ciudades pequeñas a nivel regional y nacional para el año 2025.

Fortalecer la capacidad financiera de la empresa Babagus para el año 2026.

Así mismo, gracias a la matriz IE y a la Matriz McKinsey, se identificó la posición estratégica de la empresa, la cual es crecer y construir, y se plantearon las siguientes estrategias:

Estrategias Intensivas:

Penetración de mercados: Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, esta estrategia la puede implementar Babagus, ampliando la cobertura, promocionando y posicionando la marca; aumentando la participación de mercado defendiendo la posición actual ajustando la mezcla de marketing, y con un marketing agresivo en las áreas de ventas, publicidad, promoción y servicio.

Estrategia de desarrollo de productos: Mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, con adición de características, como el valor emocional y garantizando la seguridad y confort de estos productos; por lo tanto, el diseño de los productos debe generar valor al cliente, en

este sentido, se puede fabricar productos de bisutería y bolsos y carteras, que según la investigación de mercados son los que más compra el mercado potencial, en este orden de ideas, Babagus tiene la posibilidad de elaborar diversidad de productos o artesanías en diferentes materiales, como en plata, acero, oro, y los bolsos en cuero, lana o hilo pero con diseños exclusivos.

Desarrollo de Mercados: Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas, en este sentido, para lograr el cumplimiento del visión empresarial, la organización puede aprovechar las oportunidades y usar las fortalezas para expandirse en nuevos mercados, tales como en ciudades pequeñas e intermedias de Colombia, a través de puntos de venta innovadores en procesos de exhibición.

Estrategias de Integración

Integración hacia adelante: Propiedad o mayor control sobre distribuidores o detallistas. Babagus puede ampliar la cobertura y reducir costos, fabricando sus propios diseños en bisutería y bolsos y carteras con la marca Babagus, vendiendo sus diseños directamente a los clientes en lugar de tener intermediarios.

Integración hacia atrás: Propiedad o mayor control sobre proveedores, esta estrategia se la puede implementar con el fin de reducir costos, teniendo acuerdos con proveedores, y disponiendo con variedad de proveedores que suministren los productos para Babagus.

Integración horizontal: Propiedad o mayor control de los competidores, esta estrategia se la puede implementar contando con una gran variedad de productos con excelente diseño, y prestando una buena atención al cliente, cumpliendo con la promesa de valor, con el fin de posicionar la marca y que me prefieran a mí y no a la competencia para crecer y construir.

Finalmente, se elaboró el plan de acción con las actividades que se deben desarrollar para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

4 Recomendaciones

La planeación estratégica es fundamental para todas las empresas, pero se recomienda lo siguiente

Realizar las actividades que se presentan en el plan de acción

Investigar constantemente las últimas tendencias

Realizar un plan de mercadeo

Realizar una investigación de mercados sobre la satisfacción del cliente actual

Realizar un plan de servicio al cliente

Realizar un social media o un plan de promoción o publicidad

Realizar un plan de gestión de talento humano

Crear un área de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo

Motivar a todo el personal de la empresa, creando actividades de recreación.

Finalmente, si pone en marcha el plan de acción y las recomendaciones la empresa Babagus, puede ser exitosa, rentable y altamente competitiva.

2. Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Pasto. (2022, 18 de agosto). *Nuestro municipio. Estadísticas*.
<https://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/estadisticas>.
- Baca Urbina Gabriel, (2013). Evaluación de proyectos. Séptima edición. Instituto Politécnico Nacional. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, Reg. Núm. 736., p. 387
- Banco de la República. (2024, 16 abril) Colombia. *Tasa de interés de política monetaria*.
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- Banco de la República. (2024, 16 de abril). Colombia. *Tasa representativa del mercado (TRM peso por dólar)* <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Bancolombia. (2022, 5 de abril). *Negocios. Tendencias del consumo en 2022*.
<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/tendencias-consumidor-2022>
- Beingolea Zelda, Eduardo, Lopez Orozco, Gina y Landa Camayo Heidi (2015). *Desarrollo de plan estratégico para TOYOTA MOTOR SALES U.S.A. INC. (2011-2013)* [Trabajo de grado, Universidad de Pacifico, Escuela de posgrado].
<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1060/BeingoleaEduardo2015.pdf?sequence=1>
- Bernal, César A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera edición. Bogotá: Pearson educación, ISBN: 978-958-699-128-5.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE). (2022, 18 de agosto) Fashion Network. Com. *La industria de belleza en Colombia crecería un 14% en los próximos dos años*.

<https://pe.fashionnetwork.com/news/La-industria-de-la-belleza-en-colombia-creceria-un-14-en-los-proximos-dos-anos,1327982.html>

Castro, Julio. (2021, 2 de septiembre). Blog Corponet: *Importancia de la tecnología en las empresas. Importancia de la tecnología en las empresas en crecimiento* (corponet.com). <https://blog.corponet.com/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

Cosmetic Latam. (s.f.) Tendencias en la industria 2022. <https://www.cosmeticaltam.com/index.php/tendencias-en-la-industria-cosmetica/>

DANE. (2024). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: Estadísticas por tema, mercado laboral – empleo y desempleo* Información para todos. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DANE. (2024). Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: IPC Índice de precios al consumidor. Inflación marzo 2024. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>.

DANE. (2023). Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: Producto interno bruto (PIB) Nacional trimestral. Información IV Trimestre 2023. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>.

Departamento Nacional de Planeación (DNP), (2023). *Mercado Laboral En Pasto: Resultados al I trimestre 2023: Pasto, Dirección de estudios económicos.* <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/11%20Informe%20Pasto%202023%20I%20-r.pdf>

El Espectador. (2024, 04 de febrero) Redacción económica. *Economía Colombiana en el 2024: Estas son las proyecciones del gobierno.*

<https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/economia-colombiana-en-2024-estas-son-las-proyecciones-del-gobierno/>

Fred R. David. (2008). *Conceptos de administración estratégica. Visión general de la administración estratégica*, Decimoprimer edición, Pearson Educación. México, p, 18.

Fred R. David (2003). *Conceptos de la administración estratégica*. Novena edición, Pearson educación México: p. 368

González Bell, José. (2020, 24 de marzo). La República. Miniso abrirá 20 tiendas y tendrá categoría de snacks, bebés y mascotas en el país. <https://www.larepublica.co/empresas/miniso-abrira-20-tiendas-y-tendra-categoria-de-snacks-bebes-y-mascotas-en-el-pais-2981303>

González Litan, Tamara. (2021, 25 de agosto) Publicado en Fashion Network.Com. *La industria de belleza en Colombia crecería un 14% en los próximos dos años*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-industria-de-la-belleza-en-colombia-creceria-un-14-en-los-proximos-dos-anos,1327982.html>

Gordon Greenley, (1986) “*Does Strategic Planning Improve Company Performance?*”, Long Range Planning 19, núm. 2, p. 106.

Grupo Atico34. (2022, 25 de mayo) Artículo: *Como elaborar un plan estratégico en tu empresa: Tipo de planes estratégicos*. https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-estrategico/#Tipos_de_planes_estrategicos.

Hitt, Michael A. Ireland, Duane y Hoskisson, Robert E. (2008) *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. 7a. edición., Cengage Learning Editores, S.A. De C.V, p, 841

Hill, Charles W.L, y Jones, Gareth R. (2009). *Administración estratégica*. Octava edición Ciudad de México: Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 736, McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Innk, (s.f.) Innovation & knowledge. *¿Por qué innovar?: La importancia de la innovación*, <https://www.innk.cl/por-que-innovar/>

Koontz, Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. Decimotercera edición. México: Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736. 2008, p. 112

Lambin, Jean-Jacques. Galluci, Carlo. Sicurello, Carlos. (2009). Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda edición. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., p. 478.

La Nota Económica (2022). Portal empresarial. Retos y tendencias para el retail en 2022. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/retos-y-tendencias-para-el-retail-en-2022/> 18, agosto, 2022

Ley 1480 del 2011. (2011, 12 de octubre). Congreso de Colombia, *Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/no1rma.php?i=44306>

Martínez, Silvia. J. (2021, 10 de mayo) Revista Publicidad y Marketing. Miniso (PYM) *abre su tienda número 70 y a esto responde su plan de expansión*. <https://revistapym.com.co/mercadeo/miniso-abre-su-tienda-numero-70-y-a-esto-responde-su-plan-de-expansion>

Mordor Intelligence. (2024-2029). *Análisis de participación y tamaño del mercado cosmético tendencias y pronósticos de crecimiento Análisis del mercado de productos cosméticos*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-cosmetic-products-industry>

Plan de Ordenamiento Territorial (2014-2027) Gobierno de Colombia. *Pasto Nariño: documento técnico de soporte*. <http://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/handle/20.500.11762/32491>

Peiró, Rosario. (2022, 24 de mayo). Análisis PEST. Economipedia.com, <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Sampieri Hernández, Roberto. (2014). *Metodología de la investigación: El proceso de la investigación*. Sexta edición. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., p, 4.

Solorzano Cárdenas, Sofia (2021, 30 de enero). La República. (LR). Artículo: *Los colombianos gastaron, en promedio, \$179.000 en cosméticos durante la pandemia*. <https://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-gastaron-en-promedio-179-000-en-cosmeticos-durante-la-pandemia-3118189>.

Tiendanube. (2024, 29 de abril). Plataforma de Comercio Electrónico en Latinoamérica. *Las 7 tendencias de consumo que dominarán el 2024*. <https://es.linkedin.com/pulse/las-7-tendencias-de-consumo-que-dominar%C3%A1n-el-2024-0t7ee>

Thompson, Arthur A., Peteraf, Margaret A., y Gamble, John E. (2003). *Administración estratégica teorías y casos*. 18a edición, Ciudad de México: Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736., p. 326

Van Horne, C. James y Wachowicz, JR., John M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Decimotercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, p. 744.

Wheelen. Thomas L y Hunger, J. David. (2007). *Administración estratégica y política de negocios Conceptos y casos*. Décima edición. México: Editorial Mexicana. Reg. No. 1031., p. 41.

3. Anexos

Anexo A. Encuesta al Gerente

Formato 1

Dirigida a Gerente y Directivos

Objetivo: Recolectar información de los procesos de planeación, organización, dirección y control que realizan la gerencia de la empresa, en las áreas o procesos funcionales que la conforman: Operativa, Gestión Humana, Comercial, Administrativa, Financiera y Contable

Instrucciones Para Su Diligenciamiento

El formulario es un instrumento para obtener una imagen de la situación actual de la empresa, su diligenciamiento permitirá reflexionar sobre su experiencia empresarial y elevar su nivel de conocimiento y comprensión de la empresa.

En las respuestas Usted resaltarán las condiciones en que se encuentra el factor o proceso dentro de la empresa, según las considere como fuerte o débil. Para lo anterior, se recomiendan los siguientes pasos:

1. Lea cada pregunta y determine cuál es el estado actual más acertado que describe la situación de la empresa.

Debe ser lo más objetivo posible, pues si selecciona la respuesta que no muestra la situación real de la empresa en ese momento, y se quiere hacer ver una situación mejor de lo que es, usted se estará autoengañando.

2. Valoración de cada una de las preguntas analizadas. En este punto, se trata de colocar un valor ponderado entre uno (1) y cuatro (4) para cada pregunta del formulario; dicho valor se distribuirá como sigue:

- Fortaleza, se valora entre un mínimo de tres (3) y un máximo de cuatro (4).

Se califica cuatro (4), cuando se considera una fortaleza mayor (muy fuerte). La empresa realiza lo enunciado de manera óptima, contribuyendo el factor al logro de los objetivos de la organización.

Se califica tres (3), cuando se considera una fortaleza menor (fuerte). La empresa realiza lo enunciado alejado del punto óptimo o la contribución del factor al logro de los objetivos propuestos no es muy significativa y está sujeta a mejoramiento.

- Debilidad, toma como valor mínimo uno (1) y como máximo dos (2).

Se califica dos (2), cuando se considera una debilidad menor. La empresa realiza lo enunciado de forma inadecuada o el factor (el proceso) dificulta el logro de los objetivos de la organización. El factor es sujeto de mejoramiento.

Se califica uno (1), cuando se considera una debilidad mayor. La empresa no realiza lo enunciado o ese factor o proceso no existe o es deficiente, generando efectos no deseados en el funcionamiento o cumplimiento de los propósitos de la organización.

Función	Descripción
Planificación	Conformada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.
Organización	Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones tarea-autoridad. Sus áreas específicas incluyen diseño organizativo, especialización en trabajo, diseño y descripción de cargos o puestos, alcance del control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.
Dirección	Abarca esfuerzos dirigidos a moldear el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de comportamiento, delegación de autoridad, enriquecimiento en el trabajo, gratificación en el trabajo, satisfacción de

	necesidades, cambio organizativo, estado de ánimo de empleados y gerentes.
Control	El control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados. Los sectores claves de preocupación incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, de inventarios, de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

I. Factores Internos

1. Proceso de Planeación. Marque con una x.

Factores	Debilidad	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza
	Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)
Definen y difunden entre todo el personal los principios y valores de la empresa.			X	
Definen y difunden entre todo el personal las políticas y normas de la empresa.			X	
Definen y difunden a nivel de toda la organización: las metas, los objetivos y las estrategias globales y funcionales.			X	
Controlan y anticipan las necesidades de los clientes		X		
Controlan y anticipan las acciones de la competencia	X			
La toma de decisiones responde a un proceso definido de planeación		X		

Realizan presupuestos con base en x objetivos, estrategias y planes de acción	
Observan y pronostican las tendencias relevantes del sector	X
Existe claridad en las fortalezas y debilidades de la empresa.	x
Existe claridad frente a las oportunidades y amenazas de la empresa.	X
La misión y visión se divulga ampliamente entre el equipo de colaboradores	X
Elaboran planes de contingencia	X
Las políticas en cada una de las áreas o departamentos apoyan el cumplimiento de objetivos organizacionales	X

2. Proceso de Organización. Marque con una x.

FACTORES	Debilidad	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza
	Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)
La estructura organizacional es conveniente para el funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos			x	
La estructura organizacional está plasmada en un organigrama detallado y por escrito				x
Siguen líneas de autoridad y responsabilidad para cumplir con los objetivos de la empresa.				x

Factores	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
Definen claramente los procesos y procedimientos de la empresa y están plasmados en manuales.			x	
Definen con claridad las funciones del personal de la empresa y están plasmadas por escrito en manuales.			x	
Cuentan y aplican reglamentos de higiene, seguridad industrial y salud en el trabajo			x	
Los cargos son significativos, estimulantes y bien remunerados			x	
Definen claramente los rangos de control de los jefes de la empresa.			x	

3. Proceso de Dirección. Marque con una x.

FACTORES	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
La gerencia emplea un estilo gerencial participativo				x
La gerencia toma decisiones de forma ágil y oportuna			X	
La comunicación es eficiente y efectiva entre los miembros de la empresa			X	
Existe un sistema de información bidireccional			X	
Existen programas de capacitación para la gerencia y el personal administrativo		x		

Brindan poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento)				X
Promueven entre el personal el trabajo en equipo				X
Existen bajas tasas de ausentismo en el personal		x		
Existe sentido de pertenencia en el personal de la empresa				X
El ambiente de trabajo favorece el desarrollo del personal y sus actividades				X
Son adecuadas las condiciones físicas y los puestos de trabajo				X
El estado de ánimo y liderazgo del gerente promueven el desarrollo del personal y sus actividades				x
Cuentan con un departamento de talento humano		x		
Factores	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
Existe satisfacción con el trabajo por parte del personal de la empresa				x
Se estimula la creatividad de los empleados		x		
Existe baja rotación en los puestos de trabajo				X
Identifican grupos informales en la empresa y su comportamiento es favorable para el desarrollo de sus actividades	x			

Existe un proceso adecuado de reclutamiento de personal.		X
Existe un proceso adecuado de selección de personal.		x
Existe un proceso adecuado de contratación de personal.		X
Existe un proceso adecuado de inducción de personal.		X
Existe un proceso adecuado de capacitación de personal		X
Existe un proceso definido de promoción o ascenso de personal		X
Los directivos se adaptan favorablemente a los cambios		x
Los empleados se adaptan favorablemente a los cambios	x	
Las actividades que se desarrollan en pro del personal los motivan e incentivan		x
Utilizan un buen sistema de recompensas y sanciones		X
Cuenta con un sistema de administración de salarios		x
Existe un procedimiento para que el cliente interno efectúe quejas y reclamos		X
Brinda programas de desarrollo para el personal administrativo y operativo		X
Poseen un sistema efectivo de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo	x	
Existe respeto y confianza mutua entre los gerentes de línea y el personal		x

Poseen un código de ética

X

4. Proceso de Control. Marque con una x.

Factores	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
Definen los objetivos de control y se adecuan a la realidad de la empresa			X	
Definen indicadores de gestión para las distintas áreas		x		
Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control: de gestión, operativo y comercial.	x			
Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control financiero y contable			X	
Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control de calidad			X	
Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control de inventarios			X	
Los sistemas de control son flexibles e involucran todas las áreas		x		
Establecen normas de calidad en la empresa			X	
Participan los directivos dentro de las funciones de control				x
Controlan en forma regular las variaciones favorables y desfavorables de la empresa			X	
Toman los directivos oportunamente medidas correctivas			X	
Los sistemas de control del personal son respaldados por sanciones y recompensas		x		

Controlan efectivamente el comportamiento inmoral en la empresa.	X
--	----------

5. Proceso de Gestión Financiera. Marque con una x.

Factores	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
El gerente conoce, analiza y toma decisiones con base en la variación de los estados y razones financieras y de rentabilidad de los últimos años			X	
Los directivos elaboran y toman decisiones con base en flujos de caja o de efectivo			X	
Los libros de contabilidad cumplen con los requisitos de ley				x
Cuentan con estrategias de apalancamiento financiero, productivo y comercial		x		
Los recursos se manejan de forma eficiente y efectiva			X	
Conocen la posición financiera de la empresa en el sector		x		

6. Proceso de Gestión Comercial. Marque con una x.

Factores	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
Conocen la aceptación de los productos y servicios en el mercado			X	
Conoce la participación de los productos y servicios en el mercado			X	
Conocen el mercado objetivo y potencial para sus productos y servicios.			X	
Conocen, analizan y toman decisiones con base en el comportamiento y pronósticos de la demanda de productos y servicios.			X	
Conocen la competencia de los productos y servicios.				x
Conocen el comportamiento de los clientes, en cuanto a: precios, formas de pago, condiciones de servicio y calidad.				x
Conocen las potencialidades y oportunidades que tienen los productos y servicios de la empresa en el mercado, en cuanto a calidad, precio, marca.			X	
Conocen y analizan el porcentaje de rentabilidad de cada uno de los productos y servicios de la empresa.				x
Conocen la contribución a las utilidades de la empresa de cada uno de los productos y servicios que ofrecen				x

Conocen el volumen de ingresos mensuales por la venta de los productos y servicios de la empresa.					x
Cuentan con información oportuna y actualizada de las ventas de los productos y servicios.					x
Existen metas claras de ventas por productos y servicios					x
Realizan controles para garantizar el cumplimiento de las metas de forma anual					x
Existen políticas, criterios y estrategias claras para la fijación de precios y descuentos por tipo de cliente					x
Cuentan con estrategias de publicidad y promoción para los productos y servicios					x
Factores	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)	
Realizan investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores	x				
Realizan pronósticos de ventas potenciales.					x
Cuentan con una fuerza de ventas preparada y capacitada					x
La fuerza de ventas es acorde a los objetivos comerciales de la empresa.					x
Capacitan y motivan al personal de ventas					x
Conocen el nivel o índice de satisfacción de los clientes de la empresa.					x

Existen políticas claras frente al servicio que ofrece la empresa a sus clientes como: garantías, forma de pago.	x
Existen políticas, criterios y estrategias claras para descuentos, deducciones y financiación	x
Emplean de forma efectiva y eficiente muestras empresariales, ferias y exhibiciones	x
Analizan los costos de mercadeo	x
Cuentan con una base de datos de clientes	x
Cuenta con un sistema de auditoría del servicio y esta se realiza periódicamente	x
Cuenta con una estrategia clara y expresa del servicio al cliente	x
Conocen las características del sector en el cual participa	x
Identifican el segmento del sector en donde se ubica la competencia	x
Realizan perfiles de competitividad y procesos de Bechmarking	x
Determina los factores claves de éxito en el segmento que atiende	x
Conocen las fortalezas y debilidades de los principales competidores	x
Conocen los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores	x
Poseen una imagen o reconocimiento positivo – favorable en el sector	x

Conocen los porcentajes de quejas y reclamos de los clientes y cuentan con un plan de solución	x
Poseen factores de diferenciación claves en los productos y servicios ofrecidos	x

7. Proceso de Gestión Operativa - Técnica. Marque con una x.

Factores	Debilidad	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza
	Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)
Determinan los costos de cada uno de los productos y servicios. Son competitivos en el mercado.			x	
Cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas				x
Poseen la capacidad en stock de inventarios para atender la demanda y requerimientos de los clientes			x	
Poseen la capacidad en talento humano para atender la demanda y requerimientos de los clientes				x
Existe un proceso óptimo para controlar los inventarios de productos.			x	
El nivel tecnológico es competitivo y adecuado a los requerimientos del mercado.			x	
Determinan una estrategia de calidad para los productos y servicios según requerimiento del cliente.				x
Conocen el nivel de productividad laboral y empresarial		x		

Cuentan con aliados estratégicos para la subcontratación de procesos especializados de la empresa	x
Tienen poder de negociación con los proveedores.	x
Los proveedores de la empresa cumplen con criterios técnicos de calidad, confiabilidad, entrega, soporte y garantía para una adecuada prestación del servicio.	x

Preguntas para formular empresario misión

- 1.¿Para qué y porque existe la empresa?
- 2.¿Cuál es su negocio?
- 3.¿Cuáles son sus valores?
- 4.¿Quiénes son sus clientes?
- 5.¿Cuál es su prioridad?
- 6.¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?
- 7.¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
- 8.¿Cuál es su responsabilidad (social) como ciudadano corporativo?
- 9.¿Cuáles son sus productos y mercados (coberturas)?

Preguntas para formular la visión empresarial

- 1.¿Qué queremos llegar a ser como organización en el año 2027?
- 2.¿Cómo vamos a lograr ese deseo?
- 3.¿Cuáles serán los productos/servicios y clientes de la empresa dentro de 5 años?
- 4.¿Por qué es importante lograr ese qué, ese cómo, ese cuándo, ese cuál?

Anexo B. Encuesta al Mercado Potencial

Universidad Mariana
Programa de Mercadeo
Encuesta Cliente Potencial

Objetivo: Conocer gustos, hábitos, preferencias y comportamientos del mercado potencial de accesorios y productos de cacharrería, en los hogares de estratos 3 y 4 de la ciudad de San Juan de Pasto.

Cordial Saludo, de la manera más atenta y objetiva, le solicitamos responder las siguientes preguntas. La información obtenida se empleará con fines exclusivamente académicos.

Marque la(s) opción(es) de su preferencia.

1.¿Cuál es su género?

- a. Femenino
- b. Masculino
- c. LGBT
- d. Prefiero no decirlo

2.¿Cuál es su edad?

- a. 20 a 24 años
- b. 25 a 29 años
- c. 30 a 34 años
- d. 35 a 39 años

3.¿Cuál es su estado civil?

- a. Soltero
- b. Casado
- c. Unión libre

- d. Divorciado
- e. Viudo

4.¿Cuál es su estrato socioeconómico?

- a.3
- b.4

5.¿Cuál es su ocupación?

- a.Empleado
- b.Emprendedor
- c.Empresario
- d.Ama de casa
- e.Estudiante
- f. Trabajador independiente
- g.Desempleado

6.¿Cuál es su nivel de ingresos mensual?

- a. Menos de \$1.000.000
- b. Entre \$1.000.001 a \$2.000.000
- c. Entre \$2.000.001 a \$3.000.000
- d. Entre \$3.000.001 a \$4.000.000
- e. Mas de \$4.000.001

7.¿Cuál es su motivación principal al comprar accesorios y productos de cacharrería?

- a.Para verse o sentirse bien
- b.Para verse o sentirse a la moda
- c.Para sentirse único
- d.Para aceptación del grupo social (amigos, pareja, familiares)
- e.Por requerimiento laboral
- f. No utilizo accesorios

8. Califique de 1 a 5, la importancia de los siguientes factores al momento de elegir una empresa de accesorios y productos de cacharrería. Donde 1 es nada importante y 5 es muy importante.

	1	2	3	4	5
Variedad de productos					
Calidad de los productos					
Precio					
Diseño de los productos					
Servicio y atención al cliente					
Descuentos, ofertas y promociones					
Formas de pago					
Exhibición de los productos					
Ambiente, comodidad y decoración del punto de venta					
Ubicación del punto de venta					
Trayectoria y reconocimiento de la marca					

9. ¿Qué tipos de productos y accesorios compra frecuentemente en una cacharrería? Marque máximo las 5 opciones de su preferencia

- a. Deporte y recreación (pesas, bandas, bolsos gym, botellas)
- b. Accesorios de bisutería y moda (topitos, bandas, pinzas, gafas de sol, cintillos)
- c. Accesorios para mascotas (collares, bebederos, juguetes)
- d. Bolsos y carteras (Monederos, cosmetiqueras, morrarles, canguros)
- e. Telas y lanas (pijamas, medias babuchas, bufandas, cojines, peluches, cobijas)
- f. Accesorios para bebe
- g. Cuidado facial (Mascarillas, sueros, cremas, desmaquillantes, exfoliantes)
- h. Maquillaje (labiales, base, delineadores, mascarar, polvos)
- i. Cuidado corporal (Exfoliantes, masajeadores, reductores)
- j. Cuidado capilar (Capillos, mascarillas, tratamientos)

- k.Papelería (agendas, lapiceros, correctores, resaltadores)
- l. Cocina (prendas e implementos de cocina, vajillas, tasas, vasos, cucharas)
- m. Hogar (materas, decoración, reloj, portarretratos, lámparas)
- n.Electromenores (accesorios para celular, reproductor de sonido)
- o.Artículos para fiestas (manillas, globos, juegos de mesa)
- p.Juguetería

10. Califique la frecuencia con que compra accesorios y productos de cacharrería en las siguientes empresas o marcas de la ciudad de San Juan de Pasto

	Nunca	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral
La Cali							
Dollar City							
Yoi							
Babagus							
Todo a 5 mil							
Tiendas de Cadena							

11. ¿Cuánto invierte en promedio en la compra de accesorios y productos de cacharrería?

- a.Menos de \$50.000
- b.Entre \$50.001 a \$100.000
- c.Entre \$100.001 a \$150.000
- d.Entre \$150.001 a \$ 200.000
- e.Entre \$200.001 a \$250.000
- f.Entre \$250.001 a \$ 300.000
- g.Mas de \$300.001

12. ¿Qué medio de pago utiliza para comprar accesorios y productos de cacharrería?

- a.Efectivo

- b. Tarjeta debito
- c. Tarjeta de crédito
- d. Crédito
- e. Nequi
- f. Daviplata
- g. Otro ¿Cuál? _____

13. ¿Qué tipo de servicios complementarios le gustaría que realice una empresa que comercializa accesorios y productos de cacharrería?

- a. Garantías y seguros
- b. Servicio y asesoría personalizada
- c. Servicio y asesoría virtual
- d. Catálogo de productos virtual
- e. Tienda online
- f. Servicio a domicilio
- g. Nuevas líneas de productos (Accesorios para bebe)

14. ¿Qué tipo de ofertas y descuentos le gustaría recibir de una empresa que comercializa accesorios y productos de cacharrería? (Marque 3 máximo).

- a. Concursos
- b. Descuentos en líneas de productos
- c. Bonos por fechas especiales (día de la madre, día de la mujer, cumpleaños)
- d. Ofertas (2x1)
- e. Eventos musicales y recreativos
- f. Bonos de descuentos
- g. Cupones, puntos y tarjeta de descuento
- h. Rifas

15. ¿Qué tipo de información busca en internet o redes sociales sobre una empresa que comercializa accesorios y productos de cacharrería?

- a. Características de los productos (colores, materiales, diseños)

- b. Precio de los productos
- c. Uso del producto
- d. Garantías de los productos
- e. Ubicación del punto de venta
- f. Promociones y descuentos
- g. Información de la empresa
- h. Portafolio de productos
- i. Trayectoria de la marca

16. ¿Qué medios de comunicación emplea para buscar información de accesorios y productos de cacharrería? (Máximo 3 opciones)

- a. WhatsApp
- b. Facebook
- c. Instagram
- d. Google
- e. Tik Tok
- f. Twitter
- g. Pinterest
- h. LinkedIn
- i. YouTube

17. ¿Qué tipo de formato le gustaría recibir información sobre accesorios y productos de cacharrería en redes sociales? (Marque 3 opciones de su preferencia)

- a. Videos
- b. Infografía
- c. Imágenes
- d. Galería de fotos
- e. Podcast
- f. Reels
- g. Manuales y tutoriales

- h. Historia
- i. E-books de la marca
- j. Blogs

¡Gracias por la información brindada!

Anexo C. Recursos requeridos para la práctica empresarial

Especificar los recursos humanos, materiales y técnicos, necesarios para alcanzar los Resultados Esperados.

Productos	Recursos
1.1. Documento que contiene: Elaboración de cuestionarios y entrevistas, definición de la capacidad competitiva interna a nivel administrativo, financiero, operativo y de mercadeo, análisis de la competencia, análisis de los clientes, análisis del sector, tendencias de consumo, análisis PESTEL, análisis cinco fuerzas de Porter	Papelería, fotocopias, libros, internet, transporte, plan de celular, refrigerio y computador.
2.1. Documento que contiene: elaboración de principios y valores, misión y visión empresarial	Papelería, fotocopias, internet, plan de celular, y computador.
3.1. Documento que contiene: objetivos corporativos y estrategias.	Papelería, fotocopias, internet, plan de celular, y computador.
4.1. Documento que contiene: Plan de acción, con la definición de actividades, responsables, tiempo, recurso e indicadores.	Papelería, fotocopias, internet, plan de celular, y computador.

Anexo D. Productos entregables por objetivos

Por cada Objetivo Específico, definir los Productos que el Estudiante entregará a la empresa como resultado de la Práctica Empresarial Investigativa.

Objetivos Específicos	Productos
Objetivo Específico No. 1. Realizar un diagnóstico Interno y externo para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto año 2023	1.1. Se entregará un documento que contiene: Elaboración de cuestionarios y entrevistas, definición de la capacidad competitiva interna a nivel administrativo, financiero, operativo y de mercadeo, análisis de la competencia, análisis de los clientes, análisis del sector, tendencias de consumo, análisis PESTEL, análisis cinco fuerzas de Porter
Objetivo Específico No. 2 Proponer las declaraciones de principios y valores, misión y visión para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.	2.1. Se entregará un documento que contiene: elaboración de principios y valores, misión y visión.
Objetivo Especifico No. 3 Establecer objetivos corporativos y estrategias para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.	3.1. Se entregará un documento que contiene: objetivos corporativos y estrategias.
Objetivo Especifico No. 4 Elaborar un plan de acción para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.	4.1. Se entregará un documento que contiene: Plan de acción, con la definición de actividades, responsables, tiempo, recurso e indicadores.

Anexo E. Presupuesto Práctica Empresarial

No.	Descripción del recurso	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Papelería	GL	GL		120.000
2	Internet	Meses	6	80.000	480.000
3	Fotocopias	Und.	300	150	45.000
4	Impresiones	Und.	300	250	75.000
5	Plan de celular	Meses	6	65.000	390.000
6	Transporte	Pasajes	40	2000	80.000
7	Refrigerio	Und.	20	5.000	100.000
8	Argollado de informe final	Und.	300		
9	Argollado de impresiones	Und.	150		
10					
Total					\$1.880.000

Anexo F. Plan de Acción Práctica Empresarial

Plan de Acción								
Objetivo General	Formular un Plan estratégico para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto año 2022							
Objetivos Específicos	Metas	Acciones	Responsable	Recursos				Indicador
				Físicos	Humanos	Costos	Tiempo	
Objetivo Especifico 1: Realizar auditoría Interna y externa para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto año 2022	100%	Actividad 1: Elaboración de cuestionarios y entrevistas Actividad 2: Definición de la capacidad competitiva interna a nivel administrativo, financiero, operativo y de mercadeo Actividad 3: Análisis de la competencia Actividad 4: Análisis	Adriana	Papelería, fotocopias, libros, internet, transporte, plan de celular, refrigerio y computador.	Encuestad ores, tabulador es, analistas.	880.000	4 meses	Auditoría interna y externa realizada

de los clientes
 Actividad 5: Análisis
 del sector y
 tendencias de
 consumo
 Actividad 6: Análisis
 PESTEL
 Actividad 7: Análisis
 cinco fuerzas de
 Porter

Objetivo	100%	Actividad 1: Elaborar principios y valores	Adriana Roció	Papelería, fotocopias, internet,	Analistas	350.000	2	Declaración de misión, visión y principios y valores elaborada
Especifico 2: Elaborar las declaraciones de principios y valores, misión y visión para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.		Actividad 2: Elaborar misión y visión	Carvajal Romero	plan de celular, y computador.			semanas	

Objetivo Específico 3: Establecer objetivos corporativos y estrategias para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.	100%	Actividad 1: Definir objetivos corporativos Actividad 2: Formular estrategias corporativas	Adriana Roció Carvajal Romero	Papelería, fotocopias, internet, plan de celular, y computador.	Analistas	350.000	2 semanas	Objetivos y estrategias corporativas para la empresa establecidos
Objetivos Específico 4: Elaborar un plan de acción para la empresa Babagus de la ciudad de San Juan de Pasto.	100%	Actividad 1: Definir actividades, responsables, tiempos, recursos e indicadores.	Adriana Roció Carvajal Romero	Papelería, fotocopias, internet, plan de celular, y computador.	Analistas	300.000	3 semanas	Actividades, responsable s, tiempo, recursos e indicadores definidos.