

PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESA “BENMOGA & CIA SAS”



JULIAN ANDRÉS COLLAZOS COLINA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2016

PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESA “BENMOGA & CIA SAS”



JULIAN ANDRÉS COLLAZOS COLINA

Asesor Académico

MG. JOSÉ REINEL BERMEO.

Asesor Empresarial

CAMPO ELÍAS MONTILLA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2016

Nota de aceptación

El Asesor Académico y los jurados del trabajo de grado: **PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA “BENMOGA & CIA SAS”**, realizado por: JULIÁN ANDRÉS COLLAZOS COLINA, una vez revisado el informe final y aprobada la sustentación del mismo, autorizan para que se realicen los trámites concernientes para optar el título profesional de Administrador de Empresas.

Asesor Académico

Asesor Empresarial

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Popayán, Noviembre de 2016.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por la vida que me dio, por la oportunidad de hacer cosas grandes y esta es una de ellas.

Quiero agradecer también a mi familia, a mi madre que siempre ha sido mi heroína en esta historia de comics, a mi padre que me ha enseñado demasiadas cosas valiosas y mi segundo padre quien merece todo mi respeto por el gran hombre que es.

A mis hermanos, Santiago, Yoselin, Cristian y Julián que han sido mis compañeros de vida y de locura y a todos los que me ayudaron a crecer como persona en esta historieta, les agradezco de todo corazón.

Julián Andrés.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los profesores que incidieron en la educación que obtuve durante el transcurso de mi carrera, especialmente a Yeni Conde, José Bermeo, Jorge Tovar, Guido Campo, quienes más que mis profesores son personas que siempre tendré en mi corazón.

Agradezco también a mis compañeros y amigos de quienes me llevo las historias que completan esta parte de mi vida

El Autor

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	10
1. CAPITULO I.....	12
CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	12
1.1 PROBLEMATIZACIÓN	12
1.1.1 Descripción del problema	12
1.1.2 Formulación del problema	14
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
2. CAPITULO II	17
CONTEXTUALIZACIÓN TEORICA	17
2.1 MARCO TEÓRICO.....	17
2.1.1 Significado del concepto de franquicias	17
2.1.2 Estructura y Estrategia	19
2.1.3 Proceso Sistémico de la administración estratégica.....	23
2.2 MARCO SITUACIONAL	35
2.2.1 Antecedentes de la empresa	35

2.2.2	Características de la Empresa	37
2.3	MARCO LEGAL	38
3	CAPITULO III.....	40
	CONTEXTUALIZACIÓN METODOLOGICA	40
3.1	TIPO DE METODOLOGÍA INVESTIGATIVA	40
3.2	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
4	CAPITULO IV.....	42
	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	42
4.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	42
4.1.1	Visión.....	42
4.1.2	Misión	42
4.1.3	Objetivos.....	43
4.1.4	Valores	43
4.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	44
4.2.1	Análisis Estratégico Interno.....	44
4.2.2	Análisis Estratégico Externo.....	50
4.3	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	57
4.4	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	73
4.5	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	76
4.6	PLANES OPERATIVOS.....	77
5.	CAPÍTULO V	81

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	84

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 2 Matriz 7'S de Mickinsey</i>	45
<i>Tabla 3. Matriz E.F.I. (Evaluación de Competencia Interna)</i> ;	Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 4 Muestra de la matriz POAM</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 5. Matriz E.F.E. (Evaluación de Competencia Externa)</i> ;	Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 6 Productos sustitutos.</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 12 Nivel de Rivalidad entre competidores</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 14 Síntesis barreras salida</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 18 Síntesis fuerza poder Proveedores</i>	69
<i>Tabla 22 Hoja de trabajo DOFA</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 23 Matriz DOFA</i>	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE FIGURAS

Grafico 1: Proceso Estratégico.....	¡Error! Marcador no definido.
Grafico 2: Organigrama de la empresa BENMOGA & CIA SAS	17

INTRODUCCIÓN

El dinamismo que presentan las empresas de la ciudad de Popayán exige cada vez ejercer cambios prácticos y eficaces sobre la forma de manejar las empresas, por esto Benmoga & Cía. SAS, una empresa dedicada al *Retail* de diferentes franquicias que marcan tendencia en la moda de prendas de vestir se preocupa por adaptarse al dinamismo del entorno.

Planear hace parte de la administración y de cada una de las partes funcionales de la organización, en ella encontramos un punto clave para evitar o evadir fracasos posteriores que son tan comunes, y se hace necesario postular lineamientos estratégicos que permitan direccionar el futuro de la organización y, modificar si es necesario, su estructura para soportar las nuevas decisiones. Para lo siguiente se hace preciso generar un análisis para la empresa Benmoga & Cía. SAS y la construcción del Plan Estratégico de la empresa

Para empezar dividimos el trabajo en cinco capítulos. el primero es denominado contextualización del trabajo, en donde se encuentra la problematización, la justificación y los objetivos; el segundo capítulo es la contextualización teórica en él se especifica los conceptos teóricos que se van a desarrollar durante todo el trabajo y también el marco situacional de Benmoga & Cía. SAS como el marco legal, el tercer capítulo es la contextualización metodológica en donde se presenta las fuentes de información primaria y secundaria para el desarrollo del plan estratégico como también el tipo de investigación a realizar, el cuarto capítulo es el desarrollo del trabajo en donde se presenta el direccionamiento estratégico, el análisis estratégico interno y externo, el diagnóstico estratégico las estrategias funcionales de la empresa,

y posteriormente el plan operativo y como quinto y último capítulo con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la empresa Benmoga & Cía. SAS

1. CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En este capítulo se exponen los constructos fundamentales para el desarrollo metodológico del presente plan estratégico de la empresa Benmoga & Cía. SAS. Primero se muestra la problematización, en este caso especial la necesidad encontrada; luego la justificación que demostrara la trascendencia, importancia y pertinencia de la realización del plan; y, por ultimo todo lo relacionado a los objetivos, determinando el propósito fundamental y lo que se espera alcanzar con este trabajo.

1.1 PROBLEMATIZACIÓN

1.1.1 Descripción del problema

Todo empezó cuando la señora Ana María comenzó sus negocios en una miscelánea en el barrio Obando, después adquiere un local en el centro ubicado en la carrera 6 con calle 6, ofreciendo una amplia gama de productos, al que designa con el nombre Almacén Ana María, al principio era muy pequeño y con el paso del tiempo se fue extendiendo productos para todo tipo. Después los hijos tras la necesidad de ordenar el almacén puesto que el negocio contaba con más de 80 proveedores y existían muchos problemas con la organización del inventario su solución fue eliminar proveedores y luego vender el negocio.

Entonces sus hijos alientan a la señora Ana María a empezar con la franquicia de Tutto en la ciudad de Popayán, y luego se expande en dos ciudades muy importantes del país como lo son Pereira y Manizales. La franquicia tuvo mucho éxito y después se adquirió una segunda franquicia pero al encontrarse un conflicto empresarial en el grupo GCO deben de tomar la decisión de desprenderse de Tutto y de las otras franquicias

Sin embargo la señora Ana María aun con relaciones con el grupo empresarial GCO que es dueño de franquicias Chevignon, Naf Naf, Pilatos, Americanino, entre otros y es ahí en el año 2010 que se crea una nueva sociedad denominada Benmoga & Cía. SAS, que significa bendiciones Montilla García conformada, con todo núcleo familiar conformado por Ana María García de montilla (licenciada en ciencias religiosas) que tiene una trayectoria y experiencia y sus hijos Carolina (gerontóloga) que es accionista pero no pertenece a la junta, Campo Elías (arquitecto), Ricardo Andrés (economista) y Ana Virginia (profesional en comercio internacional) para así lograr un equipo interdisciplinario que aportara al crecimiento empresarial.

Con su experiencia y reconocimiento, se mantienen objetivos claros continuar consolidándose en el mercado como una empresa de retail, que comercializa marcas internacionales, aprovechando el mercado de Popayán y Manizales principalmente.

Actualmente la empresa cuenta con 12 tiendas de 11 diferentes franquicias, regidos por medio de un organigrama no perfectamente definido pero con unas labores y nivel jerárquico entendido por los que al interior se encuentran. Con una necesidad de seguir creciendo ya sea por medio de tiendas o franquicias es necesario conocer la situación real de la empresa a nivel estructural y de la misma forma poder recrear una estrategia que puedan soportar como empresa.

1.1.2 Formulación del problema

Atendiendo el precedente argumento, la problematización traducida como una necesidad y teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa en los últimos diez años es preciso postular lineamientos estratégicos que permitan direccionar el futuro de la organización y, modificar si es necesario, su estructura para soportar las nuevas decisiones estratégicas.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Benmoga & Cía. SAS es una empresa que busca la satisfacción de las necesidades en la compra de prendas de vestir y artículos de moda en la ciudad de Popayán, su propósito es comercialización al *retail* de ropa y calzado, su objetivo primordial es el crecimiento y posicionamiento en el mercado. La empresa cuenta con 11 tiendas franquicias y se torna compleja la toma de decisiones y la sinergia entre las tiendas.

Se hace preciso que Benmoga & Cía. SAS como todas las empresas formule su plan estratégico, ya que se hace necesario definir la dirección de hacia dónde va la organización. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización. Este Plan Estratégico es el resultado del trabajo de grado, guía para alcanzar los objetivos organizacionales, en donde se concreta el marco para la toma de decisiones, es de suma importancia hacerlo para descubrir lo mejor de la organización.

Es por eso que es importante evaluar al interior de la empresa aspectos como lo son análisis interno y externo, fortalezas y debilidades, entre otros, con el fin de poder brindar información detallada para el posible mejoramiento o fortalecimiento interno de la misma. Seguido a esto, es importante un análisis competitivo y externo que complementen lo que se realiza por parte de la empresa para poder enfrentarse a las estrategias a implementar y los respectivos planes operativos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Formular un Plan estratégico para la empresa Benmoga & Cía. SAS que posibilite a la organización direccionar el futuro a través de lineamientos estratégicos para soportar la toma de decisiones en la organización.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir el Direccionamiento Estratégico que incluye la misión, visión, objetivos y principales aspectos de la cultura organizacional de la empresa Benmoga & Cía. SAS.
- Elaborar un Análisis Interno que permita identificar las fortalezas y debilidades de la organización basados teóricamente en las 7S de Mckensey y metodológicamente sustentado en la metodología de la matriz PCI y EFI.

- Elaborar un Análisis Externo del proyecto en el cual se establezcan las oportunidades y amenazas del entorno sustentado en las dimensiones del entorno genérico y metodológicamente mediante el modelo POAM y la matriz EFE.
- Elaborar un Análisis Competitivo, con el fin de analizar el sector de actividad económica en el que incursiona la empresa objeto de estudio Benmoga & Cía. SAS, a través del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1985).
- Realizar un Diagnóstico Organizacional, valoración por el cual se formulan estrategias generales para toda la organización mediante aplicación de la matriz DOFA.
- Realizar un Plan Operativo en el que se planeen de forma más específica las estrategias que debe desarrollar Benmoga & Cía. SAS en el corto plazo asignando los recursos necesarios para cada una de ellas.

2. CAPITULO II

CONTEXTUALIZACIÓN TEORICA

El presente capítulo consta de tres acápite: el primero referido al marco teórico que sustenta desde la disciplina estratégica el desarrollo del trabajo empírico; luego se aborda el marco situacional en el cual se describe el contexto de la organización objeto de estudio; y, finalmente, el marco legal donde se indican las principales disposiciones legales para el actuar de la organización bajo el accionar del modelo de franquicias.

2.1 MARCO TEÓRICO

Dado que el objeto central de este trabajo es la elaboración de un plan estratégico resulta fundamental abordar el marco teórico fundamentado en cuatro partes: el significado de franquicia, el concepto de estructura y configuración, concepción sobre estrategia y fases del proceso estratégico.

2.1.1 Significado del concepto de franquicias

En este trabajo es necesario comprender el significado y funcionamiento de una franquicia porque nuestra empresa objeto de estudio opera en el negocio de las franquicias

teniendo más de quince años de experiencia en el retail¹ de diferentes empresas que marcan tendencia en la moda de prendas de vestir.

Respecto al significado de franquicias la primera definición expuesta fue postulada por Tarbutton (1986:35).

“A largo plazo, una relación continua de negocios entre el franquiciante² y el franquiciario³, donde el primero le otorga los derechos de licencia bajo determinados requisitos y restricciones para conducir un negocio utilizando la marca y servicios del franquiciante, de igual manera se le provee de consejos y asistencia en la organizaciones y administración de negocio”.

La segunda definición de franquicia postulada por Menguzzato (1992:15) al afirmar que es “una modalidad de cooperación mediante la cual la empresa cede a otras a través de un contrato el derecho de comercializar y/o fabricar un producto o servicio ya acreditado a cambio de determinadas prestaciones económicas, durante un periodo determinado y en un área específica”.

La ultima definición es la presentada por Corman y Lussier (2008) definiéndola respecto a su operatividad en los siguientes términos:

¹ Se entiende como comercialización al detal o al detalle.

² *Franquiciante*: Es aquel que posee determinada marca y tecnología (Know-How) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de estas proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciarios. (Huerdo, 1899).

³ *Franquiciario*: Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización

“una franquicia funciona como un contrato para las adquisiciones de un negocio ya establecido, este le permite al franquiciatario la utilización y venta de un producto o servicio, de acuerdo al plan de operaciones, estrategia y territorio que el franquiciante determina. Así mismo este provee al franquiciatario capacitación y asistencia en la administración del negocio reduciendo así los riesgos que conllevan a un negocio”.

El sistema de franquicias es desarrollado para que las empresas penetren mercados de una forma dinámica pero son las empresas franquiciadoras las que diseñan las acciones para que los franquiciantes las lleven a cabo, de esta forma se presenta descentralización en la toma de decisiones, sin embargo las empresas dependen de las políticas establecidas por las empresas franquiciadoras.

Benmoga & Cía. SAS como empresa franquiciante alienta la diversificación de productos, como también el crecimiento de las empresas franquiciadoras, además es una empresa que establece vínculos de conexión en el contexto de la ciudad de Popayán y esto representa prosperidad para las utilidades de las franquicias.

2.1.2 Estructura y Estrategia

En esta sección del marco teórico, se describe el sustrato correspondiente a la estructura y configuración organizacional según los postulados de Mintzberg (1991). La clasificación más conocida sobre las configuraciones organizacionales en la literatura estratégica es la propuesta por Mintzberg (1991:336) que las clasifica en siete configuraciones⁴. Por las características de la

⁴ La configuración empresarial nace cuando la organización cede ante la constante presión, y de tener una visión estratégica y conservar el control sobre la toma de decisiones, consiguiéndose el control por medio de la supervisión

organización objeto de nuestro estudio la configuración que más se adapta a sus condiciones contextuales es la empresarial, es decir que tiene poco o ningún Staff, actividades poco formalizadas, busca nichos controlados, comunicación rápida entre el ápice y el núcleo operativo, liderazgo autocrático y visionario. La creación de estrategias suele ser un proceso intuitivo, se ve favorecida por estar en un contexto simple y dinámico.

Después de haber determinado la configuración empresarial, es importante abordar el significado sobre el constructo estrategia. Los antecedentes sobre la estrategia y planeación se remontan al año 360 A.C. mención hecha en el libro *“El arte de la guerra”* o *“Sun Tzu”*, considerada como *“El mejor libro de estrategia de todos los tiempos”*. En él se destaca la importancia del uso de estrategias para buscar soluciones a un conflicto y lograr la victoria de la mejor forma, sin combatir.

En el libro mencionado es relevante desatascar ideas de aplicabilidad en la planeación estratégica como la que expresa lo aconsejable que resulta “tomarse tiempo en la planificación y coordinación del plan” asumiendo que en un proceso en Planeación Estratégica organizacional es necesario realizar un análisis de los objetivos y metas que se persiguen y su situación actual teniendo en cuenta los recursos utilizar y otros múltiples factores de naturaleza formal que

directa. La configuración maquinal la Tecnoestructura, genera una presión en la organización para la normalización de los procesos de trabajo, fomentando, de cierta manera la descentralización horizontal limitada. La configuración diversificada la organización busca centrar el poder en sus propias unidades, por medio de la descentralización vertical limitada para ellos mismos. La configuración profesional la profesionalización de la organización tiene como objetivo minimizar la presencia que otros agentes tienen sobre su trabajo. **En la** configuración innovadora el staff de apoyo ejerce una presión para colaborar, con el propósito de implicarse a sí mismo en la actividad central de la organización. La configuración misionera se logra a través de la ideología que existe fundamentalmente dentro de la organización, se genera una descentralización total en donde los miembros actúan de acorde al beneficio general de la organización. La configuración política no presenta ningún tipo de control ni una forma de centralización o descentralización estable.

facilitan la consecución de resultados concretos que luego representarían un beneficio para la empresa.

Por ello es importante revisar algunos conceptos sobre estrategia. Dentro de los cuales estudiaremos los postulados de Henderson (1962), Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) y Michael Porter (1990).

Empezaremos con Bruce Henderson (1962) fundador del Boston Consulting Group, fue uno de los pioneros en el tema de estrategia empresarial, quien definió la estrategia de la siguiente forma: *“Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”*. La matriz desarrollada por el en Mckinsey se utiliza para detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa.

Ahora veremos el postulado de Chandler (1962) indicando que *“la estrategia sigue a la estructura”* y define la estrategia como *“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”*

Para Ansoff (1965), autor de la denominada Matriz de Ansoff⁵, publicada por primera vez en el año de 1957 en el artículo denominado *Estrategias para la Diversificación* en Harvard Business Review define la estrategia como el *“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”*.

Y Por último se menciona la definición de Porter en 1990 aseverando que *“La estrategia es única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no”*

Ligado al concepto de estrategia, es pertinente hablar del término *Planeación Estratégica*. Ansoff (1980) identifica la aparición de la Planificación Estratégica durante la década de los sesenta, estando asociada a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para muchos autores, la planificación estratégica es un sistema de gerencia que emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de planificación: Veamos diversos postulados de algunos autores.

Para Kotler (1990), *“la planeación estratégica es un proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”*. Koontz y Weihrich (1994), afirman respecto al mismo concepto:

La planeación estratégica es engañosamente sencilla porque analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina el direccionamiento de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Pero en realidad, es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Según las conceptualizaciones precedentes es posible inferir que cada empresa construye su estrategia y que esta se convierta en un proceso estratégico que equivale a un patrón o plan donde se integran las principales metas y políticas de la organización, y a la vez, establezca la secuencia coherente de las acciones a seguir. La formulación de estos pasos ayuda coordinar, asignar recursos y detectar las deficiencias de una organización con el fin de proponer

una situación viable que pueda anticipar posibles cambios en el entorno para concretar acciones preventivas en la organización.

2.1.3 Proceso Sistémico de la administración estratégica

Como ya fue tratado en acápite anteriores, es indispensable realizar una planeación adecuada que sirva como fundamento para el desarrollo de proyectos exitosos en una organización, por tanto se hace evidente seguir una metodología en la cual se incluyan desarrollos relacionados con el direccionamiento estratégico, el análisis estratégico, el diagnóstico organizacional, las estrategias funcionales, los planes operativos como se muestra en la Figura 2 correspondiente al proceso de administración estratégica.

La primera fase del proceso de dirección estratégica corresponde al direccionamiento estratégico que es conceptualizado por Bermeo (2016:1) en los siguientes términos:

“Consiste en determinar el diseño estratégico y los principios axiológicos de una organización que deben de estar en sincronía con la ideología e idiosincrasia de la misma. Es de utilidad porque sirve de marco referencial para direccionar a la organización en el cumplimiento del pensamiento estratégico respecto a su futuro, razón de ser, cumplimiento de políticas y logro de los objetivos propuestos”.

El direccionamiento estratégico responde a tres principales preguntas: ¿Dónde estamos ahora? cuya respuesta nos lleva a definir la misión organizacional; ¿A dónde queremos llegar? repuesta nos lleva a pensar en la Visión; y, ¿Cómo lograr llegar allí? respuesta que conlleva a plantear los objetivos organizacionales.

La visión representa el lugar donde se quiere llegar, en cuanto a alcanzar mercados potenciales, enfoques hacia tecnologías, hacia productos, hacia clientes y principalmente el tipo de empresa que pretende crear la dirección y el posicionamiento que se quiere ocupar en el futuro. Según Bermeo (2016:2) *“Es una idea, por lo general intuitiva y abstracta que sirve de directriz de lo que debe ser el futuro de la empresa ante los clientes, empleados, accionistas y demás stakeholders⁶”*

⁶ Están constituidos por personas, grupos o instituciones con las cuales la organización tiene mayor interacción para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades y sus objetivos. Bermeo (2008)



Figura 1. Proceso de Administración Estratégica

Fuente: Apuntes de clase. Bermeo (2016)

La misión por su parte es la forma como una organización planea o pretende lograr y consolidar el propósito fundamental de su existencia, a diferencia de la visión, está más enfocada en el ahora, en el “quien somos” y “que hacemos” mirando las ofertas actuales de productos y/o servicios, clientes, mercados de actuación actual, la imagen pública y el concepto de sí misma como empresa.

Otra parte del direccionamiento estratégico también incluye la definición de objetivos que son definidos por Bermeo (2016:15) como *el resultado que se desea o se necesita obtener dentro de un periodo de tiempo específico...al desarrollar las operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su misión y su visión.*

Finalmente, en el direccionamiento estratégico se establecen los valores organizacionales que en opinión de Anaya (2005:15) “no son partes ni de la visión, ni tampoco de la misión. En cambio son el soporte de la misión y de la visión siendo una parte muy importante de la cultura estratégica de una organización.

El desarrollo del plan estratégico incluye como segunda fase el Análisis Estratégico que está conformado por el análisis interno, externo y competitivo. El análisis estratégico hace referencia al proceso mediante el cual se recaba información pertinente para analizar en un momento determinado la situación presente de la organización, tanto a nivel interno como a nivel externo y competitivo

El Análisis interno permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa luego poder compararlas respecto a los competidores; para realizar este análisis puede hacerse uso de diversos sustratos teóricos dependiendo de diversas características organizacionales. Las fundamentaciones teóricas más utilizadas son: la cadena de valor de Porter (1985), la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton (1996), los factores críticos del éxito, el modelo de las “7s” de Mckinsey y el análisis a través de la teoría de los recursos, capacidades y competencias. Para el desarrollo del presente documento utilizará el Modelo de las 7'S” de Mckinsey⁷, modelización

⁷ El modelo de las Siete S de Mckinsey deriva su nombre de las siglas en inglés de sus variables fundamentales. El mismo fue difundido por R. waterman, T. Peter y J. Philipps (1984). los autores eran director, gerente y socio,

que permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos dentro de una organización, y de esta forma, compararlos con los recursos correspondientes a los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades respecto a la competencia. En otros términos, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas, que por la otra, constituyen aspectos que pueden ser mejorados o corregidos. Además, la utilización de esta herramienta estratégica identifica factores que afectan y se adaptan perfectamente a las características propias de la empresa objeto de nuestro estudio; la combinación de las siete dimensiones permite lograr una optimización de resultados en cuanto al foco de solución entre ellos. En la Figura 2, se muestran las dimensiones a evaluar según el modelo.

respectivamente, de la oficina de San Francisco de McKinsey y Co. la concepción original se debe a Richard T. Pascale.

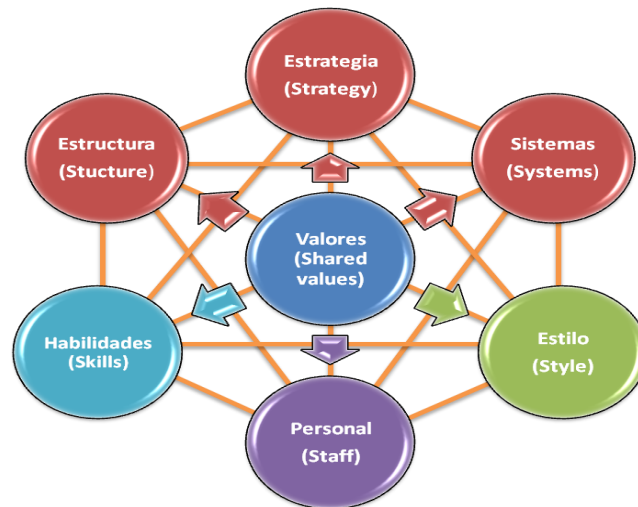


Figura 2. El modelo de las 7S de Mckinsey

Fuente: Antonio Francés, Estrategia para la empresa en América Latina.

El modelo deriva su nombre de las dimensiones atendiendo que cada una de ellas, en idioma inglés, iniciando con S. Los interrogantes a hacerse respecto a cada componente son los siguientes:

- *Strategy* (Estrategia): ¿Hay un plan estratégico definido que defina hacia donde ir y cómo llegar?
- *Structure* (Estructura): ¿Existe una estructura organizacional bien definida?
- *Systems* (Sistemas): ¿Existen procedimientos, formales o informales, para la realización de las diferentes actividades?
- *Style* (Estilo): ¿Cuál es el estilo gerencial? ¿La organización escucha lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que les ven hacer.
- *Skills* (Habilidades): ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?

- *Saff* (Cuadros jerárquicos): ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?
- *Superordinate goals* (Objetivos de orden superior): ¿Hay un rumbo o aspiraciones que mantenga cohesionado a quienes constituyen la organización?

Después de haber realizado el análisis interno la fase siguiente corresponde a la realización del Análisis externo que permite identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno para ser minimizadas o aprovechadas por la empresa. Para realizar este análisis se sigue la clasificación dimensional propuesta por Katz y Rosenzweig (1978) que lo tipifica en las siguientes dimensiones: económico, jurídico-legal, demográfico, social, ambiental y político.

Según Bermeo (2011) es necesario tener en cuenta las influencias del entorno general que impacta sobre todas las organizaciones homogéneamente, pero cada organización será impactada heterogéneamente dependiendo de sus condiciones y características. Es decir, que los elementos del entorno general están fuera del control organizacional y afectan a toda la industria, no obstante, su entendimiento permitirá generar estrategias que permitan reaccionar con antelación a dichos factores.

El objetivo del análisis genérico es determinar las amenazas y oportunidades que pueda tener la empresa utilizando para ello la metodología propuesta por Serna (2008) que consiste en realizar el esquema denominado perfil de oportunidades y amenazas del medio – POAM y el modelo complementario de David (2003) denominado matriz de evaluación de factores externos – EFE.

El último análisis estratégico atañe al análisis competitivo que estudia el sector de actividad económica, siendo realizado a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas

propuesto por Porter (1980). El modelo es descrito en términos de que la esencia en la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno genérico es relevante por su amplitud no es suficiente para explicar la rentabilidad y competitividad empresarial, por tanto, es el entorno sectorial o inmediato que la puede explicar de forma exhaustiva. En la Figura 3, se muestran las cinco fuerzas que intervienen en un sector para explicar la rentabilidad y la intensidad competitiva.

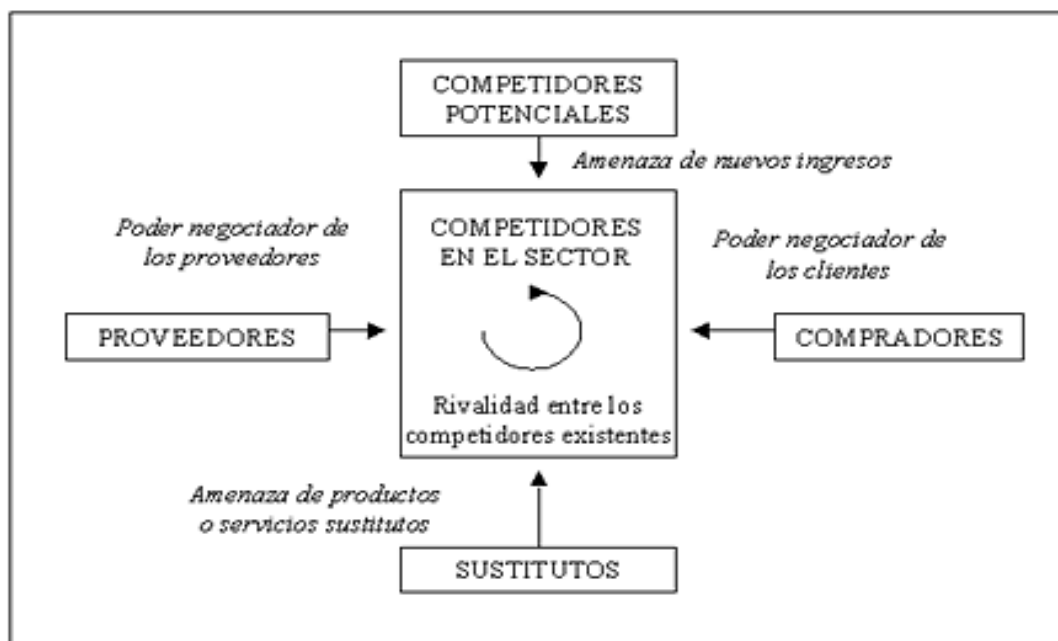


Figura 3. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, M. Porter

Fuente: Michael Porter (1980)

En la figura anterior podemos observar el modelo de las cinco fuerzas competitivas y, a continuación, de forma sucinta se conceptualiza cada una de ellas.

- Competidores Existentes. Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Compradores. Conjunto formado por los clientes de los bienes y servicios.

- Proveedores. Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- Productos Sustitutos. Aquellos productos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado, pero de manera diferente.
- Competidores Nuevos. Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

Para realizar el análisis de las fuerzas del mercado en tiempo real se requiere tener una comprensión de las mismas y desarrollar una habilidad para estudiarlas, con esta finalidad se tomará como modelo la matriz planteada en el libro Análisis Estructural de Sectores estratégicos⁸ y cada fuerza se estudiara a partir del artículo Competitividad Global: un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas de Bermeo (2006) en donde se define y clasifica cada fuerza.

Como primer paso se hace la identificación de las fuentes de cada fuerza del mercado, el segundo paso es la calificación de cada fuente de fuerza, el tercer paso es la elaboración del diagnóstico por fuerza, el cuarto paso es la definición del comportamiento global o establecimiento del significado estratégico de todas las fuerzas en conjunto y, el quinto, y último paso es la elaboración del informe sobre el análisis de fuerzas de mercado.

La Primer fuerza es la amenaza de ingreso de nuevas empresas al sector. En ellas se determina el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector económico de actividad, para

⁸ Libro, Análisis estructural de sectores estratégicos. Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez(2008)

ahondar en ella se deben observar niveles de inductores como son las barreras de entrada, las intervenciones gubernamentales y la respuesta de los rivales.

La Segunda fuerza está representada en el poder de negociación de los proveedores en el sector estratégico. Es analizada a partir de una serie de variables que la conforman como son: la concentración de los proveedores en el sector, la ausencia de bienes sustitutos, la importancia relativa de los compradores y la diferenciación de los productos ofertados, entre otras variables.

La Tercera fuerza corresponde a la identificación de la rivalidad competitiva en un sector estratégico que equivale a la fuerza de los competidores en la industria. Las variables a tener en cuenta son la poca concentración del sector, crecimiento o contratación de la demanda, costos fijos sectoriales, índice de diferenciación estratégica del sector bajo y barreras de salida del mercado entre otras.

La cuarta fuerza son los productos sustitutos. Se parte de la situación de que un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos o reales y se complica más aún cuando están más avanzados tecnológicamente.

La Quinta fuerza es la del poder de negociación de los compradores. El poder de negociación de los proveedores crece cuando estos crecen y se organizan. Es importante analizar si ellos son sensibles a los precios. Por medio de este análisis se podrá conocer el entorno específico o competitivo que es aquel que se constituye por las influencias individuales intersectoriales y que en conjunto conforman la dimensión competitiva de la organización, tal dimensión se enmarca en la perspectiva estructuralista y se sustenta en los axiomas de la nueva economía de la organización industrial y en el modelo estratégico contingente, centrandó su interés en las características estructurales del sector.

Después de realizar el análisis interno, externo y competitivo, se inicia a elaborar el Diagnostico organizacional, constructo que para Vidal (2004) significa:

Un medio para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”. El diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización”. Por lo tanto, a través del diagnóstico organizacional, la organización podrá evolucionar, cambiar, transformarse o permanecer igual.

El diagnostico estratégico se realiza por el ajuste entre las oportunidades y amenazas como factores externos y las fortalezas y debilidades organizacionales como factores internos. Para ello existe una herramienta que permite relacionar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas de la organización, conocida como la *matriz DOFA* que es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Esta matriz permite un mejor acoplamiento de sus fases generando cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades) son aquellas que utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades derivadas de las tendencias y acontecimientos externos; las estrategias DO (Debilidades – Oportunidades) son aquellas que tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, estas estrategias se dirigen a superar ciertas debilidades internas que no le permiten explotar ciertas oportunidades del entorno; las estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) son aquellas que utilizan las fortalezas internas para evitar o reducir el efecto de las amenazas del entorno; por último, las estrategias DA (Debilidades – Amenazas) son estrategias defensivas dirigidas tanto a reducir las debilidades internas y a evitar las amenazas del entorno.

Debido a que la matriz DOFA permite unificar los resultados del análisis interno y externo, es esta la herramienta que se ha seleccionado para ser aplicada en el desarrollo de este plan.

Como paso siguiente, en el proceso de elaboración del plan estratégico para organización que nos ocupa se deben formular las Estrategias funcionales, que según Francés (2001:181), “consisten en un conjunto de actividades que permite alcanzar los objetivos funcionales siendo establecidas por la alta dirección para ser implementadas por cada área de la organización”.

Las estrategias funcionales son aquellas que direccionan a las actividades que realizan cada una de las áreas funcionales de la organización y permiten poner en ejecución las estrategias corporativas (FO, FA, DO, DA) seleccionadas o los proyectos estratégicos generados, por tanto, estas estrategias se derivan del nivel estratégico organizacional y representan el brazo ejecutor de los proyectos estratégicos. Para definir las es necesario basarse en los conocimientos específicos de cada área funcional, pero sin perder de vista las relaciones existentes entre todas las áreas.

Y la última parte del contenido del plan estratégico consiste en la realización de los planes operativos que Francés (2001) son un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización; permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluará la gestión anual, semestral, mensual, según el sistema de planificación. En la Tabla 1 se presenta el esquema de un plan operativo utilizando la metodología de marco lógico.

Estrategia					
Objetivo					
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador

Tabla 1. Esquema de Plan Operativo

Fuente: Resultado del proceso de trabajo

2.2 MARCO SITUACIONAL

2.2.1 Antecedentes de la empresa

A inicios de la década de los años ochenta y luego de responder a necesidades económicas de la familia, Ana María García de Montilla, inicia un proceso comercial que gracias a su empuje y dedicación logra abrir un almacén llamado almacén Ana María.

Gracias a su esfuerzo y continuidad, en el año 2001, Ana maría (licenciada en ciencias religiosas) por su trayectoria y experiencia logra la asignación de la franquicia de Tutto para la ciudad de Popayán. Fue así como se asoció con sus cuatro hijos Carolina (Gerontóloga), Campo Elías (Arquitecto), Ricardo Andrés (Economista) y Ana Virginia (Profesional en comercio internacional) llegando a un acuerdo para crear una sociedad familiar y unir a un equipo interdisciplinario que aportara al crecimiento empresarial de la nueva iniciativa empresarial.

En el año 2002, se dio uno de los pasos más importantes y representativos para la empresa de familia, fue incursionar en la zona del eje cafetero con la apertura de un almacén de Tutto en el centro de la ciudad de Pereira, a partir de ese momento se logró abrir diferentes puntos de venta con dicha marca: en el año 2003 se abrió la segunda tienda en Popayán en súper tiendas olímpica, en el año 2004 se hizo apertura en el centro comercial cable plaza (Manizales) y centro comercial victoria (Pereira).

Siguiendo con el proceso de crecimiento, en el 2005 se consigue la franquicia de Tennis para la ciudad de Popayán; en el año 2006, se inauguró la tienda de Tutto en el centro comercial parque Caldas (Manizales) y en el centro comercial Único (Dos Quebradas-Risaralda); en el año 2007, se abre la tienda Tutto en Cartago (Valle) y se abre un punto de venta en la ciudad de Popayán como agentes de movistar; a finales del año 2007, luego de estar conformados jurídicamente como personas naturales nace la sociedad anónima bajo el nombre de grupo Gamont; en el año 2008, se acceden a las franquicia de Off Corss y Tutto en el centro comercial campanario de Popayán y en el año 2009 se abrió la tienda Tutto en el centro comercial Unicentro (Pereira).

Sin embargo en el año 2010 se finaliza el proceso de crecimiento con Tutto y de mutuo acuerdo, se toma la decisión de crear una nueva sociedad denominada Benmoga & Cía. SAS que se inicia con los mismos integrantes y el cumplimiento de los mismo objetivos para seguir consolidándose en el mercado como una empresa de retail que comercializa marcas internacionales en los mercados de Popayán y Manizales.

2.2.2 Características de la Empresa

Bemoga & Cía. SAS es una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios en gran parte de marcas internacionales por medio de franquicias adquiridas en el transcurso de varios años. En la actualidad cuentan con once franquicias en la ciudad de Popayán y una en la ciudad de Manizales.

Se continúa con las tiendas de Tennis y Offcorss Campanario y actualmente la operación cuenta con marcas como Americanino, Naf Naf, Pilatos, Rifle, Mic, Espirit, Ragged, Celio y Levis en la ciudad de Popayán y un punto de venta de Offcorss en la ciudad de Manizales.

Benmoga & Cía. SAS tiene una estructura organizacional sencilla realizada a partir de los conocimientos adquiridos por los propietarios representada en las funciones ejecutadas por los empleados. En la Figura 1 se representa el organigrama actual de la empresa estructurada por áreas funcionales.

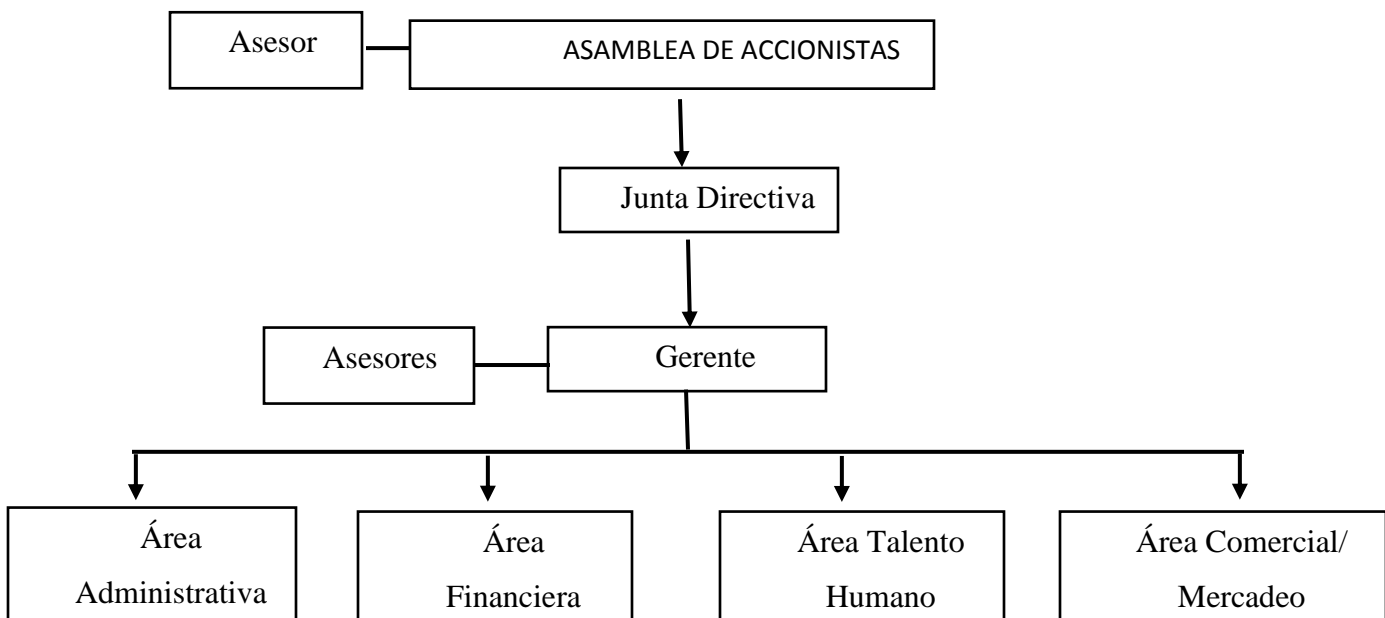


Figura 4. Organigrama de la empresa Benmoga & Cía. SAS

2.3 MARCO LEGAL

En Colombia no hay legislación específica sobre franquicias por eso la actual normatividad se caracteriza por dejar hacer, cuando lo importante sería tener un esquema sencillo. Sin embargo, un contrato de franquicia debe estipular la obligación del franquiciado de proteger los derechos de propiedad industrial e intelectual del franquiciante y mantener la identidad y reputación comunes del sistema de franquicia. El contrato de franquicia debe establecer sin ambigüedad las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes y todas las demás condiciones relevantes de la relación de franquicia. Los puntos esenciales mínimos que deberá contener todo contrato de franquicia, son los siguientes:

- Los derechos otorgados al franquiciante.
- Los derechos concedidos al franquiciado.
- Los productos y/o servicios y/o tecnologías a suministrar al franquiciado.
- Las obligaciones del franquiciante.
- Las obligaciones del franquiciado.
- Los montos, conceptos y condiciones de pago por parte del franquiciado.
- La duración del contrato que debería ser lo suficientemente larga para permitir a los franquiciados amortizar sus inversiones iniciales específicas de la franquicia.
- Las bases para cualquier renovación del contrato.
- En caso de preverse la posibilidad del franquiciado de ceder a terceros el negocio, el objeto de la franquicia, las condiciones bajo las cuales el franquiciado podrá hacerlo y los eventuales derechos de prioridad del franquiciante al respecto.

- Las disposiciones relacionadas con el derecho de uso del franquiciado sobre los signos distintivos, el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo u otros derechos de propiedad intelectual del franquiciante.
- El derecho del franquiciante de adaptar el sistema de franquicia a métodos nuevos o modificados.
- Las disposiciones relativas a la terminación del contrato.
- Las disposiciones relativas a la inmediata entrega a la terminación del contrato de franquicia, de todo bien tangible o intangible que pertenezca al franquiciante o a otro titular del mismo.

Además para la regulación de las franquicias en Colombia es necesario tener en cuenta las disposiciones y normatividad contenidas en:

- Código de Comercio
- Normas sobre protección de marca: decisión 486 (CAN):
- Código de ética para las franquicias en Colombia
- Código Civil. Obligaciones
- Costumbre mercantil.

3 CAPITULO III

CONTEXTUALIZACIÓN METODOLOGICA

El objetivo de este capítulo es describir la metodología seguida para el desarrollo del plan estratégico, identificando entre otros factores el tipo de investigación, recolección de información, instrumentos de medición, y la forma de analizar los resultados.

3.1 TIPO DE METODOLOGÍA INVESTIGATIVA

El tipo de metodología seguida para la elaboración del presente trabajo es cualitativa y exploratoria, cuya utilidad específica posibilita contestar a la problematización formulada.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

En las fuentes de información se maneja los denominados datos primarios y secundarios. Según Viscarri y Machuca (2010:115) los primarios son aquellos datos que se recolectan para el acatamiento del objetivo de una estrategia determinada y que proporcionan información de primera mano, es decir de las personas u organizaciones objeto de estudio. Para lograr la recolección de estos datos en el presente trabajo se realizó una entrevista personal con el fin de recolectar la información necesaria para realizar el estudio. Por otro lado los datos secundarios son aquellos que contienen información ya existente, la cual ha sido desarrollada con otros propósitos diferentes a la investigación y por otros investigadores, pero que son también generadores de utilidad.

Los instrumentos utilizados para la obtención de información fueron entrevistas semiestructurada. Se escogió la entrevista porque permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad y que durante su ejecución se puede captar opiniones y sensaciones para enriquecer la información y facilitar la consecución de los objetivos propuestos.

Las personas entrevistadas, son vendedores de las tiendas franquiciadoras, que se han destacado por tener buen rendimiento a nivel de ventas y atención al cliente, Gerónimo Alejandro Smith, Leidy Rengifo, Natalia García, Yenni Alexandra y Jefferson. La estructura del cuestionario se encuentra en el anexo 1 y se refiere a preguntas de tipo abiertas. Las siguientes personas entrevistadas es Campo Elías Montilla García, y Jesús, quienes son directivos de Benmoga Cía. SAS, a ellos se les presentó una serie de preguntas abiertas sobre el funcionamiento de la empresa y los planes a futuro que veían para ella, la estructura del cuestionario se encuentra en el anexo 2.

Para la recolección de datos secundarios se hizo uso de:

- Investigación Bibliográfica Documental.
- Investigaciones anteriores acerca de la empresa.

4 CAPITULO IV

DESARROLLO DEL TRABAJO

En el presente capítulo se materializa la parte práctica, inicialmente se desarrolla el direccionamiento estratégico, luego se elabora el análisis estratégico, que incluye el análisis interno, externo y e competitivo, y finalmente se presenta los planes operativo.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se presenta una modificación sustancial del planteamiento del direccionamiento estratégico de Benmoga & Cía. SAS ya que el actual se encuentra desactualizado respecto a la visión, misión, objetivos y valores organizacionales.

4.1.1 Visión

Benmoga & Cía. SAS será la empresa líder en el *Retail* en Popayán, generando un impacto social positivo y una alta demanda de sus productos con fines de rentabilidad empresarial.

4.1.2 Misión

“Comercializamos productos y servicios de marcas internacionales, eficientemente, buscando una retribución justa para los accionistas y colaboradores, bajo los principios de la responsabilidad social”

4.1.3 Objetivos

Entregar a los clientes soluciones acertadas y accesibles en cuanto al *Retail* de diferentes empresas que marcan tendencia en la moda de prendas de vestir.

- Posicionar la empresa Benmoga & Cía. SAS por medio de la identificación y aprovechamiento de sus ventajas competitivas.
- Aumentar el porcentaje de participación en el mercado de comercialización al Retail de ropa en la ciudad de Popayán.

4.1.4 Valores

Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que enmarcaran y determinaran el comportamiento de los colaboradores de Benmoga & Cía. SAS.

- Respeto: El aprecio y el respeto que debemos tener hacia los demás es algo indispensable que debemos manejar con todas las personas que trabajan con y para nosotros.
- Laboriosidad: El gusto por trabajar y esforzarse en conseguir los objetivos propuestos es algo que debemos inculcarles a nuestro personal.
- Solidaridad: Trataremos de tener la capacidad de integrarnos y realizar un excelente trabajo en equipo.
- Ética: La conducta de los trabajadores de Benmoga & Cía. SAS. estará regida por la suma de valores y principios para actuar bien de acuerdo a la moral, a los postulados constitucionales y legales que rigen las actividades de la entidad.

4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico se realizó a partir de tres dimensiones: un análisis interno sustentado teóricamente en las “7S” de Mckinsey, el perfil de capacidad interna – PCI y la matriz de evaluación de factores internos – EFI. Un análisis externo sustentado teóricamente en las variables del entorno en su desarrollo fue utilizada la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio –POAM y la matriz evaluación de factores externos – EFE. Por último el análisis competitivo se sustentó teóricamente en las fuerzas de Porter (1985).

4.2.1 Análisis Estratégico Interno

Para la construcción de la matriz, la información se reunió a partir del análisis de las entrevistas realizadas en la empresa Benmoga & Cía. SAS a los vendedores y directivos de la junta directiva, presentes en el anexo 1 y 2. Estos factores serán clasificados como fortaleza o debilidad en la tabla 2.

Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna) 7's McKinsey										
VARIABLES	CLASIFICACIÓN DE FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ESTRUCTURA	1. Estructura organizacional definida y actualizada				X			X		
	3. Adaptabilidad de la estructura organizacional al entorno					X			X	
	4. Sistema de planificación				X					
	5. Flujos de comunicación	X						X		
ESTRATEGIA	1. Estrategia empresarial plasmada en un plan estratégico.				X			X		
	2. Alianzas estratégicas	X						X		
	3. Valor agregado al producto.		X						X	
	4. Calidad y exclusividad intrínseca en el producto.	X						X		
	5. Portafolio de productos.	X						X		
	6. Centralización de la toma de decisiones		X					X		
	7. Publicidad y/ comunicación marca	X						X		
	8. Habilidad para competir con precios				X			X		
	9. Capacidad de endeudamiento		X						X	
SISTEMAS	1. Sistemas de seguimiento y control objetivos		X						X	
	2. Reglamentación y/o políticas internas				X				X	
	3. Sistemas de información para desarrollo del producto		X					X		
ESTILO	1. Conductas dirigidas hacia la buena comunicación			X				X		
	2. Efectividad en el liderazgo	X						X		
	3. Cooperativismo entre los empleados		X					X		
	4. Fidelización del cliente a través de la marca	X						X		
	5. Calidad en el servicio	X						X		
	6. Reglamentación y/o políticas internas				X			X		
PERSONAL	1. Preparación constante de los empleados		X					X		
	2. Motivación a los empleados		X					X		
	3. Claridad en tareas en cada equipo de trabajo					X		X		
	4. Experiencia talento humano				X			X		
	5. Rotación del personal				X				X	
	6. Políticas talento humano						X	X		
HABILIDADES	1. Habilidad para atraer y retener personal altamente creativo.				X			X		
	2. Monitoreo habilidades en la empresa					X		X		
	3. Capacidad profesional del personal.		X					X		
	4. Conocimiento del direccionamiento estratégico				X			X		
VALORES COMPARTIDOS	1. Valores interpersonales			X					X	
	2. Fuertes valores compartidos			X				X		
	3. Adaptación de la cultura organizacional			X				X		
	4. Funcionalidad de la cultura organizacional				X			X		

Tabla 2, Matriz 7'S de Mckinsey

Fuente: Resultados del estudio

Matriz E.F.I. Evaluación de Factores Internos

Este instrumento permite evaluar las fuerzas y debilidades de mayor impacto resultantes del proceso anterior basado en las 7S de Mckinsey. Para la construcción de esta matriz se utilizaran los factores internos claves de Benmoga & Cía. SAS.

Según Fred David (1997:185) el peso relativo indica la importancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria donde se encuentra la empresa, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (absolutamente importante). La calificación: de 1 a 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa; si el factor representa 4, 3 una fuerza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad mayor. Las calificaciones indican si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia a los factores del éxito. Total ponderado: de 1.0 a 4.0; El valor promedio ponderado es 2.5. Por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno, por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

FACTORES INTERNOS CLAVE			
FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERACION
Alianzas estrategicas	0,12	5	0,6
Calidad de producto	0,07	5	0,35
Capacidad de endeudamiento	0,05	3	0,15
Rentabilidad	0,05	3	0,15
Participación en el Mercado	0,07	5	0,35
Fidelización del cliente a través de la marca	0,04	4	0,16
Calidad del servicio	0,08	4	0,32
Portafolio de Productos	0,07	4	0,28
Publicidad	0,04	5	0,2
DEBILIDADES			
Estructura organizacional definida	0,12	2	0,24
Sistema de planificación	0,05	2	0,1
Reglamentacion y/o políticas internas	0,07	2	0,14
Rotación personal	0,05	1	0,05
Cultura organizacional	0,05	1	0,05
Experiencia personal	0,02	2	0,04
Habilidad para competir con precios	0,05	2	0,1
TOTAL	1	6	3,28

Tabla 3. Matriz Evaluación factores externos-E.F.E

Fuente: Resultados del estudio

El total ponderado de 3.28 indica que la posición estratégica general de la empresa está por encima de la media. La fuerza más representativa son las alianzas estratégicas y la participación en el mercado y, también las debilidades más representativas son la estructura organizacional definida, rotación personal y el sistema de planificación.

Seguidamente, se conceptualizan cada una de las fortalezas y debilidades resultantes del análisis estratégico interno

Fortalezas

- Alianzas Estratégicas. La empresa cuenta con alianzas fuertes con los proveedores de las 11 tiendas que tiene Benmoga & Cía. SAS, encontrar este tipo de alianzas es muy difícil

y gracias a la experiencia en el mercado y sus habilidades ha logrado mantener esta relación.

- Participación en el mercado. Benmoga & Cía. SAS cuenta con una alta participación en el mercado como una empresa de retail, que comercializa marcas internacionales.
- Capacidad de endeudamiento. Se dispone de buena capacidad de endeudamiento, es decir la empresa puede contar con un apoyo monetario en el momento que se necesite sin preocuparse mucho de la forma para responder a este.
- Fidelización del cliente a través de la marca. Se apoya mucho con la imagen corporativa y también el posicionamiento de marca, debido a que esta empresa es una de las pioneras en la ciudad de Popayán y el Cauca, su experiencia en la industria la hace muy estable con respecto a las demás.
- Rentabilidad. Benmoga & Cía. SAS genera utilidades suficientes para cubrir sus gastos.
- Calidad del servicio. La empresa ofrece productos y servicios de calidad a sus clientes, logrando así no solo mayor lealtad de los clientes, sino un aumento en las ventas reflejado en la rentabilidad de la empresa.

- Calidad en el producto. Los productos con los que cuenta Benmoga & Cía. SAS son hechos con gran calidad y lo más importante es que las personas y los clientes reconocen el éxito por la calidad en ellos.
- Publicidad. A través de una fuerte y constante publicidad, Benmoga & Cía. SAS no solo pretende aumentar sus ventas y el número de sus clientes, si no también expandir el conocimiento de la marca

Debilidades

- Estructura organizacional definida. Aquí se denota mucho la falta de estructura dentro de la empresa ya que muchos de los empleados que se encuentran dentro de la organización, no están interactuando para que se mejore la eficiencia en la atención al público y también para mejorar la resolución de los problemas internos y se logre la eficiencia esperada.
- Sistemas de planificación. La empresa no cuenta con sistemas de planificación administrativos ni para en la toma de decisiones; está es una debilidad bastante fuerte porque en periodos de altas tensiones se procede a decidir de forma reactiva.
- Reglamentación y/ políticas. No existe definida claramente las políticas internas para los procesos que se llevan a cabo en la empresa Benmoga & Cía. SAS.

- Rotación del personal. Benmoga & Cía. SAS es una empresa que debido a su razón y objetivo su personal cambia frecuentemente, las personas no quieren para toda su vida ser vendedores y por tanto existe una alta rotación del personal, esto conlleva a que la empresa tenga que ofrecer incentivos a los empleados.
- Cultura organizacional. Las personas que fundaron Benmoga & Cía. SAS son familia y entre ellos existe una alta cohesión cultural, sin embargo no es igual en los empleados por lo cual sus fundadores deben inculcar en los colaboradores el sentido de pertenencia por las tiendas y la empresa.
- Habilidad para competir con precios: Las franquicias manejan política de precios y son normativas regidas previamente con los franquiciadores, es por eso que Benmoga & Cía. SAS no tiene la posibilidad de manejar los precios y descuentos como ellos quieren

4.2.2 Análisis Estratégico Externo

El análisis externo se realizará metodológicamente a través de la matriz denominada perfil de oportunidades y amenazas del medio-POAM, la cual sirve de insumo para la construcción de la matriz de evaluación de factores externos-EFE que permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la empresa

Metodológicamente a través de POAM se identifican y valoran las amenazas y oportunidades potenciales que el entorno le presenta a una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, el equipo de trabajo determinará si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa Benmoga & Cía. SAS. En este sentido, a

continuación se conceptualizan las oportunidades y las amenazas externas que fueron detectadas. Para esto se deben analizar los siguientes factores.

Factores económicos. Los cambios de la economía del país afectan negativamente a la empresa. Al ser una empresa dedicada al *Retail* de diferentes marcas que marcan tendencia en la moda de prendas de vestir, podría verse afectada por el alza en los precios y la pérdida de poder adquisitivo del dinero de los consumidores. Sin embargo puede ser tomada como una oportunidad ya que la empresa al tener un margen alto de ganancia no subiría sus precios y en caso de que lo haga las demás influencias del mercado harían que no baje su flujo de ventas debido a las tendencias que surgen entre los clientes.

Factores tecnológicos. Benmoga & Cía. SAS debido a su trabajo directo con empresas totalmente constituidas cuenta con el respaldo que cada una de las marcas le brinda por medio de sus productos. Por otro lado Benmoga & Cía. SAS ha constituido un plan tecnológico soportado en una nueva marca llamada *BlessCard* con el fin de albergar de manera local los soportes de datos del tráfico de personas que hay en cada una de las tiendas que se tienen.

Factores políticos y legales. Por su modelo de negocio basado en la comercialización de productos a través de franquicias se acoge a la denominación de contrato atípico que no aparece regulado bajo ningún código y sus cláusulas son negociadas libremente por sus partes inicialmente. El código civil y de comercio regula la actividad comercial que se inicia entre las partes (franquiciado y el franquiciante)

Factores sociales. El reconocimiento social de las marcas con las que cuenta Benmoga & Cía. SAS genera una garantía en ventas de dichos productos, apoyándose en la variedad de

productos que se encuentra a lo largo de todas las franquías creando así un impacto positivo en la mente de los consumidores. Además la empresa es una fuente generadora de empleo para la ciudad de Popayán.

Factores geográficos. Benmoga & Cía. SAS localizada en la ciudad de Popayán tienen a favor la afluencia de personas de diferentes municipios aledaños, creando de esta forma un ambiente propicio para la realización de este tipo de actividad comercial. De la misma manera la existencia de diferentes tiendas que diversifiquen la cantidad de productos es una ventaja para los habitantes de la misma ya que elimina en gran porcentaje la necesidad de viajar a otras ciudades en busca de estas opciones. Así mismo, al interior de la ciudad por la localización de las tiendas, se cuenta con la posibilidad de impactar en diferentes zonas llegando al público en general.

Factores ambientales. Los factores ambientales para la empresa Benmoga & Cía. SAS no representan altos impactos debido a que ellos no son los fabricantes o productores del bien específico que venden si no que ellos solo comercializan los productos que las franquicias entregan directamente; es por eso que no se implementa políticas medioambientales.

	FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO			
		ECONÓMICOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	La tasa de cambio			X					X		
2	Estado de la economía		X						X		
3	La inflación (precios de mercado)			X				X			
4	Tasa de desempleo.					X					X
5	Tratados Libre comercio		X						X		
6	reducción poder adquisitivo de los consumidores	X						X			
	POLÍTICOS										
1	Estabilidad política del país			X							X
2	Legislación		X					X			
3	Factores corrupción			X				X			
4	Políticas del Gobierno hacia el sector			X							X
	SOCIALES										
1	Percepción de la sociedad frente al servicio				X			X			
2	Liderar proyectos con impacto social				X				X		
3	Tendencias de las personas al cuidado personal y su salud				X			X			
4	Cambios en el estilo de vida				X			X			
5	Desempleo Mano de obra barata				X			X			
6	Problemas de orden publico	X						X			
7	Lealtad a la marca				X			X			
8	Crecimiento de la población					X			X		
	TECNOLÓGICOS										
1	Aplicación de tecnologías al servicio				X				X		
2	Desarrollo del servicio				X				X		
3	Capacidad de innovación					X		X			
4	Uso de TIC'S para una mejor atención				X			X			
5	Facilidad acceso a la tecnología				X				X		
6	Velocidad desarrollo tecnologico				X						
7	Adaptación a las nuevas tecnologías				X			X			
	GEOGRÁFICOS										
1	Localización de las franquicias de BENMOGA & CIA SAS				X			X			
2	Condiciones climáticas y ambientales					X					X
3	Acceso o medio de transporte					X					X
4	Calidad de las vías						X				X
	AMBIENTALES										
1	Desequilibrio medio ambiental			X							X
2	Producción afectada por preservación medio			X							X
3	Implementación actividades en pro del ambiente						X				X

Tabla 4. Matriz oportunidades y amenazas- POAM

Fuente: Resultados del estudio

Metodológicamente para construir la matriz evaluación de factores externos-EFE se utilizaran los factores externos de mayor impacto expuestos en la matriz POAM, a los cuales se les dará un peso que se maneja igual al procedimiento seguido en la elaboración de matriz EFI. De igual manera a cada factor se le da una calificación para luego obtener la ponderación que sería el producto del peso y la calificación.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Velocidad en el desarrollo tecnologico.	0,13	3	0,39
Liderar proyectos con impacto social	0,05	4	0,2
Lealtad a la marcas	0,06	5	0,3
Crecimiento de población	0,04	3	0,12
Percepción de la sociedad frente al servicio	0,08	4	0,32
Localización geográfica de las franquicias	0,08	4	0,32
Amenazas			
Tasa de desempleo	0,4	3	1,2
Estabilidad política del país	0,02	2	0,04
Tratados de libre comercio	0,07	1	0,07
Desequilibrio medio ambiental/regulaciones	0,07	2	0,14
TOTAL	1	9	3,1
TOTAL ACUMULADO			

Tabla 5. Matriz Evaluación de factores externos- EFE

Fuente: Resultados del estudio

El total ponderado de 3.1 indica que Benmoga & Cía. SAS está por encima de la media de su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten o minimicen las amenazas, cabe resaltar que según la calificación sugerida por David (1997) 2.50 es el total ponderado de una empresa que está justo por encima de sus esfuerzos, es decir en la media.

Seguidamente, se conceptualiza cada una de las oportunidades y amenazas resultantes del análisis estratégico externo.

Oportunidades:

- Velocidad en el desarrollo tecnológico: En estos tiempos es muy fácil poder interactuar sin la tecnología, siendo de gran acceso por el tema de la globalización y por las políticas que promueven el uso de las Tics en Colombia, esto permite facilidad en la comunicación con los clientes y reducción de costos en publicidad.
- Liderar proyectos con impacto social. Dentro de la junta directiva y el gerente organizan en épocas especiales el año actividades que benefician comunidades vulnerables en sectores específicos de la ciudad de Popayán.
- Lealtad a la marca. Benmoga & Cía. SAS a través de su amplia experiencia, ha logrado crear entre sus clientes, una lealtad y preferencia hacia las marcas que comercializa.
- Crecimiento de la población. El crecimiento de la población es un factor tomado como una oportunidad, ya que está variable incide en las compras de tiendas de franquicias específicas que presenta la línea de la empresa Benmoga & Cía. SAS.
- Percepción de la sociedad frente al servicio. Es importante que la población, en especial los jóvenes piensen en las tiendas de Benmoga & Cía. SAS como una mejor alternativa para comprar sus prendas de vestir y estar a la moda.

- Localización geográfica de las franquicias: El único y actual centro comercial de la ciudad de Popayán es el centro comercial Campanario, y es donde las franquicias de Benmoga & Cía. SAS; se encuentran ubicados; además de la ubicación de tiendas en campanario, también en el centro de la ciudad existen tiendas que pertenecen a línea de franquicias de Benmoga & Cía. SAS.

Amenazas

- Tasa de desempleo. Como consecuencia de los problemas de empleo en la ciudad de Popayán, las personas van a disminuir su poder adquisitivo y esto afecta la circulación de los activos de Benmoga & Cía. SAS.
- Estabilidad política del país. La circunstancialidad del contexto del país especialmente en lo político es vital para el desarrollo de las actividades de la economía en general, por tanto se van afectar franquicias convirtiéndose en una seria amenaza para las tiendas de Benmoga & Cía. SAS.
- Tratados de libre comercio. La entrada de nuevas marcas, tiendas y/o franquicias al mercado con relación al objeto de la empresa puede afectar su margen de utilidad y participación en el mercado.
- Desequilibrio medio ambiental. se pueden presentar regulaciones medioambientales para las fábricas de los productos comercializados en las franquicias que administra actualmente Benmoga & Cía. SAS

4.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

Se analizó el entorno sectorial con fundamento en las cinco fuerzas competitivas que propuso Porter en (1985) en su libro “Ser competitivo” que ha sido la herramienta analítica comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo a nivel sectorial y empresarial. A continuación se describen las fuerzas competitivas que influyen en la empresa objeto de estudio.

Amenaza de productos sustitutos: Por ser prendas de vestir y artículos de moda, la amenaza es constante por parte de productos similares debido a la gran cantidad de tiendas que hay en la ciudad y de las ventas informales que se encuentran en diferentes zonas a precios que pueden ser más llamativos por motivaciones de orden económico. Los productos sustitutos pertenecen a empresas que comercializan prendas de vestir y artículos de moda bajo la misma modalidad de comercialización al retail, almacenes ubicados cerca a las tiendas de Benmoga & Cía. SAS pero a precios más bajos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Benmoga & Cía. SAS abarca una amplia gama de productos con calidad, ya que cuenta con 11 tiendas de marca en donde existe una amplio portafolio de productos, esta característica es una gran barrera de entrada con respecto a los posibles competidores. Otra barrera de entrada para los posibles competidores es establecer las alianzas con marcas exclusivas porque ellos piden requisitos de capital y cuotas altas en experiencia. Sin embargo no existen barreras legales que impidan, limiten o dificulten el libre acceso a este mercado. El compromiso se crea con las empresas dueñas de las marcas que brindan la garantía de exclusividad por zonas en este caso puntual, Popayán.

En la amenaza de entrada de nuevos competidores se describen las tres barreras más representativas:

- Inversiones de capital: La inversión de capital para consolidar una tienda de franquicia es alta, oscila entre \$150.000.000 y \$300.000.000 millones de pesos aunque también este precio es relativo de acuerdo a la marca que se quiere consolidar. Así que la inversión de capital es una fuerte restricción a la hora de incursionar en el mundo de las franquicias.
- Políticas del grupo de Franquicias: existen limitaciones en cuanto a las políticas o requisitos que exigen las franquicias para su posterior funcionamiento. Una de las limitaciones es el requerimiento de una alta cuota de años de experiencia en ventas y comercialización al retail, y que las empresas que va a adquirir el good will de la franquicia no posea otros negocios que sean diferentes a la línea que está manejando en la comercialización al retail. Por ello se considera un limitante para nuevos competidores que quieren entrar al mercado, mientras que Benmoga & Cía. SAS gracias a la trayectoria pasada por sus fundadores contó con la experiencia y con los demás requisitos para poder incursionar en el mercado.
- Las represalias competitivas: Son una amenaza moderada ya que la competencia comercializa prendas de vestir y artículos de moda no ofrecen los mismos productos porque son de diferente marca, y en la industria de las franquicias los productos se comercializan por la marca.

Rivalidad entre competidores existentes. El mercado en el cual opera Benmoga & Cía. SAS, tiene muchos competidores, tanto formales como informales, sin embargo esta empresa desarrolla estrategias básicas de diferenciación en el servicio en la forma de *Blesscard* y la marca de cada una de las franquicias. Otros establecimientos franquiciados elaboran su oferta agregada de valor concentrándose en factores clave como la rapidez, calidad de los productos, limpieza y atención al usuario.

El otro obstáculo de rivalidad entre competidores relevante son las barreras de salida representadas en las alianzas es trágicas establecidas con los proveedores dueños de las franquicias y de las marcas porque constituyen contratos formales en cuanto a tiempos y plazos ser respetados y si no se cumplen existen haber sanciones. Otras barreras importante de analizar es la dependencia de los clientes con los productos que ofrece las 11 tiendas de Benmoga & Cía. SAS, e, igualmente puede presentarse una pérdida de activos (físicos, intelectuales, personal), y de infraestructura si sale la empresa del grupo.

Poder de negociación de los consumidores: El conjunto de clientes de la empresa Benmoga & Cía. SAS tienen bajo poder de negociación, debido a que las 11 tiendas están regidas por directrices ajenas a la empresa en cuanto a precio, presentación del producto y entrega entonces los consumidores no cuentan con un alto grado de negociación, además de que los productos son exclusivos de cada marca, por tanto no se encontraran en diferentes tiendas. Al tener una amplia variedad de productos y servicios el poder de negociación del cliente implica que se los acuerdos entre precios y gustos generen lasos personales que se traducen luego en servicio. Los factores a considerar como decisivos en el poder de negociación de los compradores son:

- **Tamaño y concentración.** El sector de prendas y artículos de moda posee una alta demanda, situación que no facilita el poder de negociación de los compradores, por el contrario, son los proveedores quienes en algunas ocasiones dominan los precios del mercado, con los productos requeridos por Benmoga & Cía. SAS.

- **Información suficiente:** por parte de los proveedores/compradores.

- **Calidad y especificaciones de los productos:** La relación que existe entre la calidad del producto y el precio identificado es directamente proporcional a la sensibilidad respecto al precio.

Poder de negociación de los proveedores: Por el modelo de negocio cada una de las tiendas tiene un único proveedor que es el que se encarga de suministrar toda la mercancía que la tienda necesite creando así un lazo fuerte de confianza y cumplimiento facilitando la labor que con él se realiza. Actualmente, existen once proveedores para la empresa Benmoga & Cía. SAS. Luego de conceptualizar cada una de las fuerzas competitivas y definir sus variables se procede a evaluarlas, siguiendo la metodología de análisis estructural testada por Restrepo y Rivera (2008). En la Tabla 6 se presenta la evaluación de la fuerza correspondiente a los productos sustitutos.

	PRODUCTOS SUSTITUTOS	A	MA	E	MB	B	I
1	Productos sustitutos	X					
2	Propensión hacia los productos sustitutos	X					
3	Costos de sustitución				X		
4	Producto con beneficios extraordinarios		X				
5	Impacto acumulativo cadena de valor				X		
6	Efecto valorativo del servicio	X					
7	Funcionalidad del producto			X			
	EVALUACION FINAL	A	MA	E	MB	B	I
	PRODUCTOS SUSTITUTOS	3	1	1	2	0	0
	BENMOGA & CIA SAS	0,4	0,14	0,14	0,29	0	0

Tabla 6. Productos sustitutos.

Fuente: Resultados del estudio

En la fuerza productos sustitutos la calificación alta están las variables del nivel de los productos sustitutos, la propension hacia los productos sutitutos y el efecto valorativo del sevicio. En la calificación medio alta se encuentra las variables de productos con benefecios extraordinarios. En la calificación de equilibrio se encuentra la variable de funcionalidad del producto. En la calificación medio baja las variables son costos de sustitucion y el impacto acumulativo de la cadena de valor. En la Tabla 7 se muestra la fuerza del mercado poder de negociacion de los proveedores que es igual a 4.1 que corresponde a un nivel alto.

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
Alto	A	5	40%	2
Medio alto	MA	4	30%	1,2
Equilibrio	E	3	30%	0,9
Medio Bajo	MB	2	0%	0
Bajo	B	1	0%	0
Inexistente	I	0	0%	0
Fuerza Sustitutos				4,1

Tabla 7. Síntesis fuerza productos sustitutos

Fuente: Resultados del estudio

En la Tabla 8 se muestra la fuerza de riesgo de ingreso de nuevos competidores al sector de actividad económica.

	FUERZA DE RIESGO INGRESO	A	MA	E	MB	B	I
1	Concentración de recurso de capital		X				
2	Costo de materias primas	X					
3	Diferenciación del servicio			X			
4	Tecnología en los sistemas de información					X	
5	Distribución segura de los productos por parte de los proveedores				X		
6	Restricciones legales				X		
7	Competencia establecida			X			
8	Precursión	X					
9	Localización geográfico		X				
10	Curva de experiencia		X				
	EVALUACION FINAL	A	MA	E	MB	B	I
	NIVEL RIESGO	2	3	2	2	1	0
	BENMOGA & CIA SAS	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1	0

Tabla 8. Amenaza entrada nuevos competidores

Fuente: Resultados del estudio

Según la información precedente, los competidores existentes podrían ser cualquier persona o grupo de personas que tengan la voluntad de adquirir una franquicia, sin embargo existen barreras de entrada en el sector. En la calificación alto se encuentra los costos de materias primas, igual que el grado de precursión de la empresa. En la calificación medio alto se encuentra las variables de la concentración del recurso de capital, la localización geográfica y la curva de experiencia; en la calificación equilibrada se encuentra las variables diferenciación del servicio y la competencia establecida. En la calificación medio baja la distribución segura de los productos por parte de los proveedores y las restricciones legales son medio bajas. En la calificación baja se encuentran la variable de tecnología en los sistemas de información. En la Tabla 9 se muestra la evaluación de la fuerza del mercado poder de negociación de los proveedores que resulta ser igual a 3.3 que corresponde a nivel de equilibrio.

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
Alto	A	5	20%	1
Medio alto	MA	4	30%	1,2
Equilibrio	E	3	20%	0,6
Medio Bajo	MB	2	20%	0,4
Bajo	B	1	10%	0,1
Inexistente	I	0	0%	0
Fuerza Riesgo Ingreso				3,3

Tabla 9. Síntesis fuerza riesgo entrada nuevos competidores

Fuente: Resultados del estudio

Dentro de la fuerza de entrada de nuevos competidores se encuentra la evaluación de las variables de las barreras de entrada mostradas en la Tabla 10. Igualmente, en la Tabla 11 se muestra la síntesis de evaluación de las barreras de entrada.

	BARRERAS DE ENTRADA	A	MA	E	MB	B	I
1	Inversión inicial	X					
2	Desarrollo producto			X			
3	Imagen corporativa		X				
4	Acceso a canales de distribución			X			
5	Acceso a proveedores	X					
6	Alta diferenciación			X			
7	Experiencia en el sector	X					
	EVALUACIÓN FINAL	A	MA	E	MB	B	I
	BARRERAS DE ENTRADA	3	1	3	0	0	0
	BENMOGA & CIA SAS	0,43	0,14	0,43	0	0	0

Tabla 10. Barreras de entrada

Fuente: Resultados del estudio

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
Alto	A	5	43%	2,15
Medio alto	MA	4	14%	0,56
Equilibrio	E	3	43%	1,29
Medio Bajo	MB	2	0%	0
Bajo	B	1	0%	0
Inexistente	I	0	0%	0
Fuerza Barreras de Entrada				4

Tabla 11. Tabla Síntesis barreras entrada

Fuente: Resultados del estudio

En la Tabla 12 se muestra la evaluación de las variables que inciden en la fuerza correspondiente a la rivalidad entre competidores existentes en el sector de actividad.

	RIVALIDAD COMPETIDORES	A	MA	E	MB	B	I
1	Nivel de concentracion			X			
2	Estrategias de diferenciacion del servicio					X	
3	Velocidad de crecimiento del sector	X					
4	Barreras de salida			X			
5	Desarrollo de estrategias de mercadeo			X			
6	Facilidad en la implemetación cadena de valor					x	
7	diversidad de los competidores	X					
	EVALUACION	A	MA	E	MB	B	I
	NIVEL RIVALIDAD DE COMPETIDORES	2	0	3	0	2	0
	BENGOMA & CIA SAS	0,29	0	0,43	0	0,29	0

Tabla 12. Nivel de Rivalidad entre competidores

Fuente: Resultados del estudio

Rivalidad entre competidores existentes. El la calificación alta se encuentran las variables de velocidad de crecimiento del sector, y la diversidad de los competidores puestos que la empresa cuenta con un amplio portafolio de productos. En la calificación equilibrándose encuentran las variables nivel de concentración de competidores, barreras de salida y el desarrollo de estrategias del mercado. En la calificación baja se encuentra las estrategias de diferenciación del servicio y la facilidad en la implementación de la cadena de valor. En la tabla 13 se muestra la calificación de la fuerza del mercado del nivel rivalidad entre competidores resulta ser igual a 2.74 que corresponde a nivel medio bajo.

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
Alto	A	5	0%	0
Medio alto	MA	4	29%	1,16
Equilibrio	E	3	43%	1,29
Medio Bajo	MB	2	0%	0
Bajo	B	1	29%	0,29
Inexistente	I	0	0%	0
Fuerza Nivel Rivalidad Competidores Existentes				2,74

Tabla 13. Síntesis fuerza rivalidades competidores

Fuente: Resultados del estudio

Dentro de la fuerza de entrada de nuevos competidores se encuentra la evaluación de las variables de las barreras de salida, mostradas en la Tabla 14

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
Alto	A	5	40%	2
Medio alto	MA	4	20%	0,8
Equilibrio	E	3	40%	1,2
Medio Bajo	MB	2	14%	0,28
Bajo	B	1	0%	0
Inexistente	I	0	0%	0
Fuerza Barreras de salida				4,28

Tabla 14. Síntesis barreras de salida

Fuente: Resultados del estudio

En la Tabla 15 se muestra la evaluación de las variables ya mencionadas de la fuerza poder de negociación de los compradores.

	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración			X			
2	Importancia del proveedor para el comprador	X					
3	Poder relativo compradores					X	
4	Sensibilidad hacia precios			X			
5	Nivel de ventaja			X			
6	Los compradores devengan bajos márgenes			X			
7	Grado de importancia del producto	X		X			
8	Percepción de la calidad del servicio		X				
	EVALUACIÓN FINAL	A	MA	E	MB	B	I
	PODER NEGOCIACION COMPRADORES	2	1	4	0	1	0
	BENMOGA & CIA SAS	0,2	0,1	0,4	0,0	0,1	0

Tabla 15. Poder de Negociación de los Compradores

Fuente: Resultados del estudio

Poder negociación consumidores. En la calificación alta se encuentran las variables de importancia del proveedor sobre el comprador y el grado de importancia del producto. En la calificación medio alta se encuentran las variables de percepción de la calidad del servicio. En la calificación equilibrada se encuentra las variables grado de concentración, sensibilidad hacia precios, el nivel de ventaja que presentan los consumidores con respecto a otros productos, los compradores devengan bajos márgenes y el grado de importancia del producto. En la calificación bajo se encuentra el poder relativo de los compradores ya que la empresa cuenta con precios estándares y sin la posibilidad de modificación. En la Tabla 16 se muestra la síntesis de

evaluación de la fuerza del mercado del poder de negociación de los consumidores que resulta ser igual a 2.7 que corresponde a nivel bajo.

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
Alto	A	5	20%	1
Medio alto	MA	4	10%	0,4
Equilibrio	E	3	40%	1,2
Medio Bajo	MB	2	0%	0
Bajo	B	1	10%	0,1
Inexistente	I	0	0%	0
Fuerza Negociación Compradores				2,7

Tabla 16. Síntesis fuerza poder negociación consumidores

Fuente: Resultados del estudio

En la Tabla 17 se muestra la evaluación de las variables ya mencionadas de la fuerza poder de negociación de los proveedores.

	PODER NEGOCIACION DE PROVEEDORES	A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración	X					
2	Presión de sustitutos					X	
3	Diferenciación de los bienes ofertados	X					
4	Nivel de importancia del insumo en procesos	X					
5	Costos de Sustitutos elevados		X				
6	Calidad y especificación de los productos		X				
7	Información del proveedor sobre el comprador		X				
	EVALUACIÓN FINAL	A	MA	E	MB	B	I
	PODER NEGOCIACION DE PROVEEDORES	3	3	0	0	1	0
	BENMOGA & CIA SAS	0,4	0,4	0,0	0	0	0

Tabla 17. Poder de negociación de proveedores

Fuente: Resultados del estudio

Poder negociación proveedores: En la calificación alta, se encuentra las variables de grado de concentración, la diferenciación de los bienes ofertados, el nivel de importancia del insumo en procesos. En la calificación medio alto se encuentran las variables costos de sustitutos elevados, calidad y especificación de los productos, información del proveedor sobre el comprador. En la calificación baja se encuentra la presión de sustitos. Como se muestra en la Tabla 18 las evaluaciones de la intensidad de la fuerza del mercado poder de negociacion de los proveedores resulta ser 3.6 que corresponde a nivel de equilibrio equilibrio medio bajo.

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
Alto	A	5	40%	0,7
Medio alto	MA	4	40%	1,68
Equilibrio	E	3	0%	0,84
Medio Bajo	MB	2	0%	0,28
Bajo	B	1	10%	0,1
Inexistente	I	0	0%	0
Fuerza Poder Negociación Proveedores				3,6

Tabla 18. Síntesis fuerza poder Proveedores

Fuente: Resultados del estudio

Después del análisis de cada una de las fuerzas en la Tabla 19 se realiza el análisis integral de la intensidad de las fuerzas. Por medio del Figura 1 se ilustra la intensidad comparativa de las fuerzas.

Tabla de intensidad de cada una de las fuerzas.		
Productos Sustitutos	4,1	puntos
Poder negociación Proveedores	3,6	puntos
Riesgo de ingreso	3,3	puntos
Poder negociación Compradores	2,7	puntos
Nivel de rivalidad entre competidores	2,74	puntos

Tabla 19. Intensidad de cada una de las fuerzas competitivas

Fuente: Resultados del estudio.

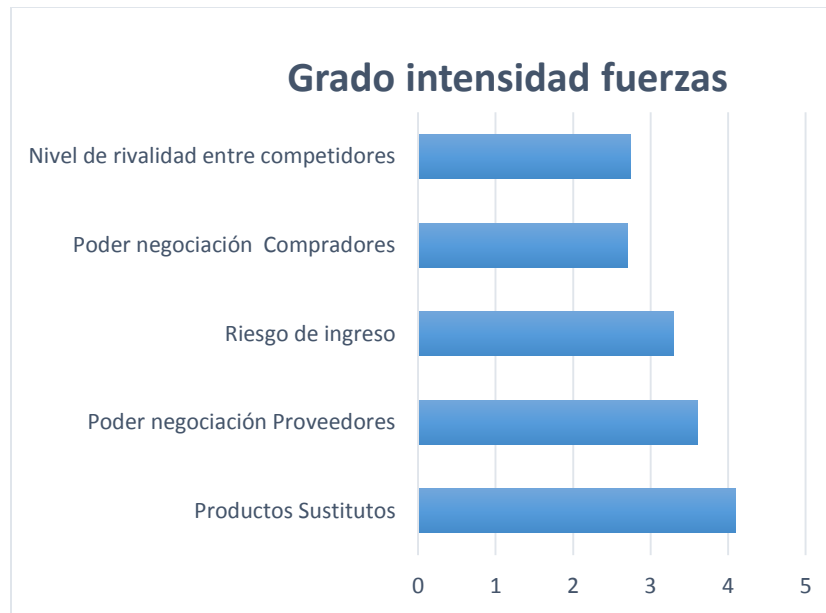


Figura 5. Intensidad de las fuerzas

Fuente: Resultados del estudio

Luego se muestra el resumen del número de respuestas en la Tabla 20 y gráficamente en el figura 2 se presentan idénticos resultados.

Resumen de factores por numero de respuestas						
Criterio de calificación	A	MA	E	BM	B	I
Numero de respuestas	12	8	13	3	5	0

Tabla 20. Resumen de factores por número de respuestas

Fuente: Resultados del estudio

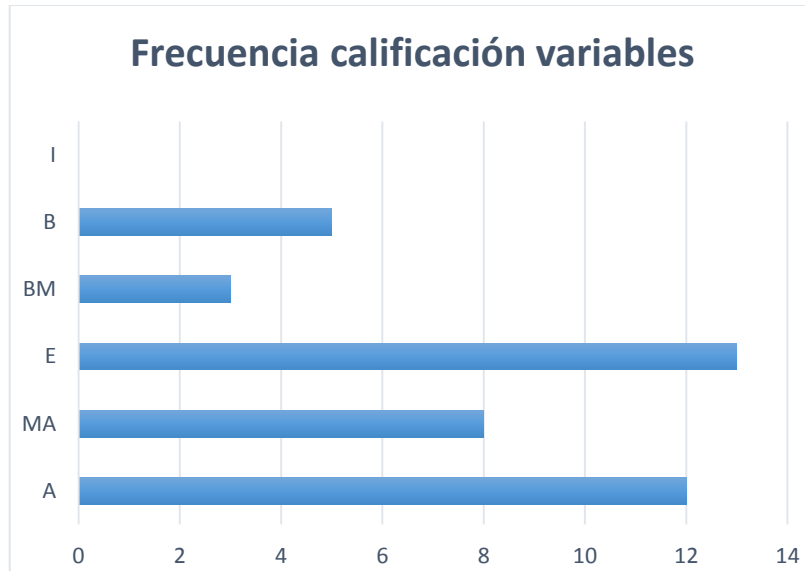


Figura 6. Resumen de factores por número de respuestas.

Fuente: Resultados del estudio

Por último, en el análisis estructural se ubica la organización objeto de estudio en el cuadrante de rendimientos altos y riesgosos como se muestra en la Figura 7.

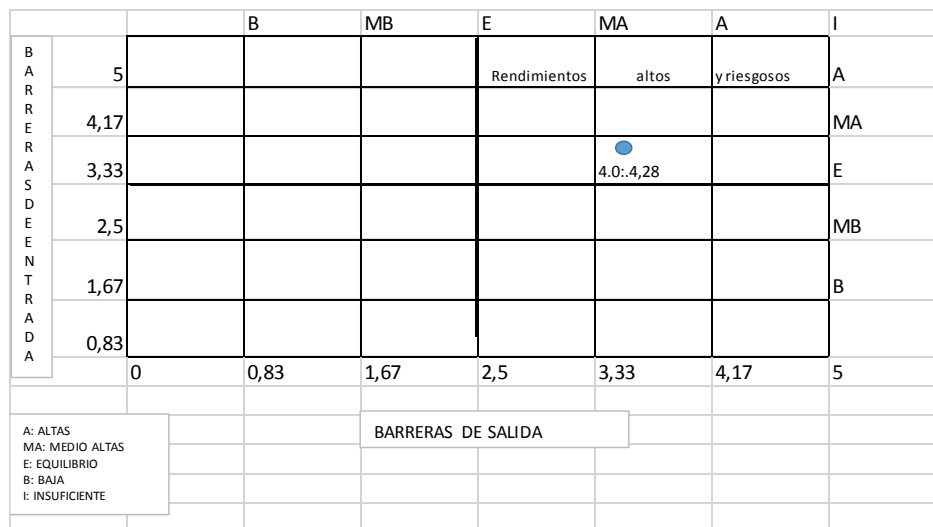


Figura 7. Barreras de entrada vs Barreras de salida

Conclusiones: La fuerza con mayor intensidad fue la primera fuerza de productos sustitutos, es decir que Benmoga & Cía. SAS debe tener presente esta variable para desarrollar su modelo de negocios en el mercado de la ciudad de Popayán; seguida de la fuerza poder de negociación de los proveedores que son los propietarios de las franquicias y son quienes colocan las pautas y los procedimientos para cualquier proceso que se quiera hacer en sus tiendas por esto son una fuerza muy significativa para Benmoga & Cía. SAS; luego sigue la fuerza de riesgo de ingreso debido a que el modelo de negocio se puede adquirir con ciertos requisitos; la penúltima fuerza y con mismo puntaje que la anterior es la fuerza de poder de negociación de compradores, ellos no tienen posibilidad de influir en la modificación del modelo de negocio de franquicias por que estas se encuentran reguladas por el grupo empresarial GCO; Y la última fuerza es la rivalidad entre los competidores presentando el puntaje más bajo.

Benmoga & Cía. SAS en la gráfica de relaciones de barrera de entrada y de salida se encuentra en la parte de rendimientos altos y riesgosos, esto porque es una empresa prometedora con rentabilidades altas y riesgos que se deben de prever para lo cual será muy útil el desarrollo del presente plan estratégico.

4.4 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Para realizar este diagnóstico es necesario determinar los componentes o factores internos, externos y competitivos que impactan a la organización, Los insumos para construir el diagnostico estratégico a través de la metodología DOFA que equivale a las debilidades oportunidades fortalezas y amenazas con sus respectivas variables se muestran en la Tabla 21

HOJA DE TRABAJO DOFA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Velocidad en el desarrollo tecnológico. ➤ Liderar proyectos con impacto social ➤ Lealtad a la marcas ➤ Crecimiento de población ➤ Percepción de la sociedad frente al servicio ➤ Localización Geográfica de las franquicias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tasa de desempleo ➤ Estabilidad política del país ➤ Tratados de libre comercio ➤ Desequilibrio medio ambiental/regulaciones
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alianzas estratégicas. ➤ Calidad de producto. ➤ Capacidad de endeudamiento. ➤ Rentabilidad. ➤ Participación en el Mercado. ➤ Fidelización del cliente a través de la marca. ➤ Calidad del servicio. ➤ Portafolio de Productos. ➤ Publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura organizacional definida. ➤ Sistema de planificación. ➤ Reglamentación y/o políticas internas. ➤ Rotación personal. ➤ Cultura organizacional. ➤ Experiencia personal. ➤ Habilidad para competir con precios

Tabla 21. Hoja de trabajo DOFA

La tabla anterior servirá de insumo para la construcción de la matriz DOFA que tiene como objetivo establecer las estrategias generales de la organización que están clasificadas en estrategias FO, DO FA, y DA. Las estrategias formuladas están estipuladas en la Tabla 22.

Tabla 22. Matriz DOFA

ANÁLISIS DOFA		
DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Velocidad en el desarrollo tecnológico. ➤ Liderar proyectos con impacto social ➤ Lealtad a la marcas ➤ Crecimiento de población ➤ Percepción de la sociedad frente al servicio ➤ Localización Geográfica de las franquicias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tasa de desempleo en la ciudad de Popayán ➤ Estabilidad política del país ➤ Tratados de libre comercio ➤ Desequilibrio medio Ambiental/regulaciones
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alianzas estratégicas ➤ Calidad de producto ➤ Capacidad de endeudamiento ➤ Rentabilidad. ➤ Participación en el mercado. ➤ Fidelización del cliente a través de la marca. ➤ Calidad del servicio. ➤ Portafolio de producto. ➤ Publicidad. 	Ampliar la participación del mercado en la ciudad de Popayán a través de la inclusión de nuevas franquicias.	Implementar políticas ambientales visibles para adquirir nuevos clientes y la fidelización del cliente actual
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura organizacional definida. ➤ Sistema de planificación. ➤ Reglamentación y/o políticas internas. ➤ Rotación personal. ➤ Cultura organizacional. ➤ Experiencia personal. ➤ Habilidad para competir con precios. 	<p>Desarrollo del servicio en la red de franquicias de Benmoga & Cía. S.A.S</p> <p>Regulación de todos los procesos internos incluyendo la cultura organizacional mediante políticas claras para todos los empleados.</p>	Retener personal altamente productivo en ventas para reducir la costosa rotación.

4.5 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

La empresa Benmoga & Cía. SAS cuenta con un tipo de configuración empresarial o estructura simple, aunque ellos proponen un organigrama con áreas funcionales, la organización aún no cuenta con la definición clara de cada una de ellas, es decir que aún no cuenta con áreas funcionales y tampoco con la capacidad de formular planes funcionales de mediano plazo; es por eso que como se muestra en la Figura 8, su sistema de planificación es incompleto, por tanto se desarrollarán solo los planes operativos.

Por tal motivo la generación de planes funcionales de mediano plazo no se puede llevar a cabo, simplemente se realizará un sistema de planificación incompleto en donde a partir de la estrategia del negocio se pasa a realizar los planes de corto plazo (Planes operativos), según Antonio francés *“En caso de que no existan planes funcionales de mediano plazo, los planes funcionales de corto plazo servirán para hacer operativa la estrategia de cada unidad de negocio y deberán ser derivados directamente de la misma”*



Figura 8. Sistema de planes convencional completo e incompleto

Fuente: Francés, A. Estrategia para la empresa en América Latina. 2001

4.6 PLANES OPERATIVOS

Los planes operativos hacen posible realizar las acciones que nos permiten hacer realidad el futuro deseado.

Plan Operativo Benmoga & Cía. Sas				
ESTRATEGIA	Ampliar la participación del mercado en la ciudad de Popayán a través de la inclusión de nuevas franquicias.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN
Realizar una inteligencia estratégica para identificar las necesidades del cliente y clientes potenciales.	Área de mercadeo	15/01/2017	28/02/2017	Informe de Investigación de mercado
Considerar la opción de diversificar producto en otra línea de franquicia	Junta directiva	1/03/2017	14/03/2017	Estudio alternativas
Realizar estudio de viabilidad sobre la nueva franquicia a obtener. (Si se tomó la decisión de inclusión de nueva franquicia)	Área de mercadeo	15/03/2017	15/04/2017	Estudio de viabilidad

Tabla 23. Plan operativo, Estrategia Ampliación de la participación del mercado

Plan Operativo Benmoga & Cía. Sas				
ESTRATEGIA	Desarrollo del servicio en la red de franquicias de Benmoga & Cía. S.A.S			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN
Implementar sistemas de información en la red de franquicias para mejorar el servicio.	Outsourcing	15/01/2017	31/01/2017	Software de sistemas de información
Realizar capacitaciones a los empleados para mejorar el servicio al cliente	Outsourcing	30/01/2017	03/02/2017	Encuestas de atención a los clientes.

Tabla 24. Plan operativo, Estrategia desarrollo del servicio

Plan Operativo Benmoga & Cía. SAS				
ESTRATEGIA	Regulación de todos los procesos internos mediante políticas claras para todos los empleados.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN
Definir manual de funciones para cada cargo en Benmoga & Cía. Sas	Administrador y/o Gerente	15/01/2017	03/02/2017	Manual de funciones
Construir políticas para estandarizar los procesos que se llevan a cabo en la organización	Junta directiva	05/02/2017	28/02/2017	Libro de políticas y procedimientos Benmoga & Cía. SAS
Realizar capacitación sobre el conocimiento de las políticas en cada proceso.	Jefe directo en cada franquicia	13/03/2017	17/04/2017	Conocimiento y mejora en los procesos
Fomentar la cultura organizacional dentro de todos los empleados para potenciar el clima organizacional.	Todos los empleados	18/04/2017	Indefinida	Conocimiento direccionamiento estratégico

Tabla 25. Plan operativo, Estrategia regulación de procesos mediante políticas.

Plan Operativo Benmoga & Cía. SAS				
ESTRATEGIA	Establecer políticas ambientales visibles para adquirir nuevos clientes y la fidelización del cliente actual.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN
Definir las prácticas positivas que puede realizar la organización y las mejorar en las prácticas negativas que está realizando.	Junta directiva	15/01/2017	25/01/2017	Clasificación de prácticas ambientales
Construcción las políticas ambientales que se pueden ejercer en la organización	Junta directiva	27/01/2017	05/02/2017	Libro de políticas ambientales Benmoga & Cía. SAS
Realizar capacitación sobre la consciencia ambiental y la implementación en la organización	Outsourcing	10/02/2017	12/02/2017	Conocimiento y mejora en los procesos

Tabla 26. Plan operativo, Establecer políticas ambientales.

Plan Operativo Benmoga & Cía. SAS				
ESTRATEGIA	Retener personal altamente productivo en ventas para reducir la costosa rotación.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN
Establecer un programa de incentivos para retener personal altamente productivo	Administrador y/o Gerente	01/04/2017	11/04/2017	Programa de incentivos Benmoga & Cía. S.A.S
Capacitar a los empleados más productivos para mejorar su eficacia en ventas	Outsourcing	15/04/2017	25/04/2017	Libro de políticas y procedimientos Benmoga & Cía. SAS
Realizar reconocimientos públicos a los empleados destacados en ventas.	Jefe directo en cada franquicia	01/05/2017	Indefinido	Conocimiento y mejora en los procesos

Tabla 27. Plan operativo, Retención personal altamente productivo en ventas

5. CAPÍTULO V

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

La problematización de la empresa payanesa Benmoga & Cía. SAS traducida como una necesidad, deja entrever que es necesario la aplicación y formulación de un plan estratégico para postular los lineamientos estratégicos idóneos en la organización, de esta manera se direcciona el futuro y se soporta las decisiones estratégicas que se deban tomar en cuenta.

Se realizó un replanteamiento del direccionamiento estratégico, porque el actual se encontraba desactualizado. Se realizó un análisis y diagnóstico estratégico. El análisis estratégico se realizó para entender y evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto posibilita a la organización estar atenta a los constantes cambios y dinamismo del mercado, además de aprovechar las diversas oportunidades que se puedan presentan en el entorno económico, social, tecnológico y demás, para de esta manera tener la capacidad de modificar el rumbo de muchas de las amenazas presentes para así ponerlas a su favor.

En el diagnostico estratégico se evidencian las estrategias que se deben tener en cuenta para mejorar las debilidades utilizando sus fortalezas y prevención de amenazas utilizando las oportunidades, en donde se debe ampliar la participación del mercado, Incluir nuevas franquicias al portafolio de productos aprovechando las alianzas estratégicas con el grupo GCO, Desarrollar el servicio que ofrece la organización, es decir mejorando la conexión con el cliente externo, a través de la capacitación del cliente interno, la regulación de políticas y procedimientos para mejorar los procesos internos de la organización incluyendo la

adaptación de cultura organizacional, implementar políticas ambientales que refuercen positivamente a la empresa, y por ultimo retener personal altamente productivo pues se encuentra muy costoso el cambio de personal, además se asegura el aprendizaje de los empleados en la forma de cumplir con las tareas y recomendaciones. Estas estrategias se representan en una serie de actividades postuladas en los planes operativos con fecha y responsable para lograr la eficiencia en el cumplimiento.

Se sugiere poner en marcha el plan estratégico diseñado en el presente trabajo, llevando a cabo las actividades establecidas para la empresa Benmoga & Cía. SAS, y de esta manera convertirla en una organización empresarial moderna e innovadora, capaz de adaptarse al cambio, y de esta forma posicionarse en el mercado, mejorar su imagen corporativa y alcanzar la eficiencia organizacional.

BIBLIOGRAFIA

BERMEO MUÑOZ José Reinel. (2005). Competitividad Global: Un Enfoque Critico del Modelo de las Fuerzas Competitivas.

FRANCES, Antonio (2001). Estrategia para la empresa en América latina. México, D.F.

FRANCES, Antonio (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Prentice Hall- IESA, México, D.F.

MINTZBERG, Quinn y Voyer. (1987) El proceso Estratégico. Prentice Hall, México.

SERNA GÓMEZ Humberto. (1996) 2000 Ejemplares. Gerencia planeación y gestión estratégica. 4 Edición. 3R editors. Bogotá.

Fred R. David, Francis Marion University. Concepts of strategic management. 5ª. Ed.

PORTER, Michael. (1980.) Estrategia Competitiva. Bogotá, CESC.

BERMEO MUÑOZ, José Reinel. (2011).Notas de Clase sobre planificación estratégica. Popayán.

MINZTBERG, James Brian Quinn. (1991)El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A:17.

ZIKMUND, W. G. (1998). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Obtenido de www.portaldocomerciante.xunta.es.

ANEXOS.

Anexos 1. Formato de cuestionario aplicado a vendedores de las franquicias

CUESTIONARIO APLICADO A VENDEDORES DE LAS FRANQUICIAS

Empresa Objeto de estudio: Benmoga & Cía. SAS

Entrevistador: Julián Andrés Collazos Colina

1. Nombre del entrevistado

2. Cargo del entrevistado

3. ¿Cómo llegó a la empresa?

4. ¿Cuál fue el proceso de ingreso a la empresa?

5. ¿Qué es Benmoga & Cía. SAS?

6. ¿Cuáles son las tiendas de Benmoga & Cía. SAS?

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

8. ¿Quién le hizo la entrevista?

9. ¿En qué tiendas han trabajado?

10. ¿Cómo se siente tratada con la empresa?

11. ¿Se ve dentro de un año trabajando para Benmoga & Cía. SAS?

12. ¿Quién es su jefe directo?

13. ¿Cuáles son las funciones que ocupa cada jefe directo?

14. ¿Cuáles son sus recomendaciones para Benmoga & Cía. SAS?

15. ¿Qué es Bless Card?

16. ¿Sabe usted la proyección de la organización, visión, misión, objetivos?

Anexo 2.Formato de cuestionario aplicado a los Directivos de la empresa.

CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Empresa objeto de estudio: Benmoga & Cía. SAS

Entrevistador: Julián Andrés Collazos Colina

1. ¿Cuál son sus funciones dentro de la empresa?

2. ¿Dentro de que área se encuentra sus labores?

3. ¿tiene usted capacidad para responder en cuanto a toma dediciones?

4. ¿Cuáles son las metas que tiene en su cargo?

5. ¿Sabe con claridad las funciones de los demás directivos de la junta, cuáles?

6. ¿Cuál es la dirección a futuro de Benmoga & Cía. SAS?

7. ¿Se van a introducir otras franquicias a la empresa Benmoga & Cía. SAS?

8. ¿Cómo se hace la comunicación de directrices a seguir dentro de la empresa?

9. ¿Qué capacitaciones se realizan al interior de la organización?

10. ¿Cómo se plantea el plan de incentivos para empleados?

11. ¿Cómo se encuentra la empresa actualmente?

12. ¿Cuáles son las recomendaciones para la empresa, desde su punto de vista personal?

13. ¿Qué es Bless card para Benmoga & Cía. SAS?

14. ¿Cuál es el criterio para definir qué franquicia adquirir o no?
