



ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE IDEA DE NEGOCIO PROPIA

AUTOR(ES)

MAYRA ALEJANDRA GARCÍA MOLINA

SALMA KATERINA CABRERA

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
OBJETIVOS.....	6
MARCO TEÓRICO	7
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7
MODELOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
Modelo de formulación estratégica:	11
Modelo de William Newman.....	13
Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	14
Modelo del ciclo de Deming:.....	16
Modelo de la Estructura de las 7 S de McKinsey:	17
DECLARACIONES MISIONALES.....	21
CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS	23
RESULTADOS DE LA ENCUESTA PDG: LÍNEA DE ROPA DEPORTIVA.....	25
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTIVIDADES	26
CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES	27
ANEXOS	27
BIBLIOGRAFÍA	28

LISTADOS DE ANEXOS, TABLAS, GRÁFICOS

Ilustración 1:Modelo de W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth.....	12
Ilustración 2: Modelo de William Newman.	14
Ilustración 3: Modelo de Fred R. David.....	15
Ilustración 4: Modelo de Ciclo de Deming	16
Ilustración 5: Modelo de las 7s de McKinsey	18
Ilustración 6: Tabla comparativa de los modelos de análisis estratégico, fuente de elaboración propia.....	23
Ilustración 7: Tabla de objetivos estratégicos y actividades, fuente de elaboración propia.....	26
Ilustración 8: Modelo de negocio de Löwe, fuente de elaboración propia	27

RESUMEN

El siguiente plan estratégico se desarrollará con el fin de crear, proyectar y evaluar una idea de negocio propia. **Löwe** será una empresa productora y distribuidora de ropa y accesorios deportivos de calidad a nivel local, que buscará ofrecer a sus consumidores, productos duraderos, exclusivos y resistentes. Además, sus productos se caracterizarán por ser diseños personalizados y diferentes a los ofrecidos en el mercado comúnmente. Esta empresa en primera instancia se promoverá de forma online durante los 3 primeros años y luego se realizará la proyección en una instalación física en las ciudades de Cali y Puerto Asís por ser ciudades con alto potencial en esta tendencia.

Los productos estarán enfocados hacia mujeres entre la edad de (16-60 años) que realizan actividad física y deportiva, de los estratos 4,5 y 6. Adicionalmente, un segmento potencial serán los hombres entre la edad de (16-60 años) que practiquen cualquier actividad física, de los estratos 4,5 y 6. Estos segmentos se caracterizan por buscar prendas cómodas, de calidad y diferenciadoras en el mercado actual.

El equipo empresarial estará conformado por dos administradoras de empresa (Mayra Alejandra García Molina, Salma Katerina Cabrera Caicedo) de la universidad ICESI, un diseñador industrial (Emmanuel Cabrera) de la universidad del valle , una mercadóloga (Isabella Hernández) de la universidad ICESI y también se contará en el futuro con un equipo de confección y producción (por el momento con dos operarias).

Finalmente, se evidencia una oportunidad de negocio en el sector textil deportivo, ya que según el informe de **Cali cómo vamos** *el 86% de los caleños participó en al menos una*

*actividad deportiva y recreativa en 2015.*¹

Palabras claves: Plan estratégico, diseños exclusivos de calidad, tendencia deportiva, ventaja competitiva, modelos de plan estratégico.

ABSTRACT

The following strategic plan will be developed in order to create, design and evaluate a business idea itself. **Löwe** It will be a producer and distributor of clothing and sports accessories of high quality locally, which seeks to offer its consumers, durable, exclusive and resistant products, besides their products are characterized by being commonly designs custom and different to those offered in the market. This company in the first instance will be promoted in a manner online during the first 3 years and then held the projection in a physical installation in the cities of Cali and Puerto Asis for being cities with high potential in this trend.

The products are focused on women between the ages of (16 - 70 years) that perform physical and sporting activity, the strata 4.5 and 6. Additionally, a segment potential will be the men between the ages of (16-70 years) that practice any physical activity, the strata 4.5 and 6. These segments are characterized by search garments comfortable, of excellent quality and differentiating on the market today

The Business team will be comprised of two managers of company (Mayra Alejandra García Molina, Salma Katerina Cabrera Caicedo) of the Universidad ICESI, an industrial designer (Emmanuel Cabrera) of the Universidad del Valle, a mercadóloga (Isabella

¹ Cali cómo vamos. (2015). *Cali cómo vamos en deporte y recreación*. Recuperado de <http://www.calicomovamos.org.co/deporte-y-recreacion-cultura-y-turismo>

Hernández) of the Universidad ICESI and it will also have a team of design and production (at the moment with two workers).

Finally, we showed an opportunity of business in the textile industry, since according to the report from Cali how 86% of the Cali we participated in at least one sport and recreational activity in 2015.

Key words: Strategic plan, exclusive quality designs, sports trend, competitive advantage, strategic plan models.

OBJETIVOS

Objetivo general: Crear una empresa de venta de ropa y accesorios deportivos y elaborar su respectivo plan estratégico

Objetivos específicos:

- Elaborar el marco teórico del proceso de planeación estratégico y creación de una nueva empresa
- Hacer el plan estratégico de la nueva empresa
- Identificar gustos y preferencias de los consumidores en la línea deportiva y fitness
- Seleccionar el segmento de mercado, a quienes vamos dirigidos principalmente
- Estudiar aquellas empresas en Cali que manejan línea deportiva y su trayectoria.
- Investigar la razón del auge del deporte y el crecimiento de las empresas a través de esta tendencia.
- Identificar proveedores para el abastecimiento de insumos requeridos en la fabricación de las prendas deportivas.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se presenta a continuación permite desarrollar los contenidos esenciales del problema de investigación. En primera instancia, se busca aclarar la definición de Plan Estratégico y su importancia para construir el rumbo claro, oportuno y planeado de la empresa, al igual que garantizar en lo posible su éxito en el futuro.

Posteriormente se proponen modelos de planeación estratégica y sus componentes con el fin de conocer e ir desarrollando un proceso ordenado y coherente, que cumpla con los objetivos planteados anteriormente. Además, de reconocer cómo este tipo de modelos se pueden aplicar a una idea de negocio concebida, exponiendo así una ventaja competitiva que permita posicionarse a la empresa en el mercado.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Esteban Piedrahita, la estrategia ha estado presente desde que el ser humano es un primate, con la intención de resolver desafíos dentro de un entorno social, con información limitada y grados de incertidumbre. De esta manera utilizaban la planeación, la persuasión, el trabajo en equipo, el engaño y violencia.

La primera persona Colombiana que empezó a pensar de la estrategia fue hace 100 años el señor Manuel Carvajal, con los principios rectores de Carvajal S.A.: Espíritu Creador y de Progreso, Orientación hacia el Futuro y Fe en Él, Espíritu de Justicia, y Sentido de Responsabilidad hacia la Sociedad. Entendía profundamente que para que una empresa fuera exitosa, para que una estrategia tuviera sentido, había que tener propósitos superiores y construir una cultura acorde con los mismos. Teniendo en cuenta el influenciador Peter Drucker, que es su texto toma preguntas como: ¿cuál es la razón de mi empresa?, ¿cuál es nuestro segmento de

mercado? y ¿cuál es el valor que le representa a ellos. Estas preguntas no se pueden contestar si antes haber tenido toda la percepción de los consumidores.

Para Manuel el elemento central de la estrategia era: la necesidad de hacer escogencias y renunciaciones. El ya sabía que el concepto de la estrategia según Cynthia Montgomery es “es lo que haces, porque lo haces y cómo lo haces”. (Sarria, 2016).

Planear significa prever resultados futuros con acciones desarrolladas en el presente.

Según Sainz (2015):

“el plan estratégico constituye la herramienta en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado <<hoy>> (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*)”. (p. 49).

Adicionalmente, según Ventura (2009):

“ La estrategia empresarial tiene como objeto de estudio la forma en que las empresas se relacionan con su entorno a fin de alcanzar sus objetivos en el futuro. Estos tres elementos, empresa, entorno y objetivos interactúan entre sí en un diálogo continuo, mediante el cual la empresa trata de interpretar su entorno, valora y moviliza sus recursos, para ofrecer bienes y servicio, y recibe la respuesta del mercado en forma de resultados” (p.4).

Como lo menciona Sainz, la planeación estratégica es una herramienta que le permite a la empresa generar ventaja competitiva puesto que, le permite a la organización posicionarse fuertemente en el mercado. Según Fred:

“la esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva”. (David, F. R. 2014:8).

Por ende, la ventaja competitiva es uno de los factores más importantes que una empresa en creación debe tener en cuenta para cautivar y fidelizar a sus consumidores, esta ventaja competitiva tiene unos elementos que la hacen diferenciadora y que la ayudan a hacer sostenible los cuales son: eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente. Según (W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth 2009), estos factores se definen como:

Eficiencia: La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir, eficiencia = productos/insumos. Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado. Para muchas compañías, los dos componentes más importantes de la eficiencia son la **productividad de los empleados** y la **productividad del capital**.

Calidad: Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos. Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño. Se dice que un producto tiene *calidad superior* cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales.

Innovación: La innovación se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La **innovación de productos** implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores... La **innovación de procesos** se concentra en el desarrollo

de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes. Un ejemplo es Toyota, que desarrolló muchas técnicas nuevas conocidas colectivamente como sistemas de producción austera para fabricar autos: sistemas de inventarios justo a tiempo, equipos autodirigidos y menores tiempos de preparación de maquinaria compleja.

Respuesta al Cliente: Para acentuar la capacidad de respuesta a los clientes, las compañías deben identificar y satisfacer las necesidades de éstos mejor que la competencia. Si lo logran, los clientes atribuyen más utilidad a sus productos, lo que crea una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad de los productos que ofrece una compañía es congruente con la meta de responder a los clientes, lo mismo que desarrollar nuevos productos con características que no tienen los actuales. En otras palabras, alcanzar una calidad e innovación superiores es parte de tener una respuesta superior a los deseos y necesidades de los clientes. Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la capacidad de respuesta es la necesidad de adaptar bienes y servicios a las demandas particulares de individuos y grupos de clientes. (p.87-91)

MODELOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un modelo de negocio es la base fundamental a la hora de concebir una empresa, ya que es en él, donde se muestra la descripción de los elementos y características de la forma de operación, desarrollo, relación con los clientes, ventaja competitiva, declaraciones misionales, alianzas, canales de distribución, costos, ingresos y entre otros factores importantes de la organización. Según, Ricart, J. E. (2009): “el modelo de negocio nos aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia”. A continuación, presentaremos algunos modelos que ayuden a formular e implementar la planeación estratégica por medio de pasos y componentes relevantes y coherentes entre sí.

Modelo de formulación estratégica:

El primer modelo corresponde a los autores: (W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth 2009), según estos:

El modelo del proceso de planeación estratégica es el proceso el cual los administradores formulan e implementan las estrategias. En consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias.

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias. (p.10-11)

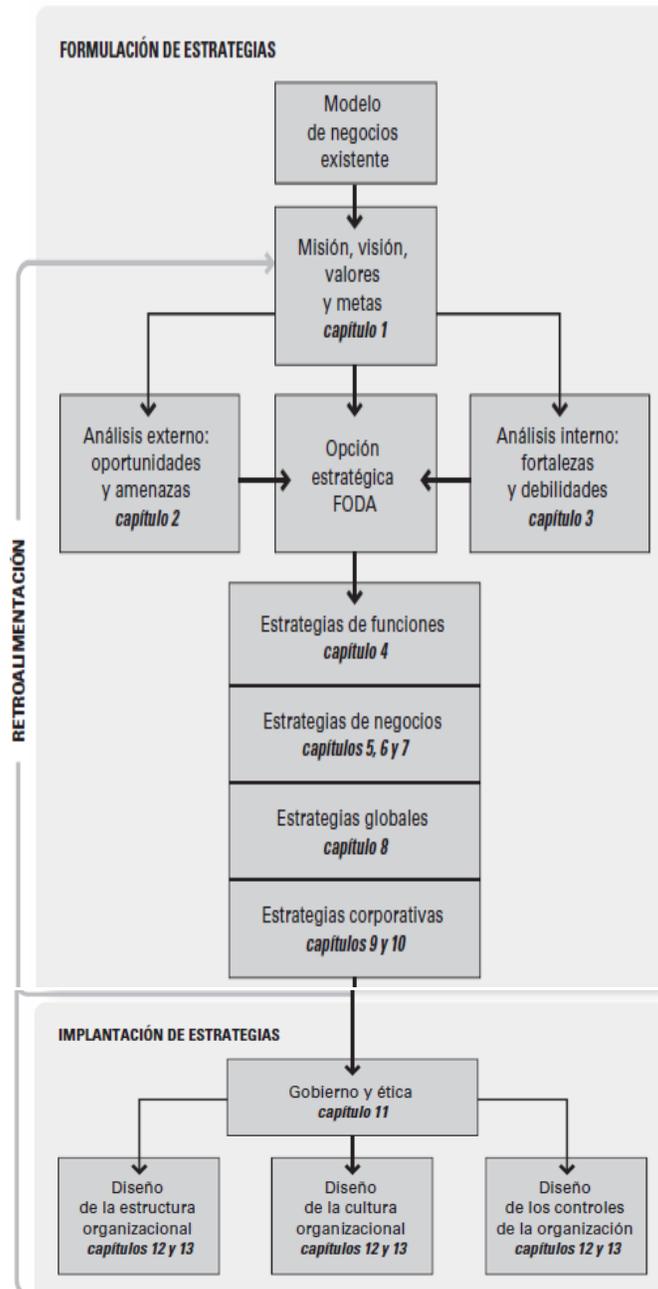


Ilustración 1: Modelo de W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth

(W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth 2009:12).

Modelo de William Newman

El modelo de William Newman. Define al proceso de planeación estratégica en los siguientes términos

“...entendemos mejor el proceso de planeación estratégica si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”.

La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Puede parecer un modelo simple, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

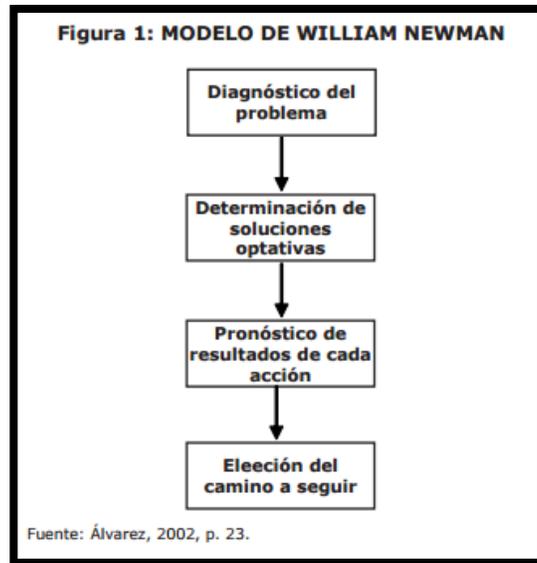


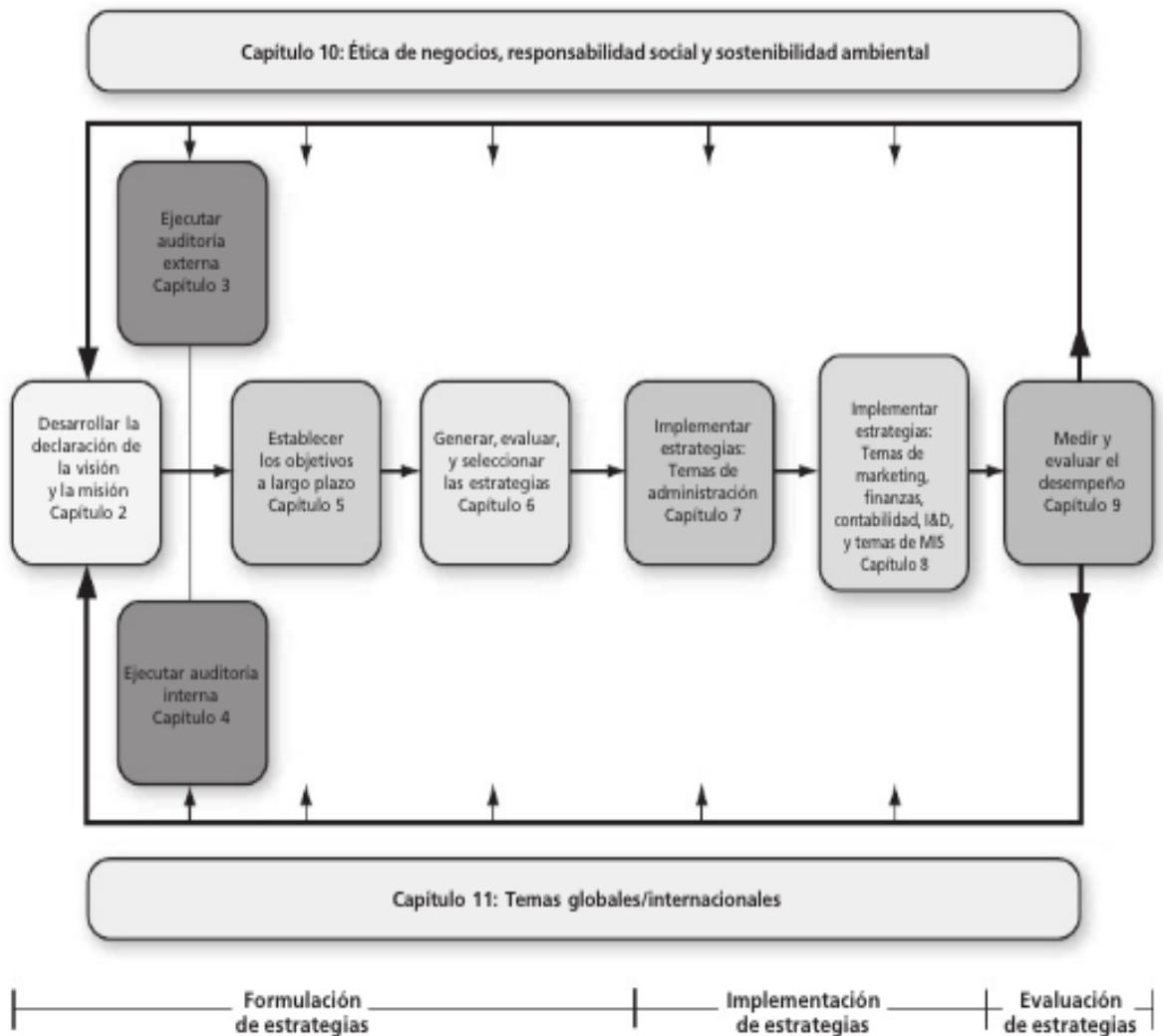
Ilustración 2: Modelo de William Newman.

Modelo integral del proceso de administración estratégica

El tercer modelo presentado por el autor: **(Fred R. David,1988)**

Según, (Fred R. David, 1988): “Este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica”.

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Ilustración 3: Modelo de Fred R. David

Se puede observar que estos modelos sirven para realizar un proceso coherente a la hora de plantear y usar decisiones estratégicas. Según, Juan Ventura (2009).

Las decisiones estratégicas permiten; la dirección a largo plazo de la organización, el alcance de las actividades de la organización, la consecución de una ventaja respecto a los competidores, abordar los cambios del entorno empresarial, crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica), los valores y expectativas de las partes interesadas. (p.4)

Modelo del ciclo de Deming:

Adicionalmente, se encuentra el modelo llamado el ciclo de Deming; este es una estrategia que constituye un proceso de mejora continua en el crecimiento de la organización en cuanto a la calidad. Basado en un concepto ideado por Walter A. Shewhart, el Ciclo PDCA constituye una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también se lo denomina espiral de mejora continua y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000).²

Las siglas PDCA son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar.



Ilustración 4: Modelo de Ciclo de Deming

² Véase: CICLO PDCA - ESTRATEGIA PARA LA MEJORA CONTINUA. (s.f) Tomado de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html.

Modelo de la Estructura de las 7 S de McKinsey:

Este modelo permite hacerse una pregunta fundamental: *¿Cómo hacer para analizar qué tan bien posicionada se encuentra su organización para alcanzar su objetivo principal?* Para dar respuesta a esta cuestión es esencial saber que factores analizar y estudiar. El **modelo de las 7S de McKinsey** se analizan principalmente los 7 factores internos que deben estar alineados para lograr un éxito. Cabe resaltar que con este modelo se busca evaluar si la estrategia formulada e implementada está alineada con tales factores.

El modelo de las 7S de McKinsey involucra siete factores interdependientes (el cambio en uno de los factores afecta a otro(s)) que son categorizados como elementos fuertes (“soft”) y blandos (“hard”):

Los elementos fuertes suelen ser más fáciles de identificar y definir que los elementos blandos, puesto que, estos son más intangibles. Los primeros pueden ser afectados o influenciados directamente por la gerencia mientras que los segundos por la cultura.

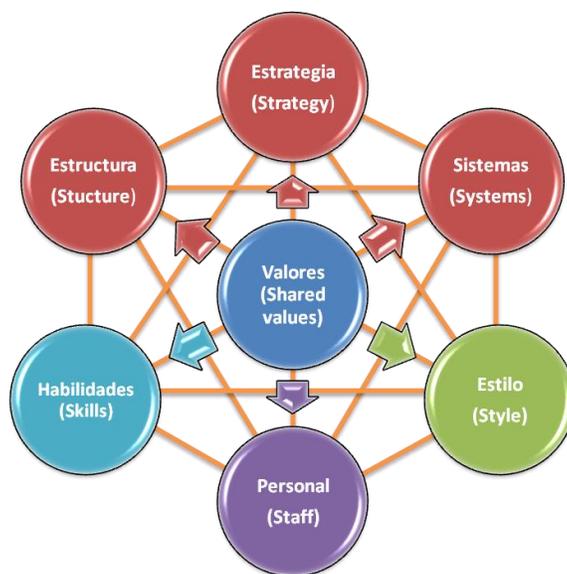


Ilustración 5: Modelo de las 7s de McKinsey

- **STRATEGY (Estrategia):** *La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Aquí se realizan preguntas como: ¿Cuál es la estrategia que se implementará? ¿Cómo se cumplirán los objetivos?, ¿Cómo se manejará la presión competitiva?, ¿cómo influyen los cambios en la demanda de los clientes? y ¿Cuál es la relación de la estrategia con los cambios del entorno?*
- **STRUCTURE (Estructura):**

La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, joint-venture...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana).³

• ³ Tomado de: (2012). *La estructura de las 7 s de McKinsey*. Recuperado de:

Aquí se realizan preguntas como: ¿Cuál es la división de la compañía y los diferentes grupos de trabajo? ¿cuál es la coordinación de las diferentes actividades y sus departamentos? ¿cómo es la forma de comunicación? ¿cómo se toman las decisiones?

- **SYSTEMS (Sistemas):** *Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información.* Aquí se realizan preguntas como: ¿Cuáles son los sistemas principales necesita y administra la organización? ¿Cuáles códigos-reglas internas que utiliza el equipo?
- **STYLE (Estilo):** *Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.* Aquí se realizan preguntas como: ¿cuál es el estilo de liderazgo? ¿Qué tan útil y efectivo es? ¿se trabaja desde lo cooperativo o lo competitivo?
- **STAFF (Personal):** *Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.* Aquí se realizan preguntas como: ¿son las competencias acordes al cargo? ¿Qué cargos-posiciones necesitan ser ocupados?
- **SKILLS (Habilidades):** *Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porte llama Competencias Centrales.* Aquí se hacen preguntas como: ¿Qué habilidades y competencias tienen los miembros de la compañía? ¿Cómo se evalúan estas habilidades?

- **SHARED VALUES (Valores compartidos):** *Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma. Aquí se hacen preguntas como: ¿cuáles son los valores que rigen a la organización? ¿cuál es el tipo de cultura? ¿Qué tan alineados están los valores con la compañía?*

El modelo de las 7 S se puede utilizar para ayudar a analizar la situación actual (Punto A), la propuesta a una futura decisión (Punto B) e identificar los huecos e inconsistencias entre ellos. Seguidamente es cuestión de ajustar y pulir los elementos del modelo de las 7 S para asegurar que la organización trabaje de manera efectiva una vez que se alcance el punto a donde se quiere llegar.⁴

- ⁴ (2012). *La estructura de las 7 s de McKinsey*. Recuperado de: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>

DECLARACIONES MISIONALES

Todo modelo de planeación estratégico debe ir alineado con sus declaraciones misionales, como lo son la misión, visión y valores organizacionales.

Según (FRED R, David 2003: 56): “una declaración de la **visión** debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral”. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible. La **visión** de **Löwe** que pretendemos desarrollar es: Llegar a ser en el 2022 una empresa reconocida a nivel local por nuestra exclusividad, calidad y alta gama de diseños en ropa y accesorios deportivos.

En cuanto a la misión según (FRED R, David 2003: 59), “los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker”... Drucker afirma que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?” La declaración de la **misión**, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia... Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategas no han planteado de modo consciente esta razón por escrito. La razón de ser de **Löwe** es: Producir y distribuir ropa deportiva de alta calidad a nivel local, ofreciéndole a nuestros consumidores, productos duraderos, exclusivos y resistentes que

satisfagan sus necesidades.

Finalmente, el último componente de las declaraciones misionales son los **valores** organizacionales que según (W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth 2009:14):

[...] los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía.

En cuanto a **Löwe**, sus valores organizacionales que queremos implementar son: Transparencia (ser éticos con nuestros grupos de interés y en nuestros procesos), Diversidad (en el mundo de los negocios, aceptar las diferentes opiniones y aportes de socios o equipo de trabajo, practicando la tolerancia.), Eficiencia (Uso adecuado y óptimo de los recursos para minimizar costos en el proceso), Calidad y Satisfacción del cliente (brindar un servicio de calidad brindando al cliente la información necesaria para satisfacer sus deseos y requerimientos).

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS

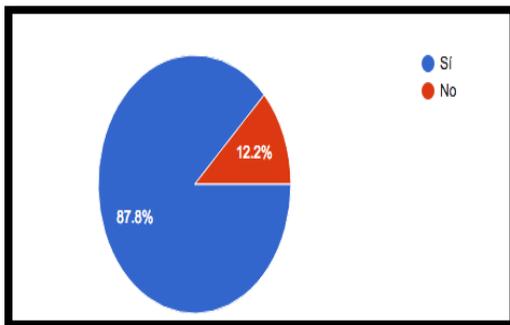
Modelo de W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth	Modelo de William Newman.	Modelo de Fred R. David	Modelo de Ciclo de Deming	Modelo de las 7 s de McKinsey
Idea Principal				
<p>En el modelo planteado por (W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth, 2009:10), estos autores afirman con su modelo que: “aunque con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación. Es necesario, sin embargo, considerar una planeación formal y racional... En consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias”.</p>	<p>En el modelo planteado por William Newman, Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico.</p>	<p>Según, (Fred R. David,1988): “Este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica”.</p>	<p>Es una estrategia que constituye un proceso de mejora continua en el crecimiento de la organización en cuanto a la calidad.</p> <p>Este método describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, prevención y eliminación de riesgos potenciales)</p>	<p>El concepto parte del libro de dos antiguos consultores de McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman, autores de (en busca de la excelencia). Este modelo permite analizar qué tan posicionada se encuentra la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales.</p> <p>El modelo de las 7S de McKinsey se analizan principalmente por los 7 factores internos que deben estar alineados para lograr un éxito.</p>

Ilustración 6: Tabla comparativa de los modelos de análisis estratégico, fuente de elaboración propia

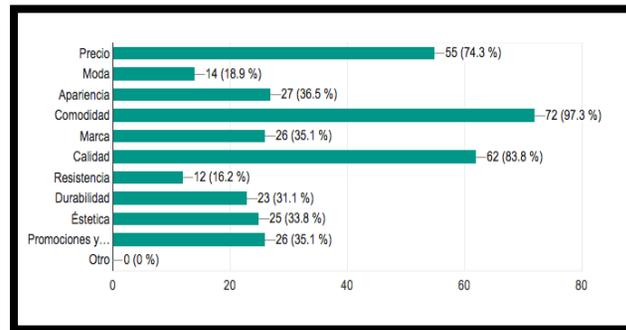
Modelo de W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth	Modelo de William Newman.	Modelo de Fred R. David	Modelo de Ciclo de Deming	Modelo de las 7 s de McKinsey
Fundamentos de cada modelo				
<p>Según el modelo planteado por (W. L. Hill, Charles; R. Jones, Gareth, 2009:10-11), este se basa en 5 pasos:</p> <p>El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas. 2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas. 3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta. 4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. <p>Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Implantar las estrategias. 	<p>Según el modelo planteado por William Newman, en este “primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”. Por ello, se divide en 4 partes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico del problema 2. Determinación de soluciones Optativas 3. Pronóstico de resultados de cada acción 4. Elección del camino a seguir 	<p>Según, (Fred R. David, 1988): este modelo se basa en 11 pasos fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar declaraciones de misión y visión. 2. Ejecutar auditoría/ Análisis externo. 3. Ejecutar auditoría/ análisis interno. 4. Establecer objetivos a largo plazo. 5. Generar, evaluar y seleccionar estrategias. 6. Implementar estrategias - temas administrativos 7. Implementar estrategias- temas varios 8. Medir y evaluar el desempeño. 9. Formulación de estrategias. 10. Implementación de estrategias. 11. Evaluación de estrategias. 	<p>El modelo llamado el ciclo de Deming, viene de 4 etapas cíclicas (una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar(plan) 2. Hacer (do) 3. Verificar (check) 4. Actuar (act) 	<p>El modelo de las 7S de McKinsey involucra siete factores interdependientes (el cambio en uno de los factores, afecta a otro(s)) que son categorizados como elementos fuertes (“soft”) y blandos (“hard”):</p> <p>Hard elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estrategia -Estructura -Sistema <p>Soft elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estilo -Personal -Habilidades -Valores Compartidos

RESULTADAS DE LA ENCUESTA PDG: LÍNEA DE ROPA DEPORTIVA

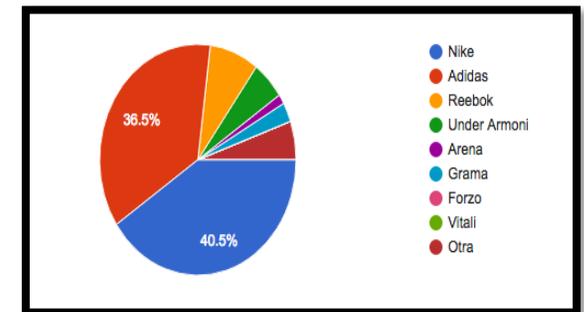
La encuesta se hizo con la finalidad de conocer y evaluar la percepción del consumidor con respecto a la compra y el uso de ropa deportiva, para ello se encuestó 74 personas entre los cuales se encontraban hombres (27%) y mujeres (73%) entre los 16 y 60 años de los estratos 4,5 y 6. Los resultados principales fueron:



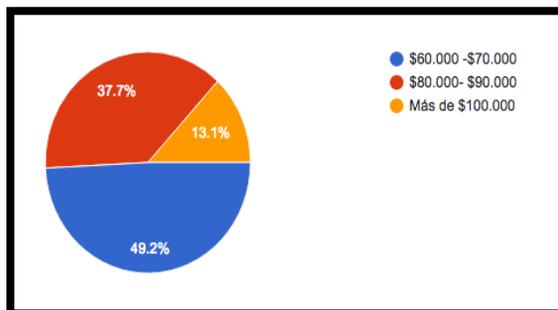
De los 74 encuestados 87.8% realizan actividad deportiva y 12.2% no realizan



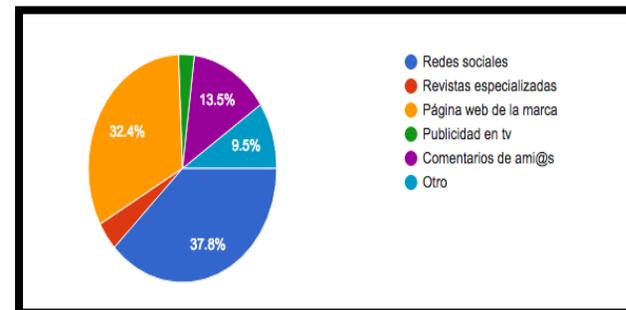
Las variables más relevantes para los consumidores a la hora de seleccionar una prenda deportiva son; Comodidad (97.3%), Calidad (83.8%), Precio(74.3%) y apariencia (36,5%).



En cuanto a las preferencias de marcas deportivas, 40,5% de las personas prefieren la marca Nike, 36,5% Adidas, 8,1% Reebok.



En la evaluación de la disposición a pagar, 49.2% personas de las encuestadas estarían dispuestas a pagar entre 60 y 70 mil pesos, 37,7% entre 80 y 90 y 13.1% más de 100 mil.



En cuanto a los medios de información, 37.8% personas por redes sociales, 32,4% página web de la marca, 13,5% comentarios de amig@s y 9,5% otros medios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTIVIDADES

Después de realizar la encuesta y su respectivo análisis se proponen los siguientes objetivos estratégicos y actividades.

	Objetivos	Actividades
1	Invertir 300 mil pesos en publicidad para la primera colección: pago por redes sociales instagram, facebook, diseño del logo más fotos que se publicarán en la red social en Julio del 2018.	Aporte de socios y colaboración de un tercero con el diseño del logo.
2	Incursionar en el mercado con la primera colección de la ropa deportiva (vendiéndose por las redes sociales y en el local de Cali Issei) Para el mes de Julio del año 2018.	1-Uso de instagram y facebook para realizar campaña de expectativa 2-Poner un Stand pequeño de nuestra marca en la tienda Issei al igual que en el crossfit Age Fitness 3- El dinero para la primera colección es aporte por parte de los socios al igual que la investigación y desarrollo de precios y costos.
3	Realizar un evento deportivo (crossfit), para dar apertura a la marca y su conocimiento a finales del mes de agosto 2018	Alianza entre, el crossfit Age Fitness y nuestra marca deportiva para hacer un evento deportivo (juegos), y reconocimiento de la marca.
4	Aumentar el conocimiento en programas de edición, útiles para realizar piezas de mercadeo en el año 2018	Realizar talleres de illustrator y Photoshop en la Universidad Icesi.
5	Expandir el mercado en el departamento del valle del cauca y lograr de al menos, una utilidad neta de 8 millones cada mes desde el año 2019	Masificación del producto por redes sociales y página web
6	Importar telas americanas para el año 2019 para mejorar la calidad de las prendas que ofrecemos en el mercado.	Una de las socias para el año 2019, va a viajar y vivir en USA, lo que posibilita realizar una investigación para poder enviar este tipo de telas a Colombia (Cali, Valle del Cauca)
7	Crear página web en el año 2020, para propiciar otro canal de comunicación con los usuarios y poder brindar el servicio de personalización en el diseño de la(s) prenda(s) deportiva(s).	1- Buscar un desarrollador web 2- Fijar presupuesto de \$1.800.000 para el desarrollo de la página
8	Tener un taller propio para manufacturar y confeccionar nuestras propias prendas deportivas para el 2021	1-las utilidades obtenidas de los primeros 6 meses de dar apertura a la marca e iniciar ventas, se invertirán para el local.
9	Aumentar la cantidad de trabajadores: Conseguir un diseñador exclusivo para las prendas en el 2021, incrementar nuestra fuerza de ventas con 5 vendedoras por las redes sociales y contar con costureras en el lugar de producción.	1-Seleccionar personal idóneo para el trabajo. 2-Conseguir un diseñador exclusivo de las prendas.
10	Dar apertura al primer local de nuestra marca en la ciudad de Cali y Puerto Asís en el año 2022 y 2023.	1-Hacer presupuesto de costos y gastos para el arrendamiento de un local. 2-Para el año 2022 dar la apertura en la ciudad de Puerto Asís Putumayo del primer local, beneficiado por un socio. 3-Apertura para el año 2023, del local en Cali, con utilidades obtenidas

Ilustración 7: Tabla de objetivos estratégicos y actividades, fuente de elaboración propia

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

1. En la elaboración formal de la planeación estratégica de un modelo de negocio se debe tener en cuenta la coherencia de los diferentes elementos (del modelo seleccionado) para así brindar ventaja competitiva a la empresa en el mercado y reforzar su propuesta de valor.
2. La formulación del objetivo general y los específicos al igual que las declaraciones misionales, son elementos que deben estar alineados a la planeación estratégica para que esta tenga éxito en su formulación y ejecución.
3. Al desarrollar el marco teórico, aprendimos a construir un rumbo más claro, oportuno y planeado en la creación de nuestra empresa de línea deportiva.
4. Es necesario que toda oportunidad de negocio sea formulada desde un sustento teórico para su posterior desarrollo, ejecución y evaluación.
5. La realización de encuestas e investigación de mercados nos ayudó a tener un enfoque más apropiado y a interpretar las necesidades y deseos de nuestros clientes potenciales.

ANEXOS



Ilustración 8: Modelo de negocio de **Löwe**, fuente de elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, Jorge. (s.f) *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Recuperado de: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Cali cómo vamos. (2015). *Cali cómo vamos en deporte y recreación*. Recuperado de: <http://www.calicomovamos.org.co/deporte-y-recreacion-cultura-y-turismo>.
- Cano, Milagros & Olivera, Daniel. (2008). *Algunos modelos de planeación*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México D.f, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fuentes, Tamara. (2011). *Análisis de tres modelos de planeación estratégica bajo 5 principios del pensamiento complejo*. Recuperado de: es.slideshare.net/DarwinTurpoCayo/dialnet-analisis-detresmodelosdeplanificacionestrategicabaj3895231.
- Hill, C & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México D.f, México: Interamericana editores.
- Juan, V. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. España: PARANINFO CENGAGE LEARNING.
- José María, S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. España: Esic Editorial.
- Ricart, J. (2009). *Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica*. *Universia Business review*, 12 – 25.
- Rojas, Diana. (2013). *Líneas actividades indicadores y metas estratégicas para el plan de mejoramiento estratégico para el servicio de salud de la institución penitenciaria de acacias* (tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Rueda, Juan. (2014). *DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SOPORTADO EN EL SISTEMA GERENCIAL DE KAPLAN Y NORTON, APLICABLE A LAS MIPYMES DE RECIENTE CREACIÓN ORIGINADAS COMO PROYECTOS FORMALES DE EMPRENDIMIENTO EN BOGOTÁ* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Sarria, Edgar. (2016, 15 abril). Hablando de estrategia. *El País*. pp, 2.
- Web y empresas. *La ventaja competitiva según Michael Porter*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- (2012). *La estructura de las 7 s de McKinsey*. Recuperado de: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>