

**PARÁMETROS PARA DESARROLLAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE TIPO PYME QUE DESARROLLAN SU
NEGOCIO EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN EN COLOMBIA**

JULIO CÉSAR MEDINA ZAPATA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

**PARÁMETROS PARA DESARROLLAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE TIPO PYME QUE DESARROLLAN SU
NEGOCIO EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN EN COLOMBIA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

JULIO CÉSAR MEDINA ZAPATA¹

Directora: Gina María Giraldo Hernández, PhD

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

¹ jcmz@une.net.co

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 14 de diciembre de 2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a personas que han estado a mi lado y que me han apoyado en este proceso de formación personal y profesional. A Martha Elena, Juanita y Tomás, que me han respaldado mental y emocionalmente, por su paciencia y consideración, por su voz de aliento permanente y, en general, por jugársela conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Santísima Virgen por llevarme siempre en sus hombros.

A mi grandiosa familia.

A Catalina y Eliana, mis compañeras del grupo de estudio.

A Gina Giraldo por las enseñanzas como asesora de mi trabajo de grado.

A mis clientes y amigos, que siempre valoran mis aportes personales y profesionales.

A los docentes y directivos del MBA de la Universidad EAFIT, que brillaron por sus aportes, su acompañamiento y su compromiso permanente de entregarnos lo que saben.

A mis compañeros del MBA por todos los aportes y los llamados a la reflexión.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	11
PALABRAS CLAVE	13
INTRODUCCIÓN	14
1. OBJETIVOS	16
1.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
2.2 JUSTIFICACIÓN	22
3. MARCO TEÓRICO	23
3.1 ESTRATEGIA	25
3.2 LA VISIÓN	27
3.3 LA MISIÓN	29
3.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL CORPORATIVA	30
3.5 LOS VALORES CORPORATIVOS	31
3.6 OBJETIVO CORPORATIVO ESTRATÉGICO	32
3.7 PROYECTOS ESTRATÉGICOS	32
3.8 PILARES ESTRATÉGICOS	33
3.9 MODELOS DE NEGOCIO Y CONCEPTO DE NEGOCIO	34
3.10 MECANISMOS DE CONTROL PARA LA EJECUCIÓN	36
3.11 DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS	37
3.12 LA CADENA DE VALOR	37
3.13 LIDERAZGO EN COSTOS	38

3.14 DIFERENCIACIÓN	38
3.15 NICHOS O ENFOQUE	39
4. PARÁMETROS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	40
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	40
4.1.1 VISIÓN	40
4.1.2 MISIÓN	40
4.1.3 VALORES CORPORATIVOS	41
4.1.4 OBJETIVO CORPORATIVO ESTRATÉGICO	42
4.1.5 PROYECTOS ESTRATÉGICOS	43
4.1.6 PILARES ESTRATÉGICOS	44
4.1.7 MODELO DE NEGOCIOS	45
4.2 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO	46
4.2.1 ANÁLISIS EXTERNO	46
4.2.2 DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL	47
4.2.3 FUENTES DE COMPETENCIA EN SECTOR ECONÓMICO	48
4.2.4 OTROS ASPECTOS EXTERNOS	48
4.2.5 ANÁLISIS INTERNO	49
4.2.6 PRESENTACIÓN DE LAS DOCE VARIABLES EN EL MAPA DE COMPETITIVIDAD	49
4.2.7 MATRIZ DOFA	51
4.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y EL SISTEMA DE GESTIÓN	51
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESA DE FAMILIA	55
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE FAMILIA	55
5.2 GOBIERNO CORPORATIVO	55

5.2.1 LOS ÓRGANOS OPERANTES EN LAS EMPRESAS (SOCIEDADES ANÓNIMAS)	56
5.2.1.1 ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	56
5.2.1.2 JUNTA DIRECTIVA	56
5.2.1.3 DIRECCIÓN O GERENCIA	57
5.2.2 ÓRGANOS EN UNA EMPRESA DE FAMILIA	57
5.2.2.1 ASAMBLEA DE FAMILIA	57
5.2.2.2 CONSEJO DE FAMILIA	58
5.2.2.3 CONSEJO DE PATRIMONIO	58
5.2.2.4 OFICINA DE FAMILIA	59
5.3 PROTOCOLO DE FAMILIA	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	62
TABLAS Y GRÁFICAS	

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. GUÍA DE PREGUNTAS Y CONCEPTOS DE DIAGNÓSTICO	67
Tabla 2. PONDERACIÓN DE LAS VARIABLES	79
Tabla 3. MAPA DE COMPETITIVIDAD	80
Tabla 4. POLÍGONO DE COMPETITIVIDAD	81
Tabla 5. RUTA DE SOLUCIONES	82
Tabla 6. MATRIZ DOFA	84
Tabla 7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	92

LISTA DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA TEXTIL ENTRE 2000 Y 2007	93
Gráfica 2. EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE LA INDUSTRIA TEXTIL ENTRE 2000 Y 2007	93
Gráfica 3. PRINCIPALES EXPORTADORES TEXTILES DE COLOMBIA	94
Gráfica 4. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA	94
Gráfica 5. CANVAS DE LA PROPUESTA DE VALOR	95

RESUMEN

Con base en la experiencia del autor en consultoría por 20 años y de tener en total 30 años de conocer el sector textil y de la confección de Colombia y de trabajar para él, se desarrolló este trabajo de grado del MBA de la Universidad EAFIT con el fin de pretender aportar parámetros de planificación estratégica que puedan minimizar el riesgo de fracaso de empresas familiares de tipo pyme del sector puesto que las estadísticas en el país son dramáticas en cuanto al bajo nivel de supervivencia en el largo plazo.

Se incorporan en el trabajo unos ejemplos de cómo desarrollar los diferentes conceptos que componen la planificación estratégica para facilitar el desarrollo de un ejercicio propio de una organización, mediante la recomendación acerca de cuál tipo de estrategias utilizar y por qué cree el autor que son las más adecuadas para este tipo de negocio; además, se aporta una herramienta DOFA con variables que son aplicables en casi todas las empresas y un mecanismo complementarios de diagnóstico para doce variables que engloban cualquier tipo de organización, que permiten calificar cada una y llevan a generar un plan de acción concreto según las prioridades establecidas en la compañía misma.

Se plantea la importancia de buscar la diferenciación del producto o servicio de la empresa en los mercados en los que participa como vía para lograr la sostenibilidad en el mercado en el largo plazo de tal modo que sea competitiva y rentable, con base en la metodología desarrollada por el equipo liderado por Osterwalder y su modelo Canvas (2004) para la propuesta de valor con total profundidad. Se pretende que el usuario de dichos parámetros pueda lograr un trabajo concreto de planificación estratégica en su negocio en específico, con ayudas prácticas y ejemplos utilizados en organizaciones similares.

ABSTRACT

The paper is meant to contribute Colombia's textile sector, specifically the small medium enterprise (SME) family businesses. It talks about how to minimize the risk of failure making their long-term survival. According to the paper this is achieved by the different elements of strategic planning, that by the hand of strengths weaknesses opportunities and threats (SWOT) and a complementary mechanism of diagnosis form a concrete action plan; it allied with the model canvas (2004) create the differentiation of the product, making the company sustainable.

PALABRAS CLAVE:

Planificación estratégica.

Estrategia.

Direccionamiento estratégico.

Diagnóstico.

Cuadro de mando integral (balanced scored card).

Principios organizacionales.

Proyectos estratégicos.

KEY WORDS:

Strategic planning.

Strategy.

Strategic addressing.

Diagnosis.

Picture of integral control (balanced scored card).

Beginning organizacionales.

Strategic projects.

INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo del MBA en la Universidad EAFIT el autor tuvo el reto de hacer un aporte a la gestión empresarial del país, a partir de estructurar los parámetros para desarrollar la planificación estratégica en las empresas de familia de tipo pyme que desarrollan su negocio en el sector textil y de la confección en Colombia, con base en su experiencia como consultor desde hace veinte años, combinada con la preparación en dicho posgrado, en este caso con énfasis en estrategia y gestión de riesgos.

El aporte se desarrolla a partir de lo práctico, de la experiencia de llegar a empresas con algún tipo de problema de sostenibilidad en el largo plazo, bien sea por elementos de estrategia, de mercadeo, de ventas, de operaciones o de gestión gerencial, y que en muchas ocasiones se refleja en los resultados financieros. La experiencia del autor se ha desarrollado, en lo primordial, en el último tema, que él considera que en gran proporción es una consecuencia, un efecto, de unos elementos generadores que hay que rastrear hasta las verdaderas causas raíz. Al realizar tantas veces evaluaciones similares, en la mayoría de los casos se ha encontrado que hacía falta una planificación estratégica bien hecha, profunda y que considerara la gestión de riesgos.

Se incorpora como tema inicial el de identificar herramientas útiles para hacer un diagnóstico concreto y entre las alternativas que hay en el medio se presenta una que se consolida en doce variables que pueden ser las componentes generales de cualquier compañía y, a partir de dicho análisis, se pueden detectar las causas más críticas de los resultados no deseados.

Luego se detallan las características distintivas de las empresas de familia como la unidad de negocios que tiene un comportamiento especial por los condicionantes de los integrantes de la familia misma.

Requiere capítulo aparte el ser compañías de tipo pyme y se incluyen sus condicionantes y características, que llevan a analizar su problemática y la toma de decisiones de manera específica.

Y para terminar de profundizar en el enfoque de este trabajo de grado, se hace un énfasis especial en los negocios del sector textil y de la confección en Colombia, que ha sido muy importante en los últimos ciento cincuenta años para el funcionamiento de la economía del país, y a la vez, tiene una problemática especial que lleva a entender el porqué se ha visto permeado a lo largo de la historia por el lavado de dólares y el contrabando, aspectos que hacen más difícil su sostenibilidad.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer parámetros clave para realizar una exitosa planificación estratégica que les permita a las empresas familiares de tipo pyme del sector textil y de la confección de Colombia encontrar la ruta estratégica en la que se debe actuar para asegurar que la compañía sea sostenible en el mercado en el largo plazo, de modo que sea competitiva y rentable.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.1 Identificar las variables críticas que deben incorporarse en el **direccionamiento estratégico** que se realiza en empresas de tipo pyme de estructura familiar para marcar un buen rumbo.

1.2.2 Identificar las herramientas disponibles de **diagnóstico**, como las compartidas por Michael Porter, es decir, las cinco fuerzas motoras, el rombo competitivo y la cadena de valor, para poder encontrar rutas adaptables a las necesidades de empresas familiares de tipo pyme de manera que se deje espacio para que cada quien adapte la necesaria para su ejercicio en particular.

1.2.3 Determinar la ruta de **implementación de la estrategia** para las pymes de orden familiar del sector textil mediante la consideración de la **estructura organizacional** y los **sistemas de gestión** de la estrategia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para el año 2014, la industria manufacturera representó el 12,3% del PIB Nacional. Por su parte, el sector textil-confecciones tuvo una participación del 9,2% en el PIB de la industria manufacturera. Las actividades de preparación de hilaturas y tejeduría de productos textiles, y de fabricación de tejidos y prendas de vestir, presentaron una variación negativa del 3,2% y 1,6% respectivamente. Contrario a esta situación, la actividad de fabricación de otros productos textiles evidenció un aumento del 2,9%. (SuperSociedades, 2015)

En el mismo informe se encuentra información de comercio exterior, de acuerdo con las cifras publicadas por el DANE (teniendo en cuenta su clasificación), las exportaciones del sector textil-confección percibieron una contracción, en preparación e hilatura de fibras textiles se presentó una variación negativa del 22%, mientras que en fabricación de tejidos de punto se presentó una del 16,6% y en fabricación de prendas de vestir, un 11,4%.

Con respecto al tamaño de las 816 empresas del estudio, el 43% se puede considerar como mediana empresa, el 36% como pequeña empresa, el 20% como grande empresa y el 1% como microempresas. La mayor participación en ingresos operacionales durante 2014 fue reportada por las grandes empresas con un 79% del total.

De manera específica en el sector estudiado en Colombia, el autor tiene experiencia de treinta años en contacto con empresas con este negocio que le permiten comprender lo necesario para evaluar si hay o no una cultura de planificación estratégica y, por lo tanto, si se ha desarrollado el pensamiento estratégico. El sector se ha estigmatizado en la economía del país porque los negocios que se crean no permanecen en actividad y llegan a tener una categoría

especial y cuestionada por el sector financiero colombiano. Lo anterior se evidencia en el cuadro estadístico de información financiera de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, en la que se comparan las 100 primeras compañías del sector desde hace diez años, cinco y uno (Superintendencia de Sociedades 2017).

Para dimensionar el tamaño de las empresas del sector textil y de la confección se compara la empresa con mayores ventas en el país en 2015, según la revista *Semana* (Las 100 empresas más grandes de Colombia, 2016), que fue Ecopetrol, con \$52.09 billones y las primeras del sector en mención fueron: Grupo Crystal-Gef, con \$677 mil millones (\$0.68 billones, el 1.3% de Ecopetrol), luego Manufacturas Eliot-Pat Primo, con \$637 mil millones (\$0.64 billones), y la tercera empresa fue Studio F, con \$591 mil millones. Cada una de las tres sociedades es propiedad de la familia respectiva y ninguna cotiza en la Bolsa de Valores de Colombia. La empresa del sector textil y de la confección N° 50 en la lista de dichos negocios vendió apenas 37 mil millones, el 0.1% de Ecopetrol (Las 100 empresas más grandes de Colombia, 2016).

Por el lado de las pymes, la participación en cantidad de empresas fue cercana al 95%; en cuanto al aporte al PIB, fueron el 28% y en lo referente a la generación de empleo han estado en un 67%. Lo anterior se complementa en las estadísticas de la Superintendencia de Sociedades de Colombia del año 2017 que muestra que de cerca de 25.000 empresas reportadas para el año en mención las que vendieron más de 1 billón de pesos fueron 100, las que estuvieron entre 500 mil millones y el billón fueron 120, las que vendieron entre 200 y 500 mil millones fueron 350, entre 100 y 200 mil millones aparecen cerca de 600 y para cerrar con ventas entre 50.000 y 100 mil millones fueron unas 2.500. Si a partir de estas cifras se suman las que tuvieron ventas por debajo de 50 mil millones, se tendrían cerca de 21.500 empresas, que cuales podrían considerarse pymes puesto que se están clasificando según ventas y el nivel de ellas se cataloga por valor de activos. Además de las 21.500 hay más de dos millones de negocios con ventas por

debajo de los 50 mil anuales. No cabe duda sobre la importancia de las mipymes (que incluyen las microempresas), que son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES) son el 99%. Del total, el 62% son de personas naturales y el 38% de jurídicas (Confecámaras, 2016).

En última instancia, el autor desea aportar en este análisis que gran parte de la economía colombiana está basada en microempresas para el mundo; se es un país de pequeñas empresas y precisamente por eso tiene que haber preocupación por darles sostenibilidad a todas estas empresas, que a veces son estigmatizadas por ser pequeñas y no se les mucha importancia; antes por el contrario, por ser la base de la economía, hay que cuidarlas y desarrollarlas, para que cada día aporten más a la economía en generación de empleo, de PIB y, por lo tanto, de fuentes de riqueza para el país.

En este trabajo de grado se delimita el alcance a empresas de tipo pyme (pequeñas y medianas compañías) que en Colombia, según la ley para el fomento de la micro, la pequeña y la mediana empresa (mipyme), ley 590 de 2000, las mismas se clasifican así según la Asociación Colombiana de Pequeña Industria-ACOPI (Bancoldex, 2004)

Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (cerca de \$370 millones).

Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes (hasta \$3.700 millones).

Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (cerca de \$11.055 millones).

Sin tener clasificación especial, se consideran pymes grandes las que superan los valores anteriores y, más que por valor de activos, se ubican con ventas inferiores a \$100 mil millones anuales.

El promedio de antigüedad de las pymes en Colombia es de diez años según ACOPI. De acuerdo con la encuesta realizada por esta entidad en el año 2004 a los liquidadores, las causas que mayor incidencia tuvieron en la liquidación de las empresas familiares fueron, en su orden, elevado endeudamiento, reducción en las ventas, pérdidas frecuentes de las empresas, malos manejos administrativos y falta de preparación para afrontar la competencia.

En cuanto a las empresas de familia, hay que resaltar que son las predominantes en cuantía en el mundo y en el país. En Colombia, de acuerdo con una muestra de 19.109 empresas que enviaron a la Superintendencia de Sociedades estados financieros a 31 de diciembre de 2005, el 70%, que equivalen a 13.277, eran sociedades de familia. Cuando la muestra de empresas pequeñas y microempresas se amplía, la participación de las sociedades de familia en el total aumenta. En las pequeñas empresas representan el 77.4% y en las microempresas el 73.1% del total de la muestra. En las empresas grandes solo participan con el 46.8% (Superintendencia de Sociedades, 2006).

Las empresas de estructura propietaria familiar (empresas de familia o E. F.) no están definidas por la legislación colombiana, pero para las estadísticas de la Superintendencia de Sociedades (2006) son aquellas organizaciones en las que más del 50% del capital pertenece a una misma familia. Desde el punto de vista técnico, “es una empresa cuyo control es ejercido por una sola familia, en la que dos o más integrantes influyen de manera significativa en la dirección de la empresa mediante roles de dirección y gobernabilidad, derecho de propiedad y relaciones familiares” (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997, p. 10). Y, además, para efectos del presente trabajo, que sean negocios del sector textil, de

la confección, del diseño y de la moda, como se llama el clúster representativo en Colombia.

Al tener este enfoque, es decir, el de pymes de familia del analizado, se encuentra una cifra muy alta de mortandad de dichas organizaciones; se llega a que solo permanece en el mercado después de 20 años un 10% (un 50% de las nuevas empresas desaparece dentro de los tres primeros años de vida, se acumula el 65% antes de cinco años, el 80% antes de diez años y el 90% antes de los 20, lo que significa que desaparecen relativamente jóvenes la gran mayoría de emprendimientos).

Al hablar de empresas de familias o de familias empresarias que poseen uno o varios negocios, aparecen unos elementos adicionales que aumentan las posibles causas de conflicto organizacional e incrementan el riesgo de fracasar y, por lo tanto, se hace más necesario mantener la disciplina de hacer planificación estratégica, de estar revisando la eficacia de la estrategia y de estar evaluando el avance de los estrategias que toman las decisiones más importantes para la respectiva organización.

En las empresas de familia aparecen otros elementos que afectan la operación natural de un negocio, como los sentimientos, que hacen que prime el corazón sobre la razón y a veces es evidente el desenfoque de tales agrupaciones empresariales porque crean actividades para darle trabajo a algún familiar o no designan como líder de algún proceso al mejor sino al más cercano por familia, lo que implica que se cometen errores en cadena que llevan al fracaso.

Con respecto a las sociedades de familia en liquidación obligatoria, se encontraron las siguientes estadísticas: son el 68% de las sociedades que se han acogido al referido proceso. A 31 de diciembre de 2005, habían entrado 1.198, lo que indica que 815 sociedades en liquidación son de familia. El 69% de las sociedades de familia en liquidación obligatoria tuvieron antes un proceso concordatario o de

acuerdo de reestructuración. Solamente el 31% lo hicieron en forma directa (Superintendencia de Sociedades, 2006).

Según Édgar Suárez, el 70% de las empresas colombianas pertenecen a sociedades de familia, lo que las convierte, según la Superintendencia de Sociedades, en las compañías que aportan entre el 45% y el 70% del producto interno bruto (PIB). Además, el 89% de las empresas familiares no poseen planes de sucesión y alrededor del 79% no tienen documentada la forma ni los procedimientos necesarios para la selección de un sucesor. Solo el 30% de las empresas familiares sobreviven al primer cambio generacional y únicamente del 8 al 10% llegan a la tercera generación (Suárez, 2017).

Si se tienen en cuenta las consideraciones anteriores es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué debe mejorarse en la gestión de la mayoría de nuestras empresas colombianas para asegurar su sostenibilidad en el tiempo de manera competitiva y rentable?, y, en especial, ¿qué es preciso hacer con las empresas de tipo pyme, con propiedad familiar y que ejercen su negocio en el sector textil y de la confección en su proceso de planificación estratégica para asegurar la sostenibilidad en el largo plazo?, ¿qué debe estructurarse como sistema de control para el análisis de los indicadores estratégicos de desempeño (*key performance indicators*) con el fin de entender la evolución de las empresas y detectar de manera oportuna cuando van por mal camino para poder tomar medidas correctivas?

2.2 JUSTIFICACIÓN

El trabajo de grado que se presenta intenta aportar algunos parámetros de planificación estratégica para empresas de familia de tipo pyme que desarrollan el negocio en el sector textil y de la confección en Colombia. Se desarrolló con base en la experiencia en consultoría financiera por más de veinte años en empresas con el perfil definido, por parte de quien presenta el trabajo. Se pretende con el

aporte evitar que fracasen dichas organizaciones si no preparan ni ejecutan de manera ordenada su planeación. Se aportan parámetros que permitan desarrollar dicho proceso de manera efectiva en el logro de los resultados deseados. Así mismo se busca que dichos parámetros sean útiles para ser exitosos, en el sentido empresarial, en el largo plazo, con un norte estratégico claro y holístico para la compañía con el propósito de dar respuesta a los requerimientos de todos los grupos de interés de la organización según sus objetivos. Con este trabajo de grado se contribuirá a resolver el gran problema organizacional porque se procura superar el fracaso que se presenta en muchas empresas con la mencionada naturaleza y que se refleja en que el sector textil y de la confección no crece en sus actividades, y entre ellas las exportaciones, sino que, por el contrario, decrece. Se aumenta la importancia de esta clase de trabajos porque en Colombia se está autorizando la importación de mercancía ya confeccionada de manera masiva, más lo que ingresa de contrabando y en alianza con los lavadores de dólares mal habidos con negocios ilícitos, lo que va en contra de la generación de empleo en el país.

3. MARCO TEÓRICO

Se incorpora una serie de conceptos básicos para soportar el trabajo de grado con base en las experiencias conocidas para aumentar la probabilidad de éxito de un proceso de planificación estratégica, que es aquel “mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Serna Gómez, 2007, p. 33). Complementa dicho autor con que es un proceso por medio del que una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para

alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es el concepto anterior el soporte para realizar una planificación en las empresas con el perfil descrito en este trabajo. Las mismas entenderán el cómo se debe enfrentar el futuro, mediante la generación de un camino guía para el desarrollo continuo de la organización, de manera consistente y coherente.

El direccionamiento estratégico podría definirse como el instrumento metodológico por el que se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar y se identifican los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. En otras palabras, el direccionamiento estratégico se puede considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la planeación estratégica, táctica y operativa porque al final dicha aplicación es la que garantiza poder alcanzar el lugar que se ha propuesto (Domínguez Giraldo, 2011, pp. 149-150).

Al hablar de lo táctico-operativo y funcional por lo general se está haciendo alusión a lo mismo, aunque algunos autores los independizan. Para este trabajo de grado se acoge a la interpretación de que son lo mismo y cuando se habla de funcional se referenciará al manejo según la estructura en la organización y al hablar de lo táctico a lo relacionado con el horizonte en el tiempo, corto plazo. Todos tienen conexión con lo que realizan las diferentes áreas de la empresa para apoyar el desarrollo de la estrategia.

“La planeación a largo plazo no es pensar en las decisiones futuras. Es más bien pensar en el futuro de las decisiones presentes” (Prieto, 2011) (p. 20).

3.1 Estrategia:

Según definición de (Mintzberg H. y., 1993), la estrategia se entiende como el conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de fases para ser ejecutadas y que permiten alcanzar los objetivos planeados de manera efectiva. A su vez, la planificación estratégica es una herramienta que les permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro y es parte del proceso de dirección. Incorpora en su teoría las cinco pes, a saber: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan establece el curso de acción definido de manera consciente. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve. Y la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones por realizar (Mintzberg, 1993).

Igor Ansoff manifiesta en su tesis que las estrategias que se deben definir para una compañía deben seguir un orden de acuerdo con la situación del presente, por medio de la clasificación de los productos actuales y los nuevos, cruzados en una matriz de trabajo con los mercados actuales y los nuevos. Con base en lo anterior se debe dar prioridad a trabajar actividades que sirvan para penetrar más el mercado actual con los productos existentes; luego se puede proceder a desarrollar mercados con base en los productos ya conocidos; después se puede pasar al desarrollo de productos con lo nuevo en los mercados conocidos, y, por último, después de realizar las tareas mencionadas, se puede trabajar en la diversificación con productos nuevos en mercados nuevos, lo que en principio se refleja como una gestión más compleja (es.scribd.com, 2009).

Para Chandler (Chandler, 2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Otra forma de analizar el concepto es el de Andrews (1980), que establece dos percepciones: estrategia institucional, cuando se determina la clase de organización económica y humana que es o la que quiere ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que pretende otorgar a sus socios, empleados, clientes y comunidad.

En un contexto diferente, Argyris (1985) utiliza el riesgo para esbozar su teoría sobre la estrategia y afirma que la formulación y la implementación de la misma incluye la identificación de las oportunidades y de los peligros en el entorno de la organización y la evaluación de sus fortalezas y debilidades, el diseño de estructuras, la definición de funciones, la contratación de las personas adecuadas y la aplicación de recompensas apropiadas para motivarlas a colaborar. Este autor resume en dos aspectos fundamentales lo que, a su juicio, es una estrategia: el primero es el concepto de la matriz DOFA y el segundo la contraprestación adecuada que motive al trabajador a hacer lo que la organización necesita para salir adelante.

Las referencias utilizadas en el numeral 3.1 de estrategia se tomaron del trabajo universitario presentado por Emigdio Rafael Contreras Sierra (2013).

Se reconoce que la estructuración teórica de la estrategia y luego su implementación no son actividades sencillas y que el solo hecho de completarla, ser aprobada por los órganos pertinentes y estar listos los implicados para su implementación toma unas valiosas horas del equipo de trabajo que se involucre con este proceso. En las organizaciones se tiene que desarrollar la capacidad de aprender en forma permanente, de adaptarse a nuevas condiciones del mercado, y hay que hacerlo con mayor velocidad que la competencia.

En el grupo de empresas involucradas en este trabajo se tomó la guía de Porter de manera preponderante porque es el autor de los consultados que hace más énfasis en lo que se llama estrategia competitiva o de los negocios (al escoger las alternativas entre liderazgo en costos o diferenciación o enfoque o nicho) y en la estrategia funcional o táctica (a partir de la innovación o del mercadeo por segmentación). De otro lado, se tiene la referencia de autores tan importantes como Chandler y Andrews, pero no tan aplicables a estas organizaciones, puesto que se mueven más en la estrategia corporativa de grandes negocios que tienen impacto en mercados globales, mundiales y no en espacios más pequeños.

La adaptabilidad de la teoría liderada por Michael E. Porter (Porter, 2016) la encuentra el autor altamente aplicable en las empresas perfiladas en este trabajo, que son compañías de familia de tipo pyme que actúan en el sector textil y de la confección de Colombia; para ser más específicos, para recomendar que se debe en esta clase de negocios escoger una de las dos alternativas: o de la diferenciación amplia o del enfoque o nicho, porque es la forma de poder ser competitivos ante las grandes empresas nacionales o del exterior, que se denomina la vía de los “pobres” porque puede primar lo que se piensa de manera creativa y no es solo fundamental el dinero. Y el autor no recomienda actuar con el liderazgo en costos, por lo contrario, pues se asimila a una vía expedita para los “ricos”, en la que pueden desarrollarse más con base en sus capacidades naturales por tamaño de negocio. En general, las organizaciones del sector son relativamente pequeñas y es más apropiado tratar de buscar clientes con necesidades específicas en diferentes partes del mundo que pretender dominar un mercado por tener precios muy bajos, para lo que se necesitan grandes capacidades, economías de escala, sinergias en la logística de distribución, etc.

3.2 La visión

La visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Es la aspiración en torno a la que el estratega intenta centrar la atención y las

energías de los miembros de la organización (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Es la declaración amplia y suficiente de dónde se quiere que la empresa o área esté en unos años futuros. Debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. No se expresa en términos numéricos y requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena que une el presente con el futuro. Debe reflejarse en la misión, en los objetivos, en las estrategias y en los proyectos y metas específicas, medibles en un sistema de indicadores (Serna Gómez, 2007).

Es una imagen del futuro, es algo posible. La visión agrega el “por qué”. Algunos ejemplos de visión que aparecen en las páginas web de empresas: Nissan: “Enriquecer la vida de la gente”; LATAM: “Ser una de las 10 mejores líneas aéreas del mundo”; Juan Valdez: “Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno”; Bimbo:

En nuestra Visión 2015 somos Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores. El proveedor preferido de nuestros clientes. Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro. Una empresa financieramente sólida. Un lugar extraordinario para trabajar. En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días (Gurúx, s.f.).

Puede definirse una mega como una extensión de la visión para contener una meta grande y ambiciosa, como un gran objetivo, determinado en números concretos para un plazo amplio, como duplicar las ventas en tres años, o lograr una participación en el mercado dentro de los cinco primeros en el país antes de 2020.

3.3 La misión

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En la propuesta de valor que está incorporada en la misión está implícito el propósito organizacional, en cuanto a la forma como se les dará respuesta a las necesidades de la sociedad en general y de los clientes en especial. La misión responde a preguntas como: ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles son sus clientes?, ¿cuáles son sus prioridades?, ¿cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a los colaboradores?, ¿cuál es su responsabilidad social? Debe formularse con claridad y ha de difundirse para que sea conocida por todos los colaboradores. La misión debe inducir comportamientos, crear compromisos. La coherencia entre visión y misión es algo básico para el clima organizacional y para la vida y sobrevivencia de la empresa (Serna Gómez, 2007).

La misión es el fin superior acorde con los valores o expectativas de las partes interesadas. Es una expresión general del fin global de la organización, debe estar de acuerdo con los valores y expectativas de las principales partes interesadas y se ocupa del alcance y los límites de la organización. Responde a la pregunta de ¿en qué negocio se está? (Johnson, Scholles y Whittington, 2006).

Algunos ejemplos de misión: de Google: “Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil” (Google, 2017); de Life is Good: “Compartiendo el poder del optimismo” (Lifeisgood, 2017); de Patagonia: “Crear el mejor producto, no causar daños innecesarios, utilizar el negocio para inspirar e implementar soluciones para el problema ambiental” (Patagonia, 2017); de IKEA: “Mejorar la vida diaria de muchas personas” (Ikea, 2017); de Nordstrom: “Ofrecer al cliente el mejor servicio y variedad, calidad y valor de productos” (Nordstrom, Nordstrom.com.co, 2017). El propósito del Metro

de Medellín es: “Generamos calidad de vida conectando e integrando personas y promoviendo territorios sostenibles” (Metro de Medellín, 2017).

La pregunta en inglés lo ilustra muy bien: *Why are we here?*

La misión es la razón de ser de la empresa, debe servir de elemento motivante para los integrantes y debe llevarlos a la búsqueda de las metas que se proponga la organización. Junto con la visión, es la columna vertebral del direccionamiento y ambas deben ser entendidas por los empresarios como elementos fundamentales del proceso y no como una definición más; debe dedicarse tiempo y energía en su desarrollo para que sirvan como guías en el proceso integral de la planificación.

En la misión se debe tener claro el propósito para el que existe la empresa puesto que los productos y servicios deben ser útiles para resolver necesidades de la sociedad en general y de los consumidores en especial.

3.4 La cultura organizacional corporativa:

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad; incluye los valores, las creencias y los propios comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial; además, el estilo de liderazgo de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los empleados. Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como se establecen prioridades y la forma como la gerencia resuelve las estrategias planteadas. La cultura es el resultado de un proceso en el que los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la resolución de problemas, inspirados en los conceptos antes mencionados. Hay muchas fuerzas que influyen en la creación y la consolidación de la cultura, como los fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los principios, la autonomía individual (*empowerment*), la estructura, el sistema de apoyo e infraestructura, el

de recompensas y el régimen disciplinario, el estímulo de riesgo, el direccionamiento y la gestión del talento humano (Serna Gómez, 2007).

Algo que hace particular a las empresas de familia del tipo pyme del sector textil y de la confección es que tienen una cultura conformada por varios componentes como los de su actividad en sí misma, su tamaño y la forma de financiación y la forma de tomar decisiones con todos los influenciadores de orden familiar. Lo anterior lleva a hacer énfasis en la necesidad de estudiar sobre la cultura organizacional que se va estructurando a través del tiempo en cada empresa.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una empresa. Son el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial.

No hacen parte de la visión ni de la misión sino que son su soporte. Como normas que regulan un comportamiento, los principios son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Deben ser claros y precisos y conocidos por todos los integrantes de la organización (Serna Gómez, 2007).

3.5 Los valores corporativos

Son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. Guían la selección de la estrategia. Son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional (Serna Gómez, 2007).

Se puede hacer un análisis de cada valor con los diferentes grupos de interés para determinar qué tan fuerte es la relación entre algunos y cómo desarrollarlos para encontrar el mayor impacto posible.

3.6 Objetivo corporativo estratégico

Son los resultados de largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio (Serna Gómez, 2007).

Son los fines hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la organización. Pueden ser varios conceptos los que conforman el objetivo corporativo. Son cuantificables (Johnson, Scholles y Whittington, 2006).

Algunos ejemplos de los objetivos estratégicos según el enfoque del cuadro de mando integral son: financieros, como mejorar rentabilidad, ampliar mezcla de ingresos y reducir costos; de clientes, como aumentar la satisfacción de clientes y la satisfacción en la posventa; de procesos, como conocer y comprender clientes, crear productos y servicios, traspasar clientes y canales y reducir problemas operativos; de aprendizaje, como desarrollar habilidades estratégicas, proporcionar información del plan y alinear metas con incentivos personales (Serna Gómez, 2007).

Los objetivos amplios y las metas de manera específica son útiles para medir en el futuro el avance de la implementación de la estrategia y saber si la organización va camino hacia desarrollo de la misión para el logro de la visión planteada.

3.7 Proyectos estratégicos

Son los planes de trabajo de un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, la unidad estratégica de negocios o el área debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Dichos proyectos deben ser exitosos para que el negocio logre su objetivo corporativo (Serna Gómez, 2007).

En algunos casos se denominan planes de acción, tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su seguimiento y evaluación (Serna Gómez, 2007).

A medida que se avanza en la ejecución de la estrategia se debe hacer seguimiento para determinar si se requieren ajustes y con cuáles prioridades; es algo natural puesto que se trabaja contra un futuro que viene con incertidumbre y con reacciones del mercado, de la competencia, de la legislación, etc., por lo que los correctivos son parte del proceso mismo y hay que estar atento a la información que envía un sistema de control de indicadores, como puede ser el cuadro de mando integral. Aparecen nuevas necesidades y, por lo tanto, demanda de nuevos productos y se van desarrollando otros mercados o aparecen segmentos o nichos adicionales que no se tenían identificados.

3.8 Pilares estratégicos

Son las palancas en las que la organización se puede basar para buscar la excelencia en el cumplimiento de la misión, con el fin de lograr la aspiración (visión) de manera competitiva y rentable en los negocios escogidos. Se incluyen los activos estratégicos y los ocultos y se definen los activos por incorporar para dar respuesta a las exigencias futuras del mercado.

Algunos ejemplos son la innovación, la cultura de equipos de trabajo de alto desempeño, la búsqueda de la experiencia superior por parte del cliente y las capacidades estratégicas. Los pilares se escogen según el modelo de negocio y debe ser con foco para lograr efectividad, por ejemplo, para un negocio B2B (*business to business* o de empresa a empresa) no es tan importante la marca como cuando se va al consumidor final.

La capacidad estratégica se ocupa de los recursos y competencias que puede utilizar la organización para ofrecer valor a los consumidores o clientes. Los

recursos únicos y las competencias nucleares son la base sobre la que la organización logra la ventaja estratégica y se diferencia de sus competidores. Al ser únicos, supondrán una ventaja competitiva (Johnson, Scholles y Whittington, 2006).

3.9 Modelo de negocio y concepto de negocio

Describe la estructura del producto, el servicio, los flujos de información y el papel de los agentes implicados. Es posible que la información fluya en forma directa entre el fabricante del producto y el consumidor final (comunicación) (Johnson, Scholles y Whittington, 2006).

Una clasificación para los modelos de negocio es la presentada por el profesor Carlos Téllez en la Universidad EAFIT con énfasis en la excelencia en producción (eficiencia y mínimo costo), en innovación (creación de nuevos productos y categorías adicionales), en construcción de marca (foco en marca, sobre todo para B2C, es decir, *business to consumer* o de empresa a consumidor), en comercialización (canales y red logística) y en relaciones (foco en conocimiento granular del cliente).

La metodología Canvas del autor coordinador Osterwalder, sirve para construir la propuesta de valor de un negocio. La definición en su disertación doctoral (Osterwalder, 2004, p. 15) es : “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles” (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2015, p. 96).

Con el fin de hacer más efectivo el uso de la herramienta del Canvas, se anexa explicación de cómo generar una propuesta de valor muy concreta para cada segmento de clientes que se tenga en la empresa (con alusión a dos de los nueve bloques de la herramienta, pero que son los determinantes de la calidad del ejercicio), con el fin de que sea sostenible y escalable para el crecimiento futuro. Hay que conocer a fondo el consumidor o los segmentos que se hayan definido, en cuanto a lo que el cliente hace en el día a día con el producto o servicio que compra; cuáles son los dolores (*pains*), lo no deseado que el cliente vive al realizar las actividades mencionadas con el producto que le adquiere a la compañía en análisis (por ejemplo: en tiempo, dinero, esfuerzo, molestias, mal rendimiento, costos financieros, dificultad de manejar, curva de aprendizaje lenta, etc.) y, a la vez, conocer los beneficios (*gains*) que se percibe cuando se adquiere el producto (lo contrario del caso anterior, como ahorrar tiempo, dinero, esfuerzo, etc.).

Así mismo hay que dominar el producto o servicio que se vende, con todas sus características que lo hacen diferente en el medio. Las características del producto deben servir para disminuir los “dolores” (*pain relievers*) mencionados atrás, porque ello es útil para disminuir el tiempo, el dinero y el aprendizaje, entre otros aspectos; además, se debe manejar la creación de “vitaminas” (*gain creators*), que muestren la creación de valor que para el cliente significaría hacer uso del producto.

El ejercicio en mención se hace mediante la solicitud, por parte de los consumidores, de la oportuna y amplia transparencia en su retroalimentación para poder perfeccionar la propuesta de valor que hace la empresa para cada segmento de mercado.

3.10 Mecanismos de control para la ejecución

El control estratégico implica el seguimiento del grado en que la estrategia está logrando sus objetivos y sugiere acciones correctivas o reconsideración de los objetivos (Johnson, Scholles y Whittington, 2006).

El modelo PHVA utilizado en el sistema de gestión de la calidad es muy práctico para desarrollar la planificación estratégica. Conocido como el ciclo de Deming (ISO-14001.com, 2014) Hace relación a planear, hacer, verificar (seguimiento) y actuar (ajustar y corregir). Permite separar por etapas de gestión y saber en cuál hay que dar respuesta puntual según el avance de la implementación de la estrategia. En la etapa de planear se habla en todo el trabajo; debe quedar claro quién es el responsable de cada tarea, su plazo, el presupuesto, el indicador para hacer seguimiento y la fuente dónde se medirá (verificador). La fase de hacer es la implementación de la estrategia. En la de verificar se hace el seguimiento al plan de acción, una a una de las tareas con sus indicadores, para determinar si se cumplió o no; en caso de resultado negativo, se recomienda desarrollar una solicitud de acción correctiva para el análisis de causa y efecto (con base en la metodología de un sistema de gestión de calidad), con apoyo en el esquema de la espina de pescado para ubicar variables que puedan ser las causas posibles, como materiales, mano de obra, dinero, metodología o maquinaria (las cinco emes de la nemotecnia en inglés), con profundidad con el uso de los cinco porqués, lo que significa que se deben hacer en promedio cinco preguntas de por qué alguien dice que "X" es la causa y al cuestionar el por qué lo dice, se obliga a buscar la verdadera causa raíz, de modo que al encontrarla se haga ver la solución muy fácil, porque será hacer lo que no se está haciendo (por ejemplo: la producción salió mala por falta de personas capacitadas para ejecutar la operación; si se pregunta por qué, puede ser una respuesta que porque la persona está nueva en el cargo; entonces el segundo por qué será sobre la decisión de ubicar a un inexperto, el tercer por qué hará relación a quién tomó la decisión de poner a esa persona en ese sitio y así hasta llegar a una causa raíz, para encontrar una

solución relativamente obvia; lo anterior llevará a ajustar el plan como retroalimentación en busca de un mejoramiento continuo.

Una buena herramienta para el control de la gestión con indicadores es el cuadro de mando integral, que se explica más adelante. Es una forma muy útil de controlar los resultados de los indicadores clave de desempeño KPI (*key performance indicators*) seleccionados como los más importantes para evaluar la gestión.

3.11 Desarrollo de ventajas competitivas (Porter, 2016)

El desarrollo de dichas ventajas se hace a partir de la construcción de competencias distintivas por la organización, por medio de productos raros, bien hechos, difíciles de copiar y que sean aplicables en mercados estratégicos, que sirvan para construir la marca y que en último lugar sirvan para definir la estrategia, según el autor, de liderazgo en costos, de diferenciación o de enfoque o nicho.

En la herramienta aportada en este trabajo para la identificación de la realidad actual (HIRA) y en la estructura de guía para desarrollar la matriz DOFA se vinculan los elementos de desarrollo de ventajas competitivas como guía para que las personas que utilicen la herramienta incorporen elementos críticos por evaluar en cualquier empresa para que de esta manera se minimice el riesgo de hacer una planificación que se quede corta.

3.12 La Cadena de valor (Porter, 2016)

La cadena de valor despliega los procesos misionales y su interacción a través de inductores horizontales de valor, los procesos estratégicos y su direccionamiento global, al igual que los procesos de apoyo como inductores verticales para el desempeño de los procesos misionales. Incorpora dicha cadena los ejes estratégicos como las rutas por medio de las cuales la empresa asegura el logro

de su misión y su visión; algunos ejemplos de ejes son la rentabilidad, el capital intelectual, la gestión de clientes y de mercadeo, la excelencia operacional, la tecnología y la orientación hacia los resultados (Serna Gómez, 2007).

3.13 Liderazgo en costos (Porter, 2016)

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy en especial de los costos variables son materia de escrutinio férreo y constante. Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que ello la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria. Los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir las presiones competitivas. Implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de avanzada, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. La estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

3.14 Diferenciación (Porter, 2016)

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incremento del servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la

competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

3.15 Nicho o enfoque (Porter, 2016)

La tercera estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la compañía se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado meta específico o al reducir costos sirviendo a dicho mercado o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, es un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (hoy solo le distribuye a McDonald's).

Al pensar en la escogencia de una estrategia según la alternativa de la diferenciación o de la de nicho es recomendable complementar con el desarrollo de una excelente propuesta de valor que refleje los elementos de acuerdo con los cuales la empresa escogida pueda lograr un fuerte vínculo con su mercado al dar una acertada respuesta a la solución de sus problemas o necesidades. La herramienta que ya se explicó fue la del modelo Canvas del equipo de Osterwalder.

4. PARÁMETROS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con base en lo considerado en el marco teórico de este trabajo, se debe hacer el ejercicio completo de desarrollar cada uno de los puntos tratados con aplicación específica a la empresa que en el caso se analice. A modo de ejemplo se mencionan algunos puntos.

4.1.1 Visión: se debe incluir el gran sueño de lo que se quiere ser, la aspiración o intención estratégica, como decir la aspiración es ser una empresa líder en el mercado “xx”, estar entre las cinco primeras del sector en el país; con una descripción clara de lo que “se vende” (procesos de transformación de “xx” o productos para resolver una necesidad “xx”); con presencia en lugares geográficos “xx”; con las características específicas que diferencian la empresa; reconocidos por una condición sostenible “xx”.

Se puede involucrar una o unas pocas variables que tengan una cifra “mega” concreta de gran reto, por ejemplo lograr ventas “2X” (doble de las actuales) en cinco años, o duplicar la utilidad neta en tres años, o lograr un margen bruto del 50% en dos años, o tener productos exportados en el 30% de las ventas totales en tres años, etc.

4.1.2 Misión: se debe tener claro el propósito, el cómo se hacen las actividades de la empresa para que sea estable en el largo plazo. Como decir el propósito es generar la preferencia de los clientes porque con el producto o servicio resolverán la necesidad de “xx”; también puede incluir conceptos como el de que se ofrece un servicio integral personalizado, se garantiza velocidad en la entrega, logística eficiente, exclusividad en determinadas condiciones o respeto por el medio ambiente, etc.

4.1.3 Valores corporativos

Se deben definir en palabras de la misma cultura empresarial, específica de la organización para la que se realice la planificación estratégica, con el objetivo de que todos sus integrantes interpreten lo que debe ser de cada uno de los mismos. Se da un ejemplo con respecto a varias intervenciones empresariales en las que se ha llegado a definiciones simples construidas con la participación de varias personas en diferentes negocios; representan para el autor los más importantes, sin ser excluyentes de los que en alguna empresa se concluya que son pertinentes:

Ética: proceder de manera integral de acuerdo con normas legales, morales y de responsabilidad social, con independencia del objetivo; es una guía individual que se va construyendo en el desarrollo de la persona.

Actitud: disposición a actuar de manera positiva en la búsqueda de soluciones para lograr el objetivo propuesto; pensar en forma negativa, pesimista o con fines de disociar hacen que la persona en cuestión persona no encaje en un equipo visionario.

Disciplina: es el cumplimiento de las normas establecidas de los órdenes laboral, personal, técnico y social establecidas para el adecuado funcionamiento de una organización; es fundamental sobre todo cuando hay momentos difíciles y se requiere el desarrollo de la resiliencia.

Compromiso: disposición de los integrantes de la empresa para el logro de los objetivos propuestos, por medio de la entrega toda su capacidad intelectual y personal; se piensa en el bien común, en abrazar una causa.

Respeto: reconocer la condición humana y aceptar sus diferencias; actuar de manera incluyente y reconocer la riqueza de la interdisciplinariedad.

4.1.4 Objetivo corporativo

Debe contener elementos clave, estratégicos, para el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa; los indicadores escogidos deben ser retadores, alcanzables, sencillos y fáciles de entender por las personas que los deben perseguir. Se recomienda incluir como mínimo a un año específico, 2018 (y para la mega se pueden definir unos valores más ambiciosos para un año referente futuro, como 2020). A continuación se expone un ejercicio que les permita a los usuarios de dichos parámetros seguir como guía del desarrollo de su ejercicio estratégico, por lo que aparecen algunos números que no son determinantes, sino simples ejemplos que para alguien pueden ser no coherentes.

a. La cifra esperada de ventas (\$15 mil millones) y los crecimientos esperados (10%) por línea o unidad estratégica de negocios (UEN); pueden ser variaciones por región o por cliente en los del diagrama de Pareto.

b. La mezcla de ventas por línea de productos o por UEN si existen (la A el 60%, la B el 25% y la C el 15%) porque responde a la estrategia de querer desarrollar más una que las otras, porque alguna continuará como líder, porque alguna es la que le permite a la empresa diferenciarse en el mercado, etc.; para algunas compañías aplicará la mezcla mencionada por regiones geográficas; en algunos casos será prudente definir la participación por clientes según el diagrama de Pareto cuando hay cierta dependencia, por ejemplo: que el primer comprador no represente más del 10% de las ventas o que los cinco primeros sobrepasen el 30% de las operaciones del negocio.

c. El margen de contribución (70%) esperado para toda la compañía o por línea de negocio, para medir el comportamiento de los costos y gastos variables de la operación. Es fundamental para poder controlar la gestión de punto de equilibrio y para poder evaluar y decidir sobre negocios marginales que a veces se presentan en la gestión comercial.

d. El margen bruto (35%) para medir el aporte del respeto de ventas por las condiciones de venta y la gestión de operaciones para producir dentro de los niveles esperados de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Es un indicador que es útil para compararse con colegas del sector. A la vez, se deben considerar el nivel de margen operativo (15%) y el de margen ebitda (18%) deseados para el esfuerzo que se espera realizar, con base en las condiciones de la empresa y en su potencialidad. Hasta esta cifra se evalúa el tema operativo por estado de resultados y luego se incluiría dicha variable con la gestión de cifras de balance como el capital de trabajo.

e. El nivel de satisfacción de los clientes (83%), a partir de la medición con un instrumento desarrollado para tal fin, con el fin de evaluar asuntos como la calidad intrínseca del producto o servicio, los servicios de venta y posventa, el comportamiento empresarial (imagen corporativa), las condiciones de precio y su relación costo-beneficio, el nivel de garantías, el cumplimiento en las entregas (*on time in full-otif* al 95%), etc.

f. El nivel de satisfacción de los empleados (88%), a partir de la medición con un instrumento desarrollado para tal fin o por medio de la ARL de la compañía.

g. Los niveles de calidad con las respectivas variables como el costo de mala calidad (CMC) (2.5%), el nivel de reprocesos (5.0%), las segundas (3.0%) y similares.

h. Otros conceptos necesarios según el negocio, como pueden ser elementos de gestión ambiental y de responsabilidad social empresarial en torno a los diferentes grupos de interés que tiene la organización.

4.1.5 Proyectos estratégicos

Del proceso de planificación estratégica se deben generar los proyectos más importantes para que la compañía pueda buscar la sostenibilidad en el mercado

con el fin de ser competitiva y rentable. Se puede utilizar una herramienta de ayuda como la de McKinsey para cruzar la pertinencia estratégica con la económica, cada una con niveles de alto, medio y bajo, para buscar e preferencia los negocios (productos, mercados y sinergias, entre otras posibilidades) de las pertinencias estratégica y económica.

Algunos ejemplos de proyectos: aumentar la capacidad de producción, automatizar, robotizar, subcontratar operaciones que permitan ampliar un cuello de botella, los relacionados con temas ambientales (plantas de tratamiento de excedentes, reuso, reciclaje y similares), la ampliación de canales de distribución, el aumento en el apoyo en tecnología de información y comunicaciones (TIC) y en redes sociales, la construcción de marca, el mejoramiento continuo para mantener en niveles óptimos la calidad y los cambios en las fuentes de financiación para que sean de buen costo y amplio plazo con el fin de asegurar la liquidez empresarial, entre otros.

4.1.6 Pilares estratégicos

Son inductores, orientadores, para el desarrollo de las actividades en búsqueda de la aspiración empresarial y para cumplir el propósito. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

Innovación: qué se espera del trabajo de I+D+i (investigación y desarrollo e innovación), con cuál metodología, para perseguir cuáles metas, con quién como líder del proceso, etc.

Excelencia operativa: cómo se dará prioridad en las operaciones del negocio, cómo buscar aumentos de productividad y lograr que los costos variables se muevan por debajo de los incrementos en las ventas para generar un margen positivo que potencialice la empresa.

Ampliación del portafolio de productos o apertura de mercados nuevos: para aumentar la posibilidad de resistencia a cambios bruscos en los mercados por variables que no son controlables por la organización.

Enfoque: qué se realizará para alejarse cada vez más de la competencia, para que los consumidores encuentren una mejor respuesta a sus necesidades con las características del producto o servicio de la compañía.

Gestión de equipos de trabajo de alto desempeño: uno de los factores críticos de éxito de los negocios es la forma como se gestiona el talento humano puesto que, al convertirlo en equipos de alto desempeño, son las personas las que generarán la diferencia con lo que ofrecen los colegas de la industria. Debe elevarse el nivel de conciencia de los integrantes para que vean en el logro de objetivos de la organización la respuesta a los niveles de motivación individual, que incluye el ser amigables con el medio ambiente y en ser responsables en el sentido social.

4.1.7 Modelo de negocio

Se mencionaron la excelencia en producción, en innovación, en marca, en comercialización y en relaciones. Unos ejemplos: para empresa de venta de comida para animales, en su línea dirigida a grandes consumidores (B2B) no se requiere un esfuerzo grande en el posicionamiento de la marca, sino en la más eficiente producción para poder ser competitivo en precios y para la misma, pero en la línea de comida para mascotas, que consumen las personas en pequeñas cantidades (B2C), la marca se vuelve determinante y puede cobrar el doble del precio de la otra línea.

Si se persiguiera un mercado de estrato alto, con precios altos, con producto diferenciado (B2C), hay que profundizar en las alternativas de gran innovación y en la construcción de marca.

Para construir la propuesta de valor en todos los casos es válido utilizar una herramienta tan dinámica y efectiva como el Canvas ya explicado en este trabajo.

4.2 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

En general se debe utilizar un método de investigación sobre la realidad actual de la empresa que separe lo analizado al exterior de ella en primer lugar, con base en varias herramientas que a continuación se detallarán, para luego incorporarse en los elementos internos de la organización y para lo cual se aporta en este trabajo de grado un modelo de preguntas guiadas para doce variables que se encuentran en todos los negocios, con algunos conceptos más importantes que otros según la empresa, el sector, el tamaño, la edad y la realidad económica del momento, pero con la metodología se haría un cubrimiento total de una organización.

4.2.1 Análisis externo (macroentorno, variables no controlables)

Con factores de diferentes impactos para identificar las oportunidades y las amenazas que tiene ese macroentorno para la empresa en análisis, como parte de un sector económico. Se adoptó el enfoque en una estructura mundial con el marco PESTEL (Johnson, Scholles y Whittington, 2006).

Políticos: con elementos como el nivel de liderazgo político, las diferentes corrientes gobernantes, el manejo del poder en el país, las relaciones con otras naciones, la estabilidad gubernamental, la geopolítica en la que está inmersa Colombia, entre otros. Se debe hacer un comparativo con otros países y evaluar qué se ha aprendido y qué no. Se puede verificar la situación de naciones como Venezuela, Ecuador, Brasil, Chile, Perú y Argentina como ejemplos.

Económicos: tener claras las ventajas comparativas del país y del sector, el nivel macroeconómico, las tasas de interés, la inflación, las capacidades laborales y el nivel de desarrollo con respecto a vecinos y a países que mantienen vínculos comerciales con Colombia.

Socioculturales: se considera la evolución de la cultura nacional con respecto a países vecinos y desarrollados hacia los que se desea dirigir los productos y de donde viene la competencia. Medir la capacidad de adaptarse a los requerimientos del mercado.

Tecnológicos: evaluar el impacto positivo y el negativo por la dificultad para adoptarlos de todos los cambios actuales y próximos de la tecnología en la industria analizada, incluida la cadena de distribución.

Ecológicos: involucrar lo que está significando la rápida evolución de las exigencias ambientales a partir de lo local y de lo que exigen los países con los que se quiera desarrollar actividades comerciales.

Legales: en la actualidad parte de las grandes amenazas para los negocios son los importantes cambios en las leyes laborales, tributarias y ambientales.

4.2.2 Determinantes de la ventaja nacional

Con base en el rombo competitivo” de Michael Porter para empresas con planes de expansión internacional: condiciones de los factores productivos como oferta de factores y de recursos de toda clase. Condiciones de la demanda por parte del mercado y de los clientes, si está en contracción o en expansión. Estrategias de la empresa, su estructura y la rivalidad en el sector en el que es un fuerte ingrediente y que debe considerarse con múltiples interpretaciones por falta de la aplicación de la ley de manera efectiva. Industrias relacionadas y de apoyo, con el fin de ver qué tan factible es la estructuración de un verdadero clúster (agrupación de empresas con objetivos comunes, que pueden generar sinergias, con entes

líderes que generan la unión, como concepto básico estructurado por Porter) (Porter, 2016).

4.2.3 Fuentes de Competencia en un Sector Económico:

Con base en la herramienta de las cinco fuerzas motoras (Porter, 2016): rivalidad competitiva en el sector o UEN con el mismo grupo de consumidores. Proveedores (en cuanto al poder de negociación de las empresas o UEN del sector con este grupo de interés). Compradores (en lo referente al poder de negociación de las empresas o UEN del sector con dicho grupo de interés). Entrantes potenciales (que generan una amenaza de entrada de empresas o productos similares). Sustitutos (que generan una amenaza de productos que sean equivalentes para los consumidores).

4.2.4 Otros aspectos externos

Globalización del mercado, puesto que el mundo cada día está más interconectado y la internacionalización hoy no es una opción, es la realidad. Se tiene que incorporar como la competencia mundial, en la que cada quien trata de conquistar un mercado eficiente, peleado desde cualquier lugar del mundo. Lo anterior a la vez lleva a pensar en la globalización de los costos, lo que obliga a entender como competencia a cualquier empresa de cualquier país que quiera ir por los mismos mercados, de ahí que no hay barreras sostenibles y de hecho las multinacionales están definiendo en cuáles países dejar sus plantas más eficientes y las que no lo son desaparezcan; incluso esta competencia se da entre plantas de producción de un mismo país en varias de sus ciudades, por lo que dicha competencia es a muerte. Cada vez las fronteras son más invisibles, pues con la firma de acuerdos entre muchos de los 195 países que hay en el mundo se establecen prohibiciones para dejar barreras, lo que genera competencia abierta, incluso en los temas de mercados financieros, de capitales y laboral, en el último caso con movilidad de muchas personas de diferentes niveles sociales y

profesionales que se trasladan de cualquier parte al sitio en el que haya atractivos por empleo o desarrollo personal y profesional.

4.2.5 Análisis interno (empresa, variables controlables)

Para identificar los elementos internos, que son fortalezas o debilidades de la empresa en análisis frente a los líderes del sector económico en el que se encuentra. Se hace énfasis en la cadena de valor de la organización, con sus recursos y capacidades. Se plantea el análisis de doce variables internas de un negocio, que se deben evaluar en su gestión para ver qué tan favorables son. Se parte de la herramienta para la identificación de la realidad actual (HIRA), con doce variables críticas, desarrollada por el grupo de consultoría GESTOR S. A. de la cual fue cofundador quien presenta el trabajo de grado.

En los anexos, tabla 1, se encuentra una guía de preguntas y conceptos relacionados con cada variable, al considerar factores críticos de éxito en cada una, que ganarán más relevancia unos que otros según el caso en análisis. Las variables son las siguientes: gestión corporativa, en diseño de estructura, en operaciones (técnica) y compras, en investigación y desarrollo, en la calidad, en mercadeo y ventas, en distribución y logística, en finanzas, en gestión humana, de sistemas de información, en participación con la comunidad (responsabilidad social empresarial o RSE) y en la del impacto ambiental.

4.2.6 Presentación de las doce variables en el mapa de competitividad

Como aporte de este trabajo se plantea el diagnóstico de la empresa en ejercicio según unas preguntas o conceptos guía para recorrerla toda en doce variables, de manera holística e integral. Se plantea la definición del peso o la importancia de cada variable según la empresa o UEN analizada, de acuerdo con el criterio de los líderes del ejercicio de planificación estratégica y luego se pondera para el cálculo de un resultado general comparable entre varias empresas (ver tabla 2 como un

ejemplo guía). Se sugiere considerar, para asignar el valor para cada variable, partir de que al ser 12, el promedio es 8,33% para cada una, para lo cual se aumenta el valor para las más críticas (ejemplo: 12.0% con base en el consenso entre los líderes) y bajar para las menos impactantes en el caso específico que se esté diagnosticando (ejemplo: 6.0%), para llegar entre todos al 100%. Los valores definidos se utilizan en el cuadro de guía y en el de ponderación de resultados. La última cifra en mención es la que resultará de la calificación que se haga de cada variable, la que, a su vez, por tener varias preguntas o conceptos guía, debe ser ponderada en sí misma, de manera simple, al dividir el peso asignado entre la cantidad de preguntas que tenga dicha variable para que la calificación respectiva sea ponderada y quede de cifra única para pasar al mapa de competitividad y luego se toma como cantidad en cada variable en el cuadro de ruta de soluciones o plan de trabajo con las tareas futuras por realizar.

Luego se pasan los resultados de cada variable al polígono de competitividad (tabla 3), con el fin de ver gráficamente en un “estilo telaraña” las doce variables con su puntuación, que muestra, por lo abierta de la telaraña (hacia calificación de 5.0 como lo mejor) o por lo cerrada (hacia cero es lo peor), y que refleja de manera fácil si la empresa está en un sano equilibrio o si tiene una representación muy estrellada, con unas variables muy buenas y otras muy débiles.

Con base en los resultados mencionados se deben priorizar las actividades por realizar en la empresa y se debe construir una ruta de soluciones, con asignación de responsables, fechas de ejecución o cronograma, presupuesto de recursos requeridos y logros esperados con diseño de indicadores (ver tabla 4).

La metodología diseñada asigna unos valores de 60% o menos como criterio crítico y superior a 60% con un criterio de mejoramiento, luego se explica el porqué del resultado y en uno de los anexos está el puntaje de cada perspectiva; además, para cada una se especifican los factores que fortalecen y los que son oportunidades de mejora. Al final se presenta el orden en el que se recomienda

realizar las actividades más importantes para mejorar la situación de la compañía y que servirán para integrarlos a la actividad de planificación estratégica.

4.2.7 Matriz DOFA

Es una matriz presentada por muchos autores, pero se sugiere que su origen estuvo entre 1960 y 1970 a partir de una investigación promovida por el Stanford Research Institute. Kenneth Andrews aportó la integración de un solo modelo de las variables del entorno internas y externas de la organización, llamado DOFA o FODA. En este trabajo de grado se propone su elaboración con el marco referente de varias herramientas del medio. La parte interna con base en las perspectivas del cuadro de mando integral o BSC (Kaplan y Norton, 2016) y las variables externas con el rombo competitivo y las cinco fuerzas motoras de Michael Porter y con la matriz PESTEL. En este trabajo se hace una adaptación de las fuentes mencionadas y de un ejercicio realizado con la Cámara de Comercio de Bogotá.

Para hacer el ejercicio de manera más práctica se propone la siguiente guía para construir la matriz DOFA y que se pueda manejar en hoja electrónica para que se pueda tabular con facilidad la participación de los integrantes de un equipo de trabajo. La tabulación se hace con base en calificar con un valor único, el 1, en cada variable, con la identificación de si es F o D en la parte interna (controlables), o si es O o A en las variables externas (no controlables); de esta manera se podrán sumar las variables y seleccionar por mayoría en cuál de las dos alternativas queda cada una (ver Tabla 5).

4.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN

Al desarrollar el ejercicio de diagnóstico se van identificando los elementos críticos de sostenibilidad de la empresa; es posible que se encuentren relativamente

buenos o que sean una oportunidad clara de mejora, en fortalezas y debilidades, y, a su vez, se puede determinar que sean oportunidades o amenazas de cercana aplicación para la organización, de tal modo que se posibilite entonces concluir cuál debería ser la estrategia especial por implementar para hacer exitosa la empresa en atención.

Si, por ejemplo, se define que se va a aplicar o a fortalecer la aplicación de la estrategia de diferenciación vía innovación ello se debe a que en el proceso de diagnóstico se detectó que era la alternativa clave para poder llegar a mercados clave, para resolver necesidades concretas de grupos de clientes, con el fin de alcanzar niveles altos de productividad y con precios competitivos pero sin tener que “regalarse” llevando los valores a su mínima expresión, sino que, por el contrario, que se podrán lograr buenos márgenes y exigir un pago en plazos satisfactorios, para poder lograr una buena liquidez y como efecto un endeudamiento muy manejable que genere tranquilidad. Se han mencionado variables que impactan temas de segmentación, fidelización de clientes, generación de márgenes de utilidad, aumento de liquidez, productividad y, por lo tanto, de rentabilidad.

El tipo de empresas definido para este trabajo tiene una estructura simple según la teoría de (Mintzberg H. A., 2012), con la cúspide estratégica como responsable de la supervisión directa con la base operativa, con mínima línea media, poco apoyo en lo técnico y pocos analistas, muy flexible, en comparación con la estructura burocrática, con las funciones básicas y responsabilidades individuales, y a veces se reúnen dos de ellas en una misma persona, bien por limitantes económicas para crecer la estructura, o en ocasiones porque surgen a partir de su fundador, que va asignando dichas funciones a personas que se van desarrollando al interior de la empresa. Se puede mencionar como lo más común la gerencia general, de la que dependen las áreas administrativa, financiera, de producción u operaciones y de mercadeo y ventas. En los casos en los que no se desarrolla la actividad industrial sino una comercial o de servicios, suele reducirse a la administrativa,

que lidera las compras o la preparación del servicio, la financiera y la de ventas. Cuando son empresas relativamente nuevas o cuando son pequeñas puede simplificarse aún más, mediante la consolidación en el cargo del gerente fundador(a) una de las áreas, como la de ventas o la financiera.

Sin tener información estadística probada, el autor ha encontrado una regularidad importante en las empresas que surgen de manos de un(a) emprendedor(a) que tiene habilidades para producir o para vender el producto o servicio objeto del negocio, a partir de su experiencia, pero sin conocimiento de las otras competencias, lo que deja la empresa que nace con unas debilidades concretas y que, de no ser resueltas a tiempo, terminan siendo una de las causas para tener tan altas tasas de mortalidad de dichos negocios. Se hace mención de lo anterior porque la estructura es esencial para lograr la sostenibilidad en el largo plazo y debe cumplirse el mencionado requisito, bien sea con asesores o con personas de tiempo parcial en la organización. Debe definirse en este tipo de empresas cuándo es el momento de vincular a una persona de tiempo completo para realizar el trabajo que antes se consideró de menor importancia o necesidad.

Como mecanismo de control para hacer seguimiento a la implementación de la estrategia se puede utilizar con grandes beneficios la herramienta del BSC (o cuadro de mando integral o CMI) de Kaplan y Norton, que se estructura en cuatro perspectivas, a saber: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Así mismo se conforma para cada perspectiva en: objetivo, indicador para medirlo (con tres niveles de base: por lo que menor a aceptable podría estar en color rojo, entre el anterior y excelente sería de color amarillo y por encima del último valor sería de color verde), luego un inductor con relación directa con cada indicador (con los tres niveles) y, por último, la actividad estratégica o varias, que se deben realizar para poder ir en búsqueda de los óptimos resultados organizacionales (ver Tabla 6).

La matriz del cuadro de mando integral se estructura de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Lo anterior significa que primero se definen los objetivos financieros y de ellos se desprenden los de clientes y luego los de procesos y, por último, los de aprendizaje. En cuanto a la parte horizontal, primero se definen los indicadores de cada objetivo, con su fórmula y los tres niveles de valores que servirán de medida, luego los inductores relacionados con cada indicador y en último lugar las actividades estratégicas pertinentes en cada línea de inductores. La característica especial del cuadro de mando integral es que responde a la filosofía de causa y efecto, por lo que la interpretación se hace en la vía contraria a la forma como se estructuró; se interpreta de la siguiente manera: verticalmente de abajo hacia arriba, si se logran los objetivos de aprendizaje, esto será causa de mejora de los de los procesos internos, y en el caso de lograr éstos, se reflejará en mejores resultados para clientes y a su vez éstos impulsarán el logro de los financieros. En lo horizontal se da la misma relación causa – efecto, pues al ejecutar una buena actividad estratégica, se ayudará a mejorar el resultado de los inductores, los cuales se moverán en el impulso de los indicadores para optimizar el logro de objetivos. Es una secuencia lógica y generalmente se detectará qué no está funcionando bien. Lo mencionado se puede manejar en un Excel sencillo y manejar semáforos en los indicadores e inductores (para lo cual se deben definir en cada uno, dos valores, ejemplo, si el margen operativo es $> 20\%$ es excelente – color verde, $< 15\%$ es malo – color rojo y entre los dos valores es aceptable – color amarillo). Es una interpretación propia del autor del trabajo.

Como complemento de la herramienta, la interpretación vertical, de abajo hacia arriba como línea de causa y efecto, permite construir los mapas estratégicos de análisis, planteados por los autores citados y que permiten ligar una buena relación entre lo que se va haciendo y va generando los mejores resultados hasta llegar a los orientadores estratégicos de la perspectiva financiera, lo que se manifiesta en dos megaactividades estratégicas: la de aumentar las ventas (con más clientes, más mercados, más productos) y la del mejoramiento de los márgenes de contribución o bruto (mediante el mejoramiento de la mezcla y el aumento de los precios más que la variación en los costos variables y fijos).

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE FAMILIA

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE FAMILIA

Debe establecerse para una institución muy importante como la familia, pero que se mueve por valores que deben ser concebidos de manera diferente, por los fines que persigue. Por ejemplo, la familia “xx” tiene como estrategia el crecimiento y la inversión a largo plazo, por medio de la medición de los riesgos de mercado y de sus inversiones para garantizar la continuidad y el crecimiento del patrimonio. En la estrategia de la familia se espera una participación importante en la propiedad raíz y buscando generar espacios y oportunidades para incentivar el emprendimiento en de las futuras generaciones de la familia para nuevas ideas y negocios.

Se debe definir el contenido de la visión, la misión y los valores de familia para cada caso, con base en la información antes relacionada, pero con la incorporación de los elementos diferenciadores de una familia frente a una empresa. Por ejemplo: deben aparecer los conceptos de la unión familiar, la cohesión, el amor, el sentimiento, la sostenibilidad como familia, la integridad, la gestión familiar con prioridad por encima de las empresas, pero sin ir en contra de la sostenibilidad de los negocios por “sostener” caprichos de los integrantes de la unidad.

5.2 GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo exige un balance de poder entre la dirección, la propiedad y la junta directiva; si estos tres actores trabajan juntos como un sistema, se consolida una base de poder fuerte y equilibrada puesto que su interacción es la clave del éxito. El sistema de gobierno corporativo no funcionará en forma adecuada sino hasta que los propietarios se posesionen de sus responsabilidades como tales y ejerciten lazos activos con la junta directiva (INALDE, 2013).

5.2.1 Los órganos operantes en la empresa son:

5.2.1.1 Asamblea general de accionistas (en una sociedad anónima):

Son los dueños de la propiedad; están para crear el gobierno corporativo y para nombrar la junta directiva, el revisor fiscal y definir sus asignaciones; así mismo para evaluar su desempeño, para aprobar los estados financieros, determinar la distribución de utilidades, aprobar inversiones que excedan el límite de la junta directiva, para crear un fondo de liquidez para recompra de acciones en las sociedades cerradas (para que sean líquidas), para formar a los propietarios actuales y la generación futura y para establecer un código de conducta.

5.2.1.2 Junta directiva

Las principales funciones son nombrar el gerente general y asignarle la remuneración; participar en la planeación estratégica y evaluar la ejecución; definir directrices para el manejo de salarios, de evaluación de desempeño y de promoción; para fijar precios, niveles de endeudamiento y de inversiones; para aprobar las actividades para construcción de marca; para aprobar las alianzas estratégicas que plantee la dirección y aprobar los estados financieros periódicos y para presentar cada año informe detallado, oportuno y completo a la asamblea general de accionistas, entre otras.

Este estamento tiene unas características particulares, como estar conformada con número impar de personas para las votaciones (tres, cinco o siete integrantes por lo general); se debe definir el perfil de los miembros; incluir externos para darle independencia; definir calendario de reuniones, duración y temario, con prioridad para lo estratégico (no maximizar lo financiero); elaborar actas con disciplina, completas y claras; definir método de evaluación de desempeño de los integrantes; establecer remuneración por reunión o por período, fija o variable, y

los integrantes deben pertenecer a comités especiales con trabajo de fondo, aparte de las reuniones de junta directiva.

Se pueden plantear alternativas o modelos para dirigir los principales organismos, por ejemplo: presidente de junta directiva y dirección en la misma persona, internos; otra es presidente de junta directiva y dirección con igual persona, pero algún externo en junta; otra con presidente y dirección en diferentes personas y con internos y externos independientes; una más con presidente de junta directiva y dirección en manos de externos y con independientes en la junta y algunos internos; otro ejemplo es presidente de junta directiva, dirección y miembros de junta todos externos.

5.2.1.3 Dirección o gerencia

Las principales funciones son ejecutar la planeación estratégica de la empresa, preparar y presentar a la junta y a la asamblea los estados financieros para cumplir las directrices de la ley, evaluar los proyectos que se requieran en la compañía, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la junta, coordinar la gestión del comité de gerencia o equipo directivo y sus compañeros de trabajo y establecer y presentar los indicadores exigidos por la junta y por la asamblea.

5.2.2 En una empresa de familia existen, además:

5.2.2.1 Asamblea de familia

Busca en lo fundamental la cohesión de la familia a través de la empresa central de los negocios, reforzar el concepto de la unión del grupo familiar, definir políticas y procedimientos de información y comunicación para toda la familia y con la empresa, facilitar a todos sus miembros una información fluida y transparente que contribuya al mejor conocimiento de la familia y su relación con la empresa, comunicar a toda la familia las decisiones que tengan consecuencias de carácter patrimonial, desarrollar la planeación estratégica de la familia (inversiones de la

familia y filantropía) y velar para que la cultura y los valores de la familia y de la empresa no se pierdan en las futuras generaciones.

5.2.2.2 Consejo de familia

La misión de este consejo es lograr la aplicación de lo contenido en el protocolo familiar de manera efectiva; es el órgano de gobierno de la familia empresaria y debe definir el control familiar de la empresa; establecer los mecanismos para hacer benéfica la relación entre el consejo de familia, la junta directiva y el consejo de patrimonio por la relación entre familia, empresa y propiedad; debe definir los principios de actuación de los familiares y empleados y establecer políticas de transmisión de acciones o participaciones en las diferentes empresas.

5.2.2.3 Consejo de patrimonio (o de propiedad)

Existe para velar por la propiedad sobre la marca que en la actualidad existe y las que llegaren a existir en este negocio, vigilar que solo se traspasen con el consentimiento del 100 % de los accionistas, prohibir que algún miembro de familia, en forma directa o por interpuesta persona, o a través de sociedades en las que tenga alguna participación (propiedad), registre como suya en Colombia y en otros países la marca actual, prohibir a los firmantes utilizar la marca para sus negocios personales, excepto con la autorización de la asamblea de accionistas; debe coordinar con los asesores las estructuras necesarias para la planeación patrimonial establecida por el consejo de familia: *trust*, fundación de interés privado, etc., coordinar la formación de propietarios y ejecutar la estrategia financiera autorizada por el consejo de familia para los fondos familiares.

5.2.2.4 Oficina de familia

Es una estructura de servicio, dedicada a la familia en los aspectos relacionados en lo primordial con la propiedad y las actividades necesarias para que la familia se mantenga unida. Es el brazo operativo del consejo de familia, que es su órgano rector.

Tiene responsabilidad en tres temas: propiedad, empresa y familia, con tareas como la creación de las estructuras de los grupos establecidas por el consejo de familia; debe ejecutar la estrategia financiera autorizada por el consejo de familia para los fondos familiares y hacer seguimiento de la estrategia patrimonial para los negocios centrales, las inversiones y la liquidez, con sus rentabilidades y su crecimiento.

5.3 PROTOCOLO DE FAMILIA

Es una declaración de intenciones, consensuada por todos los miembros de la familia, los líderes en la actualidad, quienes buscan la continuidad exitosa de la empresa familiar mediante el establecimiento de las reglas y los procedimientos que fomentan la unión familiar e incentivan los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa; se trata de un compromiso moral de todos los miembros del grupo familiar.

Dado que el protocolo es una herramienta dinámica que recoge el sentir del grupo familiar, debe revisarse al menos una vez al año en asamblea familiar.

Los intereses y las finalidades afectivas, personales o familiares no podrán afectar los de la empresa cuando estén fundamentados en criterios técnicos, económicos y profesionales propios de su objeto social.

1.7 CONCLUSIONES

En la parte inicial se hizo el planteamiento del problema por resolver con este trabajo de grado y se mencionó lo que el autor consideraba que justificaba el trabajo. Se partió del perfil o caracterización de la empresa de tipo pyme de estructura familiar y vinculada al sector textil y de la confección. Luego se incorporó el marco teórico de la temática por tratar en el trabajo de grado, con definiciones de autores de primer orden hoy en el ejercicio de planificación estratégica con asuntos con relevancia histórica, como los generadores de teoría y de herramientas más modernas. Se hizo énfasis en la teoría desarrollada por Michael E. Porter con la diferenciación y el enfoque en especial, lineamientos que al autor considera trascendentales para que compañías pequeñas sean sostenibles en el largo plazo y por eso los recomienda como alternativas aplicables para minimizar el riesgo de desaparecer de los negocios objeto de estudio.

En el capítulo 4 se integró el desarrollo de los parámetros de planificación que le dan respuesta a los objetivos específicos de direccionamiento estratégico, de diagnóstico y de implementación de la estrategia con su estructura y sus mecanismos de control. Al desarrollar el direccionamiento se dejaron ejemplos concretos con números simulados (sin ser determinantes para un caso en especial) para que el usuario de dichos parámetros de planificación estratégica pueda desarrollar el ejercicio completo de modo que logre coherencia en las directrices para que después en la ejecución se pueda ser consistente y disciplinado para alcanzar los objetivos corporativos. Se presentaron herramientas prácticas y estructuradas para dar respuesta a las necesidades de este perfil empresarial, en específico con una útil metodología de diagnóstico con calificación y de desarrollo de una matriz DOFA completa que le permita al usuario llegar a un buen plan de acción, que apunte a la efectividad.

En el capítulo cinco se incorporaron unos parámetros de planificación estratégica especial para empresas de familia, que, por su naturaleza, requieren conceptos específicos, propios y de mayor amplitud para incorporar, además de la complejidad de un negocio cualquiera, las características de una institución como la familia, que le adiciona mucho “sentimiento”, lo que puede hacer compleja la integralidad organizacional.

1.8 RECOMENDACIONES

El trabajo de grado lo tomó el autor con todo el compromiso de presentar algo útil para los usuarios empresariales, pero se quedó corto en tiempo y en conocimiento. Lo primero porque hay una fecha concreta en la que se debe entregar y lo segundo porque es una propuesta de parte de él, pero con mucho terreno por recorrer y de manera especial porque, a medida que algunas personas vayan estudiando y utilizando los mencionados parámetros de planificación estratégica, encontrarán temas por ampliar y por corregir, para enriquecer dichas herramientas, con cualquier nombre que puedan ir tomando, pero que sea un aporte para resolver un problema social importante, la “muerte” veloz de muchos de los negocios que se montan en el país en el sector analizado.

Es por la tanto un gran sueño del autor que este trabajo sea un referente para futuros estudios y aplicaciones, que se vaya enriqueciendo y que cada día sea más útil para lograr la sostenibilidad de organizaciones que generan empleo y que ayudan a producir riqueza para Colombia.

REFERENCIAS

Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*, ed. rev. Homewood, IL: R. D. Irwin.

Ansoff, I. (1965). *The corporate strategy*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.

Argyris, C. (1985). *Strategy change and defensive routines*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.

BANCOLDEX (2013). *Clasificación de empresas en Colombia*. Bogotá: BANCOLDX. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Domínguez Giraldo, G. (2011). *Gerencia municipal e indicadores de gestión*. Medellín: Biblioteca Jurídica Diké.

<https://es.scribd.com/document/300533140/Igor-Ansoff>

Chandler, A.D. (2003). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial Enterprise*. Beard Books

Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

Google.com.co Recuperado de

https://www.google.com.co/search?biw=1366&bih=662&tbm=isch&sa=1&ei=_LQqWoKVHI-EjwOwqlqgBQ&q=google+mision+y+vision&oq=google+mision&gs_l=psy-ab.1.1.0i2j0i24k1j0i10i24k1j0i24k1I2.17738.24896.0.27550.35.18.0.0.0.0.36.1.2146.0j2j6j1.10.0....0...1c.1.64.psy-ab..26.8.1926.0..0i67k1.281.M9K3dYxWdfU

Gurúx (s.f.). Cinco visiones de empresas reconocidas. *Gurux*. Recuperado de <http://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/MESSAGE/VISION/>
http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/25/251289/brochure/BROCHURE%20LATAM%20ESPANOL.pdf

Ikea.com.co. Recuperado de https://www.google.com.co/search?ei=Es0qWrjGlceWmwGZ0aiwCQ&q=ikea+mision+y+vision&oq=ikea+mision+y+vision&gs_l=psy-ab.1.0.35i39k1j0i5i30k1j0i8i30k1.2268.6129.0.8435.13.11.0.0.0.208.1224.0j6j2.8.0....0...1c.1.64.psy-ab..5.6.885...0j0i13k1j0i67k1j0i7i30k1j0i8i7i30k1j0i13i30k1j0i8i13i30k1.0.EhBnoEIG7ck

INALDE (2013). Bogotá: Universidad de La Sabana. Informe de investigación por Gómez Betancourt, G. y Zapata Cuervo, N.

Javeriana.edu.co/biblos/tesis/economía/tesis56

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. 7ª ed. Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Las 100 empresas más grandes de Colombia (2016, 21 de marzo). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/las-100-empresas-mas-grandes-de-colombia-del-2016/474384>

Life is Good.com.co Recuperado de

<https://www.google.com.co/search?biw=1366&bih=662&tbm=isch&sa=1&ei=GbUqWv3OH8aKjwPduKmwDg&q=life+is+good+mision+y+vision&oq=life+is+goo>

d+mision+y+vision&gs_l=psy-
ab.3..0i24k1.1700142.1705277.0.1708387.20.17.0.0.0.0.240.1795.0j11j2.13
.0....0...1c.1.64.psy-
ab..7.5.809...0j0i13k1j0i8i7i30k1j0i67k1.0.M6xFJxQuwTc

Iso-14001.com

Metro de Medellín (2017). *Direccionamiento estratégico*. Medellín: Metro de Medellín. Recuperado de <https://www.metrodemedellin.gov.co/qui%C3%A9nessomos/direccionamientoestrategico>

Mintzberg, H. y Brian Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. Ed. Prentice-Hall. 2da. Edición, México.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2012). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategy management*. Ed. Simon and Schuster, New York.

Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia (2016, 14 de abril). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Nordstrom.com.co. Recuperado de <https://nordstromcompanyanalysis.weebly.com/vission-and-mission.html>

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach* (disertación doctoral, École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne, Lausana). Recuperado de http://www.dirkkirchner.com/wp-content/uploads/2017/01/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf

Osterwalder, A., Pigneur Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto - Grupo Planeta.

Patagonia.com.co. Recuperado de <http://www.patagonia.com/company-info.html>

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Porter, M. E. (2016). Ser competitivo. Barcelona: Deusto – Grupo Planeta.

Prieto, Carrizosa. (2011). Recuperado de <https://studylib.es/doc/6594888/presentaci%C3%B3n-protocolo-de-familia>

Serna Gómez, H. (2007). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 9na. ed.* Panamericana Editorial Ltda. 3R Editores. Bogotá:

Suárez Ortiz, Edgar. Recuperado de <http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/87823/las-empresas-familiares-representan-el-70-de-la-industria-colombiana>

Superintendencia de Sociedades (2006). *Sociedades de familia en Colombia año 2005*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

Superintendencia de Sociedades (2015). *Desempeño del sector textil-confección 2012-2014. Informe*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2015/Sep/EE1-%20Sector%20Textil-%202015%20VIII%202014.pdf>

Superintendencia de Sociedades (2017). *Desempeño del sector textil-confección. Informe*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Lists/sectores_economicos/DispForm.aspx?ID=24&Source=https%3A%2F%2

Fwww%2Esupersociedades%2Egov%2Eco%2Fdelegatura%5Faec%2Festu
dios%5Ffinancieros%2FPaginas%2Fsectores%5Feconomicos%2Easpx&Co
ntentTypeld=0x0100CF6DB5D4ED3D6E499A2B425F9E6714AF

TABLA 1. GUÍAS PARA EL DIAGNÓSTICO

XX

H I R A

HERRAMIENTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA REALIDAD ACTUAL

GESTOR, GRUPO ESTRATÉGICO DE DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

CALIFICACION GLOBAL DE LA EMPRESA (para las 12 variables)

3.32

	VARIABLES	Califi- cación	Pondera- ción	
1	GESTIÓN CORPORATIVA	2.77	12%	2.77
1	1.1. Qué tan activo es el sector industrial en el que se encuentra la empresa	4.5	0.80%	
2	1.2. Conocimiento de los factores fundamentales (críticos, estratégicos, claves) para obtener un buen desempeño en el sector	4.5	0.80%	
3	1.3. Metodología para conocer cómo está su entorno	3.5	0.80%	
4	1.4. Metodología para conocer cómo está la organización	3.0	0.80%	
5	1.5. Conocimiento actual de las variables que tienen efecto sobre la empresa en términos de fortalezas, limitaciones, oportunidades y retos	4.0	0.80%	
6	1.6. Concordancia de las acciones de la empresa con los objetivos propuestos por un plan estratégico	2.0	0.80%	
7	1.7. Claridad de los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo	2.0	0.80%	
8	1.8. Metodología para fijar objetivos estratégicos y	3.0	0.80%	

		seleccionar estrategias para alcanzarlos en congruencia con la visión corporativa			
9	1.9.	Flexibilidad de la estructura frente a las estrategias	4.0	0.80%	
10	1.10.	La organización está enfocada hacia procesos claves y de apoyo	3.0	0.80%	
11	1.11.	Participación de la dirección de la empresa en la toma de decisiones	4.0	0.80%	
12	1.12.	Participación de los diferentes niveles de la organización en el proceso de direccionamiento estratégico.	2.0	0.80%	
13	1.13.	Metodología para medir los resultados a través de todo el proceso de direccionamiento estratégico	2.0	0.80%	
14	1.14.	Técnicas y períodos de control de la gestión de la empresa	3.0	0.80%	
15	1.15.	Cambios provenientes de los resultados generados en el proceso de direccionamiento estratégico	3.0	0.80%	
				12.0%	0.00%
	2.	GESTIÓN EN OPERACIONES (producción) Y COMPRAS	3.87	12%	3.87%
	2.1.	Definición del negocio			
1	2.1.1.	Claridad de lo que producción debe hacer en concordancia con la definición estratégica del negocio	4.0	0.52%	
2	2.1.2.	Participación del director de producción en la toma de decisiones	4.0	0.52%	
3	2.1.3.	Planeación de producción y compras	3.0	0.52%	
4	2.1.4.	Conocimiento de las restricciones de producción	4.0	0.52%	
5	2.1.5.	Conocimiento de los costos de producción	4.0	0.52%	
6	2.1.6	Coordinación de la cadena productiva	4.5	0.52%	
7	2.1.7	Controles en los procesos de producción	3.0	0.52%	
8	2.1.8	Flexibilidad para la adquisición de activos (bodega y maquinaria)	2.0	0.52%	
9	2.1.9.	Estructura del área de producción	3.5	0.52%	
	2.2.	Tecnología			
10	2.2.1.	Importancia de la capacitación para personal del área de	3.0	0.52%	

		producción			
11	2.2.2.	Política sobre nivel de tecnología que se debe usar	3.0	0.52%	
12	2.2.3.	Criterio para definir la cantidad de producción	3.0	0.52%	
13	2.2.4.	Normalización de los procesos de producción	3.0	0.52%	
14	2.2.5.	Formación de equipos de trabajo para buscar mayor eficiencia	3.0	0.52%	
15	2.2.6.	Métodos de evaluación de productividad	3.0	0.52%	
16	2.2.7.	Participación del personal de producción en los procesos de investigación y desarrollo	3.0	0.52%	
	2.3.	Subcontratación			
17	2.3.1.	Integración de la empresa (horizontal y vertical)	4.5	0.52%	
18	2.3.2.	Es conveniente la subcontratación de la producción con terceros	4.0	0.52%	
19	2.3.3.	Conocimiento de los costos de producción	4.0	0.52%	
20	2.3.4.	Capacidad instalada	4.5	0.52%	
21	2.3.5.	Manejo de la seguridad industrial	4.0	0.52%	
22	2.3.6.	Mantenimiento preventivo	4.0	0.52%	
23	2.3.7.	Disposición de la empresa para el mejoramiento continuo	4.0	0.52%	
				12.00%	0.00%
	3.	GESTIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	4.00	3%	4
1	3.1.	Propósito estratégico de la organización para la Investigación y el desarrollo en los diferentes procesos corporativos	4.0	0.23%	
2	3.2.	Actividades con las cuales la organización facilita la obtención del propósito estratégico para la investigación y el desarrollo	4.0	0.23%	
3	3.3.	Estructura del área de investigación y desarrollo	4.0	0.23%	
4	3.4.	Percepción del cliente acerca de los esfuerzos realizados en investigación y desarrollo	4.0	0.23%	
5	3.5.	Participación en los ingresos de la organización de los efectos producidos por investigación y desarrollo	4.0	0.23%	
6	3.6.	Cultura organizacional para la realización de proyectos	4.0	0.23%	

		que involucren investigación y desarrollo			
7	3.7.	Formulación de políticas y reglas institucionales que fomenten actividades relacionadas con investigación y desarrollo	4.0	0.23%	
8	3.8.	Conocimiento de la posición competitiva actual y futura respecto a competidores, sector e industria en relación con los procesos de investigación y desarrollo que presentan	4.0	0.23%	
9	3.9.	Asignación y ejecución del presupuesto real en términos de recursos de acuerdo con los propósitos del área	4.0	0.23%	
10	3.10.	Identificación de nuevas actividades o nuevos proyectos relacionados con investigación y desarrollo	4.0	0.23%	
11	3.11.	Mecanismos de control para medir el nivel de éxito o fracaso en las actividades de investigación y desarrollo	4.0	0.23%	
12	3.12.	Son favorables los resultados que ha obtenido la organización producto de las actividades de investigación y desarrollo	4.0	0.23%	
13	3.13.	Se identifican las acciones correctivas necesarias para lograr el mejoramiento en el área de investigación y desarrollo	4.0	0.23%	
				3.00%	0.00%
	4.	GESTIÓN DE LA CALIDAD	4.00	3%	4
	4.1.	Variables políticas.			
1	4.1.1.	Políticas de calidad para regular el comportamiento de las personas frente al cliente	4.0	0.23%	
2	4.1.2.	Compromiso de la gerencia general con la filosofía de calidad en todas sus ocupaciones rutinarias	4.0	0.23%	
	4.2.	Normalización			
3	4.2.1.	Manuales de calidad para todos los procesos que involucren al cliente	4.0	0.23%	
4	4.2.2.	Manuales de calidad orientados a obtener la certificación de la norma ISO 9000	3.0	0.23%	

5	4.2.3.	Participación en el diseño de los procedimientos operativos de las personas que los ejecutan	3.5	0.23%	
6	4.2.4.	Documentación y aplicación de las normas de calidad para todos los productos de la empresa por las personas responsables de su cumplimiento.	4.0	0.23%	
	4.3.	Variable de capacitación			
7	4.3.1.	Capacitación de empleados en los aspectos importantes relacionados con la calidad	3.0	0.23%	
8	4.3.2.	Definición de proceso de mejoramiento continuo orientado al logro de una mayor satisfacción del cliente	3.0	0.23%	
	4.4.	Variable de sistemas de calidad			
9	4.4.1.	Efectividad del sistema de calidad para identificar las necesidades del cliente y compararlas con el producto o servicio ofrecido por la empresa	3.5	0.23%	
10	4.4.2.	Cumplimiento de los productos de las normas técnicas establecidas para el sector	4.5	0.23%	
11	4.4.3.	Controles del sistema de calidad para identificar y medir los defectos y sus causas en los procesos de producción	4.0	0.23%	
12	4.4.4.	Controles para verificar que la calidad cumpla las especificaciones técnicas y para retroalimentar el proceso de selección y compra	3.0	0.23%	
13	4.4.5.	Documentación clara de los resultados de las pruebas e inspecciones a través de todo el proceso	3.0	0.23%	
				3.00%	0.00%
	5.	GESTION EN DISEÑO DE LA ESTRUCTURA	2.56	12%	2.56
	5.1.	Variables de diseño			
1	5.1.1.	Existencia de la carta organizacional (organigrama) y su conocimiento por todas las personas de la empresa	3.0	0.92%	
2	5.1.2.	Definición en el organigrama de las líneas de autoridad y responsabilidad	2.0	0.92%	
3	5.1.3.	Se adapta el organigrama a las necesidades del mercado	2.0	0.92%	

	5.2.	Variable de funcionalidad de la estructura			
4	5.2.1.	Respeto por la jerarquía existente en el organigrama	2.0	0.92%	
5	5.2.2.	Definición clara de todos los cargos y actividades de la empresa en el organigrama	2.0	0.92%	
6	5.2.3.	Relación de las actividades con los objetivos	2.0	0.92%	
7	5.2.4.	Concordancia de la estructura (organigrama) con las estrategias corporativas	2.0	0.92%	
	5.3.	Variable de normatividad			
8	5.3.1.	Manuales de procedimientos con actividades expresamente definidas	3.0	0.92%	
9	5.3.2.	Existencia de un manual de funciones que contemple todas las actividades y las tareas de las personas	3.0	0.92%	
10	5.3.3.	Existencia y cumplimiento de las normas que regulan el comportamiento de la empresa	2.0	0.92%	
11	5.3.4.	Volumen de normas y su incidencia en la agilidad de las operaciones frente al cliente	2.0	0.92%	
12	5.3.5.	Incidencia de las normas en la agilidad del proceso de toma de decisiones.	4.0	0.92%	
13	5.3.6.	Ambiente propicio para generar autonomía de las decisiones operativas	3.0	0.92%	
				12.00%	0.00%
	6.	GESTIÓN EN MERCADEO Y VENTAS	2.98	12%	2.98
1	6.1.	Plan estratégico de mercadeo y su relación con el proceso de direccionamiento estratégico	3.0	0.80%	
2	6.2.	Estrategia corporativa	4.0	0.80%	
3	6.3.	Estrategia de mezcla de productos por ofrecer	4.0	0.80%	
4	6.4.	Diferenciación del producto	2.0	0.80%	
5	6.5.	Enfoque de la empresa hacia el consumidor para definir con cuáles productos o servicios se vincula en el mercado	2.0	0.80%	
6	6.6.	Criterios para definir los productos o servicios	4.0	0.80%	
7	6.7.	Estrategia para el desarrollo de nuevos productos	3.0	0.80%	
8	6.8.	Estrategias para la promoción y la distribución de los	2.0	0.80%	

		productos			
9	6.9	Realización de investigaciones de mercados	2.0	0.80%	
10	6.10	Realización de análisis de la competencia	3.0	0.80%	
11	6.11	Estrategia de mercadeo para generar el mejor impacto en el ambiente	3.0	0.80%	
12	6.12	Estrategia de mercadeo de la compañía	3.0	0.80%	
13	6.13	Estructura organizacional que en la actualidad opera para el departamento de mercadeo	4.5	0.80%	
14	6.14	Eficiencia de las relaciones interorganizacionales del área de mercadeo con las demás	3.0	0.80%	
15	6.15	Indicadores para evaluar la gestión en mercadeo	3.0	0.80%	
				12.00%	0.00%
	7.	GESTIÓN EN DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	3.71	6%	3.71
	7.1.	Política de compras	3.0		
1	7.1.1.	Comité de compras	2.0	0.25%	
2	7.1.2.	Cumplimiento de los pagos a proveedores	3.5	0.25%	
3	7.1.3.	Existencia de bases de datos de proveedores (para los diferentes insumos, activos y servicios que se compran)	4.5	0.25%	
4	7.1.4.	Obtención de la información del entorno (como precios actualizados de insumos, etc.)	3.5	0.25%	
5	7.1.5.	Conocimiento del peso de todos los costos de distribución	4.5	0.25%	
	7.2.	Almacenamiento			
6	7.2.1.	Políticas de almacenamiento	4.5	0.25%	
7	7.2.2.	Supervisión de las operaciones de almacenamiento	4.0	0.25%	
8	7.2.3.	Iluminación y seguridad adecuada para los productos	4.0	0.25%	
9	7.2.4.	Sistema de control de recepción de insumos	4.0	0.25%	
10	7.2.5.	Concordancia entre las acciones del manejo integral de inventarios y las definiciones organizacionales	4.0	0.25%	
	7.3.	Transporte			
11	7.3.1.	Conocimiento de la empresa de la cadena de distribución del sector y la fijación de precios al interior de la misma	4.0	0.25%	

12	7.3.2.	Costos de transporte de la bodega al cliente	2.0	0.25%	
13	7.3.3.	Subcontratación del transporte con terceros	4.0	0.25%	
14	7.3.4.	Flexibilidad de las demandas del mercado con el sistema de transporte utilizado	4.5	0.25%	
15	7.3.5.	Seguros de mercancía en vía	4.5	0.25%	
	7.4.	Logística			
16	7.4.1.	Cobertura de seguros para activos existentes	4.5	0.25%	
17	7.4.2.	Distribución de planta y flujo de materiales y producción	4.5	0.25%	
18	7.4.3.	Control de despachos (en cantidad, calidad, destinatario, orden de despacho, etc.)	4.0	0.25%	
19	7.4.4.	Flexibilidad para responder a las diferentes necesidades de los clientes	4.0	0.25%	
20	7.4.5.	Estructuración de las zonas de ventas	2.0	0.25%	
21	7.4.6.	Alianzas con clientes para mejorar rotaciones	3.0	0.25%	
22	7.4.7.	Políticas para la atención de reclamos de clientes	2.0	0.25%	
23	7.4.8.	Relaciones con los proveedores	4.0	0.25%	
24	7.4.9.	Criterios para estimar el volumen de compras de insumos y materiales	3.0	0.25%	
				6.00%	0.00%
	8.	GESTIÓN EN PARTICIPACIÓN CON LA COMUNIDAD	4.00	3%	4
1	8.1.	Identificación de los grupos de interés actuales y potenciales con los cuales se establecen relaciones	4.5	0.38%	
2	8.2.	En la definición corporativa se destacan la presencia y la responsabilidad de la organización frente a los grupos de interés más representativos	4.5	0.38%	
3	8.3.	Clasificación, jerarquización y priorización de los grupos de interés detectados	4.0	0.38%	
4	8.4.	Evaluación del impacto que sobre los diferentes grupos de interés generan las acciones adoptadas por la organización	4.5	0.38%	
5	8.5.	Relaciones de la organización con los más importantes grupos de interés	4.5	0.38%	

6	8.6.	Políticas y reglas institucionales que fomenten actividades relacionadas con los diferentes grupos de interés	4.5	0.38%	
7	8.7.	Cómo está la compañía frente a los permisos requeridos	4.5	0.38%	
8	8.8.	Vínculo con instituciones de carácter técnico	3.0	0.38%	
				3.00%	0.00%
9	GESTIÓN FINANCIERA		4.03	11%	4.03
1	9.1.	Descripción formal de un plan estratégico financiero	2.0	0.33%	
2	9.2.	Objetivos principales del plan estratégico financiero	2.0	0.33%	
3	9.3	Influencia de las variables del entorno macroeconómico sobre la gestión financiera de la empresa.	3.0	0.33%	
4	9.4.	Conocimiento de los riesgos a los que está expuesta la organización en su actividad	4.0	0.33%	
5	9.5.	Política de reinversión de utilidades	3.0	0.33%	
6	9.6.	Políticas y reglas para el manejo del endeudamiento	2.0	0.33%	
7	9.7.	Objetivos financieros	2.0	0.33%	
8	9.8.	Estrategias financieras	3.0	0.33%	
9	9.9.	Estructura organizacional del departamento financiero.	2.0	0.33%	
	9.10.	Herramientas			
10	9.10.1.	Elaboración de presupuestos	2.0	0.33%	
11	9.10.2.	Frecuencia de análisis de los estados financieros	3.0	0.33%	
12	9.10.3.	Sistema de costos	2.0	0.33%	
13	9.10.4.	Utilización de la herramienta de punto de equilibrio	2.0	0.33%	
14	9.10.5.	Acciones para contrarrestar el impacto de costos fijos	2.0	0.33%	
15	9.10.6.	Criterio para definición de precios de venta	4.0	0.33%	
16	9.10.7.	Proceso en la toma de decisiones financieras	3.0	0.33%	
17	9.10.8.	Criterios y métodos utilizados en la evaluación de inversiones	3.0	0.33%	
18	9.10.9.	Sistematización de procesos	3.0	0.33%	
19	9.10.10.	Indicadores financieros para evaluar y remunerar la gestión	2.0	0.33%	
20	9.10.11	Definición de los márgenes óptimos y alcanzables en el estado de ingresos y egresos	2.0	0.33%	

	9.11.	Administración de cartera e inventarios			
21	9.11.1	Políticas para otorgar crédito	2.0	0.33%	NA
22	9.11.2.	Manejo de descuentos financieros a clientes	4.0	0.33%	NA
23	9.11.3.	Comportamiento de la cartera (edades)	4.0	0.33%	NA
24	9.11.4.	Criterio para manejar las provisiones	2.0	0.33%	
25	9.11.5.	Políticas para la administración de inventarios	2.0	0.33%	
26	9.11.6.	Manejo del capital de trabajo	2.0	0.33%	
	9.12.	Proveedores			
27	9.12.1.	Relación con los proveedores	4.0	0.33%	
28	9.12.2.	Criterios para seleccionar los proveedores	4.5	0.33%	
29	9.12.3.	Políticas para el manejo de descuentos comerciales y financieros	4.0	0.33%	
30	9.12.4.	Estructuración de alianzas con proveedores	4.0	0.33%	
	9.13	Planeación tributaria			
31	9.13.1.	Cumplimientos de los requisitos de ley con respecto a la contabilidad	3.0	0.33%	
32	9.13.2.	Proyección de los cierres fiscales	3.0	0.33%	
33	9.13.3.	Política para el manejo de impuestos (IVA, retenciones, renta)	4.0	0.33%	
				11.00%	0.00%
10		GESTIÓN EN IMPACTO AMBIENTAL	4.00	3%	4
1	10.1.	Actitud de la organización frente a la responsabilidad ambiental	4.0	0.25%	
2	10.2.	Estructuración del departamento para la evaluación de impacto ambiental	4.0	0.25%	
3	10.3.	Percepción del cliente de los esfuerzos realizados por la organización en materia de medio ambiente	3.5	0.25%	
4	10.4.	Cuantificación de las economías provenientes de acciones relacionadas con desarrollo sostenible	3.5	0.25%	
5	10.5.	Cultura organizacional para la incorporación del proceso de mejoramiento ambiental	4.0	0.25%	
6	10.6.	Políticas y reglas institucionales que fomenten actividades relacionadas con el desarrollo sostenible	4.0	0.25%	

7	10.7.	Conocimiento de la legislación aplicable a la organización en materia de medio ambiente	4.0	0.25%	
8	10.8.	Asignación y ejecución de un presupuesto real en términos de recursos para el rubro ambiental en los diferentes proyectos de desarrollo organizacional.	3.5	0.25%	
9	10.9.	Mecanismos de control para medir el nivel de éxito en la evaluación de impacto ambiental	3.5	0.25%	
10	10.10.	Se encuentra actitud para emprender acciones de mejoramiento en materia de impacto ambiental	3.5	0.25%	
11	10.11.	Cumplimiento de las normas ambientales y procesos limpios	4.0	0.25%	
12	10.12.	Identificación de los factores de riesgo que afectan la calidad del medio ambiente	3.5	0.25%	
				3.00%	0.00%
	11.	GESTION HUMANA	3.01	12%	3.01
1	11.1.	Establecimiento de objetivos para el área de gestión humana	2.0	0.92%	
2	11.2.	Políticas para la gerencia del recurso humano	3.0	0.92%	
3	11.3.	Estrategias para la gerencia del recurso humano (competencias, habilidades, etc.)	3.0	0.92%	
4	11.4	Metodología para la provisión de personal	3.0	0.92%	
5	11.5	Proceso de desarrollo del recurso humano	2.0	0.92%	
6	11.6	Método de compensación del recurso humano	3.0	0.92%	
7	11.7	Clima organizacional y relaciones laborales	3.0	0.92%	
8	11.8	Evaluación de resultados	2.0	0.92%	
9	11.9	Criterios para asignar y reajustar los salarios	3.0	0.92%	
10	11.10	Claridad en los niveles de autoridad y las líneas de mando	2.0	0.92%	
11	11.11	Calidad de los tipos de contratos laborales	3.0	0.92%	
12	11.12	Régimen de prestaciones sociales y vinculación a parafiscales	4.0	0.92%	
13	11.13	Nivel de preparación profesional y técnica en los diferentes niveles organizacionales	3.5	0.92%	

			12.00%	0.00%
12.	GESTIÓN EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN	3.23	11%	3.23
1	12.1 Establecimiento de objetivos para el área de gestión de sistemas de información	4.0	1.22%	
2	12.2 Políticas para la gerencia de los sistemas de información	4.0	1.22%	
3	12.3 Estructuración del sistema de información	3.5	1.22%	
4	12.4 Coherencia del sistema de información con la estrategia corporativa	4.0	1.22%	
5	12.5 Participación del sistema de información en actividades de planeación y de control	3.0	1.22%	
6	12.6 Afinidad de la tecnología de información con las necesidades reales de la empresa.	3.0	1.22%	
7	12.7 Calidad de la planificación, el diseño y la implantación del sistema de información gerencial	3.5	1.22%	
8	12.8 Eficiencia en el manejo del sistema de información gerencial (se minimiza la redundancia en información)	3.0	1.22%	
9	12.9 Integralidad y oportunidad de la información que se maneja	2.0	1.22%	
			11.00%	0.00%
			100.0%	
	CALIFICACIÓN FINAL (en porcentaje)		66.4%	

Fuente: elaboración propia

TABLA 2. PONDERACIÓN DE LAS VARIABLES

XX

H I R A

HERRAMIENTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA REALIDAD ACTUAL

TEMA DEL SECTOR N° 1	PONDERACIÓN
GESTIÓN CORPORATIVA	12%
GESTIÓN EN OPERACIONES (producción) Y COMPRAS	12%
GESTIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	3%
GESTIÓN DE LA CALIDAD	3%
GESTIÓN EN DISEÑO DE LA ESTRUCTURA	12%
GESTIÓN EN MERCADEO Y VENTAS	12%
GESTIÓN EN DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	
GESTIÓN EN PARTICIPACIÓN CON LA COMUNIDAD	3%
GESTIÓN FINANCIERA	11%
GESTIÓN EN IMPACTO AMBIENTAL	3%
GESTIÓN HUMANA	12%
GESTIÓN EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN	11%
TOTAL	100.0%

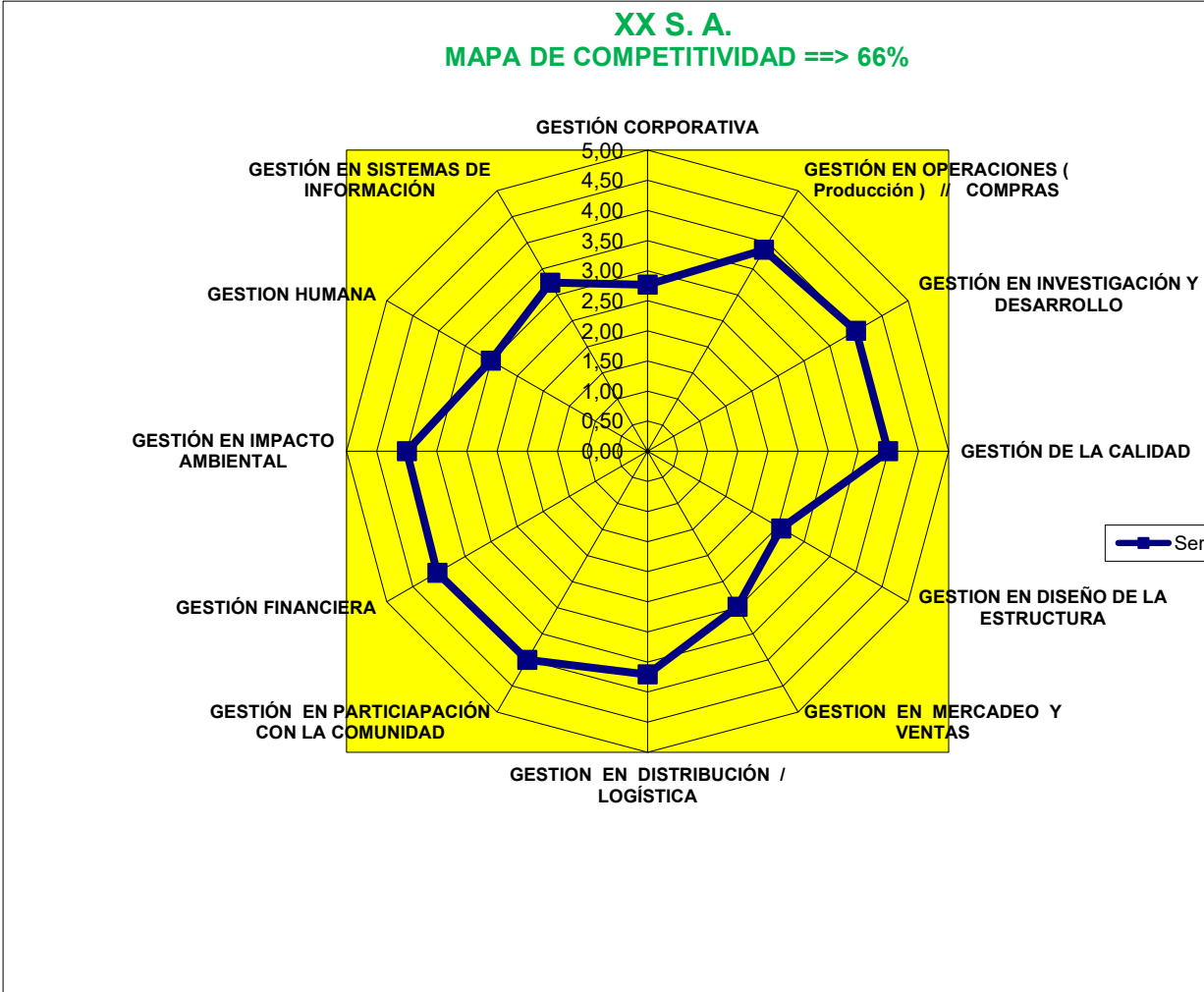
Fuente: elaboración propia

TABLA 3. MAPA (POLÍGONO) DE COMPETITIVIDAD - Calificación

H I R A		
HERRAMIENTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA REALIDAD ACTUAL		
	CALIFICACIÓN PONDERADA	
	Sobre 5.0	Sobre 100%
GESTIÓN CORPORATIVA	2.77	55%
GESTIÓN EN OPERACIONES (Producción) Y COMPRAS	3.87	77%
GESTIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	4.00	80%
GESTIÓN DE LA CALIDAD	4.00	80%
GESTION EN DISEÑO DE LA ESTRUCTURA	2.56	51%
GESTION EN MERCADEO Y VENTAS	2.98	60%
GESTION EN DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	3.71	74%
GESTIÓN EN PARTICIPACIÓN CON LA COMUNIDAD	4.00	80%
GESTIÓN FINANCIERA	4.03	81%
GESTIÓN EN IMPACTO AMBIENTAL	4.00	80%
GESTION HUMANA	3.01	60%
GESTIÓN EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN	3.23	65%
CALIFICACION GLOBAL DE LA COMPAÑÍA	3.32	66.4%

Fuente: elaboración propia

TABLA 4. POLÍGONO DE COMPETITIVIDAD.



Fuente: elaboración propia

TABLA 5. RUTA DE SOLUCIONES

RUTA DE SOLUCIONES-PLAN DE ACCIÓN

CON BASE EN EL DIAGNÓSTICO

CATEGORÍA DE EVALUACIÓN	R	PROBLEMÁTICA	ESCALA DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	RESULTADOS	INDICADORES DE MEDICIÓN
GESTIÓN CORPORATIVA	2.8					
OPERACIONES DE MANUFACTURA	3.9					
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	4.0					
ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD	4.0					
DISEÑO DE ESTRUCTURA	2.6					
MERCADEREO Y VENTAS	3.0					
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	3.7					
PARTICIPACIÓN CON LA COMUNIDAD	4.0					
GESTIÓN FINANCIERA	4.0					

IMPACTO AMBIENTAL	4.0				
GESTIÓN HUMANA	3.0				
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	3.2				

Nota: R = Resultado

Fuente: elaboración propia

Perspectiva de procesos:								
Direccionamiento estratégico								
Políticas claras y consistentes								
Procedimientos documentados (instructivos, formatos y listas de chequeo)								
Estructura organizacional acorde con las necesidades del negocio								
Diseño y armonización de procesos eficientes								
Sistemas de información integrados								
Sistema de información Gerencial								
Proceso de toma de decisiones								
Infraestructura tecnológica								
Sistema de control de gestión								
Herramientas para el seguimiento de la gestión realizada (BSC, informes en línea en tiempo real o informe								

diario y sistema de remuneración variable, etc.)								
Manejo de presupuestos en detalle								
Sistema para el desarrollo de proyectos								
Planeación y programación de operaciones (Demand Driven Material Requirements Planning, etc.)								
Perspectiva del cliente:								
Estrategias de mercadeo								
Selección de mercados								
Portafolio de productos y servicios								
Diferenciación de producto								
Precio competitivo								
Planeación comercial								
Conocimiento de necesidades de los clientes								
Imagen corporativa								

Crecimiento de la economía								
Evolución de la economía de Estados Unidos								
Evolución de las economías vecinas (Venezuela, Ecuador, etc.)								
Atracción de la inversión internacional (inversión extranjera directa) por parte del país								
Control de la inflación en Colombia								
Tasas de interés y disponibilidad de crédito en general								
Tasa de cambio (variación)								
Tamaño y distribución del mercado objetivo								
Comportamiento del ingreso per cápita en el mercado objetivo								
Factores ambientales, políticos y sociales								

Marco regulatorio (reglas de juego)								
Estabilidad política y económica								
Regulaciones laborales								
Paz social								
Mano de obra calificada								
Requerimientos legales para el medio ambiente								
Redes viales y canales de comunicación para el proceso de logística externa								
Nivel de competencia de la industria								
Nivel de tecnología en el proceso productivo de la industria								
Posibilidad de crecimiento de la participación del mercado								
Competencia basada en factores de diferenciación								
Posibilidad de cambios								

drásticos en las tendencias en los hábitos de los consumidores								
Dependencia de un segmento o tipo de industria								
Poder de negociación con proveedores								
Insumos importantes para la compañía con pocos sustitutos								
Tamaño de los proveedores y dependencia de ellos								
Poder de negociación con clientes								
Posibilidad de cambios drásticos en las necesidades de clientes importantes								
Tamaño de los clientes y dependencia de ellos								
Productos sustitutos								

Facilidad de entrada de sustitutos directos								
Productos que compiten por los recursos del consumidor								
Entrada de competidores								
Facilidad de entrada de competidores								
Competencia desleal o sin controles legales efectivos								

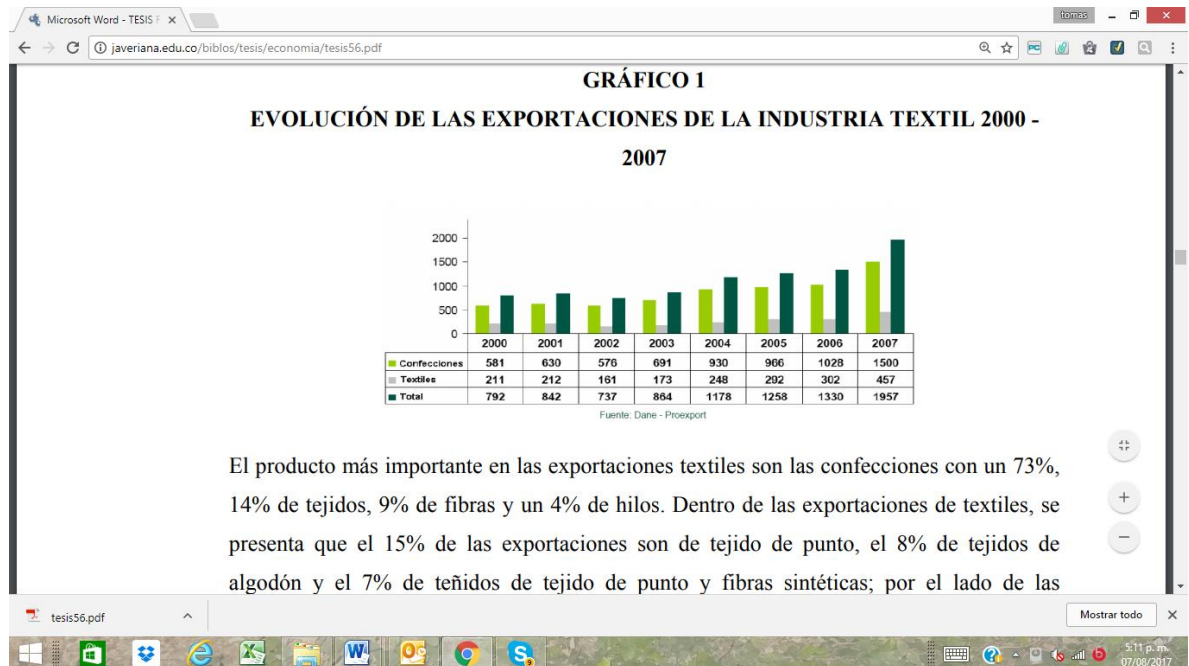
Fuente: adaptación propia de la herramienta Dofa con elementos de la teoría de Kaplan y Norton (citados), de las fuerzas motoras y el diamante competitivo de M. Porter, y de la metodología Pestel.

TABLA 7. EJEMPLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva	Objetivo	Indicador (con fórmula)	Niveles	Inductor (con fórmula)	Niveles	Actividad estratégica
			Base, aceptable, excelente		Base, aceptable, excelente	
Financiera o de los socios						
Clientes						
Procesos internos						
Aprendizaje y crecimiento						

Fuente: adaptación propia de la herramienta de Kaplan y Norton (citados)

GRÁFICA 1. Evolución de las exportaciones de la industria textil entre 2000 y 2007



Fuente: javeriana.edu.co/biblos/tesis/economía/tesis56

GRÁFICA 2. Evolución de las importaciones de la industria textil entre 2000 y 2007



Fuente: javeriana.edu.co/biblos/tesis/economía/tesis56

GRÁFICA 3. Principales exportadores textiles de Colombia.

Principales exportadores textiles de Colombia		
Compañía	US\$ FOB 2007	% sobre total
Textiles Fabricato Tejicondor S.A. (Fabricato)	51.424.123	11,22%
Manufacturas Eliot Ltda Y Cia.	49.825.922	10,87%
Enka de Colombia S.A.	37.016.992	8,08%
Protela S.a.	27.018.786	5,89%
Cia. Colombiana de Tejidos S.A. (Coltejer)	25.591.329	5,58%
Textiles Miratex S.a.	22.134.138	4,83%
Toptex S.A.	21.984.427	4,80%
Null	18.240.273	3,98%
Fabrica Lafayette S.A.	16.623.407	3,63%
Fibrexa Ltda.	16.276.730	3,55%
Subtotal	286.136.127	62,43%
Otros	172.213.185	37,57%
Total	458.349.312	100,00%

Fuente: Proexport

Sin embargo, las importaciones de textiles y confecciones han presentado un incremento importante desde el año 2000, con crecimiento del 45,22% y 261% respectivamente, lo cual

³¹ INTERBOLSA. Sector textil colombiano: retos, amenazas y fortalezas. 2008. Visitado el 15 de marzo de 2009 a las 9:05 p.m.
³² Ibidem.

31

Fuente: Javeriana.edu.co/biblos/tesis/economía/tesis56

GRÁFICA 4. Clasificación de empresas en Colombia

Clasificación de empresas en Colombia



En Colombia el segmento empresarial esta clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Clasificación de las empresas año 2017

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$368.858.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.688.585.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$22.131.510.000)
Grande	Superior a 30.000 (\$22.131.510.000)
SMMLV para el año 2017 \$737.717	

Fuente: BANCOLDEX (2013)

GRÁFICA 5. Canvas con la propuesta de valor

