

**Proceso de formulación del direccionamiento estratégico de la
empresa Officina+39 Colombia según el enfoque clásico de la
estrategia**

Víctor David Cruz Rodríguez

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios - MBA

Medellín

2019

**Proceso de formulación del direccionamiento estratégico de la
empresa Oficina+39 Colombia según el enfoque clásico de la
estrategia**

Víctor David Cruz Rodríguez

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor

Ph.D. Francisco López Gallego

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios - MBA

Medellín

2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 6 de marzo de 2019

*A Helena, por darme cada mañana un motivo para vivir,
por cada pequeña sonrisa que no me deja desfallecer.*

Contenido

Introducción.....	8
1. Planteamiento del problema.....	9
1.1 Definición del problema	9
1.2 Justificación.....	10
2. Objetivos.....	11
2.1 Objetivo general.....	11
2.2 Objetivos específicos	11
3. Marco teórico.....	12
3.1 Definición de estrategia	12
3.2 Enfoques estratégicos	13
3.3 Dirección estratégica.....	14
3.3.1 Posición estratégica	14
3.3.2 Elecciones estratégicas.....	17
3.3.3 Conversión de las estrategias en acción.....	21
4. Metodología	23
5. Desarrollo del proyecto	24
5.1 Posición estratégica	25
5.1.1 Análisis del entorno externo	25
5.1.1.1 Marco PESTEL.....	25
5.1.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	32
5.1.1.3 Análisis de los mercados	34
5.1.2 Capacidad estratégica.....	36
5.1.2.1 Cadena de valor	36
5.1.2.2 Competencias centrales	39
5.1.3 Matriz DAFO.....	40
5.1.4 Expectativas e influencias de las partes interesadas	43
5.2 Elección estratégica	45
5.2.1 Modelo de negocio	47
5.3 Conversión de las estrategias en acción.....	49
6. Conclusiones.....	53
7. Recomendaciones.....	55

Referencias	56
--------------------------	-----------

Lista de figuras

Figura 1. Cadena de valor de la empresa Oficina+39 Colombia	39
Figura 2. Matriz DAFO de Oficina+39 Colombia	42
Figura 3. Objetivos estratégicos elaborados a partir de la matriz DAFO.....	43
Figura 4. Modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur aplicado a Oficina+39 Colombia	49
Figura 5. Balanced scorecard. Oficina+39 Colombia	52

Lista de anexos

- Anexo 1. Primera sesión del grupo de enfoque realizada el 7 de diciembre de 2018.
- Anexo 2. Segunda sesión del grupo de enfoque realizada el 14 de diciembre de 2018.
- Anexo 3. Tercera sesión del grupo de enfoque realizada el 21 de diciembre de 2018.
- Anexo 4. Cuarta sesión del grupo de enfoque realizada el 11 de enero de 2019.
- Anexo 5. Última sesión del grupo de enfoque realizada el 18 de enero de 2019.
- Anexo 6. Carta de autorización de Oficina+39 Colombia para la realización del estudio.

Resumen

Este trabajo de grado propone un ejercicio de direccionamiento estratégico de la empresa Oficina+39 Colombia, por medio de tres herramientas de alta gerencia, que buscan revelar un diagnóstico detallado de la compañía. El dictamen trazado por el análisis del entorno externo, la capacidad estratégica y las expectativas e influencias de las partes interesadas de la organización permiten conocer la situación real de la compañía, para la adecuada toma de decisiones. Con esta hoja de ruta, se realizan las elecciones estratégicas de la empresa, buscando su posicionamiento a la vanguardia de las comercializadoras de productos químicos, dentro de la industria textil colombiana, en el próximo lustro.

Palabras claves: Dirección estratégica, Enfoque clásico de la estrategia, Análisis del entorno externo, Capacidad estratégica, Expectativas e influencias de los *stakeholders*, Elecciones estratégicas, Productos químicos para el sector textil.

Abstract

This degree project proposes a strategic management exercises for the company Oficina+39 Colombia through three top management models that aim to reveal a detailed diagnosis of the company. The opinion drawn by the analysis of the external environment, the strategic capacity and the expectations and influences of the stakeholders of the organization allows knowing the real situation of the company for the adequate decision making. With this roadmap, the strategic direction of the company is formulated, looking for its positioning at the forefront of chemical product marketers, within the Colombian textile industry, in the next five years.

Key words: Strategic direction, Classic approach to strategy, Analysis of the external environment, Strategic capacity, Expectations and influences of stakeholders, Strategic choices, Chemical products for the textile sector.

Introducción

Officina+39 Colombia es una empresa dedicada a la comercialización de productos químicos para la industria textil. Constituida en 2014, la empresa ha venido desarrollándose sin una brújula clara que le permita orientar su destino. El objetivo, por tanto, de este trabajo de grado es formular la dirección estratégica de la empresa, buscando posicionarla en el mercado durante el quinquenio 2019-2023.

El lector se encontrará en este trabajo con el proceso de formulación del direccionamiento estratégico de la empresa en mención, según el enfoque clásico. Con este direccionamiento se busca darle un norte a la compañía en su propósito de lograr posicionarse en el mercado colombiano, como un proveedor estratégico para las empresas lavanderas y tintorerías de la región.

Todo está por hacer. Este texto explicará, primero que todo, la situación en la que se encuentra la empresa actualmente. Se evaluará cuál es su posicionamiento estratégico. Acto seguido, dentro del desarrollo del trabajo, se van a proponer la estrategia corporativa, la estrategia de negocios y la estrategia operativa. Por último, y para que este trabajo académico no quede en letra muerta y alimentando el polvo de los anaqueles universitarios, se deberá revertir todo esto en indicadores de gestión y de control para medir el impacto real que tienen la aplicación de estas estrategias en el ciclo vital de la compañía.

1. Planteamiento del problema

1.1 Definición del problema

La empresa Officina+39 Colombia, dedicada a la comercialización de productos químicos para el sector textil colombiano, se constituyó a mediados de 2014 en la ciudad de Medellín, como filial de la compañía italiana Techna Italia S. R. L., que fabrica y distribuye productos químicos textiles para mercados como el asiático, el europeo y el americano. Desde ese año, Officina+39 Colombia se encuentra en un proceso de desarrollo de su mercado y ha centrado su atención en las lavanderías industriales de prendas y en las tintorerías de insumos textiles del país. De otra parte, la empresa está *ad portas* de lograr su punto de equilibrio y, por tal motivo, requiere obtener un posicionamiento en el mercado que le permita incrementar sus ventas y, a su vez, asegurar la sostenibilidad financiera y el retorno de la inversión a sus socios. No obstante, las actividades que realiza la empresa para lograr tal posicionamiento se hacen de forma intuitiva, porque no se ha realizado un proceso de formalización de su estrategia, la cual, según Michael Porter (1996), conlleva a la obtención de un posicionamiento único y valioso. Por esta razón, la empresa requiere establecer su estrategia para definir un rumbo que la conduzca a la sostenibilidad financiera.

Es oportuno precisar que, por efectos prácticos, en este trabajo de grado solo se abordará la formulación de la estrategia de la empresa mencionada; la ejecución de dicha estrategia, que es parte fundamental del direccionamiento estratégico, será implementada por la empresa en el curso de su diario acontecer. En este orden de ideas, la pregunta planteada en este trabajo de grado es cuál puede ser el direccionamiento estratégico adecuado de la empresa Officina+39 Colombia para contribuir a su posicionamiento en el mercado.

1.2 Justificación

Prescribir la estrategia de una organización permite racionalizar las actividades que realiza una empresa para obtener, como lo refiere Porter (1996), un posicionamiento único y valioso y, de esta forma, conseguir las condiciones que garanticen la sostenibilidad en medio de un mercado altamente competido. Este trabajo de grado pretende aplicar a una pyme los conocimientos en estrategia según el enfoque clásico, de acuerdo con las necesidades y las expectativas de sus socios y empleados. La actual situación por la que atraviesa la empresa Oficina+39 Colombia hacen perentorio un direccionamiento estratégico, para afrontar los retos que día a día el mercado va exigiendo. El enfoque mencionado se seleccionó con base en el trabajo de Martin Reeves, Knut Haanaes y Janmejaya Sinha (2015), quienes destacan que el enfoque clásico es enseñado en las escuelas de negocios y aplicado en la mayoría de las funciones estratégicas de las más importantes compañías.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Formular la dirección estratégica adecuada para contribuir al posicionamiento de la empresa Officina+39 Colombia para el período 2019-2023.

2.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1:

Establecer la posición estratégica de la empresa, mediante el análisis del entorno externo, la capacidad estratégica y las expectativas e influencias de las partes interesadas de la organización.

Objetivo específico 2:

Proponer las estrategias corporativa, de negocios y operativa de la empresa, a través de la deliberación del grupo de enfoque conformado por empleados de la empresa.

Objetivo específico 3:

Traducir la estrategia de la empresa en indicadores de gestión y control por medio de herramientas como el cuadro de mando integral o *balanced scorecard*.

3. Marco teórico

3.1 Definición de estrategia

El Diccionario de la Lengua Española (DLE) define la palabra *estrategia*, en su primera acepción, como “el arte de dirigir las operaciones militares”, definición esta que se relaciona con el libro *El arte de la guerra*, escrito por el general oriental Sun Tzu hace más de veintiún siglos, donde “a través de la narración de las situaciones propias de un Ejército, enseña a las empresas a enfrentarse a un mercado complejo a través de la formulación, selección e implementación de la estrategia” (Rivera, Pérez y Malaver, 2010, p.117). El general Sun Tzu (citado por Rivera *et al.*, 2010) propone, como camino estratégico, “la utilización de la inteligencia y la sagacidad mediante maniobras, trucos o estratagemas para aventajar a los demás” (p.118).

Alfred Chandler (1962), considerado uno de los padres de la estrategia, la define como “las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de planes de acción y la asignación de recursos para llevar a cabo dichas metas” (p.13). Chandler plantea que la estructura de la empresa sigue la estrategia. Hay que aclarar que concibe la estructura como la forma en que está diseñada una empresa para ser administrada.

Kenneth Andrews (1971) plantea que toda empresa tiene una estrategia aunque sea imperfecta o implícita, sin que lo anterior implique que tenga una planificación consciente de su estrategia. Igualmente, señala que la estrategia se compone de dos aspectos: la formulación y la ejecución. “La estrategia corporativa –dice él– es tanto el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, como los planes y las políticas esenciales para conseguir dichas metas”¹ (p. 49). Las políticas que se adopten definirán la clase de empresa que se es y la que se quiere ser.

¹ Traducción propia.

Para Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand (1999), la estrategia se define a través de cinco términos: plan, patrón, posición, perspectiva y estratagema, los cuales denotan, en su orden, rumbo de acción hacia el futuro, coherencia de conducta en el tiempo, ubicación de determinados productos en mercados particulares, mirada crítica al interior de la organización y engaño.

Porter (1996), por su parte, dice que la “estrategia es el producto de la combinación de diferentes actividades, de tal forma que se ajusten o se integren entre sí de forma única y valiosa” (p. 68). También aclara que al definir la estrategia es necesario renunciar a aquellas actividades que no son coherentes con el posicionamiento escogido.

Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington (2006) definen la estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias” (p. 10), esto es, la optimización de sus recursos para satisfacer las expectativas de los socios de la empresa.

3.2 Enfoques estratégicos

Mintzberg *et al.* (1999) hallan en la literatura administrativa diez diferentes escuelas de pensamiento estratégico, que se subdividen en cuatro grupos: el primero, de naturaleza prescriptiva, lo conforman las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento; el segundo grupo, de carácter descriptivo, está conformado por las escuelas empresarial, cognoscitiva y de aprendizaje; luego se encuentra el grupo que concibe la estrategia como producto de la colectividad y comprende las escuelas de poder, cultural y ambiental; y, por último, la escuela de configuración.

De otra parte, Reeves *et al.* (2015) sugieren que las organizaciones requieren de un tipo de estrategia acorde con su ambiente de negocios, el cual varía según su

predictibilidad, maleabilidad y hostilidad. Categorizan cinco enfoques estratégicos, según las tres variables mencionadas del ambiente: el enfoque clásico (ambiente predecible e invariable) puede emplear una estrategia de posicionamiento y se instrumentaliza mediante el análisis y la planificación. El enfoque adaptativo (ambiente impredecible y variable) requiere de experimentación continua y de la identificación rápida de nuevas oportunidades. El enfoque visionario (ambiente predecible y maleable) se caracteriza por concebir con imaginación nuevas oportunidades y de ejecutarlas de forma creativa. El enfoque transformador (ambiente impredecible pero maleable) se caracteriza por proponer y coordinar trabajos colaborativos entre empresas que conduzcan a la evolución de las mismas. Y, por último, el enfoque renovador (ambiente hostil) necesita asegurar los recursos necesarios para garantizar su viabilidad y luego migrar hacia alguno de los enfoques anteriores.

3.3 Dirección estratégica

La dirección estratégica, según lo dicen Johnson *et al.* (2006), "comprende la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción" (p. 16). A continuación, se explicará cada uno de estos tres componentes:

3.3.1 Posición estratégica

Tres son los factores que se deben evaluar en la posición estratégica. En su obra *Dirección estratégica*, Johnson y su grupo expresan que "la posición estratégica trata de identificar el efecto sobre la estrategia que tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencias de las partes interesadas" (2006, pp.17-18). El entorno externo (primer elemento), se evalúa mediante el análisis del macroentorno y el análisis de los mercados; la capacidad estratégica (segundo elemento), se puede

entender a través de la cadena de valor; y las expectativas e influencias de las partes interesadas (tercer elemento), pueden afectar los propósitos de la organización y, por tanto, de la estrategia.

Para elaborar un adecuado diagnóstico del entorno externo, se debe hacer un análisis del macroentorno, comprender cabalmente el sector en el que la compañía se desempeña y realizar un exhaustivo análisis de los mercados. Para esta tarea, Robert Kaplan y David Norton (2015) presentan una herramienta conocida como el marco PESTEL, “que permite evaluar el entorno externo de las empresas desde una perspectiva política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal” (p. 72). En segundo lugar, resulta muy útil remitirse a Michael Porter (2008) y sus cinco fuerzas competitivas, para analizar la competitividad y rentabilidad de un sector, los competidores y el mercado. Por último, y como tercer elemento de este diagnóstico del entorno externo, está el análisis de los mercados; para este análisis se deben tener en cuenta factores como los grupos estratégicos, los segmentos del mercado, el consumidor estratégico y los factores críticos de éxito. Estos anteriores conceptos permiten la comprensión del mercado y la competencia.

El segundo punto de los tres que se definieron para la posición estratégica es el análisis de la capacidad estratégica de la organización. En este plano cabe resaltar dos modelos que son vitales para la correcta interpretación de la capacidad estratégica de la compañía: las competencias centrales y la cadena de valor.

Las competencias centrales, dicen Coimbatore Krishnarao Prahalad y Gary Hamel en su texto *The core competence of the corporation*, “funcionan como una estrategia para mantener la ventaja competitiva de una empresa” (1990, pp.83-86). La competitividad de una empresa, dicen ellos, no se basa únicamente en hacer que las unidades estratégicas de negocio sean más productivas, sino que

es necesario crear una arquitectura estratégica basada en las competencias centrales, esto es: el aprendizaje colectivo de una organización. Una de las ventajas de las competencias centrales es que permiten acceder a una amplia variedad de mercados y son difíciles de imitar por parte de la competencia.

El segundo modelo que se había anotado para la capacidad estratégica es la cadena de valor. Este modelo, desarrollado y popularizado por Michael Porter, plantea que una empresa es rentable si el valor que genera excede el costo de lo que debe pagar por ese valor. Bengt Karlöf y Fredrik Lövingsson, dos académicos que en 2005 escriben una obra conjunta sobre los principales modelos y conceptos para la gestión administrativa, le dedican un apartado especial a este concepto. Precisan los autores que “el valor se define como lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que obtienen de sus proveedores” (pp. 389-391). En este orden de ideas, el análisis de una situación competitiva no se centrará en el costo sino en el valor que pueda generar. Porter propone que la cadena de valor es la sumatoria de las actividades primarias y de apoyo que se realizan en una organización, para obtener productos y servicios de valor para el cliente. Las actividades primarias están relacionadas directamente con la fabricación del producto, esto es, la logística de entrada, la manufactura, la logística de salida, el *marketing* y el servicio al cliente. Las actividades de apoyo, por su parte, se encargan de mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades primarias mediante la administración de la estructura corporativa, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la gestión de compra.

Una herramienta fundamental que no se puede soslayar y que abarca estos dos componentes (el entorno externo y el análisis de la capacidad estratégica) de la posición estratégica, es la matriz DAFO. “El análisis DAFO —dicen Johnson *et al.* en su obra— resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización, que tienen más probabilidades de afectar el desarrollo de la estrategia” (2006, p. 102). El objetivo, dicen ellos, no es otro que

identificar las fortalezas y las debilidades, y reconocer si están en la capacidad de superar las amenazas y de capitalizar las oportunidades que brinda el mundo empresarial.

El tercer y último punto de la posición estratégica, una vez abarcados y estudiados el entorno externo y la capacidad estratégica, son las expectativas e influencias de las partes interesadas. Los autores —Johnson *et al.* (2006)— dicen que "las empresas comunican sus propósitos a través de declaraciones sobre los valores corporativos, la misión, la visión y los objetivos de la organización" (p. 208). En este caso, los valores son los principios que guían las acciones de una organización; la misión, el fin superior de las partes interesadas; la visión, el estado futuro deseado; y los objetivos, la declaración de los resultados concretos que se quieren conseguir.

3.3.2 Elecciones estratégicas

La obra *Dirección estratégica* (Johnson *et al.*, 2006), de la que se ha venido hablando, destaca tres niveles en la estrategia: la estrategia corporativa, la estrategia de negocios y la estrategia operacional. La primera de ellas (la estrategia corporativa) es la base de todas las decisiones estratégicas de la compañía, aquella que se encarga del alcance de la misma a largo plazo y que contribuye a generarle valor agregado a las diferentes unidades de negocios de la organización; por su parte, la estrategia de negocio trata de cómo se debe competir con éxito en los diferentes mercados, teniendo en cuenta el tipo de productos y de ventajas competitivas que es necesario desarrollar en cada unidad estratégica del negocio; y en el tercer nivel se encuentra la estrategia operativa, encargada de hacer tangibles las estrategias corporativa y del negocio, mediante la utilización de los procesos y el personal de cada unidad estratégica del negocio.

La estrategia corporativa se desglosa en dos elementos que vale la pena mencionar: la diversificación de productos y la diversificación internacional. “[L]a diversificación se define normalmente como una estrategia que lleva a la organización a nuevos mercados y productos o servicios” (Johnson *et al.*, 2006, p. 280). Una de las razones por las cuales una organización opta por la diversificación de productos es la existencia de economías de alcance que se puedan usar para la generación de nuevos mercados; otra razón, dicen los autores, es la aplicación de las capacidades directivas de la corporación para agregarle valor a las diferentes unidades de negocio; y una última razón, es la disposición de un amplio portafolio de productos y servicios para aumentar el poder en el mercado.

Como formas de la diversificación de productos se consideran la integración vertical, que describe la integración hacia atrás o hacia adelante en actividades adyacentes a la red de valor de la organización; la integración horizontal, que desarrolla actividades complementarias a las actuales; y la diversificación no relacionada, que desarrolla productos o servicios más allá de las capacidades actuales —una estrategia característica de los conglomerados— (Johnson *et al.*, 2006).

La diversificación internacional, el segundo elemento de la estrategia corporativa, apunta, como su nombre lo indica, a una estrategia de internacionalización. Existen varias razones para que las empresas opten por este tipo de diversificación: una de ellas es la globalización que lleva a las organizaciones a ir más allá de las fronteras nacionales; otro motivo se encuentra en la búsqueda de la ampliación del mercado en el ámbito mundial para superar las limitaciones del mercado original; así mismo, la construcción y el aprovechamiento de la capacidad estratégica también motivan la apertura, debido al aumento del tamaño del mercado; por último, están las razones de tipo económico, porque la internacionalización es una oportunidad más para aprovechar las economías de

escala de las empresas, y el hecho de estar en diferentes regiones con dinámicas económicas diferentes permite equilibrar las ventas.

En cuanto a las estrategias internacionales, se distinguen dos estrategias genéricas: la primera es la estrategia multipaís, caracterizada por el hecho de que la mayoría de las actividades que añaden valor se localizan en los mercados nacionales individuales atendidos por la organización, y los productos o servicios se adaptan a los requisitos particulares; y la segunda es la estrategia global, que consiste en el desarrollo de productos estándar con economías de escala, elaborados en un conjunto reducido de localidades.

La estrategia de negocio, el segundo nivel de las elecciones estratégicas de que hablan Johnson y sus amigos, apunta a la forma en que se debe competir en el mercado para asegurar el éxito. Michael Porter presenta tres estrategias genéricas para mejorar la capacidad competitiva en las organizaciones: estas son, el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque (citado por Karlöf & Lövingsson, 2005). Para lograr la primera, la empresa debe aprovechar todas las oportunidades posibles para ganar ventajas de costo (economías de escala, tecnología superior o acceso a materias primas) que le permitan ser el productor menos costoso de su industria. En la diferenciación, una empresa se esfuerza por ser única en su industria en algún aspecto que sea apreciado por una gran número de compradores y así pueda verse recompensada cobrando un precio más alto en sus productos; y la estrategia de enfoque se basa en seleccionar un segmento de mercado dentro de una industria, desarrollando una ventaja competitiva más eficiente que el resto de los competidores; esta última estrategia se subdivide en dos modalidades: la estrategia de enfoque en costos que intenta obtener una ventaja de la misma naturaleza del enfoque en su segmento elegido, y la estrategia de enfoque en diferenciación que se basa en obtener una ventaja competitiva basándose en exclusivos segmentos del mercado.

Por último, están las estrategias operativas, el tercer nivel de las elecciones estratégicas. María José Oltra y María Luisa Peris (2007) aseguran en su artículo *El efecto de la estrategia de operaciones en los resultados empresariales y su moderación por la estrategia de negocio*, que la mayoría de los trabajos realizados (por lo menos hasta la fecha de publicación del artículo), conciben la estrategia operativa a partir de las prioridades competitivas, que son las características de los productos en las que debe centrarse el área de operaciones para reforzar la estrategia de negocio. Dichas prioridades, según Steven Wheelwright (1978), son eficiencia (que posteriormente se ha generalizado como costo), calidad, tiempo de entrega y flexibilidad.

Ahora, ¿cuál es la mejor estrategia? Johnson *et al.* (2006) plantean tres enfoques o prismas que sirven como criterio en la selección de la estrategia para una organización. “En primer lugar, se halla el prisma de diseño, basado en la selección de la estrategia de forma racional, a través de la planificación formal y con ciertas limitaciones, claro, porque quien la hace está expuesto a la incertidumbre del futuro” (pp. 377-384). De otra parte, está el prisma de la experiencia, que analiza las organizaciones desde la perspectiva de la experiencia individual y colectiva; este punto de vista le confiere más importancia a los juicios de valor individuales, a la influencia de la cultura y a los procesos políticos de la organización. Por último, está el prisma de las ideas, según el cual las ideas estratégicas innovadoras dependen de la variedad, y nacen de forma emergente y no planificada desde la dirección.

Para tomar esta elección, hay que tener claridad acerca de cuál es el modelo de negocio que se aspira a implementar en una compañía determinada. Un modelo de negocio, lo definen Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), es “la descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). Dicho modelo se “divide en nueve módulos que reflejan la lógica de

cómo se generan los ingresos en una organización, y dichos módulos se fundamentan en el relacionamiento con los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica de la empresa”² (p.15). Los nueve módulos son los siguientes: (a) el segmento de mercado, que define los diferentes grupos a los que se dirige una empresa; (b) la propuesta de valor, cuya función es describir el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico; (c) los canales, los cuales explican el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado; (d) las relaciones con los clientes, para indicar el tipo de vínculo que las empresas desean establecer con cada segmento de mercado; (e) las fuentes de ingresos, que se refieren al flujo de caja que genera una empresa; (f) los recursos clave, donde se detallan los activos principales del negocio; (g) las actividades clave, que permiten identificar las acciones fundamentales que debe emprender una empresa; (h) las asociaciones clave, donde se establecen la red de proveedores y socios que contribuirán al funcionamiento del modelo de negocio; y (i) la estructura de costos, la cual explica los principales costos que debe asumir la empresa para la puesta en marcha de su negocio (pp.16-40).

3.3.3 Conversión de las estrategias en acción

Como ya se dijo más arriba, el alcance de este trabajo de grado llega hasta la formulación de la estrategia, y se espera que su implementación real en la compañía se vaya desarrollando en el transcurso del tiempo. Sin embargo, es importante contar con herramientas que permitan la medición del éxito o el fracaso de la aplicación de las estrategias aquí planteadas; esto no es otra cosa que traducir la estrategia de la empresa en indicadores de gestión y de control.

En *El cuadro de mando integral*, una obra de Robert Kaplan y de David Norton, editada en español en 1997, se detalla una herramienta que sirve al objetivo

² Traducción propia.

planteado: el sistema *Balanced scorecard*. Explican Kaplan y Norton que el cuadro de mando integral o también llamado *Balanced scorecard* complementa los indicadores financieros del pasado con medidas hacia la acción futura. “Los objetivos e indicadores del cuadro de mando —dicen ellos— se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas” (p. 21); estas cuatro perspectivas son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento. La primera mide si la aplicación de la estrategia contribuye realmente a la mejora del mínimo aceptable; en la segunda perspectiva o perspectiva del cliente, los directores de las diferentes unidades de negocio articulan la estrategia del cliente basada en el mercado; en cuanto a la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos reconocen los procesos críticos internos para que se puedan entregar las propuestas que atraigan y retengan a los clientes; por último, la perspectiva de formación y crecimiento determina la infraestructura que la compañía debe construir para generar una mejora que se mantenga en el tiempo. Estas cuatro perspectivas, dicen los autores, proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

4. Metodología

La metodología de este trabajo es de tipo cualitativo descriptivo, para el caso del establecimiento de la posición estratégica de la empresa, y es cualitativo prescriptivo en cuanto a la elección de las estrategias y la traducción de las mismas en indicadores de gestión y control. De otra parte, este trabajo es transversal, porque se desarrolla en un momento del tiempo, y la aplicación de los conceptos estratégicos se realiza con el grupo primario de la empresa en cuestión.

La recolección de la información y su respectivo análisis se realizó mediante la técnica de grupos de enfoque de Roberto Hernández Sampieri (2014), conformándose dichos grupos por empleados de diferentes áreas de la empresa Oficina+39 Colombia.

5. Desarrollo del proyecto

Como se indicó en la metodología, para el desarrollo del trabajo se constituyó un grupo de enfoque conformado por empleados de la empresa que pertenecen a las áreas de gerencia, ventas, logística y operaciones, y contabilidad. Se programaron varias sesiones en las instalaciones de la empresa durante el período comprendido entre diciembre de 2018 y enero de 2019, y se construyó de forma participativa la formulación del direccionamiento estratégico de la empresa. A continuación, se describirá el detalle temático de cada sesión:

Sesión 1 (7 de diciembre): formación del grupo de enfoque y presentación de la gerencia sobre el significado de la *dirección estratégica* y las herramientas propuestas para este trabajo.

Sesión 2 (14 de diciembre): descripción del posicionamiento de la empresa (primera parte), en la cual se realizó el análisis del entorno externo de la organización.

Sesión 3 (21 de diciembre): descripción del posicionamiento de la empresa (segunda parte), en la cual se relacionaron las capacidades estratégicas y las expectativas e influencias de los *stakeholders* de la empresa.

Sesión 4 (11 de enero): se establecieron las estrategias corporativa, de negocio y operacional con base en el análisis del posicionamiento anterior.

Sesión 5 (18 de enero): se identificaron las tácticas y objetivos estratégicos producto de la determinación anterior, y se elaboró el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*).

5.1 Posición estratégica

El análisis de la posición estratégica identifica el efecto que tiene sobre la estrategia el entorno externo, la capacidad estratégica y las expectativas e influencias de las partes interesadas.

5.1.1 Análisis del entorno externo

Para el análisis del entorno externo de la empresa Oficina+39 Colombia, se utilizan tres herramientas principales: el marco PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el análisis de los mercados. La aplicación de estas herramientas a la compañía se discutió con el grupo de enfoque en la sesión del 14 de diciembre del año anterior. Esta descripción holística permite evaluar con mayor certeza la situación actual de la compañía y tener una mayor probabilidad de acierto en el futuro que le espera.

5.1.1.1 Marco PESTEL

Kaplan y Norton (2015) desarrollaron un concepto para evaluar el entorno global de una organización y lo denominaron marco PESTEL: una herramienta que permite evaluar el entorno externo de las empresas desde una perspectiva política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

La primera perspectiva (la política) muestra que actualmente, y al menos hasta el año 2022, la política colombiana estará conducida por un Gobierno que defiende la propiedad privada, la iniciativa empresarial y el fortalecimiento del papel social del Estado. Las políticas del Gobierno de Iván Duque, cuyos pilares se basan en la equidad, el emprendimiento y la legalidad, hacen del país un escenario idóneo para la inversión del capital extranjero y el desarrollo tecnológico como motor fundamental de la economía colombiana.

La perspectiva económica señala que el 2019 será un año lleno de expectativas a nivel local. A diferencia de 2018, este año parece mucho más estable en materia económica, luego de unas elecciones que pusieron a tambalear la seguridad de los mercados financieros. No solo Colombia vivió un año electoral, también los gigantes Brasil y México vivieron procesos electorales que derivaron a uno y otro extremo del espectro político. Estas consideraciones en la región, sumado a la inestabilidad política cada vez más apremiante de nuestro vecino Venezuela, hicieron de 2018 un año con fuertes turbulencias económicas. Sin embargo, el presente parece más despejado, y mientras se estima que la región crezca a una tasa cercana al 2%, las expectativas colombianas pueden llegar al 3,7%. Colombia, dice el informe de la ANDI del balance de 2018 y las perspectivas de 2019, “sigue siendo una de las economías promisorias de la región y así lo perciben las calificadoras de riesgo que otorgan al país el grado de inversión” (ANDI, 20018, p. 3). Si las calificadoras de riesgo y los organismos internacionales levantan su pulgar, parece haber buenas razones para ser optimistas.

Las proyecciones económicas para este año son positivas. Las entidades financieras y las organizaciones económicas internacionales auguran un crecimiento del PIB por encima del 3% (*La República*, 2018). La inflación esperada también se ubica dentro del rango esperado por el Banco de la República. Una inflación moderada —entre el 3,2% y el 3,9%—, como la prevén los especialistas, es condición *sine qua non* para el crecimiento económico. Sin embargo, al margen de los reconfortantes vaticinios para el presente año económico, hay que tener en cuenta la posible devaluación del peso que podría afectar estas buenas noticias. Si el banco central de los Estados Unidos (FED) sigue incrementando sus tasas y el petróleo no alcanza sus precios esperados, el peso sentirá su efecto.

Si bien son muchos los desafíos y retos que tiene la economía del país, con este panorama se puede volver a pensar en tasas de crecimiento superiores al 4% para los próximos años. Para este fin, es necesario lograr una reducción en la

informalidad laboral que, aunque algo se ha mejorado en ese tema, aún sigue siendo uno de los escollos más difíciles de superar. La reducción de las cargas tributarias a las empresas, la factura electrónica, la inversión en ciencia y tecnología y otras políticas del actual Gobierno, hacen pensar en una robustecida salud de la economía colombiana.

La perspectiva social enciende las alertas en la vertiginosidad del mundo moderno y la celeridad en el ritmo cardiaco de una sociedad cada vez más entregada al vértigo de la velocidad. El mundo cambia a una velocidad que nunca antes se había conocido y la industria textil no es ajena a este fenómeno. Ni siquiera las colecciones de verano se pueden dar el lujo de durar lo que su nombre indica y pareciera que los tiempos modernos piden mayor dinamismo en las rotaciones de inventario. Las ciudades están llenas de quioscos que ofrecen comida rápida para los ejecutivos que no pueden perder tiempo engolosinándose con un plato a la carta, gimnasios que ofrecen resultados sorprendentes con solo tres minutos de ejercicio al día, y cursos de inglés y de francés que ofrecen un rápido aprendizaje con nuevas técnicas de lingüística. La sociedad ha puesto el pie en el acelerador y la moda tiene su propia versión con el *fast fashion*, un concepto que, según el informe de la ANDI (s. f.), remite a colecciones que siguen las últimas tendencias de moda, pero fabricadas de forma más rápida, más barata (aunque de menor calidad, claro) y de forma casi instantánea.

El tiempo que las personas usan una prenda de vestir ha disminuido. La sociedad ha cambiado y hoy parece difícil que el mismo pantalón que le sirvió al hermano mayor, pase, de uno en uno, al resto de los hermanos. Las prendas duran menos y también las personas quieren usarlas menos tiempo. El consumo en el mundo ha crecido. La explosión demográfica ha contribuido a una mayor demanda por los productos textiles, incentivando un crecimiento en la producción, que también se ve avivada por el engrosamiento de una clase media con capacidad adquisitiva para productos de mediana y baja calidad.

En la perspectiva tecnológica los desafíos que enfrenta la industria textil son enormes. El cambio en el sector es una realidad inevitable. Los mercados en línea, el cambio en la conducta de los consumidores, el calentamiento global y la escasez de recursos no renovables hacen de la innovación tecnológica una necesidad imperiosa para la supervivencia del sector. El informe del proyecto *Cierre de brechas de innovación y tecnología*, desarrollado recientemente por la ANDI (s. f.), el Gobierno colombiano y una consultoría de expertos académicos, nos ofrece un panorama sobre las nuevas tecnologías que están impactando al sector, dando así un vuelco total a la dinámica económica que hasta ahora se conocía.

El internet de las cosas, conocido en inglés como *Internet of things* (IoT), es una tecnología que hace posible que la ropa de un deportista sea capaz de medir, mediante sensores, las pulsaciones de quien realiza el ejercicio, su nivel de oxígeno en la sangre, su actividad muscular y otras tantas informaciones corporales que pueden llegar al teléfono inteligente del atleta, para mejorar su rendimiento físico.

Las redes sociales se convierten en un insumo nada despreciable, si se cuenta con una herramienta como *Big Data*, para encauzar el caudal de datos que ayude a visualizar patrones de conducta en los consumidores; así mismo, esta herramienta permite conocer el impacto ambiental que se genera en cada uno de los procesos de la cadena productiva para ayudar en la toma de decisiones.

La realidad virtual evidencia una nueva forma de adquirir los productos. Atrás quedaron los días en que los compradores iban a las tiendas para escoger la mejor opción. Hoy, a través de una aplicación en el teléfono celular, se pueden ver más y mejores diseños que hacen de la compra una experiencia diferente. La realidad actual hace pensar que los compradores de la ciudad más innovadora del mundo prefieren elegir sus modelos desde la comodidad de su teléfono celular a tener que desplazarse como lo hacían sus padres.

La nanotecnología y la manufactura aditiva se presentan como grandes agentes de cambio, cuando el saber logre dimensionar su verdadero potencial. La aplicación en nanotecnología muestra que las telas no solo visten hombres y mujeres, sino túneles y maquinaria pesada; en efecto, la industria textil expande su nicho no solo a las personas sino también a la construcción y al sector de la salud. Al igual que la manufactura 3D, que promete causar una revolución en el modo de hacer las cosas, esta tecnología aún se encuentra en una etapa de desarrollo.

Los mayores desafíos se dan en el campo ambiental, si se tiene en cuenta que la industria textil es una de las más contaminantes del mundo después de la industria petroquímica. “[S]e estima que emite anualmente 1.700 millones de toneladas de dióxido de carbono y se producen 2.100 millones de toneladas de residuos, sin mencionar otros impactos ambientales que se generan por el uso y contaminación del agua” (ANDI *et al*, s.f., p. 260), lo que significa que la biotecnología se convierte en una alternativa fundamental para mitigar este desastre ecológico. La sustitución de agentes químicos por enzimas orgánicas, el reemplazo de las fibras tradicionales por materias primas renovables y sostenibles, y el cultivo, por qué no, de hongos y células animales para la producción de artículos de cuero, hacen pensar en una forma de producción más amigable con el medio ambiente.

La escasez de los recursos naturales que enfrenta el sector, debido, entre otras cosas, a la misma forma de producción que hasta ahora se ha empleado, hacen necesario buscar nuevas alternativas como la eficiencia energética; esto es: hacer más con menos. Optimizar los procesos convencionales con miras hacia la conservación sin castigar la producción. En palabras del actual Gobierno, es producir conservando y conservar produciendo, más que un juego de palabras, una política de Estado que apunta hacia el uso de energías renovables y el

aprovechamiento de los residuos generados en cada eslabón de la cadena de producción.

Muy de la mano con estas nuevas tecnologías está la perspectiva ambiental. Ya se hizo referencia al desastre ecológico que esta industria representa para el mundo. El informe de la ANDI y el Gobierno colombiano es claro: durante el ciclo de producción, la industria textil “produce un impacto ambiental que está muy lejos de ser sostenible” (ANDI *et al*, s.f., p. 260). Muy lejos sí, pero no por ello imposible de revertir. Dos grandes retos son los que enfrenta el sector para enverdecer el panorama: hacer más con menos y lograr la transición hacia la sustitución de las fibras textiles y los productos químicos. El primer reto busca incrementar la producción, pero utilizando menos recursos en la cadena productiva; y el segundo, pretende sustituir la materia prima derivada de los combustibles fósiles por fibras más amigables con el medio ambiente, como el cáñamo y el lino.

No parece fácil pero la urgencia ambiental y el abuso en la utilización de recursos no renovables hacen inevitable que nuevas estrategias tengan que surgir para afrontar esta realidad. Algunas empresas como H&M ya han entendido el mensaje y basan su estrategia comercial en la optimización de recursos y en la concientización del consumidor, en lo que ellos llaman *moda circular*: hacer que una prenda prolongue su ciclo vital y que no termine cuando la moda le haya impuesto su certificado de defunción. Para evitar que una camisa termine simple y llanamente en el cesto de basura, H&M le apuesta “al respeto por el medio ambiente” (*El Tiempo*, 2018), utilizando energía renovable, fabricando ropa con materiales reciclados y dándole beneficios económicos a las personas que se unan a esta campaña. En Colombia, la compañía sueca ofrece un 15% de descuento en las compras, si el consumidor devuelve la ropa (sin importar que sea de H&M) que ya haya cumplido su ciclo.

Estas estrategias apuntan a un cambio en la orientación del negocio y a una toma de conciencia sobre el modo en que cada persona se comporta en el mundo. El cambio no da espera. La producción indiscriminada ha agotado los recursos de la Tierra y ha puesto en peligro la existencia misma de la humanidad.

La perspectiva legal va de la mano con la política y esgrime una preocupación del actual Gobierno: todos contra el contrabando. Esa parece ser la consigna para atacar este flagelo que afecta a todos los productores nacionales. La industria textil se ha visto particularmente afectada por la enorme cantidad de mercancía que entra al país sin legalizar y por las bandas criminales que usan las operaciones de comercio exterior para el lavado de activos. Ante este panorama, el Gobierno piensa conformar un “comité nacional de lucha contra el contrabando, el cual estará conformado por la Fiscalía General de la Nación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Dian, [y] la Superintendencia de Industria y Comercio” (*El Colombiano*, 2018), todos los órganos del Gobierno unidos por una misma causa. En ciudades como Medellín e Itagüí, se crearán unos distritos especiales de moda con su propia oficina de administración tributaria y usuarios aduaneros permanentes. La idea es hacer uso de todas las herramientas del Estado para atacar el contrabando.

Adicional a esto, el Gobierno prende las alertas sobre el exponencial incremento de importaciones provenientes del mercado asiático y el uso de prácticas no deseables como el *dumping* textil. Funcionarios del Gobierno Duque aseguran que detrás de los bajos costos de las telas asiáticas, se esconde “el trabajo a destajo y en condiciones inhumanas” (*El Tiempo*, 2019), una explotación laboral que habrá que combatir con algo más que buenas intenciones de comités interinstitucionales y programas publicitarios que aboguen por la compra de productos nacionales.

5.1.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El concepto de las cinco fuerzas, desarrollado por el profesor Michael Porter, es una herramienta de alta gerencia donde se busca, principalmente, maximizar los recursos y superar la competencia en el cada vez más competitivo mundo de los negocios. Este modelo analiza cinco esferas del entorno empresarial que atañen a cualquier compañía, desarrollando un diagnóstico eficaz para llegar a mejores decisiones. La amenaza de nuevos competidores, de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores, y la rivalidad entre los competidores son las aristas de un modelo que busca desarrollar ventajas competitivas para no sucumbir en el azaroso mundo empresarial.

La amenaza de entrada para los agentes económicos que quieran entrar en el mercado es moderada. Los nuevos competidores entrantes enfrentan varias amenazas: una de ellas son las economías de escala que ya han implementado las empresas antiguas en el negocio y que les ha permitido lograr un liderazgo en costos, gracias a los altos volúmenes de ventas. El capital inicial requerido para invertir, primordialmente, en infraestructura física, inventario de materias primas y para tener una reserva financiera que garantice el pago de gastos administrativos y operacionales, suele ser bastante alto. La experiencia también cuenta como otra barrera de entrada, ya que los compradores valoran la veteranía de las empresas proveedoras en la asesoría técnica de los productos y, así mismo, la legislación colombiana restringe la comercialización de ciertos productos químicos porque son la base para la elaboración de estupefacientes. No obstante, también hay circunstancias que favorecen la entrada de nuevos competidores: por ejemplo, en el sector químico, la lealtad comercial no constituye una premisa para los clientes, no existen relaciones de fidelidad y eso significa que nuevos competidores podrían entrar en la arena comercial. La poca diferenciación que existe entre los portafolios de productos y servicios de las diferentes empresas también es una

oportunidad para los nuevos entrantes, pues constituye una oportunidad de tomar participación en el mercado si presentan productos y servicios diferenciadores.

La amenaza de los sustitutos en la industria química orientada al sector textil es intimidante. Un caso, particularmente ilustrativo, es el del permanganato de potasio, un compuesto químico que se ha empleado en los acabados de prendas tipo *denim* y que, por las presiones ambientales y legales, se viene reemplazando por productos oxidantes más amigables con el medio ambiente y sin restricciones de uso por parte del Gobierno. Otro ejemplo es la sustitución del hipoclorito de sodio y de algunas enzimas usadas en el lavado de prendas *denim* por maquinarias que extraen el ozono del aire y que lo inyectan en el agua utilizada para el procesamiento de prendas, realizando una reacción química similar a la lograda con los productos antes indicados.

El poder de negociación de los compradores o clientes es alto porque, en Colombia, existe una concentración importante de compradores que consumen volúmenes considerables de productos químicos.

Los proveedores o vendedores de productos químicos tienen un bajo poder de negociación, porque se trata de pequeñas empresas con gran similitud entre sus portafolios de productos, lo que lleva, en consecuencia, a ser fácilmente sustituibles por otros proveedores si así lo desean los compradores.

En cuanto a la rivalidad entre competidores existentes hay que decir que la amenaza es alta. La lucha por el mercado es feroz. La homogeneidad en el tamaño de los competidores lleva a una lucha sin cuartel por aumentar la participación en el mercado; de otra parte, la producción del sector textil en el país ha venido decreciendo en los últimos años, lo que quiere decir que mejorar la cuota de mercado de un competidor significa quitársela a otro; por último, hay que considerar que la poca diferenciación entre los portafolios de productos y servicios

de los distintos competidores, lleva fácilmente a los compradores a variar sus preferencias, inclinando la balanza hacia el mejor postor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se estima un panorama amenazante para la empresa Oficina+39 Colombia porque, adicional a la alta rivalidad entre competidores, existen condiciones favorables para la sustitución de productos. La moderada posibilidad de ingreso de nuevos entrantes no tranquiliza la posición de la empresa porque los compradores tienen una posición fuerte y una nula fidelidad frente a la vulnerabilidad de los proveedores; todo esto en medio del canibalismo comercial entre los mismos competidores por aumentar su participación en el mercado, ajustando los precios, estrechando sus márgenes de ganancia y, en última instancia, restando posibilidades de sostenibilidad financiera a la empresa.

5.1.1.3 Análisis de los mercados

El análisis de los mercados debe tener en cuenta factores como los grupos estratégicos, los segmentos del mercado, el consumidor estratégico y los factores críticos de éxito.

En cuanto al análisis de grupos estratégicos en el sector químico textil colombiano, se pueden apreciar dos grupos que se diferencian básicamente por el grado de diversidad del producto: el primer grupo lo conforman los comercializadores de productos de química básica, denominados *genéricos*, como lo son el cloruro de sodio, el hipoclorito de sodio, el peróxido de hidrógeno, el permanganato de potasio, el metabisulfito de sodio, entre otros; y el segundo está compuesto por los proveedores de especialidades químicas y colorantes. Ambos grupos comparten una cobertura geográfica, segmentación y canales de distribución similares; en cuanto al tamaño empresarial, el primer grupo lo conforman organizaciones grandes y medianas, y en cuanto al segundo, lo conforman microempresas y

pequeñas empresas. Officina+39 hace parte de este segundo grupo de químicos especializados y colorantes.

Con relación a los segmentos del mercado se pueden identificar dos grupos de consumidores que tienen necesidades químicas particulares: las lavanderías que prestan servicios de acabado de prendas, y las tintorerías que prestan servicios de teñido y acabado de insumos textiles. Los procesos de cada segmento suelen ser diferentes y, por tanto, los productos químicos utilizados también; incluso, los volúmenes de compra de químicos de las tintorerías son mucho mayores que los de las lavanderías de prendas. Otra diferencia para resaltar de ambos grupos es que las barreras de entrada y de salida son más altas en las tintorerías que en las lavanderías, pues un proveedor que pretenda ingresar con un producto en el segmento de las tintorerías, deberá realizar, además de las pruebas técnicas que exigen estas compañías, una especie de cabildeo con los ejecutivos que toman las decisiones de compra. De la misma forma, para las empresas tintoreras no resulta fácil deshacerse de un producto, ya que el nuevo producto que venga en sustitución del anterior, deberá pasar determinadas pruebas y comprobar que realmente es el producto apropiado, todo lo cual conlleva un tiempo de pruebas y ajustes que dificultan la salida del producto.

El consumidor estratégico de las lavanderías industriales de prendas y de las tintorerías de insumos suelen ser los jefes o directores de producción, porque ellos se encargan de coordinar que los procesos en los cuales intervienen los productos químicos se realicen de forma satisfactoria; incluso, su decisión a favor o en contra de la compra de un producto es más influyente que la del jefe de compras o de la del mismo gerente de la empresa.

Por último, en los factores críticos de éxito, se puede decir que los consumidores de las empresas de productos químicos valoran la asesoría técnica que los expertos en procesos de tintorería y acabado de prendas puedan brindar para la

solución de un problema o el mejoramiento de un proceso, valoran la funcionalidad de los productos y su impacto ambiental; del mismo modo, los consumidores están muy atentos a la relación costo-beneficio de los productos, y tienen un interés especial por la disponibilidad de inventario en plaza, que pueda garantizar un abastecimiento continuo y oportuno. De la mano con esto, el tiempo de entrega de las órdenes de compra es un factor que llega directamente a la médula de los clientes estratégicos y puede inclinar la balanza hacia la escogencia de uno u otro proveedor.

5.1.2 Capacidad estratégica

La capacidad estratégica de una organización se puede entender a través de dos modelos principales: las competencias centrales y la cadena de valor. Este último concepto, desarrollado por Michael Porter, no es otra cosa que la sumatoria de las actividades primarias y las actividades de apoyo que se realizan en una compañía para agregarle valor a los productos y servicios que va a consumir el cliente. Este valor agregado debe ser percibido por el cliente para que esté dispuesto a pagar por él.

5.1.2.1 Cadena de valor

En la figura 1 se puede ver el esquema básico de la cadena de valor de la empresa Oficina+39 Colombia. En la parte superior están las actividades de apoyo que son las que se encargan de mejorar la eficiencia y la eficacia de la compañía, mediante una buena administración, la correcta gestión de los recursos y el desarrollo tecnológico. Abajo están las actividades primarias que son las que tienen que ver con la fabricación del producto: la logística de entrada y salida, el *marketing*, y el servicio al cliente.

La imagen muestra que el proceso inicia con la recepción y el almacenamiento de las materias primas. Luego se da una transformación de estas materias primas donde se le agrega valor para llegar a un producto final. La logística externa se

encarga de preparar estos productos para la posterior distribución entre los clientes. El *marketing* debe asegurarse de que el mensaje llegue a esos clientes, de que la bondad de estos productos sea percibida de forma positiva por el cliente para que esté en la disposición de asumir el valor del producto que se le está ofreciendo. Tan importante o más que la venta en sí misma, es el acompañamiento que se le hace al consumidor. El cuadro de servicios describe este proceso con la asesoría técnica que se le da a los clientes y con los talleres técnicos que se realizan con las lavanderías y tintorerías; un acompañamiento posventa para que el cliente sienta que más que un proveedor cuenta con un socio.

Las actividades de apoyo son las que soportan estas actividades primarias para que realmente cumplan su objetivo. La infraestructura de la empresa, la planeación y el control de las finanzas crean una estructura corporativa, que determinará la forma en que la empresa afronte la maximización de su rendimiento.

La gestión del recurso humano es el bastión para desarrollar las actividades primarias, ya que de una adecuada selección de personal y de una correcta preparación, se pueden esperar resultados muy positivos para la empresa, de la mano de un personal altamente capacitado.

El desarrollo tecnológico debe estar siempre acompañando a los procesos, porque cada vez se hace más inevitable la necesidad de innovar para buscar mejores condiciones de producción y diferenciación en los productos, y que esto repercuta en una mayor cuota de mercado.

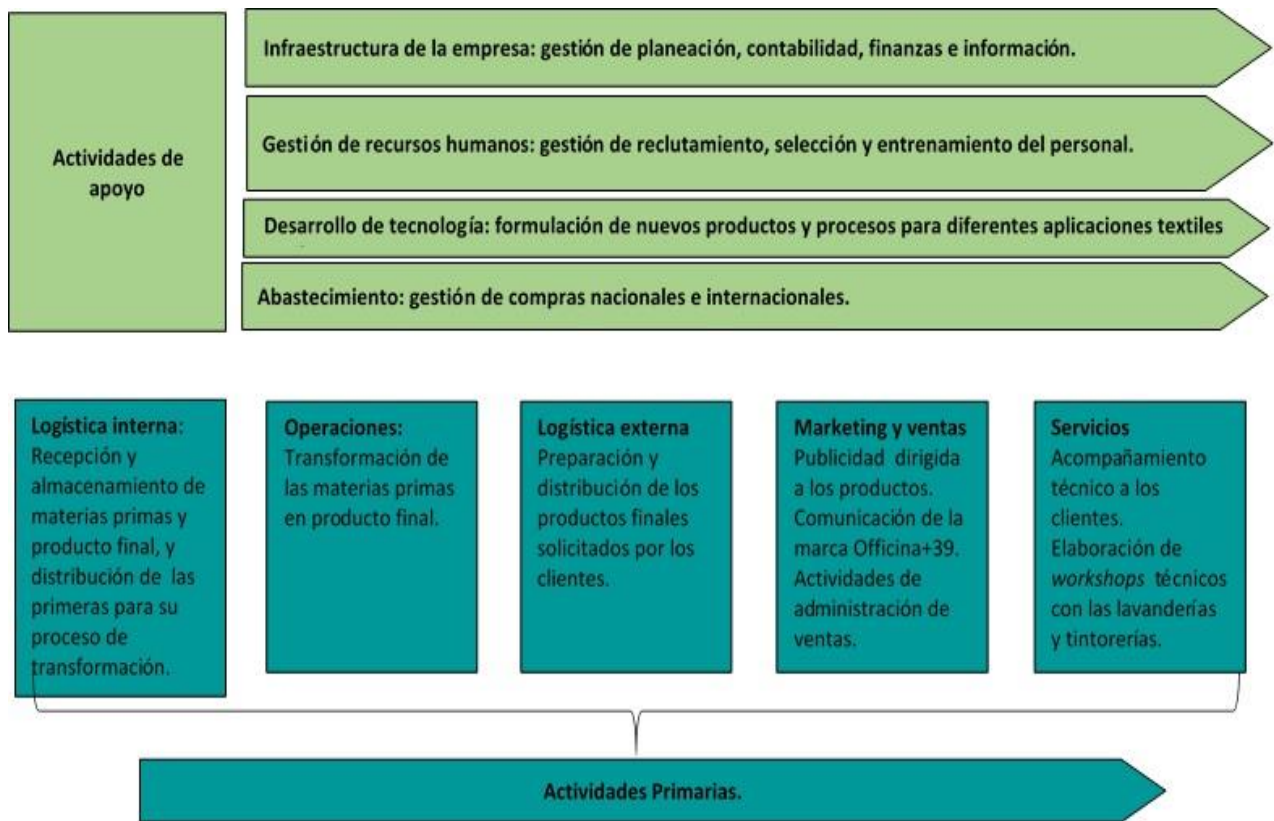
La gestión de compras es una tarea de apoyo para abastecerse de los mejores materiales para la producción y los mejores precios del mercado. Con la gestión de compras, se busca contar con aquellos insumos que mejor favorezcan las

actividades de transformación del producto, para que se genere valor y pueda llegar hasta el cliente.

Sin embargo, no siempre la teoría concuerda con la realidad. Esta descripción de la cadena de valor de la empresa no debe engañar al lector. No es del todo cierto que las actividades primarias y de apoyo funcionen como un engranaje perfecto; por el contrario, existen falencias que es necesario admitir para que el presente ejercicio académico pueda actuar sobre ellas. En la logística de salida, por ejemplo, no hay consistencia en los tiempos de entrega de los pedidos. Los procesos de planeación se realizan, en ocasiones, de forma improvisada; y la gestión de abastecimiento presenta, no pocas veces, tropiezos debido a las demoras en la llegada de materias primas importadas o al inesperado consumo de productos que se agotan. También la gestión de recursos humanos ha dejado ver sus fisuras con procesos de capacitación apenas embrionarios, que no apuntan al mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados.

Empero, más allá de evidenciar estas falencias, lo que se busca es llamar la atención sobre aquellos procesos que urgen una revisión y que deben mejorar luego de la aplicación de las estrategias diseñadas en este trabajo de grado.

Figura 1. Cadena de valor de la empresa Oficina+39 Colombia



Fuente: Aplicación propia del esquema de Porter a la empresa Oficina+39 Colombia (2019).

5.1.2.2 Competencias centrales

La empresa Oficina+39 cuenta con las capacidades y los recursos necesarios para satisfacer los factores críticos de éxito que los consumidores estratégicos esperan de la compañía. La empresa elige cuidadosamente a los asesores técnicos que realizan el acompañamiento a los clientes, desarrolla productos químicos funcionales y ecológicos, y ofrece precios accesibles a las lavanderías y tintorerías. A lo anterior se suma el trabajo operacional y logístico que, desde sus actividades primarias, la empresa realiza para asegurar el inventario de productos en plaza y la entrega de los pedidos en los tiempos acordados con los clientes; sin embargo, el grupo de enfoque se plantea la siguiente pregunta: ¿cuáles son las competencias y productos centrales que la organización tiene o debe desarrollar

para que su propuesta de valor sea percibida por los clientes como única o diferente?

En la sesión del 21 de diciembre, el grupo de enfoque, después de debatir esta pregunta, encontró que existen tres competencias centrales que son medulares para la compañía: la primera está relacionada con las habilidades de la fuerza comercial, una fuerza conformada por profesionales con formación en ingeniería química y por profesionales que han tenido una larga experiencia como jefes de producción en lavanderías y tintorerías. Este grupo de profesionales ha desarrollado, a lo largo de su trayectoria profesional, competencias blandas necesarias para lograr un alto nivel de relacionamiento con los clientes. La mezcla entre experiencia, ser y saber, respaldan una notable gestión en ventas.

La segunda competencia central tiene que ver con las actividades de operación. La empresa ve una enorme fortaleza en los formuladores de productos químicos, porque conocen a profundidad la química textil, habilidad que les permite desarrollar productos químicos acorde con las necesidades de los consumidores.

Por último, la tercera competencia central que analizó el grupo de enfoque es el sentido de supervivencia financiera de la empresa. Esta compañía, fundada en el seno de una familia con tradición industrial, y producto de varias décadas de aciertos y desaciertos económicos, ha logrado desarrollar un sentido de sobrevivencia ante las crisis financieras que afectan a todos los entes económicos. Mientras unas compañías sucumben ante los embates de las crisis, Oficina+39 ha logrado salir a flote en los momentos más difíciles del oleaje económico.

5.1.3 Matriz DAFO

Una herramienta que analiza la situación real de una empresa, y que abarca tanto al entorno externo como a la capacidad estratégica, es la matriz DAFO

(Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). Un pequeño esquema que resume los puntos más importantes del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. Un sencillo instrumento, dividido en cuatro escaques, que busca identificar las fortalezas y las debilidades como aspectos internos de la organización, y las amenazas y las oportunidades como factores externos a ella, pero que inciden directamente en el núcleo económico de la compañía.

La matriz DAFO de Oficina+39 Colombia (figura 2), destaca las oportunidades que tiene la empresa con las políticas del actual Gobierno, las nuevas tecnologías y las tendencias de moda en el mundo moderno. También habrá que superar las amenazas que enfrenta, sobre todo en el campo ambiental, donde la naturaleza se ha vaciado de recursos hídricos, afectando la extracción de materias primas y mostrando una realidad desértica que amenaza al mundo entero. Entre las fortalezas para superar estos escollos está la experiencia directiva que ha logrado salvar las peores crisis económicas y un equipo humano abocado siempre a la satisfacción del cliente. Sin embargo, también habrá que reconocer las debilidades que afectan al proceso de producción y a la planeación administrativa.

El análisis de esta herramienta arroja un diagnóstico muy ajustado a la realidad, interna y externa, que afecta a la compañía, y marca una hoja de ruta sobre la mejor estrategia para reconducir el buque a buen puerto.

Figura 2. Matriz DAFO de Oficina+39 Colombia

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fast fashion</i>: tendencia que estimula el aumento de la producción textil. • Biotecnología: alternativa para el desarrollo de productos químicos ecológicos. • Políticas anticontrabando y antidumping: una solución alentadora para el textil nacional. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sustitución tecnológica elimina o minimiza el consumo de químicos. • Alta rivalidad entre competidores y convergencia estratégica de sus propuestas de valor. • Agotamiento de recursos hídricos y de materias primas para fabricar fibras textiles.
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte capacidad de asesoramiento técnico y comercial a los clientes. • Formuladores expertos en desarrollar productos para los clientes. • Experiencia de los directivos en el manejo financiero de la empresa. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fallas en la logística de salida por tiempos de entrega inconsistentes. • Falencias en la gestión de abastecimiento por agotamiento de materias primas. • Planeación administrativa deficiente.

Fuente: Aplicación propia del esquema de Johnson, Scholes y Whittington a la empresa Oficina+39 Colombia (2019).

Por último, y con la finalidad de utilizar la matriz DAFO como insumo para posteriores definiciones estratégicas, se establece una serie de objetivos estratégicos que surgen desde cuatro frentes diferentes, pero interconectados: es decir, un objetivo estratégico puede surgir potenciando las fortalezas por medio del aprovechamiento de las oportunidades del entorno; o puede surgir atacando las debilidades y persiguiendo esas mismas oportunidades; asimismo, un objetivo estratégico puede surgir desarrollando las fortalezas en medio de un entorno amenazante; o también, puede surgir haciéndole frente a las debilidades, teniendo en cuenta las amenazas del entorno. Estas cuatro posibilidades se resumen en la figura 3, que explica los objetivos estratégicos a partir de la matriz DAFO.

Figura 3. Objetivos estratégicos elaborados a partir de la matriz DAFO

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>Fuerte capacidad de asesoramiento técnico y comercial a las empresas. -</p> <p>Formuladores expertos en desarrollar productos según las necesidades de los clientes. -</p> <p>Experiencia directiva en el manejo financiero de la empresa.</p>	<p>Fallas en La logística de salida por inconsistencias en los tiempos de entrega de los pedidos.</p> <p>-Falencias en La gestión de abastecimiento por el agotamiento de algunas materias primas.</p> <p>-Improvisaciones en La planeación administrativa.</p>
OPORTUNIDADES (O)	OBJETIVOS (FO)	OBJETIVOS (DO)
<p>Fast Fashion, tendencia que estimula el aumento de la producción textil. -</p> <p>Biotecnología, alternativa para el desarrollo de productos químicos ecológicos</p> <p>-Políticas anti contrabando y antidumping, una solución alentadora para el textil nacional.</p>	<p>Incrementar las ventas de la compañía en un 200% para el año 2023, teniendo en cuenta la excelente labor que realiza el equipo de asesores, conocedores del auge del Fast Fashion.</p> <p>-Realizar la sustitución del 50% de los productos que comercializa la empresa al año 2023, por productos más amigables con el medio ambiente, aprovechando la experiencia de los formuladores de productos de Oficina 39.</p>	<p>Reducir los tiempos de entrega de los pedidos a los clientes en 12 horas para el Valle del Aburra y en 24 horas a otras ciudades del país para el año 2021, optimización de tiempo apremiante por la misma dinámica acelerada del sector.</p> <p>-Eliminar completamente el desabastecimiento de las materias primas para el año 2023, mediante la adquisición de un software de planeación de recursos empresariales, información para gestionar la previsión constante de los insumos para garantizar la demanda que no da espera del sector de la moda.</p>
AMENAZAS (A)	OBJETIVOS (FA)	OBJETIVOS (DA)
<p>La sustitución tecnológica elimina o minimiza el consumo de químicos.</p> <p>- Alta rivalidad entre competidores y La convergencia estratégica de sus propuestas de valor.</p> <p>- Agotamiento de recursos hídricos y de materias primas para fabricar fibras textiles.</p>	<p>Incrementar al 100% el número de visitas comerciales en 2021 para hacerle frente a la alta rivalidad de los competidores que acechan permanentemente el mercado.</p> <p>-Posicionar en el mercado diez productos que sean de difícil imitación, durante el próximo lustro, para contrarrestar la convergencia de los portafolios de productos químicos de los competidores.</p>	<p>Medir la gestión administrativa de la empresa a través del porcentaje de ejecución del plan de direccionamiento estratégico, que permita darle un norte a la compañía y la fortaleza de las amenazas del entorno.</p>

Fuente: Aplicación propia del esquema Johnson, Scholes y Whittington a la empresa Oficina+39 Colombia (2019).

5.1.4 Expectativas e influencias de las partes interesadas

Luego de describir la matriz DAFO, que encierra el análisis del entorno externo (primer elemento) y de la capacidad estratégica (segundo elemento), se analiza el

tercer elemento que se evalúa dentro de la posición estratégica: la expectativas e influencias de las partes interesadas. Este tercer elemento puede afectar los propósitos de la empresa y, por tanto, su estrategia.

Para conocer cuáles son las expectativas de esas partes interesadas y, de este modo, poderse acercar a sus propósitos, hay que remitirse a lo que comunican los mismos interesados; es decir, conocer la misión, la visión, sus valores corporativos y los objetivos que la organización busca alcanzar. Lo que las empresas detallan en estos títulos es su línea de conducta y su carta de presentación ante el mundo. Revelan la esencia de la empresa y lo que se quiere alcanzar en el futuro.

Se detalla, entonces, la estructura axiológica de la organización: la visión, la misión, los objetivos y la declaración de los valores corporativos de la empresa
Oficina+39 Colombia:

Misión:

Oficina+39 Colombia, comercializadora de especialidades químicas y colorantes italianos, ofrece a las empresas de lavandería de prendas y tintorería del país, productos adaptables a sus procesos productivos, procurando la rentabilidad para sus socios y el bienestar de sus empleados.

Visión:

En el 2023, la empresa será una aliada estratégica de sus clientes y de sus empleados; alcanzando la rentabilidad que le permita su sostenibilidad financiera.

Objetivos:

- Lograr el punto de equilibrio de la empresa antes de finalizar el quinquenio 2019-2023.

- Construir una propuesta de valor para los clientes que permita a la compañía ser su aliada estratégica.
- Crear una estructura organizacional que conduzca al bienestar de todas las partes interesadas.

Declaración de los valores corporativos:

- Trabajo en equipo: Oficina+39 Colombia cree que la distribución del trabajo enfocado en un bien común multiplica resultados y crea lazos fuertes para afrontar las dificultades.
- Servicio: Los funcionarios de la empresa tienen una disposición orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Persistencia: La compañía mantiene una actitud firme y constante para el logro de sus objetivos.
- Disciplina: Oficina+39 le apuesta a un accionar ordenado y sistemático para la realización de sus actividades.

Esta pequeña radiografía sirve para acercarse un poco al alma de la compañía y auscultar así las expectativas e influencias de las partes interesadas.

5.2 Elección estratégica

En la cuarta sesión (11 de enero de 2019), el grupo de enfoque se concentró en la elección de las tres estrategias: la estrategia corporativa, la estrategia de negocios y la estrategia operacional. Esta elección se basó en la teoría de direccionamiento estratégico y en el diagnóstico realizado alrededor del posicionamiento estratégico de la compañía.

En primer lugar, la elección estratégica se orientó desde un enfoque de diseño; es decir, desde la planeación formal o racional, como lo proponen Johnson, Scholes y Whittington (2006) en “los prismas del diseño sobre la selección de la estrategia”

(p. 378). La empresa optó por este enfoque debido a que es la primera vez que realiza un ejercicio de direccionamiento estratégico. Este hecho llevó a que la empresa siguiera los pasos de la escuela clásica.

Para determinar la estrategia corporativa de Officina+39 Colombia, hay que tener en cuenta que se trata de una filial de la compañía europea Techna Italia S. R. L.; por lo tanto, la empresa colombiana se considera una unidad estratégica de la casa matriz italiana, la cual lleva el control, no solo de la filial colombiana (de la que se ocupa este trabajo de grado), sino también de aquellas filiales de Asia, Europa y Norteamérica. Cada filial tiene la responsabilidad de adaptar los productos que importa de la casa matriz a las necesidades de los clientes locales. Dicho esto, se puede decir que la estrategia corporativa que emplea Techna Italia S. R. L. es de diversificación internacional multipaís, como lo explican los autores de *Dirección estratégica* (2006) en las estrategias de diversificación ya explicadas en el marco teórico.

En cuanto a la elección de la estrategia de negocio, Officina+39 Colombia podría apostarle a un híbrido entre la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia en diferenciación, por dos razones: por una parte, puede aprovechar las ventajas de la economía de escala, gracias al aumento de la capacidad productiva de la casa matriz, lo que le permite un liderazgo en costos; por otra, la empresa colombiana cuenta con un grupo de profesionales expertos en formulación de productos químicos y en asesoría técnica, lo que posibilita una ventaja en la diferenciación. En un escenario donde diariamente se libra una batalla feroz entre competidores con poca diferenciación en sus productos, y con ofertas cada vez más angustiantes que ponen en riesgo la estabilidad financiera de sus empresas, esta estrategia híbrida sería una elección que fortalecería la propuesta de valor de la compañía.

Finalmente, la estrategia operacional debe estar alineada con la estrategia de negocio; por lo tanto, la empresa deberá modificar su estructura para enfocarse en

dos prioridades: eficiencia en costos y flexibilidad en sus operaciones; con esto, y profundizando los procesos de investigación y desarrollo, se puede garantizar la diferenciación en sus productos.

5.2.1 Modelo de negocio

Decidir sobre las estrategias que se piensan implementar en una compañía supone conocer su modelo de negocio. Un modelo de negocio no es otra cosa que la estructura fundacional, las bases, los pilares o los cimientos sobre los que se erige una empresa para crear valor para el cliente. Dicen Osterwalder y Pigneur (2010) que son nueve los módulos en que se divide el modelo de negocio para explicar la forma en que se están generando los ingresos en una organización.










La figura 3 muestra el modelo de negocio que desarrollaron estos autores aplicado a un caso concreto: la empresa Oficina+39 Colombia. De acuerdo al modelo planteado por los autores, la figura 3 detalla las distintas variantes que explican el ritmo cardíaco de la compañía y su forma de obtener ingresos.

Módulos como *socios* advierten al lector que la empresa que tratamos es una filial de una compañía italiana y que, por ende, no funciona como una rueda suelta, sino que responde a una directriz dictada desde el viejo continente. *Capacidades* y *recursos* muestran las fortalezas con que cuenta esta filial, como los formuladores expertos que desarrollan productos a la medida del cliente, o las materias primas y productos terminados que en un alto porcentaje llegan desde el otro lado del Atlántico. Los *canales* para llegar al cliente se basan en la comunicación de los asesores comerciales, a través de un *relacionamiento* cordial y personalizado. Y a quienes llevan esa comunicación y con quienes se relacionan, las tintorerías y las lavanderías industriales, se ubican, precisamente, en el módulo *clientes*. Que son, finalmente, los que generan los ingresos que se detallan en el módulo de *flujo de ingresos* por la venta de productos químicos. El *flujo de costos* muestra las

obligaciones financieras en que incurre la empresa para generar valor. Y, finalmente, se expone la *propuesta de valor* que explica cuál es el quehacer de Oficina+39 Colombia para generar ingresos; qué hace que sus productos, dice este módulo, puedan llegar hasta un cliente y que se pague por ellos.

Los esquemas sirven para mostrar con más detalle y de forma más didáctica lo que las palabras no alcanzan. Una mirada a la siguiente figura dará una buena idea sobre la manera en que se producen los ingresos en esta compañía.

Figura 4. Modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur aplicado a Oficina+39 Colombia

SOCIOS 	CAPACIDADES 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIONAMIENTO 	CLIENTES 
Techna Italia S.R.L, socia mayorista y proveedora principal de materias primas y productos terminados	Alto nivel de asesoramiento técnico y comercial a las empresas	OFFICINA 39 Colombia comercializa productos químicos italianos para el teñido y acabado de insumos textiles y prendas de moda. -Los productos se caracterizan por su funcionalidad, compatibilidad ecológica, adecuada relación costo-beneficio y disponibilidad en plaza. La compañía cuenta con experimentados asesores técnicos orientados al servicio al cliente.	Abordaje cordial y personalizado con los clientes, proveedores y empleados de la empresa.	Tintorerías de insumos textiles (telas, cintas, hilazas y accesorios de confección) de Colombia
Clientes estratégicos que por afinidad con la propuesta de valor de Oficina +39 Colombia son aliados.	Formuladores expertos en desarrollar productos según las necesidades de los clientes			Lavanderías industriales de prendas de Colombia
	Experiencia directiva en el manejo financiero de la empresa.			
	RECURSOS 		CANALES 	
	Empleados competentes para las diferentes actividades de la empresa		Los canales para enviar la propuesta de valor de la empresa al cliente, se realizan mediante : la comunicación oral o escrita , los asesores comerciales y los transportadores de productos químicos.	
	Materias primas y productos terminados			
	Recursos financieros para el pago de las diferentes obligaciones de la empresa			
	Infraestructura física para darle soporte a la operación.			
FLUJO DE COSTOS 		FLUJO DE INGRESOS 		
Costos fijos:	Costos variables	Ingresos por ventas de productos químicos:		
Alquiler de bodega	Costos de materia prima y productos terminados	Pago de contado con descuentos por pronto pago.		
Salarios de personal administrativo y operativo	Salario de asesores comerciales	Pago a crédito con plazo de pago de 90 días en promedio		

Fuente: Aplicación propia del esquema de Osterwalder y Pigneur a la empresa Oficina+39 Colombia (2019).

5.3 Conversión de las estrategias en acción

Una vez planteadas las estrategias en el direccionamiento estratégico, estas deben ser traducidas a una realidad medible y cuantificable, para que no divaguen

sempiternamente en el mundo de las ideas. El cuadro de mando integral o *balanced scorecard* es una herramienta donde se plasma la elección estratégica que derivó de este trabajo, y donde se construyen los indicadores de gestión y de control, para hacer seguimiento a dicha estrategia y medir el éxito o el fracaso de tal elección.

Los objetivos de este cuadro de mando emanan de la visión y la estrategia de la organización. El cuadro de mando integral guarda una conexión entre las cuatro perspectivas de la organización (la financiera, la del cliente, la de los procesos y la de aprendizaje y crecimiento), los objetivos estratégicos resultantes de la matriz DAFO (figura 3) y las expectativas e influencias de los *stakeholders*. Así, los objetivos estratégicos entran en diálogo con las expectativas de los grupos de interés y, producto de ese diálogo, se plantean los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas que componen el cuadro de mando. Cada una de estas aristas entra en un esquema sistémico donde cada elemento puede afectar a todos los demás.

En la figura 5 se muestra el cuadro de mando de la empresa Oficina+39 Colombia. Desde la perspectiva financiera, se busca alcanzar la sostenibilidad financiera: alcanzar el punto de equilibrio y mejorar la liquidez de la empresa; esto es, que la empresa sea rentable. Para conseguir esa rentabilidad hay que trazarse unos objetivos en la parte comercial que permitan incrementar los ingresos: por ejemplo, incrementar las ventas en un 200% para el año 2023. Pero dichos objetivos no se pueden alcanzar si antes no se han fortalecido los procesos, si no se ha solucionado inconvenientes como el desabastecimiento del inventario. Y, para fortalecer estos procesos, se requiere, a su vez, un plan de mejoramiento continuo para capacitar y entrenar al personal de la compañía.

Cada objetivo del cuadro de mando tiene una meta cuantificable y medible que asegura el monitoreo constante de la estrategia. Así mismo, se detallan las iniciativas a realizar para lograr cada objetivo propuesto.

Desde la perspectiva de los clientes, se busca aumentar las ventas de la compañía a través de productos diferenciados, que permitan llegar al porcentaje deseado. Para ello, habrá que doblar el número de visitas comerciales que actualmente se realiza a los clientes con asesores especializados, previamente capacitados dentro del plan de mejoramiento continuo.

Uno de los objetivos estratégicos de la perspectiva de los procesos es reducir el impacto del medio ambiente a través de la sustitución del 50% de los productos de la empresa. Para alcanzar este objetivo, la empresa requiere poner en marcha un plan de sustitución de productos químicos por productos ecológicos que logren esa transformación en un período de cinco años. Con los recursos físicos necesarios para la adecuada labor de los formuladores, se pretende alcanzar esta meta y trabajar con productos enteramente sostenibles y de mínimo impacto para el medio ambiente.

La perspectiva de aprendizaje y seguimiento soporta todas las metas trazadas en el cuadro de mando integral, porque supone la simiente para llevar a cabo un proceso de transformación empresarial. Un plan de formación continua para los empleados permitirá el fortalecimiento de los procesos que conduzcan a buen puerto la implementación de las estrategias, para la consecución de los objetivos planteados.

Un cuadro que muestra las perspectivas, el mapa estratégico, los objetivos, los indicadores y las metas, además de las iniciativas para lograr esos objetivos, puede ser el punto de quiebre para una compañía que atraviesa momentos difíciles, pero que a la vez confía en un horizonte más halagador. La puesta en

marcha de este cuadro de mando integral puede ser el punto de partida de la empresa hacia la sostenibilidad financiera. Es el gran salto de la filial colombiana a la modernidad empresarial.

Figura 5. Balanced scorecard. Oficina+39 Colombia

TABLERO BALANCEADO DE CONTROL (BSC) de OFICINA +39 COLOMBIA					
PERSPECTIVAS	MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVOS	INDICADOR	META	INICIATIVA
FINANCIERO	12	12. Lograr el punto de equilibrio de la empresa .	PE=IT-CT	PE=0 (año 2021)	Incrementar las ventas Reducir los costos variables
	11	11. Mejorar la liquidez de la empresa (Liquidez inmediata)	Liquidez inmediata= (Activo cte -Inventario)/ Pasivo corriente	LI=1,5 (año 2022)	Aumentar la rotación de CX Disminuir la rotación de CX P Aumentar la rotación del inventario
	10	10. Obtener un retorno de utilidades netas sobre patrimonio (ROE) .	ROE= Utilidades netas/Patrimonio	ROE: 10% (año 2023)	lograr el punto de equilibrio financiero. Incrementar las ventas hasta lograr el % de aumento esperado del 200%. Realizar reuniones de ventas
CLIENTES	9	9. Aumentar las ventas de la compañía con relación al año 2018	% de aumento de ventas anuales	Aumento en ventas: 200% (año 2023)	Promocionar el portafolio con los nuevos productos ecológicos. Tomar ventaja de la presencia de los asesores en las empresas de los clientes .
	8	8. Incrementar número de visitas comerciales por cliente.	% de incremento de visitas anuales	Incremento de visitas anuales : 100% (año 2021)	Realización de ensayos Capacitaciones de procesos textiles Lanzamiento de nuevos productos
	7	7. Posicionar en el mercado diez productos que sean de difícil imitación durante el próximo lustro.	Número de productos posicionados	P.P: 10 (año 2023)	Dar a conocer los productos mediante ferias textiles, visitas comerciales y talleres técnicos en las plantas de los clientes.
PROCESOS	6	6. Realizar la sustitución del 50% de los productos que comercializa la empresa por productos mas amigables con el medio ambiente.	% de sustitución de productos quimicos por productos ecológicos	% sustitución: 50% (año 2023)	Dotar al laboratorio de la empresa de los recursos necesarios para que los formuladores puedan realizar eficientemente su labor. Realizar periódicamente reuniones con los formuladores para hacer seguimiento
	5	5. Reducir los tiempos de entrega de los pedidos a los clientes en el Valle del Aburrá y para otras ciudades del país.	Tiempo de entrega promedio de los pedidos mensualmente	Tiempo de entrega en Valle del Aburrá: 12 horas Tiempo de entrega en otras ciudades= 24 horas (año 2021)	Realizar los mejoramientos en la infraestructura y la logística para el cumplimiento de los tiempos. Seguimiento de los tiempos de entrega mediante el software de planeación administrativo.
	4	4. Eliminar el desabastecimiento de las materias primas.	Número de casos de materia prima faltante mensualmente	N° casos : 0 (año 2023)	Utilizar el software de planeación administrativa para la previsión de las materias primas.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	3	3. Realizar un plan de formación continua para los empleados.	Evaluación de desempeño	E.D: 90% (año 2022)	Realizar levantamiento de perfil del empleado Evaluar el desempeño del empleado.
	2	2. Adquirir un software de planeación de recursos empresariales y capacitar al personal en su manejo.	Porcentaje de implementación del software	Porcentaje de implementación: 100% (2020)	Asignar al personal necesario para recibir el entrenamiento para realizar la implementación del software
	1	1. Implementar sistema de compensación e incentivos a los empleados según su desempeño para 2022	Evaluación de desempeño	Si E.D > 80% (año 2023)	Realizar levantamiento de perfil del empleado Evaluar el desempeño Realizar una escala de estímulos y bonificación según E.D

Fuente: Aplicación propia del esquema de Kaplan y Norton a la empresa Oficina+39 Colombia (2019).

6. Conclusiones

- Es tan solo una alternativa. En este ejercicio académico se empleó el modelo clásico de direccionamiento estratégico, que se basa en el empleo de una serie de herramientas diagnósticas; con un acertado diagnóstico se puede prescribir el rumbo estratégico de la organización y planear así las tácticas que se van a utilizar en la arena empresarial. No obstante, hay que tener en cuenta que el modelo clásico es uno más entre tantas alternativas existentes. Es un modelo más entre tantos otros modelos para formular y ejecutar la dirección de las estrategias de una organización. No hay una verdad infalible y, por ende, el estratega debe procurar aquella selección del modelo más conveniente, según las características propias de su organización.
- La formulación del direccionamiento estratégico de una organización es una tarea que encierra un alto grado de complejidad, porque el estratega se enfrenta a la incertidumbre de un entorno cambiante que puede poner en jaque su planteamiento estratégico, de ahí la conveniencia de combinar varios paradigmas en la elaboración de las estrategias de una organización: la estrategia de Mintzberg (vista en el marco teórico), por ejemplo, agrupa diversos elementos como el plan, el patrón, la posición, la perspectiva y el engaño.
- Para el caso de Officina+39, la estrategia corporativa liderada por la casa matriz italiana, se centra en la diversificación internacional multipaís, en la cual cada filial se encarga de desarrollar un portafolio de productos acordes a las necesidades particulares de sus clientes; la estrategia de negocio de la empresa nacional (que es una unidad de negocio de la empresa europea) es ofrecer una propuesta de valor que le brinde a los clientes productos diferenciados y a un precio acorde con los precios del mercado;

finalmente, la estrategia operacional instrumentaliza la estrategia de negocio mencionada, a través de acciones que hacen menos costosa y más flexible la operación para generar productos de difícil imitación en el mercado.

- El proceso de formulación del direccionamiento estratégico es como una cadena de acciones de causa y efecto. Para plantear los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral se deben conocer, de antemano, las estrategias corporativas, de negocios y operacional; y, para aplicar estas estrategias, es imperativo realizar un diagnóstico del entorno externo e interno de la organización. Tan importante es la comprensión del entorno externo para el estratega, como el entendimiento de la dinámica interna de la compañía.

7. Recomendaciones

Muchos trabajos de grado terminan su vida útil cuando el diploma entra a formar parte del palmarés del graduando. Arduos esfuerzos condensados en medio centenar de páginas, se entregan en un pequeño CD en la biblioteca y, a partir de allí, la tesina entra a dormir el sueño de los justos. Las formulaciones más audaces, las estrategias más atrevidas, jamás saldrán del fondo de la biblioteca y, si acaso, serán consultadas por otros tantos estudiantes que buscan, así mismo, repetir el fatídico ciclo. Si queremos construir un país que de verdad le apueste a la ciencia y a la tecnología, si queremos dejar de fungir como simples funcionarios de escritorio en la cadena de producción, entonces habría que dejar salir muchos de estos trabajos a la realidad de las empresas. Que se estrellen con una realidad inaprensible para ver qué resultados arrojan. Sería interesante plantear, como ejercicio académico para un trabajo de grado, la experiencia de ejecutar el direccionamiento estratégico de una empresa, y no seguir alimentando más y más trabajos de formulación.

Referencias

- ANDI (2018). "Informe. Balance 2019 y perspectivas 2019". Vicepresidencia de desarrollo económico y competitividad. Bogotá.
- ANDI, Innpulsa, Programa de Transformación Productiva, y consultoría de VT SAS (s. f.). *Cierre de brechas de Innovación y tecnología*. Bogotá
- Andrews, K. (1971). *El concepto de estrategia en la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Diccionario de la Lengua Española, R. A. (2012). Diccionario (en línea).
- El Colombiano (2018). "Los planes para impulsar al sector textil-confección el próximo año". En: *El Colombiano*, Medellín. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/los-planes-para-impulsar-al-sector-textil-confeccion-el-proximo-ano-DL9951885> [consultado el 19 de febrero de 2019].
- El Tiempo (2019). "Investigarán 'dumping' textil desde Asia". En: *El Tiempo*, Bogotá. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/investigacion-por-posible-competencia-desleal-textil-desde-asia-317796> [consultado el 19 de febrero de 2019].
- El Tiempo (2018). "Moda circular: la última obsesión de la industria textil". En: *El Tiempo*, Bogotá. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/vida/moda-circular-la-ultima-obsesion-de-la-industria-textil-276616> [consultado el 19 de febrero de 2019].
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Bogotá: Editorial Planeta Colombia.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *El Cuadro De Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

- Karlöf, B & Lövingsson, F. (2005). *The A-Z of management concepts and models*. (pp.389-391). Londres: Throgood Publishing.
- La República (2018). “La economía colombiana crecerá más en 2019”. En: *La República*, Bogotá. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-2018-ii/la-economia-colombiana-crecera-mas-en-2019-2808899> [consultado el 11 de febrero de 2019].
- Mintzberg, H., Lampel, J. & Ahlstrand, B. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Barcelona: Granica.
- Oltra Mestre, M. J., y Flor Peris, M. L. (2007). El efecto de la estrategia de operaciones en los resultados empresariales y su moderación por la estrategia de negocio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10203-222. doi:10.1016/S1138-5758(07)70088-9
- Osterwalder, A., Clark, T., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). *Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Rivera R., Hugo Alberto; Pérez G., Carlos Hernán; y Malaver R., Marleny Natalia (2010). Aporte de Oriente a las empresas de Occidente: Sun Tzu un clásico de la estrategia. *Universidad y Empresa*, 9(12), 117-140.
- Wheelwright, S. C. (1978) Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. *Business horizons*, 21(1), pp. 57-66.

Anexo 1



OFFICINA +39 COLOMBIA S.A.S

NIT: 900717518-6

REGISTRO DE ASISTENCIA

(Sesión I)
Tipo de reunión: Formación del grupo de estoque y presentación
técnica de dirección estratégica y sus herramientas.
Conductor de la reunión: Víctor David Cruz

Fecha: 7 de diciembre de 2013

Nombre	Cédula	Firma
Lina Fernanda Santana Ordoñez	1.130.639.810	Lina Fernanda Santana Ordoñez
Miller Eder Agudelo Linares	1.023.903.792	Miller Agudelo
Claudia Patricia Estrada Rodriguez	42'770.595	Claudia Patricia Estrada Rodriguez
Victor David Cruz Rodriguez	71'739,186	Victor David Cruz Rodriguez

Anexo 2



OFFICINA +39 COLOMBIA S.A.S

NIT: 900717518-6

REGISTRO DE ASISTENCIA

(Sesión 2)

Tipo de reunión:

Descripción del posicionamiento de la empresa.
Parte I.

Conductor de la reunión:

Victor David Cruz

Fecha: 14 de diciembre de 2013

Nombre	Cédula	Firma
Lina Fernanda Santana Ordoñez	1.130.639.810	
Miller Eder Agudelo Linares	1.023.903.792	
Claudia Patricia Estrada Rodriguez	42'770.595	
Victor David Cruz Rodriguez	71'739,186	

Anexo 3



OFFICINA +39 COLOMBIA S.A.S

NIT: 900717518-6

REGISTRO DE ASISTENCIA

(Sesión 3)

Tipo de reunión:

1 Descripción del posicionamiento de la empresa.
Parte 2.

Conductor de la reunión:

Victor David Cruz

Fecha: 21 de diciembre de 2018

Nombre	Cédula	Firma
Lina Fernanda Santana Ordoñez	1.130.639.810	Lina Fernanda Santana Ordoñez
Miller Eder Agudelo Linares	1.023.903.792	Miller Eder Agudelo
Claudia Patricia Estrada Rodriguez	42'770.595	Claudia Patricia Estrada Rodriguez
Victor David Cruz Rodriguez	71'739,186	Victor David Cruz Rodriguez

Anexo 4



OFFICINA +39 COLOMBIA S.A.S

NIT: 900717518-6

REGISTRO DE ASISTENCIA

(Sesión 4)

Tipo de reunión: Elección de estrategia corporativa, de negocios
y operacional y planteamiento del modelo de negocio

Conductor de la reunión: Victor David Cruz

Fecha: 11 de enero de 2019

Nombre	Cédula	Firma
Lina Fernanda Santana Ordoñez	1.130.639.810	Lina Fernanda Santana
Miller Eder Agudelo Linares	1.023.903.792	Miller Agudelo
Claudia Patricia Estrada Rodriguez	42'770.595	Claudia Patricia Estrada
Victor David Cruz Rodriguez	71'739,186	Victor David Cruz

Anexo 5



OFFICINA +39 COLOMBIA S.A.S

NIT: 900717518-6

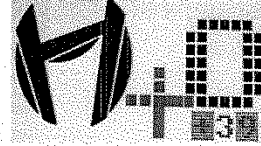
REGISTRO DE ASISTENCIA

(Sesión 5)
Tipo de reunión: *Elaboración del cuadro de mando integral*
(Balanceo del 2018)
Conductor de la reunión: *Victor David Cruz*

Fecha: *18 de enero de 2019*

Nombre	Cédula	Firma
Lina Fernanda Santana Ordoñez	1.130.639.810	<i>Lina Fernanda Santana Ordoñez</i>
Miller Eder Agudelo Linares	1.023.903.792	<i>Miller Agudelo</i>
Claudia Patricia Estrada Rodriguez	42'770.595	<i>Claudia Patricia Estrada Rodriguez</i>
Victor David Cruz Rodriguez	71'739,186	<i>Victor David Cruz Rodriguez</i>

Anexo 6



Marzo 7 de 2019
Señores Escuela de Administración
Universidad EAFIT
Medellin

Asunto: autorización para realización de trabajo de grado.

La presente es con el fin de corroborar la autorización dada al señor Victor David Cruz Rodriguez, quien trabaja en la compañía para utilizar la información y los recursos pertinentes en la realización del trabajo de grado "*Proceso de formulación del direccionamiento estratégico de la empresa OFFICINA +39 COLOMBIA según el enfoque clásico de la estrategia*".

Cordialmente,


**Herma
Color
S.A.S**

Juan Carlos Madrigal Posada
Gerente JV HC & Oficina +39 Colombia

OFFICINA +39
FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADA DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD