

UNIVERSIDAD EAN.

FACULTAD DE ESTUDIOS Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO
ORGANIZACIONAL: CASO EMPRESA COMERCIALIZADORA YUDACA

AUTOR

LUIS EXBERTO LEÓN RODRÍGUEZ

TUTOR ACADÉMICO

RAFAEL PÉREZ URIBE PhD

BOGOTÁ D.C, 20 DE MAYO DE 2020

Resumen Ejecutivo

La dotación de prendas de vestir con destino a las fuerzas armadas (servidores públicos de la Policía nacional de Colombia), es un aspecto que tradicionalmente ha sido fundamental en la imagen de esta institución. En la actualidad es permanente y significativa la demanda de este tipo de vestuario.

La Comercializadora YUDACA se constituye bajo la forma jurídica de Persona Natural en el año 2004, es una organización con una adecuada participación y reconocimiento a nivel local Bogotá en la confección de prendas de vestir (uniformes, uniforme de asistencia, uniforme de fatiga, insignias, etc.), cuenta con una planta de producción de tamaño mediano y 10 empleados de los cuales 2 pertenecen a la parte administrativa y 8 a la parte de producción y operativa. Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Bogotá donde cuanta con las instalaciones para la confección y el desarrollo de las demás actividades administrativas. Trabajan bajo una estrategia de producción por pedido a partir de las licitaciones adjudicadas por parte de la Policía Nacional de Colombia y todo su andamiaje gira en torno al cumplimiento de los requisitos, cantidades, calidades, características y especificaciones entregadas por el contratante.

Si bien es cierto que la Comercializadora YUDACA ha crecido en concordancia al tamaño de su infraestructura y operaciones, también lo es que, presenta un estancamiento en el mercado, lo que refleja una condición de debilidad que debe afrontar estratégicamente, de manera que la competencia no le quite participación en el segmento de mercado en el que participa.

Es importante destacar que el comportamiento y crecimiento de la industria de la confección de prendas de vestir para las instituciones armadas se ha vuelto muy competitivo, por lo que se encuentran empresas con mayor solidez financiera que con su infraestructura están acaparando el mercado y restándole importancia a los demás participantes.

Por lo tanto, la elaboración del estudio se basa principalmente en el desarrollo de un Sistema Integrado de Medición de Gestión basado en índices de gestión conocido como modelo **SIMEG**.

El objetivo principal de la realización del modelo de gestión estratégica basado en índices de gestión, consiste en brindar a la Comercializadora YUDACA, una herramienta que le permita realizar seguimiento, medición y control a todos sus

objetivos estratégicos propuestos, a través del establecimiento de indicadores de gestión, de manera que la gerencia pueda tomar decisiones de manera más eficiente.

La metodología del estudio se centró en el desarrollo de varias etapas; en la primera etapa se evaluó el entorno interno, con el modelo **MMGO** de la Universidad EAN y el externo a través del modelo PESTEL; en la segunda etapa de acuerdo con los resultados del diagnóstico se confirmó la problemática encontrada y manifestada por parte de la gerencia; en la etapa de Formulación se realizó un análisis DOFA y se diseñó y propuso un plan estratégico con el respectivo cuadro de mando integral; en la etapa final de implementación y seguimiento, se definió un cuadro me mando integral basado en un Sistema Integrado de Medición de Gestión basado en índices de gestión conocido como modelo **SIMEG** a partir de siete perspectivas (financiera, mercado y cliente, interna, innovación y aprendizaje, entorno, competitividad, responsabilidad social).

De ser implementada la propuesta, la Comercializadora YUDACA contará con una herramienta que le permitirá controlar y monitorear las acciones de sus componentes organizacionales que se identificaron como factores críticos de éxito.

Executive Sumamary

The provision of clothing destined for the armed forces (public servants of the Colombian National Police) is an aspect that has traditionally been fundamental in the image of this institution. Currently the demand for this type of wardrobe is permanent and significant.

Comercializadora YUDACA was constituted under the legal form of Natural Person in 2004, it is an organization with adequate participation and recognition at the local level Bogotá in the making of clothing (uniforms, assistance uniform, fatigue uniform, insignia, etc.), it has a medium-sized production plant and 10 employees of which 2 belong to the administrative part and 8 to the production and operational part. Its main domicile is located in the city of Bogotá, where it has the facilities for the preparation and development of other administrative activities. They work under a production-by-order strategy based on the tenders awarded by the Colombian National Police and all their scaffolding revolves around compliance with the requirements, quantities, qualities, characteristics and specifications delivered by the contractor.

Although it is true that Comercializadora YUDACA has grown in accordance with the size of its infrastructure and operations, it is also true that it presents a stagnation in the market, reflecting a condition of weakness that it must face strategically, so that the competition does not remove you from the market segment in which you participate.

It is important to note that the behavior and growth of the garment industry for armed institutions has become very competitive, which is why companies with greater financial strength than with their infrastructure are taking over the market and downplaying the other participants.

Therefore, the preparation of the study is mainly based on the development of an Integrated Management Measurement System based on management indices known as the SIMEG model.

The main objective of carrying out the strategic management model based on management indices, is to provide the YUDACA Marketing Company with a tool that allows it to monitor, measure and control all of its proposed strategic objectives, through the establishment of indicators of management, so that management can make decisions more efficiently.

The study methodology focused on the development of several stages; In the first stage, the internal environment was evaluated, with the MMGO model from EAN University and the external one through the PESTEL model; In the second stage, according to the results of the diagnosis, the problems found and manifested by management were confirmed; In the formulation stage, a DOFA analysis was carried out and a strategic plan with the respective balanced scorecard was designed and proposed; In the final stage of implementation and monitoring, a comprehensive scorecard was defined based on an Integrated Management Measurement System based on management indices known as the SIMEG model from seven perspectives (financial, market and customer, internal, innovation and learning, environment, competitiveness, social responsibility).

If the proposal is implemented, the YUDACA Marketing Company will have a tool that will allow it to control and monitor the actions of its organizational components that were identified as critical success factors.



CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	3
Executive Sumamary.....	5
1. Parte I.....	15
1.1 Introducción	15
1.2 Problemática.....	15
1.2.1 Problemática	15
1.2.3 Situación deseada.....	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Marco de Referencia.....	17
1.4.1 Contexto General	17
1.4.1.1 Sector Textil y Confecciones en Colombia.....	17
1.4.2 Descripción de la Empresa.....	20
1.4.2.1 Misión.....	22
1.4.2.2. Visión.	22
1.4.2.3 Productos.	22
2. Parte II.....	24
2.1 Marco Metodológico.....	24
2.2 Modelo Para la Modernización de la Gestión de organizaciones.	24
2.3 Modelo PESTEL	27
2.3.1 Variable Política.	29
2.3.2 Variable Económica.	29
2.3.4 Variable Social.....	29
2.3.5 Variable Tecnológica.	29
2.3.6 Variable Ecológica.	29
2.3.7 Variable Legal.....	29
2.4 Análisis Competitivo de la Industria.	30
2.5 Modelo Plan Estratégico	31
2.5.1 ¿Qué es la Administración Estratégica?	31
2.6 Beneficios para una Empresa que lleva a cabo Administración Estratégica.....	32
2.7 Etapas de la Planeación Estratégica.	32
2.7.1 Etapa de Formulación.	33
2.7.2 Etapa de Implementación.	33
2.7.3 Etapa de Evaluación.....	33
2.8 Niveles de la Planeación Estratégica.....	34
2.9 Etapas del Proceso de la Planeación Estratégica.	34
2.9.1 Principios Corporativos.	36
2.9.2 Diagnóstico Estratégico.	36
2.9.3 Direccionamiento Estratégico.	36
2.9.4 Proyección Estratégica.	36
2.9.5 Alineamiento Estratégico.	36



2.9.6 Plan Operativo.....	36
2.9.7 Monitoria Estratégica.....	37
2.10 Revisión Estratégica Global (PEEA).....	37
2.11 Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).....	39
2.11.1 ¿En qué Consiste el Sistema del Cuadro de Mando Integral?	40
2.11.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	40
2.11.3 Perspectiva Financiera.	41
2.11.4 Perspectiva Clientes.....	41
2.11.5 Perspectiva Procesos Internos.....	41
2.11.6 Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje.....	41
2.11.7 Principales aportes del Cuadro de Mando Integral.	42
2.12 Recolección – Compilación de Datos	42
2.12.1 Recolección de Datos	42
2.12.2 Recopilación de Datos	43
2.12.3 Información General de la Empresa Comercializadora YUDACA	43
2.12.4 Análisis del Entorno Interno y Externo	44
2.13 Modelo PESTEL.....	44
2.13.1 Variable Política.	45
2.13.2 Variable Económica.....	45
2.13.3 Variable Social.	47
2.13.4 Variable Tecnológica.....	48
2.13.5 Variable Ecológica.	49
2.13.6 Variable Legal.....	50
2.14 Modelo MMGO.	51
2.14.1 Entorno Económico.	51
2.14.1.1 Análisis situacional.	51
2.14.1.2 Problemas y potencialidades.....	53
2.14.1.3 Recomendaciones.....	53
2.14.2 Direccionamiento Estratégico.	54
2.14.2.1 Análisis situacional.	54
2.14.2.2 Problemas y potencialidades.....	54
2.14.2.3 Recomendaciones.....	55
2.14.3 Gestión de Mercado.	56
2.14.3.1 Análisis situacional.	56
2.14.3.2 Problemas y potencialidades.....	56
2.14.3.3 Recomendaciones.....	57
2.14.4 Cultura Organizacional.	58



2.14.4.1 Análisis situacional.	58
2.14.4.2 Problemas y potencialidades.....	59
2.14.4.3 Recomendaciones.....	59
2.14.5 Estructura Organizacional.	60
2.14.5.1 Análisis situacional.	60
2.14.5.2 Problemas y potencialidades.....	60
2.14.5.3 Recomendaciones.....	61
2.14.6 Gestión de Producción.....	61
2.14.6.1 Análisis situacional.	61
2.14.6.2 Problemas y potencialidades.....	62
2.14.6.3 Recomendaciones.....	63
2.14.7 Gestión Financiera.....	64
2.14.7.1 Análisis situacional.	64
2.14.7.2 Problemas y potencialidades.....	65
2.14.7.3 Recomendaciones.....	66
2.14.8 Gestión Humana.	67
2.14.8.1 Análisis situacional.	67
2.14.8.2 Problemas y potencialidades.....	68
2.14.8.3 Recomendaciones.....	68
2.14.9 Logística.	69
2.14.9.1 Análisis situacional.	69
2.14.9.2 Problemas y potencialidades.....	69
2.14.9.3 Recomendaciones.....	70
2.14.10 Asociatividad.	71
2.14.10.1 Análisis situacional.....	71
2.14.10.2 Problemas y potencialidades.	72
2.14.10.3 Recomendaciones.	72
2.14.11 Comunicación e Información.	73
2.14.11.1 Análisis situacional.....	73
2.14.11.2 Problemas y potencialidades.	74
2.14.11.3 Recomendaciones.	75
2.14.12 Innovación y Conocimiento.....	75
2.14.12.1 Análisis situacional.....	75
2.14.12.2 Problemas y potencialidades.	76



2.14.12.3 Recomendaciones.	77
2.14.13 Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental.	77
2.14.13.1 Análisis situacional.	77
2.14.13.2 Problemas y potencialidades.	78
2.14.13.3 Recomendaciones.	79
2.15 Conclusiones y Recomendaciones	80
2.15.1 Conclusiones.	80
2.15.2 Recomendaciones.	81
3. Parte III.....	82
3.1 Direccionamiento Estratégico.....	82
3.1.1 Principios Corporativos	83
3.1.2 Matriz Axiológica.	83
3.1.3 Stakeholders.	83
3.1.4 Principios Corporativos.	84
3.1.5 Valores Corporativos.	87
3.2 Diagnóstico estratégico.	89
3.2.1 Análisis Interno.	89
3.2.1.1 Análisis Integral de la Interpretación de Resultados Modelo MMGO.....	89
3.2.2 Análisis Externo.....	92
3.2.2.1 Análisis Integral de la Interpretación de Resultados Modelo PESTEL. ...	92
3.2.3 Análisis Competitivo de la Industria.	94
3.2.3.1 Perfil Competitivo – Análisis de la Industria MPCl.	94
3.3 Direccionamiento estratégico.	96
3.3.1 Visión.....	96
3.3.2 Misión.	96
3.3.3 Objetivos Estratégicos.....	96
3.3.4 Revisión Estratégica Global (PEEA).	98
3.4 Proyección Estratégica.	100
3.4.1 Áreas Estratégicas.	100
3.4.2 Proyectos Estratégicos.	100
3.4.3 Matriz de correlación – objetivos.	102
3.4.4 Matriz de correlación – objetivos – áreas funcionales.	103
3.5 Plan Operativo.	105
3.5.1 Estrategias.	105
3.5.2 Planes de Acción.	107
3.5.3 Presupuestación Estratégica.	122
3.6 Monitoría Estratégica.	123
3.6.1 Perspectiva CMI.	123
3.6.2 Índices de Gestión.	124
3.6.3 Monitoria estratégica.	139
3.6.4 Mapa Estratégico.	154
3.7 Conclusiones.....	155



3.8 Recomendaciones.....	157
3.9 Referencias Bibliográfica.....	159

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas Modelo PESTEL.....	28
Tabla 2. Matriz del Perfil competitivo – análisis de la industria (MPCI).	30
Tabla 3. Factores posición estratégica y evaluación de acciones.	37
Tabla 4. Ponderación de los criterios de las dimensiones de la PEEA.	38
Tabla 5. Información de la empresa evaluada con el MMGO.	43
Tabla 6. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable POLÍTICA.	45
Tabla 7. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable ECONÓMICA.	46
Tabla 8. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable SOCIAL.	47
Tabla 9. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable TECNOLÓGICA.	49
Tabla 10. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable ECOLÓGICA.	49
Tabla 11. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable LEGAL.....	50
Tabla 12. Perfil financiero de la empresa evaluada con el MMGO.	65
Tabla 13. Grupos de interés de la Comercializadora YUDACA.	83
Tabla 14. Lista de Principios Corporativos de la Comercializadora YUDACA.....	84
Tabla 15. Matriz Axiológica de Principios Corporativos de la Comercializadora YUDACA.	86
Tabla 16. Lista de Valores Corporativos de la Comercializadora YUDACA.	87
Tabla 17. Matriz Axiológica de Valores Corporativos de la Comercializadora YUDACA.	89
Tabla 18. Resultados de componentes de evaluación MMGO.	90
Tabla 19. Clasificación estadios evaluados del MMGO.	91
Tabla 20. Perfil de Oportunidades y Amenazas de la empresa evaluada con el Modelo PESTEL.	93
Tabla 21. Matriz del Perfil competitivo – análisis de la industria (MPCI).	95
Tabla 22. Objetivos estratégicos bajo las perspectivas del BSC.....	97
Tabla 23. Ponderación de los criterios de las dimensiones de la PEEA.	98
Tabla 24. Proyectos estratégicos.	101
Tabla 25. Proyectos estratégicos.	102
Tabla 26. Matriz correlación – objetivos estratégicos.....	103
Tabla 27. Matriz correlación – objetivos estratégicos por áreas funcionales.....	104
Tabla 28. Estrategias.	105
Tabla 29. Plan de acción – plan operativo proyecto 1.....	108
Tabla 30. Plan de acción – plan operativo proyecto 2.....	109
Tabla 31. Plan de acción – plan operativo proyecto 3.....	110
Tabla 32. Plan de acción – plan operativo proyecto 4.....	111
Tabla 33. Plan de acción – plan operativo proyecto 5.....	112
Tabla 34. Plan de acción – plan operativo proyecto 6.....	113



Tabla 35. Plan de acción – plan operativo proyecto 7.....	114
Tabla 36. Plan de acción – plan operativo proyecto 8.....	115
Tabla 37. Plan de acción – plan operativo proyecto 9.....	116
Tabla 38. Plan de acción – plan operativo proyecto 10.....	117
Tabla 39. Plan de acción – plan operativo proyecto 11.....	118
Tabla 40. Plan de acción – Plan operativo proyecto 12.	119
Tabla 41. Plan de acción – plan operativo proyecto 13.....	121
Tabla 42. Presupuestación estratégica.	122
Tabla 43. Indicadores de gestión estratégica.	124
Tabla 44. Peso de las perspectivas en el cuadro de mando integral.	128
Tabla 45. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Financiera.....	130
Tabla 46. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Mercadeo y Clientes.	131
Tabla 47. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Interna.	132
Tabla 48. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Innovación y Aprendizaje.....	134
Tabla 49. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Entorno.....	136
Tabla 50. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Competitividad.....	137
Tabla 51. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Responsabilidad Social.	138
Tabla 52. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 1.....	140
Tabla 53. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 2.....	141
Tabla 54. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 3.....	142
Tabla 55. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 4.....	142
Tabla 56. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 5.....	144
Tabla 57. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 6.....	144
Tabla 58. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 7.....	145
Tabla 59. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 8.....	147
Tabla 60. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 9.....	148
Tabla 61. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 10.....	149
Tabla 62. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 11.....	149
Tabla 63. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 12.....	150
Tabla 64. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 13.....	153

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Variación porcentual anual del PIB.	17
Figura 2. Valor agregado por rama de actividad del sector textil en el PIB.	19
Figura 3. Exportaciones del sector textil (confección) en miles de dólares FOB.	19
Figura 4. Participación porcentual del sector textil / importaciones nacionales.	20
Figura 5. Fachada de la empresa Comercializadora YUDACA.	21
Figura 6. Uniforme No. 3.	22
Figura 7. Uniforme de asistencia No. 4.	22
Figura 8. Uniforme de fatiga No. 5.	23
Figura 9. Juego de insignias.	23
Figura 10. MMGO – EAN.	24
Figura 11. Componentes del MMGO.	25
Figura 12. Ruta de mejoramiento modelo MMGO – EAN.	26
Figura 13. Ruta de mejoramiento modelo MMGO – EAN.	27
Figura 14. Entorno Externo.	27
Figura 15. Etapas generales de la Planeación Estratégica.	33
Figura 16. Niveles de la Planeación Estratégica.	34
Figura 17. Etapas del proceso de Planeación Estratégica.	35
Figura 18. Posición estratégica y evaluación de acciones.	39
Figura 19. Perspectivas del BSC.	40
Figura 20. Informe componente Entorno Económico.	52
Figura 21. Informe componente Direccionamiento Estratégico.	54
Figura 22. Informe componente Gestión de Mercado.	56
Figura 23. Informe componente Cultura Organizacional.	58
Figura 24. Informe componente Estructura Organizacional.	60
Figura 25. Informe componente Gestión de Producción.	62
Figura 26. Informe componente Gestión Financiera.	64
Figura 27. Informe componente Gestión Humana.	67
Figura 28. Informe componente Logística.	69
Figura 29. Informe componente Asociatividad.	71
Figura 30. Informe componente Comunicación e Información.	73
Figura 31. Informe componente Innovación y Conocimiento.	76
Figura 32. Informe componente Responsabilidad Social y Gestión Ambiental.	78
Figura 33. Plan de mejoramiento estratégico organizacional.	80
Figura 34. Mapa Proceso Direccionamiento estratégico organizacional.	82
Figura 35. Informe Integral.	90
Figura 36. Ponderación clasificación componentes del Informe Integral.	92
Figura 37. Ponderación de las variables del Informe Integral modelo PESTEL.	94
Figura 38. Posición estratégica y evaluación de acciones.	99
Figura 39. Ponderación clasificación componentes del Informe Integral.	101
Figura 40. Mapa estratégico de YUDACA.	154

1. Parte I

1.1 Introducción

El sector de las confecciones es uno de los de mejor dinámica en la economía nacional, razón por la cual son bastantes los oferentes en la misma. Esta condición hace necesaria la utilización de herramientas de gestión gerencial y estratégica para poder competir con mayores posibilidades.

El no disponer de un proceso de gerencia estratégica en la Comercializadora YUDACA, imposibilita y hace más difícil la tarea en procura de la sostenibilidad organizacional.

A través del diseño de la planeación estratégica para el mejoramiento, la organización dispondrá de un direccionamiento estratégico que le permitirá la utilización de diferentes opciones y formulaciones estratégicas para el diseño de un sistema de información basado en índices de gestión, de manera que se disponga de elementos que le permiten una mejor gestión organizacional.

Por lo tanto, se hace necesario brindar un panorama general del objeto de actuación en la organización, los métodos a utilizar e implementar, las actividades y sus diferentes fases, el cronograma de trabajo los entregables que se producirán, los resultados esperados y finalmente el presupuesto de recursos monetarios que debe disponer la empresa.

Posterior a la intervención se espera que la empresa adquiera un mejor nivel en su gestión organizacional y se tengan mejores elementos para generar mayores posibilidades en procura de poder competir mejor y obtener un crecimiento sostenible que redunde en mayores beneficios para los diferentes grupos de interés.

1.2 Problemática

1.2.1 Problemática

En la Comercializadora YUDACA no existe un plan estratégico que le permita el mejoramiento organizacional, por lo tanto, se hace necesario un instrumento para brindar herramientas sólidas a los Directivos de manera que permita definir sus objetivos y

estrategias empresariales y sirvan para la toma de decisiones en las acciones de las brechas identificadas y tener mejores posibilidades para sobrevivir y ser sostenible.

1.2.3 Situación deseada

La Comercializadora YUDACA tendrá un Plan Estratégico a través del cual podrá definir sus objetivos y estrategias empresariales de manera que pueda en el corto plazo mejorar su desempeño organizacional, así como su posición de competitiva en el mercado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Estructurar el Plan Estratégico de la Comercializadora YUDACA, de manera que permita definir sus objetivos y estrategias empresariales con miras a mejorar su desempeño empresarial.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación de la empresa utilizando el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones – MMGO, de manera que se pueda conocer la actual situación e identificar acciones de mejora.

Identificar los factores de influencia del entorno sobre la organización a través de la aplicación del Modelo PESTEL.

Formular un mapa estratégico que le permita a los Directivos tomar la mejor opción para la misma.

Estructurar el Plan Estratégico de la empresa.

Estructurar el cuadro de mando integral para desarrollar indicadores de gestión que permita evaluar el crecimiento y desempeño organizacional.

1.4 Marco de Referencia

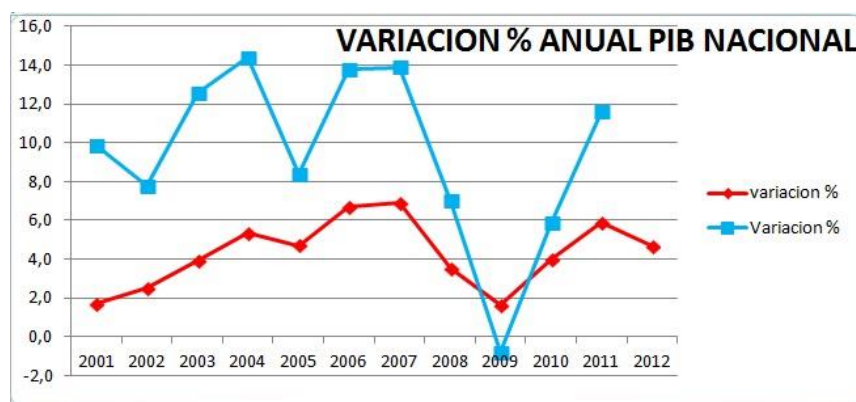
1.4.1 Contexto General

1.4.1.1 Sector Textil y Confecciones en Colombia

La cadena productiva del sector textil en Colombia, tiene como aspecto característico la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar.

Los altos índices en los niveles de contrabando, la subfacturación de textiles y confecciones importadas y competencia ilegal tienen preocupado al sector. Para el 2013 Colombia aspiraba a convertirse en la puerta de entrada a las Américas en materia textil y de confecciones, gracias al Acuerdo de Preferencias Arancelarias Andinas – ATPA a través del cual el país podría exportar anualmente el equivalente a 70 millones de metros cuadrados de telas.

Figura 1. Variación porcentual anual del PIB.



Fuente: Recuperado el 21 de 9 de 2013, de <http://vistazosimple.blogspot.com/>:
<http://vistazosimple.blogspot.com/2013/04/analisis-del-sector-textil-confeccion.html>.

Para nadie es un secreto que una de las industrias más importantes de la economía colombiana, ha sido el sector textil confección, ya que este ha contribuido al desarrollo industrial de nuestro país, pero ¿Qué ha pasado con este sector en particular?, ¿Cuál ha sido su comportamiento en la última década?

La participación que tiene la industria manufacturera dentro del PIB nacional, ocupa un lugar privilegiado, dentro de la económica Colombiana; tal como se



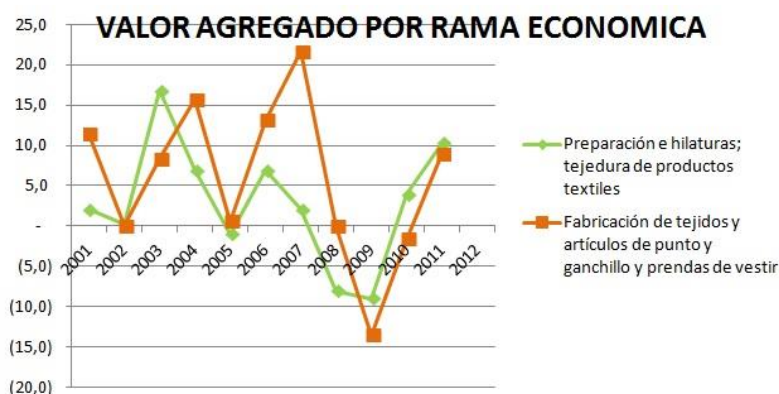
puede apreciar en la figura 1, donde se nota que el PIB nacional, ha tenido sus puntos altos, como el del 2007, donde tuvo un alza del 6,9% de variación con respecto al año 2000, pero inmediatamente, se observa que durante el 2008 empezó a decaer llegando a su punto más bajo en el 2009 con 1,7% de variación; a pesar de que a partir del 2010 empezó a crecer lentamente, para el 2012 no tuvo el resultado esperado por los analistas, esto se puede deber en gran parte a que con la llegada de los TLC, la globalización de los mercados y a la búsqueda de mano de obra más barata, muchas empresas no encontraron otro camino que cerrar su fábricas, cambiar de razón social, dedicándose a otros sectores con muchas más ventajas comerciales o empezar a maquilar en el exterior. (Colamarco, 2013).

El artículo describe adecuadamente el comportamiento que ha tenido el sector; pero también se destaca dentro de este análisis la importancia en el PIB del sector manufacturero, ya que es uno de los sectores que tiene una participación constante en la economía colombiana.

En la figura 1, se puede notar que, cuando la variable PIB, sube o baja, también lo hace el sector manufacturero, e incluso se nota que las caídas son mucho mayores, lo que demuestra la importancia de este sector y su participación.

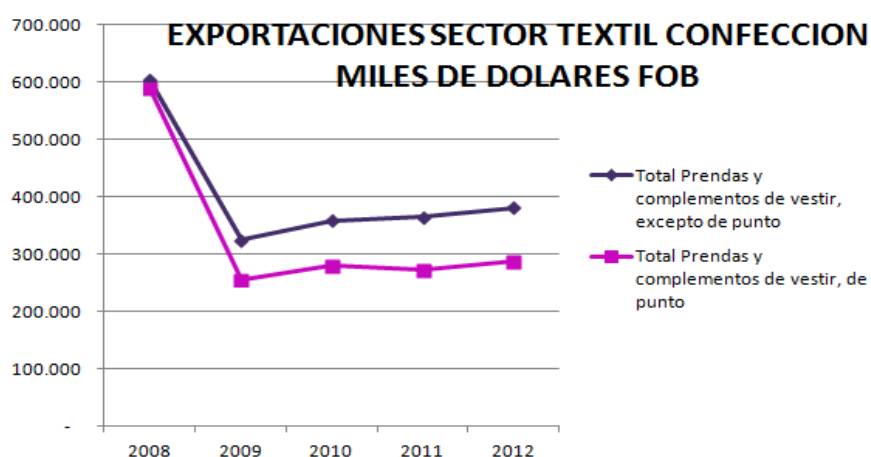
Una buena parte de la participación del sector manufacturero, dentro del PIB nacional, es aportada por el sector textil (confección), que a su vez se puede dividir en dos grandes ramas a saber, una es la de Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir, y la otra es la de Preparación e hilaturas y tejedura de productos textiles, dos ramas que si bien se complementan, tienen comportamientos diferentes; en la figura 2 se observa el valor agregado porcentual anual de cada una de estas ramas.

Cabe destacar que la gráfica, muestra un comportamiento similar al que se observa en el PIB nacional y del sector manufacturero, dentro de los mismos periodos. Pero al analizar cada una de las ramas, se puede apreciar que la Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir, tiene un valor agregado más vulnerable, ya que sus puntos altos y bajos son mucho más notorios, que la de Preparación e hilaturas y tejedura de productos textiles.

Figura 2. Valor agregado por rama de actividad del sector textil en el PIB.

Fuente: Recuperado el 21 de 9 de 2013, de <http://vistazosimple.blogspot.com/>: <http://vistazosimple.blogspot.com/2013/04/analisis-del-sector-textil-confeccion.html>.

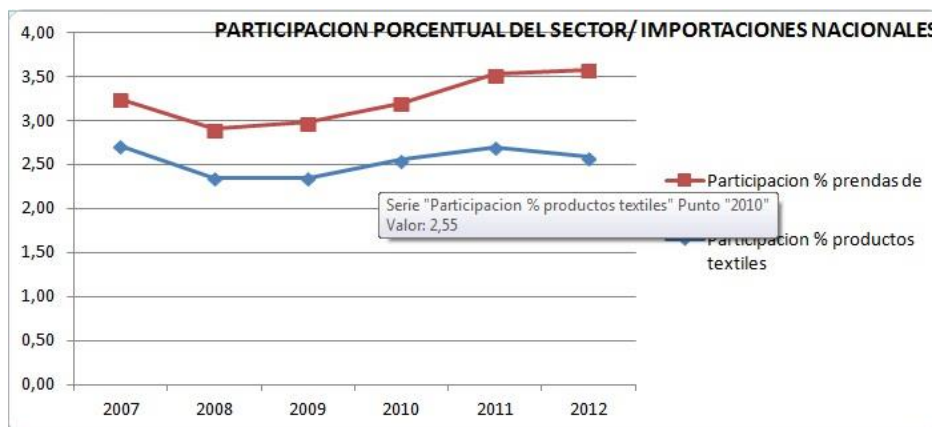
Respecto de las exportaciones del sector textil (confección), se puede observar en la figura 3 el comportamiento de estas, (Colamarco, 2013) “allí durante el 2008 las exportaciones de ambas ramas, se encontraban sobre los 580.000 (cifra en miles de dólares FOB), pero en el 2009, se presentó una muy notable caída, reduciendo las exportaciones casi a la mitad. Aunque hasta el 2012, el sector no logro recuperarse y alcanzar las cifras del 2008, se hace notorio que se ha mantenido estable, lo que puede hacer pensar que la industria intenta mantenerse a toda costa”.

Figura 3. Exportaciones del sector textil (confección) en miles de dólares FOB.

Fuente: Recuperado el 21 de 9 de 2013, de <http://vistazosimple.blogspot.com/>: <http://vistazosimple.blogspot.com/2013/04/analisis-del-sector-textil-confeccion.html>.

Pero para saber la realidad del sector, se debe conocer como se está supliendo la necesidad del mercado y para esto es importante conocer el comportamiento de las importaciones. Entonces en la figura 4, se puede observar que las importaciones el sector tuvo una baja durante el 2008 y que a partir del 2010 empezó a crecer gradualmente.

Figura 4. Participación porcentual del sector textil / importaciones nacionales.



Fuente: Recuperado el 21 de 9 de 2013, de <http://vistazosimple.blogspot.com/>: <http://vistazosimple.blogspot.com/2013/04/analisis-del-sector-textil-confeccion.html>.

En conclusión, se aprecia que el sector presenta un comportamiento favorable durante los últimos años lo que lo hace atractivo y con perspectivas de crecimiento para las empresas que lo dinamizan.

1.4.2 Descripción de la Empresa

Comercializadora YUDACA fue fundada el 20 de mayo de 2004 en la ciudad de Bogotá D.C., constituida bajo la forma jurídica de Persona Natural, se registró en la Cámara de Comercio de esa misma ciudad.

El objeto social de la empresa es la confección de prendas de vestir y su nicho de mercado corresponde a los servidores públicos de la Policía Nacional de Colombia.

El socio fundador es la señora MOJICA ACUÑA MYRIAM TERESA diseñadora con amplia experiencia en la confección de prendas de vestir.

Figura 5. Fachada de la empresa Comercializadora YUDACA.

Fuente: Autor.

En la actualidad la empresa mantiene una posición adecuada en el mercado de las dotaciones y atiende su nicho de mercado compitiendo con varias empresas que se destacan por tener una posición favorable en el mercado, esto ha ocasionado que se resienta YUDACA pues se han perdido algunos contratos y se encuentra en riesgo su continuidad.

La gerencia de YUDACA ha detectado que la principal causa de esta pérdida de competitividad, puede deberse a la ausencia de formalización de procesos internos y de una estructura de un plan estratégico, lo anterior auspicio la necesidad de la implementación de estas herramientas en la organización para disponer de mejores opciones de actuación.

La Gerente General de YUDACA consiente de la necesidad, demanda la consultoría en temas de estrategia organizacional para desarrollar acciones de mejora, con los cuales se espera facilitar el alcance de resultados empresariales en procura de tener más opciones de ser competente en el mercado.

Respecto a la declaración de su misión y su visión, éstas no han sido formuladas por la empresa:

1.4.2.1 Misión.

La Comercializadora YUDACA no ha formulado su Misión.

1.4.2.2. Visión.

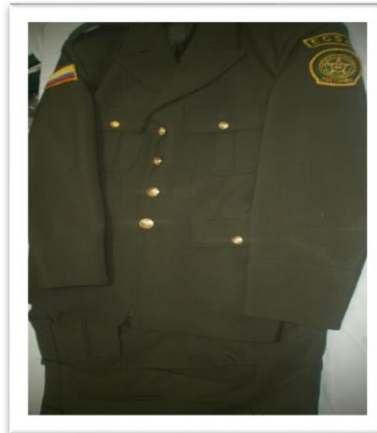
La Comercializadora YUDACA aún no ha formulado su Visión.

1.4.2.3 Productos.

Los productos confeccionados por la empresa van dirigidos principalmente a los funcionarios uniformados de las instituciones armadas de Colombia.

Los productos son los siguientes:

Figura 6. Uniforme No. 3.



Fuente: Autor.

Figura 7. Uniforme de asistencia No. 4.



Fuente: Autor.

Figura 8. Uniforme de fatiga No. 5.



Fuente: Autor.

Figura 9. Juego de insignias.



Fuente: Autor.

2. Parte II

2.1 Marco Metodológico

Para realizar el diagnóstico de la organización es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. El Diagnóstico Estratégico se obtiene enlazando el análisis de la información interna y el análisis de la información externa.

Las herramientas que se utilizaron para la intervención en la Comercializadora YUDACA fueron: a) Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones MMGO, b) Modelo PESTEL, c) Modelo Plan Estratégico, y d) Cuadro de Mando Integral SIMEG.

2.2 Modelo Para la Modernización de la Gestión de organizaciones.

El modelo para fortalecer la gestión organizacional MMGO se caracteriza por:

- 1) Está dirigido a empresarios y gerentes que deseen conocer cuál es la radiografía de la gestión actual de su organización, que debe hacer para gestionar con más innovación sus procesos y como dirigir sus empresas para mejorar los resultados de rentabilidad e ingresos operacionales, optimizar costos y gastos y desarrollar un proceso sustentable basado en la responsabilidad social (Observatorio Empresarial Colombiano, 2009).
- 2) El MMGO, es un método que ha sido probado en 150 empresas, para el análisis situacional y mejoramiento, en pequeñas y medianas empresas, basado en un enfoque sistemático y holístico para diseñar e implementar una ruta de cambio hacia la innovación de la gestión.

Figura 10. MMGO – EAN.



Fuente: Tomado de (Observatorio Empresarial Colombiano, 2009), (EAN - Pérez, et al, 2009)

3) El modelo MMGO está desarrollado en tres grandes partes: a) El libro con la teoría, b) El libro de casos, y c) La matriz para compilar la información en ambiente de Excel, donde se efectúan los cálculos de cada factor, se realiza las sumatorias, se obtiene los promedios y por último se expresa a través de gráficos para apreciar el comportamiento de la gestión en cada estadio y su nivel (I, D o M) para detectar los aspectos fuertes y débiles y posteriormente definir una ruta de mejoramiento sin perder la totalidad de la organización.

4) El MMGO se encuentra conformado por los siguientes componentes:

Figura 11. Componentes del MMGO.



Fuente: Elaborador a partir de (EAN - Pérez, et al, 2009).

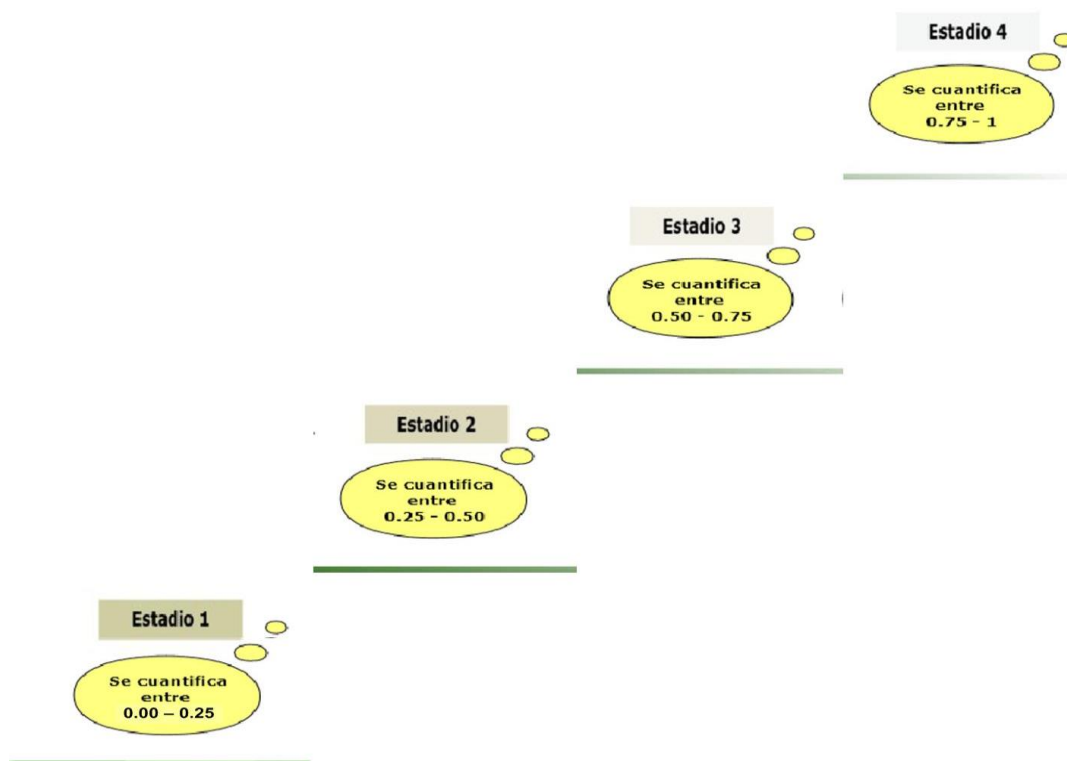
5) En la intervención en la empresa Comercializadora YUDACA, no se tomaron en cuenta los componentes de Exportaciones e Importaciones, ya que no aplican en el funcionamiento de la empresa.

6) Cada componente se encuentra conformado por variables concretas que lo definen, y a su vez cada variable se encuentra conformada por descriptores los cuales permiten la comprensión de las mismas.

7) Los estadios de desarrollo es otro aspecto inmerso en el modelo MMGO y se trata del principio de que todas las organizaciones por lo general pasan por distintos niveles “estadios” de crecimiento en términos de capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura. (EAN - Pérez, et al, 2009) “Se han definido cuatro estadios pudiéndose establecer una escala basada en el concepto de cuartiles: 0-25; mayor a 25-50; mayor a 50-75 y mayor a 75-100 al interior de cada uno”.

8) La figura 12 muestra los niveles factibles y deseables del modelo MMGO.

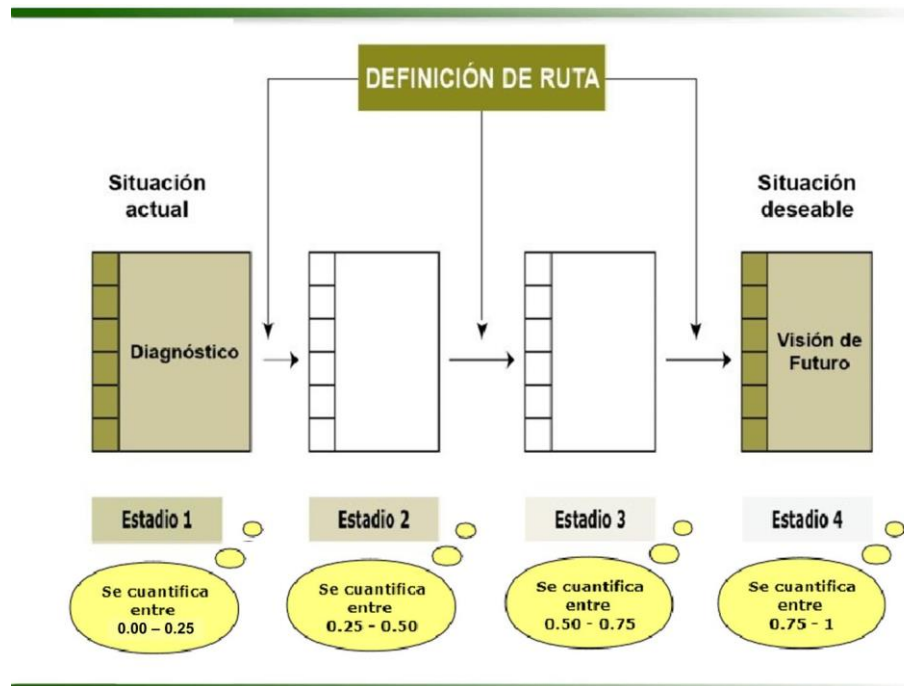
Figura 12. Ruta de mejoramiento modelo MMGO – EAN.



Fuente: Tomado de (EAN - Pérez, et al, 2009).

9) La ruta de mejoramiento para el desarrollo del MMGO en la empresa Comercializadora YUDACA consta de los pasos que aparecen en la figura 13.

Figura 13. Ruta de mejoramiento modelo MMGO – EAN.



Fuente: Tomado de (EAN - Pérez, et al, 2009).

2.3 Modelo PESTEL

Las empresas deben tener un conocimiento integral del ambiente interno y del entorno externo para poder entender el presente y anticipar el futuro.

Figura 14. Entorno Externo.



Fuente: Tomado de (Hitt & Duane & Hoskinsson, 2004).

Para realizar el análisis externo de la empresa Comercializadora YUDACA, se estudiaron aspectos del contexto externo general como del contexto externo específico. En el entorno general se analizaron las variables Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal, lo que se denomina al Análisis PESTEL, por las iniciales de las variables a considerar.

Se utilizó una matriz para identificar, examinar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

La calificación que se otorga al impacto según el saber y entender para las oportunidades es Alto, Medio, Bajo (AMB) y para las amenazas (AMB), también. Donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una oportunidad o amenaza importante, la calificación que se otorga es para ALTO (10), MEDIO (6), y BAJO (3).

Tabla 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas Modelo PESTEL.

CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDAD			AMENAZA					
VARIABLES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
POLÍTICA									
ECONÓMICA									
SOCIAL									
TECNOLÓGICA									
ECOLÓGICA									
LEGAL									

Fuente: Formato Informe Integral, elaboración a partir de (Serna G. H., Análisis externo, 2003).

La descripción de cada una de las variables se expone a continuación:

2.3.1 Variable Política.

Corresponde al terreno donde la empresa y los grupos de interés compiten para obtener la atención, los recursos y contar con una voz representativa en el conjunto de las leyes y reglamentos que rigen las interrelaciones en un país.

2.3.2 Variable Económica.

Se refiere al carácter y al curso de la economía en el lugar donde la empresa compite o podría hacer sustrayendo como la afectaría o beneficiaría.

2.3.4 Variable Social.

Hace referencia a las diferentes actitudes, así como los valores culturales de la sociedad donde se encuentra o piensa interactuar para ofrecer sus bienes o servicios.

2.3.5 Variable Tecnológica.

Implica determinar las tendencias de orden técnico especializado que inciden sobre la empresa y que podrían indicar una prospectiva tecnológica y el nivel en el que se encuentra la empresa en el mercado tecnológico.

2.3.6 Variable Ecológica.

El aspecto de preservación y cuidado del medio ambiente, al igual que las tendencias y exigencias de los consumidores por la responsabilidad social en esta materia, implica el considerar de qué manera impacta sobre la empresa el estar en afinidad o no con el cumplimiento de lo dispuesto.

2.3.7 Variable Legal.

El impacto de las leyes y reglamentos actuales, así como los que podría implementar el gobierno de turno en los aspectos laboral, tributario, comercial, económico, jurídico, etc., deben ser identificados para establecer de qué manera afectan o benefician a la empresa.

2.4 Análisis Competitivo de la Industria.

Para el desarrollo de una estrategia, es importante identificar y examinar el medio en el cual compite la empresa, en este sentido se utiliza la denominada “Matriz de perfil competitivo de la industria (MPCI)” (Serna G. H., Análisis externo, 2003).

El proceso implica la recopilación de información de fuentes secundarias respecto de las variables que pueden ser consideradas como clave en la industria, posteriormente se elabora la matriz MPCI calificando cada variable en torno al nivel de intensidad de la fuerza de esa variable en una escala de 0 a 6, donde 0 es un aspecto bajo, negativo, o de bajo impacto y 6 es el caso contrario.

La tabla 2 muestra la matriz diseñada para el análisis.

Tabla 2. Matriz del Perfil competitivo – análisis de la industria (MPCI).

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA MPCÍ										
Ítem	Fuerza									
	Intensidad de la fuerza	6	5	4	3	2	1	0	Intensidad de la fuerza	
1	Tasa de crecimiento de la industria.									
	Alta								Baja	
2	Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria.									
	Ausencia de barreras								Virtualmente imposible entrar	
3	Intensidad de la competencia entre las firmas.									
	Competitividad al máximo								Casi no hay competencia	
4	Posibilidades de sustitución del producto.									
	Muchos sustitutos en el mercado								No hay sustitutos	
5	Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.									
	Altamente dependiente								Virtualmente independiente	
6	Establecimiento de terminos de los proveedores.									
	Los proveedores establecen los términos								Las firmas compradoras establecen los términos	
7	Poder de negociación de compradores y consumidores									
	Los compradores establecen los términos								Las firmas vendedoras establecen los términos	
8	Grado de sofisticación tecnológica de la industria.									
	Alto nivel tecnológico								Nivel tecnológico muy bajo	
9	Innovación en la industria.									
	Innovación rápida								Casi no hay innovación	
10	Nivel general de la capacidad directiva.									
	Muchos ejecutivos capaces								Muy pocos ejecutivos capaces	
11	Presencia pública.									
	Mucha presencia pública, capacidad negociadora								Muy poca presencia pública, introvertida, centrada en la operación	

Fuente: Formato Informe Integral, elaboración a partir de (Serna G. H., Análisis externo, 2003).

Para obtener un resultado confiable del análisis competitivo de la industria se sugiere utilizar las siguientes variables:

1. La tasa de crecimiento potencial de la industria.
2. La posibilidad de entrada de nuevas firmas en la industria.
3. La intensidad de la competencia entre las firmas.
4. La posibilidad de sustitución del producto.
5. El grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.
6. El establecimiento de términos de los proveedores.
7. El poder de negociación de compradores y consumidores.
8. El grado de sofisticación tecnológica de la industria.
9. La innovación en la industria.
10. El nivel general de la capacidad directiva.
11. La presencia pública.

2.5 Modelo Plan Estratégico

2.5.1 ¿Qué es la Administración Estratégica?

Se define como (David, 2013) “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”, la Administración Estratégica es un sinónimo de la Planeación Estratégica que es un término que se origino en la década de 1950 y gozo de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta cuando declino su utilización, sin embargo, la década de 1990 trajo consigo un surgimiento de la planeación estratégica y en la actualidad, este proceso se practica y utiliza con frecuencia en el mundo de los negocios.

En esencia un Plan Estratégico es el plan de juego de la empresa, por cuanto, debe contar con un buen Plan Estratégico para competir con éxito.

Un Plan Estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables.

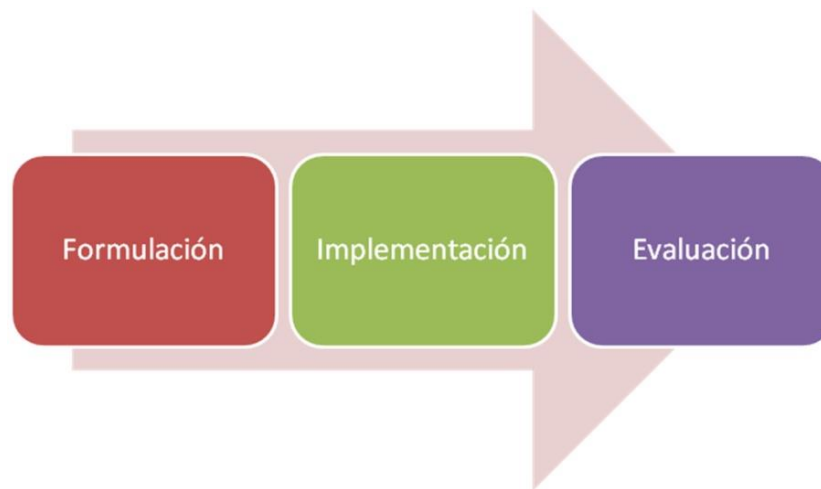
2.6 Beneficios para una Empresa que lleva a cabo Administración Estratégica.

Entre los beneficios intrínsecos que tiene la planeación estratégica para una empresa se destacan los siguientes:

1. Los investigadores indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen.
2. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
3. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
4. Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
5. Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
6. Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.
7. Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
8. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
9. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
10. Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total.
11. Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.
12. Fomenta el pensamiento innovador.
13. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
14. Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
15. Dota de disciplina y formalidad a la administración de una empresa. (David, 2013).

2.7 Etapas de la Planeación Estratégica.

El proceso de Planeación Estratégica consta de tres etapas generales: formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

Figura 15. Etapas generales de la Planeación Estratégica.

Fuente: Tomado de (David, 2013).

2.7.1 Etapa de Formulación.

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

2.7.2 Etapa de Implementación.

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de mercadeo, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

2.7.3 Etapa de Evaluación.

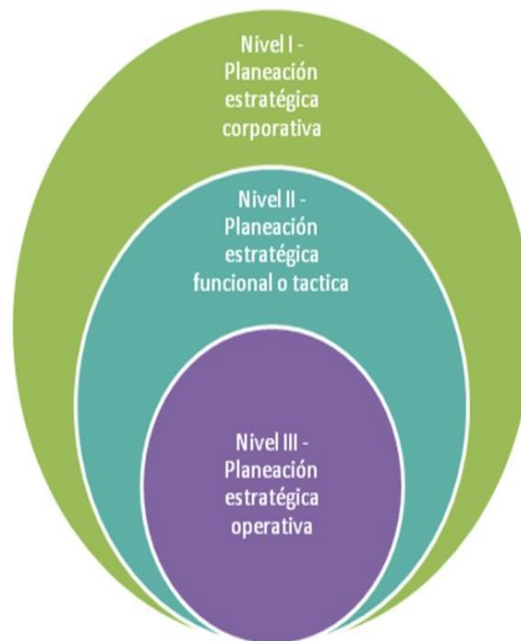
Es la etapa final de la Planeación Estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos.

2.8 Niveles de la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: intermedio y operacional.

Entonces, la Planeación Estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: Planeación estratégica corporativa, Planeación estratégica funcional o táctica y Planeación estratégica operativa.

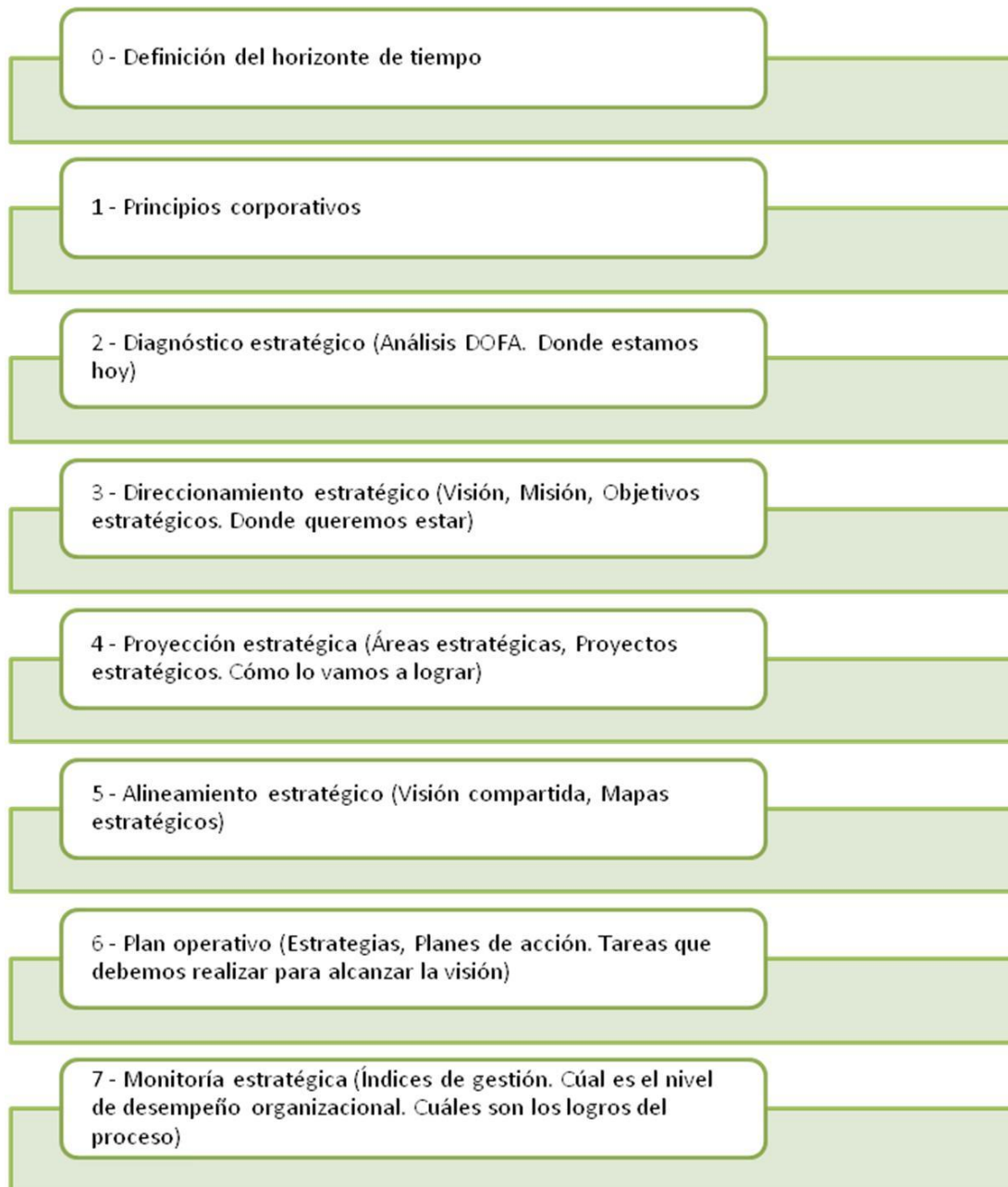
Figura 16. Niveles de la Planeación Estratégica.



Fuente: Tomado de (Serna, 2003).

2.9 Etapas del Proceso de la Planeación Estratégica.

El proceso de Planeación Estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno de todos los demás componentes.

Figura 17. Etapas del proceso de Planeación Estratégica.

Fuente: Tomado de (Serna, 2003).

Las etapas del proceso de planeación estratégica se muestran en la siguiente figura 17, estas son: 0) Definición del horizonte de tiempo, 1) Principios corporativos, 2) Diagnóstico estratégico, 3) Direccionamiento estratégico, 4) Proyección estratégica, 5) Alineamiento estratégico, 6) Plan operativo, y 7) Monitoría estratégica.

2.9.1 Principios Corporativos.

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

2.9.2 Diagnóstico Estratégico.

Se obtiene enlazando el análisis de la información interna y el análisis de la información externa. El Diagnóstico Estratégico persigue sentar las condiciones para formular objetivos a posteriori que precisen los objetivos a priori enunciados en el marco de la misión de la empresa.

2.9.3 Direccionamiento Estratégico.

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización en el futuro.

2.9.4 Proyección Estratégica.

Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que la organización logre sus objetivos.

2.9.5 Alineamiento Estratégico.

Es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

2.9.6 Plan Operativo.

Son las áreas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

2.9.7 Monitoria Estratégica.

Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

2.10 Revisión Estratégica Global (PEEA)

De acuerdo con (Serna G. H., 2003) la posición estratégica global PEEA se define como “una herramienta para mostrar la última línea de una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero” (Tabla 3).

Los anteriores factores sirven como base para evaluar la posición estratégica de la empresa y desarrollar una estrategia competitiva para la misma.

Tabla 3. Factores posición estratégica y evaluación de acciones.

Factores
Fuerza Financiera (FF)
Estabilidad Ambiental (EA)
Fuerza de la Industria (FI)
Ventaja Competitiva (VC)

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., 2003).

Así las cosas, para realizar la PEEA, se debe identificar la fuerza financiera y ventaja competitiva como los determinantes principales de la posición estratégica de la empresa, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

Las posiciones estratégicas resultantes del análisis que aparece en la ilustración significan:

- (a) Posición agresiva (cuadrante I).
- (b) Posición competitiva (cuadrante II).
- (c) Posición conservadora (cuadrante III).
- (d) Posición defensiva (cuadrante IV).

Los criterios que se consideran como los más relevantes para cada uno de las dimensiones de la Ventaja competitiva, Estabilidad ambiental, Fortaleza de la industria y Fortaleza financiera aparecen en la tabla 4, a estos se les debe asignar la ponderación respectiva:

Tabla 4. Ponderación de los criterios de las dimensiones de la PEEA.

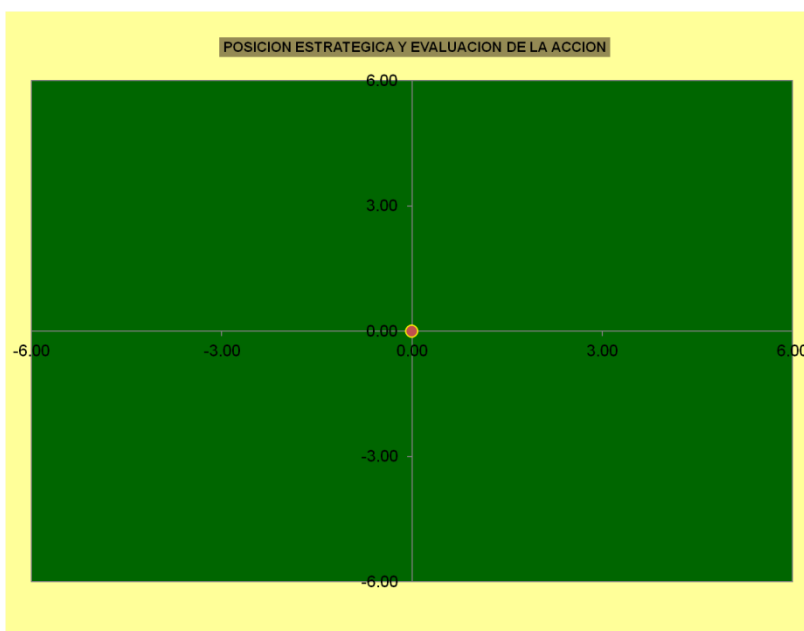
VENTAJA COMPETITIVA		
	Cuota de Mercado	
	Calidad del Producto	
	Ciclo de Vida del Producto	
	Lealtad del Cliente	
	Grado de Integración Vertical	
0.0	TOTAL	
	PROMEDIO	
ESTABILIDAD AMBIENTAL		
	Cambios Tecnológicos	
	Inflación	
	Variabilidad de la demanda	
	Gama de Precios de los productos Competidores	
	Riesgo Involucrado del Negocio	
0.0	TOTAL	
	PROMEDIO	
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA		
	Potencial de Crecimiento	
	Estabilidad Financiera	
	Tecnología Saber-Como	
	Utilización de Recursos	
	Productividad, Utilización de la Capacidad	
0.0	TOTAL	
	PROMEDIO	
FORTALEZA FINANCIERA		
	Retorno Sobre la Inversión (RSI)	
	Liquidez	
	Inversiones	
	Capital de Trabajo	
	Flujo de Caja	
0.0	TOTAL	
	PROMEDIO	

	PUNTOS	
	X	Y
	FF/CN	VC/FI
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	0.00	0.00
ESTABILIDAD AMBIENTAL - CLIMA NEGOCIO (EA - CN)	0.00	0.00
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	0.00	0.00
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	0.00	0.00
	0.00	0.00

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., 2003).

La representación gráfica de los promedios obtenidos para cada uno de los factores se debe plasmar en un plano cartesiano donde se calculan las coordenadas respectivas:

Figura 18. Posición estratégica y evaluación de acciones.



Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., 2003).

2.11 Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

En sus primeras formas data de 1990 cuando KPMG patrocinó un estudio sobre “Medición de los resultados en la organización del futuro”, el cual fue desarrollado principalmente por Robert Kaplan y David Norton. Los participantes en el estudio observaron que unas concisas mediciones de la actuación financiera obstaculizaban la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un valor económico futuro y que incluso aquellas organizaciones que utilizaban indicadores no financieros, se centraban en la mejora del coste, la calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes, como soluciones a los desfases entre lo planeado y lo ejecutado y el comportamiento frente a la competencia.

Las observaciones dieron pie para su propuesta el “Balanced Scorecard”, concebido como un sistema integrado o integral de gestión. Su objetivo primordial, es el de

motivar a todos los directivos y colaboradores internos, para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la organización.

2.11.1 ¿En qué Consiste el Sistema del Cuadro de Mando Integral?

- (a) Formular una estrategia que sea coherente, consistente y transparente.
- (b) Comunicar la estrategia a través de toda la estructura organizacional.
- (c) Coordinar y alinear los objetivos de las diferentes áreas de la organización.
- (d) Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria de la organización.
- (e) Medir de manera sistemática la realización de las estrategias y proponiendo acciones correctivas oportunas.

2.11.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas García (2011) “Desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento”, para alinear iniciativas individuales y organizaciones e identifica procesos nuevos para cumplir con los objetivos del cliente y de los accionistas.

Figura 19. Perspectivas del BSC.



Fuente: Tomado de (García, 2011).

2.11.3 Perspectiva Financiera.

“Cómo se desempeña la organización ante sus accionistas” Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas, es decir se enfoca en los requerimientos de crear valor para el accionista como: ganancias, rendimiento económico, desarrollo y rentabilidad de la compañía.

Es decir, comprende aquellos actores que detentan el poder final de decisión acerca de la organización puesto que ellos tienen el poder de crear la empresa y de cerrarla.

2.11.4 Perspectiva Clientes.

“Cómo se desempeña la organización frente al mercado y al cliente” Esta perspectiva se ocupa de los clientes, por lo tanto, implica que se deben cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación.

Es decir, comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización, pero que no ejercen control sobre ella.

2.11.5 Perspectiva Procesos Internos.

“Cuál es la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos internos” Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Se distinguen cuatro tipos de procesos fundamentales a saber: de operaciones, de gestión de clientes, de innovación y procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad.

Es decir, corresponde a las actividades de la propia organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella.

2.11.6 Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje.

“Cómo aprende la organización para seguir creciendo” Esta perspectiva tiene que ver con la capacidad y la competencia de las personas, sistemas de información y cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

Es decir, corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros.

2.11.7 Principales aportes del Cuadro de Mando Integral.

1. El BSC hace mayor énfasis en la visión que en la misión, como direccionador estratégico.
2. Existe un análisis por funciones cruzadas en un esquema causa-efecto.
3. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados– y los inductores que impulsan la actuación futura.
4. Los indicadores de resultado no se concentran en una sola área de la organización. Se busca que los indicadores representen un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.
5. Se hace un énfasis en los inductores de la actuación referidos a la perspectiva de formación y crecimiento, como causa primaria de la productividad y la competitividad.
6. El BSC concibe al cliente externo como componente de la organización y no por fuera de ella.
7. Con el BSC se busca reconceptualizar la cadena de valor planteada por Porter, volviendo a incluir en ella los procesos de innovación, los operativos y los procesos de postventa.
8. A través del BSC se pretende en rediseño de los sistemas de información y la forma de gerenciar el conocimiento con el fin de que los indicadores financieros y no financieros sean comunicados y logrados en todos los niveles de la organización y para que los empleados de primera línea comprendan las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones.

2.12 Recolección – Compilación de Datos

2.12.1 Recolección de Datos

En primera instancia se hizo una visita de presentación, indagación y de negociación donde se realizó una inspección con la finalidad de apreciar los procesos de gestión

administrativos, productivos, comerciales, para extraer una visión global de la estructura bajo la cual opera la empresa.

Luego utilizando como principal herramienta el modelo MMGO, asistido con una entrevista personal al nivel directivo (Gerente General) de la Comercializadora YUDACA se procedió a recoger la información requerida. Se decide ingresar los datos en las respectivas matrices en tiempo real y durante la entrevista al directivo.

2.12.2 Recopilación de Datos

Debido a que el modelo MMGO utiliza matrices diseñadas en Excel, con la finalidad de que se puedan realizar los cálculos requeridos en cada uno de los componentes, se obtengan los promedios y se generen los gráficos respectivos para su posterior análisis de la situación en la que se encuentra la empresa en cada uno de estos, es decir detectar los puntos fuertes y débiles de la gestión organizacional, las potencialidades, la posibles soluciones y las respectivas recomendaciones, así como el establecer cuál será la mejor ruta de mejoramiento a seguir.

2.12.3 Información General de la Empresa Comercializadora YUDACA

Para el desarrollo del modelo MMGO se hace necesaria la inclusión de información general relevante que sirve para identificar y centralizar la finalidad que se busca con el diagnóstico organizacional en la empresa que ha de ser intervenida.

Entonces, de conformidad con las matrices para el análisis de situación y la fijación de ruta del MMGO, los datos recolectados de la empresa evaluada aparecen en la tabla 5.

Tabla 5. Información de la empresa evaluada con el MMGO.



INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EVALUADA	
Nombre de la empresa:	Comercializadora YUDACA
Nombre del representante legal:	Miryam Teresa Mojica Acuña
Dirección y ciudad :	Calle 47 A No. 28 - 82 Bogotá D.C.
Teléfonos:	
Dirección electrónica:	fabricayudaca@hotmail.com
Año de fundación:	2004
Número de empleados permanentes:	10
Número de empleados temporales:	20
	\$ 462.546.321
Utilidad o superavit operacional	\$ 53.777.592
Productos o servicios:	Confección de prendas de vestir (dotaciones)
CIIU Registrado en la matrícula de	1378126
Cámara de Comercio:	

Fuente: Informe Integral, elaboración a partir de (EAN, 2009).

Los datos son suministrados por la Gerente General de la Comercializadora YUDACA.

2.12.4 Análisis del Entorno Interno y Externo

El desarrollo estratégico del análisis del entorno externo a través del modelo PESTEL para cada una de las variables que afectan positiva o negativamente a la Comercializadora YUDACA se presentan a continuación.

2.13 Modelo PESTEL.

Las variables del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal provienen de la obtención de información relevante del entorno la cual se consolida en una observación para el análisis minucioso de diferentes aspectos y su incidencia sobre la organización.

2.13.1 Variable Política.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo PESTEL en la Comercializadora YUDACA, la observación de la variable Política en la matriz con un resultado de 24 puntos la ubica como un Impacto, Oportunidad – Media, ver tabla 6.

Tabla 6. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable POLÍTICA.

POLÍTICA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO - Oportunidad			IMPACTO - Amenaza		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Política del país	10						10	0	0	0	0	0
Debilitamiento de los dogmas políticos		6					0	6	0	0	0	0
Aumento de la responsabilidad pública de los políticos		6					0	6	0	0	0	0
Participación más activa de la nueva gerencia					6		0	0	0	0	6	0
Renovación clase dirigente					6		0	0	0	0	6	0
Incremento de la participación		6					0	6	0	0	0	0
Descoordinación entre Frentes político, económico-social					6		0	0	0	0	6	0
Falta de madurez en la clase política del país				10			0	0	0	10	0	0
Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado		6					0	6	0	0	0	0
							10	24	0	10	18	0

Fuente: Formato Informe variable Política, elaboración a partir de (Serna, 2003).

Los aspectos de índole Política que de alguna manera pueden impactar dentro del desarrollo del plan estratégico, como es la actual directriz política del país relacionada con la descentralización del orden público y un mayor énfasis en la seguridad democrática, demanda un mayor pie de fuerza como un aspecto que es favorable ya que la disposición legal promueve productos relacionados con la dotación para satisfacer las incorporaciones.

Sin embargo, es importante indicar que las ideologías políticas de los opositores y la renovación de la clase dirigente pueden amenazar el comportamiento de la actual política en esta materia y afectar con un recorte presupuestal el flujo de efectivo encaminado al comportamiento existente.

2.13.2 Variable Económica.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo PESTEL en la Comercializadora YUDACA, la observación de la variable Económica en la matriz con un resultado de 36 puntos la ubica como un Impacto, Oportunidad – Media, ver tabla 4.

Los aspectos de índole Económica que de alguna manera pueden impactar dentro del desarrollo del plan estratégico, como es la actual política comercial de apertura con

la firma de tratados de libre comercio sería un aspecto favorable debido a que se puede acceder a insumos y tecnología de vanguardia que cumplan con los estándares establecidos en los pliegos de licitación en los que participa la Comercializadora YUDACA.

Tabla 7. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable ECONÓMICA.

ECONÓMICA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO - Oportunidad			IMPACTO - Amenaza		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tratados comerciales TLC		6					0	6	0	0	0	0
La apertura económica		6					0	6	0	0	0	0
Ley de mercado de valores						3	0	0	0	0	0	3
Ley de modernización	10						10	0	0	0	0	0
Ley de entidades financieras					6		0	0	0	0	6	0
Renegociación de la deuda externa						3	0	0	0	0	0	3
Modelo neoliberal del gobierno	10						10	0	0	0	0	0
Proceso de integración andina			3				0	0	3	0	0	0
Ley de preferencias arancelarias		6					0	6	0	0	0	0
Estabilidad de política cambiaria			3				0	0	3	0	0	0
Estabilidad de política monetaria		6					0	6	0	0	0	0
Tendencia a reducir la inflación		6					0	6	0	0	0	0
Participación del sector en el PIB					6		0	0	0	0	6	0
Dependencia de la economía en ingreso-petróleo				10			0	0	0	10	0	0
Poca diversificación de exportaciones privadas					6		0	0	0	0	6	0
No renegociación de la deuda externa						3	0	0	0	0	0	3
Tendencia al ingreso per. cápita vital			3				0	0	3	0	0	0
Expectativas de crecimiento real de PIB		6					0	6	0	0	0	0
Política fiscal					6		0	0	0	0	6	0
							20	36	9	10	24	9

Fuente: Formato Informe variable Económica, elaboración a partir de (Serna, 2003).

No obstante, a pesar de la crisis que afecta a la industria textil – confecciones en Colombia, procedente de la caída de la demanda mundial, por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, y la baja en los precios internacionales de algunas materias primas. El panorama parece mejorar.

El Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha impulsado el programa de transformación productiva sectores de clase mundial, que plantea mejorar la competitividad del país; donde las empresas trabajen por aumentar sus habilidades en el desarrollo y comercialización de productos y servicios de valor agregado, alcanzar una mayor participación en mercados internacionales, a través de los acuerdos comerciales vigentes y negociados (Crediseguro, 2010)

A través de estas estrategias se favorece el sector esperando que las empresas trabajen mancomunadamente para aumentar sus capacidades y puedan implementar

estrategias de comercialización de valor agregado que les permita una mayor participación en los mercados internacionales.

2.13.3 Variable Social.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo PESTEL en la Comercializadora YUDACA, la observación de la variable Social en la matriz con un resultado de 40 puntos la ubica como un Impacto, Oportunidad – Alta, ver tabla 8.

Tabla 8. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable SOCIAL.

SOCIAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO - Oportunidad			IMPACTO - Amenaza		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Paz social						3	0	0	0	0	0	3
No hay discriminación racial			3				0	0	3	0	0	0
Reformas al sistema de seguridad social			3				0	0	3	0	0	0
Estructura socioeconómica, importe		6					0	6	0	0	0	0
Presencia de clase media	10						10	0	0	0	0	0
Liderar proyectos innovadores con impacto social					6		0	0	0	0	6	0
Baja en los niveles de reemplazo					6		0	0	0	0	6	0
Aumento a la inversión en seguridad	10						10	0	0	0	0	0
Proceso de redistribución de la presencia de balance social					6		0	0	0	0	6	0
Incremento del índice de desempleo			3				0	0	3	0	0	0
Incremento del índice delincinencial	10						10	0	0	0	0	0
Crisis de valores		6					0	6	0	0	0	0
Incoherencia en los medios de comunicación						3	0	0	0	0	0	3
Debilidad estructural en el sistema educativo					6		0	0	0	0	6	0
Política salarial		6					0	6	0	0	0	0
Aumento de migración a las ciudades principales	10						10	0	0	0	0	0
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas		6					0	6	0	0	0	0
							40	24	9	0	24	6

Fuente: Formato Informe variable Social, elaboración a partir de (Serna, 2003).

Los aspectos de índole Social que de alguna manera pueden impactar dentro del desarrollo del plan estratégico, como es la actual política de seguridad sería un aspecto favorable puesto que proviene de dos aspectos relevantes que son el incremento del índice delincinencial y el aumento a la inversión en seguridad. El segundo es consecuencia del primero por lo que el gobierno de turno ha diseñado e implementado estrategias para contrarrestar sus efectos, tal como lo declara el encabezado de (Portafolio, 2013) “El Gobierno y las autoridades locales desembolsarán más de 4,5 billones de pesos hasta el 2015 para este propósito, señaló hoy el presidente, Juan Manuel Santos”.

Lo establecido en materia de seguridad se enmarca en el siguiente contexto:

En el marco de esta estrategia de seguridad ciudadana, el presidente incluyó los planes destinados a intervenir los puntos de venta de droga de las ciudades, las plazas de mercado afectadas por la extorsión y "una nueva ofensiva contra el contrabando y las bandas criminales, que han sido golpeadas sin contemplación". La Policía Nacional presentó hace un año el "Plan Corazón Verde", que contiene dieciséis estrategias para enfrentar igual número de los delitos que más afectan a los habitantes de 24 municipios que concentran el 60 por ciento de la criminalidad en el país (Portafolio, 2013).

Así las cosas, se infiere una oportunidad importante para la Comercializadora YUDACA por cuanto los planes locales integrales de seguridad de 24 ciudades y municipios del país, las inversiones de entes nacionales en esas urbes y los recursos destinados a la incorporar a 25.000 nuevos policías, implican excelentes posibilidades de mercado para la empresa.

2.13.4 Variable Tecnológica.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo PESTEL en la Comercializadora YUDACA, la observación de la variable Tecnológica en la matriz con un resultado de 30 puntos la ubica como un Impacto, Oportunidad – Alta, ver tabla 6.

Los aspectos de índole Tecnológica que de alguna manera pueden impactar dentro del desarrollo del plan estratégico, se relaciona con la actual política comercial de apertura económica que implica la firma de tratados de libre comercio, sería un aspecto favorable para la Comercializadora YUDACA puesto que permite el fácil acceso a tecnología dura y blanda que puedan contribuir en la maximización de los procesos de la cadena de valor, esto se debe a que el sector en Colombia ha sido principalmente usuario pero no creador de tecnología, aunque algunas empresas han incursionado como generadoras de nuevas tecnología mediante el desarrollo de materiales más eficientes del procesamiento del proceso de confección.

Tabla 9. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable TECNOLÓGICA.

TECNOLÓGICA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO - Oportunidad			IMPACTO - Amenaza		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Telecomunicaciones		6					0	6	0	0	0	0
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico			3				0	0	3	0	0	0
Automatización de procesos como medio para optimizar uso del tiempo	10						10	0	0	0	0	0
Facilidad de acceso a la tecnología	10						10	0	0	0	0	0
Globalización de la información	10						10	0	0	0	0	0
Comunicaciones deficientes					6		0	0	0	0	6	0
Síndrome de la tecnología				10			0	0	0	10	0	0
Velocidad en el desarrollo tecnológico		6					0	6	0	0	0	0
Acceso a insumos que cumplan requerimientos de los clientes				10			0	0	0	10	0	0
Gestión y prospectiva tecnológica						3	0	0	0	0	0	3
Resistencia a cambios tecnológicos					6		0	0	0	0	6	0
							30	12	3	20	12	3

Fuente: Formato Informe variable Tecnológica, elaboración a partir de (Serna, 2003).

Por otro lado, es fundamental considerar cual es la mejor prospectiva tecnológica para la empresa como un aspecto que deba gestionarse en procura de centralizar las implicaciones de adherir tecnología maxime si existe una resistencia al cambio.

2.13.5 Variable Ecológica.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo PESTEL en la Comercializadora YUDACA, la observación de la variable Ecológica en la matriz con un resultado de 20 puntos la ubica como un Impacto, Amenaza – Alta, ver tabla 10.

Tabla 10. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable ECOLÓGICA.

ECOLÓGICA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO - Oportunidad			IMPACTO - Amenaza		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Normatividad ambiental vigente			3				0	0	3	0	0	0
Ciclo de vida del producto		6					0	6	0	0	0	0
Generación de impactos ambientales						3	0	0	0	0	0	3
Implementación de programas de responsabilidad social		6					0	6	0	0	0	0
Métodos de evaluación de impactos ambientales		6					0	6	0	0	0	0
Implementación de acciones para mejorar desempeño ambiental					6		0	0	0	0	6	0
Exigencia de productos con responsabilidad ambiental				10			0	0	0	10	0	0
Regulación Norma ISO14004				10			0	0	0	10	0	0
							0	18	3	20	6	3

Fuente: Formato Informe variable Ecológica, elaboración a partir de (Serna, 2003).

Los aspectos de índole Ecológica que de alguna manera pueden impactar dentro del desarrollo del plan estratégico, como es la exigencia de productos con responsabilidad

ambiental es una amenaza susceptible de ser un aspecto favorable que de ser adecuadamente gestionado redundaría en beneficios para los diferentes grupos de interés. Se destaca que los impactos generados por la Comercializadora YUDACA no son representativos de acuerdo con el volumen de producción, pero son una amenaza latente ante la actual tendencia de los consumidores si no existe una gestión oportuna de los mismos.

Sin embargo, se puede potencializar aspectos como la implementación de un programa de responsabilidad social y ambiental, así como métodos de evaluación de los impactos ambientales que se generan a causa del desarrollo del objeto social, siendo esto una condición inmersa en las exigencias que se derivan de la regulación establecida por la Norma ISO14004, la cual se encuentra en ocasiones implícita en los pliegos de las licitaciones en las cuales la empresa participa.

2.13.6 Variable Legal.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo PESTEL en la Comercializadora YUDACA, la observación de la variable Legal en la matriz con un resultado de 12 puntos la ubica como un Impacto, Oportunidad – Media, ver tabla 11.

Tabla 11. Diagnóstico externo de la empresa evaluada con el PESTEL – variable LEGAL.

LEGAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO - Oportunidad			IMPACTO - Amenaza		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reforma tributaria			3				0	0	3	0	0	0
Legislación laboral vigente		6					0	6	0	0	0	0
Legislación comercial vigente						3	0	0	0	0	0	3
Legislación tributaria vigente		6					0	6	0	0	0	0
Renovación de dirigentes políticos					6		0	0	0	0	6	0
Recorte presupuestal						3	0	0	0	0	0	3
Creación de nuevos impuestos				10			0	0	0	10	0	0
Pliegos de condiciones y sus implicaciones			3				0	0	3	0	0	0
							0	12	6	10	6	6

Fuente: Formato Informe variable Legal, elaboración a partir de (Serna, 2003).

Los aspectos de índole Legal que de alguna manera pueden impactar dentro del desarrollo del plan estratégico, como son las medidas que el gobierno nacional ha implementado para impulsar la reactivación del sector textil y confecciones (MinCIT, 2013) “Los empresarios del sector textiles y confecciones, concentrados hoy en Medellín en el marco de Colombiamoda, resaltaron el alivio que han significado para

sus procesos productivos las medidas de protección, apoyo y estímulo a la industria que tomó el Gobierno Nacional en los últimos meses”. Se destaca lo siguiente:

En la Junta Ampliada de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) que reunió a los industriales del sector algodón, fibras, textiles y confecciones, el vicepresidente de esta Asociación, Juan Camilo Nariño, manifestó al ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, que las medidas tomadas en el marco del PIPE así como otras que privilegian la compra de insumos nacionales han generado un mayor optimismo en el sector y han tenido un impacto directo sobre el aumento de la productividad y el empleo, y la disminución de las importaciones.

el presidente de la República, Juan Manuel Santos, Destacó particularmente tres medidas del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE) que ya están haciendo la diferencia para recuperar la senda del crecimiento y mejorar la competitividad: la tasa de cambio se incrementó un poco más de 100 pesos, los empresarios están incurriendo en menores costos laborales gracias al desmonte del pago de los aportes al ICBF y al SENA, y con el nuevo sistema de tarifas de retención para la industria se generan más recursos.

2.14 Modelo MMGO.

Los resultados del análisis estratégico del entorno interno a través del modelo MMGO de cada uno de los componentes organizacionales específicos de este modelo en la Comercializadora YUDACA se presentan a continuación.

2.14.1 Entorno Económico.

2.14.1.1 Análisis situacional.

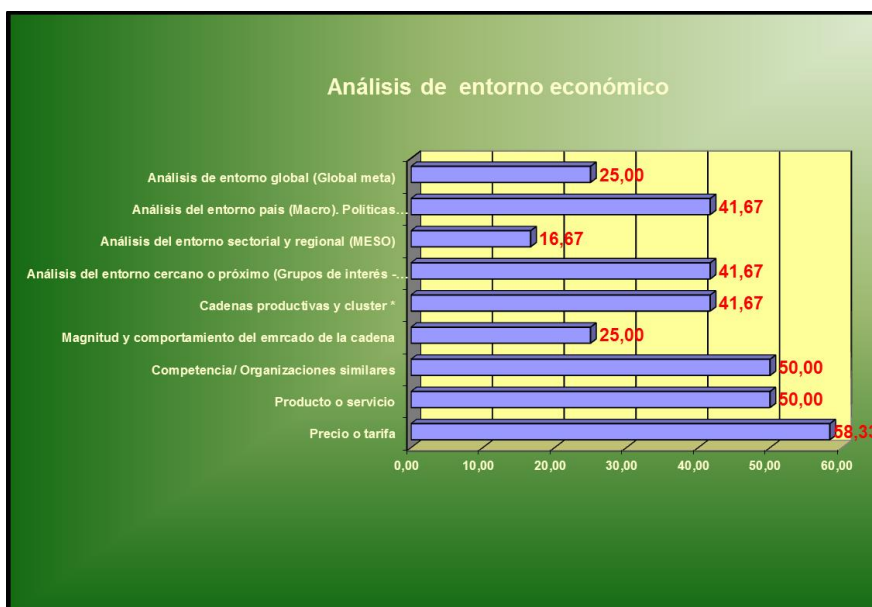
La Comercializadora YUDACA ofrece sus productos en el sector de la confección “Confección de prendas de vestir 1410, Comercio al por mayor y al por menor de prendas de vestir 4642”. Las prendas de vestir confeccionadas tienen como principal nicho de mercado las fuerzas armadas de la “Policía Nacional de Colombia”.

La institución permanentemente se encuentra demandando para su cuerpo uniformado la dotación respectiva que se concreta cuando se presentan incorporaciones y renovaciones.

El componente de análisis del Entorno Económico obtuvo un resultado de 38,89% lo que lo ubica en el estadio II en la fase inicial del mismo, ver figura 17.

Se destaca que la empresa conoce algunos elementos de su entorno global meta, se consulta de manera esporádica e informal fuentes de información específica sobre políticas del gobierno y expectativas de los grupos de interés para identificar oportunidades. El conocimiento de la cadena productiva y clúster es de conocimiento del Gerente General exclusivamente y no se encuentra documentado el comportamiento y tendencias identificadas.

Figura 20. Informe componente Entorno Económico.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

Para la Gerencia General, aunque es importante conocer el comportamiento de la competencia se destaca que no existe documentación del comportamiento de la misma, pero si un conocimiento expedito de la misma ya que esta procede de fuentes informales y secundarias.

La Comercializadora YUDACA conoce detalladamente tanto las especificaciones de los productos de la competencia, así como los precios y costos mínimos de producción,

esto se deben a que se describen en los pliegos de condiciones de los contratos de suministro para la institución de la Policía Nacional.

2.14.1.2 Problemas y potencialidades.

En la Comercializadora YUDACA actualmente no existe un seguimiento detallado a las políticas del gobierno de turno que puedan afectar el comportamiento de la demanda de dotaciones para instituciones como la Policía Nacional, de igual manera al no existir un gremio que integre a los confeccionistas de esta clase de productos no se realiza un seguimiento al comportamiento de la cadena y clúster del sector donde compite.

A pesar del acercamiento permanente del Gerente General con diferentes proveedores del sector, así como a algunos competidores del entorno próximo no se percibe una clara información de las variables económicas y políticas que puedan afectar a la empresa y que como tales requieran el diseño de estrategias para mitigarlas.

2.14.1.3 Recomendaciones.

1. Implementar una metodología que permita hacerle seguimiento a las variables más relevantes que afecten en el corto plazo a la empresa.
2. Incorporar la información que obtiene la Gerencia General a través de sus relaciones públicas con los proveedores, clientes y otros grupos de interés, para los directivos de cada una de las áreas de gestión de manera que se pueda identificar oportunidades y se desarrollen estrategias convenientes para gestionar lo detectado.
3. Diseñar una estrategia para que los mandos de alto nivel de la Comercializadora YUDACA consulten periódicamente de manera formal fuentes de información actualizada sobre las tendencias del sector, planes del gobierno, etc., para que una vez identificadas sean discutidas y objeto de diseño estratégico en la estructura gerencial de la empresa la cual permanentemente será redefinida.
4. Realizar una estrategia para hacerle seguimiento formal a los competidores identificando aspectos como productos, calidad, costos, precios de venta, servicios postventa, etc., con el fin de diseñar estrategias para competir diferencialmente.

2.14.2 Direccionamiento Estratégico.

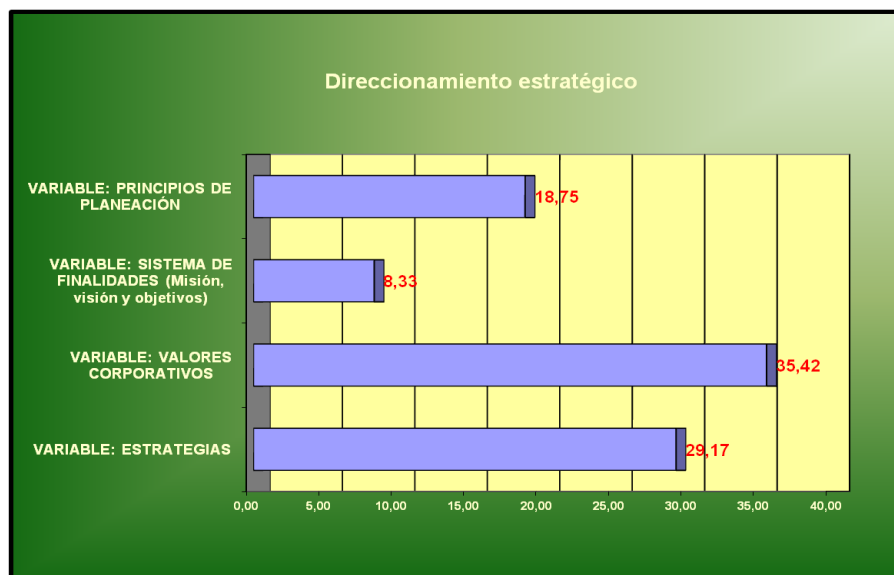
2.14.2.1 Análisis situacional.

De conformidad con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA, el análisis del componente de Direccionamiento Estratégico obtuvo un resultado de 22,92% lo que lo ubica en el estadio I en la fase final del mismo, ver figura 18.

El resultado obtenido en este componente es acorde con lo inicialmente planteado para el objetivo de estructurar el plan estratégico en la Comercializadora YUDACA.

Se puede apreciar que el direccionamiento estratégico está ausente en la Comercializadora YUDACA para la gran mayoría de sus aspectos del proceso de gerencia estratégica y que tan solo se contemplan algunos de manera informal tendientes a desarrollar empíricamente planteamientos para un somero direccionamiento estratégico.

Figura 21. Informe componente Direccionamiento Estratégico.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

2.14.2.2 Problemas y potencialidades.

El principio de la planeación no es un aspecto relevante para la Gerencia General de la Comercializadora YUDACA puesto que no asignan los recursos necesarios para la gestión de la planeación, probablemente se deba a que no se conoce del potencial de

implementar un sistema de información con el establecimiento de indicadores para valorar los diferentes escenarios que se puedan presentar.

La Comercializadora YUDACA actualmente no tiene formulada su Misión, Visión, Valores y Objetivos Empresariales, por lo que el personal obviamente no cuenta con la capacidad para asimilar y compartir aspectos fundamentales como por ejemplo la Visión y mucho menos la Misión, siendo estas las directrices que le brindan una identidad institucional.

Las formulaciones estratégicas se centran principalmente en la generación de beneficios monetarios y un flujo de caja favorable para el día a día y no en un plan estratégico a mediano plazo que le permita a la Comercializadora YUDACA tener la capacidad de reaccionar frente al mercado en las diferentes situaciones por las que podría atravesar en un futuro cercano.

La Gerencia General transmite verbalmente las estrategias generadas y no existe un control formal sobre ellas que indiquen el procedimiento para su ejecución ni los resultados esperados como parte del conocimiento de todos los directamente implicados.

Como potencialidad se puede resaltar que la Gerencia General procura transmitir los Valores los cuales son un sentir de los gestores de la empresa pero que al no estar formalizados no son compartidos y se han promovido de manera informal.

2.14.2.3 Recomendaciones.

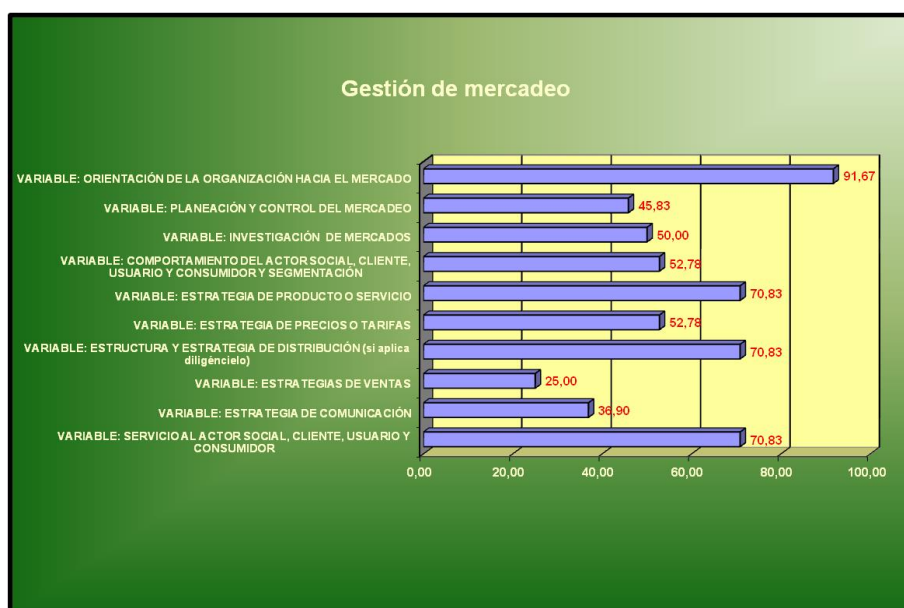
1. Formular la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos de acuerdo con las perspectivas y situación actual de la empresa.
2. Socializar la formulación de la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos a los colaboradores con el fin de hacerlos parte de la cultura organizacional.
3. En cuanto a la formulación de estrategias, debe existir un documento donde se le pueda hacer seguimiento y sirva de herramienta dentro de los estándares de desempeño, este puede ser el BCS propuesto en la consultoría.

2.14.3 Gestión de Mercado.

2.14.3.1 Análisis situacional.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA, el análisis del componente de Gestión de Mercado obtuvo un resultado de 56,75% lo que lo ubica en el estadio III en la fase inicial del mismo, ver figura 22.

Figura 22. Informe componente Gestión de Mercado.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

Mercadeo es uno de los aspectos más importantes que se encuentra desarrollado dentro del plan estratégico; con variables muy claras desarrolladas y otras por desarrollar, como es la Estrategia de ventas, que presenta un puntaje de 25%, Estrategia de comunicación con un 36.9%

2.14.3.2 Problemas y potencialidades.

En la actualidad la Comercializadora YUDACA no planea su estrategia de ventas para su mercado objetivo, predomina la informalidad durante el proceso empírico de las mismas y se participa en convocatorias periódicas y alguna (s) extemporáneas que surjan.

La Comercializadora YUDACA al centrarse exclusivamente en el suministro de dotaciones para el sector de la Policía Nacional de Colombia, no tiene una estrategia de comunicación diseñada debido a que la Gerencia General cree innecesaria la utilización de recursos en estos aspectos y si las utilizan es muy esporádicamente.

La planeación y el control del mercadeo se encuentra parcialmente ausente en la Comercializadora YUDACA por cuanto se hacen estimaciones anuales a priori teniendo como referente el comportamiento del cliente, y no se hace seguimiento y control formal al plan.

La determinación del precio de venta no tiene un referente formal basado en el sistema de costos de la empresa, esto se debe a que existe un parámetro en la fijación del mismo el cual es impuesto por las condiciones de los pliegos de la convocatoria (s) en la (s) cual (es) decide participar la Comercializadora YUDACA.

Respecto de las potencialidades se destaca que la Comercializadora YUDACA informalmente por su experiencia tiene prospectiva de los posibles requerimientos futuros del cliente potencial, conoce acertadamente y en detalle el ciclo de vida del producto que demanda el cliente y procura brindar la mejor satisfacción en cuanto a calidad (sujeta a los parámetros de las convocatorias) y servicio.

La orientación de la empresa hacia el mercado es una variable a destacar que se encuentra en desarrollo a pesar de la presencia de informalidad en muchos aspectos de la gestión. La empresa considera y tiene muy en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes.

2.14.3.3 Recomendaciones.

1. Consultar fuentes secundarias para analizar variables del mercado, tipos de clientes, empresas o usuarios finales, tipos de organizaciones (grandes, medianas, pequeñas).
2. Se debe contar con un plan de mercadeo formal que esté vinculado al plan estratégico y que sea coherente con el plan de ventas y comportamiento del mercado, ya que este será una herramienta importante para el cumplimiento del presupuesto de ventas.

3. Utilizar un control de seguimiento formal para el plan de mercadeo; se recomienda que las revisiones al plan, se hagan por lo menos cada tres meses para evaluar y reevaluar las estrategias implementadas de acuerdo a los resultados que se presenten.

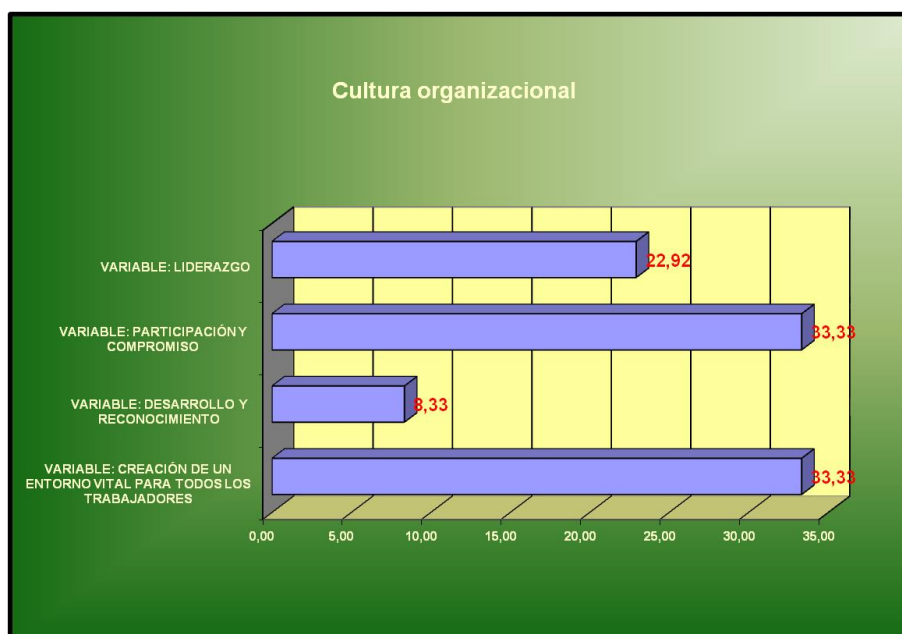
2.14.4 Cultura Organizacional.

2.14.4.1 Análisis situacional.

Con este componente se determina el alcance y la profundidad con que la empresa desarrolla, involucra y apoya a los colaboradores internos (Talento Humano) para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida individual.

Los resultados concluyentes obtenidos tras la aplicación del modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Cultura Organizacional indican que se obtuvo un resultado de 24,48% lo que lo ubica en el estadio I en la fase final del mismo, ver figura 23.

Figura 23. Informe componente Cultura Organizacional.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

El resultado es obvio ya que no existen elementos relacionales con el desarrollo del Talento Humano como participantes activos en la gestión organizacional. No existe iniciativa por parte de la Gerencia General por auspiciar, dar cada vez mayor

oportunidad al cambio en procura de alcanzar mejores y mayores estados de maduración y liderazgo en la empresa.

2.14.4.2 Problemas y potencialidades.

La variable de desarrollo y reconocimiento es prácticamente inexistente ya que presenta la puntuación más baja 8,33% lo que demuestra que no hay una preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, los que al parecer son considerados como un recurso que provee mano de obra solamente.

El liderazgo presenta una puntuación baja 22,92%, siendo esta el reflejo del desarrollo informal por parte de la Gerencia General de la gestión, las responsabilidades del cargo no están concretamente definidas, se presenta documentación parcial de la gestión y no predomina un liderazgo en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía en el trabajo, solamente en el cumplimiento de resultados de producción.

El Gerente General no cuenta con herramientas que le permita promover el desarrollo de su capacidad para un mejor direccionamiento de la empresa.

Al no existir una estrategia para la gestión del talento humano, se evidencia que no existen métodos para dar respuesta a los trabajadores de manera eficiente y se presentan sentimientos de desarraigo, angustia y estrés.

Respecto de las potencialidades se destaca que en la Comercializadora YUDACA a pesar de no tener una alta puntuación 33,33% en la variable de participación y compromiso, si se procura informalmente conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de objetivos, y además se tiene parcialmente en cuenta las iniciativas y aportes de los trabajadores.

2.14.4.3 Recomendaciones.

1. Implementar herramientas y métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.

2. Definir y documentar las responsabilidades de la dirección y sub dirección de la Comercializadora YUDACA, con el fin de dar formalidad y estabilidad al direccionamiento.

3. Es importante que el Gerente General se capacite en temas de Gerencia y Liderazgo.

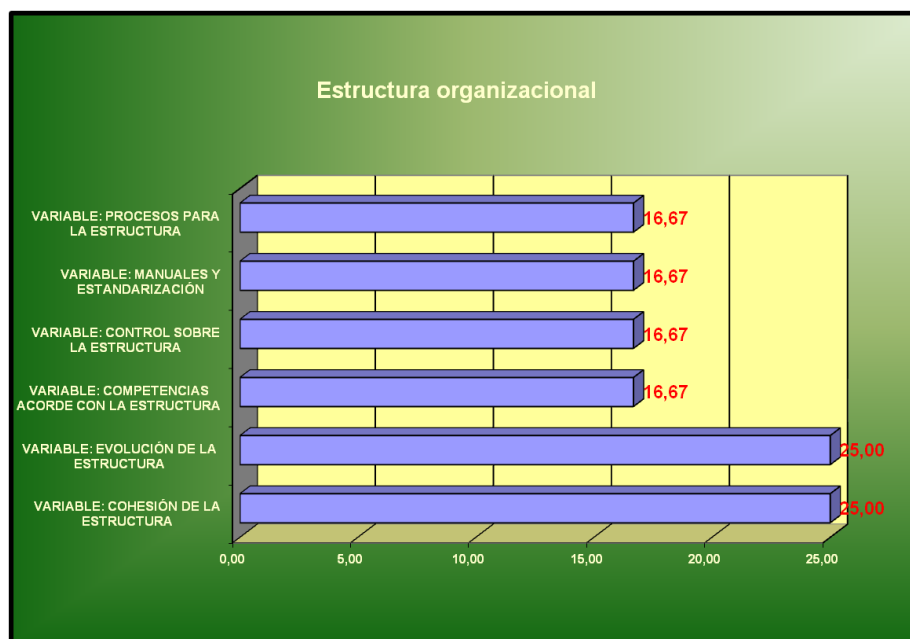
2.14.5 Estructura Organizacional.

2.14.5.1 Análisis situacional.

Implica evaluar el proceso que utiliza la Comercializadora YUDACA para establecer las relaciones formales entre el personal, las funciones y los denominados factores físicos.

Los resultados obtenidos una vez aplicado el modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Estructura Organizacional indican una puntuación de 19,44% lo que lo ubica en el estadio I en la fase final del mismo, ver figura 24.

Figura 24. Informe componente Estructura Organizacional.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

El resultado en términos generales es equitativo que indican similitudes en la implementación de elementos en la estructura organizacional.

2.14.5.2 Problemas y potencialidades.

El tamaño de la empresa Comercializadora YUDACA es pequeña por lo que su estructura no se encuentra muy diversificada.

Se destaca en la estructura organizacional de la Comercializadora YUDACA que primordialmente se cuenta con una dirección centralizada, en la Gerencia General ya que no existen otros cargos gerenciales formalmente establecidos para las áreas de gestión, lo anterior indica que no existe un organigrama como tal.

Al no existir una estructura organizacional como tal, la toma de decisiones y responsabilidad está a cargo del Gerente General quien viene siendo el propietario también.

También se presenta la ausencia de perfiles, manuales y registros para los roles informales que existen como colaboradores internos de la Comercializadora YUDACA.

En lo que tiene que ver con las potencialidades dos componentes en la Comercializadora YUDACA a pesar de tener un puntaje bajo 25% son la evolución de la estructura donde se destaca que aunque se limita el tamaño también es cierto que se ajusta a la estrategia informal y tamaño de las operaciones, es decir la estructura simple no se modifica en cargos sino en cantidad de integrantes por cargo, y en la variable cohesión de la estructura se presenta inexistencia de información gerencial formal pero adecuada utilización de la informal.

2.14.5.3 Recomendaciones.

1. fomentar la implementación de instrumentos formales que soporten la estructura organizacional en cuanto a perfiles, manuales de procesos, funciones y procedimientos.
2. Definir la estructura organizacional para la Comercializadora YUDACA, así como el organigrama formal de la misma.

2.14.6 Gestión de Producción.

2.14.6.1 Análisis situacional.

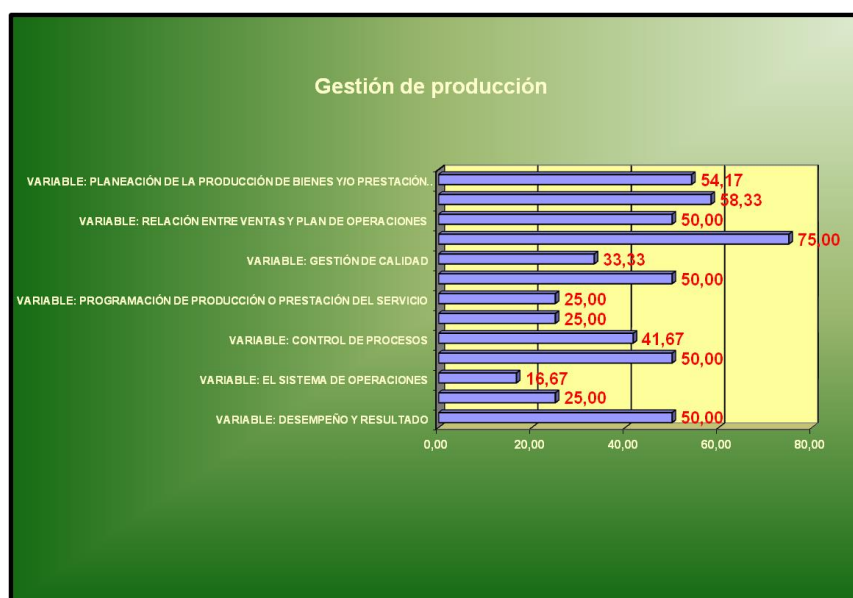
Corresponde a la evaluación de la gestión de producción en las variables de planeación y proyección en los recursos productivos que utiliza la Comercializadora YUDACA como actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.

Los resultados obtenidos una vez aplicado el modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Gestión de Producción indican una

puntuación de 42,63% en una fase de desarrollo lo que lo ubica en el estadio II en la fase final del mismo.

Una de las variables que presenta mejor comportamiento es el plan de operaciones y capacidad con el 75% de desarrollo, ver figura 25.

Figura 25. Informe componente Gestión de Producción.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

2.14.6.2 Problemas y potencialidades.

La principal dificultad que se presenta es la variable del sistema de operaciones tal como lo indica el puntaje del 16,67% esto se debe a que no se encuentra formalizado, documentado ni gestionado adecuadamente el proceso productivo.

Por consiguiente, no existe un plan de requerimientos ni estadísticos concretos ya que la producción se organiza teniendo en cuenta los parámetros de las convocatorias en las que la Comercializadora YUDACA participa. De igual manera al generarse una orden de producción no existe un control sistematizado y detallado de los costos de operación ni de los resultados esperados en cada una de las operaciones.

La relación entre las ventas y plan de operaciones no existe formal ni sistematizadamente debido a que no se cuenta con un plan de ventas que permita la coordinación de la producción, se trabaja con el día a día, buscando el cumplimiento de lo requerido en cada licitación adjudicada, esto se evidencia igualmente en el

componente financiero, ya que al esforzarse por cumplir con los clientes, se aumentan los gastos operativos, producto de la informalidad y desconocimiento de un plan de producción y de un plan de ventas.

Una variable que se debe desarrollar es la capacidad debido a que la empresa es consciente de las limitaciones cuando se trata de aumentar la producción y de que también las modifica de acuerdo con las necesidades y exigencias del cliente, lo anterior origina variaciones en lo programado y refuerza la informalidad por existir una excesiva concentración en lo técnico.

En lo referente a las potencialidades se destaca que en la Comercializadora YUDACA la variable de plan de operaciones y capacidad con una puntuación de 75%, esta variable se encuentra asociada primero con el proceso de producción donde se documenta los tiempos y procesos conocidos y estimados por medio de pasos conocidos que brinda la experiencia, y segundo el control medianamente formal de las operaciones relacionadas con la coordinación en la generación de órdenes de producción de forma escrita, se calculan y evalúan los costos subjetivamente y existen registros no detallados, elaborados y algo estructurados para determinar costos frente a los resultados.

2.14.6.3 Recomendaciones.

1. Incorporar un sistema formal de operaciones para que se pueda ajustar a los requerimientos y expectativas del cliente.
2. Implementar un instrumento que sirva para proyectar la capacidad de producción de acuerdo al plan de ventas y/o mercado futuro potencial.
3. Diseñar indicadores para la gestión de producción con el fin de tener un mejor control del proceso productivo.
4. Considerar la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

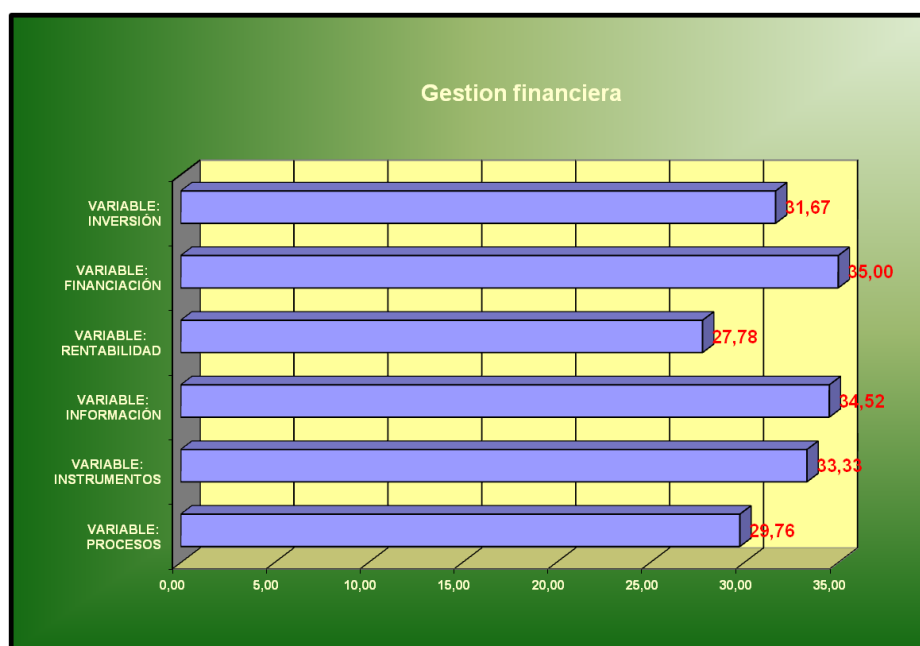
2.14.7 Gestión Financiera.

2.14.7.1 Análisis situacional.

Corresponde a la técnica que permite analizar los estados contables (estimados y proyectados) del proyecto con el fin de tomar decisiones encaminadas a la optimización de los recursos financieros.

El componente de la evaluación de la gestión financiera implica las variables inversión, financiación, rentabilidad e instrumentos convenientes para el manejo de los recursos económicos que utiliza la Comercializadora YUDACA como actividad esencial para la generación de una excelente administración y emisión de informes confiables para los interesados.

Figura 26. Informe componente Gestión Financiera.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

Los resultados obtenidos una vez aplicado el modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Gestión Financiera indican una puntuación de 32,01% lo que lo ubica en el estadio II en la fase inicial de desarrollo del mismo, ver figura 25.

En las variables se presenta homogeneidad en las puntuaciones y un desarrollo incipiente en la mayoría.

El perfil financiero de la Comercializadora YUDACA que contiene la matriz del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, presenta un crecimiento gradual en sus indicadores más representativos (ventas, utilidad operacional, activos totales, patrimonio...) se encuentran en afinidad con los resultados del componente de Gestión Financiera en cuanto a la variable de inversión, financiación y rentabilidad ver tabla 12.

Tabla 12. Perfil financiero de la empresa evaluada con el MMGO.

PERFIL FINANCIERO				
Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2,003 -2,004 -2,005 - 2006) ó (2,004 -2,005 -2,006 - 2007) -				
Datos en miles de pesos				
	2008	2009	2010	2011
VENTAS	105.389.014,0	193.974.233,0	271.095.350,0	387.124.500,0
Costo de ventas	61.889.000,0	126.700.890,0	168.457.243,0	262.909.735,0
Utilidad bruta	43.500.014,0	67.273.343,0	102.638.107,0	124.214.765,0
Gastos administrativos	12.879.874,0	22.796.670,0	29.322.092,0	47.827.716,0
Gastos de ventas	1.708.186,0	518.980,0	146.500,0	218.950,0
Utilidad operacional	28.911.954,0	43.957.693,0	73.169.515,0	76.168.099,0
Gastos financieros	10.893.740,0	12.115.721,0	16.550.800,0	18.255.200,0
Impuesto de renta	432.285,0	743.427,0	1.067.600,0	1.542.582,0
ACTIVOS TOTALES	169.860.270,0	410.662.337,0	393.221.359,0	404.381.880,0
Capital de trabajo neto	39.724.270,0	116.423.887,0	75.977.063,0	85.437.584,0
- Inventarios	21.500.000,0	115.000.000,0	63.800.000,0	58.715.000,0
- Cuentas por cobrar - clientes	12.061.120,0	7.371.890,0	14.375.000,0	18.972.500,0
- Proveedores	3.160.200,0	10.275.813,0	9.275.300,0	11.492.801,0
- Otros pasivos Ctes operacionales	2.300.000,0	6.290.700,0	4.562.850,0	4.078.916,0
Activos fijos netos	130.136.000,0	294.238.450,0	317.244.296,0	318.944.296,0
Otros activos	-	-	-	-
Pasivos de largo plazo	98.205.787,0	326.446.867,0	173.151.417,0	100.818.475,0
Endeudamiento fciero L.P	-	-	-	-
Patrimonio	71.654.483,0	84.215.470,0	260.069.942,0	343.563.405,0
Otra información				
Pago de dividendos	-	-	-	-
Gasto depreciación (pyg)	-	-	-	-
Gasto amortización (pyg)	-	-	-	-
Indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	41,3%	34,7%	37,9%	32,1%
Margen operacional	27,4%	22,7%	27,0%	19,7%
Margen Ebitda	27,4%	22,7%	27,0%	19,7%
ROE	24,5%	36,9%	21,4%	16,4%
ROA - Uop	17,0%	10,7%	18,6%	18,8%
ROA - Ebitda)	17,0%	10,7%	18,6%	18,8%
Fto requerido de Kw	28.100.920,0	105.805.377,0	64.336.850,0	62.115.783,0
Nivel solvencia C.P.	11.623.350,0	10.618.510,0	11.640.213,0	23.321.801,0

Fuente: Informe componente Gestión Financiera, elaboración a partir de (EAN, 2009).

2.14.7.2 Problemas y potencialidades.

En la actualidad la Comercializadora YUDACA no tiene implementado un sistema para la gestión financiera que le permita planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con cada una de las variables diagnosticadas las cuales se

encuentran en un desarrollo insípido y con una administración de los recursos a corto plazo y al día a día.

La variable de rentabilidad se encuentra con una puntuación del 27,78% la cual es baja y consecuencia de una gestión del capital de trabajo dirigido a incentivar las ventas, las compras se hacen de acuerdo con las necesidades de la rutina normal del día a día, y la rentabilidad es el resultado de la razón entre la utilidad y los activos.

Otra variable que afecta el desarrollo de la Gestión Financiera es los procesos, debido a que no existe planeación concreta y esta se realiza esporádicamente, la contabilidad es externa y funciona como asesoría a destajo, la información contable y financiera es potestad del Gerente General y Asesor contable, y predomina una gestión determinada por el comportamiento de las ventas en alineación con los contratos que se le adjudican a la Comercializadora YUDACA.

En lo referente a las potencialidades se destaca que en la Comercializadora YUDACA la variable de financiación con una puntuación de 35% tiene un importante desarrollo ya que se destaca una buena política de financiación con proveedores, la inversión en activos fijos se cubre con créditos de corto plazo y el producto de las ventas.

2.14.7.3 Recomendaciones.

1. La Comercializadora YUDADA debe en cabeza de la Gerencia General utilizar herramientas que le permitan hacerle seguimiento al retorno de su inversión y de cómo esta les está generando rentabilidad para que los niveles de endeudamiento se mantengan en un nivel razonable.

2. Implementar herramientas de gestión para el área financiera de manera que se pueda tener una visión clara del manejo del dinero en procura de optimizar este recurso y con la finalidad de maximizar los beneficios esperados.

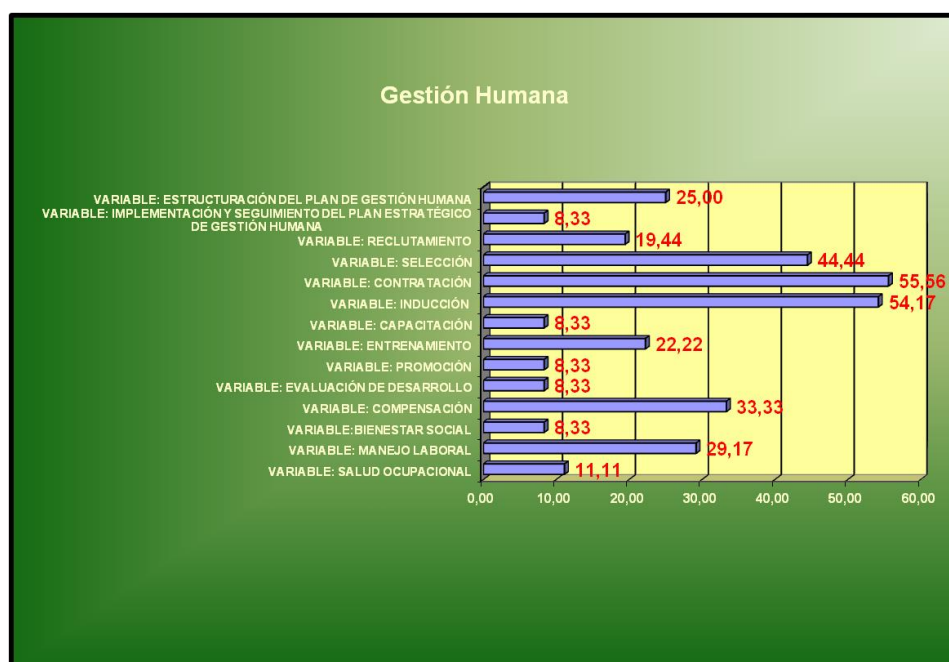
2.14.8 Gestión Humana.

2.14.8.1 Análisis situacional.

A través de este componente se puede evaluar en la Comercializadora YUDACA la gestión estratégica al talento humano en sus diferentes actividades básicas necesarias desde la consecución del personal hasta el desarrollo del talento humano.

Una vez aplicado el modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Gestión Humana se indica una puntuación de 24,01% en una fase de desarrollo lo que lo ubica en el estadio I en la fase final del mismo, ver figura 27.

Figura 27. Informe componente Gestión Humana.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

Se destaca que una de las variables que presenta un desarrollo incipiente es la implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana con una puntuación de 8.33%; otras variables como capacitación, promoción, evaluación de desarrollo, bienestar social y salud ocupacional se encuentran en el mismo nivel de desarrollo y demandan atención.

2.14.8.2 Problemas y potencialidades.

En la actualidad la estructuración del plan de gestión humana indica claramente que no existe como tal pues no se ha formulado la misión, visión, objetivos ni mucho menos estrategias para el talento humano.

De igual manera, no existe un plan de gestión humana formal y por ende no hay seguimiento al mismo lo que evidencia que las actividades realizadas en materia del talento humano no están vinculadas a un plan.

Se observa que variables como la capacitación, la promoción y la evaluación del desarrollo del talento humano no permiten evidenciar los logros y oportunidades que se les puede ofrecer a los colaboradores internos para potencializar este componente en la Comercializadora YUDACA.

En lo referente a las potencialidades se destaca que en la Comercializadora YUDACA las variables de selección, contratación e inducción con una puntuación de 44%, 55,56% y 54,17% respectivamente demuestran que, aunque predomina una gestión informal en las actividades ha habido eficiencia en estas variables y están en una fase de desarrollo que de ser mejor trabajadas garantizaría que el recurso humano sea cada vez mejor en cuanto a compromiso, calidad en el trabajo, productividad y desempeño.

2.14.8.3 Recomendaciones.

1. La Comercializadora YUDADA debe implementar un plan de gestión humana que se encuentre alineado a partir de la formulación de la misión, la visión y los objetivos organizacionales que se definan.

2. El estructurar y consolidar el plan de gestión humana debe ser una prioridad debido a que es un aspecto relevante de la gestión organizacional de cualquier empresa.

3. La comercializadora YUDACA al tener una herramienta para el seguimiento de la gestión humana, le permitirá visualizar el comportamiento de la misma, integrarla con sus demás estrategias organizacionales y fijar un derrotero para que le sirva de ventaja competitiva al contar con un capital humano desarrollado que contribuya con su potencial a mantenerla.

2.14.9 Logística.

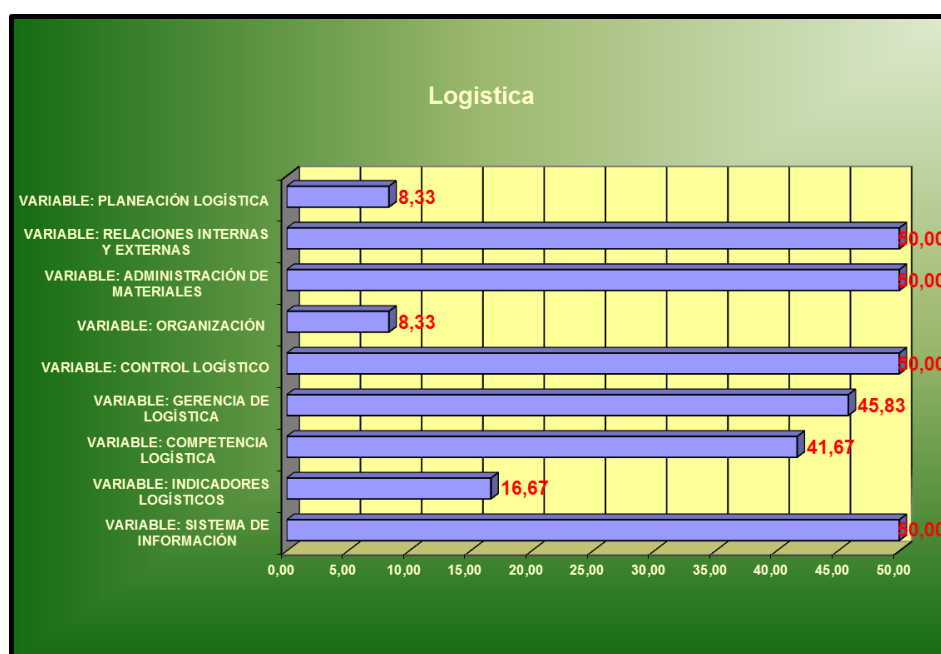
2.14.9.1 Análisis situacional.

La logística como un componente esencial para la planeación y prospectiva de los recursos productivos de la empresa, implica el asegurar que los requerimientos del cliente sean cumplidos por intermedio de una gestión eficiente de todos los procesos de orden operativo.

La aplicación del modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Logística indica una puntuación de 35,65% en una fase de desarrollo lo que lo ubica en el estadio II en la fase media del mismo, ver figura 28.

Se desataca que una de las variables que no presenta desarrollo es la planeación logística con una puntuación de 8,33% lo que indica total desconocimiento de este componente y su consecuente contribución a la planeación estratégica de la empresa.

Figura 28. Informe componente Logística.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

2.14.9.2 Problemas y potencialidades.

Al no existir la planeación logística, variables como la organización se ven afectadas ya que no se utiliza formalmente tecnología para estimar la demanda del mercado,

simplemente se prevé de conformidad con los históricos de años pasados y comportamientos a priori conocidos.

Al no existir un registro sistematizado de la información no hay confiabilidad en los informes de inventarios, facturación y despachos. La información se consigna manualmente en hojas de Kardex revisando los niveles de inventario para la compra y de conformidad con las cantidades a confeccionar procedente de los pliegos de condiciones de los contratos adjudicados a la Comercializadora YUDACA.

Otro aspecto a desarrollar y relevante en la gestión organizacional son los indicadores en este caso para el componente logístico, debido a que la Comercializadora YUDACA no tiene implementado ninguno que le permita monitorear el comportamiento de las variables.

La gerencia logística se encuentra ausente formalmente, pero presente informalmente, aunque la gerencia entiende la importancia de la logística esta se aplica indistintamente y sin sincronización dirigida personalmente por la Gerencia General.

En lo referente a las potencialidades se destaca que en la Comercializadora YUDACA varias de sus variables (relaciones internas y externas, administración de materiales, control logístico, y sistema de información) se encuentran en el mismo nivel de puntuación 50%, indicando esto que su desarrollo es mediano con potencial susceptible de mejoramiento.

Es importante indicar que a pesar de predominar un alto grado de informalidad en la mayoría de las variables se destaca que la Gerencia General procura aplicar algunos conceptos administrativos de la cadena de abastecimiento en sus operaciones.

2.14.9.3 Recomendaciones.

1. La Comercializadora YUDADA debe incorporar una herramienta para la planeación logística donde se designe a un responsable encargado de contemplar todos los aspectos concernientes a la misma.

2. Es importante que la Comercializadora YUDACA cuente con un sistema de gestión logístico integral que le permita la organización de la misma, que involucre indicadores y brinde información para la toma de decisiones.

3. Incorporar un sistema para el manejo de los inventarios que se base además de máximos y mínimos en una clasificación ABC.

2.14.10 Asociatividad.

2.14.10.1 Análisis situacional.

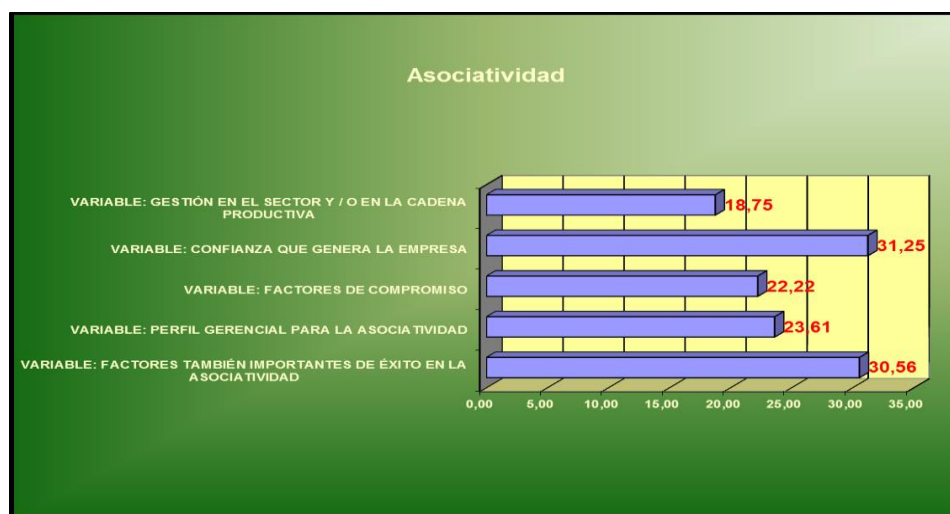
La finalidad del componente es apreciar el potencial de asociación que existe entre las PYMES que participan en el sector de la confección y en específico en el de la dotación que es en el que se ubica la Comercializadora YUDACA.

Las PYMES se asocian con la finalidad de conformar redes empresariales que buscan a través de la cooperación beneficiarse e impulsar el sector.

Una vez aplicado el modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Asociatividad, esta muestra una puntuación de 25,28% en una fase de desarrollo lo que lo ubica en el estadio I en la fase final del mismo, ver figura 29.

Uno de los puntajes más altos obtenidos en las variables diagnosticadas fue la de confianza que genera la empresa con el 31,35% lo que representa un desarrollo incipiente que pone de manifiesto una débil estructura en esta materia.

Figura 29. Informe componente Asociatividad.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

Uno de los puntajes más altos obtenidos en las variables diagnosticadas fue la de confianza que genera la empresa con el 31,35% lo que representa un desarrollo incipiente que pone de manifiesto una débil estructura en esta materia.

2.14.10.2 Problemas y potencialidades.

La gestión de la Gerencia General por propiciar relaciones de cooperación con sus grupos de interés se limita a aspectos netamente comerciales y con un predominio de lo transitorio y ocasional con una tendencia al día a día y al individualismo empresarial. La Comercializadora YUDACA no reconoce el sector en el que participa, no lo tiene claramente identificado. Aunque la empresa trabaja desde la formalidad presenta una estructura limitada de compromisos fiscales.

Los factores de compromiso de la Comercializadora YUDACA en el cumplimiento de las normas son laxos y cumple con las exigencias normativas solo cuando así se le demanda.

En lo referente a las potencialidades se destaca que en la Comercializadora YUDACA variables como el perfil gerencial para la asociatividad se encuentra en un nivel de puntuación bajo 23,61% indicando que el conocimiento de los directivos puede trascender a niveles superiores si son desarrollados por ejemplo a través de la capacitación para que se avance de un sentido conservador a una actitud de cambio con mayor inclinación hacia la asociatividad.

2.14.10.3 Recomendaciones.

1. La Comercializadora YUDADA debe buscar asociarse a una red de cooperación para realizar acuerdos entre varios participantes del sector de actuación que redunden en beneficios para las partes interesadas.
2. Es importante que la Gerencia General de la Comercializadora YUDACA se capacite en temas gerenciales y de asociatividad de manera que pueda explotar el potencial de este tipo de estrategias.
3. Maximizar los aspectos de innovación, actualización tecnológica, plataforma de información y cultura organizacional para que se logren sinergias con el entorno y que fortalezcan la empresa.

2.14.11 Comunicación e Información.

2.14.11.1 Análisis situacional.

La comunicación es un componente estratégico para conectar la visión, la misión y los objetivos de la organización con los diferentes factores internos y externos que incidan sobre esta.

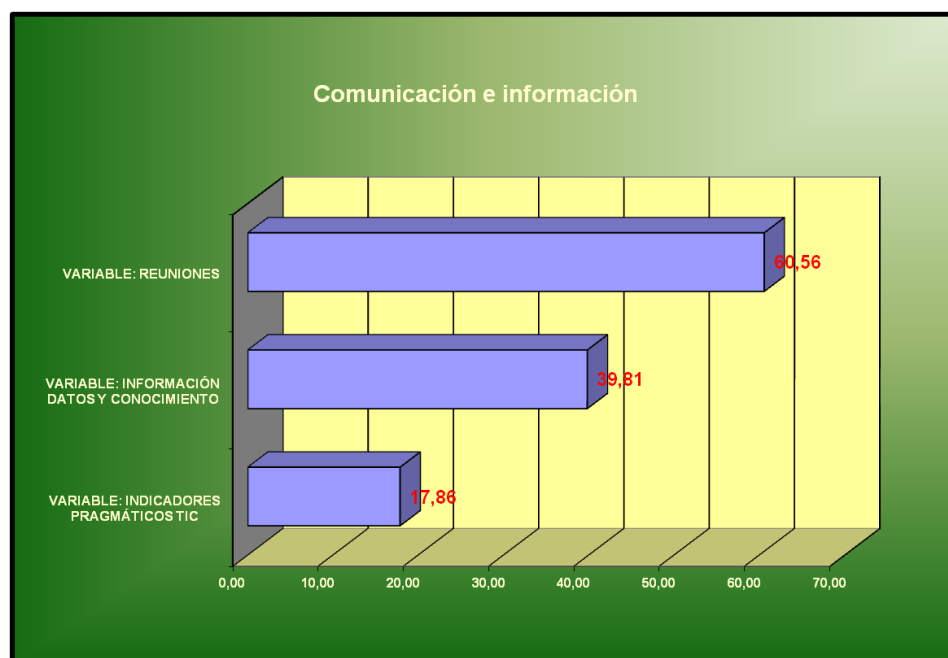
A través de una adecuada gestión de la información y del conocimiento a nivel empresarial, es que se facilita aspectos como la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, se puede mejorar el servicio a los clientes y se prepara a la organización para procesos de toma de decisiones descentralizados, que permitan responder con mayor agilidad a las diferentes exigencias del mercado.

La gestión de la Comunicación e Información implica básicamente las variables fundamentales de las reuniones, el registro de los datos, la creación y transmisión de conocimientos como un proceso sistemático que sirva para la creación de conocimiento.

Una vez aplicado el modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Comunicación e Información se obtiene una puntuación de 39,41% en una fase de desarrollo lo que lo ubica en el estadio II en la fase inicial del mismo, ver figura 30.

Debido a que este componente se encuentra en una fase de inicio en el estadio II se hace necesario centrar esfuerzos en él para que las variables que presentan un desarrollo incipiente contribuyan a la empresa y a su entorno estar actualizado en la información pertinente, en línea a su visión estratégica.

Figura 30. Informe componente Comunicación e Información.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

Debido a que este componente se encuentra en una fase de inicio en el estadio II se hace necesario centrar esfuerzos en él para que las variables que presentan un desarrollo incipiente contribuyan a la empresa y a su entorno estar actualizado en la información pertinente, en línea a su visión estratégica.

2.14.11.2 Problemas y potencialidades.

El uso de la Web como herramienta de comunicación no es un aspecto que se considere importante en la Comercializadora YUDACA, esto se debe a que se desconoce del potencial de la misma y aunque se tenga aparentemente una, esta no figura en el buscador, no se le ha hecho mantenimiento, se encuentra desactualizada, no existe un cargo encargado de su administración.

La variable de información, datos y conocimiento con una puntuación de 39,81% indica que varios aspectos concernientes al manejo de la información son llevados manualmente, se utiliza para fines específicos únicamente, no se distribuye para la generación de conocimiento organizacional y no existe como tal un sistema de información gerencial.

En lo referente a las potencialidades se destaca que en la Comercializadora YUDACA la variable de reuniones con puntuación de 60,56% indica que esta

herramienta se utiliza adecuadamente y con fines específicos por parte de la Gerencia General, aunque no existen registros históricos de las mismas ni un formalismo en su citación, la justificación de su realización y objetivo buscado son casi siempre logrados.

2.14.11.3 Recomendaciones.

1. La Comercializadora YUDADA debe formalizar y desarrollar más la página Web, la cual ha de estar alineada con los procesos actuales y cruciales de la empresa, darla a conocer a todos los grupos de interés e incrementar su nivel de interacción.
2. Es importante que la Gerencia General de la Comercializadora YUDACA implemente un sistema intranet que facilite la comunicación y difusión de información entre áreas clave permitiendo tener protegida la información al interior de la empresa y disponible en el momento que se requiere.
3. Las reuniones deben ser formales, documentadas a través de actas y sujetas a un cronograma periódico de conformidad con los lineamientos establecidos en el plan estratégico.

2.14.12 Innovación y Conocimiento.

2.14.12.1 Análisis situacional.

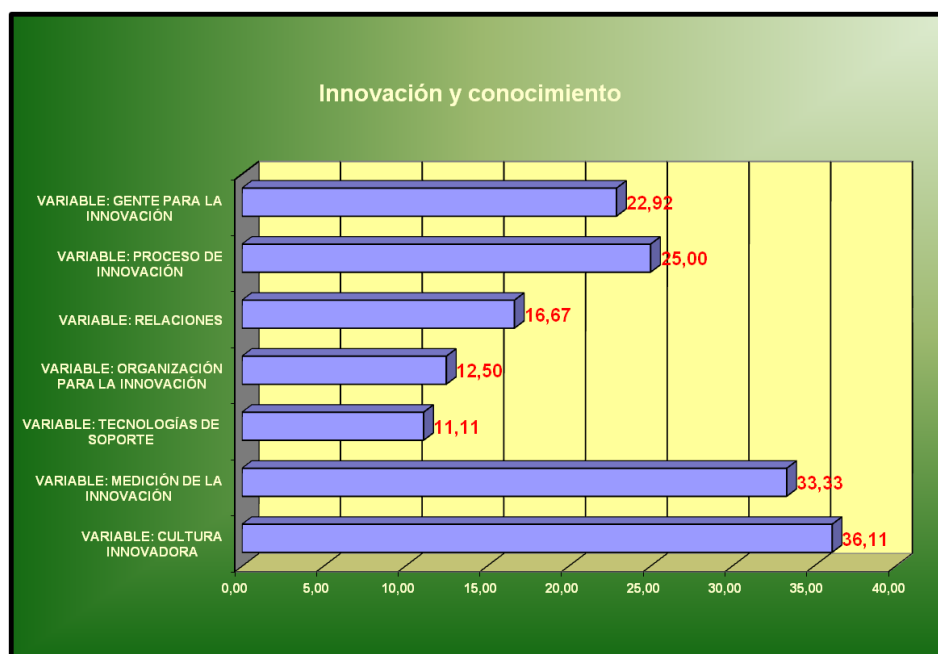
A través de una adecuada gestión de la información y del conocimiento a nivel empresarial, es que se facilita aspectos como la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, se puede mejorar el servicio a los clientes y se prepara a la organización para procesos de toma de decisiones descentralizados, que permitan responder con mayor agilidad a las diferentes exigencias del mercado.

La matriz al componente de innovación y conocimiento, pretende calificar la situación de la empresa en el uso y producción de conocimientos nuevos de todo tipo, que la hagan más competitiva.

Los resultados obtenidos una vez aplicado el modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Innovación y Conocimiento indican una puntuación de 22,52% en una fase de desarrollo lo que lo ubica en el estadio I en la fase final del mismo, ver figura 31.

La Comercializadora YUDACA es consciente de este componente y que como tal se debe trabajar para desarrollarlo pues tiene un gran potencial para trascender a un estadio mayor, con el fin de que el aporte sea de beneficio para la empresa.

Figura 31. Informe componente Innovación y Conocimiento.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

La Comercializadora YUDACA es consciente de este componente y que como tal se debe trabajar para desarrollarlo pues tiene un gran potencial para trascender a un estadio mayor, con el fin de que el aporte sea de beneficio para la empresa.

2.14.12.2 Problemas y potencialidades.

La tecnología como soporte para la gestión de la innovación y el conocimiento no tiene estructura alguna en la Comercializadora YUDACA, al no existir un registro ni documentación de las ideas y proyectos que se generan informalmente, aunque existen mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia, esto se realiza de manera informal y sin seguimiento alguno.

Los desarrollos que se han presentado durante la historia de la Comercializadora YUDACA no presentan documentación alguna ni persona encargada de esto, la

Gerencia General lo desarrolla ocasionalmente cuando esta se presenta o surge la inquietud.

Como tal no existe un cargo encargado de la gestión de la innovación y el conocimiento en la organización, no se identifican expertos en esta materia ni se considera los aportes de los trabajadores para el proceso.

En lo referente a las potencialidades se destaca que en la Comercializadora YUDACA la variable de cultura innovadora con una puntuación de 36,11% que, aunque no es alta, si indica que de alguna manera la innovación es entendida como una herramienta que se utiliza para diferenciarse y brindarle valor agregado al cliente.

2.14.12.3 Recomendaciones.

1. La Comercializadora YUDADA debe formalizar y desarrollar un mecanismo de recepción de ideas y forma de gestión de las mismas, de manera que se si son factibles se puedan desarrollar y poner al servicio de la empresa, es decir crear y mantener un ambiente propicio a la creación del conocimiento.

2. Es importante que la Gerencia General de la Comercializadora YUDACA busque la manera de compartir el conocimiento que se genera internamente con sus grupos de interés.

3. Procurar la creación de una base de información del conocimiento que frecuentemente sea actualizada y consultada para que en cualquier momento que se requiera se pueda apoyar la gestión de las diferentes aéreas de la empresa.

4. La Comercializadora YUDACA debe designar un cargo directamente responsable de la gestión de la innovación y el conocimiento.

2.14.13 Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental.

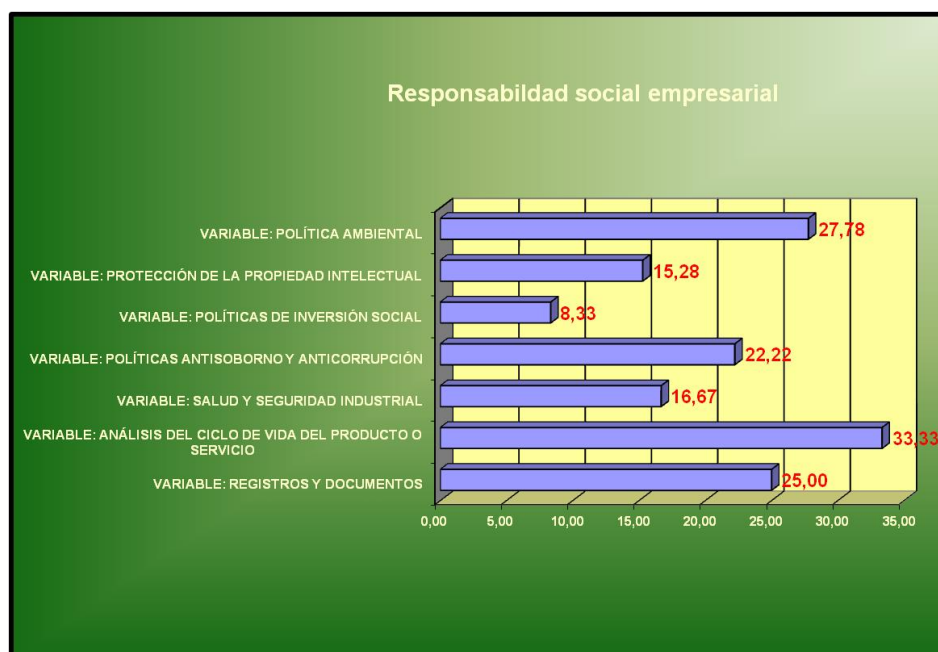
2.14.13.1 Análisis situacional.

Se entiende según (Alfonso Ávila, 2004) como “el conjunto de disposiciones y actuaciones necesarios para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevados posibles, todo ello dentro de un complejo sistema de relaciones económicas y sociales que condicionan ese objetivo”.

Los resultados obtenidos una vez aplicado el modelo MMGO en la Comercializadora YUDACA para el análisis del componente de Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental indican una puntuación de 21,23% lo que lo ubica en el estadio I en la fase final del mismo, ver figura 32.

El resultado en términos generales es bajo en los componentes analizados lo que indica que se debe trabajar para que este aspecto contribuya en beneficio de la sociedad y de la empresa.

Figura 32. Informe componente Responsabilidad Social y Gestión Ambiental.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

El resultado en términos generales es bajo en los componentes analizados lo que indica que se debe trabajar para que este aspecto contribuya en beneficio de la sociedad y de la empresa.

2.14.13.2 Problemas y potencialidades.

La Comercializadora YUDACA frente al tema de compromiso e inversión social presenta un desconocimiento y despreocupación del mismo, la variable de seguridad industrial se encuentra prácticamente ausente y se limita a un cumplimiento mínimo de

las obligaciones en materia de afiliación, dotación, seguridad y capacitación de los colaboradores.

La gestión ambiental está ausente y no se encuentra formulada una política que dirija el accionar de la organización.

La protección de la propiedad intelectual se desconoce y predomina lo informal en el manejo de esta variable lo que indica una vulnerabilidad latente.

En lo referente a las potencialidades se destaca que en la Comercializadora YUDACA la variable de análisis del ciclo de vida del producto con una puntuación de 33,33% que, aunque es baja, si indica que se conoce el ciclo productivo del producto y de los materiales utilizados en su confección, pero se desconoce el destino de los insumos componente del producto una vez cumplida su vida útil.

2.14.13.3 Recomendaciones.

1. La Comercializadora YUDADA debe formalizar la gestión ambiental, establecer directrices y desarrollar herramientas para que este componente sea parte integral de la organización.

2. Es importante que la Gerencia General de la Comercializadora YUDACA implemente completamente la variable de Salud y Seguridad Industrial, la cual presenta un porcentaje bajo, porque si bien medianamente se cumple con la normatividad en el reglamento como tal, este debe llevarse a la práctica de forma rigurosa, por el mismo objeto social que profesa la empresa.

3. Se recomienda que la Comercializadora YUDACA establezca Políticas de inversión, la cual presenta un porcentaje muy bajo, se hace necesario que la empresa conozca sobre el tema y tome las acciones necesarias al respecto; para esto se recomienda que comience a desarrollar programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde están ubicada la planta de confección y de esta forma se estimule la participación de las personas vinculadas a la empresa en proyectos de interés general.

4. La Comercializadora YUDACA debe incorporar herramientas para el registro de la documentación que se genera objeto de las operaciones diarias del negocio y además mecanismos, procedimientos y estrategias para la protección de la propiedad

intelectual como un aspecto que en el futuro puede llegar a ser un diferencial y ventaja competitiva.

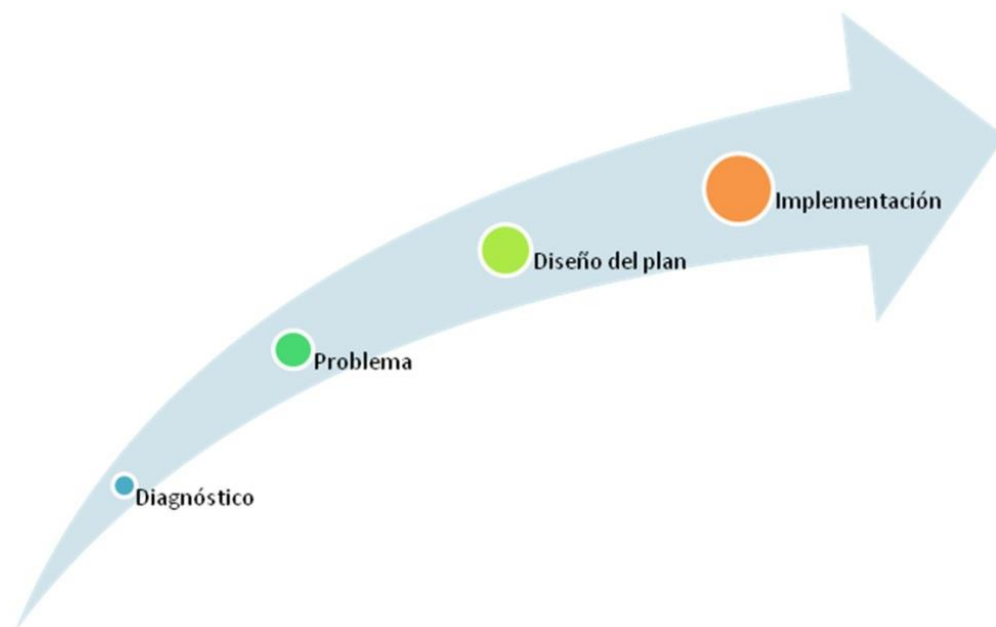
2.15 Conclusiones y Recomendaciones

2.15.1 Conclusiones.

La Comercializadora YUDACA es una empresa con un gran potencial de mejoramiento en cada uno de sus componentes, el diseño de un Plan Estratégico les ofrecerá un direccionamiento a todas sus acciones en beneficio de la razón de ser de la empresa, igualmente le permitirá mejorar notablemente los componentes analizados a estadios superiores, estableciendo así una mejor competitividad en el mercado, llegando a ser una empresa auto sostenible en el tiempo.

La propuesta para mejorar cada uno de los componentes evaluados se resume en la figura 33 como un diseño funcional y ampliamente aceptado por todos. Nota: La fase de Implementación no se contempla en esta propuesta.

Figura 33. Plan de mejoramiento estratégico organizacional.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

2.15.2 Recomendaciones.

En términos generales una vez analizados los componentes involucrados en el modelo MMGO, se observa que siete de ellos quedaron en el estadio I, es decir un porcentaje equivalente al 54%, estos son: Direccionamiento estratégico con el 22,92%, Cultura organizacional con el 24,48%, Estructura organizacional con el 19,44%, Gestión humana con el 24,01%, Asociatividad con el 25,28%, Innovación y conocimiento con el 22,52%, Responsabilidad social y Gestión ambiental con el 21,23%, de los anteriores se tiene en cuenta Direccionamiento estratégico, Estructura organizacional, Responsabilidad social y Gestión ambiental como prioridad para el Plan Estratégico de la Comercializadora YUDACA, de conformidad con la necesidad e importancia que la Gerencia General, manifestó, como prioridad a trabajar.

Respecto de los componentes que se ubicaron en el estadio II, Análisis del entorno con el 38,89%, Gestión de producción con el 42,63%, Gestión financiera con el 31,01%, Logística con el 35,65% y Comunicación e información con el 39,41%, los que serán objeto de intervención son: Análisis del entorno y Gestión financiera.

Es importante aclarar que todos los componentes descritos en el modelo MMGO fueron analizados y requieren de plan de acción, sin embargo, se recomienda a la Comercializadora YUDACA, implementar el Plan Estratégico, donde le permita tomar acciones a mediano plazo, es decir durante los próximos tres años.

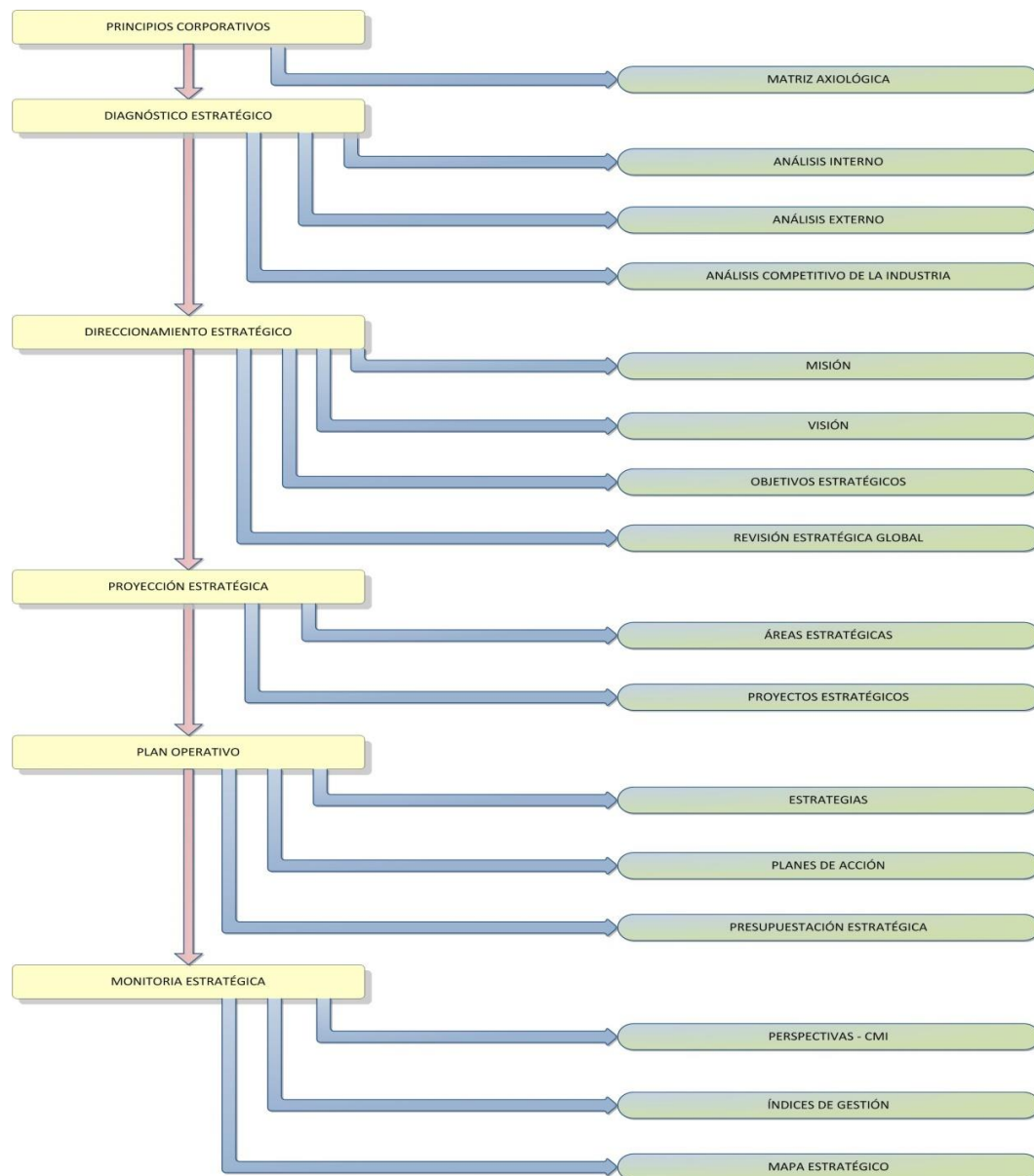
A continuación, se presenta El Direccionamiento Estratégico sugerido para la Comercializadora YUDACA, en el cual se tuvieron en cuenta aquellos componentes críticos que impactan de manera directa la planeación estratégica.

3. Parte III

3.1 Direccionamiento Estratégico

Para el eficiente desarrollo del Direccionamiento Estratégico de la Comercializadora YUDACA, se requiere desarrollar de manera sistemática cada uno de los pasos indicados en la figura 17 que se ilustran a continuación en la figura 34.

Figura 34. Mapa Proceso Direccionamiento estratégico organizacional.



Fuente: Elaboración a partir de (Serna, 2003).

3.1.1 Principios Corporativos

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se encuentran soportados en una serie de principios, creencias o valores que los fundadores de la empresa quieren que sean implementados y parte de la filosofía y modo de ser de la organización.

3.1.2 Matriz Axiológica.

Según (Serna, Principios corporativos, 2003) “La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores”.

Para elaborar la matriz axiológica la Comercializadora YUDACA define lo siguiente:

3.1.3 Stakeholders.

Las relaciones de la Comercializadora YUDACA con sus “dolientes” (Stakeholders) o grupos de interés se deben identificar, según (Serna, Principios corporativos, 2003) “Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo”. Los grupos de conducta se definen en relación con:

Tabla 13. Grupos de interés de la Comercializadora YUDACA.

Stakeholders	
1	El Estado
2	La Sociedad
3	Los Consumidores
4	Los Trabajadores
5	Los Accionista
6	Los Competidores
7	Los Proveedores
8	El Medio ambiente
9	La familia
10	La Empresa

Fuente: Autor.

3.1.4 Principios Corporativos.

Como lo indica (Francés, 2006) “Son razonamientos para identificar y expresar cualidades implícitas en los seres humanos, o como definiciones establecidas que conllevan a aceptarlas como guías generales de comportamiento, que traslucen nuestra autodefinición personal”.

La lista de principios Corporativos que apoyan la misión y la visión de la Comercializadora YUDACA son los que aparecen en la tabla 14:

Tabla 14. Lista de Principios Corporativos de la Comercializadora YUDACA.

Listado de Principios Corporativos	
1	El respeto por las personas
2	Los valores éticos
3	El compromiso por la calidad
4	La productividad
5	La competitividad
6	El compromiso con el cliente
7	La responsabilidad social
8	El desarrollo de valores humanos
9	La rentabilidad
10	La transparencia y el profesionalismo

Fuente: Autor.

El respeto por las personas: Las actividades diarias de la Comercializadora YUDACA se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades compartidas.

Los valores éticos: El comportamiento de los miembros de la Comercializadora YUDACA debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida organizacional: honestidad, integridad y justicia.

El compromiso por la calidad: Lograr la calidad en la administración, en los productos, la tecnología, servicios, suministros y demás aspectos de la operación puesto que es un factor clave en la búsqueda de un desarrollo exitoso de la

Comercializadora YUDACA. La calidad tendrá que transformarse en un valor, en una manera de vivir, en una prioridad institucional. Durante el proceso de calidad cada empleado es parte fundamental de su logro.

La productividad: Lograr los niveles óptimos de productividad por parte de la Comercializadora YUDACA es un reto que deberá afrontar para procurar su permanencia, crecimiento y desarrollo. Se hace necesario hacer del negocio una actividad eficiente, eficaz y rentable de manera que se aseguren el cumplimiento de las obligaciones.

La competitividad: El éxito de la Comercializadora YUDACA se mide por su participación en el mercado. La competitividad por lo tanto exige un conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, lo que implica, finalmente, un compromiso de excelencia en precio, calidad y servicio.

El compromiso con el cliente: El éxito de la Comercializadora YUDACA se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes, por lo que la empresa orienta su acción hacia el cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un producto de excelente calidad.

La responsabilidad social: La Comercializadora YUDACA se compromete como miembros de una organización y por tanto contribuyen en la medida de sus posibilidades al desarrollo del país y de la sociedad en general. Por ello, deberá brindar apoyo a esa sociedad, cumpliendo adecuada y oportunamente las responsabilidades sociales que le corresponden en relación con los miembros de la empresa, la sociedad y el Estado mismo.

El desarrollo de valores humanos: La Comercializadora YUDACA será una empresa conformada por colaboradores responsables, respetuosos de los derechos de cada uno, con espíritu de superación permanente y altos niveles de competitividad. Una organización donde se propicie el desarrollo de cada colaborador, su autorrealización, buscando así su compromiso y pertenencia con la empresa.

La rentabilidad: La Comercializadora YUDACA busca alcanzar altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad. Una empresa rentable puede crecer, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus accionistas,

colaboradores y sociedad en general. Por lo tanto, es un compromiso y una responsabilidad de todos lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.

La transparencia y el profesionalismo: En la Comercializadora YUDACA el actuar de sus miembros debe ser con profesionalismo y enmarcado en la transparencia con el respeto por la ley y las normas jurídicas, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento en las relaciones entre los clientes internos y de éstos con los externos y la sociedad.

Se puede señalar que los miembros de la Comercializadora YUDACA, de alguna manera viven plenamente los anteriores principios, los cuales se encuentran inmersos en cada una de las actividades que realizan.

Es de resaltar que, aunque no se difunden continuamente estos principios, los trabajadores intrínsecamente los mantiene presentes en su gestión, constituyéndose en una de sus fortalezas susceptibles de ser mejorada.

La interrelación entre los principios corporativos de la Comercializadora YUDACA y sus grupos de interés o Stakeholders aparece en la tabla 15 como una visualización del grado de importancia relativa que se le otorga a cada uno esperando que su impacto redunde en beneficios para todos.

Tabla 15. Matriz Axiológica de Principios Corporativos de la Comercializadora YUDACA.

Principios Corporativos	El Estado	La Sociedad	Los Consumidores	Los Trabajadores	Los Accionistas	Los Competidores	Los Proveedores	El Medio ambiente	La Familia	La Empresa
El respeto por las personas		X	X	X					X	
Los valores éticos	X	X	X				X	X	X	X
El compromiso por la calidad		X	X				X	X		X
La productividad			X		X	X	X			X
La competitividad	X		X	X	X	X	X			X
El compromiso con el cliente	X	X	X	X	X		X			X
La responsabilidad social	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
El desarrollo de valores humanos	X			X			X		X	X
La rentabilidad				X	X					X
La transparencia y el profesionalismo	X	X	X	X	X	X	X			X

Fuente: Elaboración a partir de (Serna, Principios corporativos, 2003).

3.1.5 Valores Corporativos.

De acuerdo con (Francés, 2006) “Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal”.

La lista de valores (ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción) tabla 13, es de carácter moral (honestidad, no discriminación, transparencia, lealtad, conservación, etc.) y de carácter instrumental (mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad, eficiencia, eficacia, rentabilidad, respeto, etc.) puesto que apoyan la misión y la visión de la Comercializadora YUDACA.

Tabla 16. Lista de Valores Corporativos de la Comercializadora YUDACA.

Listado de Valores Corporativos	
1	Equidad
2	Justicia
3	Respeto
4	Honestidad
5	Tolerancia
6	Lealtad
7	Solidaridad
8	Responsabilidad
9	Humildad
10	Compromiso

Fuente: Autor.

Equidad: Significa la cualidad que mueve a dar a cada uno lo que se merece.

Justicia: Conjunto de reglas establecidas en cada sociedad, con las que se logra la cordial convivencia, respetando los derechos iguales de los demás seres humanos. Esto se logra autorizando, permitiendo o prohibiendo acciones específicas que pueden afectar o beneficiar al colectivo social.

Respeto: Es reconocer los derechos iguales de todos los individuos, así como de la sociedad en que vivimos. El respeto consiste en aceptar y comprender las diferentes

formas de actuar y pensar de otro ser humano, siempre y cuando no contravengan ninguna norma o derecho fundamental. Respetar a otra persona es ponerse en su lugar, tratar de entender que es lo que lo motiva y en base a eso ayudarlo si fuera el caso.

Honestidad: Se define como una característica humana que establece al individuo conducirse en sinceridad y justicia, expresar respeto por uno mismo, así como sus acciones y respetar a los demás.

Tolerancia: Valor que se logra como parte del proceso que tenemos en la vida de admitir la igualdad de derechos humanos respetando las múltiples diferencias existentes entre los seres humanos, con el fin de conservar mejores relaciones personales.

Lealtad: Característica que conlleva al ser humano a ser fiel y agradecido a una persona o entidad, la lealtad consiste en nunca abandonar o dejar a su suerte a una persona, grupo social o país. Lo contrario a lealtad es traición, nunca traicionar a una persona o nación es ser leal.

Solidaridad: Se define como la capacidad de trabajar en equipo respetando y ayudando lo más que se pueda, coligados por una meta en común, la solidaridad proviene del instinto humano a buscar la convivencia social, a sentirse hermanado a sus semejantes logrando con ello una total cooperación en proyectos o metas en común.

Responsabilidad: Valor moral que permite a una persona administrar, reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. Ser responsable es siempre hacerse cargo de los actos realizados por nosotros mismos, aceptando las consecuencias, sean estas buenas o malas, de nuestro accionar en el ámbito personal o laboral.

Humildad: La humildad consiste en aceptarnos tal como somos, con defectos y virtudes, sin hacer alarde de nuestras posesiones materiales o de gran conocimiento intelectual, para ser humilde no se puede ser pretencioso, egoísta o interesado.

Compromiso: Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. La persona comprometida es generosa, busca como dar más afecto, cariño,

esfuerzo, bienestar... en otras palabras va más allá de lo que supone en principio el deber contraído.

La interrelación entre los valores corporativos de la Comercializadora YUDACA y sus grupos de interés o Stakeholders aparece en la tabla 17 como una visualización del grado de importancia relativa que se le otorga a cada uno esperando que su impacto redunde en beneficios para todos.

Tabla 17. Matriz Axiológica de Valores Corporativos de la Comercializadora YUDACA.

Valores Corporativos	El Estado	La Sociedad	Los Consumidores	Los Trabajadores	Los Accionistas	Los Competidores	Los Proveedores	El Medio ambiente	La Familia	La Empresa
Equidad		X	X	X			X	X	X	X
Justicia		X		X		X			X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Tolerancia	X					X	X			
Lealtad		X	X	X	X			X	X	X
Solidaridad		X	X	X				X	X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Humildad		X	X	X				X	X	
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración a partir de (Serna, Principios corporativos, 2003).

3.2 Diagnóstico estratégico.

Según (Serna, Planeación estratégica, 2003) “El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno”. Los resultados de la auditoría realizada a la Comercializadora YUDACA se muestran a continuación:

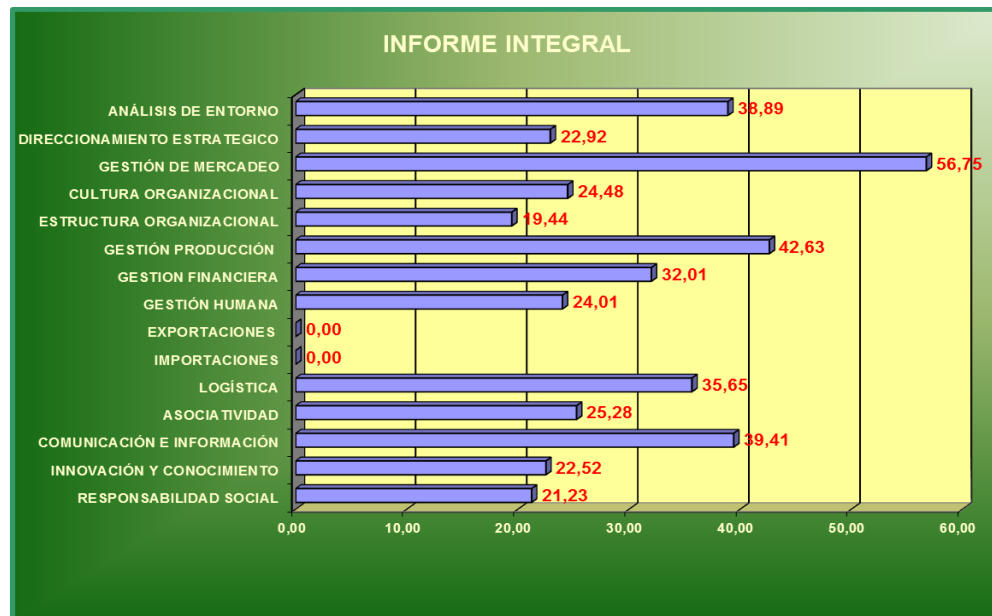
3.2.1 Análisis Interno.

3.2.1.1 Análisis Integral de la Interpretación de Resultados Modelo MMGO.

Una vez recopilada la información del estudio de la matriz de diagnóstico del modelo MMGO de cada una de los componentes, se procede a analizar la situación general de la Comercializadora YUDACA para establecer el estadio en el cual se ubica.

A continuación, se muestra la tabla de resultados generales ponderados y el respectivo gráfico que genera la hoja de informe integral de la matriz del modelo MMGO.

Figura 35. Informe Integral.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

El informe integral evidencia que el resultado es concluyente a partir de la información recolectada para los trece componentes analizados durante la entrevista al directivo de la Comercializadora YUDACA, y establece las bases para la ruta a trabajar.

Tabla 18. Resultados de componentes de evaluación MMGO.

COMPONENTES:		
1.	<u>ANÁLISIS DE ENTORNO</u>	38,89
2.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	22,92
3.	<u>GESTIÓN DE MERCADEO</u>	56,75
4.	<u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	24,48
5.	<u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>	19,44
6.	<u>GESTIÓN PRODUCCIÓN</u>	42,63
7.	<u>GESTION FINANCIERA</u>	32,01
8.	<u>GESTIÓN HUMANA</u>	24,01
11.	<u>LOGÍSTICA</u>	35,65
12.	<u>ASOCIATIVIDAD</u>	25,28
13.	<u>COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</u>	39,41
14.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	22,52
15.	<u>RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	21,23

Fuente: Informe Integral, elaboración a partir de (EAN, 2009).

Para determinar en qué estadio se ubica la Comercializadora YUDACA respecto de los trece componentes evaluados se elaboró la siguiente tabla donde se Catalogan de acuerdo con la clasificación por componente AIG.

Tabla 19. Clasificación estadios evaluados del MMGO.

Estadio 1 De 1 a 25	Estadio 2 De 26 a 50	Estadio 3 De 51 a 75	Estadio 4 De 76 a 100
Direccionamiento Estratégico	Análisis de Entorno	Gestión de Mercado	
Cultura Organizacional	Gestión Producción		
Estructura Organizacional	Gestión Financiera		
Gestión humana	Logística		
Asociatividad	Comunicación e Información		
Innovación y Conocimiento			
Responsabilidad Social y Gestión Ambiental			

Fuente: Informe Integral, elaboración a partir de (EAN, 2009).

La empresa se ubica en el estadio uno (I), ya que el 54% de los trece componentes evaluados se encuentran ubicados entre los porcentajes del a al 25% figura 20.

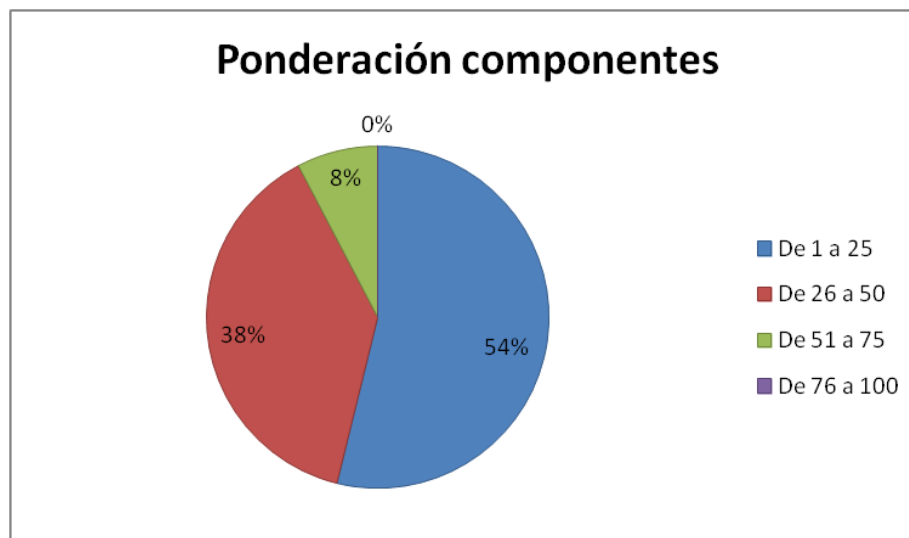
El diagnóstico indica que ningún componente se ubica en el estadio IV.

Sin embargo, se destaca que la principal fortaleza sin lugar a dudas es el componente de Gestión de Mercadeo, el cual se encuentra ubicado en el estadio III ya que cuenta con un puntaje de 56,75%. En este componente se observa que la empresa es consciente de las necesidades del mercado objetivo al cual le ofrece sus productos, también que a pesar de no estructurar un plan de mercadeo formal si le hace seguimiento y lo gestiona en un año. Tiene algunas estrategias de la gestión de mercado en implantación o en desarrollo.

Dentro del estadio II, el componente de Gestión Producción presenta uno de los puntajes más altos con un 42,63% destacándose en las variables analizadas una adecuada gestión, pero susceptibles de ser mejorados tal como lo indica las

ponderaciones de 39,41% para Comunicación e Información, 38,89% para Análisis del Entorno, 35,65 para Logística, y 32,01 para Gestión Financiera.

Figura 36. Ponderación clasificación componentes del Informe Integral.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

Con respecto al estadio I conformado por el 54%, se presenta una gran oportunidad de desarrollo pues son varios los componentes relevantes como por ejemplo el de Estructura Organizacional con el 19,44%, el de Responsabilidad Social con el 21,23%, el de Innovación y Conocimiento con el 22,52%, el de Direccionamiento Estratégico con el 22,92%, el de Gestión Humana con el 24,01%, y el de cultura organizacional con el 24,48%, los últimos cuatro con potencial de ascender al siguiente estadio.

Por lo tanto, analizando todos los componentes se concluye que la gran mayoría presentan una gran oportunidad de mejora y fortalecimiento a través de la implementación de esta propuesta, debido a que existirá una concentración en los más críticos.

3.2.2 Análisis Externo.

3.2.2.1 Análisis Integral de la Interpretación de Resultados Modelo PESTEL.

Una vez recopilada la información de fuentes secundarias de las variables del entorno externo y realizado el examen del medio en la matriz de diagnóstico del modelo PESTEL, se procede a analizar la situación general de la Comercializadora YUDACA

para establecer la posición de la empresa frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

A continuación, se muestra la tabla de resultados generales ponderados y el respectivo gráfico de cada una de las variables del modelo PESTEL.

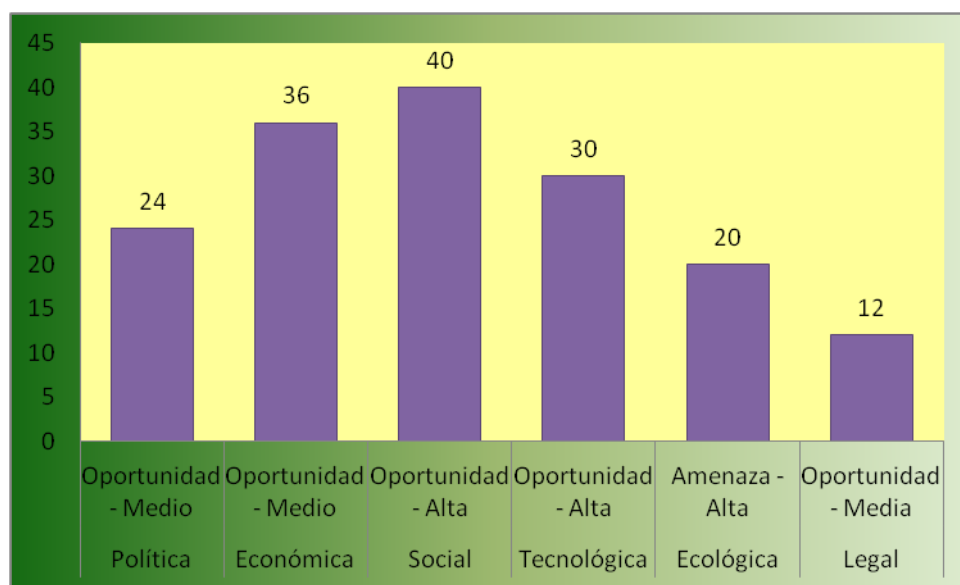
Tabla 20. Perfil de Oportunidades y Amenazas de la empresa evaluada con el Modelo PESTEL.

CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDAD			AMENAZA					
VARIABLES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
POLÍTICA	10	24	0	10	18	0		X	
ECONÓMICA	20	36	9	10	24	9		X	
SOCIAL	40	24	9	0	24	6	X		
TECNOLÓGICA	30	12	3	20	12	3	X		
ECOLÓGICA	0	18	3	20	6	3	X		
LEGAL	0	12	6	10	6	6		X	

Fuente: Formato Informe Integral, elaboración a partir de (Serna G. H., Análisis externo, 2003).

El diagnostico muestra que la Comercializadora YUDACA en su matriz de impacto de oportunidades y amenazas de las variables del PESTEL en su gran mayoría constituyen una oportunidad para la empresa desde las variables Política, Económica, Social, Tecnológica, y Legal. No obstante, la variable Ecológica se ubica como una amenaza.

La visualización de las variables del PESTEL se observa en la figura 37.

Figura 37. Ponderación de las variables del Informe Integral modelo PESTEL.

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Análisis externo, 2003).

En la figura, la variable que presenta una mayor oportunidad es la Social 40 puntos, seguida de la Económica con 36 puntos de oportunidad, posteriormente se encuentra la Tecnológica con 30 puntos de oportunidad, luego la Política con 24 puntos de oportunidad, seguida de la Ecológica con 20 puntos de amenaza, y finalmente la Legal con una puntuación total de 12.

Los anteriores resultados evidencian que predominan en su gran mayoría aspectos en las variables que se caracterizan como inductores de beneficio para los objetivos de la Comercializadora YUDACA, mientras que los que tendrían una percepción de impacto negativo son mínimos, todo lo anterior es indicio de un ambiente favorable y no tan turbulento para la empresa.

3.2.3 Análisis Competitivo de la Industria.

3.2.3.1 Perfil Competitivo – Análisis de la Industria MPCl.

La matriz del perfil competitivo de acuerdo con Serna (2003) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales definidos en la MPC o una EFE tienen el mismo

significado. Sin embargo, los factores de una MPCl incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Una vez recopilada y examinada la información de fuentes secundarias respecto de las variables que pueden ser consideradas como clave en la industria, se elabora la matriz MPCl.

La tabla 21 muestra el desarrollo de la matriz.

Tabla 21. Matriz del Perfil competitivo – análisis de la industria (MPCl).

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA MPCl										
ítem	Fuerza									
	Intensidad de la fuerza	6	5	4	3	2	1	0	Intensidad de la fuerza	
1	Tasa de crecimiento de la industria.									
	Alta				X				Baja	
2	Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria.									
	Ausencia de barreras			X					Virtualmente imposible entrar	
3	Intensidad de la competencia entre las firmas.									
	Competitividad al máximo		X						Casi no hay competencia	
4	Posibilidades de sustitución del producto.									
	Muchos sustitutos en el mercado				X				No hay sustitutos	
5	Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.									
	Altamente dependiente			X					Virtualmente independiente	
6	Establecimiento de términos de los proveedores.									
	Los proveedores establecen los términos			X					Las firmas compradoras establecen los términos	
7	Poder de negociación de compradores y consumidores.									
	Los compradores establecen los términos		X						Las firmas vendedoras establecen los términos	
8	Grado de sofisticación tecnológica de la industria.									
	Alto nivel tecnológico			X					Nivel tecnológico muy bajo	
9	Innovación en la industria.									
	Innovación rápida				X				Casi no hay innovación	
10	Nivel general de la capacidad directiva.									
	Muchos ejecutivos capaces					X			Muy pocos ejecutivos capaces	
11	Presencia pública.									
	Mucha presencia pública, capacidad negociadora					X			Muy poca presencia pública, introvertida, centrada en la operación	

Fuente: Formato Informe Integral, elaboración a partir de (Serna G. H., Análisis externo, 2003).

Los resultados en términos globales indican que para la Comercializadora YUDACA, el poder de negociación de los compradores es un factor crítico de mayor importancia para el éxito, como lo destaca la calificación de 5, de igual manera, la intensidad de la competencia entre las firmas que es muy elevada, por lo que constriñe y limita las posibilidades de una sostenibilidad de no utilizar estrategias diferenciadoras.

Por otro lado, la capacidad interna de nivel general de los directivos se caracteriza por ser de muy pocos ejecutivos capaces, tal como lo indica la calificación de 2, siendo este un factor débil que limita el direccionamiento para un crecimiento constante.

Los demás factores presentan un comportamiento entre 3 y 4 en sus calificaciones lo que redundo en la existencia de aspectos débiles y poco consistentes que no contribuyen con su desarrollo y operación concreta al logro de la Misión y Visión formuladas.

3.3 Direccionamiento estratégico.

3.3.1 Visión.

En Comercializadora YUDACA, buscamos en diez años ser reconocidos como una de las empresas de confecciones y comercialización de prendas de vestir para los funcionarios uniformados de las instituciones armadas de Colombia de primer orden a nivel regional, en las líneas de uniformes e insignias. Mediante la óptima utilización de estándares de calidad que garanticen la plena satisfacción del cliente en el uso de nuestros productos.

3.3.2 Misión.

Comercializadora YUDACA busca satisfacer de forma oportuna las necesidades y expectativas de prendas de vestir específicas que tienen las instituciones armadas de Colombia y que requieren para las dotaciones de su personal uniformado vinculado. La empresa para esto cuenta con una infraestructura tecnológica y humana que le proporciona una eficiencia y eficacia en los procesos que se reflejan en sus excelentes prendas.

3.3.3 Objetivos Estratégicos.

Los resultados globales que la Comercializadora YUDACA espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su Misión y Visión.

El objetivo corporativo de la Comercializadora YUDACA, se describe a continuación.

Posicionar la marca YUDACA como una de las mejores a través del fortalecimiento de su tecnología y procesos para la confección de ropa diferencial que las instituciones armadas de Colombia requieren para la dotación de su personal uniformado.

Para la Comercializadora YUDACA en el período 2015 – 2020, la formulación estratégica la integran los siguientes objetivos globales, los cuales se enmarcan bajo

las cuatro perspectivas del BSC “Financiera, Clientes, Proceso interno, Aprendizaje y crecimiento”. La tabla 22 muestra los objetivos.

Tabla 22. Objetivos estratégicos bajo las perspectivas del BSC.

Perspectiva	Componente	Objetivo estratégico
Financiera	Gestión financiera	Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento del volumen de ventas.
Clientes	Análisis de entorno	Hacerles seguimiento a las tendencias mundiales, así como a los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas.
	Gestión de mercado	Identificar, profesionalizar y consolidar el desarrollo comercial de la empresa, de manera que se cumplan los requerimientos del cliente, tendiendo a controlar todo el proceso, desde la licitación hasta la entrega.
	Asociatividad	Realizar capacitación en gerencia para buscar una mentalidad abierta que permita integrar a la empresa a gremios y no se siga trabajando de manera individual en el sector.
Procesos internos	Direccionamiento estratégico	Diseñar el plan estratégico de la empresa para el largo plazo.
	Gestión producción	Implementar un sistema productivo para el proceso de confección de prendas de vestir y que incluya un plan maestro de producción, gestión de calidad y control a las operaciones de manera que se optimice la productividad.
	Logística	Definir los procesos de logística como tal y diseñar un sistema para su gerencia.
	Comunicación e información	Establecer un sistema para el manejo de la información interna y externa, así como indicadores para evaluar su efectividad.
	Responsabilidad social y gestión ambiental	Involucrar de manera directa las necesidades y expectativas ambientales que demanda el negocio para con los vecinos, autoridades ambientales y clientes, orientando con programas ambientales a sus empleados, proveedores y contratistas.
Aprendizaje y conocimiento	Cultura organizacional	Crear un entorno vital para todos los colaboradores.
	Estructura organizacional	Optimizar la estructura organizacional de manera que se logre la agilidad, flexibilidad y eficiencia en la toma de decisiones, de igual manera, se deberá orientar la estructura organizacional a la rentabilidad, productividad y servicio al cliente.
	Gestión humana	Estructurar el plan de gestión humana.
	Innovación y conocimiento	Implementar un modelo que permita la gestión integral de la innovación y el conocimiento.

Fuente: Formato Informe Integral, elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

3.3.4 Revisión Estratégica Global (PEEA).

El enfoque de la Posición Estratégica de la Evaluación de Acciones (PEEA) de acuerdo con Serna (2003) es una herramienta que puede utilizarse para una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes “la ventaja competitiva, la estabilidad ambiental, la fortaleza de la industria y la fortaleza financiera” y sirven como base para evaluar la posición estratégica de la empresa y de esta manera poder desarrollar una estrategia competitiva.

Tabla 23. Ponderación de los criterios de las dimensiones de la PEEA.

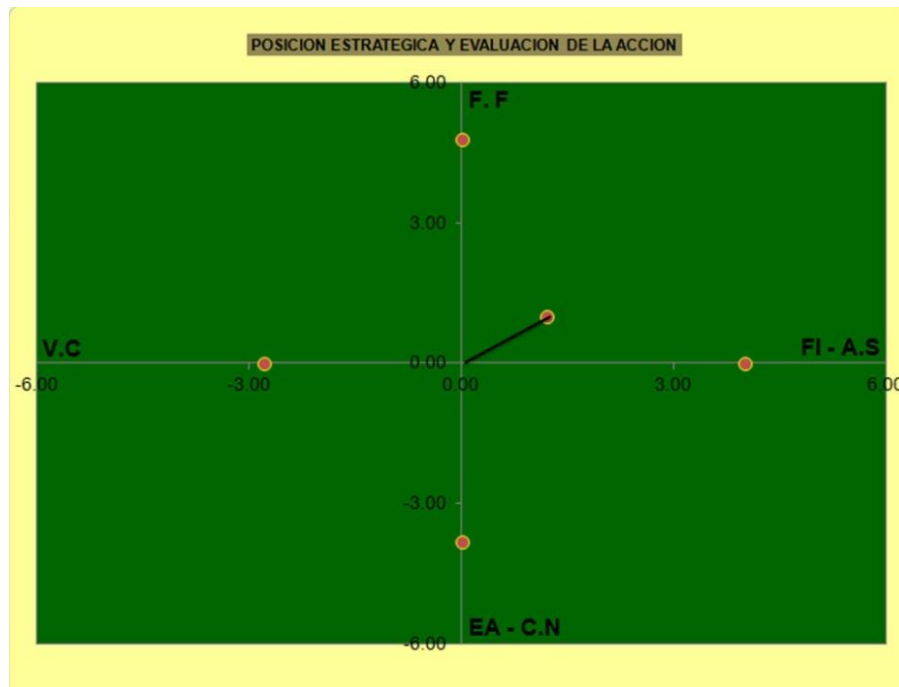
VENTAJA COMPETITIVA	
-2.0	Cuota de Mercado
-2.0	Calidad del Producto
-4.0	Ciclo de Vida del Producto
-3.0	Lealtad del Cliente
-3.0	Grado de Integración Vertical
-14.0	TOTAL
-2.8	PROMEDIO
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
-4.0	Cambios Tecnológicos
-5.0	Inflación
-4.0	Variabilidad de la demanda
-3.0	Gama de Precios de los productos Competidores
-3.0	Riesgo Involucrado del Negocio
-19.0	TOTAL
-3.8	PROMEDIO
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
5.0	Potencial de Crecimiento
4.0	Estabilidad Financiera
3.0	Tecnología Saber-Como
4.0	Utilización de Recursos
4.0	Productividad, Utilización de la Capacidad
20.0	TOTAL
4.0	PROMEDIO
FORTALEZA FINANCIERA	
4.0	Retorno Sobre la Inversión (RSI)
6.0	Liquidez
4.0	Inversiones
4.0	Capital de Trabajo
6.0	Flujo de Caja
24.0	TOTAL
4.8	PROMEDIO

	PUNTOS	
	X FF/CN	Y VC/FI
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2.80	0.00
ESTABILIDAD AMBIENTAL - CLIMA NEGOCIO (EA - CN)	0.00	-3.80
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	4.00	0.00
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	0.00	4.80
	1.20	1.00

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., 2003).

La representación gráfica de los promedios obtenidos para cada uno de los factores se evidencia en el siguiente plano cartesiano donde se calculan las coordenadas respectivas:

Figura 38. Posición estratégica y evaluación de acciones.



Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., 2003).

Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica de la matriz y los perfiles estratégicos del libro de Fred R, David (2013) se puede inferir que la Comercializadora YUDACA, es una organización con importantes ventajas comparativas en un sector de alto crecimiento y que se encuentra ubicada en el cuadrante I AGRESIVO.

YUDACA, maneja fortalezas importantes como la calidad de sus productos de confección, por lo que debe aprovechar el mejorar en algunos aspectos, que a futuro le permitirán una participación y un reconocimiento mayor en el mercado, para lograr a llegar ser un líder en el sector.

A través de la PEEA donde se analiza la fuerza de la industria que contiene los factores como el Potencial de Crecimiento, Potencial de Ganancias, Estabilidad Financiera, Tecnología Saber-Como, Utilización de Recursos, Facilidad de Entrada al Mercado y Productividad y Utilización de la Capacidad, y analiza las Fuerzas

Financieras antes mencionadas, se tiene el más alto valor para este aspecto, lo cual indica un mayor grado de Agresión.

Por último, aprovechando las ventajas comparativas que la comercializadora YUDACA, tiene, sería importante que formule estrategias de penetración de mercado, diseño de nuevos productos y diferenciación más distintivas, con el fin de tener una efectividad mayor que redunde en lograr incrementar su posicionamiento en el amplio mercado en el que opera y ser fuerte frente a las empresas competidoras líderes en el sector.

3.4 Proyección Estratégica.

Una vez definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la Comercializadora YUDACA para lograrlos. Siempre que, como primera medida se haya efectuado la “revisión estratégica global PEEA” donde se evidencie la posición estratégica de la empresa que en este caso resulta ser “agresivo”.

3.4.1 Áreas Estratégicas.

Las áreas estratégicas se enmarcan bajo las cuatro perspectivas a saber:

- (a) Área Financiera.
- (b) Área Comercial o Clientes.
- (c) Área Técnica o de Procesos internos.
- (d) Área Talento humano o de Aprendizaje y Crecimiento.

Es preciso indicar que las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Por lo tanto, cada organización debe diseñar su propio modelo de medición, y este depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeña.

3.4.2 Proyectos Estratégicos.

Concluido el análisis estratégico, así como el diagnóstico interno, se inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar el plan estratégico corporativo. Para esto se procede a clasificar cada

uno de los componentes del modelo MMGO y que son susceptibles de mejoramiento para que cambien su estadio a uno superior. La tabla 24 muestra la clasificación de los 16 componentes del MMGO diagnosticados y los organiza de acuerdo con las 4 perspectivas del “Cuadro de Mando Integral”.

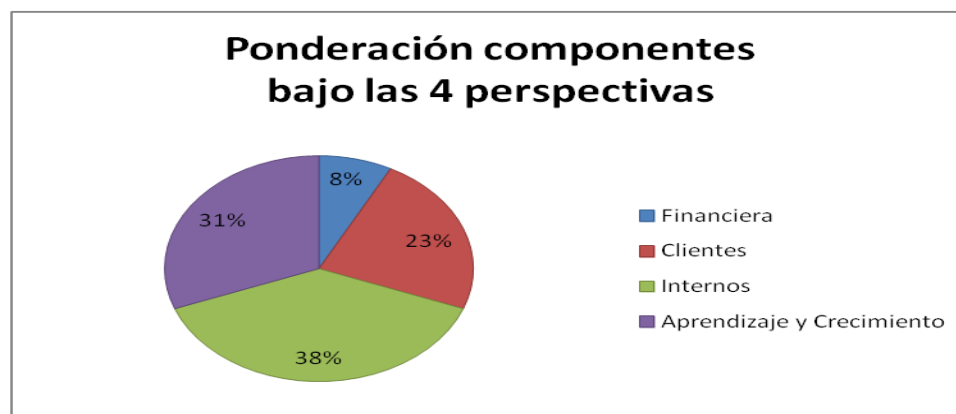
Tabla 24. Proyectos estratégicos.

Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
Gestión Financiera	Análisis de Entorno	Direccionamiento Estratégico	Cultura Organizacional
	Gestión de Mercado	Gestión Producción	Estructura Organizacional
	Asociatividad	Logística	Gestión humana
		Comunicación e Información	Innovación y Conocimiento
		Responsabilidad Social y Gestión Ambiental	

Fuente: Elaboración a partir de (EAN - Pérez, et al, 2009) y (Serna G. H., 2003).

La ponderación de la clasificación de los componentes del MMGO bajo las 4 perspectivas se muestra en la figura 39, en ella se observa que los procesos internos con el 38% agrupa la mayor cantidad, el aprendizaje y conocimiento con el 31% agrupa cuatro de estos elementos, la perspectiva de clientes con el 23% reúne a 3 de estos componentes, y finalmente con el 8% la financiera reúne esa perspectiva.

Figura 39. Ponderación clasificación componentes del Informe Integral.



Fuente: Elaboración a partir de (EAN, 2009).

Lo anterior permite determinar en donde se encuentran concentrados la mayor cantidad de proyectos que deben ser diseñados para las estrategias corporativas bajo las perspectivas.

La tabla 25 enuncia los proyectos estratégicos.

Tabla 25. Proyectos estratégicos.

No.	Componente MMGO	Nombre del proyecto
Proyecto 1	Gestión Financiera	Incorporar un sistema para la gestión financiera de la empresa
Proyecto 2	Entorno	Implantar un método para analizar el entorno externo macro de la empresa
Proyecto 3	Gestión de Mercado	Desarrollar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional para incrementar los niveles de ventas de la empresa
Proyecto 4	Asociatividad	Estructurar un plan para integrar a la empresa al sector en el que participa
Proyecto 5	Direccionamiento estratégico	Desarrollar e implantar el direccionamiento estratégico de la empresa
Proyecto 6	Gestión Producción	Definir el sistema de producción y de calidad de la empresa
Proyecto 7	Logística	Incorporar un proceso para la gestión logística de la empresa
Proyecto 8	Comunicación e Información	Desarrollar un sistema para la gestión de la información de la empresa
Proyecto 9	Responsabilidad Social y Gestión Ambiental	Implementar un programa de RSE
Proyecto 10	Cultura Organizacional	Gestionar la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa
Proyecto 11	Estructura Organizacional	Diseñar la estructura organizacional de la empresa
Proyecto 12	Gestión humana	Conformar el proceso de gestión del talento humano de la empresa
Proyecto 13	Innovación y Conocimiento	Implementar un sistema para la gestión integral de la innovación y el conocimiento de la empresa

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

3.4.3 Matriz de correlación – objetivos.

Teniendo en cuenta los trece objetivos estratégicos formulados por la comercializadora YUDACA para el periodo correspondiente a 2015 – 2019, los cuales tienen una relación

directa con los resultados concluyentes de la aplicación de la metodología del MMGO, estos ahora se relacionan en la matriz de correlación – objetivos, por cuanto, esta matriz permite una visualización y análisis de consistencia mucho más precisa entre los trece proyectos estratégicos, el objetivo global y los objetivos estratégicos particulares que se han establecido para la empresa para el periodo 2015 – 2019 y que además tienen una conexión o nexo directo con los trece componentes que se derivan de la aplicación del Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones MMGO.

En la tabla 26 se puede observar la interrelación entre los proyectos y los objetivos estratégicos.

Tabla 26. Matriz correlación – objetivos estratégicos.

Proyectos estratégicos	Objetivos												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Proyecto 1	X												
Proyecto 2		X											
Proyecto 3			X										
Proyecto 4				X									
Proyecto 5					X								
Proyecto 6						X							
Proyecto 7							X						
Proyecto 8								X					
Proyecto 9									X				
Proyecto 10										X			
Proyecto 11											X		
Proyecto 12												X	
Proyecto 13													X

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

3.4.4 Matriz de correlación – objetivos – áreas funcionales.

Ahora siguiendo con la metodología expuesta por (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003), de igual manera se deben relacionar los proyectos estratégicos

establecidos en relación a cada área de gestión de la empresa y que de alguna manera se verán afectadas.

Los proyectos estratégicos pueden coincidir con las áreas funcionales o bien cubrir actividades transfuncionales. Es por esto que los proyectos estratégicos deben ser el resultado del consenso de alta gerencia sobre áreas prioritarias de preocupación (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Para el desarrollo de esta matriz, se tiene en cuenta las siguientes áreas funcionales estándar o tradicionales a saber:

- (a) Área Financiera y Contable.
- (b) Área Mercadeo y Ventas.
- (c) Área Administración y Gerencia estratégica.
- (d) Área Talento humano.
- (e) Área Producción.

Tabla 27. Matriz correlación – objetivos estratégicos por áreas funcionales.

Proyectos estratégicos	Áreas funcionales				
	Financiera	Mercadeo	Administración	Talento humano	Producción
Proyecto 1	X				
Proyecto 2			X		
Proyecto 3		X			
Proyecto 4			X		
Proyecto 5			X		
Proyecto 6					X
Proyecto 7					X
Proyecto 8			X		
Proyecto 9			X		
Proyecto 10				X	
Proyecto 11				X	
Proyecto 12				X	
Proyecto 13				X	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

La tabla 27 muestra la relación y concentración de los proyectos estratégicos en las áreas.

3.5 Plan Operativo.

En esta etapa del proceso, cada uno de los responsables o áreas responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

3.5.1 Estrategias.

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los proyectos; es decir son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico formulado.

En la tabla 28 se plasman las estrategias para cada uno de los trece proyectos estratégicos previamente definidos.

Tabla 28. Estrategias.

Proyecto	Estrategias	Responsable
Proyecto 1	Incorporar un sistema para la gestión financiera de la empresa	
Estrategia 1	Desarrollar políticas de inversión de la empresa	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Determinar los requerimientos de financiación de la empresa	
Estrategia 3	Aplicar un sistema de control interno para mejorar la estructura de costos de la empresa	
Estrategia 4	Implantar procesos e instrumentos para el manejo de la información financiera	
Proyecto 2	Implantar un método para analizar el entorno externo macro de la empresa	
Estrategia 1	Instaurar un método para el análisis del entorno global y país	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Instaurar un método para el análisis del entorno sectorial	
Estrategia 3	Instaurar un método para el análisis del entorno cercano y cadenas productivas	
Estrategia 4	Implantar un método para el seguimiento a la competencia	
Proyecto 3	Desarrollar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional para incrementar los niveles de ventas de la empresa	



Estrategia 1	Especificar la planeación y control del mercado	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Implementar investigación de mercados	
Estrategia 3	Realizar un plan de mercadeo	
Estrategia 4	Implantar un método para la gestión de clientes	
Proyecto 4	Estructurar un plan para integrar a la empresa al sector en el que participa	
Estrategia 1	Establecer alianzas con empresas del sector	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Auspiciar la construcción de relaciones de confianza con los grupos de interés	
Estrategia 3	Participar en algún gremio del sector	
Estrategia 4	Generar un perfil gerencial para la Asociatividad	
Proyecto 5	Desarrollar e implantar el direccionamiento estratégico de la empresa	
Estrategia 1	Implementar principios de planeación estratégica	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Formular el sistema de finalidades	
Estrategia 3	Establecer valores corporativos	
Estrategia 4	Realizar la gestión de diseño de estrategias	
Proyecto 6	Establecer el sistema de producción y de calidad de la empresa	
Estrategia 1	Definir el sistema de planeación de la producción	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Establecer los procesos de producción	
Estrategia 3	Definir el plan de operaciones y capacidad	
Estrategia 4	Estructurar la programación de producción	
Estrategia 5	Concretar un sistema de operaciones	
Estrategia 6	Establecer un sistema de gestión de calidad	
Proyecto 7	Incorporar un proceso para la gestión logística de la empresa	
Estrategia 1	Establecer un método para la administración y el manejo de inventarios y materiales	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Definir un mecanismo para las relaciones internas y externas con los proveedores	
Proyecto 8	Desarrollar un sistema para la gestión de la información de la empresa	
Estrategia 1	Concretar un sistema para las reuniones	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Definir la forma de gestionar la información, datos y conocimiento que se genera	
Estrategia 3	Implantar indicadores pragmáticos (pagina WEB)	
Proyecto 9	Implementar un programa de RSE	
Estrategia 1	Instituir la política ambiental	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Concretar políticas de inversión social	
Estrategia 3	Definir políticas de salud y seguridad industrial	
Proyecto 10	Gestionar la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa	
Estrategia 1	Definir, delimitar y documentar el papel y la responsabilidad de la gerencia	Gerencia y Administración

Estrategia 2	Auspiciar la participación y el compromiso de los colaboradores	
Estrategia 3	Desarrollar, difundir y evaluar la cultura organizacional	
Estrategia 4	Crear un entorno vital y un clima laboral propicio para la empresa	
Proyecto 11	Diseñar la estructura organizacional de la empresa	
Estrategia 1	Instituir el proceso de la estructura	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Diseñar la estructura organizacional	
Estrategia 3	Realizar los manuales de funciones	
Estrategia 4	Elaborar los perfiles de cargos	
Proyecto 12	Conformar el proceso de gestión del talento humano de la empresa	
Estrategia 1	Estructurar el plan de gestión humana	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Implantar el proceso de reclutamiento	
Estrategia 3	Implantar el proceso de selección	
Estrategia 4	Implantar el proceso de contratación	
Estrategia 5	Implantar el proceso de inducción	
Estrategia 6	Implantar el proceso de capacitación	
Estrategia 7	Implantar el proceso de entrenamiento	
Estrategia 8	Implantar el proceso de promoción	
Estrategia 9	Implantar el proceso de evaluación de desarrollo	
Estrategia 10	Implantar el proceso de compensación	
Estrategia 11	Implantar el proceso de bienestar social	
Estrategia 12	Implantar el proceso de salud ocupacional	
proyecto 13	Implementar un sistema para la gestión integral de la innovación y el conocimiento de la empresa	
Estrategia 1	Establecer el proceso de innovación	Gerencia y Administración
Estrategia 2	Establecer el proceso de conocimiento	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

3.5.2 Planes de Acción.

En las tablas 29 a 41 se desarrollan las acciones a manera de estrategias e implican las actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico formulado en la tabla 28.

Tabla 29. Plan de acción – plan operativo proyecto 1.

Proyecto estratégico		1		Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia básica	Incorporar un sistema para la gestión financiera de la empresa			Unidad estratégica		Financiera	
Indicador de éxito global				Incremento de la rentabilidad			
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Desarrollar políticas de inversión de la empresa						
Reuniones con asesores financieros	1 ene 15	31 dic 19	Desarrollo 100% de políticas	Director de unidad	\$1.390.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Determinar los requerimientos de financiación de la empresa						
Elaborar el presupuesto anual de la empresa	1 ene 15	31 dic 19	Desarrollo 100% de presupuestos anuales	Director de unidad	\$1.390.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 3	Aplicar un sistema de control interno para mejorar la estructura de costos de la empresa						
Estudiar el tipo de controles y estructura de costos más conveniente	1 ene 15	31 dic 19	Desarrollo 100% de controles y estructura de costos	Director de unidad	\$1.390.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 4	Implantar procesos e instrumentos para el manejo de la información financiera						
Diseñar procesos para las actividades financieras	1 ene 15	31 dic 19	Implementación 100% de un sistema de información financiera	Director de unidad	\$1.390.000	Ninguna	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 30. Plan de acción – plan operativo proyecto 2

Proyecto estratégico		2	Responsable		Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Implantar un método para analizar el entorno externo macro de la empresa			Unidad estratégica		Administración	
Indicador de éxito global				Porcentaje de conocimiento global de la industria			
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Instaurar un método para el análisis del entorno global y país						
Diseñar herramientas para estudio del entorno	1 ene 15	31 dic 19	Diseño 100% de metodología	Director de unidad	\$890.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Instaurar un método para el análisis del entorno sectorial						
Estructurar herramientas para el estudio del entorno sectorial	1 ene 15	31 dic 19	Implementar 100% de metodología	Director de unidad	\$890.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 3	Instaurar un método para el análisis del entorno cercano y cadenas productivas						
Elaborar herramientas para el estudio del cluster	1 ene 15	31 dic 19	Concretar 100% de la metodología	Director de unidad	\$890.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 4	Implantar un método para el seguimiento a la competencia						
Confeccionar herramientas para el estudio de la competencia	1 ene 15	31 dic 19	Elaborar 100% de la metodología	Director de unidad	\$890.000	Ninguna	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 31. Plan de acción – plan operativo proyecto 3.

Proyecto estratégico		3		Responsable	Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Desarrollar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional para incrementar los niveles de ventas de la empresa			Unidad estratégica		Mercadeo	
Indicador de éxito global				Ampliación de la participación en el mercado en un 15%			
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Especificar la planeación y control del mercado						
Estructurar el proceso de planeación de mercadeo	1 ene 15	31 dic 19	Implementar 100% de planeación y control	Director de unidad	\$3.800.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Implementar investigación de mercados						
Realizar estudio de mercado	1 ene 15	31 dic 19	Estudio de investigación 100%	Director de unidad	\$3.800.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 3	Realizar un plan de mercadeo						
Diseñar estrategias del plan de mercadeo	1 ene 15	31 dic 19	100% del Plan de mercado	Director de unidad	\$3.800.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 4	Implantar un método para la gestión de clientes						
Contratar sistema de seguimiento a clientes	1 ene 15	31 dic 19	Implementar 100% del sistema	Director de unidad	\$3.800.000	Ninguna	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 32. Plan de acción – plan operativo proyecto 4.

Proyecto estratégico			4	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia básica	Estructurar un plan para integrar a la empresa al sector en el que participa			Unidad estratégica		Administración	
Indicador de éxito global				Número de alianzas estratégicas conseguidas			
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Establecer alianzas con empresas del sector						
Realizar contactos con empresas del clúster	1 ene 15	31 dic 19	Concretar 5 alianzas	Director de unidad	\$1.010.00	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Auspiciar la construcción de relaciones de confianza con los grupos de interés						
Desarrollo de actividades de relaciones públicas	1 ene 15	31 dic 19	Realizar 1 evento social	Director de unidad	\$1.010.00	Ninguna	
ESTRATEGIA 3	Participar en algún gremio del sector						
Asistir a eventos del sector, afiliarse a un gremio	1 ene 15	31 dic 19	100% Afiliación activa en un gremio del sector	Director de unidad	\$1.010.00	Ninguna	
ESTRATEGIA 4	Generar un perfil gerencial para la Asociatividad						
Capacitación en temas gerenciales	1 ene 15	31 dic 19	Asistir a 2 capacitaciones	Director de unidad	\$1.010.00	Ninguna	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 33. Plan de acción – plan operativo proyecto 5.

Proyecto estratégico		5		Responsable	Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Desarrollar e implantar el direccionamiento estratégico de la empresa				Unidad estratégica	Administración	
Indicador de éxito global					Porcentaje de diseño, implementación y mantenimiento de un modelo de direccionamiento estratégico		
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Implementar principios de planeación estratégica						
Concertación de principios de planeación estratégica	1 ene 15	31 dic 19	Implementar 100% de principios de planeación estratégica	Director de área	\$2.540.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Formular el sistema de finalidades						
Escogencia del más conveniente	1 ene 15	31 dic 19	Implementación y evaluación periódica de la gestión	Director de área	\$2.540.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 3	Establecer valores corporativos						
Divulgación de valores y de la cultura corporativa	1 ene 15	31 dic 19	Establecimiento y conocimiento al 100% de principios y valores	Director de área	\$2.540.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 4	Realizar la gestión de diseño de estrategias						
Reuniones para el diseño de estrategias a partir del análisis del entorno interno y externo	1 ene 15	31 dic 19	Formulación del 100% de estrategias en todas las áreas de gestión	Director de área	\$2.540.000	Ninguna	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 34. Plan de acción – plan operativo proyecto 6.

Proyecto estratégico		6	Responsable		Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Establecer el sistema de producción y de calidad de la empresa				Unidad estratégica	Producción	
Indicador de éxito global				Porcentaje de optimización de los sistemas de producción			
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Definir el sistema de planeación de la producción						
Escogencia del sistema de planeación más conveniente	1 ene 15	31 dic 19	Implementar 100% del sistema de planeación	Director de área	\$2.870.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Establecer los procesos de producción						
Diseño del sistema de producción y caracterización de los procesos	1 ene 15	31 dic 19	Definir 100% de procesos productivos	Director de área	\$2.870.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 3	Definir el plan de operaciones y capacidad						
Diseño del plan de operaciones y capacidad de producción	1 ene 15	31 dic 19	Concretar 100% del plan de operaciones y capacidad	Director de área	\$2.870.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 4	Estructurar la programación de producción						
Elaborar la programación de producción	1 ene 15	31 dic 19	Desarrollo 100% de la programación de producción	Director de área	\$2.870.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 5	Concretar un sistema de operaciones						
Diseño de un sistema de operaciones	1 ene 15	31 dic 19	Implementar 100% el sistema de operaciones	Director de área	\$2.870.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 6	Establecer un sistema de gestión de calidad						
Estructurar el sistema de gestión de la calidad	1 ene 15	31 dic 19	Implementar 50% de un SGC	Director de unidad	\$2.870.000	Ninguna	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 35. Plan de acción – plan operativo proyecto 7.

Proyecto estratégico		7	Responsable		Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Incorporar un proceso para la gestión logística de la empresa			Unidad estratégica		Producción	
Indicador de éxito global				Porcentaje de funcionalidad del sistema logístico			
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Establecer un método para la administración y el manejo de inventarios y materiales						
Elaborar un manual de procedimientos para el manejo y control de inventarios	1 ene 15	31 dic 19	Desarrollo 100% del manual	Director de unidad	\$1.770.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Definir un mecanismo para las relaciones internas y externas con los proveedores						
Estructurar sistema para la gestión de proveedores: relaciones, proceso, análisis, selección y evaluaciones	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del sistema	Director de unidad	\$1.770.000	Ninguna	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 36. Plan de acción – plan operativo proyecto 8.

Proyecto estratégico		8	Responsable		Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Desarrollar un sistema para la gestión de la información de la empresa			Unidad estratégica		Administración	
Indicador de éxito global				Porcentaje de utilización efectiva de la información			
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Concretar un sistema para las reuniones						
Seleccionar programa para organizar reuniones y eventos privados	1 ene 15	31 dic 19	Implementar 100% del programa	Director de unidad	\$1.690.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Definir la forma de gestionar la información, datos y conocimiento que se genera						
Evaluar estrategias de gestión del conocimiento. Implantar un sistema para gestión de la información y el conocimiento	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del sistema	Director de unidad	\$1.690.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 3	Implantar indicadores pragmáticos (página WEB)						
Elaborar matriz de valoración pragmática	1 ene 15	31 dic 19	Aplicación 100% al análisis de la página web	Director de unidad	\$1.690.000	Ninguna	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 37. Plan de acción – plan operativo proyecto 9.

Proyecto estratégico		9		Responsable		Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Implementar un programa de RSE				Unidad estratégica		Administración	
Indicador de éxito global					Porcentaje de acciones positivas generadas			
Tareas / acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación		
	Inicio	Fin						
ESTRATEGIA 1	Instituir la política ambiental							
Análisis, diseño y desarrollo de la política ambiental	1 ene 15	31 dic 19	Establecer 100% de la política ambiental	Director de unidad	\$1.690.000	Ninguna		
ESTRATEGIA 2	Concretar políticas de inversión social							
Análisis, diseño y desarrollo de políticas de inversión social	1 ene 15	31 dic 19	Instituir 100% de las políticas de inversión social	Director de unidad	\$1.690.000	Ninguna		
ESTRATEGIA 3	Definir políticas de salud y seguridad industrial							
Análisis, diseño y desarrollo de políticas en salud y seguridad industrial	1 ene 15	31 dic 19	Instaurar 100% políticas	Director de área	\$1.690.000	Ninguna		

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 38. Plan de acción – plan operativo proyecto 10.

Proyecto estratégico		10		Responsable		Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Gestionar la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa				Unidad estratégica		Talento humano	
Indicador de éxito global				Nivel de satisfacción de los trabajadores				
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación		
	Inicio	Fin						
ESTRATEGIA 1	Definir, delimitar y documentar el papel y la responsabilidad de la gerencia							
Establecer procesos para las funciones y responsabilidades de la gerencia	1 ene 15	31 dic 19	Instituir 100% del manual de funciones	Director de unidad	\$1.390.000	Ninguna		
ESTRATEGIA 2	Auspiciar la participación y el compromiso de los colaboradores							
Diseño de estrategias para el desarrollo del compromiso de los colaboradores	1 ene 15	31 dic 19	Realizar 100% actividades para incentivar la participación y compromiso	Director de unidad	\$1.390.000	Ninguna		
ESTRATEGIA 3	Desarrollar, difundir y evaluar la cultura organizacional							
Realizar acciones para desarrollar, difundir y evaluar la mejora de la cultura organizacional.	1 ene 15	31 dic 19	Cultura organizacional instaurada al 100%	Director de unidad	\$1.390.000	Ninguna		
ESTRATEGIA 4	Crear un entorno vital y un clima laboral propicio para la empresa							
Diseñar acciones para la creación de clima laboral favorable.	1 ene 15	31 dic 19	Clima laboral favorable en un 90%	Director de unidad	\$1.390.000	Ninguna		

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 39. Plan de acción – plan operativo proyecto 11.

Proyecto estratégico		11		Responsable		Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Diseñar la estructura organizacional de la empresa				Unidad estratégica		Administración	
Indicador de éxito global					Número de procesos implantados			
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación		
	Inicio	Fin						
ESTRATEGIA 1	Instituir el proceso de la estructura							
Diseño de la estructura organizacional	1 ene 15	31 dic 19	Desarrollo 100% de la estructura organizacional	Director de unidad	\$760.000	Ninguna		
ESTRATEGIA 2	Diseñar la estructura organizacional							
Análisis de la estructura organizacional	1 ene 15	31 dic 19	Desarrollo 100% de la estructura organizacional	Director de unidad	\$760.000	Ninguna		
ESTRATEGIA 3	Realizar los manuales de funciones							
Realizar estudio de cargos y funciones de los colaboradores	1 ene 15	31 dic 19	Elaborar 100% de los manuales de funciones de los colaboradores	Director de unidad	\$760.000	Ninguna		
ESTRATEGIA 4	Elaborar los perfiles de cargos							
Realizar análisis y estudio de cargos para los colaboradores	1 ene 15	31 dic 19	Estructurar 100% de los perfiles de cargos de los colaboradores	Director de unidad	\$760.000	Ninguna		

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 40. Plan de acción – Plan operativo proyecto 12.

Proyecto estratégico		12	Responsable		Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Conformar el proceso de gestión del talento humano de la empresa				Unidad estratégica	Talento humano	
Indicador de éxito global					Reducción de índices de rotación y ausentismo		
Tareas / acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Estructurar el plan de gestión humana						
Realizar análisis y estudio del plan de gestión del talento humano	1 ene 15	31 dic 19	Estructura 100% del plan de gestión del talento humano	Director de unidad	\$930.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Implantar el proceso de reclutamiento						
Realizar estudio para el diseño de estrategias de reclutamiento de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de reclutamiento de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 3	Implantar el proceso de selección						
Realizar estudio para el diseño de estrategias de selección de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de selección de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 4	Implantar el proceso de contratación						
Realizar estudio para el diseño de estrategias de contratación de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de contratación de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 5	Implantar el proceso de inducción						
Realizar estudio para el diseño de estrategias de inducción de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de inducción de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 6	Implantar el proceso de capacitación						



Realizar estudio para el diseño de estrategias de capacitación de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de capacitación de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna
ESTRATEGIA 7	Implantar el proceso de entrenamiento					
Realizar estudio para el diseño de estrategias de entrenamiento de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de entrenamiento de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna
ESTRATEGIA 8	Implantar el proceso de promoción					
Realizar estudio para el diseño de estrategias de promoción de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de promoción de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna
ESTRATEGIA 9	Implantar el proceso de evaluación de desarrollo					
Realizar estudio para el diseño de estrategias de evaluación del desarrollo de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de evaluación de desarrollo de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna
ESTRATEGIA 10	Implantar el proceso de compensación					
Realizar estudio para el diseño de estrategias de compensación de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de compensación de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna
ESTRATEGIA 11	Implantar el proceso de bienestar social					
Realizar estudio para el diseño de estrategias de bienestar social del personal Calidad de vida laboral	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de bienestar social de personal Implementar programas de bienestar	Director de área	\$930.000	Ninguna
ESTRATEGIA 12	Implantar el proceso de salud ocupacional					
Realizar estudio para el diseño de estrategias de salud ocupacional de personal	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de salud ocupacional de personal	Director de unidad	\$930.000	Ninguna

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 41. Plan de acción – plan operativo proyecto 13.

Proyecto estratégico		13	Responsable		Área de Gerencia y Administración		
Estrategia básica	Implementar un sistema para la gestión integral de la innovación y el conocimiento de la empresa			Unidad estratégica		Talento humano	
Indicador de éxito global				Numero de innovaciones propuestas y desarrolladas			
Tareas / Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación	
	Inicio	Fin					
ESTRATEGIA 1	Establecer el proceso de innovación						
Realizar estudio y diseño del proceso de innovación	1 ene 15	31 dic 19	Elaborar 100% del proceso de innovación	Director de unidad	\$1.320.000	Ninguna	
ESTRATEGIA 2	Establecer el proceso de conocimiento						
Análisis y estudio del proceso de gestión de conocimiento	1 ene 15	31 dic 19	Implantar 100% del proceso de gestión de conocimiento	Director de unidad	\$1.320.000	Ninguna	

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

3.5.3 Presupuestación Estratégica.

La preparación de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Empleando las técnicas de presupuestación, se ha elaborado un presupuesto para el periodo comprendido entre 2015 - 2019 “5 años”, (Tabla 42). Estos valores resultantes deben ser incorporados en las vigencias presupuestarias anuales de la comercializadora YUDACA.

Tabla 42. Presupuestación estratégica.

Nombre del proyecto	Años				
	1	2	3	4	5
	En miles de millones de pesos				
Incorporar un sistema para la gestión financiera de la empresa	\$ 1,10	\$ 1,11	\$ 1,12	\$ 1,12	\$ 1,13
Implantar un método para analizar el entorno externo macro de la empresa	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,71	\$ 0,71	\$ 0,72
Desarrollar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional para incrementar los niveles de ventas de la empresa	\$ 3,00	\$ 3,02	\$ 3,04	\$ 3,06	\$ 3,08
Estructurar un plan para integrar a la empresa al sector en el que participa	\$ 0,80	\$ 0,81	\$ 0,81	\$ 0,82	\$ 0,82
Desarrollar e implantar el direccionamiento estratégico de la empresa	\$ 2,00	\$ 2,01	\$ 2,03	\$ 2,04	\$ 2,06
Establecer el sistema de producción y de calidad de la empresa	\$ 3,40	\$ 3,42	\$ 3,45	\$ 3,47	\$ 3,50
Incorporar un proceso para la gestión logística de la empresa	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,71	\$ 0,71	\$ 0,72
Desarrollar un sistema para la gestión de la información de la empresa	\$ 1,00	\$ 1,01	\$ 1,01	\$ 1,02	\$ 1,03
Implementar un programa de RSE	\$ 1,00	\$ 1,01	\$ 1,01	\$ 1,02	\$ 1,03
Gestionar la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa	\$ 1,10	\$ 1,11	\$ 1,12	\$ 1,12	\$ 1,13
Diseñar la estructura organizacional de la empresa	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,62
Conformar el proceso de gestión del talento humano de la empresa	\$ 2,20	\$ 2,22	\$ 2,23	\$ 2,25	\$ 2,26
Implementar un sistema para la gestión integral de la innovación y el conocimiento de la empresa	\$ 0,52	\$ 0,52	\$ 0,53	\$ 0,53	\$ 0,53
TOTAL PRESUPUESTO PROYECTOS	\$ 18,12	\$ 18,24	\$ 18,38	\$ 18,50	\$ 18,63
	\$ 91,87				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Por lo tanto, el recurso económico presupuestado para desarrollar cada uno de los trece proyectos estratégicos de la Comercializadora YUDACA en el tiempo propuesto de cinco años es de \$91.890.000, con una inversión a corto plazo (anual) en promedio de \$18.370.000.

3.6 Monitoría Estratégica.

Para autores como Serna (2003), uno de los objetivos fundamentales de cualquier proceso de planeación estratégica consiste en la creación y el desarrollo de una manera de pensar estratégica y, por tanto, una cultura estratégica que en cierta manera facilite una gestión empresarial de tipo dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria.

Entonces, para la creación de esa cultura estratégica se requiere del seguimiento y la monitoría estratégica permanente en la ejecución y ajuste del plan estratégico.

Así las cosas, de acuerdo con Serna (2003) se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoría, que tenga como base los índices de gestión, de manera que, mida periódicamente la ejecución del plan y se pueda anticipar los desfases para hacer los ajustes correspondientes, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios.

Se recomienda que la monitoría se realice a nivel corporativo, funcional y operativo.

3.6.1 Perspectiva CMI.

Tomado como referente a (Vidal, 2004) “El Balanced Scorecard (BSC), es concebido como un sistema integral de gestión donde su principal objetivo es motivar a todos tanto directivos como empleados, para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la organización”. El modelo del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) consta de cuatro perspectivas que integran el compendio de medición de la gestión.

En esta asesoría se considera conveniente diseñar un Sistema Integrado de Medición de Gestión basado en índices de gestión conocido como modelo **SIMEG** (Serna G. H., 2003).

3.6.2 Índices de Gestión.

Para García (2011) los índices de gestión corresponden al conjunto de indicadores mensurables y derivados del plan estratégico, que permiten evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Lo anterior significa que, dependiendo de las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica, se determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Cada organización debe diseñar, por tanto, su modelo propio de medición de gestión. Esté depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñan.

Como punto de partida, el modelo genérico, que debe ser adaptado para cada una de las organizaciones comprende el análisis de las siguientes perspectivas:

1. La perspectiva Financiera.
2. La perspectiva del Mercado y del Cliente.
3. La perspectiva Interna.
4. La perspectiva del Capital Intelectual (Innovación y aprendizaje).
5. La perspectiva del Entorno o Externa.
6. La perspectiva Competitiva (modelo Porter).
7. La perspectiva de la Responsabilidad Social.

Posteriormente se deben seleccionar los indicadores, los cuales son el resultado de un proceso de negociación con los usuarios del modelo, pues deben satisfacer las necesidades y expectativas para la mejor dirección de la empresa.

La tabla 43 muestra los indicadores propuestos para las siete perspectivas.

Tabla 43. Indicadores de gestión estratégica.

SELECCIÓN DE INDICADORES	
PERSPECTIVA	FINANCIERA
INDICADOR	
F1	Razón corriente
F2	Prueba ácida



F3	Solidez
F4	Capital de trabajo neto
F5	EVA
F6	Margen bruto
F7	Margen operacional
F8	Margen neto d utilidad
F9	Rendimiento del patrimonio
F10	Rendimiento del activo total
F11	Endeudamiento total
F12	Endeudamiento a corto plazo
F13	Apalancamiento financiero total – veces
F14	Cobertura de índices – veces
F15	Rotación activos totales
F16	Cartera – días
F17	Inventario – días
F18	Proveedores – días
PERSPECTIVA	MERCADO Y CLIENTE
INDICADOR	
M1	Participación total en el mercado
M2	Participación en el mercado por segmentos
M3	Niveles de penetración de marca
M4	Top of the mind
M5	Índice de satisfacción de clientes
M6	Índice de retención
M7	Índice de lealtad
M8	Efectividad de comercialización
M9	Productividad comercial
M10	Eficiencia en ventas – distribución
M11	Eficacia en ventas
PERSPECTIVA	INTERNA
INDICADOR	



I1	Índice del cumplimiento del plan de aprovisionamiento de materia prima
I2	Índice de cumplimiento de aprovisionamiento de producto terminado a centros de distribución
I3	Índice de cumplimiento de despachos y entregas prometidas completas
I4	Índice de cumplimiento de niveles de existencia de producto terminado
I5	Índice producción
I6	Índice desperdicios
I7	Índice devolución
I8	Índice costo beneficio
I9	Índice costo mano de obra
I10	Índice de reclamos
I11	Número comités realizados / comités planeados
I12	Número de sesiones realizadas / sesiones planeadas
I13	Número de eventos realizados / número de eventos planeados
I14	Inconformidades presentadas
I15	Grado de desperfecto de los principales productos
I16	Índices de mantenimiento preventivo
I17	Índices de mantenimiento correctivo
I18	Eficacia del ciclo de fabricación
I19	Tiempo de producción efectivo
I20	Trazabilidad del producto
PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	
INDICADOR	
IA1	Porcentaje de retención
IA2	Índices de participación
IA3	Índices de creatividad
IA4	Índice de innovación
IA5	Contribución bruta de la participación
IA6	Contribución neta de la participación
IA7	Índice de referenciamiento competitivo IRC
IA8	Índice de referenciamiento competitivo global IRG
IA9	Índice de satisfacción

IA10	Índice de ausentismo
IA11	Índice de rotación
IA12	Índice de contribución bruta de la participación
IA13	Índice de contribución neta a la participación
IA14	Índice de referenciamiento competitivo
IA15	Índice de referenciamiento competitivo global
IA16	Inversión en programas de investigación y desarrollo
PERSPECTIVA ENTORNO	
INDICADOR	
E1	Comportamiento del IPC
E2	Tasa de interés
E3	Índice de inflación y revaluación
E4	Índice de precios al consumidor
E5	Tasa de desempleo
E6	Índice de crecimiento económico del país
E7	Tasas de interés comparativas niveles reales / pesos / dólares
E8	Comportamiento índice impositivo
E9	Comportamiento poder adquisitivo
PERSPECTIVA COMPETITIVIDAD	
INDICADOR	
C1	Barreras de entrada
C2	Barreras de salida
C3	Poder de negociación
C4	Poder de negociación de los proveedores
C5	Agresividad de la competencia
C6	Amenaza de sustitutos
PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL	
INDICADOR	
RS1	Índice de generación de empleos directos
RS2	Índice de contribución a la generación de empleos indirectos
RS3	Inversión en la conservación del medio ambiente

RS4	Inversión en el bienestar de la comunidad
RS5	Inversión en el bienestar de sus empleados
RS6	Contribución al PIB
RS7	Índice de contribución al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores
RS8	Índice de contribución a la calidad de vida de la comunidad
RS9	Índice de participación en la comunidad

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Por lo tanto, en torno a cada indicador seleccionado debe existir una fuente investigada de información definida.

Para efectos de la Comercializadora YUDACA, se ha suministrado como información de insumo los Estados financieros.

En este mismo sentido y posterior al análisis de las variables que inciden en la organización, se debe establecer el peso que ha de tener cada perspectiva en el cuadro de control corporativo, de manera que, el despliegue hacia abajo y la retroalimentación de los indicadores evidencien el proceso.

Tabla 44. Peso de las perspectivas en el cuadro de mando integral.

ALTERNATIVAS DE CUADROS DE MANDO		
Proyecto No.	Perspectivas	Peso
1	FINANCIERA	15%
3	MERCADO Y CLIENTE	30%
5 – 6 – 7 – 8 – 10 – 11 – 12	INTERNA	20%
13	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	10%
2	ENTORNO	5%
4	COMPETITIVIDAD	15%
9	RESPONSABILIDAD SOCIAL	5%

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Por último, el modelo integral de medición hay que verterlo en un plan de acción concreto que permita hacer el seguimiento y controlar el desarrollo del modelo. Por cuanto, se debe definir una ruta de trabajo para cada perspectiva, indicando sus



estrategias, sus estándares, las actividades que implica, las fechas de medición, los recursos que requiere y los responsables de cada uno de ellos.

En las tablas 45 a 51 se desarrolla cada uno de los planes de acción para las perspectivas seleccionadas.

Tabla 45. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Financiera.

PLAN DE ACCIÓN														
PERSPECTIVA			FINANCIERA											
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 1			Incorporar un sistema para la gestión financiera de la empresa											
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL			Incremento de la rentabilidad											
INDICADORES DE GESTIÓN														
OBJETIVOS	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	FECHAS (SEMESTRES)										RESPONSABLE
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<u>Incrementar la utilidad neta a través de del crecimiento del volumen de ventas.</u> Generar durante cada período anual una utilidad operacional no menor a 20% sobre las ventas y una utilidad, antes de impuestos, no menor a 12% sobre las ventas.	F1	> 1.5	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F2	> 1	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F3	> 3	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F4	< 50"	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F5	>100"	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F6	>40%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F7	>9%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F8	>5%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F9	>15%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F10	>7%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F11	<40%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F12	>60%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F13	>6	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F14	<7	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F15	>2	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F16	30	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F17	40	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero
	F18	35	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Financiero

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).



Tabla 46. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Mercadeo y Clientes.

PLAN DE ACCIÓN														
PERSPECTIVA			MERCADO Y CLIENTE											
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 3			Desarrollar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional para incrementar los niveles de ventas de la empresa											
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL			Ampliación de la participación en el mercado en un 15%											
INDICADORES DE GESTIÓN														
OBJETIVOS	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	FECHAS (SEMESTRES)										RESPONSABLE
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<u>Identificar, profesionalizar y consolidar el desarrollo comercial de la empresa, de manera que se cumplan los requerimientos del cliente, tendiendo a controlar todo el proceso, desde la licitación hasta la entrega.</u> Consolidar un equipo de mercadeo capacitado para cumplir todos los deseos de nuestros clientes garantizando un despacho inmediato a cualquier lugar a nivel local, tendiendo a controlar todo el proceso, desde el diseño hasta la confección, empaque y envío. Continuar identificando, profesionalizando y consolidando el desarrollo comercial de la empresa en el mercado local.	M1	>1%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M2	>0,5%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M3	>0,1%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M4	>1%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M5	>80%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M6	>70%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M7	>60%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M8	>70%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M9	>80%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M10	>90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo
	M11	>90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de mercadeo

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).



Tabla 47. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Interna.

PLAN DE ACCIÓN														
PERSPECTIVA				INTERNA										
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 5				Desarrollar e implantar el direccionamiento estratégico de la empresa										
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 6				Establecer el sistema de producción y de calidad de la empresa										
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 7				Incorporar un proceso para la gestión logística de la empresa										
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 8				Desarrollar un sistema para la gestión de la información de la empresa										
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 10				Gestionar la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa										
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 11				Diseñar la estructura organizacional de la empresa										
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 12				Conformar el proceso de gestión del talento humano de la empresa										
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				Porcentaje de diseño, implementación y mantenimiento de un modelo de direccionamiento estratégico										
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				Porcentaje de optimización de los sistemas de producción										
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				Porcentaje de funcionalidad del sistema logístico										
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				Porcentaje de utilización efectiva de la información										
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				Nivel de satisfacción de los trabajadores										
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				Número de procesos implantados										
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				Reducción de índices de rotación y ausentismo										
INDICADORES DE GESTIÓN														
OBJETIVOS	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	FECHAS (SEMESTRES)										RESPONSABLE
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<u>Diseñar el plan estratégico de la empresa para el largo plazo.</u>	I1	>=70%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I2	>=90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión



<u>Implementar un sistema productivo para el proceso de confección de prendas de vestir y que incluya un plan maestro de producción, gestión de calidad y control a las operaciones de manera que se optimice la productividad.</u> <u>Definir los procesos de logística como tal y diseñar un sistema para su gerencia.</u> <u>Establecer un sistema para el manejo de la información interna y externa, así como indicadores para evaluar su efectividad.</u> <u>Crear un entorno vital para todos los colaboradores.</u> <u>Optimizar la estructura organizacional de manera que se logre la agilidad, flexibilidad y eficiencia en la toma de decisiones, de igual manera, se deberá orientar la estructura organizacional a la rentabilidad, productividad y servicio al cliente.</u> <u>Estructurar el plan de gestión humana.</u>	I3	>=90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I4	>=90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I5	>=95%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I6	<=20%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I7	<=5%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I8	<=10%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I9	<=5%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I10	<=5%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I11	=6	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I12	=6	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I13	=6	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I14	<=5%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I15	<=5%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I16	<=10%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I17	<=20%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I18	=90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I19	=80%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión
	I20	=90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de cada área de gestión

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).



Tabla 48. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Innovación y Aprendizaje.

PLAN DE ACCIÓN														
PERSPECTIVA			INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE											
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 13			Implementar un sistema para la gestión integral de la innovación y el conocimiento de la empresa											
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL			Numero de innovaciones propuestas y desarrolladas											
INDICADORES DE GESTIÓN														
OBJETIVOS	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	FECHAS										RESPONSABLE
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<u>Implementar un modelo que permita la gestión integral de la innovación y el conocimiento.</u> Incentivar las iniciativas y fomentar el aprendizaje organizacional para incrementar las innovaciones en procura de una mejora continua. Mantener una preocupación permanente por el desarrollo de los procesos de recursos humanos para integrarlos con entusiasmo a los desafíos de la organización y del mercado.	IA1	>70%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA2	>80%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA3	>90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA4	>90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA5	>70%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA6	>70%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA7	>80%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA8	>80%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA9	>90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA10	<10%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA11	<10%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA12	>20%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano



	IA13	>20%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA14	>30%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA15	>60%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano
	IA16	>15%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director de talento humano

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 49. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Entorno.

PLAN DE ACCIÓN														
PERSPECTIVA			ENTORNO											
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 2			Implantar un método para analizar el entorno externo macro de la empresa											
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL			Porcentaje de conocimiento global de la industria											
INDICADORES DE GESTIÓN														
OBJETIVOS	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	FECHAS										RESPONSABLE
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<u>Hacerles seguimiento a las tendencias mundiales, así como a los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas.</u> Estructurar la metodología para análisis y seguimiento del entorno externo.	E1	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	E2	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	E3	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	E4	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	E5	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	E6	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	E7	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	E8	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	E9	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 50. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Competitividad.

PLAN DE ACCIÓN														
PERSPECTIVA			COMPETITIVIDAD											
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 4			Estructurar un plan para integrar a la empresa al sector en el que participa											
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL			Número de alianzas estratégicas conseguidas											
INDICADORES DE GESTIÓN														
OBJETIVOS	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	FECHAS										RESPONSABLE
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<u>Realizar capacitación en gerencia para buscar una mentalidad abierta que permita integrar a la empresa a gremios y no se siga trabajando de manera individual en el sector.</u>	C1	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	C2	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	C3	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	C4	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	C5	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	C6	100%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 51. Plan de acción – Indicadores de gestión por proyecto estratégico – Perspectiva Responsabilidad Social.

PLAN DE ACCIÓN														
PERSPECTIVA				RESPONSABILIDAD SOCIAL										
ESTRATEGIA BÁSICA O PROYECTO No. 9				Implementar un programa de RSE										
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				Porcentaje de acciones positivas generadas										
INDICADORES DE GESTIÓN														
OBJETIVOS	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	FECHAS										RESPONSABLE
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<u>Involucrar de manera directa las necesidades y expectativas ambientales que demanda el negocio para con los vecinos, autoridades ambientales y clientes, orientando con programas ambientales a sus empleados, proveedores y contratistas.</u>	RS1	>80%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	RS2	>70%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	RS3	>90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	RS4	>90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	RS5	>90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	RS6	>20%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	RS7	>90%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	RS8	>70%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general
	RS9	>70%	Semestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente general

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

3.6.3 Monitoria estratégica.

Con base en los índices de desempeño esperados o estándares y con el índice global de éxito definido en los planes de acción, se diseña un sistema que permita obtener la información, facilite medir el nivel de desempeño alcanzado y, por tanto, el índice de gestión en el desarrollo del proceso de planeación (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

La monitoria estratégica debe hacerse cada cuatro meses, con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada.

Cabe recordar que una vez concluido el análisis estratégico, la empresa inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo y que como tal se definieron en la tabla 23.

Tabla 52. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 1.

Proyecto Estratégico		1	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Incorporar un sistema para la gestión financiera de la empresa		Unidad estratégica		Financiera	
Indicador de éxito global			Incremento de la rentabilidad			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1	Desarrollar políticas de inversión de la empresa					
Reuniones con asesores financieros		Desarrollo 100% de políticas				
ESTRATEGIA 2	Determinar los requerimientos de financiación de la empresa					
Elaborar el presupuesto anual de la empresa		Desarrollo 100% de presupuestos anuales				
ESTRATEGIA 3	Aplicar un sistema de control interno para mejorar la estructura de costos de la empresa					
Estudiar el tipo de controles y estructura de costos más conveniente		Desarrollo 100% de controles y estructura de costos				
ESTRATEGIA 4	Implantar procesos e instrumentos para el manejo de la información financiera					
Diseñar procesos para las actividades financieras		Implementación 100% de un sistema de información financiera				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 53. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 2.

Proyecto Estratégico		2	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Implantar un método para analizar el entorno externo macro de la empresa		Unidad Estratégica		Administración	
Indicador de éxito global			Porcentaje de conocimiento global de la industria			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1	Instaurar un método para el análisis del entorno global y país					
Diseñar herramientas para estudio del entorno		Diseño 100% de metodología				
ESTRATEGIA 2	Instaurar un método para el análisis del entorno sectorial					
Estructurar herramientas para el estudio del entorno sectorial		Implementar 100% de metodología				
ESTRATEGIA 3	Instaurar un método para el análisis del entorno cercano y cadenas productivas					
Elaborar herramientas para el estudio del cluster		Concretar 100% de la metodología				
ESTRATEGIA 4	Implantar un método para el seguimiento a la competencia					
Confeccionar herramientas para el estudio de la competencia		Elaborar 100% de la metodología				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 54. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 3.

Proyecto Estratégico		3	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Desarrollar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional para incrementar los niveles de ventas de la empresa		Unidad Estratégica		Mercadeo	
Indicador de éxito global			Ampliación de la participación en el mercado en un 15%			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1	Especificar la planeación y control del mercado					
Estructurar el proceso de planeación de mercadeo		Implementar 100% de planeación y control				
ESTRATEGIA 2	Implementar investigación de mercados					
Realizar estudio de mercado		Estudio de investigación 100%				
ESTRATEGIA 3	Realizar un plan de mercadeo					
Diseñar estrategias del plan de mercadeo		100% del Plan de mercado				
ESTRATEGIA 4	Implantar un método para la gestión de clientes					
Contratar sistema de seguimiento a clientes		Implementar 100% del sistema				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 55. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 4.



Proyecto Estratégico		4	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Estructurar un plan para integrar a la empresa al sector en el que participa		Unidad Estratégica		Administración	
Indicador de éxito global			Número de alianzas estratégicas conseguidas			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1	Establecer alianzas con empresas del sector					
Realizar contactos con empresas del clúster		Concretar 5 alianzas				
ESTRATEGIA 2	Auspiciar la construcción de relaciones de confianza con los grupos de interés					
Desarrollo de actividades de relaciones públicas		Realizar 1 evento social				
ESTRATEGIA 3	Participar en algún gremio del sector					
Asistir a eventos del sector, afiliarse a un gremio		100% Afiliación activa en un gremio del sector				
ESTRATEGIA 4	Generar un perfil gerencial para la Asociatividad					
Capacitación en temas gerenciales		Asistir a 2 capacitaciones				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 56. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 5.

Proyecto Estratégico		5	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Desarrollar e implantar el direccionamiento estratégico de la empresa		Unidad Estratégica		Administración	
Indicador de éxito global			Porcentaje de diseño, implementación y mantenimiento de un modelo de direccionamiento estratégico			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1	Implementar principios de planeación estratégica					
Concertación de principios de planeación estratégica		Implementar 100% de principios de planeación estratégica				
ESTRATEGIA 2	Formular el sistema de finalidades					
Escogencia del más conveniente		Implementación y evaluación periódica de la gestión				
ESTRATEGIA 3	Establecer valores corporativos					
Divulgación de valores y de la cultura corporativa		Establecimiento y conocimiento al 100% de principios y valores				
ESTRATEGIA 4	Realizar la gestión de diseño de estrategias					
Reuniones para el diseño de estrategias a partir del análisis del entorno interno y externo		Formulación del 100% de estrategias en todas las áreas de gestión				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 57. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 6.

Proyecto Estratégico		6	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Establecer el sistema de producción y de calidad de la empresa		Unidad Estratégica		Producción	



Indicador de éxito global		Porcentaje de optimización de los sistemas de producción		
Tareas	Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado
ESTRATEGIA 1	Definir el sistema de planeación de la producción			
Escogencia del sistema de planeación más conveniente	Implementar 100% del sistema de planeación			
ESTRATEGIA 2	Establecer los procesos de producción			
Diseño del sistema de producción y caracterización de los procesos	Definir 100% de procesos productivos			
ESTRATEGIA 3	Definir el plan de operaciones y capacidad			
Diseño del plan de operaciones y capacidad de producción	Concretar 100% del plan de operaciones y capacidad			
ESTRATEGIA 4	Estructurar la programación de producción			
Elaborar la programación de producción	Desarrollo 100% de la programación de producción			
ESTRATEGIA 5	Concretar un sistema de operaciones			
Diseño de un sistema de operaciones	Implementar 100% el sistema de operaciones			
ESTRATEGIA 6	Establecer un sistema de gestión de calidad			
Estructurar el sistema de gestión de la calidad	Implementar 50% de un SGC			

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 58. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 7.

Proyecto Estratégico	7	Responsable	Área de Gerencia y Administración
Estrategia Básica	Incorporar un proceso para la gestión logística de la empresa	Unidad Estratégica	Producción
Indicador de éxito global		Porcentaje de funcionalidad del sistema logístico	



Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado
ESTRATEGIA 1	Establecer un método para la administración y el manejo de inventarios y materiales				
Elaborar un manual de procedimientos para el manejo y control de inventarios		Desarrollo 100% del manual			
ESTRATEGIA 2	Definir un mecanismo para las relaciones internas y externas con los proveedores				
Estructurar sistema para la gestión de proveedores: relaciones, proceso, análisis, selección y evaluaciones		Implantar 100% del sistema			

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 59. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 8.

Proyecto Estratégico		8	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Desarrollar un sistema para la gestión de la información de la empresa		Unidad Estratégica		Administración	
Indicador de éxito global			Porcentaje de utilización efectiva de la información			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1		Concretar un sistema para las reuniones				
Seleccionar programa para organizar reuniones y eventos privados		Implementar 100% del programa				
ESTRATEGIA 2		Definir la forma de gestionar la información, datos y conocimiento que se genera				
Evaluar estrategias de gestión del conocimiento. Implantar un sistema para gestión de la información y el conocimiento		Implantar 100% del sistema				
ESTRATEGIA 3		Implantar indicadores pragmáticos (página WEB)				
Elaborar matriz de valoración pragmática		Aplicación 100% al análisis de la página web				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 60. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 9.

Proyecto Estratégico		9	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Implementar un programa de RSE			Unidad Estratégica	Administración	
Indicador de éxito global			Porcentaje de acciones positivas generadas			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1	Instituir la política ambiental					
Análisis, diseño y desarrollo de la política ambiental		Establecer 100% de la política ambiental				
ESTRATEGIA 2	Concretar políticas de inversión social					
Análisis, diseño y desarrollo de políticas de inversión social		Instituir 100% de las políticas de inversión social				
ESTRATEGIA 3	Definir políticas de salud y seguridad industrial					
Análisis, diseño y desarrollo de políticas en salud y seguridad industrial		Instaurar 100% políticas				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 61. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 10.

Proyecto Estratégico		10	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Gestionar la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa		Unidad Estratégica		Talento humano	
Indicador de éxito global			Nivel de satisfacción de los trabajadores			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1	Definir, delimitar y documentar el papel y la responsabilidad de la gerencia					
Establecer procesos para las funciones y responsabilidades de la gerencia		Instituir 100% del manual de funciones				
ESTRATEGIA 2	Auspiciar la participación y el compromiso de los colaboradores					
Diseño de estrategias para el desarrollo del compromiso de los colaboradores		Realizar 100% actividades para incentivar la participación y compromiso				
ESTRATEGIA 3	Desarrollar, difundir y evaluar la cultura organizacional					
Realizar acciones para desarrollar, difundir y evaluar la mejora de la cultura organizacional.		Cultura organizacional instaurada al 100%				
ESTRATEGIA 4	Crear un entorno vital y un clima laboral propicio para la empresa					
Diseñar acciones para la creación de clima laboral favorable.		Clima laboral favorable en un 90%				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 62. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto11.



Proyecto Estratégico		11	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Diseñar la estructura organizacional de la empresa		Unidad Estratégica		Administración	
Indicador de éxito global			Número de procesos implantados			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1	Instituir el proceso de la estructura					
Diseño de la estructura organizacional		Desarrollo 100% de la estructura organizacional				
ESTRATEGIA 2	Diseñar la estructura organizacional					
Análisis de la estructura organizacional		Desarrollo 100% de la estructura organizacional				
ESTRATEGIA 3	Realizar los manuales de funciones					
Realizar estudio de cargos y funciones de los colaboradores		Elaborar 100% de los manuales de funciones de los colaboradores				
ESTRATEGIA 4	Elaborar los perfiles de cargos					
Realizar análisis y estudio de cargos para los colaboradores		Estructurar 100% de los perfiles de cargos de los colaboradores				

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 63. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 12.

Proyecto Estratégico		12	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Conformar el proceso de gestión del talento humano de la empresa		Unidad Estratégica		Talento humano	



Indicador de éxito global		Reducción de índices de rotación y ausentismo		
Tareas	Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado
ESTRATEGIA 1	Estructurar el plan de gestión humana			
Realizar análisis y estudio del plan de gestión del talento humano	Estructura 100% del plan de gestión del talento humano			
ESTRATEGIA 2	Implantar el proceso de reclutamiento			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de reclutamiento de personal	Implantar 100% del proceso de reclutamiento de personal			
ESTRATEGIA 3	Implantar el proceso de selección			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de selección de personal	Implantar 100% del proceso de selección de personal			
ESTRATEGIA 4	Implantar el proceso de contratación			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de contratación de personal	Implantar 100% del proceso de contratación de personal			
ESTRATEGIA 5	Implantar el proceso de inducción			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de inducción de personal	Implantar 100% del proceso de inducción de personal			
ESTRATEGIA 6	Implantar el proceso de capacitación			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de capacitación de personal	Implantar 100% del proceso de capacitación de personal			
ESTRATEGIA 7	Implantar el proceso de entrenamiento			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de entrenamiento de personal	Implantar 100% del proceso de entrenamiento de personal			
ESTRATEGIA 8	Implantar el proceso de promoción			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de promoción de personal	Implantar 100% del proceso de promoción de personal			
ESTRATEGIA 9	Implantar el proceso de evaluación de desarrollo			



Realizar estudio para el diseño de estrategias de evaluación del desarrollo de personal	Implantar 100% del proceso de evaluación de desarrollo de personal			
ESTRATEGIA 10	Implantar el proceso de compensación			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de compensación de personal	Implantar 100% del proceso de compensación de personal			
ESTRATEGIA 11	Implantar el proceso de bienestar social			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de bienestar social del personal Calidad de vida laboral	Implantar 100% del proceso de bienestar social de personal Implementar programas de bienestar			
ESTRATEGIA 12	Implantar el proceso de salud ocupacional			
Realizar estudio para el diseño de estrategias de salud ocupacional de personal	Implantar 100% del proceso de salud ocupacional de personal			

Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

Tabla 64. Monitoria estratégica – Plan operativo proyecto 13.

Proyecto Estratégico		13	Responsable		Área de Gerencia y Administración	
Estrategia Básica	Implementar un sistema para la gestión integral de la innovación y el conocimiento de la empresa		Unidad Estratégica		Talento humano	
Indicador de éxito global			Numero de innovaciones propuestas y desarrolladas			
Tareas		Metas	Logros	Índice de gestión parcial	Índice de gestión acumulado	
ESTRATEGIA 1	Establecer el proceso de innovación					
Realizar estudio y diseño del proceso de innovación		Elaborar 100% del proceso de innovación				
ESTRATEGIA 2						
Análisis y estudio del proceso de gestión de conocimiento		Implantar 100% del proceso de gestión de conocimiento				

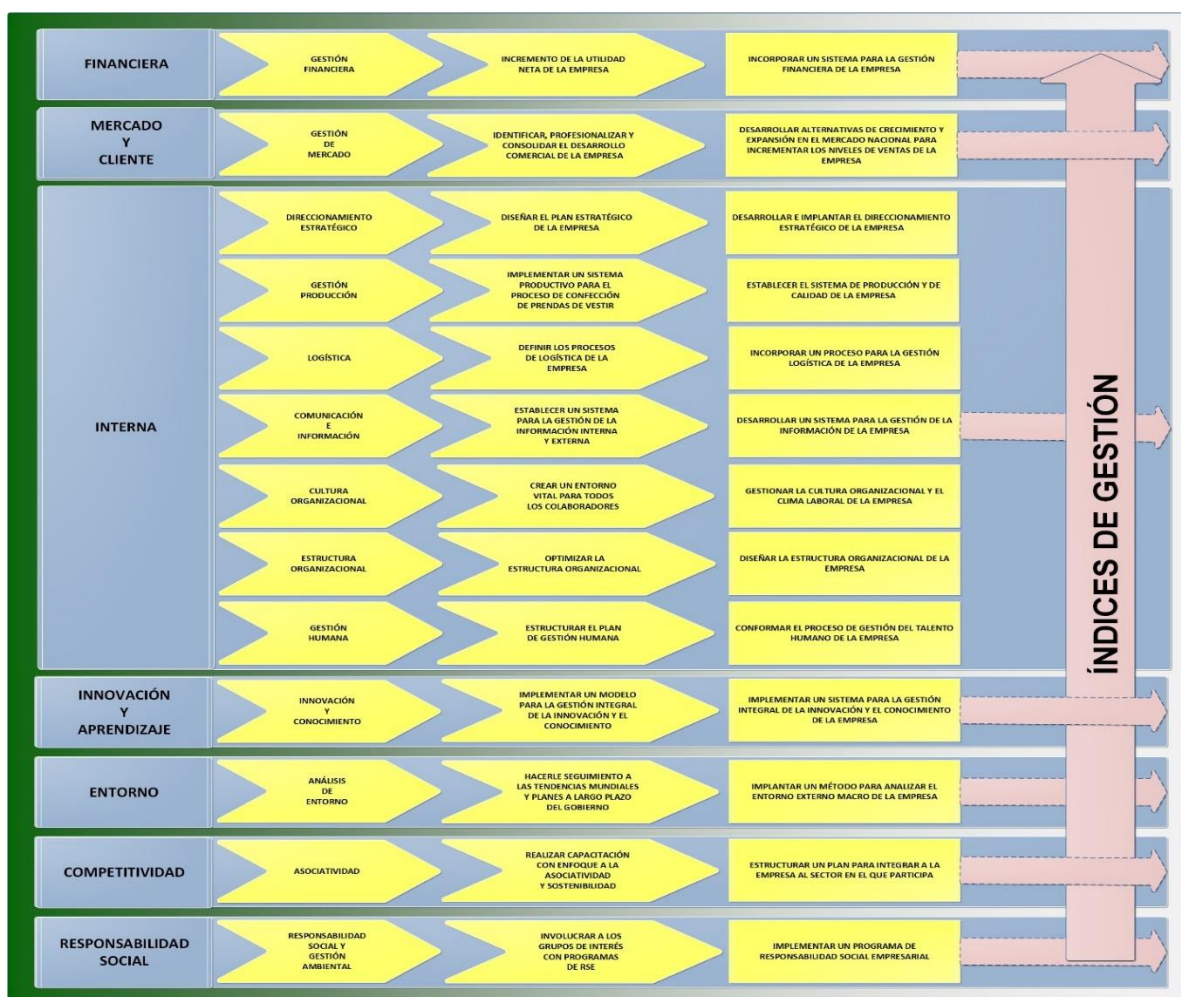
Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Formulación estratégica, 2003).

3.6.4 Mapa Estratégico.

Después de haber definido los objetivos estratégicos para la Comercializadora YUDACA, se procede agruparlos y presentarlos de forma gráfica en el Mapa Estratégico, en donde se evidencia la relación existente entre las siete perspectivas consideradas en este caso, y se resume la estrategia corporativa, es decir hace explícitas las hipótesis estratégicas; describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización.

La figura 40 muestra el diseño del mapa estratégico de la Comercializadora YUDACA.

Figura 40. Mapa estratégico de YUDACA.



Fuente: Elaboración a partir de (Serna G. H., Alineamiento estratégico. Los mapas estratégicos, 2003).

3.7 Conclusiones

La Comercializadora YUDACA es una empresa que ha descuidado el desarrollo de su entorno estratégico, restándole un grado de significancia importante a aspectos fundamentales como la implantación de un modelo de gestión estratégica que le permita un apropiado direccionamiento estratégico.

La Comercializadora YUDACA es una empresa con un gran potencial de mejoramiento en cada uno de sus componentes, el diseño de un Plan Estratégico les ofrecerá un direccionamiento a todas sus acciones en beneficio de la razón de ser de la empresa, igualmente le permitirá mejorar notablemente los componentes analizados a estadios superiores, estableciendo así una mejor competitividad en el mercado, llegando a ser una empresa auto sostenible en el tiempo.

La propuesta para mejorar cada uno de los componentes evaluados se resume en un diseño funcional y ampliamente aceptado por todos los académicos.

El análisis realizado al entorno interno y externo, permitirá a la Comercializadora YUDACA fomentar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y contrarrestar las amenazas, incrementando de esta manera su potencial competitivo en el sector.

El desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico diseñado en esta investigación, permitirá a la Comercializadora YUDACA obtener ventajas competitivas en función de las siete perspectivas estratégicas definidas en el Sistema Integrado de Medición de Gestión basado en índices de gestión conocido como modelo **SIMEG** (financiera, mercado y cliente, interna, innovación y aprendizaje, entorno, competitividad, responsabilidad social).

La implementación de los trece proyectos estratégicos propuestos en este estudio, generan en la Comercializadora YUDACA compromiso y efectividad en las actividades desarrolladas día a día por los colaboradores, debido a que gran parte de estos se

enfocan en potencializar y consolidar el capital intelectual, la cultura empresarial y el clima laboral.

A partir de la evaluación financiera de los trece proyectos estratégicos propuestos como prioritarios de corto y mediano plazo, se determino que estos lograrán que la Comercializadora YUDACA incremente su participación en el mercado y mejore su nivel de ingresos y beneficios.

3.8 Recomendaciones

Es imperativo revisar el estudio de diagnóstico situacional realizado a fin de actualizar datos, identificar nuevas tendencias del entorno, investigar el mercado, reevaluar la competencia, y definir la situación actual de la Comercializadora YUDACA en procura de validar la propuesta de direccionamiento estratégico existente.

A partir de los análisis de los componentes involucrados en el modelo **MMGO**, se observa que siete de ellos quedaron en el estadio I, es decir un porcentaje equivalente al 54%, estos son: Direccionamiento estratégico con el 22,92%, Cultura organizacional con el 24,48%, Estructura organizacional con el 19,44%, Gestión humana con el 24,01%, Asociatividad con el 25,28%, Innovación y conocimiento con el 22,52%, Responsabilidad social y Gestión ambiental con el 21,23%, de los anteriores se tiene en cuenta Direccionamiento estratégico, Estructura organizacional, Responsabilidad social y Gestión ambiental como prioridad para el Plan Estratégico de la Comercializadora YUDACA, de conformidad con la necesidad e importancia que la Gerencia General, manifestó, como prioridad a trabajar.

Respecto de los componentes que se ubicaron en el estadio II, Análisis del entorno con el 38,89%, Gestión de producción con el 42,63%, Gestión financiera con el 31,01%, Logística con el 35,65% y Comunicación e información con el 39,41%, los que serán objeto de intervención son: Análisis del entorno y Gestión financiera.

Es importante aclarar que todos los componentes descritos en el modelo MMGO fueron analizados y requieren de plan de acción, sin embargo, se recomienda a la Comercializadora YUDACA, implementar el Plan Estratégico, donde le permita tomar acciones a mediano plazo, es decir durante los próximos tres años.

La Comercializadora YUDACA debe lo antes posible iniciar la fase de Implementación, como una perspectiva que le permita evolucionar hacia mejores posibilidades de sostenibilidad.

La Comercializadora YUDACA debe procurar implantar los proyectos considerados como prioritarios a corto plazo, con el fin de ir logrando metas y objetivos que consoliden la permanencia de la empresa en el mercado.

La Comercializadora YUDACA debe comenzar a difundir la filosofía (misión, visión, principios, valores, objetivos, etc.) a todos los colaboradores, de manera que se genere un involucramiento y compromiso que redundara en el modelo de gestión propuesto.

3.9 Referencias Bibliográfica

- Alfonso Ávila, N. Z. (2004). Administración ambiental. En N. Z. Alfonso Ávila, & F. EAN (Ed.), *Principios básicos para la Gestión Ambiental* (Tercera edición ed., pág. 179). Bogotá: Arfo editores.
- Colamarco, A. C. (18 de 4 de 2013). *Análisis y opinión, un vistazo simple a la problemática actual*. Recuperado el 21 de 9 de 2013, de <http://vistazosimple.blogspot.com/>:
<http://vistazosimple.blogspot.com/2013/04/analisis-del-sector-textil-confeccion.html>
- Crediseguro. (3 de 2010). *Informe Sector Textil y Confecciones Colombiano*. Obtenido de <http://www.crediseguro.com.co>:
http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf
- David, F. R. (2013). Naturaleza de la administración estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimo cuarta ed., pág. 5). Mexico: Pearson.
- EAN - Pérez, et al. (2009). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. En e. a. Pérez, *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones* (Primera ed., pág. 29). Bogotá: Leograf Impresores.
- EAN. (2009). Matrices para el análisis de situación y la fijación de ruta. *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá, Colombia.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. *La matriz estratégica*(1). México, Juárez, México: Pearson.
- Fred, D. R. (2013). Evaluación externa. En D. R. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (Decimo cuarta ed., pág. 61). México, México: Pearson educación.
- Fred, D. R. (2013). Evaluación interna. En D. R. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (Decimo cuarta ed., pág. 93). México, México: Pearson Educación.
- Fred, D. R. (2013). Las cinco estrategias genericas de Michael Porter. En D. R. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (Decimo cuarta ed., pág. 148). México, México: Pearson educación.
- Fred, D. R. (2013). Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). En D. R. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (Decimo cuarta ed., pág. 191). México, México: Pearson educación.
- Fred, D. R. (2013). Matriz de perfil competitivo. En D. R. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (Decimo cuarta ed.). México, México: Pearson educación.
- Fred, D. R. (2013). Matriz del Boston Consulting Group (BCG). En D. R. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (Decimo cuarta ed., pág. 182). México, México: Pearson educación.
- Fred, D. R. (2013). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. En D. R. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (Decimo cuarta ed., pág. 75). México, México: Pearson educación.



- García, G. (2011). Cuadro de Mando Integral - CMI o Balanced Scorecard - BSC. En G. García, *Gerencia Integral para el siglo XXI* (Primera ed., pág. 20). Bogotá: Universidad EAN.
- Hitt & Duane & Hoskinsson, M. I. (2004). El entorno externo. En M. I. Hitt & Duane & Hoskinsson, & T. editores (Ed.), *Administración estratégica* (5 ed., pág. 41). México: Thomson.
- Hitt & Ireland & Hoskinsson, M. D. (2004). Actividad del marco de la industria. En M. D. Hitt & Ireland & Hoskinsson, & P. d. Rosales (Ed.), *Administración estratégica* (Quinta ed., pág. 69). México, México: Thomson.
- Hoskimsson & Hitt & Duane, M. (2004). Administración y competitividad estratégicas. En M. Hoskimsson & Hitt & Duane, *Administración estratégica* (Quinta edición ed., pág. 8). México: Thomson. Recuperado el 19 de 4 de 2013, de <http://upload.wikimedia.org/>: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/88/MunicipioDeGuasca.gif>
- MinCIT. (25 de 7 de 2013). *Medidas del Gobierno impulsan reactivación del sector textil y confecciones*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co>: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=7361>
- Observatorio Empresarial Colombiano. (8 de 2009). *Modelo de modernización para la gestión, intervención e Innovación de las Organizaciones*. (EAN, Editor) Recuperado el 27 de 10 de 2013, de <http://observatorio.ean.edu.co/>: <http://observatorio.ean.edu.co/imagenes/mmgo.png>
- Portafolio. (26 de 6 de 2013). *Colombia invertirá unos US\$2.300 millones en seguridad*. Obtenido de <http://www.portafolio.co>: <http://www.portafolio.co/economia/inversion-colombia-seguridad>
- Serna, G. H. (2003). Alineamiento estratégico. Los mapas estratégicos. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Octava ed., págs. 239-267). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Serna, G. H. (2003). Analisis de portafolio competitivo. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Octava ed., pág. 217). Bogotá: 3R editores.
- Serna, G. H. (2003). Análisis externo. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Primera ed., pág. 140). Bogotá: 3R.
- Serna, G. H. (2003). Como diseñar un sistema de información estratégica basado en índices de gestión, SIMEG - Sistema Integrado de Medición de Gestión. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Octava edición ed., págs. 275-325). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Serna, G. H. (2003). Formulación estratégica. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Octava ed., págs. 230-238). Bogotá: 3R Editores.
- Serna, G. H. (2003). Las estrategias corporativas. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Octava ed., págs. 201-228). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Serna, G. H. (2003). Matrix Axiológica. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Octava ed., pág. 73). Bogotá: 3R.
- Serna, G. H. (2003). Matriz posición estrategica y evaluación de acciones PEEA - SPACE. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Octava ed., pág. 219). Bogotá, Colombia: 3R editores.
- Serna, G. H. (2003). Monitoría estratégica. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Octava edición ed., págs. 327-376). Bogotá, Colombia: 3R Editores.



- Serna, G. H. (2003). Niveles de la planeación estratégica. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Primera ed., pág. 32). Bogotá: 3R.
- Serna, G. H. (2003). Planeación estratégica. En G. H. Serna, *Gerencia estratégica* (Primera ed., pág. 25). Bogotá: 3R.
- Vidal, A. (2004). Modelo tradicional la cadena de valor. En A. Vidal, & I. gráfica (Ed.), *Diagnóstico organizacional* (Segunda edición ed., pág. 207). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Vidal, A. E. (2004). Balanced Scorecard (BSC) - Cuadro de mando integral (CMI). En A. E. Vidal, *Diagnóstico organizacional* (Primera ed., pág. 67). Bogotá: ECOE ediciones.