



**Plan estratégico para una empresa que contrata con el Sector
Defensa, con el fin de introducirse en nuevos segmentos de
mercado**

María Luisa Leal Arazán

Universidad EAN
Facultad Administración Finanzas y Ciencias Económicas
Programa Maestría Gerencia de Organizaciones
Bogotá, Colombia
2022

Plan estratégico para una empresa que contrata con el sector defensa, con el fin de introducirse en nuevos segmentos de mercado

María Luisa Leal Arazán

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gestión de Organizaciones

Director (a):

Mauricio Sabogal

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Programa maestría Gerencia de Organizaciones

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi hijo que me brindó su apoyo, me impulsó, me comprendió, tuvo gran tolerancia y paciencia cuando su mamá no tuvo el tiempo requerido por él, todo con el fin de que su mamá lograra sus metas, te quiero mucho hijo.

A mi madre que siempre estuvo apoyándome, hoy desde el cielo lo sigue haciendo y sé que se alegrará infinitamente y la llenará de orgullo.

A la Universidad EAN cuya representación fue mi asesor de trabajo dirigido Mauricio Sabogal quien me apoyo y guio hasta llevar a buen término este documento que es el final de un nuevo escalón de mi vida.

A todos ellos mi cariño y gratitud.

Resumen

Son pocas, a nivel nacional o regional, las empresas que tienen la capacidad organizacional, financiera y el talento humano con las competencias y el conocimiento para gestionar lo relacionado con el sector defensa. En este sentido, una de estas empresas es IMDICOL, LTDA. Compañía con 35 años de experiencia en el suministro de maquinaria y armamento para las diferentes fuerzas militares. En este orden de ideas, para garantizar su permanencia en el mercado nacional (regional e internacional) la empresa requiere echar mano de herramientas gerenciales que permitan realizar un diagnóstico integral de la misma, de su entorno y le permita establecer un plan de acción con la finalidad de poder introducirse en nuevos segmentos del mercado. Bajo esta perspectiva, se estableció como objetivo general de esta investigación formular un plan estratégico para IMDICOL LTDA con el fin de que pueda incrementar su participación en el mercado colombiano. Con base en el paradigma cualitativo de la investigación, se llevó a cabo una investigación documental de tipo descriptivo. Las principales conclusiones a las que llegó la autora fueron las siguientes: 1) El marco conceptual del estudio estuvo integrado por lo expuesto por diversos autores en el campo de la Planeación estratégica. A este respecto, la planeación es estratégica en la medida en que considera el factor tiempo, así como los elementos del contexto externo e interno de la empresa. Lo estratégico está dado por los ajustes que se deben llevar a cabo en la medida en que surgen elementos emergentes que pueden afectar las operaciones. Los elementos del contexto interno y externo de la empresa IMDICOL, LTDA, están referidos a los factores internos (bajo control de la empresa) y los externos (fuera del control de la empresa). Con la finalidad de que la empresa, pueda incursionar en nuevos mercados, se propone un plan estratégico en el que las principales estrategias son la creación de una unidad de inteligencia de mercados y la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Ambos aspectos orientados a fortalecer la competitividad de la empresa y permitirle incursionar en nuevos segmentos del mercado.

Palabras clave: Plan estratégico, Empresa Sector Defensa, Incursión Mercados.

Abstract

There are few companies at the national or regional level that have the organizational and financial capacity and the human talent with the skills and knowledge to manage matters related to the defense sector. In this sense, one of these companies is IMDICOL, LTDA. Company with 35 years of experience in the supply of machinery and weapons for the different military forces. In this order of ideas, to guarantee its permanence in the national (regional and international) market, the company needs to use management tools that allow it to carry out a comprehensive diagnosis of itself and its environment and allow it to establish an action plan with the in order to enter new market segments. Under this perspective, the general objective of this research was established to formulate a strategic plan for IMDICOL LTDA so that it can increase its participation in the Colombian market. Based on the qualitative research paradigm, a descriptive documentary research was carried out. The main conclusions reached by the author were the following: 1) The conceptual framework of the study was made up of what was stated by various authors in the field of Strategic Planning. In this regard, planning is strategic to the extent that it considers the time factor, as well as the elements of the external and internal context of the company. The strategic is given by the adjustments that must be carried out to the extent that emerging elements arise that can affect operations. The elements of the internal and external context of the company IMDICOL, LTDA, refer to internal factors (under the control of the company) and external factors (outside the control of the company). In order for the company to enter new markets, a strategic plan is proposed in which the main strategies are the creation of a market intelligence unit and the implementation of a quality management system. Both aspects aimed at strengthening the company's competitiveness and allowing it to enter new market segments..

Keywords: Strategic plan, Defense Sector Company, Market Entry.

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABLAS	X
1. INTRODUCCIÓN	11
2. OBJETIVOS	17
2.1. OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA.....	20
4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
4.2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
4.3. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
4.4. PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	26
4.5. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	27
4.6. PLAN ESTRATÉGICO	28
5. MARCO INSTITUCIONAL	30
5.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	30
5.2. MISIÓN.....	31
5.3. VISIÓN	31
5.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	32
5.5. PRODUCTOS COMERCIALIZADOS.....	32
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
6.1. FASE DE EXPLORACIÓN.....	36
6.1.1. Paradigma de investigación	36
6.1.2. Tipo de investigación	36
6.1.3. Nivel de la Investigación	37
6.1.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	37
6.1.5. Población y muestra	37
6.1.6. Hipótesis de la investigación.....	38
6.1.7. Variables de análisis.....	38

6.2.	FASE DE DIAGNÓSTICO.....	38
6.2.1.	Análisis externo	38
6.2.2.	Análisis Interno	41
6.3.	FASE DE PLANEAMIENTO	43
6.3.1.	Formulación de objetivos estratégicos	43
6.3.2.	Formulación de estrategias.....	45
6.4.	FASE DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	48
7.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	51
7.1.	ANÁLISIS EXTERNO	51
7.2.	ANÁLISIS INTERNO	58
7.3.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICO DE ÉXITOS 61	
7.4.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	62
7.5.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	63
7.5.1.	Liderazgo.....	63
7.5.2.	Enfoque al Cliente	63
7.5.3.	Las Personas en el Plan Estratégico	63
7.6.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	65
7.7.	ESTRUCTURACIÓN DE LA MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL PLAN	67
8.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	68
8.1.	RECOMENDACIONES	68
8.2.	CONCLUSIONES.....	69
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

Lista de figuras

Figura 1: Gasto militar en la región en millones.....	12
Figura 2: Análisis del problema.	18
Figura 3: Proceso de la Planificación Estratégica.....	27
Figura 4: Organigrama IMDICOL.	32
Figura 5: Productos Ofrecidos.....	32
Figura 6: Comparación con empresas similares.....	34
Figura 7: Análisis vertical balance de activos Industria vs. Empresa.	35
Figura 8: 5Ps de la estrategia.	46
Figura 9: Cifras sobre desempeño macroeconómico de Colombia.....	52
Figura 10: Niveles de confianza ciudadana en el Gobierno.....	54

Lista de tablas

Tabla 1: Matriz de Evaluación del Factor Externo.	40
Tabla 2: Matriz de Evaluación del Factor Interno.	43
Tabla 3: Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	48
Tabla 4. Fuerzas económicas.	51
Tabla 5: Fuerzas gubernamentales y legales.	53
Tabla 6: Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.	54
Tabla 7: Fuerzas tecnológicas.	55
Tabla 8: Fuerzas competitivas.	56
Tabla 9: Matriz de Evaluación del Factor Externo.	57
Tabla 10: Transcripción de las respuestas a la entrevista de los integrantes de la muestra.	58
Tabla 11: Fortalezas y debilidades de la empresa.	59
Tabla 12: Matriz de Evaluación del Factor Interno.	60
Tabla 13: Matriz DOFA y estrategias de la empresa.	62
Tabla 14: Estrategia 1.	64
Tabla 15: Estrategia 2.	64
Tabla 16: Cronograma de actividades, estrategia 1.	65
Tabla 17: Cronograma de actividades, estrategia 2.	66
Tabla 18: Matriz de seguimiento.	67

1. Introducción

La exportación mundial de armas decreció por primera vez desde el año 2005 (El País, 2021). A la fecha se ha podido evidenciar, que desde el mencionado año no hubo variación en los porcentajes de las exportaciones de armas de los países que movían el mayor volumen en este mercado: Estados Unidos, Francia y Alemania. Estas naciones aumentaron las exportaciones de material militar mientras que, Rusia y China lo disminuyeron según los datos publicados por el Instituto Internacional de Estudios para la Paz de Estocolmo (SIPRI 2020). El mercado ruso se vio afectado por la disminución de la demanda de India en razón a la decisión del gobierno de Narendra Modi, su presidente, de reducir a más de la mitad las compras de equipo militar con el fin de impulsar la industria Interna. Pero, por otra parte, la tensión entre China y Pakistán hace prever que las compras de nueva Delhi a Moscú podrían crecer.

Según análisis realizado por el Instituto Internacional de Estudios para la Paz de Estocolmo (SIPRI,2021), la inversión en defensa para 2020 aumentó a pesar de la coyuntura que causó el covid-19. A nivel mundial la inversión en defensa creció hasta casi 2 billones de dólares, el Instituto Internacional de Estudios para la Paz de Estocolmo (SIPRI su sigla en inglés), incrementó un 2.6% con respecto al 2019. A este respecto, el gasto en defensa es una prioridad para varios gobiernos a nivel mundial. Muchos porque se encuentran en situaciones de conflictos internos y otros porque ven amenazadas sus fronteras. En este sentido, la industria militar es una de las que, por lo general, crece cada año.

En América Latina, varias naciones enfrentan situaciones internas que ameritan un gasto en defensa. Por ejemplo, lucha contra grupos irregulares la delincuencia organizada. En la región, Brasil es el país que más invirtió en el sector militar, seguido de cerca por Colombia, como se observa en la siguiente figura. (Figura 1).

Figura 1: Gasto militar en la región en millones



Fuente: Asuntos Legales 2021.

Según los datos de SIPRI, Colombia realizó una inversión de \$9.126 millones que representó una disminución en el rubro de 9.3% con respecto al año anterior. Julián Arévalo, decano de economía de la Universidad Externado de Colombia, analiza que el origen de esta cifra se relaciona con los desafíos de seguridad asociados al crimen organizado, narcotráfico, entre otros. Ante este panorama, hay descontento entre la oposición al gobierno, Por ejemplo, reclaman que se direccionese ese presupuesto a planes de vacunación y pago de trabajadores de salud (SIPRI 2020).

Dando cumplimiento a la misión institucional de la Fuerza Pública en Seguridad y Defensa Nacional establecidas en la Constitución Política de Colombia (Artículos 216 y 217) así como la Seguridad Ciudadana, se hace necesario crear un control para el desempeño de actividades propias de la defensa y seguridad Artículo 223 de la CPC. Así mismo el control de la utilización de elementos bélicos algunos de ellos producidos dentro del territorio Nacional y otros manufacturados y ensamblados con tecnologías de punta fuera del país (CPC 1991).

Con el fin de establecer parámetros para el desempeño de sus funciones cada una de las fuerzas (Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Policía Nacional) se plantean políticas y directrices que ayuden al control de estos elementos. Es así como el mercado de armas en Colombia depende los lineamientos del Ministerio de Defensa Nacional en cabeza de un ente descentralizado el cual dicta la normatividad en lo referente al control de: la tenencia, porte y manejo del armamento que se encuentre en manos de los ciudadanos. Esta entidad es el Departamento Control Comercio de Armas (DCCA).

Con base en las políticas emitidas por el mencionado organismo de control, las empresas que desean contratar con el Estado, este tipo de bienes y que sean representantes directos de filiales deben tener certificaciones de representación expedida por la casa principal, donde se evidencie el nombre e identificación de la empresa. De igual manera, debe estar inscrito en el SECOP (Sistema Electrónico de Contratación Pública).

La creación de este organismo descentralizado, Departamento Control Comercio de Armas (DCCA), facilita el control y comercio de armas, municiones, explosivos y sus accesorios. Solo el Gobierno Nacional puede introducir, fabricar y poseer armas y municiones de guerra. Los particulares pueden portar armas que no fueran de uso privativo de la de las Fuerzas Armadas, cumpliendo los requisitos establecidos por Ministerio de Defensa Nacional a través del Comando General de las Fuerzas Militares y el salvoconducto, lo expedían las autoridades militares competentes” desde un comienzo se establece el monopolio del Estado sobre las armas, municiones y explosivos. (DCCAE). Presidencia de la República, Decreto 1663 de 1979.

La constitución de 1991, artículo 223 establece el monopolio del estado sobre armas de fuego, municiones y explosivos y contempla la excepción para que los particulares accedan a ellos (CPC, 1991).

Mediante decreto 2346 de 1971 se reorganiza la Industria Militar, INDUMIL, creada y organizada por los Decretos números 3135 Bis de 1954 y 0574 de 1955, la que continuó funcionando como una empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente. Se encarga de desarrollar la política general del gobierno en materia de importación, fabricación y comercio de armas, municiones y explosivos y elementos complementarios, así como la explotación de los ramos industriales acordes con su especialidad. Se le establece Colaborar con el Ministerio de Defensa Nacional en la formulación de la política y en la elaboración de los planes que le corresponda en cuanto a programas sectoriales, abastecimiento de armas, municiones, equipos y elementos complementarios para las fuerzas militares y a la Policía Nacional.

Así mismo, realizar la fabricación y el comercio de armas deportivas, de defensa personal, municiones, explosivos, explotar los ramos industriales que permitan la utilización de la maquinaria y equipos de sus fábricas, con miras a complementar las necesidades industriales del país y la exportación. Cooperar con los establecimientos públicos, con las empresas Industriales y Comerciales del Estado y con las sociedades de economía mixta adscritos o vinculados al Ministerio de Defensa Nacional y los demás organismos que cumplan funciones análogas a las suyas (INDUMIL 2021).

Para dar cumplimiento a las funciones de defensa y seguridad, es necesario contar con tecnología de punta que desarrollan otros países, para lo cual la fuerzas Militares se ven en la necesidad de hacer contratos con empresas privadas extranjeras, con o sin representación en el país, y convenios con gobiernos extranjeros, este procedimiento se realiza por medio de un sistema que centraliza las compras del estado, establecido por la Presidencia de la República. Denominado Sistema Electrónico para la contratación Pública - SECOP, plataforma transaccional en la cual las Entidades Estatales pueden hacer todo el Proceso de Contratación en línea.

Frente a esta necesidad Colombia, en lo relacionado con la defensa, seguridad nacional y orden público, requiere empresas que la doten de armamento de última generación, acorde con el desempeño de sus funciones y que no sean producidas en el país.

Con base en la experiencia de la autora en el Sector Defensa, es posible afirmar que son pocas las empresas, a nivel regional o nacional, que tienen la capacidad organizacional, financiera y el talento humano con las competencias y el conocimiento para gestionar lo relacionado con el área. En este sentido, una de estas empresas es IMDICOL, LTDA. Compañía con 35 años de experiencia en el suministro de maquinaria y armamento para las diferentes fuerzas militares. En este orden de ideas, para garantizar su permanencia en el mercado nacional (regional e internacional) la empresa requiere echar mano de herramientas gerenciales que permitan realizar un diagnóstico integral de la misma, de su entorno y le permita establecer un plan de acción con la finalidad de poder introducirse en nuevos segmentos del mercado.

Lo anterior, requiere de un adecuado proceso de planificación, para establecer objetivos y metas orientados a incrementar la calidad de vida de los ciudadanos y transformar a una ciudad en una tecno metrópolis. En este orden de ideas, Anderr-Egg (2007), al hacer referencia a la planificación, afirma:

Es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos. (p. 25).

En otras palabras, la planificación como actividad permite traer el futuro al presente, mediante un conjunto de actividades encaminadas al estudio de una situación y la estructuración de líneas orientadoras que eventualmente se plasman en una guía que se conoce como plan. Es decir, el plan estratégico es consecuencia de un análisis detallado y es el documento base para la acción.

En un mundo globalizado, interconectado y basado en el uso intensivo de las tecnologías de la comunicación e información, en el internet y en la gestión del conocimiento, las regiones, los países, las ciudades y las empresas compiten de manera permanente por atraer inversiones, por incursionar en mercados, por mantener cuotas de ventas y; por obtener o conservar empleos. El capital busca el máximo rendimiento e invertir en espacios que garanticen rentabilidad. En consecuencia, las organizaciones deben mostrar al mundo sus bondades para atraer a inversionistas, generar fuentes de trabajo y movilizar el talento de sus habitantes.

Con base en lo expuesto en párrafos precedentes, se formula la siguiente pregunta que servirá de guía en la investigación: ¿Cuáles deberían ser las estrategias a generar mediante un Plan Estratégico para que la empresa IMDICOL, LTDA; pueda ingresar en nuevos segmentos de mercado?

De la interrogante planteada, se desprenden las siguientes:

1. ¿Cuál es el marco conceptual del estudio que permita revisar y ajustar el plan estratégico de la organización?
2. ¿Cuáles son los elementos del contexto interno y externo de la empresa IMDICOL, LTDA?
3. ¿Cuáles una matriz de seguimiento al plan estratégico que permita tener una asertiva toma de decisiones?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico para IMDICOL LTDA con el fin de incrementar su participación en el mercado colombiano.

2.2 Objetivos Específicos

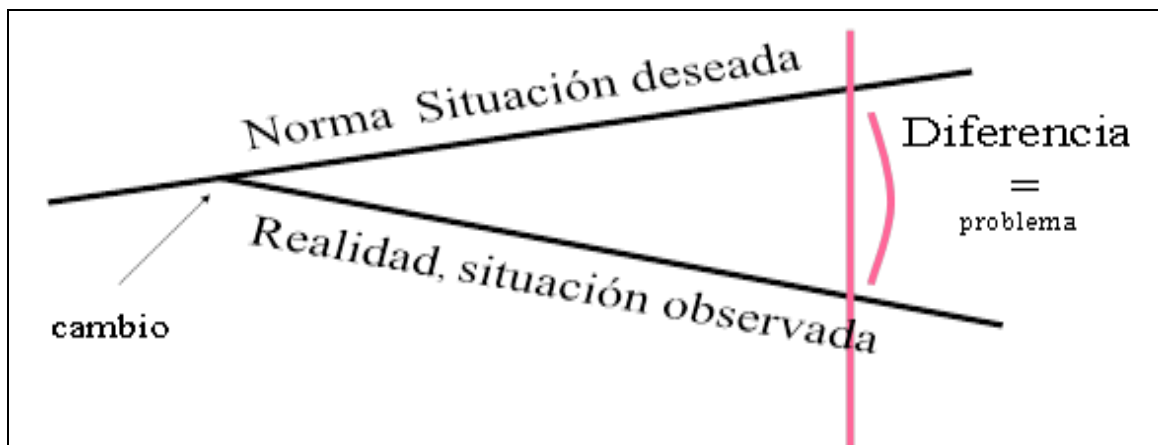
- Estructurar un marco conceptual que permita generar el plan estratégico de la organización.
- Elaborar el diagnóstico externo e interno de la empresa IMDICOL LTDA
- Construir una matriz de seguimiento al plan estratégico que permita tener una asertiva toma de decisiones.

3. Justificación

La problemática de una empresa queda en evidencia cuando se identifica la brecha existente entre la situación observada o real y una situación deseada a la cual se quiere llegar (Figura 2). Esto ayuda a identificar el vacío que existe y en el que es necesario enfocarse para realizar ajustes, a través de una herramienta específica (planeación estratégica) para llegar a un resultado esperado o una situación deseada.

Es importante tener en cuenta que para el buen manejo de los recursos empresariales, se hagan diagnósticos con base en los cambios en el contexto mundial, regional, nacional y la identificación de los riesgos que estos cambios pueden generar.

Figura 2: Análisis del problema.



Fuente: Proux (2015).

Bajo esta perspectiva, el análisis permitirá identificar la situación actual en la empresa IMDICOL LTDA "Importadora y comercializadora LTDA", la cual nació como una empresa familiar. Desde su fundación, ha estado siempre en un segmento relacionado con el mercado de armas y equipo dirigido a la fuerza pública en cumplimiento de su misión constitucional. A la fecha, las ventas a este segmento específico afectan los rendimientos financieros de la empresa. Lo anterior, en razón de que comenzaron a disminuir por la lentitud en la firma de los contratos, la extensión de tiempos en la entrega de equipos. La situación deseada es el incremento en los rendimientos de la empresa.

Por consiguiente, la problemática evidenciada dentro de la empresa es la limitación en cuanto al mercado que atiende, esto se debe a que, desde el comienzo de sus actividades, la empresa se limitó a hacer los contratos casi exclusivamente con el Ministerio de Defensa, sin atender otros segmentos como el de los particulares, o empresas de seguridad privadas.

Por otra parte, con la formulación de un plan estratégico se busca ampliar el mercado a atender y, en consecuencia, los rendimientos económicos para la organización. Por otra parte, la planeación estratégica tiene la posibilidad de generar información valiosa para la empresa en relación con la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4. Marco de referencia

En este apartado se exponen los aspectos relacionados con los antecedentes de la investigación y el marco de referencia que está compuesto por los conceptos de planificación estratégica (PE) y el proceso necesario para llevar a cabo la PE.

4.1. Antecedentes de la investigación

El contexto en el que se desenvuelve la empresa objeto de estudio es el sector defensa ya que, es una empresa que se dedica a la comercialización de armas y otros equipos bélicos. En este sentido, en referencia a planificación en la industria española de interés para la defensa, Ataez (1994) señala “Mientras la característica fundamental de los últimos años ha sido el cambio, la de los años futuros parece que es la incertidumbre; no sólo no se vislumbra bien hacia dónde va la sociedad sino que ni siquiera se conoce bien el punto de partida” (p. 11) En este sentido, al igual que en otros ámbitos, el sector defensa y las empresas que se relacionan con el mismo, pareciera deben asumir el cambio como norma, de allí la relevancia de todo lo relacionado con la planificación estratégica como forma de hacerle frente a los fenómenos emergentes.

A este respecto, Ataez (1994) agrega “tal como se ha dicho anteriormente, se da una gran importancia a los departamentos de I+D de las empresas de forma que puedan ser capaces tanto de resolver los problemas técnicos que vayan surgiendo como de desarrollar nuevos productos” (p. 13). En consecuencia, uno de las funciones que deberían considerar este tipo de empresas, es la investigación y desarrollo, con la finalidad de innovar en los mercados que atienden y prestar un adecuado servicio técnico. Como antecedente de esta investigación, el estudio de Ataez, resalta la incertidumbre de los mercados y la necesidad que tienen las empresas de anticiparse a estos hechos. En este caso, con base en la I+D.

En el contexto colombiano, al analizar los aspectos de economía política de la empresa INDUMIL, Xabier i Jubany (2007) expone que “en el sector de la industria militar se están dando nuevas prácticas empresariales” (p. 9). De esta forma la empresa puede hacer frente a las limitaciones legislativas existentes en el país, aplicando mecanismos alternativos para la transferencia de tecnología. Sin embargo, lo anterior debe ser realizado con base en prácticas administrativas adecuadas que consideren las condiciones del contexto, tanto interno, como externo; con la finalidad de minimizar los posibles riesgos, así como establecer las pautas para enfrentarlos. Bajo esta perspectiva, la empresa INDUMIL solo podrá lograr su autonomía

productiva en la medida en que logre aplicar las mejores prácticas administrativas. Esta tesis, realizada en el contexto colombiano, permitió profundizar en el conocimiento de la principal empresa del sector comercial militar nacional.

Por último, en el contexto de las empresas del sector defensa, al considerar como unidad de análisis a la empresa Hércules de Armamento, localizada en España, respecto a la innovación abierta, Navas (2015) señala “la apertura hacia un mercado global de un flujo desbordante de ideas y productos viene exigiendo nuevas fórmulas de gestión de la innovación, basada en la permeabilidad empresarial a intercambios de colaboración de conocimientos y de proyectos” (p. 51). Por consiguiente, si bien se asume el sincretismo que existe en el sector en el que se desenvuelven estas empresas, es necesario que hagan uso de la innovación y que esta tengan como rasgo ser abierta, de esta forma puede insertarse de forma adecuada en el mercado internacional y ser competitiva. Como antecedente, esta investigación permitió manejar información sobre una empresa del área armamentística que es reactivada con la finalidad de competir en el mundo.

4.2. Estrategia y planificación estratégica

Hablar de Planificación bajo la concepción estratégica conlleva necesariamente hablar de estrategia. En este sentido Contreras (2013) señala

En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo (p. 158).

Es lógico que muchas de las actividades que se ejecutan hoy en el campo civil se hayan originado en lo militar porque durante mucho tiempo esta área requirió del concurso de los mejores talentos y de grandes cantidades de recursos con la finalidad de garantizar el éxito, el cual se mide por las victorias militares y paradójicamente, por la destrucción de los adversarios. De allí que Contreras (2013) indique que “el estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía” (p. 158). Para esto era necesario planificar las acciones y la movilización de las

tropas y equipos tomando en cuenta las condiciones geográficas, los movimientos del enemigo y las posibles contingencias que pudieran acontecer.

En el contexto empresarial, Chandler citado por Contreras (2013) expuso que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p. 161). A este respecto, lo estratégico implica el establecimiento de los objetivos de la organización, la forma cómo se espera lograrlos y el inventario de recursos requeridos para alcanzarlos.

Por su parte Ansoff, citado por Contreras (2013) afirma que “la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro” (p. 162), desde esta perspectiva, la estrategia se asume como la herramienta, la forma como se relacionan las operaciones internas con el contexto externo. Esto, de igual manera, permite dar forma a la naturaleza de los negocios de la empresa, lo que se conoce como la razón de ser de la misma y lo que se espera de cara al futuro.

En este sentido, al hablar del desarrollo de la Planificación Estratégica, Arellano (2004) afirma “Andrews (1965) destacó que los cambios en el medio ambiente dan lugar a oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización son adaptadas para evitar las amenazas y tomar ventaja de las oportunidades” (p. 40). A este respecto, la planificación estratégica (PE) permite clarificar la razón de ser de la organización y la forma en que quiere ser reconocida en el futuro. De igual manera, el análisis de factores internos y externos, puede ser realizado sin importar la estructura de capital o estructura organizativa.

Por último, en este marco referencial, es conveniente resaltar lo expuesto por Gómez (2021):

En el complejo escenario en el que desarrollan su trabajo las organizaciones modernas, incrementa la importancia del empleo de algún sistema de planificación estratégica que sirva de guía para la realización efectiva de su misión, así como para la conformación de una idea más o menos precisa sobre cómo deberán proyectarse en el futuro cercano, cuestión esta última a la que los especialistas suelen denominar *visión* (p. 1687).

Es decir, la planificación estratégica, se asume como la puesta en práctica de la estrategia y esta como el puente que conecta a la misión de la empresa con lo esperado de la misma en el futuro –visión-. A este respecto, como lo expresa Ander-Egg (2007) “de lo dicho resulta claro que la planificación aparece como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos” (p. 23). Es decir, a través de la estrategia y de la PE, pueden las empresas concretar los objetivos deseados.

4.3. Principios de la planificación estratégica

El punto de partida de la gestión es la Planificación, entendida ésta de acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (1996) “como la actividad para establecer metas y el curso de acción adecuado para alcanzarlas” (p. 11). Una organización, sea del ámbito público, privado o sin fines de lucro, es creada para satisfacer una necesidad de la sociedad, pero dada la naturaleza escasa de los recursos y la multiplicidad de necesidades de los individuos, se hace necesario el establecimiento de metas y objetivos; y determinar las vías para lograrlos, de manera de evitar el gasto de los insumos sin que se satisfagan los requerimientos de los clientes/usuarios.

A este respecto, Torres (2014) señala “La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación” (p. 6). Es una clase especial de toma de decisiones porque toma en cuenta el futuro y la forma como las decisiones actuales inciden en el mismo.

En esta línea argumental, al hablar de la planificación, Francés (2006) establece:

Es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (p. 23).

La planificación es un proceso analítico, de aprendizaje, que con visión sistémica y holística, busca dotar a la organización de una guía para hacer frente a un futuro incierto y por lo general no exento de riesgos.

Planificar requiere del estudio de la realidad para apropiarse de la misma e incidir en ella. Es diseñar un futuro deseable y traerlo hasta el presente a través de la ejecución de un conjunto

de actividades contempladas en un plan. Desde esta perspectiva, las cosas suceden no por simple voluntad de la gerencia, sino porque se interviene una situación concreta con el objetivo de aplicar unos recursos y ejecutar ciertas acciones para lograrlas. Ahora bien, como proceso se desarrolla bajo varios modelos conceptuales e ideológicos que le otorgan rasgos particulares. En esta investigación se considera la planificación desde su concepción estratégica. En este orden de ideas, Francés, (2006) establece “la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer” (p. 24). La planificación se adjetiva como estratégica cuando se consideran aspectos tales como el entorno y elementos internos, con la finalidad de generar vías de acción que permitan lograr los objetivos establecidos, bajo una visión sistémica e integradora.

En esta línea de pensamiento, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) definen a la planificación estratégica (PE) como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo” (p. ix). El énfasis de esta definición recae en los líderes y gerentes, y se extiende hasta lo procedimental y operativo. Se entiende entonces, que la PE es básica para la gestión, la administración y/o la gerencia de cualquier organización.

En este sentido, al referirse a la Planificación Estratégica, Serna (2003), la define como:

Es el 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 institución hacia el futuro. (p. 19).

En esta definición, el autor –Serna- hace énfasis en la competitividad y en que la PE facilita los cambios debido a que se analiza información relacionada con los aspectos internos y externos. Resulta interesante que para Serna (2003) “los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva, es el verdadero plan estratégico” (p. 28). Puede inferirse así, que la finalidad no es la estructuración de un plan, sino que es necesaria la ejecución a través de un presupuesto.

En este orden de ideas, David (2003), establece como sinónimos los términos planeación estratégica y dirección estratégica. Este último lo define como “el arte y la ciencia de formular,

implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p. 5). En la concepción de este autor, la planificación estratégica es más una planificación a largo plazo que intenta “optimizar para el futuro las tendencias actuales” (Idem). Lo apropiado entonces es considerar el proceso en sus tres etapas, formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

Las consideraciones hechas por David (2003) presentan un panorama amplio del proceso estratégico en una organización ya que abarca desde la formulación hasta la evaluación de las estrategias. Sin embargo, a efectos de alcanzar los objetivos de este trabajo de grado se considera lo que para este autor es la formulación y que incluye:

La creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. (p. 5).

Como se ha señalado, la planificación estratégica es un proceso integral que tiene como finalidad direccionar a una organización. Pero, para hacerlo es necesario tomar en cuenta los factores del entorno y los internos, ¿qué se busca? Que la empresa tenga un panorama claro de dónde se encuentra, a dónde se dirige y cómo se desplazará hasta allá. Bajo esta concepción, como exponen González y Rodríguez (2019) “la PE reconoce la importancia de los actores y lo cambiante de los escenarios a los cuales se hace frente. En consecuencia, al aplicarla en lo público la Planificación Estratégica requiere la participación activa de los grupos de intereses para el éxito de la gestión” (p. 13).

La Planificación Estratégica constituye un modelo que ha sido aplicado a lo largo de los años. En este orden de ideas, puede afirmarse que la mayor fortaleza de esta disciplina es la visión sistémica de la organización y el análisis del entorno y de los elementos internos, los cuales al ser contrastados permiten la generación de líneas de acción orientadas al aprovechamiento de los factores positivos y la minimización de los negativos. La PE constituye un reto para la gerencia y requiere el compromiso de los grupos de intereses para el logro de los objetivos propuestos. Lo anterior sumado a adecuados mecanismos de seguimiento y control puede garantizar que las actividades realizadas se ajusten a lo planificado.

4.4. Proceso de la planificación estratégica

Como proceso la Planificación Estratégica (PE) implica una entrada, el proceso en sí y la salida. La primera, está constituida por la información, el conocimiento y la necesidad de mejora. En el proceso confluyen la metodología de la planificación y los recursos de los que se dispone. Por último, el resultado final es el plan, documento en el que se plasman desde la misión de la organización hasta las estrategias específicas. Adicionalmente, puede afirmarse que el aprendizaje obtenido es el más importante efecto generado por la PE. En este marco referencial, Pimentel (1999) señala “el proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: La planificación estratégica enfatiza en las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas” (p. 7).

De acuerdo con Torres (2014) “el Proceso de la Planificación Estratégica inicia con la formulación de la Misión, la cual es la razón de ser de la organización y es aquello que la distingue del resto. Luego se establece la Visión, manera en que la empresa quiere ser reconocida. Posteriormente se seleccionan los valores, los cuales son los aspectos que guían el comportamiento y son parte fundamental de la filosofía de la organización” (p. 16).

Una vez que se han definido los aspectos anteriores, como lo establece Pimentel (1999) “se pasa al diagnóstico estratégico. En esta fase del proceso se definen los problemas y los grupos de intereses. El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades se determinan a lo interno de la organización” (p. 9).

Realizado lo anterior, bajo una visión sistémica, holística e integradora, se formulan los objetivos estratégicos, esto es lo que la organización quiere lograr en el marco de su Misión y que le permitan acercarse a su Visión. Para esto, con base en David (2003) “Es necesario determinar los factores críticos de éxito. Es decir, los elementos necesarios para lograrlos, ya que el no disponer de un recurso puede impedir el alcanzarlo” (p. 34).

Por último como expone David (2003):

Con base en las oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D); y siempre teniendo como referencia los objetivos, se generan las estrategias mediante la matriz DOFA (o FODA). Estas son de cuatro tipos: ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas. En esta fase se toman decisiones, pero antes

se deben evaluar los riesgos, para asignar recursos. Por último, toda esa información y conocimiento, se exponen en el Plan Estratégico (p. 63).

Lo anterior, se puede visualizar en la Figura 3 realizada por la autora de este trabajo de grado, en la que se plasman todas las fases del proceso.

Figura 3: Proceso de la Planificación Estratégica.



Fuente: Elaboración propia. (2022).

4.5. Beneficios de la planificación estratégica

En cuanto a los beneficios de la Planificación Estratégica, destacan Penfold y Vainrub (2009), que “Integra el desarrollo de los objetivos, metas, acciones, políticas y funciones de cada unidad, de manera de coordinar esfuerzos en función del norte establecido para la organización como un todo” (p. 92). A este respecto, la PE posee una visión global e integradora de los diversos aspectos de la empresa.

Por otra parte, Valenzuela (2016) agrega que

La importancia de realizar una planificación estratégica en las empresas, es que les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación,

destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización (p. 57).

Lo anterior está alineado con lo señalado por Penfold y Vainrub (2009), quienes indican que la planificación estratégica “permite movilizar esfuerzos para reducir riesgos y aprovechar oportunidades y facilita alinear los objetivos a alcanzar entre la organización y sus empleados, quienes tendrán una visión más clara de lo que de ellos se espera” (p. 92); en este marco referencial, la planificación estratégica minimiza la incertidumbre ya que, esta nunca se eliminará del todo, lo que favorece la gestión de la organización porque pueden desarrollar formas para enfrentarlos.

A este respecto, Fernández, Martínez y Ngono (2019) exponen:

Los principales propósitos de la planeación estratégica radican principalmente en la elaboración de una guía que le permita trazar las vías mediante las cuales se alcanzarán cada uno de los propósitos de la organización en cada una de sus áreas permitiendo tener claros cada uno de sus objetivos y la manera como estos serán llevados a cabo. También permite tener un panorama claro del estado actual de la compañía y la toma de decisiones basadas en datos verídicos e información real (p. 257).

Por último, Valenzuela (2016) señala que “la planificación estratégica es una herramienta que cualquier director o gerente a cualquier nivel de una organización debe conocer y aplicar, debido a que hoy en día la dirección, planeación, organización y control son vitales en cuanto al éxito de las compañías” (p. 58). En este orden de ideas, si bien la planificación estratégica no es garantía de éxito para ninguna empresa, facilita el análisis interno y externo, así como la identificación de los riesgos y las situaciones que pueden afectar a la organización. En consecuencia, la planificación estratégica se transforma en herramienta orientada al logro de los objetivos y metas.

4.6. Plan Estratégico

De acuerdo con Ander-Egg (2007), al referirse al significado del Plan:

Es el término de carácter más global. Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e

instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. (p. 63).

El Plan Estratégico, constituye el documento guía en el que se plasma el resultado del proceso de Planificación Estratégica. En él se exponen elementos formales, tales como: Misión, Visión, Valores, elementos del Análisis Externo e Interno, Objetivos y las Estrategias creadas. En este orden de ideas, Francés (2006), establece:

Las empresas suelen contar con un conjunto de planes que responden a diferentes necesidades y están relacionados entre sí. Ellos conforman sus sistemas de planes. Los planes individuales se identifican de acuerdo con su horizonte de planificación, el cual es el período de tiempo, en años, para el que se establece el plan. Los horizontes de planificación comunes son los de corto, mediano y largo plazo. (p. 286).

¿Por qué desarrollar un plan estratégico? En respuesta a esta interrogante, Pimentel (1999) afirma “el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejora de la calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización” (p. 5). El Plan Estratégico es la base de los planes tácticos y operativos. Estos son la base de la ejecución. Es importante destacar que lo anterior aplica en entornos estables o inestables. Sin embargo, en entornos políticos y económicos complicados, el horizonte de planificación debe ser menor, por la alta variabilidad. Es importante destacar que el Proceso de Planificación Estratégica no culmina con la estructuración del Plan, sino que es necesaria su divulgación a todos los niveles de la organización.

Por último, respecto a la importancia del plan estratégico Labarca (2008) afirma que permite:

Delimitar la posición de la organización, actuando ésta bajo un objetivo bien definido, identificando y evaluando sus prioridades. Por lo tanto, los directivos deben tener una actitud gerencial estratégica, tratando siempre de concentrarse en lo importante, mas no en lo urgente, a través del uso consciente de herramientas gerenciales que les permitan lograr los objetivos organizacionales (p. 12).

5. Marco institucional

5.1. Reseña histórica de la empresa

IMDICOL LTDA, empresa creada en 1983, por los hermanos Fajardo quienes mantuvieron la gerencias de la empresa inicialmente , posteriormente se fue cambiando a la fecha se llevando a cabo negocios principalmente con el sector de seguridad y defensa, desde sus comienzos la empresa ha buscado ser el mejor asesor encontrado por los clientes que requieren los bienes ofrecidos, en la actualidad la empresa se encuentra pasando primero por la disolución de una sociedad a la que estaba acostumbrada la empresa en cabeza tanto de los empleados, como de los clientes y adicionalmente un cambio generacional que trae expectativas de cambio en el manejo de la organización.

En el Certificado de existencia y representación legal, expedido en febrero de 2021 se evidencia que los representantes legales de la organización son: Gerente Sandra Johanna Fajardo Bustos, Subgerente Víctor Hugo Fajardo Herreño, designados con las actas 152 y 153 de la Junta de socios.

De acuerdo con el documento constitutivo, la empresa se crea con un rango de acción suficientemente amplio para el desempeño de sus funciones y su participación en el mercado, entre las que encontramos : La comercialización de toda clase de material bélico que requieran las Fuerzas Militares de Colombia; La reparación, mantenimiento preventivo y servicios de mecánica en general, para todo tipo de automotores, maquinaria pesada, motores estacionarios, motocicletas, maquinaria industrial y agrícola; la comercialización de materiales de construcción, muebles y enseres, equipos de oficina, equipos electrónicos, eléctricos, equipos de radiocomunicación; fabricación, importación, distribución, y/o comercialización de equipo médico, quirúrgico o similares, para la conformación y/ o adecuación de kits de ambulancias aéreas.

Por otra parte, también, con base en el documento constitutivo, la empresa puede dedicarse a la comercialización de dotaciones hospitalarias, tales como equipos quirúrgicos, odontológicos o implementos hospitalarios; la comercialización de elementos y textiles y confección de vestuario de trabajo; la fabricación y comercialización de filtros para equipos automotores Diesel y a gasolina; presentación, elaboración, fabricación, diseño, transformación, montaje, mantenimiento, importación y exportación de equipos para control de polución, descontaminación del aire, aguas, residuos y productos orgánicos e inorgánicos, y derivados del

petróleo; la sociedad podrá fabricar, importar, distribuir, comercializar, explotar y en general efectuar todo tipo de operación comercial con equipos de control ambiental, medición de contaminación, sistemas de manejo de desechos industriales, aguas ; entre otros.

De igual manera, la sociedad podrá desarrollar cualquier clase de negociaciones lícitas y para el eficaz cumplimiento de su objeto social, podrá representar casas nacionales y extranjeras dedicadas a la comercialización de: Equipos y máquinas para comunicación, detección, radio, sonido, televisión, fotografía y proyección; de electro acústica, radar y sonar de radio comunicación, radio recepción y radio comunicación, equipos de fotografías, proyección, micro filmación, y sus accesorios y repuestos; suministro de servicio de elementos para la modernización de salas de monitoria de telefonía fija y móvil, equipos interceptores, perturbadores, todo tipo de micrófonos y micro cámaras para uso de inteligencia comercial y profesional, equipo para análisis de identificación de la voz y equipos para la localización telefónica móvil en CDMA y GSM.

También, puede comercializar equipo especial y elementos destinados a la defensa nacional. Sistemas de armas y armamento mayor o menor, naves y artefactos navales y aeronaves, proyectiles, granadas, municiones, torpedos, minas de todas los tipos, material blindado y de transporte terrestre, marítimo, fluvial y aéreo, materiales explosivos y pirotécnicos, materias primas para su fabricación, paracaídas y equipo de salto, elementos, equipos y accesorios contra motines equipos de bucería y voladuras submarinas, sus repuestos y accesorios, equipos de detección aérea, de superficie y submarina, sus accesorios, repuestos y equipos de sintonía y calibración.

5.2. Misión

Satisfacer las necesidades de las entidades públicas, privadas y de economía mixta, comercializando y distribuyendo bienes y servicios con los más altos estándares de calidad. (IMDICOL).

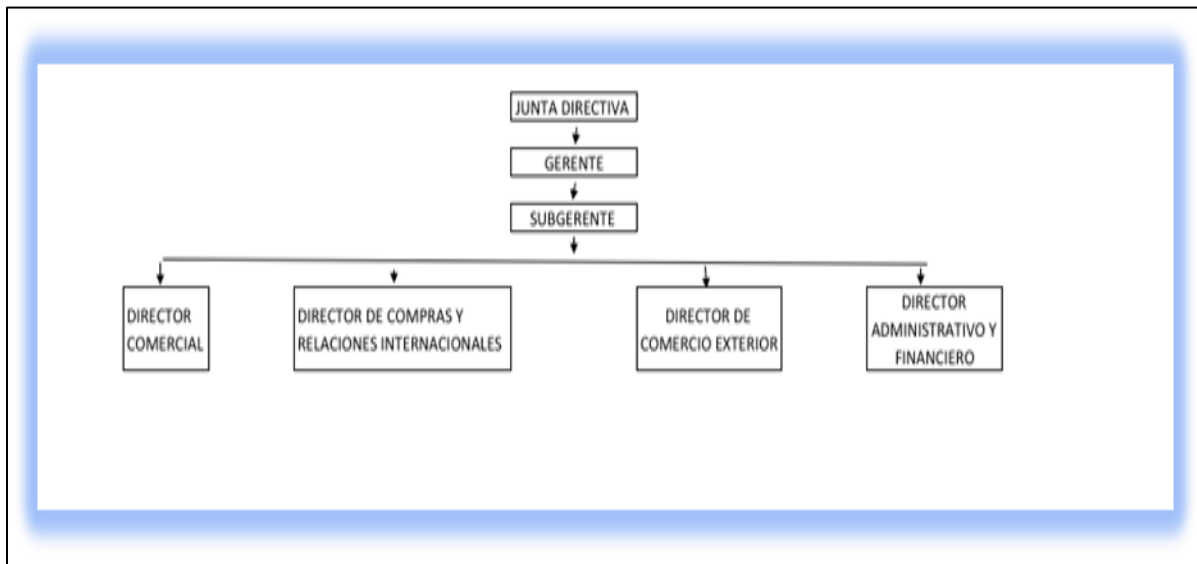
5.3. Visión

IMDICOL LTDA es reconocida en el mercado global como la mejor opción en la comercialización y distribución de bienes y servicios dirigido a los sectores públicos, privados y

de economía mixta satisfaciendo las necesidades de sus clientes con un alto nivel de satisfacción. (IMDICOL).

5.4. Estructura organizativa

Figura 4: Organigrama IMDICOL.




Fuente: La empresa. (2022).


5.5. Productos comercializados

La empresa en su portafolio de bienes y servicios para seguridad y defensa ofrece entre otros dotación y equipos de tecnología de punta como optrónicos, blindaje, binoculares, equipos anti-motín y armamento, algunos de los cuales podemos ver a continuación.

Figura 5: Productos Ofrecidos.

Producto	Detalle
	<p style="text-align: center;">ARMADURA ANTIDISTURBIOS</p> <p>Hecho en poliuretano de alto impacto, ajustable a diferentes tallas correas elásticas con velcro, material retardante a las llamas, ofrece alta movilidad al usuario, ergonómico y liviano.</p>

	<p style="text-align: center;">PECHO Y ESPALDA</p> <p>Soporte municiones calibre 12. Inserto de lámina en aluminio que ofrece protección contra elementos cortopunzantes. Ajustable mediante correas verticales. paneles ajustables y removibles.</p>
	<p style="text-align: center;">TANQUETAS</p> <p>Tácticas militares, blindadas y diseñadas para cualquier tipo de requerimiento.</p>
	<p style="text-align: center;">GRANADA INTERIOR</p> <p>Granadas de gran diámetro, sin riesgo de llama o incendio y descarga gran capacidad de carga de polvo en forma instantánea a través de múltiples puertos de emisión</p>
	<p style="text-align: center;">GAS PIMIENTA</p> <p>Proyector en aerosol, control de multitudes, efecto primario en ojos, ligera inflamación y sensación de ardor en las áreas de contacto.</p>
	<p style="text-align: center;">STEINER</p> <p>Ampliación 6 veces, lente objetivo 30 mm, lente del ocular 5.0mm, compensación ocular 17.3 mm, factor crepuscular 13.4, angular 8.20°, luminosidad 25.0, campo visual @ 1.000m:144m, angular 8.20°, dioptrías de alcance + 5dpt.</p>
	<p style="text-align: center;">CASCOS</p> <p>Cascos antibalas, fabricado en fibras armidicas, fabricados de acuerdo con la norma balistics helmets, termo moldeado con visera de protección contra los rayos del sol y espacio en las orejas para la utilización de sistemas de comunicaciones y cumple con la prueba V-50 BL(p)</p>

	<p style="text-align: center;">BERETTA</p> <p>Calibre 9x19, cañón 102mm, munición 9x19mm, cargador 10, 14,17 o 20 balas, sistema retroceso corto, cierre por retroceso cañón rotativo, peso Px4 785g, longitud 19 mm 209mm.</p>
---	--

Fuente: La empresa. (2022).

El análisis financiero de la industria en donde participa la empresa corresponde al sector de comercio al por menor y se puede ver el comparativo con otras en la siguiente tabla:

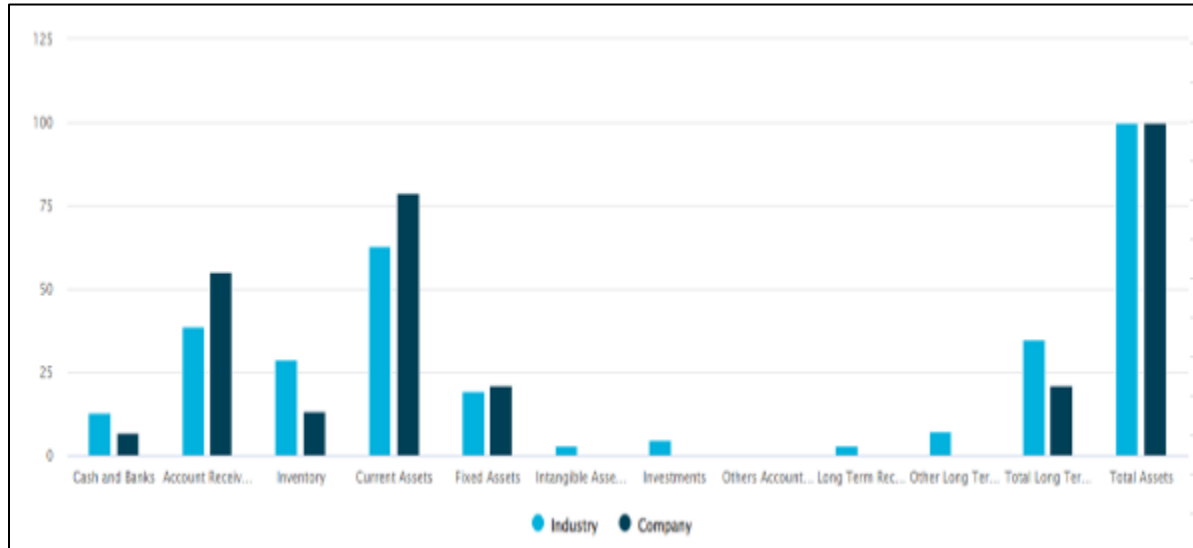
Figura 6: Comparación con empresas similares

Similar companies		COP ▼ Millions ▼
Company	Total operating revenue	
Makro Supermayorista S.A.S	1,182,038 (2020)	
Ha Bicicletas S.A.	729,592 (2020)	
Adidas Colombia Ltda	537,563 (2020)	
Annar Diagnostica Import S.A.S	447,877 (2020)	
Henkel Colombiana S.A.S	409,810 (2020)	
Importadora y Distribuidora de Colombia S.A.S. Imdicol S.A.S	18,547 (2020)	
Shiro Sas	18,490 (2020)	
Biosystems S.A.S.	18,391 (2020)	
Puntomerca Distribucion S.A.	18,355 (2020)	
Biolore Ltda	18,235 (2020)	
Prosegur Seguridad Electronica Sas	18,163 (2020)	
Similar companies	View more Companies	

Fuente: EMIS- UEAN. (2022).

Dentro de este sector, se encuentra ubicada en el nivel medio del grupo con respecto al número de operaciones realizadas. Por otra parte, mirando el comparativo entre la industria y la empresa, se observa que la caja y bancos están por debajo de los manejados en promedio por la industria, las cuentas por cobrar por encima del promedio es decir que las ventas tienen pagos a largo plazo, los inventarios están por debajo del promedio, el activo circulante y el activo fijo están por encima de los promedios de la industria. Según se observa en el análisis de EMIS en la figura 8.

Figura 7: Análisis vertical balance de activos Industria vs. Empresa.



Fuente: EMIS- UEAN. (2022).

6. Diseño metodológico

6.1. Fase de exploración

6.1.1. Paradigma de investigación

El enfoque de este trabajo final de grado es cualitativo. En esta línea de pensamiento la Universidad Florencio del Castillo (2019) señala “este enfoque pretende obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación y contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático” (p. 35).

A través de este enfoque se busca conocer la situación actual en la empresa. En este orden de ideas, la finalidad es profundizar en la dinámica actual. Para esto se requiere conocer los aspectos externos e internos de la empresa con la finalidad de avanzar en la construcción del plan estratégico de la organización. Por otra parte, de acuerdo con la Universidad Florencio del Castillo (2019) “el enfoque cualitativo se basa en un proceso inductivo, es decir, el abordaje se desarrolla de lo particular a lo general: procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general para comprender el fenómeno que estudia” (p. 36).

Con base en la cita precedente se puede afirmar que el enfoque cualitativo aplicado a esta investigación permite abordar a la empresa para ir desde lo particular a lo general. Con base en los datos recopilados a través de la investigación documental y la entrevista, la investigadora podrá generar información para determinar la situación actual de la organización y avanzar en la formulación del plan estratégico.

6.1.2. Tipo de investigación

De acuerdo con Palella y Martins (2012), el tipo de investigación “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger la información o datos necesarios”. (p. 88). Con base en esta aseveración, puede afirmarse que este trabajo es documental.

Como explican Palella y Martins (2012), acerca de este tipo de investigación “la investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos –escritos u orales-” (p. 90). Bajo esta

perspectiva, con base en la revisión documental se pueden identificar los factores internos y externos, que permitan crear el plan estratégico.

6.1.3. Nivel de la Investigación

Arias (2012), especifica que “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. (p. 23). Con base en esa definición y de acuerdo con el criterio expuesto por Palella y Martins, se establece que la presente investigación documental, tiene un nivel descriptivo.

Al respecto, exponen Palella y Martins (2012) “el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p. 92). Esta investigación busca describir una situación. En este caso, la de la empresa objeto de estudio con la finalidad de poder formular un plan estratégico.

6.1.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Hurtado (2012) afirma que “las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuestas y técnicas sociométricas, entre otras”. (p. 161). En esta investigación se utilizó la técnica de la revisión documental y la entrevista.

6.1.5. Población y muestra

La población de esta investigación está integrada por todas las personas que se desempeñan en la empresa. A efectos de la ejecución del estudio se definió una muestra, a efectos de la aplicación de la entrevista, la cual abarcó los elementos internos de la organización.

La muestra estuvo integrada por los ocupantes de los siguientes cargos:

- a) Sub Gerente.
- b) Director comercial.
- c) Director de compras y relaciones internacionales.
- d) Director de comercio exterior.
- e) Director administrativo y financiero.

6.1.6. Hipótesis de la investigación

Si la empresa cuenta con un plan estratégico, podrá incursionar de forma exitosa en nuevos segmentos de mercado. De igual manera, este documento permitirá que la organización pueda optimizar su gestión para, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, con base en las fortalezas y mediante acciones orientadas a superar sus debilidades.

6.1.7. Variables de análisis

- a) Externas: Constituida por las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Las primeras entendidas como elementos externos que pudieran beneficiar a la organización y las segundas como aquellos aspectos con la potencialidad de perjudicarla.
- b) Internas: Las variables referidas a los aspectos internos son las fortalezas y debilidades. Las primeras, aspectos en los que el desempeño de la empresa es bueno o excelente; y las segundas, áreas en las que su desenvolvimiento es deficiente o malo.

6.2. Fase de diagnóstico

6.2.1. Análisis externo

Lo que acá se denomina análisis externo, David (2003) lo llama auditoría externa. Para este autor, su propósito es:

Crear una lista definitiva de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. (...) El objetivo no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. (p. 80).

La base para el análisis externo es la revisión documental de fuentes secundarias, tales como reportes del Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otras.

En este orden de ideas, David, F. (2003, p. 82 - 98), establece que las fuerzas externas que pudieran impactar a una organización se dividen en cinco categorías principales:

1. Fuerzas Económicas: Lo económico determina la asignación de recursos y se relaciona con los aspectos macroeconómicos de una región; y microeconómicos de un sector.

Dentro de este marco referencial, el Producto Interno Bruto, la Oferta y Demanda Agregada, la Inflación, los Tipos de Interés, el Empleo de Recursos, el Precio de los bienes y servicios; así como la remuneración de las personas y los presupuestos de gastos e inversión de los gobiernos son aspectos a considerar al momento de planificar con visión estratégica porque pueden ser oportunidades y amenazas para la organización e impactar los objetivos propuestos.

2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales: Afirma David, que los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas y lucrativas o no.

En este sentido, lo social determina pautas de consumo y tendencias. Lo cultural pautas de comportamiento y tradiciones. Lo demográfico el crecimiento o decrecimiento de la población lo que a futuro implica mayor o menor demanda, o disponibilidad de mano de obra calificada. Por último, la variable ambiental implica a la ecología y todo lo que garantiza la vida en la tierra.

3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales: Lo político, el Gobierno y las Leyes influyen todas las áreas de un país, región o territorio.

Un entorno político determinado puede hacer que reine la estabilidad o inestabilidad en un espacio geográfico. De igual manera un sistema de gobierno puede ser un factor de crecimiento o no. En este sentido, lo jurídico puede representar una camisa de fuerzas o ser un elemento de fomento de inversiones y empleo.

4. Fuerzas Tecnológicas: Los adelantos tecnológicos afectan de forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Crean nuevos mercados y dan como resultado la proliferación de nuevos productos.
5. Fuerzas competitivas: Se relacionan con los competidores de la organización La competencia afecta dramáticamente el desenvolvimiento de cualquier empresa lo que puede poner en riesgo su viabilidad a largo plazo y eventualmente hacerla desaparecer.

El análisis externo es fundamental dentro del proceso de Planificación Estratégica porque esos factores extrínsecos constituyen en sí mismos posibilidades o limitantes. En referencia a esto, el entorno en el que se desenvuelve la organización, desde una visión sistémica, holística e integradora, influye a lo interno debido a que no puede abstraerse del mismo. Por otra parte, las cinco fuerzas pueden generar presiones que puede poner en riesgo la existencia misma de la empresa.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, David (2003), recomienda el uso de la Matriz de Evaluación del Factor Externo. En este arreglo de filas y columnas, se muestran el valor, la clasificación y el valor ponderado de los elementos externos; y la manera como pudieran perjudicar o beneficiar a la organización, expresados en términos cuantitativos. Ver Tabla 1.

Tabla 1: Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
	0.0 a 1.0	1 a 4
Amenazas			
A1..... A2..... An.....	0.0 a 1.0	1 a 4
Total	1.0	...	Máx. 4.

Fuente: David (2003, p. 111).

Esta Matriz de Evaluación de Factor Externo, de acuerdo con David, F. (2003, p. 110 – 111) se desarrolla en cinco pasos:

1. Con base en la lista de factores externos se realiza una selección de oportunidades y amenazas (entre 10 y 20). De la manera más específica posible se hace la lista de oportunidades y luego de las amenazas (en ese orden).
2. Se asigna a cada factor un valor que varía entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas. La suma de todos los factores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Luego se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden, o pudieran responder, las estrategias actuales de la organización a dicho factor. Los valores son: cuatro corresponde a una respuesta excelente,

tres a una respuesta que está por arriba del promedio, dos a una respuesta de nivel promedio y uno si la respuesta es deficiente.

4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

¿Qué información arroja esta Matriz? La forma como la organización responde o pudiera responder, a las amenazas y oportunidades que se generan a lo externo de la misma. Otra interpretación de este arreglo de filas y columnas es el impacto de las amenazas en la organización y la importancia de las oportunidades. En este sentido, las amenazas pueden poner en riesgo las operaciones mientras que las oportunidades pueden representar posibilidades de crecimiento o cambio de rumbo.

6.2.2. Análisis Interno

En el marco del Proceso de Planificación Estratégica, una vez realizado el Análisis Externo, se procede a realizar el Análisis Interno. En esta etapa se busca identificar las fortalezas y debilidades de una organización. La fuente de información para la obtención de esta información es una entrevista que se realizó a una muestra de informantes claves de la empresa.

El proceso es parecido al ejecutado a lo externo. Cambia el foco hacia lo interno de la empresa. De acuerdo con David (2003) “la auditoria interna requiere la recolección y asimilación de información sobre las operaciones de dirección, de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I+D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa” (p. 121). Desde esta perspectiva, la finalidad es realizar un diagnóstico global del funcionamiento de la empresa para luego evaluar y determinar los factores en los que el desempeño va de bueno a excelente y en los que es deficiente (o malo). Desde este marco referencial, ¿qué se analiza en esta etapa del proceso?

1. Cultura de la Organización: De acuerdo con David (2003):

La cultura de la empresa se define como un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. (p. 123).

La cultura es el marco de referencia para las acciones del día a día. Las organizaciones adoptan configuraciones de conducta que pueden promover formas específicas de acción, el respeto, la creatividad y la innovación; o por el contrario imponer normas tan estrictas que no dejan espacio para la iniciativa.

2. Las funciones de la gerencia en cuanto a planificación, organización, ejecución y control
3. Mercadotecnia. David (2003, p. 133), establece que se deben estudiar las siete funciones de la mercadotecnia: a) análisis de clientes, b) venta de productos y servicios, c) planeación de productos y servicios, d) establecimiento de precios, e) distribución, f) investigación de mercados y g) análisis de oportunidades.
4. Finanzas y contabilidad. Lo financiero se relaciona con el uso del dinero, su obtención y uso de los fondos. La contabilidad con los registros de esas operaciones. Este aspecto es fundamental en cualquier tipo de organización de allí su importancia en el marco de la Planificación Estratégica ya que se requiere del recurso financiero para ejecutar cualquier operación o proyecto.
5. Producción y operaciones: se relaciona con todas las actividades que transforman los insumos en productos y servicios. Roger Schroeder, citado por David, F. (2003) “sugirió que la gerencia de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad” (p. 143). Está área es la que se encarga de la planificación, creación y control de los productos y servicios, de allí que sea necesario estudiarla en el análisis interno.
6. Investigación y Desarrollo. Está área se relaciona con todas las actividades orientadas a la generación de conocimiento, así como a la mejora de bienes y servicios.
7. Sistema de información de la gerencia. Este aspecto tiene que ver con el uso de la información en la gestión y el análisis de los datos obtenidos. Los sistemas de información facilitan el trabajo de la gerencia, las respuestas oportunas y la mejora con base en estadísticas confiables. También permite ejercer un mejor control, así como la toma de decisiones.

Una vez realizado el análisis interno, David, F. (2003, pp. 149-150) recomienda la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Interno la cual resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la organización. Se busca así, darle valor a cada uno de esos factores con el objetivo de determinar aquellos que tengan más peso e incidencia en la gestión y que eventualmente pueden servir para apalancar una estrategia o por el contrario, afectar el desempeño en gran manera.

Tabla 2: Matriz de Evaluación del Factor Interno.

Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
F1..... F2..... Fn.....	0.0 a 1.0	1 a 4
Debilidades			
D1..... D2..... Dn.....	0.0 a 1.0	1 a 4
Total	1.0	...	Máx. 4.

Fuente: David (2003, p. 151).

De acuerdo con el criterio de David, F. (2003, p. 150) la Matriz de Evaluación del Factor Interno, se elabora en cinco pasos:

1. Enumerar los factores identificados. Seleccionar de 10 a 20 fortalezas y debilidades.
2. Asignar un valor que vaya desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todos los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar: debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) o fortaleza mayor (4).
4. Luego se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un factor ponderado para cada variable.
5. Posteriormente se deben sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

6.3. Fase de planeamiento

6.3.1. Formulación de objetivos estratégicos

Al hacer referencia a los objetivos, David (2003, pp. 158 – 159) establece lo siguiente:

- a) Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias.
- b) Deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa.
- c) Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.
- d) Ayudan a los grupos de intereses a entender su papel en el futuro de la empresa.
- e) Proporcionan una base para que los gerentes concuerden en la toma de decisiones.

f) Establecen las prioridades.

El objetivo es lo que se quiere lograr en la organización al aplicar un conjunto de recursos, esfuerzo y conocimiento. Constituyen una parte fundamental del proceso de Planificación Estratégica ya son guías para las acciones. No tenerlos es como si se realizará un viaje sin un destino determinado.

En esta línea de pensamiento, Ander-Egg (2007, p. 95), al tratar el tema de los objetivos en la Planificación Estratégica, expone:

1. Los objetivos responden al para qué se hace lo que se hace.
2. Integran el momento normativo de la planificación. Es decir, se busca responder a la cuestión del deber ser del plan y hacen referencia a lo que se quiere llegar.
3. Este autor afirma: “A través de este diseño del “deber ser”, se expresa la situación objetivo y de ella se deriva el arco direccional del plan y las estrategias de acción. La cuestión fundamental es: ¿a dónde queremos llegar?, ¿qué camino ir haciendo para transformar la situación inicial de acuerdo con la situación objetivo a la que se quiere llegar?”
4. Los objetivos son parte del marco referencial, en conjunto con el sistema de valores.

Desde esta perspectiva, los objetivos son la principal referencia que tiene una organización. Es decir, constituyen una especie de norma ya que constantemente la organización debe controlar lo que hace y verificar que tanto se acerca o aleja de los mismos. Sin embargo, como afirma Arellano (2004) los objetivos “no son cosas que se obtienen mecánicamente; son espacios complejos cuyo logro, como el tiro al blanco, obtenerlos depende de muchos factores conjugados” (p. 137). Es aquí donde entra el componente estratégico del modelo de Planificación propuesto, ya que se deben diseñar estrategias para aprovechar los recursos disponibles a pesar de debilidades y amenazas, para explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades; y así alcanzar lo deseado.

Los objetivos, de acuerdo con Francés, A. (2006) “comienzan con un verbo en infinitivo que describe la acción a tomar en relación con una determinada variable, por ejemplo: incrementar la satisfacción de los clientes” (p. 238). ¿Por qué? Porque al estar redactados en infinitivo invitan a la acción. Y precisamente los objetivos son el resultado deseable y esperado como consecuencia de la ejecución de las operaciones de la organización en un periodo determinado.

Un elemento asociado con los objetivos son los factores críticos de éxito (FCE). Esto son, aquellos elementos necesarios para alcanzarlos. Todo proceso de Planificación Estratégica debe identificar los factores, materiales o no, sin los cuales no pueden lograrse los objetivos. Por ejemplo, si uno de ellos es lograr la certificación de calidad en un área de la organización. Un FCE es el conocimiento que posea los colaboradores de los sistemas de calidad y el compromiso que tenga la empresa con la misma. Sin ellos, sería muy difícil obtener el certificado.

6.3.2. Formulación de estrategias

Si los objetivos constituyen aquello que se quiere lograr, las estrategias constituyen el cómo se prevé alcanzarlos. Al hacer referencia al término, Francés, A. (2006), define la estrategia en sentido restringido como “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (p. 23). En este orden de ideas, Quinn (1993), afirma “en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que, integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 5); Si bien la estrategia no es el plan, sino parte del mismo, son una parte fundamental en el proceso de Planificación Estratégica, porque es la manera como se lleva a términos concretos aquello que se planificó.

Para Quinn (1993), las estrategias eficaces “deben abarcar, como mínimo algunos otros factores y elementos estructurales básicos” (p. 13), entre ellos:

- a) Objetivos claros y decisivos. Deben entenderse bien y ser decisivos. Es decir, su logro debería asegurar la viabilidad y vitalidad continua de la empresa u organización, frente a sus contrincantes.
- b) Conservar la iniciativa.
- c) Concentración.
- d) Flexibilidad.
- e) Liderazgo coordinado y comprometido.
- f) Seguridad. ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales?

La estrategia es la base para la táctica. Esto es para la acción, en consecuencia es importante el que los objetivos sean claros en cuanto a lo que se desea alcanzar, que pueda mantenerse la iniciativa y concentrar los esfuerzos. Pero, la flexibilidad debe estar presente como elemento que facilite los ajustes necesarios en el trabajo que se realiza. Por otra parte, el

liderazgo es un imperativo dado que se requiere un compromiso de la gerencia, de los empleados y de los grupos de intereses. Y por último, la seguridad en cuanto a la disponibilidad de recursos, esfuerzo y energía.

Al referirse al término, Mintzberg (1993), establece cinco Ps (Ver Figura 8) que permiten clarificar el concepto. Desde esta perspectiva la estrategia, se asume como:

- 1) Plan: Especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.
- 2) Pauta de Acción: Maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.
- 3) Patrón: Es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.
- 4) Posición: En este sentido, la estrategia es una fuerza mediadora entre el contexto interno y el externo.
- 5) Perspectiva: Bajo esta concepción, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. (p. 14 – 22).

Figura 8: 5Ps de la estrategia.



Fuente: Mintzberg (1993, p.22).

La estrategia, implica el análisis de la información recabada en la etapa del diagnóstico (problemas, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) para crear alternativas, vías de acción que permitan el logro de los objetivos. Se establecen así, pautas de acción y posiciones, que se configuran en un patrón de conducta organizacional. Lo anterior, se constituye en una perspectiva particular enmarcada en una misión y orientada a la cristalización de la visión.

Ahora bien, ¿cómo se formulan las estrategias? La formulación de estrategias requiere previamente, la ejecución del análisis externo e interno y el establecimiento de los objetivos. En esta fase una herramienta fundamental es la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este arreglo de filas y columnas, en palabras de David, F. (2003):

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipo de estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). (p. 200).

Esta matriz al colocar las listas de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; en el arreglo de filas y columnas, permite que los planificadores tengan una visión amplia de la situación de la empresa y puedan diseñar las alternativas viables. En este marco referencial, las estrategias se crean en la medida en que se da el cruce de los elementos externos e internos, tomando en cuenta los objetivos. Estos constituyen el foco de atención, de allí que todo lo que se establezca debe estar alineado con estos.

Se crean un número finito de estrategias. Al realizar el cruce de los factores internos y externos, pueden confluir varios elementos en una sola. Es decir, varias fortalezas pueden servir para aprovechar una oportunidad. Por otra parte, con base en una fortaleza, se puede sacar provecho de varias oportunidades.

Desde esta perspectiva, Francés (2006, p. 25 – 26) y David (2003, p. 200 – 201), exponen que se generan cuatro tipos de estrategias (Ver Tabla 3):

- a) Estrategias Ofensivas: Se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- b) Estrategias Adaptativas: Tienen como finalidad superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
- c) Estrategias Reactivas: Se usan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

- d) Estrategias Defensivas: Tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Esta situación es la más desfavorable ya que la organización tiene fallas internas con las que debe hacer frente a situaciones adversas en el exterior.

Tabla 3: Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

	Oportunidades O1..... O2..... On.....	Amenazas A1..... A2..... An.....
Fortalezas F1..... F2..... Fn.....	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias Reactivas (FA)
Debilidades D1..... D2..... Dn.....	Estrategias Adaptativas (DO)	Estrategias Defensivas (DA)

Fuente: Francés (2003, p. 26).

Una vez estructurada la Matriz DOFA, los planificadores deben estudiar la viabilidad de las estrategias a través de la pregunta: ¿Si se ejecuta la estrategia (FO – DO – FA – DA) se alcanzará el objetivo? En este orden de ideas, David (2003) expone que “el análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia” (p. 215). ¿Qué significa esto? Que los estrategas deben profundizar en el análisis pero también utilizar su experiencia para escoger los caminos a recorrer para llegar al objetivo deseado.

Como los recursos son escasos y las necesidades a satisfacer son múltiples y variadas, los planificadores deben seleccionar las estrategias a implementar. En este orden de ideas, unas son más viables que otras. Sin embargo, se deben tomar en cuenta los recursos disponibles, el tiempo disponible, los problemas identificados y las prioridades que establezca el nivel directivo.

En consecuencia, unas estrategias serán más factibles e incluso viables. Pero, la gerencia en conjunto con los planificadores son quienes deben tomar la decisión final en cuanto a cuales estrategias serán implementadas.

6.4. Fase de formulación del plan estratégico

De acuerdo con Ander-Egg (2007), al referirse al significado del Plan:

Es el término de carácter más global. Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. (p. 63).

El Plan Estratégico, constituye el documento guía en el que se plasma el resultado del proceso de Planificación Estratégica. En él se exponen elementos formales, tales como: Misión, Visión, Valores, elementos del Análisis Externo e Interno, Objetivos y las Estrategias creadas.

En este orden de ideas, Francés (2006), establece:

Las empresas suelen contar con un conjunto de planes que responden a diferentes necesidades y están relacionados entre sí. Ellos conforman sus sistemas de planes. Los planes individuales se identifican de acuerdo con su horizonte de planificación, el cual es el período de tiempo, en años, para el que se establece el plan. Los horizontes de planificación comunes son los de corto, mediano y largo plazo. (p. 286 – 287).

El Plan Estratégico es la base de los planes tácticos y operativos. Estos son la base de la ejecución. Es importante destacar que lo anterior aplica en entornos estables o inestables. Sin embargo, en entornos políticos y económicos complicados, el horizonte de planificación debe ser menor, por la alta variabilidad. Es importante destacar que el Proceso de Planificación Estratégica no culmina con la estructuración del Plan, sino que es necesaria su divulgación a todos los niveles de la organización.

El éxito del proceso radica en el compromiso de todos con la planificación y en el proceso intelectual realizado. Todos los involucrados, deben estar claros respecto a lo que se busca y las maneras a través de las que pueden lograrse las cosas. En este sentido, el Plan Estratégico es el inicio de muchas acciones que si bien no aseguran el logro, permiten aprender y contar con una guía que debe consultarse en todo momento, más aún en épocas complejas.

El plan estratégico de la empresa comprende los siguientes aspectos:

1. Estructuración de la Matriz de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (DOFA), con base en el resultado del análisis interno y externo realizado.
2. Formulación de los objetivos estratégicos e identificación de los factores críticos de éxito.
3. Diseño de las estrategias.
4. Plan de implementación.
5. Estructuración de la matriz de indicadores de seguimiento del plan.

7. Presentación y análisis de los resultados

7.1. Análisis externo

Para el análisis externo de la empresa se consideran: 1) fuerzas económicas, 2) sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) gubernamentales, legales, 4) tecnológicas y 5) competitivas. En las siguientes tablas se especifica cada una de las variables.

Tabla 4. Fuerzas económicas.

Fuerzas Económicas	Impacto	Temporalidad
Las exportaciones están mayormente concentradas en "commodities" no renovables (petróleo particularmente), lo cual incrementa la exposición de la economía a los choques externos. Fuente: Banco Mundial. (2021).	Alto	Corto plazo
A medida que la economía se acerca a su potencial en el mediano plazo, se proyecta que el crecimiento desacelerará. Se espera que la inversión rebote gradualmente en 2022 a medida que los proyectos de infraestructura tales como las concesiones viales 4G y el metro de Bogotá reanuden a toda marcha. Fuente: Banco Mundial. (2021).	Alto	Corto plazo
El déficit de la cuenta corriente se proyecta descienda ligeramente en el mediano plazo a medida que las exportaciones e importaciones de bienes y servicios, distribución de dividendos a los inversionistas extranjeros y las remesas vuelvan a niveles prepandemia. Fuente: Banco Mundial. (2021).	Alto	Corto y mediano plazo
Sobre la base del paquete de reforma fiscal aprobado en septiembre, que aumenta los ingresos a mediano plazo y fortalece la regla fiscal, se proyecta que el déficit fiscal se ubicará en una senda descendente a partir de 2022. Sin embargo, si la reforma fiscal no arrojará la reducción esperada del déficit, se necesitarían medidas adicionales para bajar el déficit y la deuda en relación al PIB de manera creíble, convincente y sostenida durante el mediano plazo. Fuente: Banco Mundial. (2021).	Alto	Corto y mediano plazo
La deuda pública tendrá un nivel permanentemente más alto que antes de la pandemia, lo que reducirá el margen fiscal para reaccionar ante impactos negativos. Aunque la actividad ha experimentado un sólido repunte, el empleo sigue estando por debajo de los niveles de 2019. Fuente: OCDE. (2022).	Alto	Corto y mediano plazo
Los ingresos fiscales de tan solo en el 20 % del PIB son bajos incluso en el contexto de la región y resultan insuficientes para financiar las demandas sociales y la inversión pública. Fuente: OCDE.	Alto	Corto plazo
La inflación ha comenzado a aumentar a pesar de la considerable capacidad ociosa existente y no está claro hasta qué punto estas presiones inflacionistas serán temporales. Incremento del tipo de cambio. Fuente: OCDE. (2022).	Alto	Corto plazo
Colombia ocupó el segundo lugar en la región con más gasto militar durante el año pasado. Según los datos de Sipri, el país	Alto	Corto y mediano plazo

tuvo una inversión de US\$9.216 millones en 2020, lo que representó una caída de 9,3% si se compara con los US\$10.169 millones empleados en 2019. Fuente: Asuntos Legales. (2021).		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia. (2022).

Figura 9: Cifras sobre desempeño macroeconómico de Colombia.

	2021	2022	2023
Producto interno bruto	9,5	5,5	3,1
Consumo privado	13,6	5,6	3,8
Formación bruta de capital fijo	8,3	4,6	6,5
Exportaciones	11,5	10,9	6,9
Importaciones	27,7	10,6	6,0
Tasa de desempleo	13,7	11,8	10,7
Índice de precios al consumidor	5,6	4,6	3,3
Balance fiscal total (% de PIB)	-7,1	-6,1	-4,6
Balance fiscal primario (% de PIB)	-3,7	-2,6	-1,3
Deuda pública (bruta, % del PIB)	63,8	62,5	62,4

Fuente: OCDE. (2022).

De acuerdo con la información contenida en la Tabla 4 y en la Figura 9, en lo económico, las cifras permiten inferir que la economía colombiana crecerá en el corto plazo, aunque no a los niveles que tuvo el país antes de la pandemia. Una mayor actividad económica constituye un aspecto positivo para el sector empresarial. Por otra parte, también la inflación ha venido aumentando lo que genera que las personas y organizaciones tengan mayor discrecionalidad para realizar los gastos ya que, deben priorizar los rubros en los que llevan a cabo las erogaciones. Por último, pareciera se mantiene el gasto en el área de defensa, lo que resulta positivo para la empresa objeto de estudio.

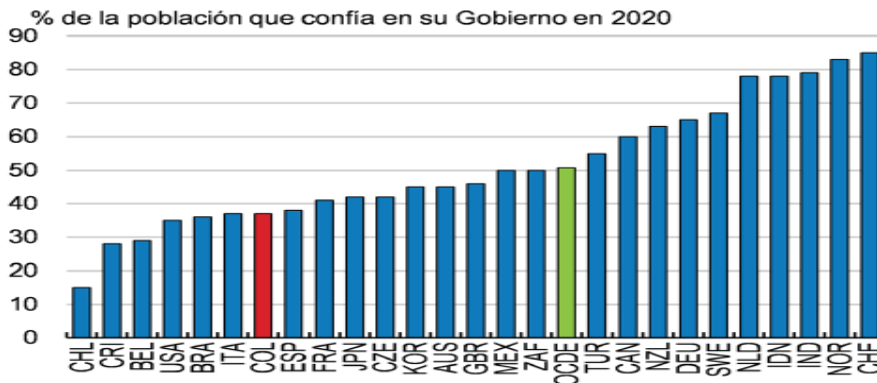
Tabla 5: Fuerzas gubernamentales y legales.

Fuerzas gubernamentales, legales	Impacto	Temporalidad
En el año 2022 hay elecciones presidenciales. Se puede generar un cambio en la tendencia política del Gobierno con un giro hacia centro izquierda, mediante las fuerzas representadas por Gustavo Petro.	Alto	Corto plazo
La corrupción reduce la eficiencia del gasto público, genera un terreno de juego desigual y potencia las desigualdades. Colombia no cuenta con una ley específica de protección de denunciantes, a diferencia de la mayoría de los países de la OCDE. Fuente: OCDE (2022).	Alto	Corto y mediano plazo
<p>DECRETO 2535 DE 1993, (Diciembre 17), por el cual se expiden normas sobre armas, municiones y explosivos.</p> <p>ARTÍCULO 1º.- Ámbito. El presente Decreto tiene por objeto fijar normas y requisitos para la tenencia y el porte de armas, municiones, explosivos y sus accesorios; clasificar las armas; establecer el régimen para la expedición, revalidación y suspensión de permisos, autoridades competentes; condiciones para la importación y exportación de armas, municiones y explosivos; señalar el régimen de talleres de armería y fábricas de artículos pirotécnicos, clubes de tiro y caza, colecciones y coleccionistas de armas, servicios de vigilancia y seguridad privada; definir las circunstancias en las que procede la incautación de armas, imposición de multas y decomiso de las mismas y establecer el régimen para el registro y devolución de armas.</p> <p>Las armas, municiones, explosivos y sus accesorios destinados a la Fuerza Pública para el cumplimiento de su misión constitucional y legal, así como su fabricación y comercialización en las empresas estatales no son objeto del presente Decreto.</p> <p>ARTÍCULO 2º.- Exclusividad. Sólo el Gobierno puede introducir al país, exportar, fabricar y comercializar armas, municiones, explosivos y las materias primas, maquinaria y artefactos para su fabricación y ejercer el control sobre tales actividades. Declarado EXEQUIBLE por la Sentencia de la Corte Constitucional 296 de 1995 siempre que se entienda que sólo se encuentran sujetos a la autorización del Estado los elementos que sean estrictamente indispensables para la producción de armas, municiones y explosivos.</p>	Alto	Corto plazo
Proyecto de decreto por el cual se clasifica y reglamenta el porte de un arma y se dictan otras disposiciones. Este proyecto busca la protección de los derechos y garantías en la seguridad y la convivencia ciudadana, mediante una reglamentación que permita el registro, control y porte de las armas menos letales. Fuente: Asuntos Legales. (2021).	Alto	Corto y mediano plazo

Fuente: Elaboración propia. (2022).

Con base en la información plasmada en la Tabla 5, se observa que el país enfrenta la posibilidad de que se produzca un giro en la tendencia de Gobierno, esto pudiera afectar la política en el sector defensa y la implementación de medidas orientadas a minimizar la violencia en el país. Por otra parte, en el aspecto legal quedo establecido en el DECRETO 2535 DE 1993, (Diciembre 17), por el cual se expiden normas sobre armas, municiones y explosivos que solo el Gobierno puede comercializar armamento. Sin embargo, solo se regulan los elementos necesarios para la producción de armas y explosivos. Por otra parte, de acuerdo con el proyecto de ley, si se regula la tenencia de armas menos letales, se pueden dotar de organicidad al sector y regularizar la tenencia de estos elementos.

Figura 10: Niveles de confianza ciudadana en el Gobierno.



Fuente: OCDE. (2022).

En el ámbito de las fuerzas gubernamentales y legales, destaca lo que se muestra en la Figura 10. En este orden de ideas, los niveles de confianza de los ciudadanos en el Gobierno son bajos por lo que, frente a situaciones de inseguridad y violencia, las personas buscarán armarse para protegerse. De igual manera, esto puede ser indicativo de que las personas no tienen confianza en el Gobierno para la solución de los problemas que les afectan.

Tabla 6: Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	Impacto	Temporalidad
En Colombia, el 26.8 por ciento de la población total es menor de 15 años, el 65.7 por ciento está entre 15 a 64 años y un 7.4 por ciento tiene 65 o más años. Fuente: ENDS (2015).		
Un 60% de los trabajadores están en una situación de informalidad laboral, la cual los excluye del acceso a la seguridad social y reduce la productividad y los ingresos tributarios. Fuente: OCDE (2022).	Alto	Corto plazo

El 53,1% de los colombianos se siente inseguro (36,8%) o muy inseguro (16,3%) caminando solo en su barrio por la noche. El 23,6% refirió que prefiere no salir solo de noche por la inseguridad. Fuente: Encuesta de Pulso Social. DANE. (2021).	Alto	Corto plazo
En cuanto a la percepción de inseguridad en el día, el 46,6% de los encuestados se siente inseguro (36,3%) o muy inseguro (10,3%) caminando solo por su barrio en el día. El 3,1% afirmó que nunca sale solo de día en su barrio. Fuente: Encuesta de Pulso Social. DANE. (2021).	Alto	Corto plazo
Por ciudades capitales, los habitantes de Riohacha, La Guajira, son quienes se sienten más inseguros en las noches caminando por su lugar de residencia, con un 60,4%. Le sigue Quibdó, Chocó, con 49,8%; Tunja, Boyacá, con 46,4%; el área metropolitana de Cúcuta, Norte de Santander, con 45,8%; y Popayán, Cauca, con 43,9%. Fuente: Encuesta de Pulso Social. DANE. (2021).	Alto	Corto plazo
El país pareciera haber superado la etapa crítica de violencia que experimentó durante varias décadas.	Alto	Corto y mediano plazo

Fuente: Elaboración propia. (2022).

Si bien, pareciera ser un hecho un público y notorio que los niveles de violencia han disminuido en el país, a consecuencia de la desmovilización y la firma del tratado de paz, aún falta un largo trecho por recorrer. Bajo esta perspectiva, queda en evidencia que, con base en la Encuesta de pulso social, que un porcentaje elevado de colombianos se siente inseguro. A esto puede contribuir el alto grado de informalidad que poseen muchas personas. En este marco referencial, para muchas y muchos, la delincuencia puede resultar una opción que les permita generar ingresos, al igual que el insertarse en grupos criminales.

Tabla 7: Fuerzas tecnológicas.

Fuerzas tecnológicas	Impacto	Temporalidad
La digitalización ha aumentado la eficacia y variedad de las capacidades militares y habilitado nuevos dominios, como el cibernético, el espectro electromagnético y el espacio exterior, que añadir a los tres físicos (terrestre, marítimo y aéreo), formando un todo conocido como “Multi-Dominio”. Sin embargo, los planificadores militares no han desarrollado todavía una visión para diseñar, emplear y sincronizar el empleo de las nuevas capacidades en el conjunto de dominios mediante el desarrollo de nuevos conceptos operativos. Fuente: Real Instituto El Cano. (2019).	Alto	Mediano y largo plazo
En las últimas dos décadas se ha acelerado la creación de nuevas tecnologías por las guerras del Medio Oriente, sumado a que ahora naciones como China y Rusia cuentan con recursos que les permiten competir con las naciones occidentales. Esto probablemente conduce a la mezcla de tecnologías, sistemas de energía y tipos de materiales avanzados, y contribuye a desempeñar papeles complementarios importantes en la generación de una revolución militar rápida y continua. Fuente: Espitia, Agudelo y Buitriago. (2020).	Alto	Mediano y largo plazo
Muchas de las investigaciones muestran que las habilidades de un soldado de infantería han cambiado debido a que ahora tiene una	Alto	Mediano y largo plazo

<p>mejor protección. Por ejemplo, si usa una armadura corporal de Kevlar y cuenta con armas electrónicas capaces de lanzar un millón de disparos por minuto, podría detener una granada propulsada por cohete como una sólida pared de plomo; sin embargo, estos prototipos están solamente en laboratorios y no son desplegados en la actualidad. Fuente: Espitia, Agudelo y Buitriago. (2020).</p>		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (2022).

En el ámbito de la tecnología, el área militar ha experimentado innovaciones. A este respecto, si bien se continúa haciendo énfasis en la guerra convencional, están emergiendo nuevas fuerzas como el uso de la electrónica y las tecnologías digitales para llevar a cabo la guerra. En este orden de ideas, estas tendencias, afectarán a la empresa a mediano y corto plazo.

Tabla 8: Fuerzas competitivas.

Fuerzas competitivas	Impacto	Temporalidad
<p>Indumil, Colombia exporta armas a 17 países entre los que se encuentran Estados Unidos, India, Turquía, Sudáfrica, Paraguay, Guatemala, Emiratos Árabes Unidos, entre otros. En su catálogo, se pueden encontrar diferentes revólveres con sello nacional y también distribuye, en territorio colombiano, distintas armas de importación como las Berettas italianas, las CZ checas, las Glock austriacas o las Jericho israelís. Fuente: Las 2 Orillas. (2021).</p>	Alto	Corto y mediano plazo
<p>Al cierre del año 2019, las cifras de ventas en el exterior de Indumil llegaron a un pico histórico con 75.945 millones de pesos, 7.000 millones más que en 2018. El crecimiento es más evidente si se le compara con los 8.481 millones de pesos vendidos en 2017 y los 9.284 millones reportados en el año 2016. Fuente: Las 2 Orillas. (2021).</p>	Alto	Corto y mediano plazo
<p>Las armas están lejos de ser el verdadero fuerte de Indumil y las exportaciones también están lejos de ser la principal fuente de recursos. De hecho, los productos militares representan solo el 15,5% de las ventas mientras que los explosivos y las emulsiones representan el 77,8%. Estos últimos insumos son utilizados ampliamente en proyectos mineros y de infraestructura en todo el país. Fuente: Las 2 Orillas. (2021).</p>	Alto	Corto y mediano plazo
<p>Solo tres empresas de producción de armas y municiones en Colombia: 1. SKY BLUE DEFENSE SYSTEM Y AIR SUPPLY S A S VALLEDUPAR CESAR 3165209131 2. MENTISDAME SAS BOGOTA BOGOTA 6015087701 3. SOLDISENO E INGENIERIA SAS BOGOTA BOGOTA 3213255868. Fuente: Informa Colombia. (2021).</p>	Alto	Corto plazo

Fuente: Elaboración propia. (2022).

De acuerdo con la información reflejada en la Tabla 8, fuerzas competitivas. En el país la empresa INDUMIL exporta a varios países. Sin embargo, la empresa también ha incursionado en otras áreas que generan grandes ingresos. Por último, al buscar información sobre las empresas del sector defensa, solo le localizaron tres competidores directos.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, se procede a utilizar la Matriz de Evaluación del Factor Externo. En este arreglo de filas y columnas, se muestran el valor, la clasificación y el valor ponderado de los elementos externos; y la manera como pudieran perjudicar o beneficiar a la organización, expresados en términos cuantitativos.

Tabla 9: Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Alto gasto en el área militar en el país	0,2	4	0,8
Percepción de inseguridad de la población	0,2	3	0,6
comercialización de armamentos dirigidos a la población civil	0,2	4	0,8
Posibilidad de exportar armas y otros bienes relacionados con el sector militar	0,2	4	0,8
Posibilidad de comercializar explosivos y emulsiones, así como otros bienes en el sector civil	0,2	4	0,8
Total oportunidades	1		3,8
Amenazas			
Alta inflación	0,1	4	0,4
Incremento del tipo de cambio	0,1	4	0,4
Proyecto que regula la tenencia de armas por parte de privados	0,2	4	0,8
Disminución de la magnitud del conflicto armado colombiano	0,2	3	0,6

Cambios en las políticas del Ejecutivo Nacional	0,4	4	1,6
Total amenazas	1		3,8

Fuente: Elaboración propia. (2022).

De acuerdo con la Matriz de evaluación de factores internos, se identificaron 5 oportunidades y 5 amenazas. Con base en el análisis efectuado, se observa que los factores identificados afectan de manera directa la razón social de la empresa. A este respecto, existen oportunidades tanto en el mercado nacional como la posibilidad de exportar. De igual manera, factores de la situación económica, pueden afectar la comercialización de los bienes y los márgenes de ganancia de la empresa. Fueron evaluadas con la mayor puntuación, 4 puntos, por el impacto que tienen para la empresa. Luego, 3 puntos, de forma descendente.

7.2. Análisis interno

Los aspectos internos que se tomaron en cuenta para llevar a cabo el análisis interno, fueron los siguientes: 1) cultura de la organización, 2) funciones gerenciales, 3) mercadotecnia, 4) finanzas y contabilidad, 4) producción y operaciones, 5) sistema de información gerencial y 6) investigación y desarrollo.

A continuación se transcriben las respuestas de los integrantes de la muestra. Ver Tabla 10.

Tabla 10: Transcripción de las respuestas a la entrevista de los integrantes de la muestra.

Cargo	Respuestas
Sub gerente	¿Cuáles considera son las debilidades que posee la empresa? R: El hecho de que en gran medida depende de las compras oficiales. Otra de las debilidades es que las exportaciones no representan la mayor parte de los ingresos. A nivel interno, no contamos con sistemas para el seguimiento de los clientes. Tampoco existe un sistema de gestión de la calidad.
	¿Cuáles considera son las fortalezas que posee la empresa? R: La fortaleza de la empresa se basa en su trayectoria de más de 3 décadas en el mercado nacional. También la amplitud de su razón social. Por otra parte, el talento humano que ha permanecido a lo largo de los años.
Director comercial	¿Cuáles considera son las debilidades que posee la empresa? R: La mayor debilidad de la empresa es que no ha ampliado su oferta de productos y la cartera de clientes. En este orden de ideas, se hace necesario incursionar en otros mercados. De igual manera, la presencia en los medios digitales es baja.
	¿Cuáles considera son las fortalezas que posee la empresa? R: La empresa posee una reputación sólida frente a sus clientes. Se cumple con la promesa de valor y el servicio postventa.
	¿Cuáles considera son las debilidades que posee la empresa?

Director de compras y relaciones internacionales	R: La empresa se ha centrado en una cartera limitada de productos. En este orden de ideas, puede abarcar otros segmentos del mercado pero no se han tomado las acciones para realizarlo.
	¿Cuáles considera son las fortalezas que posee la empresa? R: La mayor fortaleza de la empresa es su personal, personas conocedoras de la materia. Por otra parte, la empresa posee la capacidad de responder a las necesidades de sus clientes gracias a las relaciones que ha cultivado a lo largo de los años con los proveedores.
Director de comercio exterior	¿Cuáles considera son las debilidades que posee la empresa? R: Si bien la empresa, ha incursionado en los mercados internacionales, los ingresos por estas actividades no constituyen el grueso de las ventas. De igual manera, la empresa no posee sedes fuera del país.
	¿Cuáles considera son las fortalezas que posee la empresa? R. La principal fortaleza de la empresa son sus empleados. Por otra parte, a lo largo de los años ha incursionado –aunque tímidamente- en el mercado externo.
Director administrativo y financiero	¿Cuáles considera son las debilidades que posee la empresa? R: No posee presencia en el mundo digital. No cuenta con página web actualizada. Por otra parte, la mayoría de los ingresos provienen de las negociaciones con el sector público.
	¿Cuáles considera son las fortalezas que posee la empresa? R: La empresa posee la capacidad de genera ingresos en una magnitud adecuada. Es una firma con solvencia. El personal se identifica con la empresa y los conocimientos adecuados.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación. (2022).

Tabla 11: Fortalezas y debilidades de la empresa.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano de la empresa. 2. Trayectoria de la empresa, soportada por la calidad de sus productos y el servicio postventa. 3. Amplitud de su razón social. 4. Solvencia financiera. 5. Cartera de proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayor parte de sus ingresos provienen de las compras gubernamentales. 2. No ha ampliado la cartera de productos. 3. Escasa presencia en los medios digitales. 4. No posee un sistema de gestión de la calidad. 5. Escasa actividad exportadora de bienes.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación. (2022).

La empresa, posee varias fortalezas, entre ellas su trayectoria en el mercado, el talento humano, la cartera de proveedores, la solvencia financiera y la amplitud de la razón social. Con base en este último aspecto, la organización puede incursionar en otras áreas ya que, jurídicamente puede hacerlo. Por otra parte, al contar con recursos financieros, puede llevar a

cabo el análisis estratégico y la implementación de un plan que le permita incursionar en otras áreas del mercado.

En cuanto a sus debilidades, la principal debilidad de la organización radica en que la mayoría de sus ingresos provienen de las compras gubernamentales lo que la hace muy dependiente del gasto público, al igual que de la política del sector defensa. Si bien su razón social es amplia, su oferta de productos es baja debido a que se han concentrado en unas pocas áreas comerciales. En otro orden de ideas, no posee una presencia sólida en las redes sociales lo que no le permite ser conocida por un público más amplio. De igual manera, no posee un sistema de gestión de la calidad, que de soporte a los procesos administrativos y comerciales.

Con base en la información recopilada en las entrevistas a los integrantes de la muestra y con la Tabla 11, se procedió a elaborar la matriz de evaluación de los factores internos. Ver Tabla 12.

Tabla 12: Matriz de Evaluación del Factor Interno.

Factores internos Claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Talento humano	0,2	4	0,8
Solvencia financiera	0,2	4	0,8
Amplitud de la razón social	0,2	4	0,8
Trayectoria de la empresa	0,2	4	0,8
Cartera de proveedores	0,2	4	0,8
Total fortalezas	1		4
Debilidades			
La mayor parte de los ingresos provienen de las ventas gubernamentales	0,1	4	0,4
Limitada cartera de productos	0,1	4	0,4
Escasa presencia en los medios digitales	0,2	4	0,8
No posee un sistema de gestión de la calidad	0,2	4	0,8
Baja actividad de exportación de bienes o servicios	0,4	4	1,6
Total debilidades	1		4

Fuente: Elaboración propia. (2022).

De acuerdo con la Tabla 12, se colocó la máxima puntuación en cada uno de los factores debido a su relevancia para la gestión estratégica de la empresa. A este respecto, cada uno de

los elementos identificados en el contexto interno –fortalezas y amenazas- son suficientemente significativos, de allí el que hayan obtenido la máxima calificación posibles (4 puntos).

7.3. Formulación de objetivos estratégicos e Identificación de los factores crítico de éxitos

Los objetivos estratégicos (OE) están relacionados con la razón de ser de la empresa. De lograrlos, la organización podrá, por una parte, aprovechar las oportunidades externas, minimizar las amenazas y utilizar las fortalezas para hacer frente a las amenazas. En este orden de ideas, se establecen los siguientes OE:

1. Establecer la unidad de inteligencia de mercados, con la finalidad de incursionar en nuevos segmentos, durante el año 2022.
2. Incrementar los ingresos de la empresa, provenientes de nuevos productos, de manera que represente, por lo menos, el 20 % del total en el periodo 2022-2023.
3. Implementar un sistema de gestión de la calidad en el periodo 2022 - 2023.
4. Establecer la presencia online de la empresa, durante el año 2022.

La finalidad del plan estratégico es permitir incursionar a la empresa en nuevos mercados.

En este orden de ideas, al establecer la unidad de inteligencia de mercados, se puede monitorear el comportamiento de los actuales segmentos que atiende la empresa e identificar las necesidades de otros mercados que la empresa no atiende en la actualidad. Por otra parte, al fortalecer la presencia online de la organización se puede implementar la página web y gestionar relaciones con clientes potenciales a nivel nacional e internacional.

Por otra parte, un sistema de la calidad al ser transversal a todas las operaciones de la empresa, permite gestionar las actividades con base en el ciclo de la mejora continua, manejar los riesgos y, fortalecer la toma de decisiones con base en el uso de indicadores. Todo lo anterior permitirá incrementar los ingresos provenientes de nuevos mercados diferentes al gubernamental y a otros que pudiera atender la organización en la actualidad.

Bajo esta perspectiva, los factores críticos de éxito de la empresa son el conocimiento, el talento humano de la empresa y los que pudieran ser incorporados, la calidad de los procesos y de los bienes ofertados; con la finalidad de lograr los objetivos establecidos en el contexto del plan estratégico.

7.4. Formulación de estrategias

Para la formulación de las estrategias de la empresa, se utiliza la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

Tabla 13: Matriz DOFA y estrategias de la empresa.

	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Alto gasto en el área militar en el país O2. Percepción de inseguridad de la población O3. Comercialización de armamentos dirigidos a la población civil O4. Posibilidad de exportar armas y otros bienes relacionados con el sector militar O5. Posibilidad de comercializar explosivos y emulsiones, así como otros bienes en el sector civil.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Alta inflación A2. Incremento del tipo de cambio A3. Proyecto que regula la tenencia de armas por parte de privados A4. Disminución de la magnitud del conflicto armado colombiano A5. Cambios en las políticas del Ejecutivo Nacional</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Talento humano identificado con la empresa. F2. Solvencia financiera. F3. Amplitud de la razón social. F4. Trayectoria de la empresa. F5. Cartera de proveedores.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias Ofensivas</p> <p>F1-F2-F3-F5-O5: Llevar a cabo un proceso de investigación de mercado con la finalidad de incursionar en otros segmentos de mercados con productos de otra naturaleza diferente a lo militar F1-F2-F3-F5-O5: Poner en marcha un sistema de gestión de la calidad.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias Reactivas</p> <p>F1-F2-F3-A1-A2-A3-A4-A5: Incursionar en nuevos segmentos de mercados con productos que puedan ser utilizados por el sector civil</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. La mayor parte de los ingresos provienen de las ventas gubernamentales. D2. Limitada cartera de productos. D3. Escasa presencia en los medios digitales. D4. No posee un sistema de gestión de la calidad. D5. Baja actividad de exportación de bienes o servicios.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias Adaptativas</p> <p>D1-D2-D3-D5-O4-O5: Aumentar cartera de productos orientados al mercado civil. Incrementar la actividad exportadora</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias Defensivas</p> <p>D1-D2-D3-D4-D5- A1-A2-A3-A4-A5: Diversificar su cartera de productos y la fuente de sus ingresos.</p>

Fuente: Elaboración propia. (2022).

Con base en los resultados de la investigación, queda en evidencia que la empresa requiere, para poder lograr los objetivos estratégicos establecidos, hacer énfasis en las actividades relacionadas con el mercadeo, para esto, el incrementar su presencia en medios digitales le permitirá tener mayor visibilidad online. Por otra parte, si apalanca lo anterior con un sistema de gestión de la calidad, la organización puede trabajar para garantizar la calidad de sus procesos, gestionar los riesgos y trabajar por la mejora continua.

7.5. Plan de implementación

7.5.1. Liderazgo

La Gerencia General, es la dependencia encargada de la puesta en marcha del plan estratégico y de todas las actividades relacionada con su funcionamiento. En este sentido, asume la responsabilidad por:

1. Eficacia del plan.
2. Garantizar que el plan es comunicado, entendido y aplicado.
3. Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios.
4. Participar, dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del plan.
5. Promover la mejora continua.

7.5.2. Enfoque al Cliente

El enfoque del plan es hacia el cliente. Desde esta perspectiva:

- a) Se determinan y cumplen los requisitos de los usuarios.
- b) Se determinan los riesgos y oportunidades que pudieran afectar la conformidad del servicio.
- c) Se mantiene un enfoque de la mejora continua de los procesos.
- d) Se mantiene el enfoque de suministrar un servicio que satisfagan al usuario así como así como los requisitos legales y reglamentarios.

7.5.3. Las Personas en el Plan Estratégico

Uno de los aspectos más importantes del Plan propuesto es el rol de las personas que laboran en la empresa. En este sentido, es necesario lograr el compromiso de los trabajadores y que estos tengan conocimiento e internalicen la filosofía del plan, para eso es necesario formar a las personas en los siguientes temas: 1) Atención al cliente, 2) Indicadores de Gestión, 3)

Seguimiento a las necesidades de los clientes, 4) Servicio postventa, 5) Identificación de tendencias emergentes en los mercados.

Tabla 14: Estrategia 1.

Objetivo estratégico:			
Establecer la unidad de inteligencia de mercados, con la finalidad de incursionar en nuevos segmentos, durante el año 2022.			
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Llevar a cabo un proceso de investigación de mercado con la finalidad de incursionar en otros segmentos de mercados con productos de otra naturaleza diferente a lo militar	Diseñar, aplicar y analizar los resultados de una encuesta de satisfacción de los usuarios del servicio	Material de Oficina	Gerente general Directores
	Evaluar las alternativas de realizar el estudio de mercados con recursos propios o mediante un outsourcing	Recursos Financieros Equipos de computación	
	Formar a personal en el área de marketing	Asesor Externo	
Presupuesto: \$15.000.000,00			

Fuente: Elaboración propia. (2022).

La Estrategia 1, está relacionada con el establecimiento de una unidad de inteligencia de negocios. Esto facilitará a la empresa, el estudio del mercado en el que se desenvuelve y la identificación de las tendencias emergentes. De esta manera, la organización puede incursionar en otras áreas comerciales o incrementar la comercialización de un producto en específico. En este contexto, se hace necesario fortalecer la formación del personal en el área de marketing. Para llevar a cabo la estrategia se ha establecido un presupuesto de \$15.000.000,00.

Tabla 15: Estrategia 2.

Objetivo estratégico:			
Implementar un sistema de gestión de la calidad en el periodo 2022 - 2023.			
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables

Diseñar el sistema de indicadores											
Realizar la primera auditoria interna											
Identificar las brecha del sistema de gestión de la calidad											
Llevar a cabo la auditoría de certificación											
Presupuesto aprobado \$30.000.000,00											

Fuente: Elaboración propia (2022).

La segunda estrategia, cubre lo relacionado con la implementación de un sistema de gestión de la calidad. En este orden de ideas, la empresa debe realizar varias tareas con la finalidad de lograr la certificación. Entre ellas la formación del personal en los temas de la cultura y filosofía de la calidad, el levantamiento de los procesos y su documentación, el mapa de riesgos, el diseño de los indicadores de gestión y las auditorias, de esta forma, la organización puede avanzar hacia la adopción de un cultura de calidad que se puede convertir un elemento diferenciador respecto a la competencia y brindar así, a sus clientes, un servicio orientado a la excelencia.

7.7. Estructuración de la matriz de seguimiento del plan

Uno de los elementos que garantiza el éxito del plan estratégico es el seguimiento de las actividades. En este orden de ideas, es necesario establecer la actividad de seguimiento, la frecuencia, los instrumentos y los responsables.

Tabla 18: Matriz de seguimiento.

Actividad de seguimiento	Frecuencia	Instrumentos	Responsables
Seguimiento de las actividades del plan	Semanal	Diagrama de Gantt Plan de trabajo	Gerente General Directores
Seguimiento del presupuesto del plan	Semanal	Plan de trabajo	Gerente General Directores
Seguimiento de las actividades de conformación de la Unidad de inteligencia de negocios	Semanal	Diagrama de Gantt Plan de trabajo	Gerente General Directores

Seguimiento del sistema de gestión de la calidad	Semanal	Diagrama de Gantt	Gerente General Directores Auditor externo
--	---------	-------------------	--

Fuente: Elaboración propia. (2022).

En la Tabla 18, se muestran las actividades de seguimiento del plan estratégico propuesto. Se debe hacer énfasis en el seguimiento del plan y del presupuesto, de esta forma se pueden monitorear las actividades y controlarlas de forma efectiva.

8. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

8.1. Recomendaciones

Una empresa en marcha representa generación de empleos, pago de impuestos y contribuciones al producto interno bruto. En este orden de ideas, es necesario que las empresas, dentro de lo que es legal y socialmente viable, revisen de forma permanente sus estrategias para poder mantener sus operaciones. Bajo esta perspectiva, se recomienda que la empresa objeto de estudio, lleve a cabo La creación de la unidad de inteligencia de negocios como centro de

coordinación de la actividad comercial de la empresa y de las actividades de mercadeo nacional e internacional. Esta unidad, permitirá a la organización incursionar en nuevos segmentos del mercado.

Por otra parte, dada la amplitud de la razón social de la empresa, puede incrementar la oferta de productos con la finalidad de aumentar su oferta hacia el sector civil. Se puede seguir el ejemplo de la industria militar nacional que ha incursionado en la venta de emulsiones y explosivos para uso en actividades civiles.

Como la finalidad del plan es incursionar en nuevos segmentos del mercado, la implementación del sistema de gestión de la calidad facilita la gestión por procesos, la identificación de riesgos, la aplicación del ciclo de mejora continua y la satisfacción de los clientes.

Por último, es recomendable que la empresa lleve a cabo un estudio de mercado que le permita identificar las características de los clientes del segmento meta y las actividades necesarias para que la empresa pueda incursionar de forma exitosa en estas áreas.

8.2. Conclusiones

Con base en las preguntas formuladas, se puede concluir que el marco conceptual del estudio estuvo integrado por lo expuesto por diversos autores en el campo de la Planeación estratégica. A este respecto, la planeación es estratégica, en la medida en que considera el factor tiempo, así como los elementos del contexto externo e interno de la empresa. Lo estratégico está dado por los ajustes que se deben llevar a cabo, en la medida en que surgen elementos emergentes que pueden afectar las operaciones.

En esta línea de pensamiento, los elementos del contexto interno y externo de la empresa IMDICOL, LTDA, están referidos a los factores internos (bajo control de la empresa) y los externos (fuera del control de la empresa). Las oportunidades que enfrenta la organización son el alto gasto en el área militar en el país, la percepción de inseguridad de la población. La posibilidad de comercializar armamentos dirigidos a la población civil. También, la posibilidad de exportar armas y otros bienes relacionados con el sector militar. Por último, la posibilidad de comercializar explosivos y emulsiones, así como otros bienes en el sector civil.

En cuanto a las amenazas, la empresa se enfrenta a una situación país en la que está presente una alta inflación, incremento del tipo de cambio, así como por un proyecto que regula la tenencia de armas por parte de privados. Por otra parte, otra situación que afecta a la empresa es la disminución de la magnitud del conflicto armado colombiano, porque afecta la demanda de armas de fuego. Y, por último, los cambios en las políticas del Ejecutivo Nacional ya que, pueden generar una modificación en el marco jurídico vigente para restringir la comercialización de armas y otros elementos de defensa.

Respecto a las fortalezas, la empresa posee un talento humano identificado con la empresa, solvencia financiera y una amplia cartera de proveedores. Lo anterior soportado por la trayectoria en el mercado local y la amplitud de la razón social, que facilitan la incursión en nuevas áreas comerciales. En cuanto a las debilidades que presenta la organización está el hecho de que la mayor parte de los ingresos provienen de las ventas gubernamentales, posee una limitada cartera de productos y una baja actividad exportadora de bienes o servicios. Por otra parte, no posee un sistema de gestión de la calidad que soporte sus actividades administrativas, comerciales e incluso productivas. Por otra parte, su presencia en los medios digitales es baja lo que no le permite tener una amplia difusión entre los potenciales clientes.

La matriz de seguimiento al plan estratégico permite tener una asertiva toma de decisiones y facilita monitorear las diversas actividades necesarias para llevar a cabo el plan. Para esto es necesario determinar la frecuencia con la que se llevará a cabo el seguimiento de las actividades, los instrumentos que se van a utilizar y los responsables.

Un plan estratégico, hasta que no se lleva a la práctica, no constituye más que un conjunto de buenos deseos. De allí la necesidad de ejecutarlo. A este respecto, lo planeado no debe constituir una camisa de fuerza, sino un mapa, una guía que sirva de referencia para la acción.

9. Referencias bibliográficas

Aláez, J. (1994). Criterios para planificar el desarrollo de la industria española de interés para la defensa. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2778121.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve>

Ander-Egg, E. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen Hvmanitas.

Asuntos Legales. (2021). Colombia es el segundo país en América Latina con la inversión más alta en gasto militar. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/colombia-es-el-segundo-pais-la-nivel-latinoamerica-con-mas-inversion-en-gasto-militar-3160701>.

Arellano, D. (2004). Gestión Estratégica para el Sector Público. México: Fondo de Cultura Económica.

Banco Mundial. (2022). Colombia, el panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>.

Barker, J. (1990). El Poder de una Visión. [Video]. México. Grupo Sydsa SA de CV.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & gestión, 35. Universidad del Norte, 152-181, 2013.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Espitia Cubillos, Anny Astrid, Agudelo Calderón, Jairo Andrés, & Buitrago Suescún, Óscar Yecid. (2020). Innovaciones tecnológicas en las fuerzas militares de los países del mundo: una revisión preliminar. Revista Científica General José María Córdova, 18(29), 213-235. Epub August 28, 2020. <https://doi.org/10.21830/19006586.537>.

Fernández, S.; Martínez, L.; Ngonu, A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. TENDENCIAS. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño ISSN 0124-8693 ISSN-E 2539-0554. Vol. XX No. 1 - 1er Semestre 2019, Enero - Junio - Páginas 254 – 279.

Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación.

Gómez, F. (2021). Relación entre la Planificación Estratégica y Gestión del Conocimiento. Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.308>. Octubre-diciembre 2021. Volumen 5 / No. 21.

González, J.; Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Goodstein, L.; Nolan, T.; y Pfeiffer, W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Hurtado, J. (2012). El Proyecto de Investigación. Caracas: Ediciones Quirón.

Informa Colombia. (2021). Empresas en el área de defensa. <https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/aciertos-deportivos-sportsbook-sas>.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Opción, 24(55), 47-68. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101215872008000100004&lng=es&tlng=es.

Las2orillas. (2021). Armas de exportación made in Colombia. <https://www.las2orillas.co/armas-de-exportacion-made-in-colombia/>.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2015. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/ENDS-libro-resumen-ejecutivo-2016.pdf>

Mintzberg, H.: y Quinn, J. (1993). Proceso Estratégico.

Navas, S. (2015). Estudio de la innovación abierta y su aplicación en el entorno empresarial actual. Caso Hércules de Armamento. Universidade Da Coruña.

OCDE. (2022). Estudios económicos de la OCDE. COLOMBIA. Resumen ejecutivo.

Palella, S.; y Martins, F. (2012). Investigación cuantitativa. Caracas: FedeUPEL.

Penfold, M.; y Vainrub, R. (2009). Estrategias en tiempos de turbulencia. Caracas: Ediciones IESA.

Pimentel, L. (1999). Introducción al concepto de Planificación Estratégica. https://www.academia.edu/37710497/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA_PLANIFICACION%20ESTRATEGICA_INTRODUCCION_AL_CONCEPTO_DE_PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.

Portafolio. (2022). Aumentó la percepción de inseguridad en Colombia. <https://www.portafolio.co/tendencias/aumento-la-percepcion-de-inseguridad-en-colombia-564748>.

Real Instituto El Cato. (2019). Desarrollos tecnológicos militares frente a nuevos conceptos operativos. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/desarrollos-tecnologicos-militares-frente-a-nuevos-conceptos-operativos/>.

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. 9na Edición. Bogotá: 3R editores.

Torres, Z. (2014). Administración estratégica. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.

Valenzuela. C. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Universidad Militar Nueva Granada.

Xarles i Jubany, G. (2007). Economía Política de INDUMIL en el conflicto armado colombiano. Universidad de los Andes.