

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN
LA EMPRESA COLVAPOR S.A.S. A PARTIR DEL MODELO DE INTERVENCIÓN E
INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES –MIIGO**

AUTOR
MARIA PIEDAD MORENO RUIZ

DIRECTOR
EDGAR NIÑO RUIZ

BOGOTÁ, D.C., 7 DE ENERO DE 2020

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

BOGOTÁ, 7 DE ENERO DE 2020

Dedicatoria

A Dios, mi familia y en especial a ti
Juan David que cada día me enseñas más.

Agradecimientos

A mi familia, por su apoyo y motivación constante.

A Luz Dary Robles y Juan Sebastián Quintero,
Líderes integrales de Colvapor 24 horas S.A.S.

A Edgar Niño, tutor de este proyecto,
Por su acompañamiento y orientación

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	12
2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1.	Objetivo general.....	17
2.2.	Objetivos específicos	17
3.	JUSTIFICACIÓN	18
4.	MARCO DE REFERENCIA.....	19
4.1.	Conceptos del direccionamiento estratégico relacionados con el proyecto.....	22
4.2.	Pensamiento estratégico.....	26
4.3.	Etapas del proceso estratégico	29
4.4.	Modelo de administración estratégica	32
4.5.	Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO® y Modelo de Innovación e Intervención de la Gestión Organizacional MIIGO®	36
5.	MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA	41
6.	DISEÑO METODOLOGICO.....	44
7.	DESARROLLO DEL TRABAJO APLICANDO EL MODELO DE INTERVENCIÓN E INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES - MIIGO® EN COLVAPOR 24 HORAS S.A.S.....	51
7.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....	52
7.2.	DIAGNOSTICO DE COLVAPOR 24 HORAS S.A.S. - ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	54
7.3.	RESUMEN DE ESTRATEGIAS	78
7.4.	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ENFOCADO A LA GESTIÓN DE MERCADEO.....	87
8.	CONCLUSIONES	95
9.	RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	98

REFERENCIAS..... 100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías de análisis MMGO.....	46
Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo	79
Tabla 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno – EFI.....	81
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos	82
Tabla 5. Matriz de evaluación PEYEA	84
Tabla 6. Plan de gestión de mercado.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz Producto – Mercado de Ansoff	27
Figura 2. 5p de Mintzberg	28
Figura 3. Cinco fuerzas competitivas	29
Figura 4. Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	33
Figura 5. Modelo analítico para la formulación de estrategias	35
Figura 6. Estructura organizacional de Colvapor 24 Horas SAS	42

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Análisis del entorno económico.....	55
Gráfica 2. Direccionamiento estratégico	56
Gráfica 3. Gestión del mercado.....	58
Gráfica 4. Cultura organizacional	59
Gráfica 5. Estructura organizacional.....	61
Gráfica 6. Gestión de producción.....	62
Gráfica 7. Gestión financiera	63
Gráfica 8. Gestión humana	65
Gráfica 9. Exportaciones	67
Gráfica 10. Importaciones.....	68
Gráfica 11. Logística	69
Gráfica 12. Asociatividad.....	71
Gráfica 13. Comunicación e información	72
Gráfica 14. Innovación y conocimiento.....	73
Gráfica 15. Gestión ambiental.....	75
Gráfica 16. Responsabilidad social empresarial.....	76
Gráfica 17. Informe integral	77
Gráfica 1. Matriz interna externa - IE.....	83
Gráfica 2. Plano de coordenadas PEYEA.....	85
Gráfica 3. Matriz estrategia principal	86

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de grado se centra en la empresa Colvapor S.A.S., organización dedicada a la prestación de servicios integrales de mantenimiento para cajeros automáticos, corresponsales y agilizadores bancarios a nivel nacional en el sector financiero, inicialmente se realizó un diagnóstico de la empresa con base en la aplicación del modelo MMGO – Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, cuyos resultados evidenciaron la oportunidad de fortalecer los procesos de direccionamiento estratégico.

Para desarrollar la propuesta de intervención se tuvo en cuenta la metodología del Modelo de Innovación e Intervención Organizacional MIIGO, en miras a fortalecer la administración estratégica de la empresa, con base en la orientación y formulación de rutas de cambio que permitan la aplicación de mejores prácticas que conlleven a nuevas oportunidades con base en la comprensión de la dinámica del mercado y que respondan al cumplimiento de los objetivos en términos de rentabilidad, productividad y competitividad.

Palabras clave

Innovación, estrategia, direccionamiento, objetivos y gestión

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se preocupa por formular una propuesta de intervención para el crecimiento y mejora organizativa de la empresa Colvapor 24 Horas S.A.S., enfocada especialmente al direccionamiento estratégico y fundamentada en el Modelo de Innovación e Intervención de la Gestión Organizacional (MIIGO). Considerando que el mercado actual del sector financiero ha empezado a asumir nuevas estrategias y tecnologías para su funcionamiento, como el caso de las transacciones por internet, emerge la necesidad de diseñar nuevas estrategias para empresas que funcionan ligadas al mercado financiero, como el caso de Colvapor, cuya existencia se debe al mantenimiento de los cajeros automáticos; por tanto, emerge la necesidad de reorientar el funcionamiento de esta empresa a partir de un proceso riguroso que de análisis que permita detectar necesidades y potencialidades de la organización en torno a las nuevas dinámicas del mercado financiero.

De manera que el alcance de la presente investigación es de carácter propositivo, en tanto su objetivo es formular una estrategia para que Colvapor se adapte a los cambios del sector financiero. Bajo esos parámetros, el presente documento se ha organizado metódicamente para poder comprender la naturaleza del problema y su desarrollo desde esta perspectiva investigativa. Tras la descripción y formulación del problema, se aborda un marco de referencia que permite, por un lado, detectar los antecedentes investigativos y los aportes que estos pueden generar para la presente investigación; por otra parte, se propone un marco teórico que establece los criterios académicos que guían tanto el análisis como la formulación de la propuesta, abordando categorías de análisis y conceptos relacionados directamente con el problema de estudio.

Posteriormente, se señala el diseño metodológico de la investigación, reconociendo que esta se desenvuelve bajo paradigmas tanto cualitativos como cuantitativos por la naturaleza de los datos recolectados. Para la etapa de análisis de los datos, se ha tomado en consideración, por un lado una reseña histórica de la empresa y, por otra parte, llevar a cabo el diagnóstico por medio de la matriz del Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO)®, con la cual se detalla cada uno de los aspectos de los múltiples componentes que hacen parte del direccionamiento estratégico de la empresa; allí se señalan, para cada componente, el análisis situacional, los problemas y las potencialidades, así como también las recomendaciones. Este ejercicio diagnóstico se complementa

con el resumen de estrategias efectuado a partir de diferentes técnicas y matices que dan cuenta de las posibilidades que existen para la organización. Finalmente, se lleva a cabo la formulación de la propuesta, tomando en consideración los dos apartados anteriores y reconociendo el enfoque hacia la gestión de mercado.

Descripción y formulación del problema de investigación

Según los reportes de inclusión financiera de los últimos años, realizados por la (Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia, 2018), los puntos de acceso a entidades financieras y su capacidad de cobertura en el país no sólo se han masificado, sino que también se han diversificado. En la actualidad, las opciones para realizar transferencias y demás actividades de carácter financiero, corresponden a una multiplicidad de puntos de acceso más allá del dominio de los cajeros automáticos; a estos, a las oficinas, a los corresponsales bancarios y a los datafonos se han sumado las transferencias telefónicas y las transferencias por la red, permitiendo el crecimiento en cobertura de los servicios financieros.

De acuerdo a los intereses de la presente investigación, lo anterior representa un reto para la empresa Colvapor 24 horas SAS en términos de su direccionamiento estratégico, siempre que su función misional se centra en el mantenimiento de la infraestructura a los cajeros automáticos, razón por la cual es de gran importancia conocer la evolución de este servicio para el sector financiero. De manera que en un contexto en el que aumenta la participación de canales como la telefonía móvil y el internet en las actividades financieras, importa revisar la oportunidad que pueda llegar a tener una empresa dedicada al mantenimiento de cajeros automáticos y las opciones de modernizarse en función del contexto cambiante al cual se enfrenta, posicionándose de manera competitiva en el mercado.

Además de lo anterior, para la organización el factor competitivo de sus servicios no se limita de manera exclusiva a ofrecer comodidad en los costos, sino que también entran en juego otros factores como la calidad del personal que opera el mantenimiento, la propuesta de soluciones innovadoras que agreguen valor y pueden hacer más atractiva la oferta y que de esta manera la

empresa se destaque entre los demás competidores del sector. Según esto el problema detectado se centra en formular estrategias alternativas que le permitan a Colvapor integrar nuevas perspectivas de acción tanto a nivel organizacional como en los servicios ofrecidos, propiciando que la empresa se encuentre siempre a la altura de las circunstancias que exigen cada vez acciones y estrategias más especializadas para la consolidación de las diferentes organizaciones competidoras en el mercado.

Aunque existen otras empresas que ofrecen este tipo de servicio, para Colvapor 24 horas S.A.S., más que una oportunidad se genera un reto para fortalecer y llevar a la organización a replantear opciones y plantear nuevos enfoques que le permitan dar continuidad al crecimiento y sostenimiento de una empresa que inició operaciones hace más de 20 años. De manera que resulta de interés para la empresa procurar su crecimiento como organización, planteando y abordando metodologías creadas y probadas por la academia. Para este caso, se ha aplicado el Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional (MMGO®) que facilita el análisis situacional en componentes específicos de la organización, haciendo revisión y diagnóstico respecto a la forma de operar actual de la empresa. La aplicación de esta herramienta permite reconocer la oportunidad de analizar y proyectar a futuro un horizonte que parte de las necesidades propias de la empresa y priorizar determinadas acciones en el fortalecimiento de su modelo de negocio.

En función de los mismos propósitos, se implementa también el Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones (MIIGO) desarrollado por la Universidad EAN como complemento del modelo anterior (MMGO®). Con este se revisan las características de la empresa, su trayectoria, su estructura organizacional y los servicios que ofrece. Sirve como diagnóstico de la organización y permite definir una propuesta enfocada a la planeación, direccionamiento y seguimiento estratégico, que aporte en el fortalecimiento de la dirección y la gestión administrativa, basándose en componentes claves de la competitividad como resulta ser el recurso humano. El propósito de la investigación es fortalecer los procesos de planeación de la empresa Colvapor 24 horas SAS para que las decisiones sobre su horizonte y el camino a recorrer respondan de manera oportuna a las demandas del mercado y a los cambios que este exige.

Antecedentes del problema

El reporte de inclusión financiera (Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia, 2018) aporta elementos para el análisis y seguimiento del estado de la inclusión financiera del país. Sus resultados son parte del sustento para establecer acciones relacionadas con el acceso y uso de los servicios financieros, información que sirve tanto a las empresas y organizaciones, como también para la formulación de políticas públicas relacionadas. Dentro de los factores que analiza el informe se encuentra la cobertura financiera del país a través de los puntos de acceso de las entidades financieras, refiriéndose a oficinas, corresponsales bancarios, datafonos, cajeros automáticos y asesores móviles, por tipo de entidad, incluyendo bancos, compañías de financiamiento, cooperativas financieras vigiladas por la SFC; como también cooperativas con sección de ahorro y crédito vigiladas por entidades como la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) y por Organizaciones No Gubernamentales (ONG) especializadas en microcrédito.

Para 2017 la cobertura financiera del país a través de los puntos de acceso de las entidades financieras llegó a los 532.138 compuestos por: 403.512 datáfonos (75,8%), 105.104 corresponsales bancarios (19,8%), 15.709 cajeros automáticos (3,0%) y 7.813 oficinas (1,4%). Entre 2016 y 2017, el número de puntos de acceso aumentó en 10,5%, esto es 50.547 puntos adicionales. Con base en lo reportado por la Superintendencia Financiera de Colombia, la Superintendencia de Economía Solidaria y ONG microcrediticias el año 2017 alcanzo en específico 15.709 cajeros automáticos (ATM, por sus siglas en inglés) distribuidos de la siguiente manera: 84,7% (13.312) de los bancos y el 15,3% (2.397) restante administrados por Servibanca (Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia, 2018). Según la misma fuente, en 2017 había 892 cajeros más que 2015 y 482 más que en 2016; es decir, la tasa promedio de crecimiento en los últimos tres años se ha establecido en 2,9% anual. Este crecimiento moderado da presenta indicadores de cobertura geográfica y demográfica en alrededor de 46 cajeros automáticos por cada 100.000 adultos y 16 por cada 1.000 km² respectivamente.

Por otra parte, un estudio realizado por Arango, Suárez, y Garrido (2017) para el Banco de la República, expone que el 59% de las personas acceden al sector financiero por medio de los cajeros

automáticos, 17% a través de sucursal bancaria, 9% realiza avances de tarjeta de crédito, 10% lo obtiene por corresponsales bancarios, 23% recurre a familiares o amigos y 38% obtienen efectivo de su sueldo. Además, el estudio destaca que canales como internet y la telefonía móvil han aumentado su participación; al cierre del 2017 el número total de transacciones por medio de estas vías ascendió a 5.455 millones movilizandando \$7.209 billones. El canal de internet continuó siendo el de mayor participación en número de transacciones, con el 47,2% y 2.574 millones, seguido de los cajeros automáticos con 14,8% y 809 millones, las oficinas con 11,3% y 615 millones, los datafonos con 10,4% y 565 millones y la telefonía móvil, con 6,1% y 331 millones.

Si bien la participación de los cajeros automáticos se sostuvo, se tiene en cuenta que la participación de los canales digitales ha tomado mayor fuerza, teniendo al modelo de corresponsalía como el pilar principal de la infraestructura financiera en Colombia (Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia, 2018). De manera que si se tiene en cuenta que los objetivos de la inclusión financiera se orientan a alcanzar una mayor cobertura geográfica y disponibilidad de puntos de acceso a la población, según lo reportado, el crecimiento y uso de cajeros puede perder su sostenibilidad, representando esto un riesgo y un reto para la empresa Colvapor 24 horas SAS, en términos de su orientación estratégica. No obstante, el escenario es mucho más complejo; la fusión de firmas como Diebold y Nixdorf buscan darle un aire al sistema de cajeros automáticos, incluso planteando la idea de aparición de cajeros recicladores que no sólo entreguen billetes, sino que permitan otro tipo de actividades financieras (Dinero, 2017), avizorando lo que pudiera ser un escenario de mercado idóneo para la empresa. En cualquiera de los casos, plantear un ejercicio de renovación estratégica resulta oportuno, siempre que se la empresa se desenvuelve en un escenario de alta volatilidad como resulta ser el del mercado financiero.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo general

Formular una propuesta de intervención enfocada al direccionamiento de la empresa Colvapor 24 Horas SAS a partir del Modelo de Innovación e Intervención de la Gestión Organizacional MIIGO.

2.2. Objetivos específicos

- Explorar referentes teóricos del direccionamiento estratégico con el propósito de detectar criterios y lineamientos que aporten en el análisis de la investigación.
- Diagnosticar el estado actual de Colvapor 24 Horas SAS a partir de la implementación del Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones MMGO®.
- Establecer limitantes y posibilidades del proceso de planeación estratégica de Colvapor 24 Horas SAS.
- Diseñar una estrategia de intervención para el direccionamiento estratégico de Colvapor 24 Horas SAS de acuerdo al Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones (MIIGO), determinando factores claves para su implementación y los indicadores para el control de su gestión.

3. JUSTIFICACIÓN

El estado actual del mercado y, en general, de las dinámicas de la economía, supone para las organizaciones asumir diferentes retos y estar en constante adaptación de las demandas y condicionantes de su contexto. Factores como los avances en las tecnologías de la información, la competencia, la expectativa de los clientes, las funciones de los empleados y las posiciones de los diferentes grupos de interés obligan a las organizaciones a replantear y enfocar sus esfuerzos en el direccionamiento. De esta manera las empresas avanzan hacia su crecimiento y disponen de nuevas herramientas para evolucionar de manera constante y hacer frente a las avanzadas del mercado.

La adaptación constante define el rumbo de las organizaciones; para ello, la orientación estratégica asumida determina el proceso de toma de decisiones, que sólo puede darse de manera idónea si se hace con base a criterios, resultados e indicadores que sean acorde a las particularidades de la empresa. Por supuesto, ello supone de antemano un ejercicio de recolección y análisis de datos que permita aclarar el camino hacia los objetivos trazados, apoyándose en todos los niveles y procesos de la organización, tanto a nivel interno como externo. Para esto resulta indispensable un ejercicio diagnóstico integral que otorgue a la empresa un conocimiento profundo de su cadena de valor y del mercado que demanda sus servicios.

La presente investigación permite aplicar en un escenario real, métodos e instrumentos creados y aprobados por la academia con los que se obtiene un panorama amplio y objetivo que facilitan la definición de una ruta de mejoramiento para Colvapor 24 Horas SAS. En las condiciones actuales de la empresa se hace necesario enfocar esfuerzos que permitan conocer de forma consciente y metódico su situación a través del Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO®) y, asimismo, orientar las acciones que le permitan una mayor participación y sostenimiento ante las oportunidades y retos que ofrece el sector con una orientación respecto a las posibles acciones a implementar con base en el Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones (MIIGO). Se espera que los resultados de esta investigación aporten en acciones adelantadas por la empresa para el potenciamiento de sus actividades enfocadas a la planeación, direccionamiento y seguimiento estratégico, fortaleciendo de esta manera la dirección y gestión administrativa.

4. MARCO DE REFERENCIA

Antecedentes investigativos

A continuación se reseñan de manera sucinta diferentes investigaciones que abordan en su problema de estudio la modernización de la estrategia organizacional y los modelos de intervención e innovación que pudiesen existir al respecto. Teniendo en cuenta que la documentación investigativa sobre este tema es bastante amplia, se ha decidido reducir las opciones de antecedentes a reseñar alrededor de dos elementos clave: los modelos MMGO y MIIGO. De tal modo que se puedan determinar elementos que aporten en los intereses de la presente investigación. Su exposición se desarrolla a partir de la identificación de los temas de estudio de tales investigaciones, de las metodologías empleadas y de los principales resultados.

En el caso de los modelos de gestión, Tejada (2003) propone un análisis sobre tres estrategias, siendo el único referente de antecedentes investigativos en el que se excluyen los dos modelos de interés de este estudio. No obstante, aborda categorías que resultan de gran pertinencia y que se desprenden de lo que en su investigación toman un valor histórico y contextual: la gestión del conocimiento, la gestión del talento humano y la gestión por competencias. El propósito de su investigación es evidenciar la interrelación que existe entre estos tres modelos o estrategias de gestión, como también la importancia de estudiarlos como una unidad. Además, llama la atención sobre la pertinencia de darle la rigurosidad científica a estudios centrados en este tipo de problema, toda vez que ello permitiría superar distintas dificultades en la implementación de modelos formulados para la gestión estratégica.

Para el caso del MMGO, Plaza (2016) plantea su problema de estudio respecto de la pertinencia de este modelo en el contexto en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas (pyme) en Colombia; no obstante, se enfoca en actualizarlo sin que ello signifique que el mismo llegue a perder su esencia. Para ello presenta la versión 10 del modelo en el que se actualizan tres de sus componentes: el análisis del entorno, la comunicación e información y la responsabilidad social. A partir de un análisis comparativo entre esta última versión y el modelo de la versión 9 encuentra validez en dos de los tres componentes actualizados de la versión, siendo el componente de análisis

del entorno el que presenta una viabilidad sustancialmente menor, esto debido a que no considera aspectos del entorno que, incluso, la organización suministra. En cuanto a los otros dos componentes, su validez resulta mayor, siempre que permiten sintetizar con mayor eficiencia variables que presentaban mayor dificultad en la versión anterior.

Sobre las líneas del mismo modelo, Pérez, Garzón y Nieto (2009) exponen los resultados de la aplicación de este en 127 pyme; según su investigación, los principales hallazgos que se desprenden de esto se encuentran asociados al análisis estadístico y psicométrico de los instrumentos que se utilizan en la implementación del modelo. Con el desarrollo de su investigación formulan un aporte para la gestión de las organizaciones alrededor de cinco componentes en los que debieran concentrarse los empresarios y gerentes: la planeación y estrategia, la gestión del mercado, la cultura organizacional, la innovación y el conocimiento, y la gestión financiera. Proponen estos cinco componentes como elementos clave para alcanzar mejores resultados en rentabilidad, eficiencia, eficacia y calidad integral.

La investigación de Aguirre (2012) integra tanto el MMGO como el MIIGO. A partir de la información que le permite recabar el primer modelo, se propone diseñar el componente ambiental del segundo para pequeñas y medianas empresas del sector de la producción gráfica. Plantea que gracias al MMGO se puede ejecutar un análisis situacional que permita definir los nuevos enfoques de una organización; a partir de allí determina la necesidad de formular el componente de gestión ambiental para el MIIGO aplicándolo directamente en el Grupo de Gestión Ambiental y el Grupo G3PYMES de artes gráficas de la Universidad EAN. Aguirre establece un diseño metodológico basado en la revisión documental tanto teórica como oficial de la entidad; tras un análisis riguroso de la información logra establecer que el componente de gestión ambiental que propone puede ser aplicable a procesos diversos desde la pre-impresión hasta la post-impresión, evidenciando la flexibilidad del modelo MIIGO y sus múltiples campos de aplicación.

Por último, Molina y Vidal (2017), aunque no desarrolla estrictamente su investigación con base en ninguno de los dos modelos, sí hacen uso explícito del modelo MIIGO para determinar diferentes indicadores del direccionamiento estratégico y la estructura organizacional de una empresa de calzado en la ciudad de Cali. Establecen en total cinco indicadores que podrían resultar

pertinentes para organizaciones pequeñas y medianas en el desarrollo de su direccionamiento estratégico, especialmente en las actividades de control y evaluación: i) documentos que evidencien la misión, visión y objetivos de la organización; ii) actas de trabajo que definan los elementos anteriores; iii) alianzas y contratos de consultoría especializada; iv) informes de resultados de consultorías; y v) el número de estrategias de divulgación de finalidades de la empresa ejecutadas durante cierto lapso.

Como se mencionó, existe una gran multiplicidad de investigaciones relacionadas con el direccionamiento y gestión estratégica. Y, sin embargo, sobre la implementación de los modelos de interés los resultados parecen escasear. No obstante, las investigaciones consultadas reflejan aspectos que también hacen parte de esta investigación y que se develan en la medida del desarrollo de la misma. Por otra parte, esto supone un reto para el presente estudio, toda vez que es un escenario idóneo para que los resultados alcanzados establezcan algunas pautas y se conviertan en referentes de investigaciones ulteriores.

Marco teórico

“El mercado se desenvuelve en condiciones que tienden a ser volátiles y cambiantes, factores como la competencia y la globalización demandan de las organizaciones crear ventajas competitivas a través de estrategias innovadoras y distintivas que permitan dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa, a la vez que crean valor para el consumidor de modo eficiente y continuado” (Heizer & Render, 2008). En las condiciones actuales, cualquier organización que quiera generar impacto en el mercado debe adecuar de manera oportuna su estrategia, enfocándose en desarrollar los niveles de competitividad y pertinencia en cada una de las áreas que así lo requiera. Para que una organización se oriente al cumplimiento cabal de su visión y la ejecución de todos sus planes de acción, requiere de la implementación de un pensamiento estratégico que le permita desenvolverse y adecuarse a las condiciones que el contexto impone; es decir, el papel de las estrategias resulta medular para el sostenimiento y crecimiento de una empresa (D’Alessio, 2008).

No obstante, como plantean Heizer y Render (2008), definir una estrategia no resulta suficiente para tales propósitos. Es indispensable adoptar una visión de los recursos disponibles (financieros,

humanos y tecnológicos) y que a su vez tengan compatibilidad con la estrategia que se piense adoptar. Igualmente es importante analizar la cadena de valor evaluando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para desarrollar una ventaja competitiva, por medio de la investigación de nuevos productos, el diseño, recursos humanos, dirección de la cadena de suministros, innovación de procesos o la gestión de calidad; como también es igualmente importante analizar el entorno competitivo. Superar esto significa entender la relevancia del enfoque de planeación, dirección y control estratégico. La dinámica propia del entorno también determina el papel de la dirección, supone prever escenarios posibles, contar con los recursos necesarios para afrontarlos, generar una innovación constante, encontrar nuevas formas de ejecución aunado a las metas que se proponga la organización. De allí la importancia de la dirección estratégica; sólo de esta forma se pueden diseñar y ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

4.1. Conceptos del direccionamiento estratégico relacionados con el proyecto

Algunos conceptos preliminares permiten una mayor profundización en el análisis del direccionamiento estratégico, estos facilitan la comprensión de los temas que se desprenden o que están ligados a la estrategia empresarial.

Estrategia

Según lo exponen Haxy Majluf (1991, citados por D'Alessio, 2008) una estrategia se puede entender como:

- El esquema de decisiones coherentes, unificadas e integradoras para la organización.
- Un medio que define el propósito, objetivos de largo plazo, programas de acción y priorización en asignación de recursos.
- La respuesta a oportunidades y amenazas externas, con base en fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
- Alcanzar y conservar una ventaja competitiva implica que cualquier actividad realizada por la organización resulta más eficiente en comparación con la realizada por sus competidores; por otra parte, también comprende los recursos que se poseen y que los

competidores desean. Como lo plantea David (2017), tener una ventaja competitiva sostenida es también adaptarse de manera continua a los cambios, a la competencia, al entorno y a los recursos internos; pero también implica ser efectivos en la formulación de estrategias, de su implementación y de la evaluación de aquellas que se hayan ejecutado.

Por su parte, Mintzberg (1987) propone que la estrategia puede asumirse como un patrón, un plan o, incluso, una conducta predeterminada que integra las principales metas y políticas de una organización, además de determinar la secuencia de acciones a realizar. En esta perspectiva se tienen en cuenta los atributos, las deficiencias internas y los recursos con el fin de obtener situaciones viables, así como anticipar cambios respecto al entorno o acciones inesperadas de la competencia.

Otro de los aspectos propios de una estrategia efectiva, tiene que ver con el aprendizaje organizacional. Desde esta perspectiva, la estrategia se logra consolidar a partir de un proceso de pensamiento que contribuye en la generación de planes de acción que pueden ser cumplidos por medio de habilidades de los trabajadores y recursos de diferente naturaleza que resultan complementarios. Según lo plantea Pérez (2012, citado por Maldonado, Benavides, & Buenaño, 2017, p. 29), la estrategia desde la perspectiva del aprendizaje organizacional implica escénicamente pensamiento y acción.

Otra de las formas de entender la estrategia, según los planteamientos de David y David (2017), es asumirla como los medios dispuestos para alcanzar los objetivos en el largo plazo, como también los posibles cursos de acción que requieren decisiones desde los escenarios directivos y de grandes recursos de la empresa para su implementación. Bajo esta lógica Pérez, Nieto y Velázquez (2009) consideran que estos medios buscan cumplir objetivos en la organización y en cada unidad de trabajo, para así obtener los resultados esperados a través de proyectos estratégicos.

Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica es una de las tareas primordiales cuya responsabilidad corresponde justamente al cuerpo directivo de la organización, son ellos quienes establecen el rumbo y orientan

las políticas de la empresa, determinan los criterios generales con que se establecen los objetivos y se divide y organiza el trabajo. Esta labor supone un grado de especialización, toda vez que es una función de alta complejidad, se ocupa de la forma en que la organización es capaz de adaptarse a un entorno en constante cambio (Burbano, 2017). Por su parte, Velásquez (2000) relaciona la dirección estratégica principalmente a la misión, visión, propósitos, objetivos, políticas y programas para llevarlas a cabo, así como la metodología de implementación que cumpla con las mismas.

Otro de los planteamientos respecto del direccionamiento estratégico es el propuesto por Camacho (2002), él propone que esto es un proceso que supera una planeación convencional que generalmente resulta ser muy simplista. Para Camacho, la dirección estratégica supone entregar a la gerencia diferentes elementos que permitan una preparación suficiente para asumir la mutabilidad del entorno, las situaciones complejas y las circunstancias que se escapan a la rutina de la organización. Implica asumir que el direccionamiento estratégico es producto de un proceso de planeación realmente estratégica.

Una definición complementaria es la que presentan Pérez et al. (2009), quienes proponen que el direccionamiento estratégico se asume como la instancia que facilita alcanzar objetivos organizacionales en términos de productividad, calidad integral, efectividad, competitividad, rentabilidad y eficacia.

Visión

La visión define el futuro, que aunque es incierto, señala el rumbo y los planes a largo plazo de la organización, es el motivante e inspirador de los interesados en la proyección de la empresa (Rojas, 2012).

La visión responde la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, debe ser una guía inspiradora y un motivante para la organización, por ende es indispensable que sea conocida por todos, puesto que da el rumbo de la empresa y una guía para formular estrategias (Serna, 2008).

Por su parte Pérez et al. (2009) consideran la misión como aquella declaración que permite a la organización, “definir como desea verse en el futuro, mientras que la misión define el negocio de la empresa, así como el camino para lograr la visión”.

Misión

El ejercicio en sí mismo de declarar una misión para la organización supone de facto establecer los objetivos que guían la actividad de la misma. Para Drucker (1974, citado por Robledo y Ríos, 2013) la misión se define como la razón de ser y de existir de una organización; cuando esta se plantea, lo que la organización pretende es comunicarlo a los posibles grupos de interés o stakeholders. Al exponer la naturaleza y razón de la existencia de la empresa, la misión es el fundamento para la determinación de los objetivos y de las estrategias organizativas. Responde a la pregunta sobre cuál es el negocio o mercado en el que se desenvuelve la empresa, describe los valores y prioridades de una organización, formula propósitos que distinguen a la empresa de otras, en términos de operación, productos, mercado, talento humano y grupos de interés; a su vez debe inducir a comportamientos y al compromiso que involucra a los integrantes de la organización (Serna, 2008).

De acuerdo con Pérez et al. (2009), en la declaración de la misión se deben tener en cuenta los siguientes elementos: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, filosofía, concepto de sí mismo, interés por la imagen pública y conciliación de intereses.

Principios corporativos

Los principios corporativos reúnen los valores, principios y creencias que establecen el marco de relaciones de la empresa con los diferentes grupos de interés; asimismo las normas y políticas organizacionales ayudan a direccionar comportamientos o acciones en el cumplimiento de los objetivos (Palacios, 2010) El definir claramente los principios y darlos a conocer a la organización hace parte de la cultura de una organización. Los valores son contagiosos, hacen parte de los hábitos de pensamiento de la gente y su relación con otros, convirtiéndose en la filosofía empresarial (Serna, 2008). Para Pérez et al. (2009) los principios corporativos deben incluir

conceptos de responsabilidad empresarial y social; por la amplitud y todo lo que pueden llegar a abarcar, los principios no deberían ser más de siete, según lo proponen.

Además, es necesario considerar las oportunidades y amenazas externas que pueden influir de forma positiva o causar perjuicio a la organización y que están fuera de su control, como son situaciones de orden económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, legal, gubernamental, entre otros. Lo importante es comprender su magnitud y proponer decisiones que permitan llevar a cabo acciones para su adecuado manejo. Por otra parte, las fortalezas y debilidades internas hacen referencia a todo lo que la empresa u organización puede controlar y se relaciona principalmente con las operaciones que realiza desde la administración, finanzas, contabilidad, ventas, investigación, producción, sistemas de información, entre otros. Lo cierto es que tanto los factores internos como los externos deben hacerse explícitos, de manera que sean medibles y cuantificables, para que de esta puedan ser comparables en el tiempo y en relación a la competencia (David & David, 2017).

Otro de los principios se relaciona con los objetivos, cuando la organización se plantea objetivos a largo plazo busca dar cumplimiento a su misión básica, suministran dirección, ayudan a la evaluación y son indispensables en toda planeación y control, lo que implica que estos deben ser medibles, desafiantes, razonables y claros; de igual forma deben fijarse a nivel general de la empresa, como también en el nivel de cada área o dependencia de la misma (Velásquez, 2000). El cumplimiento de los objetivos se clasifica en una temporalidad del largo, mediano y corto plazo; las políticas de la empresa deben ser el sustento y el apoyo para alcanzar el cumplimiento de estos. Además, deben ser fáciles de identificar según las expectativas de los trabajadores y se deben implementar a través de procedimientos y protocolos; esto es, por medio de estándares definidos de comportamiento y acción para las situaciones cotidianas de la empresa.

4.2. Pensamiento estratégico

En Castellanos (2014, p. 29) Tarzijan (2008) expone la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico a partir de cuatro etapas:

I. Etapa de planificación financiera (1920): se centra en el presupuesto, como producción, ventas, inventario y caja se detalla en el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Cada área administra su presupuesto como mercadeo, producción y finanzas, sin embargo no se articula integralmente entre las mismas.

II. Etapa de formulación de estrategias (1950): se centra en la planificación financiera de largo plazo, basándose en predicción de escenarios futuros.

III. Etapa de articulación de estrategias: en búsqueda de una visión más global de la estrategia se busca unificar ideas de las diferentes áreas empresariales y relacionándolas con el ambiente competitivo en el que se desenvuelven. Sobresalen los aportes de Peter Drucker, Alfred Chandler e Igor Ansoff.

IV. Etapa de aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios: parte de una formulación de estrategias con base en el conocimiento del entorno de la empresa, teniendo en cuenta debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. La definición parte de un futuro deseado (visión) con apoyo de la misión, objetivos, así como la definición de planes que sustenten la formulación de las estrategias. Sobresalen Kenneth Andrews (autor de la matriz FODA) y Michael Porter, entre otros.

A continuación se describen brevemente algunos de los diferentes tipos de aportes en la evolución del pensamiento estratégico. Por ejemplo, en los años 50 Igor Ansoff propone estrategias de diversificación a través de su matriz que cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, comparando productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados establecidos y los que puedan emerger (Castellanos, 2014).

Figura 1. Matriz Producto – Mercado de Ansoff

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
	Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff (2019)

Posteriormente, en la década de 1970 Henry Mintzberg concibe la estrategia apoyándose en cinco definiciones: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva, y las interrelaciones entre las mismas.

Figura 2. 5p de Mintzberg



Fuente: Mintzberg (1987)

En este caso, Mintzberg (1987) refiere a la estrategia como un plan; al ser un curso de acción conscientemente definido o una guía para abordar una situación determinada, pueden ser planes generales o específicos. No obstante la estrategia también puede convertirse en una pauta de acción o maniobra específica para superar la competencia. A su vez, se torna en un patrón, teniendo en cuenta el comportamiento que se quiere producir. Como posición se comprende a la forma en que se ubica la organización en lo que Mintzberg denomina medio ambiente, lo cual está relacionado con términos económicos y de mercado. Respecto a la perspectiva, la estrategia mira hacia adentro, es decir, la manera que la organización percibe el mundo, teniendo una perspectiva compartida entre los miembros de la organización.

Para las década de 1980 y 1990 toma relevancia, en el campo de estrategia empresarial, el autor Michael Porter, quien enuncia las cinco fuerzas competitivas: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores (Van, Parker, & Paul, 2016). Según esto, una organización debe asumir estas cinco fuerzas, de tal manera que logre incorporar a su estructura

una comprensión del sector en el que se desenvuelve, ubicándose con un nivel de competitividad a la altura y estableciendo una posición que le genere rentabilidad y mayor capacidad para repeler cualquier ataque.

Figura 3. Cinco fuerzas competitivas



Fuente: Van et al. (2016)

La estrategia empresarial puede presentar diferentes corrientes de pensamiento o enfoques que pueden seguir vigentes, como son la calidad total, la reingeniería, resaltar el capital social de una organización o hacer énfasis a la dirección por valores o liderazgo en principios. De esta manera se le da lugar a temas como la ética, la responsabilidad social en la toma de decisiones empresariales; es importante resaltar también que el capital intelectual de las organizaciones es parte fundamental en la estrategia, reconocer los conocimientos y el aprendizaje como una fuente principal en el establecimiento de estrategias.

4.3. Etapas del proceso estratégico

El conjunto de actividades ordenadas y articuladas que desarrolla una organización para cumplir la visión definida, es el punto de partida y sostenimiento del proceso estratégico. Este permite definir acciones a largo plazo, a lo que se denomina objetivos estratégicos, requiriendo de la

participación de personas clave dentro de la organización, que busquen desarrollar aspectos estratégicos de la misma. Por ello se reconocen etapas o fases dentro del proceso mismo a la planeamiento, la dirección y el control (D'Alessio, 2008).

Formulación y planeamiento estratégico

En esta fase se definen visión, misión, valores, normas y principios que rigen las acciones de la empresa. El reconocimiento de las oportunidad y amenazas del entorno son ejes fundamentales para analizar la situación interna de la organización, determinado sus fortalezas y oportunidades. Adicionalmente se hace necesaria la comprensión del entorno empresarial, así como las herramientas que permiten cuantificar los impactos de la organización, con lo que se genera la construcción de los objetivos a largo plazo y, a su vez, la formulación, planeación y de estrategias que contribuyan al cumplimiento de su proyección futura (D'Alessio, 2008). En esta construcción es importante valorar el riesgo de las alternativas planteadas, validar los puntos fuertes y débiles de la organización respecto a las mismas, así como los recursos disponibles para alcanzarlas. Mintzberg (1987) menciona la importancia de opinión de los estrategas, más allá de lo económico, así como las aspiraciones, e ideales (valores personales) que influyen en la decisión final. Igualmente, la ética resulta trascendental, siempre que es también un ejercicio en el que se recogen las expectativas de la sociedad. Según Pérez et al. (2009), son los gerentes quienes están en la posición de entender plenamente los efectos de las decisiones de formulación; y son también quienes tienen la autoridad para comprometer recursos para su implementación.

Dirección e implementación estratégica

Aun cuando el proceso de formulación y planeación se consideren exitosos, no existe la garantía de que su implementación se desenvuelva en un escenario de la misma idoneidad. David y David (2017) plantean al respecto que pueden surgir diferentes inconvenientes en el momento de delegar responsabilidades, de ahí la importancia de que los líderes de procesos se involucren y comprometan con el tema.

Esta etapa comprende la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos definidos; es decir, se hace necesario detallar las acciones para cumplir con lo previsto. Mientras que la etapa anterior comprendía un proceso intelectual con la coordinación de pocas personas, ahora se requiere un proceso operacional que demanda además el apoyo de muchas más personas, estableciendo a su vez objetivos de corto plazo en la organización, apoyándose de los recursos y estructura organizacional, así como del despliegue de las estrategias definidas a través de planes operacionales (D'Alessio, 2008). Implementar una estrategia requiere también de una cultura organizacional avocada al compromiso, que sea eficaz y que tenga la capacidad de modificar actividades de comercialización, apoyándose en los sistemas de información y en la definición de los presupuestos (Pérez, Nieto, et al., 2009).

Como propone Prieto (2017), implementar y dar marcha a planes estratégicos involucra la participación de todos los miembros de la organización, entrenamiento y capacitación enfocada a la productividad, la competitividad, el desarrollo y el crecimiento personal, teniendo en cuenta que el recurso humano es el mayor factor competitivo. Dicho esto, se entiende que para la implementación de la estrategia es necesario que la estructura organizacional cuente con sistemas de información y relaciones de coordinación; asimismo, con procesos organizacionales de medición de desempeño alineado con esquemas de compensación, incentivos y controles; todo en función de los propósitos y objetivos de la organización. Igualmente, cabe destacar que el papel del líder es fundamental, como también la interacción entre la formulación y la implementación de la estrategia (Mintzberg, 1987).

Control y evaluación estratégica

Esta es una etapa que debe efectuarse de manera permanente. Se vale de la interacción y retroalimentación de las anteriores instancias; esto decir que el proceso estratégico es dinámico y constante, más aún con los cambios del entorno y la competencia con otras organizaciones. Como se ha establecido, los cambios suceden con gran rapidez, de ahí la necesidad de tener la capacidad de realizar los ajustes que respondan a dicha dinámica, por lo tanto, se hace necesaria y propéutica una buena formulación e implementación de los mecanismos de control y evaluación (D'Alessio, 2008). La retroalimentación adecuada y oportuna resulta necesaria, y aunque pueda

resultar de gran complejidad, su ejecución permite determinar el nivel de cumplimiento de las metas trazadas; todo esto a partir de indicadores que permitan establecer el desempeño organizacional y definir las medidas correctivas que sean necesarias (David & David, 2017).

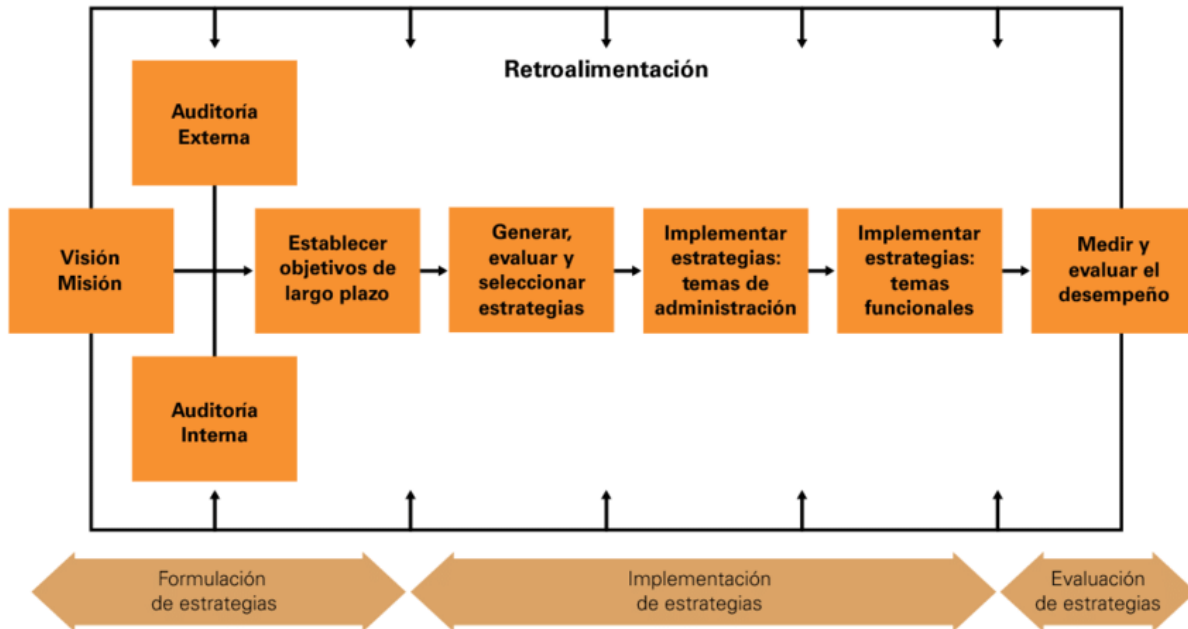
Existen tres actividades esenciales para controlar y evaluar la efectividad de las estrategias, según lo proponen Pérez et al. (2009). Estas son: la revisión de factores internos y externos como base de las estrategias que se están desarrollando, la medición del desempeño por medio de los indicadores de gestión y, por último, la aplicación de acciones correctivas.

4.4. Modelo de administración estratégica

Cualquier proceso de direccionamiento o administración estratégico llega a mejor término si se desarrolla a partir de un modelo; estos presentan mejores posibilidades en el análisis y posterior implementación del proceso de administración estratégica, pues un modelo se fundamenta en un procedimiento que, aunque en casos excepcionales pudiera ser flexible, supone un ejercicio metódico que implica ciertas disposiciones previas. El modelo de administración estratégica responde esencialmente a tres cuestionamientos, según lo plantean David y David (2017): el lugar de partida, el lugar al que se quiere llegar y la forma en que ello puede suceder. En su libro *Conceptos de administración estratégica*, exponen este modelo que contempla, en general, cinco fases distintas:

- Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias vigentes de la organización, siendo este un elemento fundamental para determinar la viabilidad de asumir nuevas estrategias
- Establecer objetivos a largo plazo
- Generar, valorar y seleccionar las estrategias
- Implementar las estrategias
- Medir y evaluar su desempeño

Figura 4. Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: adaptado de David y David (2017)

Valga aclarar, como lo plantean los autores del modelo, que cada una de las fases que este contempla está atravesada por los principios de la ética en los negocios, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social. Cada uno de estos repercute de manera profunda en las diferentes actividades del modelo.

Modelo de formulación estratégica

El modelo de formulación estratégica es también una propuesta expuesta en David y David (2017). Se fundamenta en tres etapas: recolección de datos o insumos, adecuación de la estrategia y etapa de decisión. En la primer etapa se recolectan diferentes insumos tanto a nivel externo como a nivel interno de la organización; por un lado, el propósito de los insumos externos es elaborar una listado limitado de oportunidades y amenazas, las primera para que sean de provecho de la organización, mientras que las segundas para tratar de evitarlas.

Este es un ejercicio que no requiere necesariamente de una determinación profunda y exhaustiva de todos los factores que puedan entrar en juego; es más bien la posibilidad de identificar las variables que resultan pertinentes y que pueden ofrecer respuestas para su implementación en la

estrategia de la empresa. Entre las fuerzas clave David y David (2017) identifican las económicas, las sociales, las políticas, las tecnológicas y las competitivas; todas ellas relacionadas con actores y elementos claves de la organización como son los proveedores, los competidores, los clientes, las comunidades, los sindicatos, los gobiernos, los servicios y los mercados.

Por otro lado, se deben recolectar insumos de aspectos internos de la organización, llevando a cabo una evaluación al detalle de los niveles de desempeño de todas las áreas y dependencias de la organización. Según proponen en el texto, ello facilita la formulación, implementación y evaluación de las estrategias con las que se buscan las ventajas competitivas. Otro de los aspectos importante en este caso es la identificación de las áreas funcionales de la empresa, pues estas, en cierto sentido, tendrán un tratamiento especial al momento de implementar nuevas estrategias administrativas (David & David, 217).

Hace parte también de este proceso interno la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la organización; sólo a partir de esto se pueden determinar las ‘competencias distintivas’, entendidas como las fortalezas que no pueden ser igualadas por las empresas en competencia. La función de las nuevas estrategias es justamente convertir las debilidades en competencias distintivas.

La siguiente etapa es la de la adecuación de la estrategia. En esta se deben propiciar ejercicios participativos en las actividades administrativas, de manera que tanto empleados como directivos tengan la oportunidad de comprender y priorizar las operaciones de la organización. A partir de la adecuación de la estrategia y de la administración que a esta se le dé, la organización puede verse envuelta en un cambio radical en su filosofía, que implica, por parte de los estrategas, la capacidad de responder anticipadamente a las condiciones y contingencias que puedan surgir (David & David, 2017). En esta etapa se empieza a contemplar la viabilidad de implementar nuevas estrategias.

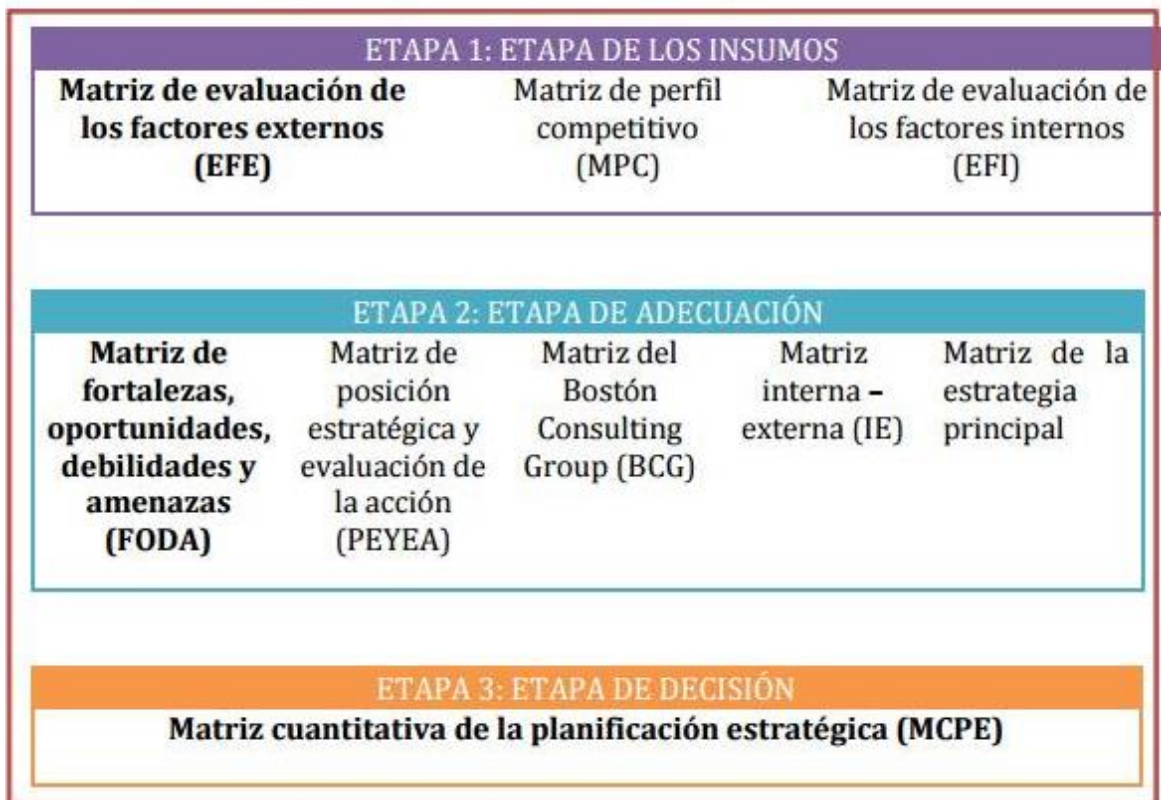
Por último, se presenta la etapa en la que se decide la estrategia; esta es la etapa en la que se definen los nuevos cursos de acción de la empresa, basados siempre en las estrategias, los objetivos y la misión actual de la empresa, más el diagnóstico de las auditorías externa e interna. Una opción

en este caso, es tomar como referencia estrategias pasadas que hayan resultado de gran utilidad para la organización. También en esta etapa se ve involucrada la participación de aquellas personas que hicieron parte de las auditorias y de quienes establecieron en principio los lineamientos generales y fundantes de la organización. En la selección de la estrategia se ha determinado una clasificación en cuatro tipologías: 1) no debe implementarse, 2) podría implementarse, 3) debería implementarse y 4) definitivamente debe implementarse (David & David, 2017).

En los modelos de formulación de estrategias, el uso de matrices resulta de gran utilidad para cada una de las etapas. En la Figura 5 se expone una representación más clara al respecto

Figura 5. Modelo analítico para la formulación de estrategias

Modelo Analítico para la formulación de estrategias:



Fuente: adaptado de David y David (2017)

4.5. Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO® y Modelo de Innovación e Intervención de la Gestión Organizacional MIIGO®

Según propone Arias (2017), existen limitantes en las teorías propuestas con relación a la implementación de estrategias administrativas; estas se determinan por factores como su lugar de origen, en tanto pueden estar pensadas para la situación específica de los países desarrollados. A partir de esta situación, se encuentran modelos de intervención y modernización organizativa elaborados en contextos como el colombiano; tal es el caso de los resultados de experiencias investigativas como las de la Universidad EAN, en las que se han desarrollado modelos de intervención fundamentados en temas de estudio como el emprendimiento y la gerencia en la línea de las pequeñas y medianas empresas (PYME). Uno de esos modelos formulados es el modelo de intervención en las organizaciones MIIGO®, que tiene como objetivo la implementación, evaluación y retroalimentación de la ruta de mejoramiento prioritaria con base a instrumentos de análisis situacional como el MMGO® (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones) (Pérez, Nieto, et al., 2009); se puede deducir, hasta cierto punto, que estos son dos modelos que sirven de referencia para la realidad de la pyme colombiana.

El MMGO® define la situación en la que se encuentra la pyme en el momento de su aplicación, al clasificar cada componente en uno de los cuatro estadios (del 1 al 4), de forma que se visualicen las acciones necesarias para mejorar el contexto de la organización (Pérez, Nieto, et al., 2009; Plaza, 2016). Los componentes de este modelo son:

- I. Análisis del entorno: revisa la relación de la organización con su entorno, considerando aspectos social, económico, político, encontrando diferentes tipo de entorno: turbulento (interrelación compleja de la organización y el entorno), estable (conservando un cierto orden) y estancado (dado por crisis político social).
- II. Direccionamiento estratégico: define el marco de referencia que trabaja la organización para cumplir su misión, visión y objetivos, los procesos de planeación y las estrategias definidas en la estructura organizacional, así como la medición y seguimiento a los mismos.

- III. Gestión de mercadeo: analiza las actividades relacionadas con la gestión de mercadeo en cuanto a la comercialización de productos, necesidades de los clientes, estudio de mercados, conocimiento de clientes, promoción, distribución, ventas y retroalimentación de clientes.
- IV. Cultura organizacional: examina el liderazgo organizacional, la participación y compromiso de colaboradores con la empresa, así como el nivel de desarrollo y el ambiente que propicia el trabajo en equipo y participación.
- V. Estructura organizacional: revisa la forma de establecer relaciones entre colaboradores, la forma en que evoluciona la estructura y sistemas de información en la toma de decisiones.
- VI. Producción: se evalúa la planeación, procesos de producción de bienes o prestación de servicio, el sistema de operación con que cuenta la organización.
- VII. Gestión financiera: se analizan variables en términos de inversión, financiación y rentabilidad, así como la información que se genera y los instrumentos de medición.
- VIII. Gestión humana: se revisan componentes como el plan estratégico de gestión humana, las actividades de reclutamiento, selección y contratación, formación laboral, compensación, bienestar y salud ocupacional.
- IX. Exportaciones: se analizan las actividades definidas para realizar exportaciones, incluyen preparación de mercados, estrategias, conocimiento de la competencia internacional, así como flujos de información y control.
- X. Importaciones: se evalúa las actividades relacionadas con la estrategia de importaciones, calidad, políticas, proveedores, logística de importación, así como flujo de información y control.
- XI. Logística: revisa la capacidad logística de la organización, planeación, relación proveedores-clientes, controles, indicadores, y sistemas de información.

- XII. Asociatividad: examina la capacidad asociativa, incluyendo perfil gerencial para esta estrategia, confianza que genera la empresa, construcción de relaciones de confianza entre otros.
- XIII. Comunicación e información: mira variables como comunicación empresarial con los diferentes grupos de interés, así como la traza documental de este proceso.
- XIV. Innovación y conocimiento: examina la cultura de innovación, los tipos de innovación, la infraestructura para innovar, así como las tecnologías y gestión del conocimiento de la organización.
- XV. Gestión ambiental: analiza las políticas de la selección y del uso de materias primas, la optimización de procesos, el análisis del ciclo de vida del producto y la presencia de residuos sólidos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, olores, ruido, publicidad exterior visual, salud y seguridad industrial, así como los registros y documentos que sirven de soporte al sistema de gestión ambiental.
- XVI. Responsabilidad social: revisa el enfoque que tiene la organización respecto a la responsabilidad social empresarial, la gestión o actividades empresariales para llevarla a cabo e indicadores de medición.

El MMGO® presenta variables para cada uno de los componentes anteriores que, a través de descriptores, definen el estado para cada variable, mostrando en orden horizontal el nivel o estadio de 1 al 4, siendo el 4 la muestra del mejor desempeño. Además, para cada uno de ellos establece tres niveles como son: I (iniciando), D (desarrollándose) y M (madurando o en maduración). Una vez realizado el diagnóstico se obtienen el mapa de gestión actual, con base en estos resultados se puede diseñar la ruta, planes de acción, objetivos e indicadores estratégicos.

Actividades en la aplicación del MIIGO®

El MIIGO® hace parte de la ruta de mejoramiento en la aplicación del MMGO®, siendo un complemento en la implementación y seguimiento de las rutas de mejoramiento. Además, permite la intervención e innovación en la gestión organizacional en las PyMEs para cada uno de los componentes del MMGO®: entorno económico, direccionamiento estratégico, gestión de mercados, estructura y cultura organizacional, gestión humana, gestión de producción y logística, información y comunicación, innovación y conocimiento, comercio exterior (importaciones y exportaciones), responsabilidad social, gestión financiera, asociatividad y gestión ambiental (Pérez & Ocampo, 2015).

Para el desarrollo del componente de Direccionamiento Estratégico en el Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones - MIIGO®, se contemplan cinco actividades:

- I. Reseña de la empresa: Esta actividad permite conocer la historia de la organización, momentos relevantes en su recorrido, cultura, entre otros.
- II. Estado actual de la empresa: Con base en el MMGO® se realiza el diagnóstico actual de la organización, centrándose en el componente de direccionamiento estratégico, con sus variables y descriptores, se busca conocer el estadio actual de empresa, sus resultados invitan a la reflexión de la necesidad de cambio y la importancia del proceso realizado.
- III. Resumen de estrategias para la empresa: A partir del diagnóstico se define la ruta de mejoramiento que llevara a la organización para transitar un estadio superior. Con base en los resultados el componente de direccionamiento estratégico, se propone estrategias teniendo en cuenta factores internos y externos, buscando la forma de aumentar las fortalezas y oportunidades y así dar frente a las amenazas y debilidades.
- IV. Plan de direccionamiento estratégico de la empresa: Se plasman los programas o proyectos en el tiempo a través de un plan de acción, a partir de esta actividad el

empresario asume directamente la ejecución, seguimiento y control del plan de acción, como es un proceso que lleva tiempo para adoptarse es recomendable que el empresario tenga una consultoría o acompañamiento externo.

- V. Conclusiones de intervención: Finalmente se relacionan los resultados que generan conocimiento con base en la intervención.

5. MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

Colvapor 24 Horas SAS es una empresa que ofrece servicios de aseo, apertura, cierre y mantenimiento locativo en espacios físicos de los cajeros automáticos; entre estos, presta servicios de pintura, resane de paredes, mantenimiento e instalación de chapas, instalación de techos y aseo en general. Es evidente que sus funciones se desarrollan en el marco de la actividad financiera, particularmente en lo relacionado con los puntos de acceso y cobertura de entidades financieras a través de los cajeros automáticos. Nace como una organización empírica hace un poco más de 20 años; es decir, en principio los servicios ofrecidos no contemplaban la magnitud de cobertura que en la actualidad abarcan.

Pasó de ser, en sus inicios, un contratista de aseo de cajeros automáticos a posicionarse al nivel de empresas como Sodexo, Bristel Ingeniería y Serviaseos Yenny; entre sus principales clientes se encuentran Colpatria, Davivienda a través de la compañía Asistencia Bolívar, Servibanca, ATH y BBVA. Producto de este crecimiento se enfrenta hoy a los retos que exige el mercado financiero, un mercado cambiante que innova en elementos que pueden condicionar la actividad eje de la empresa. De manera que su crecimiento es la posibilidad para implementar modelos de modernización y gestión estratégica que le permitan seguir creciendo en el mercado financiero y ser competitiva frente a las grandes empresas que ofrecen el mismo servicio.

Aspectos orgánicos de Colvapor 24 Horas SAS

Misión

Colvapor 24 horas S.A.S. es una empresa que se dedica a prestar servicios integrales con altos estándares de calidad a cajeros automáticos, corresponsales y agilizadores bancarios a nivel nacional en el sector financiero y redes de oficinas, mediante el cumplimiento de los requisitos de los clientes, la normatividad vigente y la formación constante del recurso humano del cual dispone.

Visión

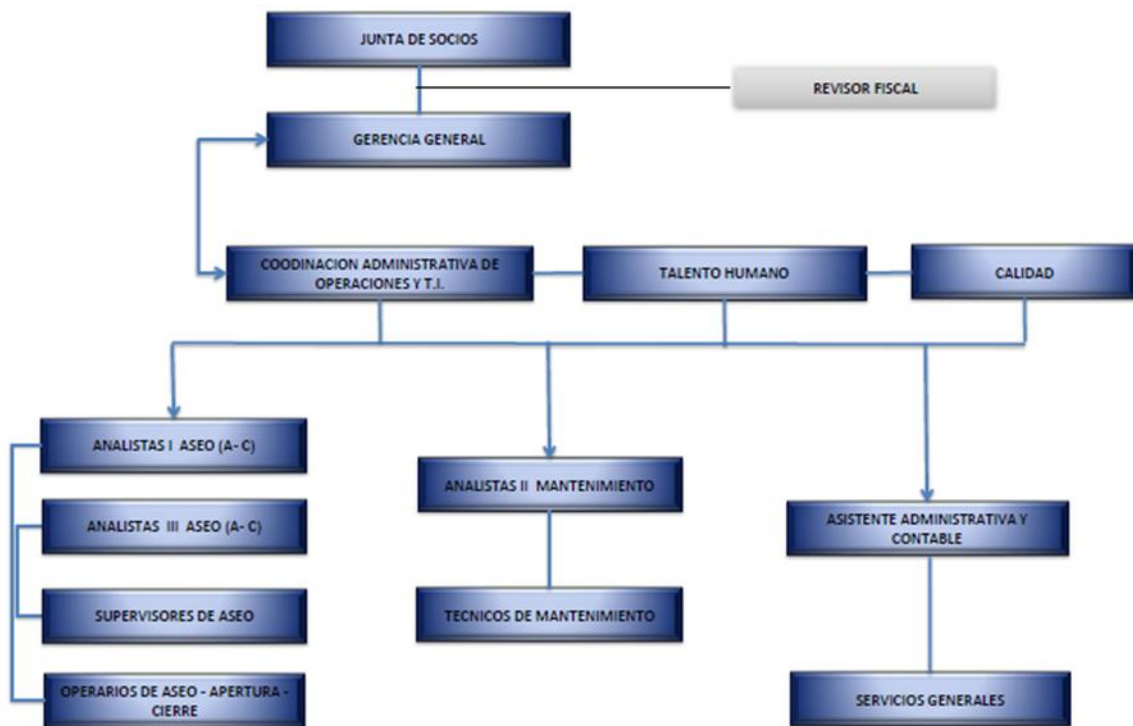
Colvapor 24 horas S.A.S. busca ser la empresa líder en la prestación de servicios integrales a cajeros automáticos, corresponsales y agilizadores bancarios a nivel nacional, basados en la

implementación de nuevas tecnologías, controles y planes de mejoramiento que aseguren el cumplimiento eficiente y con calidad de los requerimientos de nuestros clientes y la normatividad vigente.

Estructura Organizacional

Actualmente Colvapor 24 horas S.A.S. cuenta con más de 50 empleados directos y aproximadamente 160 indirectos a nivel nacional. A continuación su estructura organizacional:

Figura 6. Estructura organizacional de Colvapor 24 Horas SAS



Colvapor 24 Horas S.A.S inicio sus servicios como contratista de aseo a cajeros automáticos el 19 de octubre de 1996, veintidós (22) años después se mantiene en el mercado consolidada como una organización seria y de constante crecimiento, la empresa se enfoca en prestar servicios de aseo, apertura, cierre y mantenimiento locativo en espacios físicos de los ATM (Automated Teller

Machine), tales como pintura, resane de paredes, mantenimiento e instalación de chapas, instalación de techos, aseo en general, entre otros.

Colvapor ha logrado un alto crecimiento durante estos últimos años, teniendo en cuenta el crecimiento del mercado actual, se decide ampliar su portafolio con el fin de continuar entregando servicios de calidad a nivel nacional. Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones - MIIGO®

El sector al cual pertenece la empresa corresponde al sector de servicios, enfocado al mantenimiento locativo integral de los cajeros automáticos del país. Sus principales clientes son Colpatria, Davivienda a través de la compañía Asistencia Bolívar, Servibanca, ATH y BBVA.

La empresa se reconoce con una amplia experiencia y posicionamiento en el mercado y consideran estar dentro de las más reconocidas en los servicios que ofrecen.

Otras de las empresas que compiten en el mismo mercado, con determinados porcentajes de participación con los mismos u otros clientes son:

- Sodexo con los cajeros de Bancolombia.
- Bristel Ingenieria con participación de cajeros ATH.
- Serviaseos Yenny con participación de cajeros de Davivienda y Servibanca.

6. DISEÑO METODOLOGICO

Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolla bajo los preceptos de una investigación mixta; es decir, integra en su diseño métodos de recolección, interpretación y análisis de la información de naturaleza cualitativa y cuantitativa. A partir de diferentes construcciones teóricas previamente consultadas, determina los referentes y los conceptos que orientan la forma en que se puede organizar y analizar la información; también, recolecta la misma acudiendo a las valoraciones, posiciones y análisis elaborados por sujetos vinculados a la empresa Colvapor 24 Horas SAS, suponiendo esto la aplicación de un método cualitativo en el levantamiento de datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Pero además, como resultado propio de una investigación que integra la perspectiva cualitativa, este estudio tiene como propósito formular conocimiento nuevo bajo la figura de una estrategia de intervención que se pueda aplicar a las necesidades y proyecciones identificadas para la organización.

En cuanto a la parte cuantitativa, esta se integra por medio del análisis de datos estadísticos que han sido consolidados a partir de la implementación de diferentes mecanismos de organización de la información. Producto del acercamiento y de la consulta de datos oficiales de la organización, se establecen cifras que permiten medir con mayor facilidad la forma en que se comporta el fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014), en este caso la estrategia de direccionamiento de la empresa. Bajo diferentes categorías, que se exponen líneas más abajo, se recopila toda esta información, tanto la de naturaleza cualitativa como la de naturaleza cuantitativa, para poder desarrollar un análisis mucho más profundo e integral que favorezca la formulación de la propuesta de intervención; justamente, la selección de un paradigma mixto para esta investigación, implica el uso y aplicación de herramientas de los dos enfoques para reducir al mínimo de las posibilidades las potenciales debilidades y riesgos que puedan surgir en el tratamiento de los datos.

El tipo de investigación se sitúa en la modalidad del estudio de caso, en tanto la unidad de análisis se ha centrado en una experiencia específica del direccionamiento estratégico como es el caso de la empresa Colvapor. Pudiendo ser referente para otros estudios o para el desarrollo de otras organizaciones, la modalidad de estudio de caso permite exponer la forma en que se comporta

el fenómeno bajo situaciones específicas; pero además, otorga la posibilidad de que el fenómeno sea comprendido bajo la mirada de sujetos involucrados directamente con la experiencia (Hernández et al., 2014). En cuanto a los alcances propuestos, la investigación se desarrolla bajo perspectiva de diagnóstico y bajo perspectiva proyectiva; la primera en cuanto busca describir y exponer de manera precisa diferentes dimensiones que componen el problema de estudio, haciendo uso de diferentes herramientas y variables para lograrlo. Respecto de su alcance proyectivo, al plantearse como objetivo formular una estrategia de intervención, la investigación se propone un alcance que va más allá de los propios dominios de la misma; es decir, transgrede la situación de interpretación, análisis y reflexión hasta situarse en un elemento meramente propósito que puede ser integrado por el caso de estudio, pero que además se establece como el punto de partida para futuros estudios.

El diseño de la investigación se ha formulado a partir de cuatro fases que contemplan un procedimiento sincronizado que contribuye al cumplimiento del objetivo principal del estudio. La primera fase se lleva a cabo mediante la revisión literaria y documental que existe alrededor del problema del direccionamiento estratégico; en esta fase se establecen los antecedentes, las bases teóricas y conceptuales, además de los criterios con que se ejecuta el análisis y la posterior formulación de la propuesta. Las siguientes tres fases están integradas bajo el Modelo Analítico para la formulación de estrategias propuesto por David y David (2017) (ver Figura 5); es decir las fases dos, tres y cuatro corresponden con las etapas uno, dos y tres de este modelo.

Por tanto, la fase dos del diseño metodológico comprende la etapa de insumos en la que se recolecta y organiza la información correspondiente al diagnóstico; en esta se identifican factores internos, externos y el perfil competitivo de la organización con base en las categorías y variables determinadas para el estudio y en la recolección de información asociada a estas. La fase tres se lleva a cabo a partir de la identificación de las posibles estrategias a adecuar en la organización; una vez se ha levantado la información de los insumos, se procede a determinar las posibles estrategias que presentan mayor concordancia con las necesidades y posibilidades de la empresa Colvapor. Por último se lleva a cabo la fase del diseño de la estrategia, esta fase contempla la etapa de decisión en que, posterior a la identificación de las posibles estrategias, se selecciona una que integre todos las variables y categorías en función de la propuesta más acorde.

Técnicas e instrumentos de investigación

Entrevista semiestructurada

En el caso de la recolección de la información se acudió a una entrevista que fue aplicada con dos referentes de la organización. Por un lado, se contó con la participación de la gerente propietaria y, por otra parte, con la participación del coordinador administrativos; en ambos casos, se acudió a ellos bajo el entendido de su dominio sobre datos e información de carácter oficial y relativa al proyecta. Este método de recolección de información se adecuó según las categorías de análisis dispuestas en la investigación, especialmente basada en la propuesta diagnóstica del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO®.

Matriz de análisis

Uno de los componentes más fuertes del diseño metodológico es el relacionado con el Modelo Analítico para la formulación de estrategias (David & David, 2017). En este sentido, se ha establecido el uso de las diferentes matrices propuestas para cada una de sus etapas; por consiguiente, con la información recopilada a partir de la entrevista con la gerente propietaria y el coordinador administrativo se desarrollan las siguientes tres matrices: matriz de evaluación de los factores externos (EFE), matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y matriz de perfil competitivo (MPC). Para la etapa dos del modelo se adecúa la información resultante de las primeras tres matrices en las siguientes: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA), matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz del Boston Consulting Group (BCG), matriz interna-externa (IE) y matriz de la estrategia principal. Por último, para la etapa o fases de selección de la estrategia se implementa la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).

Categorías de análisis

A continuación se presentan las categorías de análisis establecidas con sus respectivos indicadores con base en el MMGO (Pérez & Ocampo, 2015)

Tabla 1. Categorías de análisis MMGO

<i>Variable o categoría de análisis</i>	<i>Indicador</i>
---	------------------

Entorno económico	Análisis del entorno Análisis del entorno país Análisis del entorno sectorial y regional (MESO) Análisis del entorno cercano o próximo Cadenas productivas y cluster Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena Competencia u organizaciones similares Producto o servicio Precio o tarifa
Direccionamiento estratégico	Estrategias Valores corporativos Sistema de finalidades Principios de planeación
Gestión de mercadeo	Orientación de la organización hacia el mercado Planeación y control del mercadeo Investigación de mercados Comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor Estrategia de producto o servicio Estrategia de precios o tarifas Estructura y estrategia de distribución Estrategias de ventas Estrategias de comunicación Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor
Cultura organizacional	Liderazgo Participación y compromiso Desarrollo y reconocimiento Creación de un entorno vital para todos los trabajadores
Estructura organizacional	Procesos para la estructura Manuales y estandarización Control sobre la estructura Competencias acorde a la estructura Evolución de la estructura Cohesión de la estructura
Gestión de producción	Sistema de operaciones Programación y control de la producción o prestación del servicio

	Plan de operaciones fallas y errores
	Gestión de calidad
	Plan de operaciones y capacidad
	Relación entre ventas y plan de operaciones
	Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio
	Planeación de la producción de bienes y/o prestación del servicio
Gestión financiera	Inversión
	Financiación
	Rentabilidad
	Información
	Instrumentos
	Procesos
Gestión humana	Estructura del plan de gestión humana
	Implementación y seguimiento plan estratégico de gestión humana
	Reclutamiento
	Selección
	Contratación
	Inducción
	Capacitación
	Entrenamiento
	Promoción
	Evaluación de desarrollo
	Compensación
	Bienestar social
	Manejo laboral
	Salud ocupacional
Exportación	Talento humano orientado al exterior
	Preparación para mercados externos
	Estrategia de la empresa para exportar
	Conocimiento y análisis competencia internacional
	Diferenciación del producto o servicio
	Flujos de información y control
Importaciones	Importación justo a tiempo
	Control de calidad a las importaciones

	Normas técnicas
	Análisis de proveedores
	Política de importaciones, trámites
	Logística de importación
	Flujos de información y control
Logística	Planeación logística
	Relaciones internas y externas
	Administración de materiales
	Organización
	Control logístico
	Gerencia de logística
	Competencia logística
	Indicadores logísticos
	Sistema de información
Asociatividad	Gestión en el sector y/o en la cadena productiva
	Confianza que genera la empresa
	Factores de compromiso
	Perfil gerencial para a asociatividad
	Factores también importantes de éxito en la asociatividad
Comunicación e información	Conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial
	Gestión documental en ámbitos de la comunicación empresarial
Innovación y conocimiento	Gestión de conocimiento
	Tecnologías
	Capacidades para la innovación
	Tipos de innovación
	Infraestructura para la innovación
	Cultura de innovación sostenible
	Actores de la innovación
Gestión ambiental	Sistema de gestión ambiental
	Selección y uso de materias primas
	Optimización de procesos y programas de producción más limpia
	Análisis del ciclo de vida del producto o servicio
	Residuos sólidos
	Aguas residuales

	Emisiones atmosféricas
	Olores
	Ruido
	Publicidad exterior visual
	Salud y seguridad industrial
	Registro y documentación
	Mejoramiento ambiental
	Departamento de gestión ambiental
Responsabilidad social empresarial (RSE)	Enfoque estratégico de RSE
	Gestión RSE
	Impacto de la RSE

Fuente: elaboración propia con base en información de Pérez y Ocampo (2015)

Análisis de la información

El proceso de análisis de la información se lleva a cabo mediante la técnica de triangulación de la información agilizada por la ejecución de las matrices formuladas por el Modelo Analítico para la formulación de estrategias propuesto por David y David (2017). Este proceso implica una combinación de todas las técnicas e instrumentos implementados en la investigación (Valles, 1999) de modo tal que la formulación final de la propuesta de intervención se revista de mayor credibilidad. De manera que debe resaltarse el papel de las matrices diligenciadas con toda la información recopilada en cada una de las fases. Todos estos insumos constituyen la base de la propuesta final, que es el objetivo primordial de la investigación.

7. DESARROLLO DEL TRABAJO APLICANDO EL MODELO DE INTERVENCIÓN E INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES - MIIGO® EN COLVAPOR 24 HORAS S.A.S.

El presente capítulo es el resultado de la recolección de datos, por tanto, se exponen a continuación los diferentes hallazgos con sus respectivos análisis, de tal manera que se logre una mejor comprensión de la situación histórica y actual de la empresa, como también de las posibilidades que emanan de sus análisis.

El desarrollo de este presente capítulo contempla en total cuatro fases, en la primer se expone brevemente la reseña histórica de la empresa Colvapor 24 Horas S.A.S. para situar al lector en los que ya se ha expuesto previamente: el eje del mercado en el cual se desenvuelve la empresa y la necesidad de modernizar las apuestas que a este respecto puedan considerarse. El segundo momento del presente capítulo, se desarrolla en torno a un análisis integral de los diferentes componentes expuestos con relación a la matriz diagnóstica MMGO y que se pueden encontrar a modo de categorías de análisis en la Tabla 1; con este diagnóstico se determinan aspectos como el análisis situacional, los problemas y las potencialidades, y las recomendaciones para cada caso.

En el tercer apartado del capítulo se exponen las diferentes matrices de análisis empleadas para llevar a cabo el resumen de estrategias; este proceso desprende del Modelo analítico para la formulación de estrategias propuesto por David y David (2017). Allí se contemplan diferentes herramientas de análisis como la matriz de perfil competitivo, la matriz FODA de elementos internos y externos y la matriz de evaluación PEYEA. Por último, la cuarta sección del capítulo, se desarrolla en función de la formulación de la propuesta; en este caso, vale la pena aclarar que, producto del análisis desarrollado en las dos secciones anteriores, se determina la pertinencia de la propuesta en función exclusiva de la gestión de mercado.

7.1. RESEÑA HISTÓRICA

Colvapor 24 Horas S.A.S. es una empresa familiar cuya historia se remonta a las aspiraciones de su Gerente Propietaria por alcanzar mejores condiciones de subsistencia; cuenta ella misma que las primeras intenciones de emprendimiento se generan bajo el interés de conseguir la cuota inicial de un vehículo. Esa búsqueda lleva a Luz Herrera a emplear actividades que iría tecnificando hasta consolidar lo que es a día de hoy su empresa. Las primeras actividades que llevaron a cabo junto con su esposo en el año 1996 fueron de aseo de los cajeros automáticos, especialmente Luz Herrera mientras su esposo desempeñaba otras labores; iniciaron atendiendo 15 cajeros de Servibanca en el norte de Bogotá, cantidad que aumentó al mes siguiente a un total de 40. Con el paso del tiempo se encontraron con una red de cajeros atendidos que alcanzó los 200, situación que los llevó a revisar la viabilidad de emprender la constitución de una organización más robusta con capacidad operacional para los desafíos de crecimiento que parecían avecinarse.

Tres años después, ya no sólo atendían la demanda de Servibanca, sino que establecieron relaciones con el banco Davivienda para el aseo de sus cajeros, fue allí cuando por primera vez emplearon a dos personas. Con el tiempo, la atención de cajeros se zonificó y con ello aumentó la cantidad de personas contratadas; para cada una de las zonas se contaba con una capacidad operacional de entre seis y ocho trabajadores. Los suministros y materiales para la limpieza de los cajeros eran almacenados en el domicilio de Luz y de su esposo, siendo este el centro de la organización.

La primera función de dirección y coordinación de Luz se centró especialmente en los recorridos que realizaba para supervisar el trabajo realizado por sus empleados, como también para asistir en la capacitación. Cada vez la organización fue creciendo y para el año 2000 estableció una relación contractual con el banco Colpatria; de esta se desprendió la necesidad de constituirse como una empresa formalmente ante Cámara de Comercio, fue allí donde se decidió el nombre que hasta hoy se mantiene y que refiere a Colombia y a las máquinas de vapor que algún día le generaron tanto asombro en el proceso de limpieza de tapetes en un feria de exposición; en cuanto a las 24 Horas, es el reflejo de lo que Luz menciona de la capacidad de trabajo de su empresa: “se trabaja a toda hora”.

De alguna manera la constitución formal de la empresa ante la Cámara de Comercio potenció su crecimiento y especializó las funciones de Luz, su gerente propietaria. Fue ella quien estuvo a cargo de la empresa continuando con las labores de supervisión, tarea que llevaba a cabo en una motocicleta. Los primeros activos que generó la empresa fueron destinados a la compra de un auto y al pago final de su vivienda. A partir de esto, para el año 2002, decidió independizar su espacio de vivienda de su espacio laboral y tomó en arriendo un local en el centro de tecnología Unilago, ubicado en la localidad de Chapinero de Bogotá; en esta ocasión empleó una asistente que le apoyaba en labores administrativas y con la que logró organizar la contabilidad y los costos de la empresa. Fue este mismo año cuando la empresa establece una relación contractual con la red de cajeros ATH.

En el año 2005 su primer aliado, la red Servibanca, le contrata formalmente para el aseo de todos sus cajeros a nivel nacional. Ya para el año 2007 la relación se ha afianzado con la entidad Colpatria al punto que esta le entrega a la empresa el contrato de aseo de todos sus cajeros a nivel distrital en Bogotá; para el caso de Medellín, Cali y Bucaramanga la empresa llega a incidir por medio de su relación con ATH. Y también para la época el banco Davivienda extiende su contrato con la empresa y le otorga el aseo de sus cajeros en otras ciudades por fuera de Bogotá.

Con este nivel de crecimiento, en el año 2008 Colvapor 24 Horas SAS adquiere sus propias oficinas al norte de Bogotá, en la calle 167; contando con mayores posibilidades, la empresa ya no se dedica exclusivamente al aseo de los cajeros, sino que incursiona en el terreno del mantenimiento de los mismos. Además, empieza a consolidar un equipo administrativo con la vinculación de dos nuevos empleados para este campo. Con estos nuevos logros la empresa adquiere otro vehículo y realiza contratación con una persona electricista; por su parte, el personal de aseo inicia un aprendizaje empírico para atender la demanda de mantenimiento. En este proceso la empresa ya ha elaborado un mecanismo para identificar a sus principales proveedores.

En el año 2012 se ha consolidado un equipo de cinco personas que apoyan las actividades de gestión humana, gestión contable, facturación y bodega; este nivel de crecimiento sirve de referencia para proyectar una mejor organización de la empresa. En 2013 ya se han vinculado

perfiles de contaduría y de revisión fiscal que se apoyan en los paquetes contables SIIGO y HELISA. Paralelamente la capacidad de cobertura sigue en aumento al punto que Davivienda, Servibanca y ATH amplían su contrato a nivel nacional. Para este momento la organización cuenta con un equipo de seis personas a nivel administrativo y cuatro para la coordinación operativa. Una de las experiencias de mayor aprendizaje fue la negociación temporal que se dio con el banco Citibank en el 2014; aunque esta relación duró sólo dos meses, sirvió para cualificar a la empresa en las reglas de negociación.

Entre los años 2014 y 2018 la empresa logró consolidar diferentes elementos de la naturaleza y funcionalidad de su organización. El recurso tecnológico tuvo un desarrollo considerable que le permitió establecer medidas de gestión y facturación; con esto se obtuvo el seguimiento de las rutas de trabajo, el ingreso y retiro del personal, las novedades y la supervisión de los diferentes servicios prestados. En 2016 al equipo se vincularon abogados que apoyaron en la validación de contratos y en el establecimiento de términos para los mismos; se duplica el personal y se cuenta con perfiles como el de un geogestor, junto con esto se generan contratos directos de las personas vinculadas por prestación de servicios. Y En 2017 el banco BBVA se convierte en cliente de la empresa.

Para 2018 la empresa cuenta con 62 empleados directos, realiza remodelación a las oficinas, cuenta con una líder de recursos humanos, un líder que coordina la gestión administrativa y operativa de la empresa y cuenta con la revisora fiscal. Asimismo vincula supervisores en terreno que apoyan en actividades de auditoria. Este mismo año se oficializa e implementa el reglamento interno de trabajo, dan inicio a las actividades de planeación en bienestar organizacional y planean cambios en la misión y visión con lo que se logra una mayor cobertura en el mercado.

7.2. DIAGNOSTICO DE COLVAPOR 24 HORAS S.A.S. - ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

A continuación se expone un análisis sobre los hallazgos en la empresa a partir de la implementación del método diagnóstico del MMGO. Este diagnóstico se lleva a cabo

determinando el análisis situacional, los problemas y potencialidades y las recomendaciones identificadas para cada uno de los aspectos a valorar propuestos directamente por el modelo.

Entorno económico

Gráfica 1. Análisis del entorno económico



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: Sobre el conocimiento del entorno sólo la gerente y algunos ejecutivos de la empresa tienen un acercamiento incipiente a documentos bibliográficos sobre información especializada con los aspectos relacionados con políticas públicas o normatividad que tienen impacto directo con el negocio, así como instituciones o entidades relacionadas con el sector, además de la falta de profundización respecto a los diferentes grupos de interés, sin ser esto un

ejercicio profundo de recolección de información por medio de especialistas o de estructuración de departamentos para el análisis. Además, el conocimiento sobre cadenas productivas, mercado, competencia y niveles de calidad en los servicios se elabora de manera informal por medio de conversaciones o el reconocimiento de experiencias del gerente, para lo que no se presenta ni siquiera un ejercicio de sistematización con bases de datos.

Problemas y potencialidades: Los elementos con menor calificación y, por tanto, con presencia de mayores problemas son la determinación de precios y tarifas, la magnitud y comportamiento del mercado en cadena, el entorno social y regional y del sector. No obstante, los otros aspectos se encuentran también en una calificación baja en términos generales, teniendo que sólo ha madurado un conocimiento, aun informal, sobre las cadenas productivas cluster y sobre el servicio ofrecido, pudiendo ser estos elementos a potenciar en el desarrollo de una estrategia.

Recomendaciones: Se recomienda contactar especialistas y desarrollar estudios serios sobre los diferentes aspectos del entorno económico. Además, es importante establecer mecanismos de bases de datos para sistematizar el conocimiento y la experiencia que circula por la empresa de manera informal, además de dar seguimiento a las diferentes publicaciones y estudios que incluyen mediciones para el desempeño del sector de incidencia de la empresa.

Direccionamiento estratégico

Gráfica 2. Direccionamiento estratégico



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La gerencia no realiza planeación de estrategias sino que se concentra en la ejecución y control de procesos corporativos, no usa indicadores que le permitan elaborar la estrategia. Su misión y visión no son fruto de un estudio interno, y sobre esto no hay una capacitación a los empleados para que las asuman como un elemento de identidad o de su incorporación a la empresa. No se han establecido ningún tipo de valores corporativos, aun cuando la gerencia reconoce la importancia que esto tiene para la ventaja competitiva; sólo se les tiene en cuenta para la toma de decisiones en la promoción laboral. Las estrategias se fundamentan apenas en el flujo de caja y el aumento de ventas, pero estas no incorporan la participación de stakeholders ni indicadores de evaluación.

Problemas y potencialidades: En general el direccionamiento estratégico es uno de los factores que tiene en todas sus características puntuaciones considerablemente bajas, siendo la formulación de estrategias la que más problemas presenta. La única que cuenta con algún tipo de iniciativa es la formulación de valores corporativos, aun cuando esto sea apenas un proyecto centrado en la promoción laboral.

Recomendaciones: Se debe llevar a cabo una planeación que considere el incluso desde el corto hasta el largo y mediano plazo, considerando todos los aspectos técnicos y metodológicos que ello supone. Es importante que la misión y visión cuenten con estudios y análisis de soporte. Resulta indispensable que de manera inmediata la empresa formule mecanismos para determinar estrategias sólidas para un mejor direccionamiento de la misma.

Gestión del mercado

Gráfica 3. Gestión del mercado



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La orientación hacia el mercado se centra en la calidad del servicio ofrecido, de lo que asumen se da el posicionamiento de su marca. No cuenta con un plan de mercadeo. Aunque consulta fuentes secundarias para determinar algunas variables al respecto. Cuenta con base de datos de sus clientes que le permiten identificar las metas del mercado; pero no todas las acciones de la empresa se ajustan con base en este conocimiento. El vasto conocimiento de su producto le permite formular mejoras del mismo y es con esto con lo que da respuesta al mercado. La estrategia de precios y tarifas se fundamenta meramente en los costos, utilidades y excedentes. Atiende el mercado sin una estructura de distribución clara. Su estrategia de ventas no cuenta con una planeación estructurada, por tanto, carece también de una estrategia comunicativa clara. No obstante las acciones de fidelización permiten que sus clientes den continuidad a la relación contractual y genera también la inserción de nuevos consumidores de su servicio.

Problemáticas y potencialidades: Es evidente que la empresa no tiene una determinación hacia la gestión del mercado que le genere mayores niveles de competitividad; no existe una estrategia clara de distribución ni un proceso de planeación y control de mercado. Sin embargo, su conocimiento sobre el cliente es uno de los factores que le favorece para la inserción en el mercado, siendo que la relación que ha establecido con estos pudiera generar mayores crecimientos desde el corto plazo.

Recomendaciones: Se recomienda hacer uso de su buena relación con los clientes para determinar estrategias de mercado que le permita a la empresa ampliar sus horizontes y sus alcances. Es urgente establecer mecanismos de planeación para el mediano plazo y estrategias de distribución de los servicios asociadas a factores como penetración en el mercado, rotación del producto y volúmenes de venta.

Cultura organizacional

Gráfica 4. Cultura organizacional



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La empresa ha definido parcialmente las responsabilidades en la dirección y empieza a desarrollar actividades que hacen explícito su liderazgo en la promoción de una cultura de armonía en el trabajo; sin embargo no ha establecido ningún mecanismo diagnóstico para

fortalecer un proyecto de cultura organizacional. Por otro lado, no se estructuran equipos de trabajo que faciliten el cumplimiento de las metas ni se acompañan iniciativas de los trabajadores; sin embargo, sí se empiezan a desarrollar actividades que potencian la autonomía de los trabajadores. Igualmente, se empiezan a desarrollar acciones informales que permitan reconocer el trabajo de las personas, sus buenas prácticas y la superación de las metas. Esto ha generado una preocupación por dar respuesta a cualquier sentimiento de desarraigo por parte de los trabajadores para propiciar un ambiente laboral en el que se sientan más cómodos, aun cuando esto se fundamente en acciones informales.

Problemáticas y potencialidades: Las principales problemáticas se asocian al reconocimiento de las buenas prácticas; es allí donde la empresa obtiene una puntuación más baja a pesar de formular acciones incipientes para su mejoramiento. No obstante, se empiezan a consolidar prácticas que buscan un entorno de trabajo favorable que permita una experiencia laboral más amena para los trabajadores.

Recomendaciones: Se recomienda determinar las funciones y propósitos del equipo directivo y ejecutar acciones que promuevan su capacidad de liderazgo. Para fortalecer el compromiso de los trabajadores y atendiendo a la necesidad de ambientes de trabajo favorables, es importante formular estrategias de reconocimiento y de incentivos con aquellos individuos que contribuyen de mejor manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estructura organizacional

Gráfica 5. Estructura organizacional



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: Se ha definido una estructura con base en el organigrama y en el mapa de procesos que es, a su vez, una herramienta de control en la organización; sin embargo son herramientas que se utilizan sólo cuando sucede algún incidente. En la estructura se ha determinado un mecanismo de toma de decisiones que se va ajustando paulatinamente al direccionamiento estratégico; no obstante, tal estructura no permite determinar los roles de los trabajadores, en tanto tampoco se han diseñado manuales de funciones y procedimientos. La estructura organizacional no permite un trabajo en equipo constante, sólo en los casos de algunos proyectos.

Problemáticas y potencialidades: Las principales problemáticas de la estructura organizacional derivan de la ausencia de sistemas de información sólidos. Sin embargo, se reconoce que la estructura se ha ajustado y ha evolucionado, pero en función del cumplimiento de metas y objetivos.

Recomendaciones: Se recomienda gestionar un sistema de información que permita elaborar evaluaciones de la estructura organizativa y trazar los cambios que esta requiera. Asimismo, determinar los estándares de funciones y procedimientos de los diferentes niveles de la estructura.

Gestión de producción

Gráfica 6. Gestión de producción



Fuente: Matriz MMGO, 2018

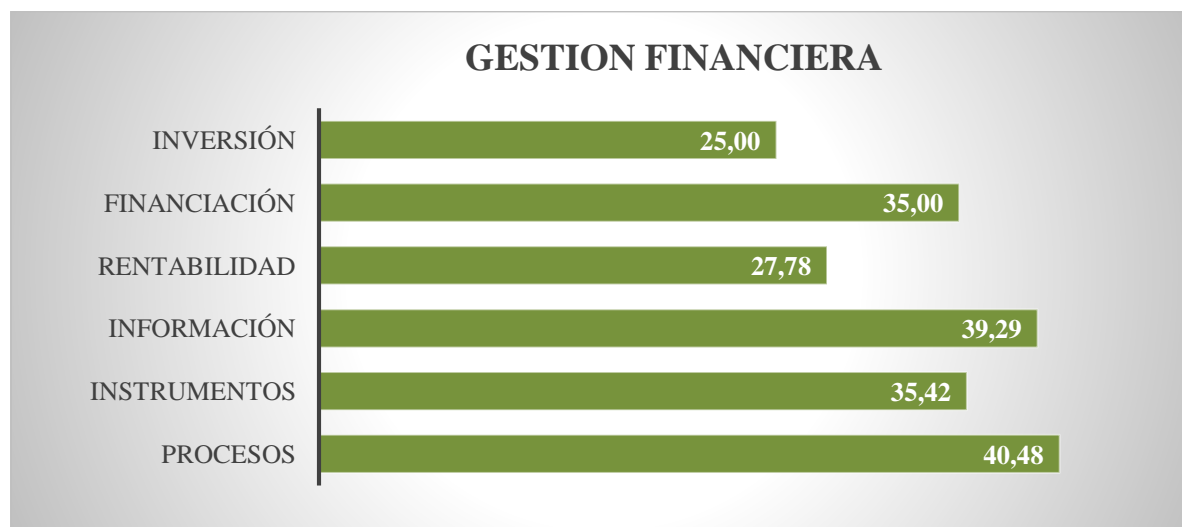
Análisis situacional: La planeación se determina semanal o mensualmente y se proyecta de acuerdo a las necesidades que se van presentando; cada proceso de producción y el tiempo en que se ejecuta se encuentra documentado. La empresa no cuenta con información de pronóstico de venta para el área comercial, a pesar de que conoce su capacidad real de operación. Para la calidad del servicio se ha establecido un estándar que también considera la información sobre el personal que lo aplica; junto con ello, se identifican las fallas o errores cometidos en la prestación del servicio para su posterior eliminación. Adicional, se cuenta con un cálculo de los costos de operación actualizado y con un registro básico de los sobrecostos; a partir de esto se determina un plan de requerimientos que se adecúa no sólo con la capacidad operacional, sino también con las necesidades de los clientes, al cual se ajusta a estrategia de operaciones.

Problemáticas y potencialidades: No se cuenta con un mecanismo efectivo para la relación de ventas y el plan de operaciones, en tanto ello no cuenta con un pronóstico preciso; con ello, el plan de operaciones y de producción se ve truncado. No obstante, es nuevamente el conocimiento sobre el cliente el que permite determinar el proceso de prestación del servicio de una manera que se ajusta a las necesidades de estos.

Recomendaciones: Se requiere alinear las ventas y las operaciones con una estrategia corporativa sustentada en sistemas de información sólidos. Igualmente, el plan de operaciones de la organización debe contar con procesos de gestión del conocimiento y de innovación.

Gestión financiera

Gráfica 7. Gestión financiera



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La empresa no cuenta con un plan de inversiones establecido bajo criterios fijos, es un proceso que se determina anualmente y que está sujeto a las ventas, a los excedentes y al nivel de producción requerida. Situación similar sucede con el proceso de financiamiento, no existe un plan concreto al respecto, pero sí se cuenta con financiamiento del capital de trabajo reducido, en tanto los niveles de eficiencia de la empresa en la gestión de cadena de abastecimiento es adecuada. La rentabilidad se determina por la razón entra la utilidad neta y los activos; esto es

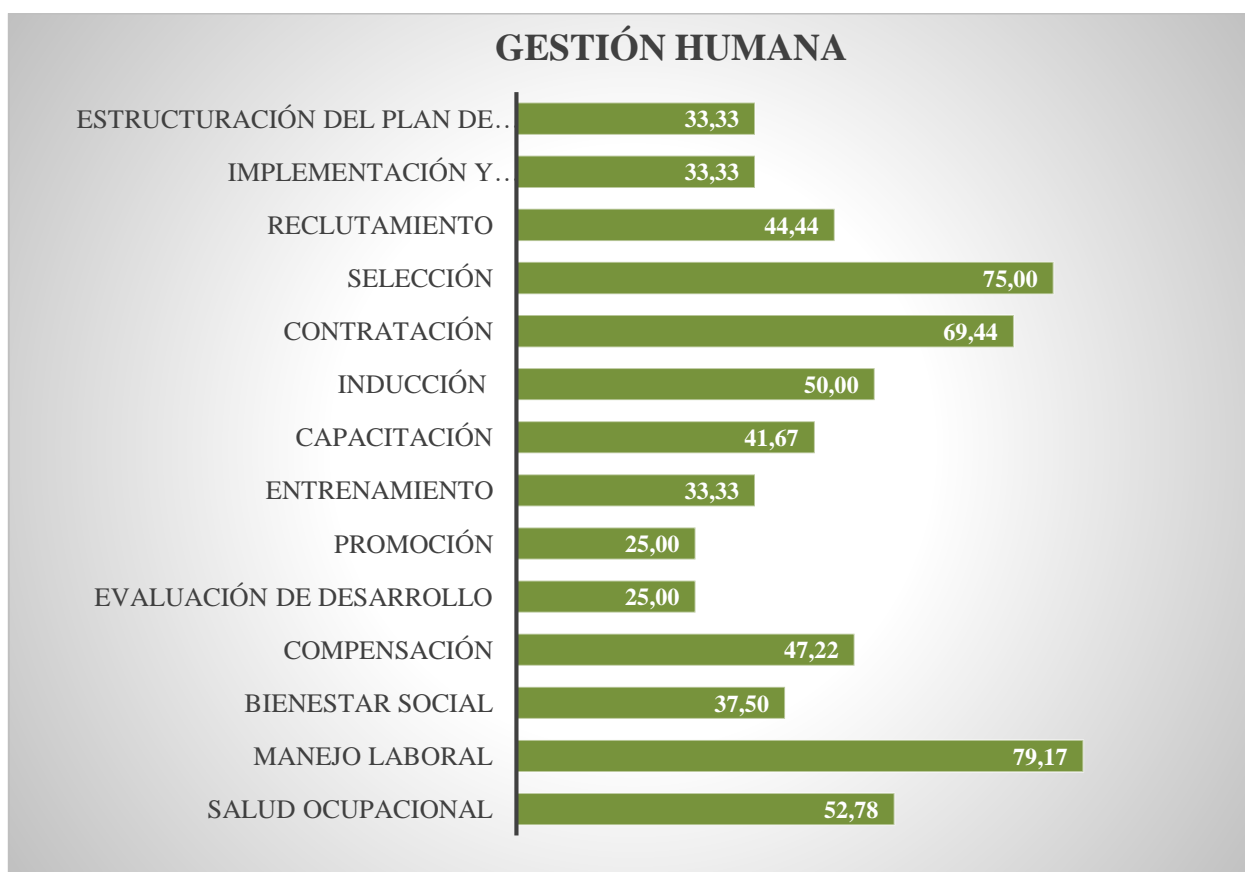
lo que adecúa los recursos para capital de trabajo y determina el presupuesto para las compras. La base de la información de la gestión financiera es directamente la relación con los clientes. No se cuenta con un proceso consolidado de planeación en la gestión financiera, pero se cuenta con un área de registro y control.

Problemáticas y potencialidades: Las principales problemáticas se evidencian en dos aspectos, la inversión y la rentabilidad; allí no se han determinado acciones específicas que permitan proyectar con mayor claridad aspectos como el abastecimiento, factores que generan valor para la empresa o la posible alianza y satisfacción de grupos de interés. Por otro lado, aunque los procesos de gestión financiera son los que mayor puntaje obtienen, ciertamente se encuentran condicionados a la ausencia de una planeación específica.

Recomendaciones: Se recomienda contar con asesorías que den cuenta de la relevancia de los recursos existentes y de la posibilidad de formular proyectos a partir de estos. Igualmente se requiere hacer un análisis de los presupuestos para determinar las estimaciones y pronósticos que aporten en el aspecto financiero. También se debe llevar a cabo una estimación específica de las ventas y los cambios esperados en el mercado para gestionar con mayor efectividad el capital con el que cuenta la empresa.

Gestión humana

Gráfica 8. Gestión humana



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La estructuración del plan de gestión humana tiene el enfoque de misión y de visión formulados de manera informal, pero se alinea con el direccionamiento estratégico de la empresa; su ejecución se articula informalmente a la ejecución de los planes de otras áreas de la empresa. En cuanto al reclutamiento del personal se cuenta con información de la proveniencia del mismo y de los empleados potenciales, pero es una información de la que no se hace uso. Entre los criterios de selección los que más se utilizan son los físicos y los de salud para determinar la aptitud frente al cargo; no siempre se hacen entrevistar o pruebas y sólo algunas veces se consideran las prioridades de la empresa respecto de habilidades y valores de los aspirantes. Las políticas de contrato son trabajadas de manera informal, pero se consultan diferentes fuentes para la elaboración de los contratos.

La inducción se trabaja de manera informal y algunas veces se emplean mecanismos para contextualizar e informar al empleado sobre los aspectos básicos de la historia; igualmente el proceso de capacitación no se ha establecido formalmente como también el proceso de entrenamiento. Aunque no se manejen datos estadísticos para la promoción de los trabajadores, se tienen en cuenta aspectos como el mérito y la antigüedad; esta situación aplica también para la evaluación del desarrollo del personal. En cuanto a la compensación de los trabajadores, aunque existen indicadores que no se utilizan para determinar la escala salarial, sí se están estableciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pagos de nómina y los criterios para determinar el salario.

Las condiciones de la empresa, según las estadísticas, reflejan aumentos en los niveles de productividad, lo que indica que, aunque no exista de manera formal un programa de bienestar social, sí se ejecutan acciones en función de ello. Sumado a ello, los programas de salud ocupacional atienden el mantenimiento de vida y salud de los empleados y medidas de protección frente al riesgo.

Problemáticas y potencialidades: Las principales problemáticas se relacionan con la promoción del personal y la evaluación de su desarrollo, en tanto no existen mecanismos efectivos para tal propósito. Sin embargo, la gestión humana es uno de los factores de mayor favorabilidad para la empresa, especialmente en lo relacionado a la selección de personal, al proceso de contratación y al manejo laboral.

Recomendaciones: Establecer sistemas de información que permitan valorar los índices de crecimiento y aporte de trabajo del personal para establecer un proceso de sistema de compensación y promoción acorde al trabajo efectivo. Ello implica partir de la base de un plan de gestión humana que contemple de manera integral todos los factores que entran en juego.

Exportaciones

Gráfica 9. Exportaciones



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La empresa no ha generado ningún tipo de exportaciones; no obstante, la gerencia reconoce posibilidades de éxito en los mercados internacionales, producto del conocimiento que se tiene de clientes de países cercanos y por la facilidad adaptarse del proceso y del servicio de la empresa, esto último, siendo un elemento que se adecúa a las características del servicio ofrecido.

Problemáticas y potencialidades: Uno de los problemas mayores es el desconocimiento que existe incluso a nivel nacional sobre la marca de la empresa. Sumado a ello no se ha generado contacto con alguna organización que permita un flujo de información para conocimiento del comercio internacional. Entre las posibilidades, se tiene en cuenta que el servicio ofrecido por la empresa es aplicable en los contextos de otros países.

Recomendaciones: Establecer contactos y fortalecer el flujo de información para adecuar un plan que permita proyectar la oferta del servicio a nivel internacional.

Importaciones

Gráfica 10. Importaciones



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La adquisición de los materiales se planifica con tal precisión que es uno de los elementos que permite planificar la gestión integral de la empresa; esta adquisición de materiales pasa por procesos de verificación de calidad del país proveedor y cumplimiento de criterios nacionales e internacionales. Igualmente, la empresa presenta facilidad para asimilar el tema de aranceles y demás cambios en el mercado internacional que puedan afectar las importaciones, a pesar de que no haya un análisis efectivo y constante por parte de la gerencia. Para la importación no se considera ningún tipo de logística específica, pues tampoco es un asunto

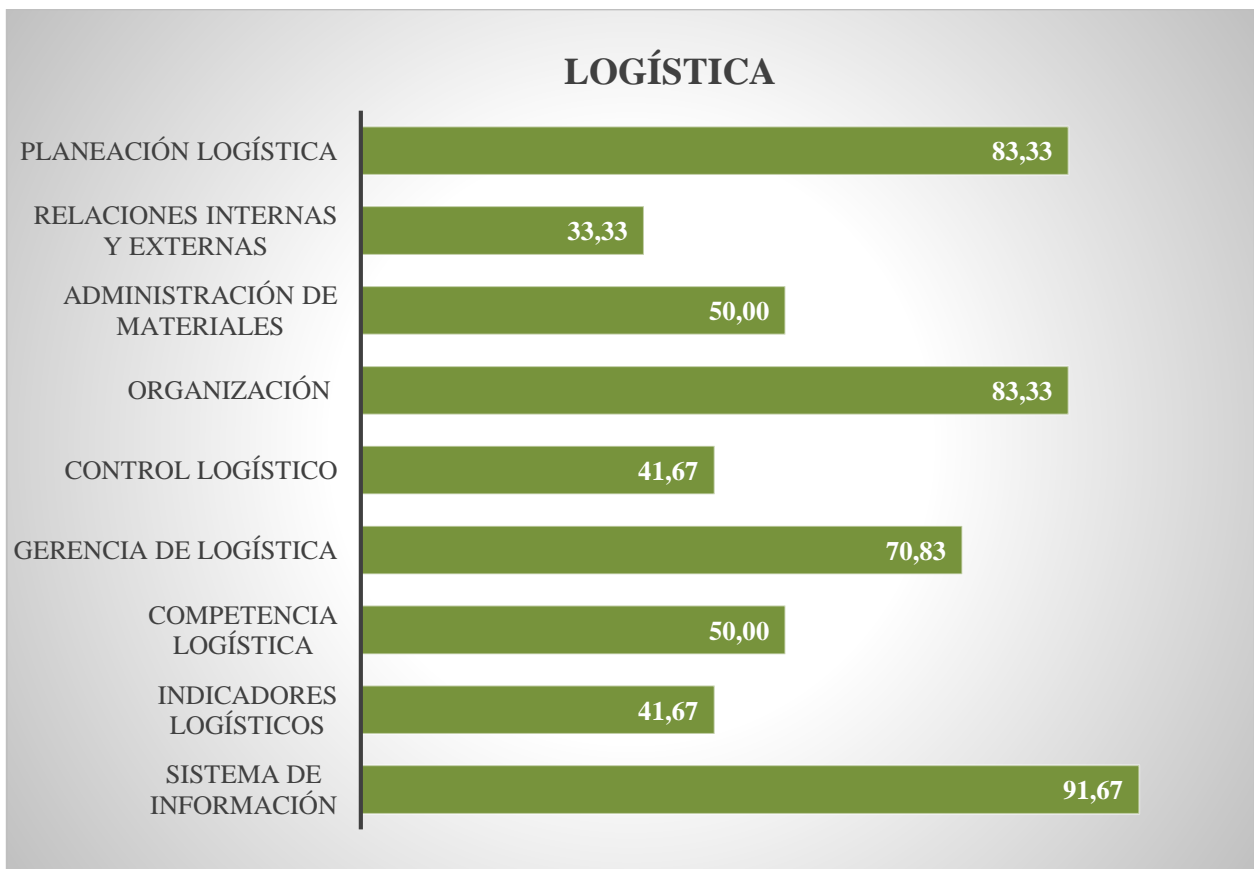
que integre las políticas de proyección de la empresa, por tanto, no hay un control efectivo sobre los procesos de importación.

Problemáticas y potencialidades: Efectivamente las principales problemáticas se asocian a la falta de un programa o plan de importaciones; sin embargo se considera que los materiales y recursos que provienen de otro país, son adquiridos en tiempos adecuados para los procesos propios de la empresa.

Recomendaciones: Establecer un sistema de generación de información, indicadores y control de importaciones. Por otro lado, se recomienda gestionar información que permita contemplar contactos con proveedores alternativos.

Logística

Gráfica 11. Logística



Fuente: Matriz MMGO, 2018

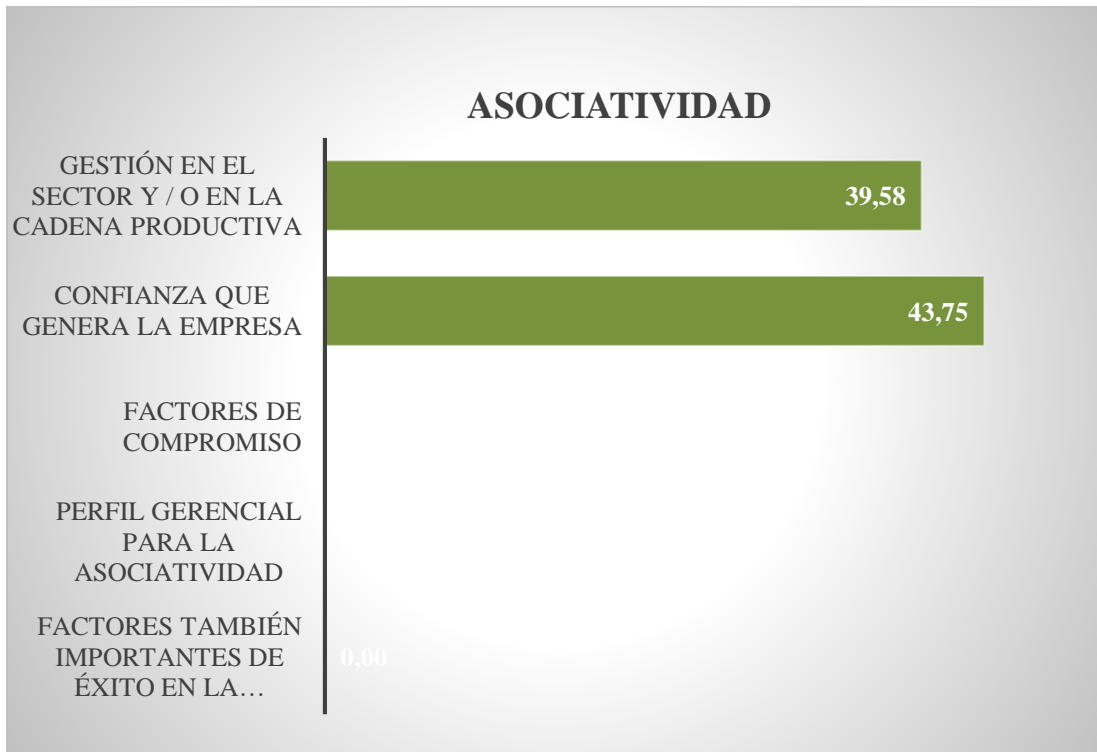
Análisis situacional: La empresa cuenta con un plan de logística que funciona perfectamente, gracias a ello se realizan intentos de alianzas con proveedores y clientes, se tiene un control de inventarios basado en el uso de software y se satisfacen plenamente los requisitos de los clientes. La empresa cuenta con un equipo dedicado exclusivamente a la logística desde donde se aplican todos los conceptos de administración de la cadena de abastecimiento y cuenta con un sistema de información con base tecnológica. Aun cuando se está conformando como área y se están diseñando los indicadores logísticos, se tiene claro su concepto y posibilidades.

Problemáticas y potencialidades: Este es quizá uno de los factores con mayores ventajas y avances; no obstante, se considera pertinente ajustar elementos como el establecimiento de alianzas y la pronta determinación de los indicadores logísticos. En cuanto a sus potencialidades, se considera la asistencia tecnológica para la gestión de la información relacionada con el aspecto logístico.

Recomendaciones: Alinear la logística con la estrategia, los proveedores y los clientes.

Asociatividad

Gráfica 12. Asociatividad



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La empresa no ha establecido alianzas de manera permanente con sectores u organizaciones afines en el ámbito de la cadena productiva; sólo existe este tipo de cooperación en situaciones específicas y cuando la empresa considera algún beneficio. Sin embargo, esto no quiere decir que la empresa no genere una búsqueda de alianzas con gremios o empresarios, por lo que su imagen y confianza generada es un factor que reconoce importante para generar colaboración en el marco de la cadena productiva.

Problemáticas y potencialidades: Como evidencia la Gráfica 12, la empresa no tiene ningún tipo de desarrollo en factores como el compromiso, el perfil gerencial para la asociatividad y los factores de éxito en este sentido. Pero puede hacer uso de sus potencialidades, especialmente en la confianza que puede llegar a generar la empresa por su bagaje y relación con diferentes entidades bancarias.

Recomendaciones: Agremiarse y participar de diferentes alianzas. Disposición a la negociación. Informarse y participar de convocatorias. Definir perfiles gerenciales para la asociatividad.

Comunicación e información

Gráfica 13. Comunicación e información



Fuente: Matriz MMGO, 2018

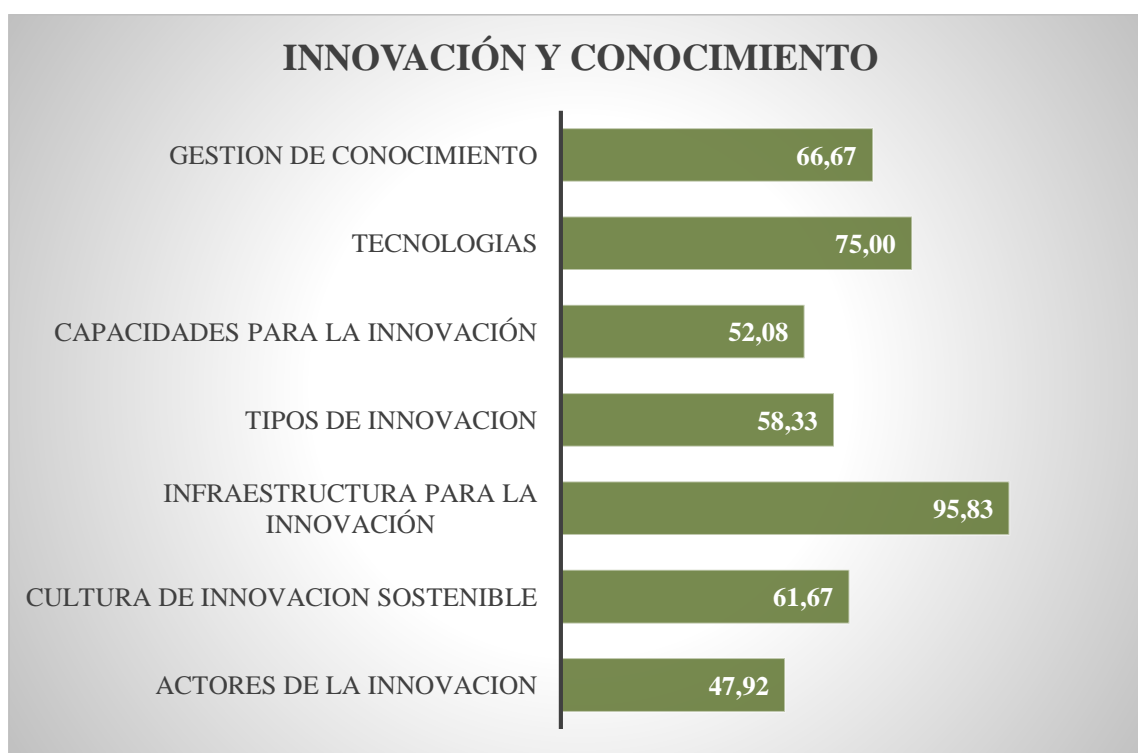
Análisis situacional: Falta de coherencia entre objetivos de la empresa y comunicación interna, estos procesos no son muy recurrentes y se limitan a las orientaciones entre directivos y subalternos; sólo en algunas ocasiones las conversaciones establecidas sirven para escuchar las necesidades de los grupos de la empresa. Lo que sí ocurre con mayor frecuencia son los procesos de comunicación con el cliente donde se evidencian sus necesidades. No existe comunicación con estamentos de control ni con grupos de base comunal para determinar acciones relacionadas con la responsabilidad social empresarial que generen valor para la organización. Sin embargo, el proceso de gestión documental para la comunicación empresarial, sí da cuenta de elementos de planificación y organización para cumplir con criterios de calidad, pertinencia, cantidad y modo en que circula la información. Se cuentan con un almacenamiento de documentos que permite disponibilidad total y oportuna de la información.

Problemáticas y potencialidades: No existen mecanismos que agencien una comunicación efectiva a nivel interno de la organización y entre sus distintas dependencias o niveles; sólo existen procesos mínimos en que la información que circula parecer ir en una única vía vertical. Los sistemas de organización de la documentación son una potencialidad que debe articularse a las problemáticas evidenciadas.

Recomendaciones: Generar escenarios para que la información fluya en diferentes sentidos, permitiendo una retroalimentación de los procesos. Establecer conversaciones con el cliente donde, por medio de la negociación, se genere mayor valor para la empresa. Llevar a cabo procesos de planificación de la publicidad para que esta genere un mayor impacto. Establecer mecanismos de contacto con la comunidad para avanzar en procesos de responsabilidad social de la empresa.

Innovación y conocimiento

Gráfica 14. Innovación y conocimiento



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La empresa cuenta con un programa para apropiar conocimientos útiles en el emprendimiento de actividades de innovación. La participación de los trabajadores es importante para la generación de ideas que se convierten en proyector y servicios de la empresa; sin embargo, no existe en lo concreto personal con experiencia en actividades de innovación. En cuanto a la cultura de la innovación, la empresa cuenta con recursos como programas, conexión entre colaboradores e integración de procesos internos para combinar nuevas formas de operar. La

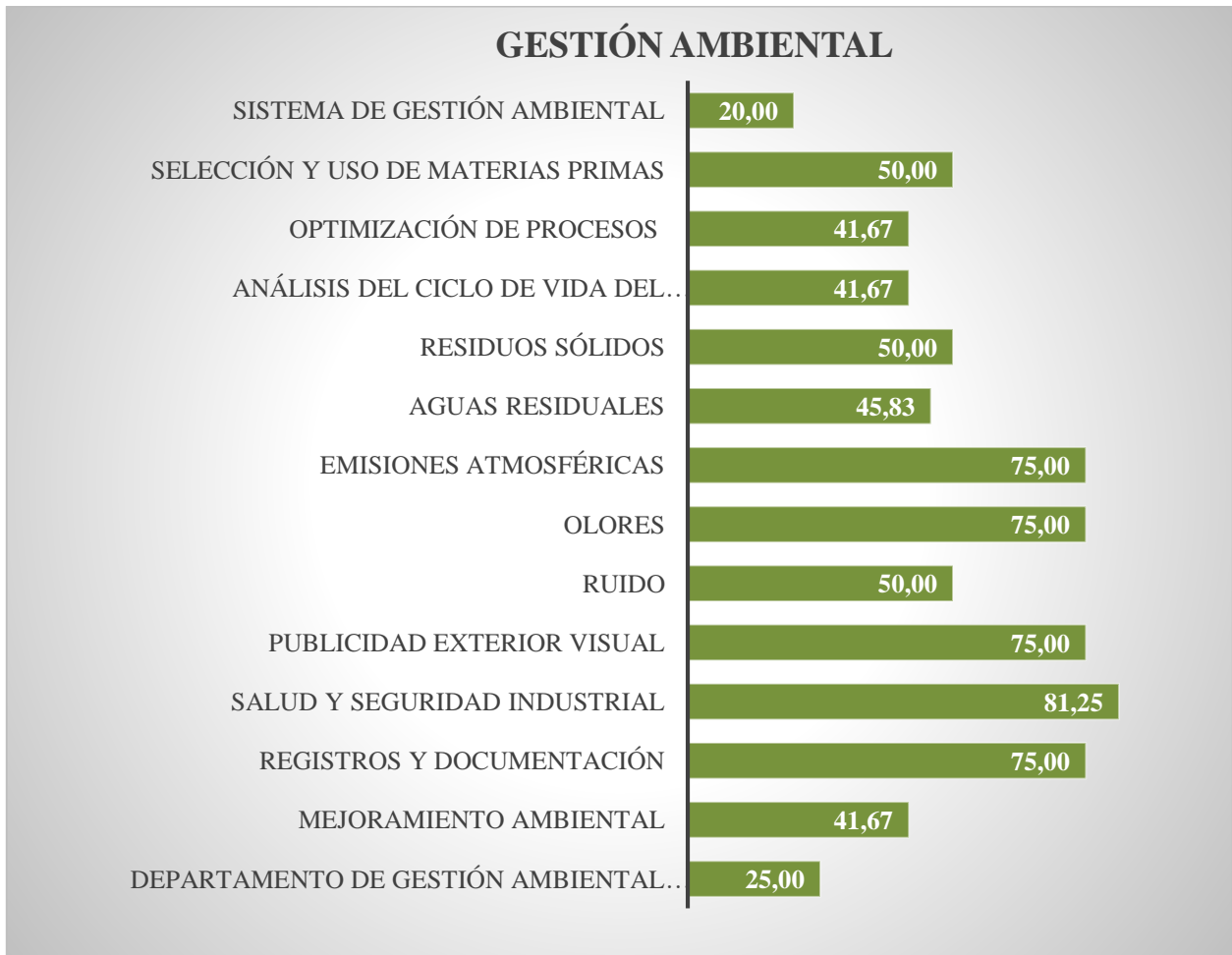
infraestructura con la que cuenta la empresa para la innovación es apenas un proyecto al que se le han definido directrices, asignado personas e identificado expertos en todo lo relacionado con la innovación. Los mayores avances de innovación tienen que ver con la reducción de impactos sobre el medio ambiente, respuesta a amenazas y oportunidades del entorno competitivo y rentabilidad frente a las circunstancias cambiantes del entorno. Lo relacionado con la tecnología y la innovación es uno de los puntos en que más destaca la empresa, allí se identifican avances en cuanto a la gestión y desarrollo tecnológico y el uso de software. Sobre la gestión del conocimiento, se reconoce que se ha distribuido por toda la organización y ello permite un entendimiento de sus potenciales aplicaciones.

Problemáticas y potencialidades: Innovación y conocimiento se encuentran entre los factores que mayores ventajas parecen haber alcanzado en la empresa; se ha insaturado una cultura de la innovación que permite que la empresa avance hacia otros estadios y alcance mayores mejoras. Igualmente el uso de las tecnologías es un proceso que evidencia distintos avances y formas de aplicación. Entre las mayores debilidades al respecto se encuentran la ausencia de actores de innovación.

Recomendaciones: Establecer un equipo o capacitar personal que logre desarrollar expresiones y habilidades en actividades de innovación.

Gestión ambiental

Gráfica 15. Gestión ambiental



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La empresa no cuenta en la actualidad con un sistema de gestión ambiental, por lo tanto, aunque se tienen en cuenta algunos criterios ambientales para la compra de materiales, no es un requisito establecido para los proveedores. En el uso de materiales, sin ser algo planificado, se reutilizan algunas materias primas y se estandarizan las cantidades en el empleo del servicio. Se tiene conocimiento relacionado con las emisiones generadas y se cuenta con sistemas de tratamiento, pero no se utilizan bajo un enfoque ambiental estricto; lo mismo sucede con los olores, el ruido y la contaminación visual. En el caso interno, lo que tiene que ver con salud y seguridad industrial funciona con mayor planeación, en tanto existen mecanismos adecuados para su preservación. Pero en términos generales, los avances del enfoque de gestión

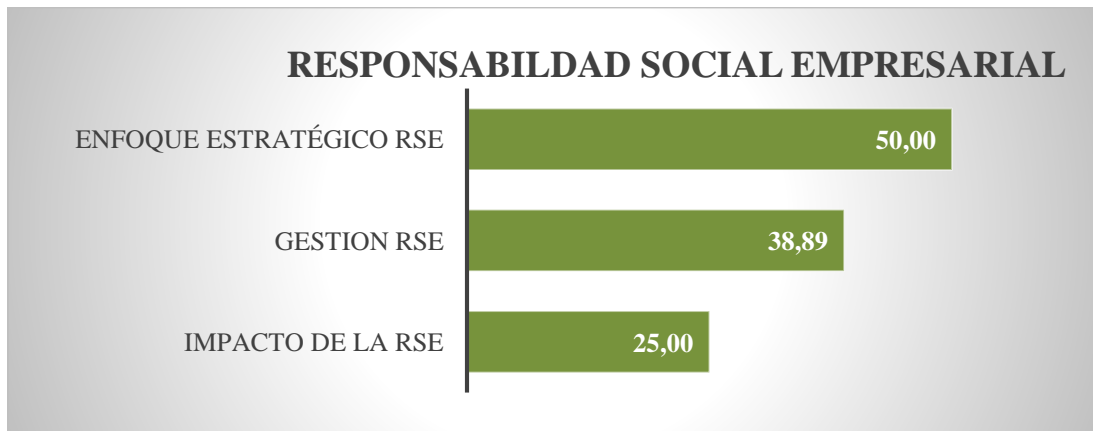
ambiental se desarrollan con una suerte de autonomía, siempre que no existe un programa determinado para ello.

Problemáticas y potencialidades: En general no se cuenta con plan de gestión ambiental, lo que condiciona la mayoría de acciones relacionadas desde la empresa. No obstante, diferentes acciones que tienen lugar en la empresa, aunque no sean planificadas, indican de la multiplicidad de opciones con las que esta cuenta para implementar un enfoque ambiental.

Recomendaciones: Formular e implementar un programa de gestión ambiental.

Responsabilidad social empresarial

Gráfica 16. Responsabilidad social empresarial



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Análisis situacional: La gerencia manifiesta un interés respecto de la responsabilidad social, pero no existe evidencia documentada o no se ha elaborado. La empresa cuenta con un modelo de Gobierno Corporativo que puede dar luces sobre la responsabilidad social; cumple con las exigencias de la legislación laboral colombiana y establece mecanismos que garantizan la seguridad de sus clientes. Sin embargo no ha establecido criterios de responsabilidad social formalmente ni un mecanismo para el relacionamiento con la comunidad, por tanto, no se puede determinar ningún tipo de impacto al respecto.

Problemáticas y recomendaciones: No existe un enfoque de responsabilidad social empresarial formalmente elaborado por la empresa. Los intereses manifestados por la gerencia pueden ser el punto de partida para establecer un mejor relacionamiento con la comunidad.

Recomendaciones: Formular un enfoque de responsabilidad social empresarial que contemple la participación de grupos de interés para ampliar la perspectiva del impacto deseado.

Informe integral

Informe Integral

Gráfica 17. Informe integral



Fuente: Matriz MMGO, 2018

Son tres los aspectos que sobrepasan el rango medio de valoración en la empresa: la gestión ambiental, innovación y conocimiento y logística. En ellos se han encontrado acciones que permiten orientar estrategias para su fortalecimiento y, en lo concreto, para generar un mayor impacto a nivel de responsabilidad, por lo menos en el caso de lo ambiental. Los otros dos factores con potencialidades pueden orientar un proceso de organización de la empresa y de crecimiento y expansión hacia mercados desconocidos; de tal manera que la situación de virtualidad que está predominando en el mercado financiero se convierta más en un reto que en un condicionante. El resto de factores evidentemente son aspectos de la empresa en los que urge una formulación estratégica que decante en mejores niveles de valoración, siendo el direccionamiento estratégico el factor que más demanda de apuestas integrales para su mejoramiento. Es este uno de los ejes para cualquier organización y, en el caso de Colvapor, requiere de una intervención urgente.

7.3. RESUMEN DE ESTRATEGIAS

Es importante resaltar que el diagnóstico elaborado a partir del modelo MIIGO y de sus 16 componentes sirvió como base para ejecutar la estructura planteada por David y David (2017) sobre el modelo analítico para la formulación de estrategias. De modo que de esta información se alimentaron las diferentes matrices para dar continuidad a cada una de las etapas que integran la formulación de la estrategia que se propone para la empresa (etapa de los insumos, etapa de la adecuación y etapa de la decisión). Esto quiere decir que el diagnóstico, en principio, sirvió para diligenciar la matriz FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (derivada en este caso en las matrices de Evaluación del Factor Interno – EFI y Evaluación del Factor Externo – EFE y en la matriz de perfil competitivo – MPC). Para la etapa de adecuación, la información recolectada permitió diligenciar matrices como la matriz interna y externa – IE, la matriz de evaluación SAPCE o PEYEA y la matriz de la estrategia principal. De estas últimas se toman los insumos para determinar la estrategia que más se adecúa a las necesidades de la empresa. Lo que

acá se plantea es que el resumen de las estrategias integra la propuesta teórica de David y David (2017) y de Pérez, et al. (2015)

Insumos

Como se mencionó, el diagnóstico sirvió para diligenciar matrices de mayor especificidad contempladas en el proceso de formulación de una estrategia y que sirven de insumos básicos para la selección final; valga aclarar e insistir que la ponderación que se otorga en estos casos se relaciona con los datos obtenidos de la matriz MMGO tras un proceso de interpretación por parte de la investigadora. En este caso, la matriz de perfil competitivo permite revisar cinco factores críticos de éxito para la empresa en comparación con otras dos del mismo sector: las empresas Serviaseos Jenny y Sodexho. Los cinco factores considerados son 1) participación en el mercado nacional; 2) reputación de la marca; 3) expansión en el mercado nacional con diferentes entidades financieras; 4) posición en el mercado; y 5) competitividad en precios. Lo que se valora con esta matriz son algunas de las posibles ventajas competitivas que puedan existir para la empresa en el mercado que le corresponde.

Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ MPC	Ponderación	COLVAPOR 24 HORAS S.A.S		SERVIASEOS JENNY		SODEXHO	
Factores críticos para el éxito		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1. Participación en el mercado nacional	0,22	4	0,88	3	0,66	4	0,88
2. Reputación de la marca	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
3. Expansión en el mercado nacional con diferentes entidades financieras	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
4. Posición en el mercado	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
5. Competitividad de precios	0,42	2	0,84	3	1,26	4	1,68
Total	1		3,16		3		3,76

Fuente: elaboración propia, 2019

La ponderación de los datos representa en el conjunto de los cinco factores una suma igual a 1 y se distribuye según mayor sea el peso de cada factor; igualmente la calificación que va de 1 a 4 se distribuye según el nivel de atractivo considerado para cada caso; a partir del relacionamiento de estos dos datos se detecta la calificación ponderada. Si bien en el total es la empresa Sodexho la que obtiene una mayor puntuación (3,76), se pueden determinar algunas ventajas competitivas para Colvapor en los primeros 4 factores, especialmente en comparación con la empresa Serviaseos Jenny. No obstante, resulta evidente la necesidad de implementar estrategias enfocadas a los precios, para lo cual deben proyectarse acciones tendientes a la consolidación de un sistema de cálculo que permite actualizar continuamente los precios y adecuarlos a las necesidades de la empresa y el mercado. Igualmente debiera potenciar el factor de expansión en el mercado nacional a partir de un conocimiento detallado del comportamiento de consumo de los clientes que se mueven en este mercado, para seguir liderando este aspecto.

Por otro lado, la matriz FODA, distribuida a su vez en las matrices EFI y EFE, permiten la detección de factores externos e internos clave para la formulación final. Bajo los mismos parámetros de calificación ponderada, se determina la debilidad o fortaleza que cada una representa para la organización, teniendo que con puntajes $< 2,49$ se consideran débiles interna o externamente y $> 2,50$ se entiende todo lo opuesto, como organizaciones fuertes en cada uno de los casos. En términos generales, con los insumos recolectados se detecta que para el caso de los factores internos la organización requiere de la implementación de estrategias urgente, en tanto su puntaje se ubica en 1,67 (ver Tabla 3), mientras que los factores externos dan mayores luces de probabilidades al obtener una puntuación mayor al requerimiento para ser considera fuerte externamente con un 3,48 (ver Tabla 4).

Tabla 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno – EFI

MATRIZ EFI	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
FORTALEZAS			
1. En 2018 incrementa su cobertura del mercado nacional con todas las entidades financieras a 81 jurídicas de Bancolombia	0,1	4	0,4
2. Trayectoria y experiencia en el sector	0,08	4	0,32
3. Reconocimiento y relación continua con sus clientes	0,06	4	0,24
4. Incrementa su recurso humano y estructura organizacional para el cumplimiento de las metas	0,01	3	0,03
6. Instalaciones y oficinas propias	0,03	3	0,09
7. Apoyo jurídico en la celebración de contratos	0,06	3	0,18
8. Software de apoyo para el seguimiento de la ejecución de la operación en campo	0,06	3	0,18
9. Relación con proveedores	0,03	4	0,12
10. Procesos estandarizados	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
1. Planeación a corto plazo, concentración en la ejecución y control de procesos	0,07	2	0,14
2. Poca diversificación en el portafolio de productos o servicios	0,07	1	0,07
3. Uso de indicadores financieros para la toma de decisiones	0,1	1	0,1
4. Sistemas de información integrados de gestión acorde con las necesidades de la organización	0,06	2	0,12
5. Formulación de nuevos proyectos organizacionales	0,05	1	0,05
6. Establecimiento de alianzas	0,06	1	0,06
7. Programa de beneficios laborales	0,05	1	0,05
8. Orientación por metas comerciales y nuevos negocios	0,05	1	0,05
Total	1		1,67

Fuente: elaboración propia, 2019

De las fortalezas destaca el incremento de cobertura que tuvo la empresa durante el 2018, lo que indica una capacidad manifiesta de abarcar cada vez más mercados y lograr posicionarse como una de las marcas de mayor prestigio. A su vez, esto se debe a la experiencia reconocida en la prestación del servicio de la que ya se han expuesto algunos de sus principales acuerdos y contratos con entidades bancarias en todo el país, como también al buen relacionamiento que ha establecido con sus clientes. Estas tres fortalezas se consideran como un factor a proyectar en la

organización, toda vez que existe una relación entre las mismas, siendo factores internos claves de éxito. Por otro lado debe considerarse la necesidad de fortalecer aspectos de proyección y establecimiento de metas internos, para fortalecer la organización en términos de su estructura, funcionamiento y horizonte., teniendo en cuenta que las mayores debilidades están en la formulación de nuevos proyectos organizacionales, la orientación por metas comerciales y nuevos negocios y el diseño de un programa de beneficios laborales.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ EFE	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES			
1. Penetración en el mercado internacional	0,04	1	0,04
2. Ampliación del portafolio de productos o servicios	0,07	4	0,28
3. Implementación de sistemas de gestión	0,04	3	0,12
4. Formalización laboral	0,02	2	0,04
5. Cumplimiento de las altas exigencias del sector financiero	0,07	4	0,28
6. Orientación estratégica	0,50	4	2,00
AMENAZAS			
7. Incremento de las operaciones virtuales en el sector financiero	0,05	3	0,15
8. Sostenimiento de los ATM en los 82 últimos dos años	0,04	3	0,12
9. Incursión de multinacionales como competidores	0,03	2	0,06
10. Reducción en el uso de cajeros 82 automáticos – ATM	0,05	4	0,20
11. Condiciones ambientales (desastres naturales)	0,02	1	0,02
12. Condiciones de seguridad	0,02	1	0,02
13. Reducción y estandarización de los precios por parte de los clientes del sector	0,05	3	0,15
Totales	1,00		3,48

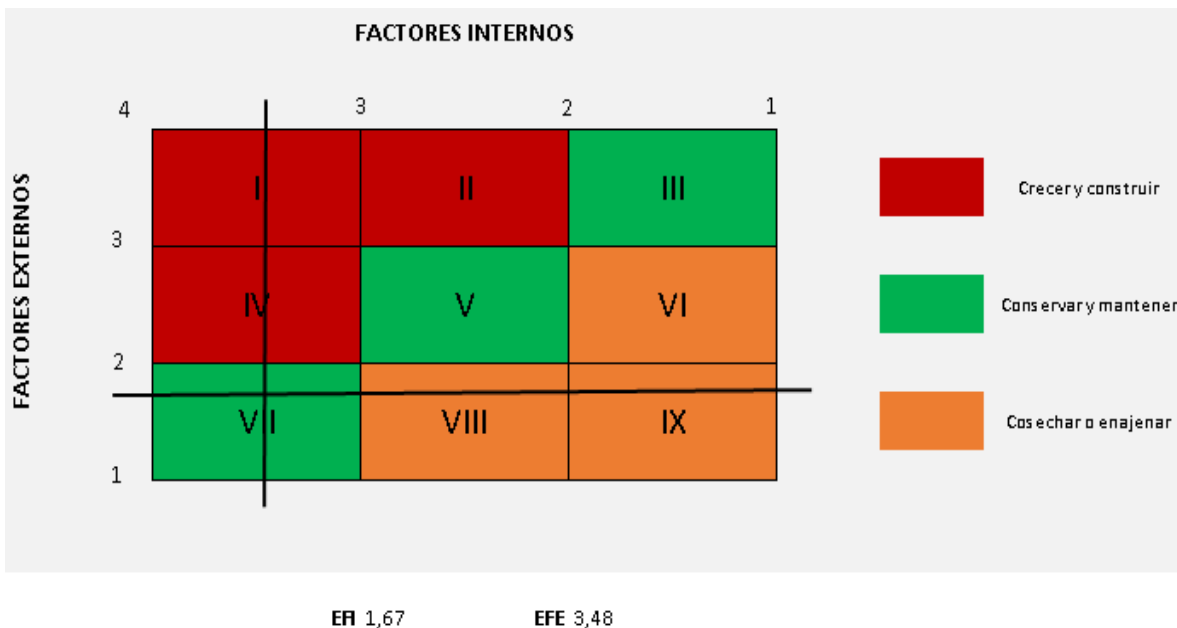
Fuente: elaboración propia, 2019

Entre las oportunidades deben destacarse en esencia dos factores, la ampliación del portafolio de productos o servicios y el cumplimiento de las altas exigencias del sector financiero.

Esto supone para la empresa tener disposición al cambio en tanto, como se ha mencionado desde el planteamiento del problema, hoy el sector financiero se desenvuelve en dinámicas propias de un contexto cada vez más automatizado y digital. A ello se le suma la amenaza detectada del incremento de operaciones virtuales en el sector financiero; es decir, resulta urgente y estratégico para la empresa proyectar una organización cada vez más amplia y capaz de responder desde diferentes frentes las demandas y cambios que se presentan en el mercado financiero.

En la matriz interna externa – IE se toman en cuenta dos dimensiones clave: la calificación total ponderada de EFI y EFE; el puntaje de EFI se ubica en el eje y, mientras que el puntaje de EFE se ubica en el eje x. Las nueve casillas en las que se distribuye la gráfica, significan divisiones específicas de la organización y, dependiendo del punto de encuentro de los dos puntajes se determina el tipo de estrategia que debe implementarse

Gráfica 1. Matriz interna externa - IE



Fuente: elaboración propia, 2019

Según la Gráfica 18, los puntajes cruzados de las matrices EFE y EFI indican que la empresa se ubica en la segunda región (de color verde), correspondientes a las casillas III, V y VII. En este caso, según lo exponen David y David (2017), las estrategias que mayor beneficio generan para la empresa deben estar enfocadas en conservar y mantener acciones o proyectos en los que actualmente se encuentra la organización. Para este caso específico puede recomendarse como estrategia el desarrollo de nuevos productos que permitan una mejor penetración en el mercado. Esto se complementa si se tiene en cuenta que, según la ponderación de EFE, desde la perspectiva de la matriz IE, al ponderar un puntaje entre 3.0 y 4.0, se puede determinar que la empresa se encuentra en un puntaje alto sobre su factor externo (EFE 3,48); esto es, su dinamismo en el mercado le permite grandes ventajas competitivas a la hora de definir una estrategia concreta en esa perspectiva.

La matriz de evaluación PEYEA toma en consideración cuatro variables con sus categorías de análisis específicas: fuerza financiera (FF), estabilidad del entorno (EE), ventaja competitiva (VC) y fuerza de la industria (FI) (ver Tabla 5). Si se revisa con detalle, estas se adecúan igualmente a condiciones externas e internas de la organización; cada una recibe también una calificación que se pondera finalmente y que determina la ubicación de un vector direccional de la empresa en los cuadrantes de un plano de coordenadas que, además, define si la estrategia debe ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Se promedian las calificaciones de cada variable y se suma el promedio final de la siguiente manera $PVC + PFI$ por un lado, y $PPF + PEE$ por el otro.

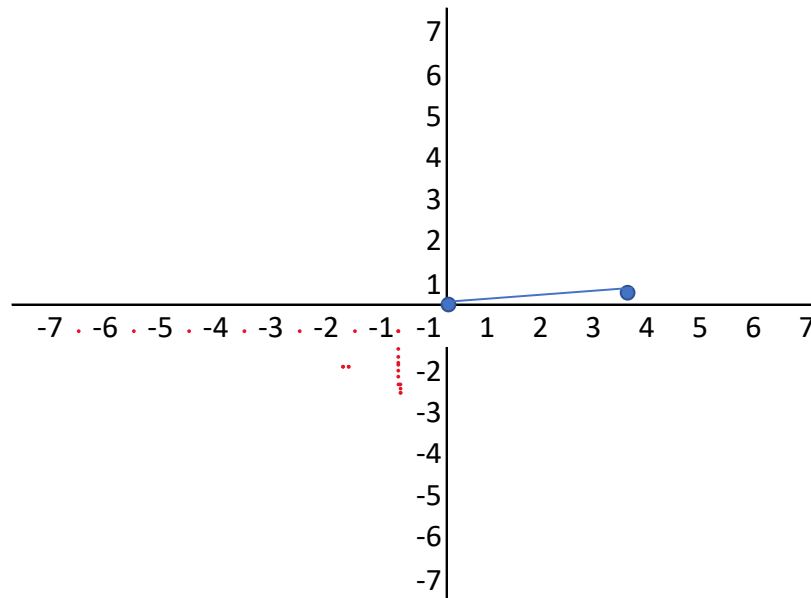
Tabla 5. Matriz de evaluación PEYEA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	calificación	Estabilidad del Entorno (EE)	calificación

Utilidad Neta	3	Acceso a financiamiento	-2
Rendimiento sobre la inversión	3	Asociaciones o alianzas	-5
Liquidez	3	Tecnología	-1
Endeudamiento	4	Incremento de operaciones virtuales	-4
Capital de trabajo	6	Precios de los competidores	-3
Promedio	3,80	Promedio	-3,00
Ventaja Competitiva (VC)	calificación	Fuerza de la Industria (FI)	calificación
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	6
Reconocimiento	-1	Acceso a créditos	6
Calidad en servicios o productos	-2	Implementación de nuevas tecnologías	5
Relaciones con proveedores	-3	Potencial de apertura mercado internacional	7
Tiempos de respuesta a clientes	-2	Recursos tecnológicos a la medida	3
Promedio	-2,00	Promedio	5,40
		PVC + PFI	X= 3,40
		PFF + PEE	Y = 0,80
Coordenadas			

Fuente: elaboración propia con base en David y David (2017)

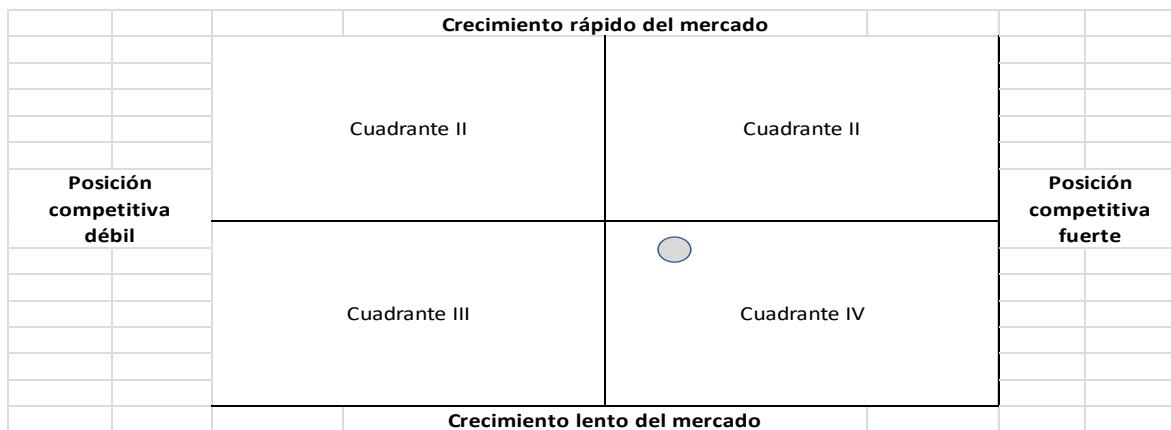
Gráfica 2. Plano de coordenadas PEYEA



Fuente: elaboración propia, 2019

Los resultados ubican el vector en el Cuadrante I (ver Gráfica 19). Según David y David (2017) esto implica que la empresa debe asumir una estrategia agresiva (del cuadrante superior derecho). Por un lado, esto supone que la empresa se encuentra en óptimas condiciones para hacer uso de sus fortalezas internas para evitar las amenazas, superar las debilidades y aprovechar las oportunidades; por otro lado, la estrategia agresiva puede desarrollarse a partir de acciones que signifiquen mayor penetración en el mercado, desarrollo de nuevos productos y diversificación del mercado. De tal manera que la estrategia resultante de los datos de esta matriz concuerdan con la estrategia determinada desde la matriz IE (Gráfica 18).

Gráfica 3. Matriz estrategia principal



Fuente: elaboración propia, 2019

Por último, se toma en consideración la matriz de la estrategia principal (Gráfica 20). En esta se hace manifiesta la situación de la empresa al encontrarse en una posición competitiva fuerte, tal como lo indica la MPC (Tabla 2), pero en una industria de lento crecimiento, como sucede con el sector financiero y los cambios que se presentan allí de manera paulatina. No obstante, se han hecho explícitas las nuevas formas y mercados que están adoptándose desde esta industria que obligan a Colvapor a adecuarse a nuevas perspectivas de funcionamiento. Según David y David (2017), las organizaciones que se sitúan en esta posición (ver Gráfica 20, cuadrante IV), deben

orientar su estrategia hacia la diversificación, toda vez que se caracteriza por un alto nivel de flujo de efectivo, a la vez que de necesidades de crecimiento que en ocasiones pueden parecer limitadas. Se logra detectar la orientación o tendencia, según la interpretación de las matrices, hacia una estrategia que contemple desarrollo de nuevos productos, penetración en el mercado y diversificación. Desde la perspectiva del diagnóstico MMGO, se aconseja desarrollar una estrategia en función de la variable gestión de mercadeo.

7.4. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ENFOCADO A LA GESTIÓN DE MERCADEO

Tomando como base el resumen de estrategias elaborado a partir del diligenciamiento de diferentes matrices, se toma en consideración formular un plan de direccionamiento estratégico enfocado a la gestión de mercadeo. De manera que a continuación se exponen los principales elementos que pueden consolidarse como un plan de mejora al respecto de este componente. Para este caso se propone un programa corporativo que integra un conjunto de proyectos para las variables consideradas de mayor relevancia según el resumen de estrategias; estas son: orientación de la organización hacia el mercado; investigación de mercados; comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación; y estrategia de producto o servicio. Los proyectos toman como base los descriptores y los estadios en los que se encuentra la empresa, según el diagnóstico realizado. Para su mejor entendimiento se elabora la siguiente tabla en la que se establece el grueso de la estrategia.

Tabla 6. Plan de gestión de mercado

Variable	Descriptor	Estrategia	Herramientas	Proyectos
1. Orientación de la organización hacia el mercado	1.1. Consideración de necesidades de clientes Estadio: 1 al 2 Proyecto 1.1.: Orientación de la organización hacia la producción de nuevos servicios	Develar la importancia de incorporar nuevos productos al funcionamiento de la organización para que en el corto plazo se establezcan nuevos diseños de productividad y se organice a la empresa en función de estos y en función de las necesidades o demandas de los clientes.	<p>Iniciar un programa de capacitación sobre el desarrollo de nuevas tecnologías en el que participen en el corto plazo la gerencia y el personal administrativo</p> <p>Establecer alianzas con centros de desarrollo tecnológico o generar una dependencia de nuevas tecnologías de la información para poder dar respuesta a los nuevos escenarios virtuales de mercado</p>	<p>Proyecto 1.1.</p> <p>Título: Orientación de la organización hacia la producción de nuevos servicios</p> <p>Objetivo: Establecer nuevas metas de crecimiento enfocadas a la producción de nuevos servicios</p> <p>Actividades: Taller de capacitación sobre el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías de la información</p> <p>Alta gerencia: 24 horas</p> <p>Equipo administrativo: 12 horas</p> <p>Resultados esperados: Plan de acción para implementar nuevas tecnologías de la información</p> <p>Responsable: Alta gerencia</p> <p>Duración: Tres meses</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Recursos: Talleristas, PC de la empresa, proyector, documentación bibliográfica.</p> <p>Valor proxy: \$6.000.000 COP</p>
	1.2. Consideración del posicionamiento de la empresa y sus marcas	Implementar de manera efectiva las nuevas intenciones y orientaciones de la empresa en un proyecto comunicativo, generando	Contratación, asesoría y acompañamiento de profesionales de la comunicación que diseñen una estrategia comunicativa efectiva	<p>Proyecto 1.2.</p> <p>Título: Campaña de expectativa sobre la implementación de nuevas tecnologías de la información</p>

	<p>Estadio 2 al 3</p> <p>Proyecto 1.2.: Campaña de expectativa sobre la implementación de nuevas tecnologías de la información</p>	<p>expectativa y atención por parte de sus clientes actuales y sus potenciales clientes futuros</p>	<p>Uso de la página web y de las diferentes redes sociales con que cuenta la empresa para promocionar nuevos productos vía virtual.</p>	<p>Objetivo: Socializar y masificar los nuevos proyectos productivos que busca emprender la empresa según las necesidades y nuevas demandas de sus clientes</p> <p>Actividades: Contratar provisionalmente profesionales de la comunicación que acompañen y asesoren el diseño de una campaña de expectativa</p> <p>Resultados esperados: Campaña comunicativa implementada en los diferentes medios virtuales y de comunicación con que cuenta la empresa</p> <p>Responsable: Alta gerencia y equipo asesor de comunicaciones</p> <p>Duración: Seis meses</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Recursos: Contrato prestación de servicios de profesionales de la comunicación, tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de la empresa.</p> <p>Valor proxy: \$12.500.000 COP</p>
<p>2. Investigación de mercados</p>	<p>2.1. Estudios de mercadeo</p> <p>Estadio: 2 al 3</p> <p>Proyecto 2.1.: Estudio de mercadeo y de</p>	<p>Consultar y revisar documentos técnicos, teóricos y de experiencias cercanas que aborden la apertura y penetración de nuevos mercados, además del desarrollo de nuevos productos que respondan</p>	<p>Revisión de documentos y consulta en plataformas y repositorios especializados sobre el desarrollo y penetración de nuevos mercados</p>	<p>Proyecto 2.1.</p> <p>Título: Estudio de mercadeo y de mercados actualizados a nivel local e internacional.</p> <p>Objetivo: Identificar los desarrollos técnicos, teóricos e investigativos sobre el desarrollo y penetración de nuevos</p>

	mercados actualizados a nivel local e internacional.	a las necesidades cambiantes de la industria financiera	Contratar o establecer alianzas con centros de estudio, asesores técnicos o consultores académicos que dominen el tema y aporten en la orientación o guías de estudio para la empresa	mercados, además del desarrollo de nuevos productos en la industria financiera Actividades: Contratar provisionalmente consultores académicos y técnicos para el asesoramiento de la campaña comunicativa Resultados esperados: Campaña comunicativa implementada en los diferentes medios virtuales y de comunicación con que cuenta la empresa Responsable: Alta gerencia y equipo asesor de comunicaciones Duración: Seis meses Prioridad: 2 Recursos: Contrato prestación de servicios de consultores académicos Valor proxy: \$24.000.000 COP
3. Comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación	3.1. Conocimiento del comportamiento del cliente y demás actores Estadio: 2 al 3 Proyecto 3.1.: Crear un sistema de gestión de la información para estar actualizada sobre temas de mercado y	Administrar la información consolidada en la base de datos de los clientes para tener un mejor conocimiento de estos	Elaborar un sistema de gestión de la información que le permita consultarla y hacer uso de esta de manera constante para determinar nuevas políticas de servicio al cliente	Proyecto 3.1. Título: Crear un sistema de gestión de la información para estar actualizada sobre temas de mercado y conocer a sus actores sociales y clientes. Objetivo: Dinamizar la base de datos existente para convertirla en una herramienta básica de penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos Actividades: Diseñar un sistema de gestión de la información

conocer a sus actores sociales y clientes

Resultados esperados: Sistema sólido de gestión de la información

Responsable: Equipo administrativo

Duración: Seis meses

Prioridad: 2

Recursos: TIC de la empresa

Valor proxy: \$3.500.000 COP

3.2. Conocimiento del ciclo de vida del cliente

Estadio: 3 al 4

Proyecto 3.2.:

Actualización diagnóstica de base de datos de clientes y consumidores, y formulación de planes de mejoramiento

Establecer un mecanismo de participación entre clientes y consumidores con el banco para detectar su ciclo de vida y comprender la naturaleza de las nuevas acciones a implementar y de los productos a desarrollar para cumplir con altos niveles de satisfacción

Contratar o establecer alianza con un equipo de estudios técnicos o consultores académicos que asesoren a la empresa en el diseño e implementación de un instrumento de levantamiento de información.

Consolidar la información levantada con el acompañamiento o asesoramiento de consultores académicos o expertos en el tema para formular las diferentes acciones a implementar en pro de la mejora y la satisfacción de clientes y consumidores

Proyecto 3.2.

Título: Actualización diagnóstica de base de datos de clientes y consumidores, y formulación de planes de mejoramiento

Objetivo: Conocer el ciclo de vida de clientes y consumidores y planear acciones para su retención y cumplimiento de expectativas

Actividades: Implementar instrumento de recolección de datos y consolidación de los mismos en acciones de mejoramiento inmediato

Resultados esperados: Base de datos y diagnóstico actualizado

Responsable: Equipo administrativo

Duración: Tres meses

Prioridad: 1

Recursos: Contrato por prestación de servicios para la creación y aplicación del instrumento

Valor proxy: \$6.000.000 COP

4. Estrategia de producto o servicio	<p>4.1. Investigación de mercados para desarrollar nuevos productos y servicios</p> <p>Estadio: 2 al 3</p> <p>Proyecto 4.1.:</p> <p>Estudio de mercado para el desarrollo de nuevos procesos y productos para la oferta a clientes y consumidores</p>	<p>Consultar diferentes fuentes técnicas y de estudios desarrollados alrededor de los procesos de innovación en el mercado financiero y sus nuevas propuestas de atención automatizada</p>	<p>Revisión de documentos estudios actualizados sobre los nuevos procesos y productos automatizados ofrecidos por los bancos a sus clientes</p> <p>Buscar asesoría en equipos o técnicos o consultoras académicas sobre el auge de los nuevos procesos automatizados que ofrecen los bancos a sus clientes</p>	<p>Proyecto 4.1.</p> <p>Título: Estudio de mercado para el desarrollo de nuevos procesos y productos para la oferta a clientes y consumidores</p> <p>Objetivo: Establecer los factores de mejora y de atención al contexto en el desarrollo de nuevos procesos y productos para la oferta a clientes y consumidores</p> <p>Actividades: Consultar bases datos y formulaciones técnicas actualizadas sobre la demanda de nuevos procesos y productos para la oferta a clientes y consumidores de la industria financiera</p> <p>Resultados esperados: Documento “nuevas perspectivas en el desarrollo de productos y procesos financieros”</p> <p>Responsable: Alta gerencia y equipo asesor</p> <p>Duración: Tres meses</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Recursos: Alta gerencia</p> <p>Valor proxy: \$7.500.000 COP</p>
	<p>4.2. Conocimiento y uso estratégico de los niveles de sus productos y/o servicios</p>	<p>Sistematizar la información interna y externa de la empresa en la que se puedan detectar las posibilidades de mejora de los productos y</p>	<p>Hacer uso de los actuales sistemas de información para detectar la información requerida bajo una</p>	<p>Proyecto 4.2.</p> <p>Título: Estudio de mercado para el desarrollo de nuevos procesos y productos para la oferta a clientes y consumidores</p>

<p>Estadio: 3 al 4</p> <p>Proyecto 4.2.:</p> <p>Estudio interno externo de procesos y productos ofrecidos, del nivel de satisfacción de los clientes y de sus proyecciones y expectativas</p>	<p>los servicios ofrecidos para ofertarlos de manera diferenciada y bajo las posibilidades detectadas en el perfil competitivo</p>	<p>perspectiva de mejoramiento de los mismos.</p>	<p>Objetivo: Conocer los niveles de los productos y servicios ofrecidos por la empresa con relación a la satisfacción y las expectativas de los clientes para la oferta de productos diferenciados</p> <p>Actividades: Consultar bases datos y formulaciones técnicas actualizadas sobre la demanda de nuevos procesos y productos para la oferta a clientes y consumidores de la industria financiera</p> <p>Modernizar los sistemas de información</p> <p>Resultados esperados: Estudio técnico interno externo</p> <p>Responsable: Alta gerencia y equipo administrativo</p> <p>Duración: Tres meses</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Recursos: Alta gerencia</p> <p>Valor proxy: \$12.000.000 COP</p>
<p>4.3. Conocimiento de la etapa del ciclo de vida del producto y servicio</p> <p>Estadio: 3 al 4</p> <p>Proyecto 4.3.:</p> <p>Productos, procesos y servicios novedosos</p>	<p>Adecuar una propuesta de nuevos productos, procesos y servicios a ofertar considerando las posibilidades actuales de la empresa, las necesidades actuales del mercado y ponderando ambos criterios para el diseño del modelo preliminar</p>	<p>Acompañamiento de equipo técnico que domine el manejo de las nuevas herramientas de la comunicación y la información para adecuar los servicios ofrecidos de la empresa a las nuevas disposiciones y dinámicas del mercado</p>	<p>Proyecto 4.3.</p> <p>Título: Productos, procesos y servicios novedosos</p> <p>Objetivo: Establecer el diseño de nuevos productos, procesos y servicios a ofertar a los clientes y consumidores sobre la base del uso de las nuevas tecnologías de la información como nuevo escenario en el que se dinamizan los servicios automatizados que los bancos ofrecen a sus clientes actualmente</p>

Actividades: Diseñar un modelo preliminar de los nuevos productos, procesos y servicios que se ofertarán a los clientes según las nuevas demandas del mercado

Resultados esperados: Diseño de modelo preliminar del nuevo producto ofertado por la empresa

Responsable: Alta gerencia, equipo administrativo y consultores técnicos

Duración: Seis meses

Prioridad: 1

Recursos: Alta gerencia

Valor total: \$71.500.000 COP

Fuente: elaboración propia, 2019

8. CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones se desprenden del cumplimiento y desarrollo de cada uno de los objetivos específicos que se definieron para la presente investigación, siempre que sólo a partir del cumplimiento de estos se logra consolidar la propuesta final y se elabora el plan de mejoramiento para el direccionamiento estratégico, pero enfocado a la gestión de mercados. Es decir, allí hubo un reajuste de lo registrado en el marco teórico, en tanto el mismo proceso investigativo permitió combinar técnicas y teorías que dieron como resultado la propuesta final reseñada en la Tabla 6.

- Por medio de la revisión de diferentes referentes teóricos e investigativos, se pudo concluir que una perspectiva integral de formulación y desarrollo del problema de estudio podía abordarse desde perspectivas teóricas diferentes, que no por esta condición resultan contradictorias. Más bien se hizo uso de diferentes perspectivas como la de Pérez et al. (2009), Pérez, et al. (2015) y David y David (2017) para diseñar una propuesta integral desde el diagnóstico hasta la formulación de la estrategia de mejoramiento.
- El MMGO es una herramienta de gran pertinencia para las pequeñas y medianas empresas, en tanto supone un ejercicio de análisis diagnóstico para aquellas organizaciones que están consolidando su posición en el mercado y esperan incursionar con mayor nivel de incidencia en el mismo. La naturaleza de la matriz general de análisis y la estrategia para la recolección de datos determina casi que

por sí sola los pasos a seguir para estas organizaciones en sus aspiraciones de crecimiento.

- Se logra detectar que Colvapores 24 Horas S.A.S. presenta grandes fortalezas y avances en componentes como la Gestión ambiental (53,36), logística (60,65) e innovación y conocimiento (63,17) Todo esto según el diagnóstico elaborado desde la matriz MMGO (Pérez, et al., 2009), siendo estos tres componentes elementos que se sitúan en un estadio 3, lo que podría considerarse como de importantes ventajas.
- A excepción del direccionamiento estratégico, que se ubica en un estadio 1 con un 24,65 de puntuación, el resto de componentes se ubican en un estadio 2, significando, en cualquiera de los casos, que allí existen urgencias de atención y de formulación de planes de mejoramiento.
- Tras un proceso de triangulación de datos y de combinación de técnicas y teorías, se establece que la estrategia que más se adecua al funcionamiento de la empresa y que puede generar mayores ventajas competitivas es la de gestión de mercadeo. Si se combina esta estrategia con los avances que existen en términos de innovación y conocimiento, la empresa pueda estar a la altura de los cambios que se presentan en la actualidad y que pueden poner en circunstancias negativas el funcionamiento de la empresa, pues hoy en día los servicios automatizados que los bancos ofrecen a sus clientes se están orientando hacia las herramientas virtuales. De manera que es

menester una estrategia que le permita a la empresa responder a este problema detectado.

- La estrategia diseñada para la intervención en el direccionamiento estratégico tuvo que desarrollarse bajo el enfoque de la gestión de mercadeo.
- El enfoque de gestión de mercadeo sobre el que se diseñó la propuesta de intervención, da cuenta de cómo el proceso investigativo respondió con suficiencia al problema planteado. La principal preocupación al seleccionar este tema de estudio surge de los avances tecnológicos que hoy está implementando el sector financiero para facilitar todo tipo de transacciones. Las plataformas virtuales se han convertido en un mecanismo que es cada vez más usado por los clientes bancarios, por lo cual, resulta indispensable e indiscutible que Colvapor 24 Horas S.A.S. incursione con creatividad y contundencia en estas nuevas dinámicas del mercado financiero.

9. RECOMENDACIONES

En esencia la presente investigación permite considerar, a modo de recomendaciones, la combinación de técnicas y contrastación de teorías para el diseño y formulación de estrategias que busquen mejorar o potenciar el funcionamiento de una empresa. Si bien, desde un principio el enfoque estaba orientado al direccionamiento estratégico, el diseño metodológico permito abordar, si se quiere con mayor profundidad o nivel de especificidad, una propuesta que resulta novedosa por el proceso previo que permite su formulación. Bajo esta perspectiva debe entenderse esta investigación como una propuesta incipiente de combinación de perspectivas teóricas que permitan robustecer el diseño de estrategias de modernización organizacional. A pesar de que se abarca con gran nivel de integralidad la propuesta enfocada a la gestión de mercadeo, el trabajo que queda por hacer al respecto se convierte en un reto académico para elaborar con mayor nivel de detalle una propuesta que, incluso, logre abarcar los 16 componentes diagnósticos con el modelo MMGO, pero en perspectiva del resumen de estrategias implementado desde David y David (2017).

Por su puesto, es importante dar continuidad, no sólo al proceso investigativo, sino, a modo de seguimiento y evaluación, al desarrollo de las propuestas o proyectos formulados. Esto supone acudir a los planteamientos de David y David (2017) en torno al modelo integral de administración estratégica evidenciado en la Figura 4. Considerando el alcance de la presente investigación y, según lo propuesto en dicho modelo, se entiende que la propuesta formulada se queda apenas en el diseño de algunos objetivos que, en este caso, son a un corto y mediano plazo. En consecuencia, se recomienda continuar con un ejercicio riguroso de propuesta para determinar objetivos a largo plazo y poder dar continuidad a la propuesta de estos autores en términos de abordar los aspectos propuestos como: seleccionar e implementar estrategias en cuestiones administrativas, seleccionar

e implementar estrategias en cuestiones del funcionamiento y, finalmente, medir y evaluar el desempeño de las mismas.

En cuanto al desarrollo y recolección de datos para diligenciar el diagnóstico de la matriz MMGO, se recomienda, a modo de retroalimentación una vez se ha llevado a cabo la entrevista y se ha diligenciado la matriz, confrontar nuevamente los datos con la alta gerencia para alcanzar un mayor nivel de especificidad de los datos. Es decir, alcanzar una mayor concreción en cada uno de los ítems diagnosticado para comprender específicamente la naturaleza del problema y no dejar el análisis en un espectro un tanto más abstracto. Por supuesto, esto supone un ejercicio diagnóstico mucho más robusto que involucra un proceso de recolección de datos más detallado e, incluso, la definición de un alcance investigativo si se quiere más limitado, en tanto el mero ejercicio analítico supondría una mayor cantidad de hallazgos.

En el caso puntual de la empresa, se sugiere la elaboración de documentos oficiales que sean de carácter público, de tal manera que la información a consultar no sea tan limitada, pero que tampoco involucre datos confidenciales de la misma. Con el ánimo de poder producir mejores estudios y de facilitar el acceso a la información, empresas como Colvapor, susceptibles de ser estudiadas (al tiempo que potencializadas), pueden generar dinámicas e incentivos para que sus mismos trabajadores se involucren con el mejoramiento de la misma, para lo cual es pertinente el desarrollo de tales documentos informativos. De esta recomendación se puede concluir la necesidad de que las organizaciones promuevan este tipo de ejercicios académicos.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. (2019). *Implanting Strategic Management*. San Diego: Palgrave Macmillan.
doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>
- Arango, C. S. (2017). ¿Cómo pagan los colombianos y por qué? *Borradores de Economía* (991), 27. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_991.pdf
- Arias, M. (2017). Teorías administrativas, gurús y tanques de pensamiento. *Cofin Habana*, 11(2), 240-258.
- Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). Reporte de inclusión financiera 2016.
- Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia. (2018). Reporte de inclusión financiera 2018. En Reporte de inclusión financiera 2018.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Burbano, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica en el desarrollo empresarial. *Dominio de las ciencias*, 3(3), 19-28.
- Castellanos, J. y. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 30-50.
- Colombia, B. d. (2018). Reporte de Inclusión Financiera 2018.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson. Obtenido de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076/?il=3490>

David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. Saber, ciencia y libertad, 119-123.

Heizer, J. y. (2015). Dirección de la Producción y de Operaciones. México: Pearson.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. (Mc Graw Hill, Ed.) (Sexta). México D.F.: Interamericana.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.

Hitt, M. I. (2015). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización Conceptos y Casos. México: Cengage.

Palacios, L. (2010). Dirección estratégica. Bogotá: Ecoe ediciones.

Pérez, R. N. (2009). Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones. Bogotá D.C.: Universidad EAN.

Pérez, R., Ocampo, D., Ospina, J., J., C., & Cubillos, C. (2016). Intervención e Innovación para el direccionamiento estratégico. Universidad EAN.

Pérez, R., & Ocampo, D. (2015). Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones. Bogotá. Retrieved from <http://edicionesean.ean.edu.co>

Plaza, C. (2016). Validación del MMGO versión 10. Universidad & Empresa, 55-73.

Prieto, J. (2017). Gestión estratégica organizacional . Bogotá: Ecoe ediciones.

- Ribeiro, D. S. (2012). Casos de dirección estratégica. Madrid: Pearson. Obtenido de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076/onlinepdfjs/view.aspx>
- Robledo, C. y. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792013000100003&lng=en&tlng=en#?
- Rojas, M. y. (2012). Planeación estratégica. Fundamentos y Casos. Bogotá: Ediciones de la U.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores.
- Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Van, M. P. (04 de 2016). Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.es/estrategia/441/las-nuevas-reglas-de-la-estrategia-en-la-econom-digital>
- Velásquez, R. (2007). Folleto de dirección estratégica. La Habana: Editorial Universitaria.
- Velásquez, R. y. (2006). Folleto de dirección estratégica. La Habana: Editorial Universitaria