



Modelo de direccionamiento estratégico para la organización Malumoda

Juan Camilo Carrero Vásquez

Lizardo Antonio Amaya Díaz

Universidad EAN

Facultad de Administración, finanzas y ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas (MBA)

Bogotá, Colombia

2022

Modelo de direccionamiento estratégico para la organización Malumoda

Juan Camilo Carrero Vásquez
Lizardo Antonio Amaya Díaz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director:

Nelson Antonio Moreno Monsalve

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Administración, economía, negocios y finanzas

Maestría en administración de empresas (MBA)

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Resumen

El documento muestra el proceso de diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la Organización Malumoda. En la parte inicial se presenta de manera clara el planteamiento del problema de la empresa, es decir, una etapa diagnóstica que muestra información clave para el desarrollo de las siguientes fases. Luego, se define la metodología a utilizar, conformada principalmente por el PENTEX y PESTEL, junto con sus herramientas, las cuales permiten el análisis puntual del entorno en donde se desenvuelve la organización y el papel que juega en este.

A continuación, se elabora una revisión de la literatura y documental sobre el direccionamiento estratégico para la Organización Malumoda; en esta fase se establecen los antecedentes, las bases teóricas y conceptuales, además de los criterios con que se ejecuta el diagnóstico organizacional y la posterior formulación de la estrategia. Para esto, se emplean metodologías como el MPC y DOFA, que permiten generar un análisis externo, interno y competitivo de la organización a partir de los resultados obtenidos por las herramientas pertinentes.

En la fase de formulación de la estrategia, se construye el mapa estratégico para la organización a partir de la interpretación de los análisis y de los cruces de información obtenida en las herramientas de la fase anterior, para eso, se emplea la metodología de cuadro de mando integral, compuesta por cuatro perspectivas a las cuales se les asignan objetivos e indicadores que deberán medirse a través del instrumento de control propuesto, de esta manera se asegura el cumplimiento de las estrategias y los objetivos establecidos. Por último, se plantea un plan de acción y una metodología de cambio organizacional, con tácticas y procesos adecuados para asegurar el éxito de la implementación.

El modelo de direccionamiento estratégico planteado atiende los requerimientos de la organización, pues la provee de un mapa estratégico formalizado y un instrumento de evaluación efectivo que generan una sólida estructura de control administrativo y operacional, lo que asegura el crecimiento sostenido de la empresa pues permite que los estrategas tomen las mejores decisiones en el momento oportuno.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, estrategia, plan de acción, mapa estratégico, tablero de control.

Abstract

The document shows the design process of a strategic management model for the Malumoda Organization. In the initial part, the problem statement of the company is clearly presented, that is, a diagnostic stage that shows key information for the development of the following phases. Then, the methodology to be used is defined, mainly made up of PENTEX and PESTEL, together with its tools, which allow the punctual analysis of the environment in which the organization operates and the role it plays in it.

Then a literary and documentary review is elaborated around the strategic direction for the Malumoda Organization; In this phase, the background, the theoretical and conceptual bases are established, in addition to the criteria with which the organizational diagnosis is executed and the subsequent formulation of the strategy. For this, methodologies such as MPC and DOFA are used, which allow generating an external, internal, and competitive analysis of the organization based on the results obtained by the relevant tools.

In the strategy formulation phase, the strategic map for the organization is built from the interpretation of the analyzes and the crossing of information obtained in the tools of the previous phase. Comprehensive command, composed of four perspectives to which objectives and indicators are assigned that must be measured through the proposed control instrument, thus ensuring compliance with the established strategies and objectives. Finally, an action plan and an organizational change methodology are proposed, with adequate tactics and processes to ensure the success of the implementation.

The proposed strategic management model meets the requirements of the organization, since it provides it with a formalized strategic map and an effective evaluation instrument that generate a solid structure of administrative and operational control, which ensures the sustained growth of the company, since it allows strategists make the best decisions at the right time.

Keywords: Strategic direction, strategy, action plan, strategic map, control panel.

Tabla de contenido

Pág.

Lista de ilustraciones.....	VIII
Lista de tablas.....	IX
1. Introducción.....	10
1.1. Antecedentes	10
1.2. Descripción del problema.....	12
1.3. Pregunta de investigación.....	12
2. Objetivos	13
2.1. Objetivo general	13
2.2. Objetivos específicos	13
3. Justificación	14
4. Marco de referencia	16
4.1. La administración estratégica	16
4.2. Modelos de administración estratégica.....	19
4.3. El análisis estratégico.	23
4.4. La formulación estratégica.....	23
4.5. Implantación estratégica	25
4.6. Evaluación estratégica.....	26
5. Marco institucional.....	28
5.1. Presentación general de la empresa	28
5.2. Referentes estratégicos	28
5.3. Estructura organizacional.....	30
5.4. Productos y servicios ofertados	31
5.5. Análisis del sector	32
6. Diseño metodológico.....	40
6.1. Tipo de investigación	41
6.2. Análisis externo.....	41
6.3. Análisis Interno.....	42
6.4. Población, muestra y ficha técnica.....	45
7. Diagnóstico organizacional y del entorno	47
7.1. Análisis externo.....	47

7.2.	Análisis interno	54
7.3.	Análisis de la competencia.....	65
7.4.	Ajustes al planteamiento estratégico	68
8.	Direccionamiento estratégico para la organización Malumoda.....	71
8.1.	Identificación de la línea estratégica	71
8.2.	Construcción del mapa estratégico	75
8.3.	Construcción de la herramienta de evaluación y control	80
9.	Plan de implementación	83
9.1.	Fuerzas promotoras del cambio.....	83
9.2.	Agentes del cambio.....	84
9.3.	Estrategias de intervención	84
9.4.	Proceso y táctica.....	88
9.5.	Cambio y eficacia.....	88
10.	Recomendaciones y conclusiones	92
11.	Referencias.....	96
A.	Anexo. PESTEL	100
B.	Anexo. PENTEX.....	104
C.	Anexo. Matriz EFE.....	118
D.	Anexo. Matriz EFI.....	120
E.	Anexo. Matriz DOFA	122

Lista de ilustraciones

Pág.

Ilustración 1: Modelo de administración estratégica propuesto por Thomas Wheelen y David Hunger.....	21
Ilustración 2: Perspectivas del Balance Scorecard.	22
Ilustración 3: Pilares estratégicos del Grupo Inditex.	35
Ilustración 4: Pilares estratégicos de Permoda LTDA.	35
Ilustración 5: Proceso de evaluación y control.	27
Ilustración 6: Logotipo de la Organización Malumoda.	28
Ilustración 7: Estructura organizacional de Malumoda S.A.S.....	30
Ilustración 8: Cadena del valor del sistema moda.....	33
Ilustración 9: Crecimiento del sector de la moda mundial.	34
Ilustración 10: Variación de ventas en el sistema moda colombiano.....	36
Ilustración 11: Empresas del sector industrial en el sistema moda de Norte de Santander.	38
Ilustración 12: Empresas del sector comercial del sistema moda en Norte de Santander.	38
Ilustración 13: Metodología de direccionamiento estratégico para Malumoda.	40
Ilustración 14: Concepto del análisis PESTEL.	42
Ilustración 15: Modelo PENTEX.....	43
Ilustración 16: Estadios para la evaluación de variables.....	54
Ilustración 17: Resultados variable estrategia y estructura organizacional.....	55
Ilustración 18: Resultados variable mercadeo y comercialización.	56
Ilustración 19: Resultados variable talento humano y cultura organizacional.....	58
Ilustración 20: Resultado variable finanzas.	59
Ilustración 21: Resultado innovación y conocimiento.....	61
Ilustración 22: Resultados variable operaciones.	62
Ilustración 23: Matriz IE.....	73
Ilustración 24: Mapa estratégico de Malumoda.....	76
Ilustración 25: Herramienta de control para Malumoda.....	81
Ilustración 26: Modelo de cambio organizacional de Robbins.	83

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1: Definición de la administración estratégica por etapas.	17
Tabla 2: Diferencias entre el pensamiento estratégico y la planeación tradicional.	18
Tabla 3: Estrategias competitivas genéricas.	24
Tabla 4: Productos y servicios ofrecidos por Malumoda.	31
Tabla 5: Empresas referentes en el sistema de la moda internacional.	34
Tabla 6: Principales empresas en el sistema de la moda colombiana.	36
Tabla 7: Componentes y variables del PENTEX.	44
Tabla 8: Ficha técnica del instrumento PENTEX.	46
Tabla 9: Interpretación de resultados cuantitativos PESTEL.	47
Tabla 10: Resumen de resultados PESTEL.	48
Tabla 11: Resultados factor político PESTEL.	48
Tabla 12: Resultados factor económico PESTEL.	49
Tabla 13: Resultados factor social PESTEL.	50
Tabla 14: Resultados factor tecnológico PESTEL.	51
Tabla 15: Resultados factor ecológico PESTEL.	52
Tabla 16: Resultados factor ecológico PESTEL.	53
Tabla 17: Datos financieros Malumoda.	60
Tabla 18: Indicadores financieros Malumoda.	60
Tabla 19: Matriz de perfil competitivo para Malumoda.	66
Tabla 20: Revisión de la misión de Malumoda.	68
Tabla 21: Revisión de la visión de Malumoda.	69
Tabla 22: Revisión del mega de Malumoda.	70
Tabla 23: Datos para la construcción de la matriz IE.	72
Tabla 24: Objetivos y estrategias: perspectiva financiera.	78
Tabla 25: Objetivos y estrategias: Perspectiva cliente y mercado.	78
Tabla 26: Objetivos y estrategias: Perspectiva procesos internos.	79
Tabla 27: Objetivos y estrategias: Perspectiva aprendizaje y crecimiento.	80
Tabla 28: Plan de acción propuesto.	85
Tabla 29: Cronograma de implementación.	89

1. Introducción

Se presenta en este documento el proceso y resultado de intervención organizacional desarrollado desde la perspectiva del direccionamiento estratégico a la Organización Malumoda S.A.S., ubicada en la ciudad de Cúcuta, departamento de Norte de Santander. Corresponde a una empresa catalogada como Pyme cuya actividad es la comercialización de prendas de vestir bajo el modelo de adquisición de franquicias; actualmente cuenta con los derechos para comercializar prendas de vestir y calzado de 11 marcas, en 11 puntos de venta distribuidos principalmente en la zona céntrica de la ciudad de Cúcuta.

1.1. Antecedentes

En Colombia existen alrededor de dos millones y medio de micro, pequeñas y medianas empresas [MiPymes] que representan el 90% de las empresas del país. Estas empresas contribuyen aproximadamente al 30% del producto interno bruto y emplean a más del 65% de la fuerza laboral nacional. Cerca del 50% de las MiPymes fundadas en el país, fracasan en el primer año, y de la mitad restante, solo el 20% logra sobrevivir al tercer año. Sin embargo, estas empresas en conjunto juegan un papel fundamental en el desarrollo de la economía de Colombia gracias a sus aportes a nivel productivo, a la innovación constante y a la creación sostenida de empleo (Colombia Fintech, 2020).

A pesar de que antes del surgimiento de la pandemia el desempeño de algunas MiPymes colombianas no era el mejor, el año 2020 fue atípico debido a las medidas de contingencia del virus Covid-19. Las consecuencias de esta pandemia a nivel económico llevaron a que miles de empresas cerraran y se perdieran muchos empleos. Según Confecámaras (como lo cita ACOPI, 2021), en el 2020 se cerraron cerca de 1.376 micro y pequeñas empresas, 194 medianas y 55 grandes. Aunque las consecuencias persistieron en el año 2021, se crearon algunas políticas públicas para tratar de recuperar económicamente al país. Las principales políticas han sido el congelamiento de deudas y la creación de líneas especiales de crédito que ofrecen condiciones preferenciales para los empresarios.

En el área metropolitana de Cúcuta, el panorama de las MiPymes es muy similar al que se presenta a nivel país. A pesar de que existe una alta oferta de empleo nacional y extranjero, la estructura productiva de la región es débil y no logra demandar suficiente mano de obra para mitigar la tasa promedio del 15,4% en desempleo, una de las más altas del país (Cúcuta cómo vamos, 2020).

El Instituto Global McKinsey (como lo cita Colombia Fintech, 2020) afirma que una de las posibles causas del fracaso de las MiPymes en Latinoamérica es que no cuentan con acceso a préstamos o apalancamientos financieros importantes para su crecimiento y desarrollo. Además, la mayoría de ellas presentan educación financiera limitada y formulan sus estrategias con poco conocimiento en el tema. La falta de inclusión de tecnologías y técnicas en las operaciones de las MiPymes es otro de los factores que hace complejo el escenario de credibilidad ante las entidades financieras, proveedores y clientes, debido a que no se evidencian controles de calidad en los procesos internos que generen confianza en los terceros.

Cuando las organizaciones carecen de formalidad en la planeación estratégica, difícilmente logran mantener una orientación total y continua a mediano y largo plazo, ya que se enfocan en la supervivencia a corto plazo, y basan las tendencias del mercado en datos con orientación parcializada de la realidad periódica a corto plazo. Se presentan situaciones similares cuando se aplican modelos de direccionamiento lineales, donde solo los niveles de la alta dirección toman el cien por ciento de las decisiones, inhibiendo la creación de nuevas ideas y oportunidades de innovación. Además, modelos lineales como estos suelen complicar la generación del sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización (David, 2017).

Desde un punto de vista concreto, la Organización Malumoda es una empresa que se mantiene en constante crecimiento desde hace más de ocho años, demostrado por sus estados financieros y la superación de las proyecciones de venta en los últimos años. Cuenta con una estructura organizativa real, pero con ciertos componentes no formalizados, misma que caracteriza a la mayoría de las empresas dedicadas al sistema moda en la región. Parte del éxito de Malumoda se atribuye a la gestión de la junta de accionistas, quienes con su experiencia y sensibilidad hacia el negocio han logrado formar un equipo de líderes y colaboradores que han sabido atender sus decisiones correctas en el momento oportuno.

No obstante, deben tenerse en cuenta los análisis realizados a empresas del sistema moda que son atendidas por Colombia Productiva y la Cámara de Comercio de Cúcuta. Estos muestran que cerca del 60% de las empresas no cuentan con procesos de sofisticación para desarrollar nuevos productos o servicios, y que aproximadamente el 70% de estas

empresas no manejan estrategias comerciales a largo plazo, lo que dificulta la adaptación a los mercados cambiantes (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020).

A pesar de que el crecimiento de Malumoda es sostenido, para el último semestre del año 2020, se observaron fluctuaciones marcadas en las ventas que son atribuibles a las normativas establecidas para la mitigación de la propagación del Covid-19 en su momento, sumado a que la organización no disponía de canales efectivos que permitiera llegar hasta el cliente final en medio de la pandemia, mismos que fueron desarrollados con urgencia para lograr mitigar dicha disminución de ventas. Esta situación también se evidenciaba fácilmente en las demás empresas de la región que se desenvuelven en la comercialización de productos del sistema moda, quienes iniciaron rápidamente planes de mercadeo y venta digital como respuesta a la reducción de las ventas en sus puntos físicos.

1.2. Descripción del problema

La Organización Malumoda cuenta con un direccionamiento estratégico poco formalizado que no logra evidenciar la permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo. Existe dificultad en la gestión, medición y control de algunos procesos y estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los líderes podrían involucrarse más en el desarrollo de las estrategias. Las expectativas de los colaboradores están siendo parcialmente satisfechas. Además, existen oportunidades de mejora en la organización debido a que las áreas poseen configuraciones débiles.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cuál es el modelo de direccionamiento estratégico que le permite a Malumoda asegurar su posición en el mercado y mantener un crecimiento sostenido?

Así las cosas, el propósito de este trabajo de investigación es diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la Organización Malumoda, que atienda los requerimientos de la empresa, de esta manera podrá asegurar su posición en el mercado, mantener un crecimiento sostenido, y guiar las decisiones y acciones administrativas para aumentar el rendimiento a largo plazo.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la organización Malumoda que atienda las necesidades particulares de la empresa, la guíe dentro de su contexto actual y la provea de mecanismos de seguimiento y control.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para formular un modelo de direccionamiento estratégico alineado con la realidad de Malumoda.
- Realizar un análisis situacional de la Organización Malumoda que permita conocer su estado actual, necesidades y oportunidades de mejora.
- Establecer matrices y herramientas estratégicas adecuadas para la construcción y el seguimiento de un mapa estratégico que oriente el crecimiento de la organización.
- Proponer un plan de implementación del modelo de direccionamiento estratégico establecido.

3. Justificación

Este trabajo de investigación aplicada se justifica en la importancia que existe al aplicar un modelo de direccionamiento estratégico que logre guiar el desarrollo interno de la organización, proveyéndola de control sobre sí misma mediante un enfoque sistemático, lógico y racional, mejorando los aspectos relacionados con los procesos de su cadena de valor y la consolidación de las ventajas competitivas para ser únicos. Además, alinearé la misión con la visión planteada por la organización, en donde se apreciarán ideas de integración vertical, ya que este tipo de direccionamientos motiva la generación de nuevos modelos de negocio que puedan integrarse en la marca matriz mediante otra unidad estratégica, generando innovación sin perder las cosas que ya se han consolidado (Wheleen & Hunger, 2013).

Además, la literatura expone diferentes casos de organizaciones que dan mayor relevancia al pensamiento estratégico que a modelos de planeación tradicional, debido a que el centro de este pensamiento parte de la propia visión del mundo que tiene cada estrategia, misma que es alimentada y construida a partir de experiencias y roles en donde se ha desempeñado quienes diseñan la estrategia. Es decir, el direccionamiento desde los modelos de administración estratégicos posee integralidad, a pesar de estar compuestos por desarrollos en diferentes grados que dependen de la flexibilidad mental, curiosidad intelectual, creatividad, intuición y análisis que posea el estratega (David, 2017).

Incluso, dentro de los grupos empresariales que son referentes para Malumoda, los cuales se desenvuelven en modelos de negocios afines, se aprecian fácilmente los componentes del pensamiento estratégico en la formulación de sus estrategias. Por ejemplo, el grupo Inditex tiene un modelo sostenido en cuatro líneas de actuación: identificación, evaluación, optimización y sostenibilidad (Inditex, 2021); el grupo Permoda, fundamenta su modelo estratégico en los valores corporativos de innovación, modernidad, dinamismo, velocidad, sostenibilidad y triunfo (Permoda LTDA, 2021); Arturo Calle enmarca su estrategia en la modernización y la asistencia de las TIC como parte fundamental para la toma de decisiones fundamentadas en el procesamiento de datos actualizados continuamente para la elaboración de análisis soportados en el estado actual de la compañía (Arturo Calle, 2021).

Al implementar el modelo de direccionamiento estratégico que se construye en el presente documento, se espera que Malumoda: pueda simplificar su proceso de formulación de estrategias que demuestren estar alineadas y acordes a la posición actual de la organización; genere cambios relevantes dentro de la organización, como la tecnificación de la compañía aprovechando todos los recursos que posee; realice alianzas estratégicas mediante acuerdos con valor compartido que convierta a los aliados en agentes fuertes dentro del mercado; se inserte en cadenas globales de valor para que los productos puedan llegar fácilmente a cualquier mercado al que apunte; entre otras estrategias internas y externas.

Además, el proyecto se considera viable debido a que existe interés por parte de la junta de accionistas, gerente, y líderes de la organización en contar con un modelo de direccionamiento estratégico que ofrezca un plan de acción dotado de disciplina, y formalidad, en donde las estrategias que se formulen a partir de este modelo puedan ser implementadas y evaluadas frecuentemente. El modelo planteado será el inicio de un sistema administrativo eficiente, medible y controlable. Sentará las bases para que líderes y colaboradores identifiquen y racionalicen las oportunidades de cambio, para que puedan apreciarse como oportunidades de mejora y no como amenazas a la cotidianidad.

El acceso a la información está asegurado, al igual que los recursos requeridos para la elaboración del estudio. La junta de accionistas se encuentra comprometida con la elaboración de este documento. El proyecto se desarrolla en el marco del seminario de investigación y el trabajo de grado del MBA, dentro de la línea investigativa de gestión de proyectos, estrategia y competitividad.

4. Marco de referencia

Desde los inicios de la administración moderna, cuando Henry Fayol postulaba los 14 principios universales de la administración, y Frederick Taylor investigaba de forma sistemática el trabajo humano aplicado en los procesos de la empresa, la administración se ha definido como la capacidad de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Los conceptos pueden variar según las aclaraciones de los autores. Algunos, incluso, conciben la administración a partir de las áreas funcionales como las finanzas, el marketing, las operaciones y las personas, pero de manera general, son estas capacidades las que inspiran a los escritores de las áreas de gestión y administración empresarial (Berton, 2005).

Para Thompson et al., (2004) la administración debe ser el proceso de la creación de la misión, la visión, el establecimiento de objetivos y la formulación de una estrategia, que pueda implantarse y ejecutarse en las organizaciones, pero que al mismo tiempo permita realizar ajustes y actualizaciones de modo que sean adecuadas para la realidad de la empresa. Desde este punto de vista la administración debería proporcionar a las empresas modelos de gestión cada vez más simples, flexibles, y sustentables.

4.1. La administración estratégica

El término planeación estratégica nace aproximadamente en la década de 1950, y contaba con gran popularidad, ya que se creía que era la solución a todos los problemas de las organizaciones. Sin embargo, para este entonces, los modelos de planeación estratégica carecían de componentes que permitieran generar rendimientos significativos en las organizaciones, por lo que se dejó de lado por cerca de 30 años, y en 1990 resurgieron como la conjunción del arte y la ciencia en la formulación, implementación y evaluación de decisiones multidisciplinarias que hacen que una empresa logre sus objetivos (David, 2017).

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) expresan que la administración estratégica es un proceso compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de insumos estratégicos. Con esta

información define su visión, su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa debe tomar medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio de sus competidores.

Con el objetivo de reconocer las etapas del modelo básico de administración estratégica a través del tiempo, se expone en la Tabla 1 las definiciones de los principales autores. Gran parte de la literatura actual se fundamenta en sus teorías, precisiones y conceptualizaciones acerca del direccionamiento estratégico. Incluso, algunos de ellos elaboran modelos, guías y procedimientos para la formulación de estrategias dentro de las organizaciones.

Tabla 1: Definición de la administración estratégica por etapas.

Año	Definición	Autor
1949	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?	Peter Drucker (1949)
1962	Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas. Para él la estructura sigue a la estrategia.	Alfred Chandler (1962)
1965	Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.	Igor Ansoff (1965)
1965	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser.	Kenneth Andrews (1965)
1979	Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa.	Igor Ansoff (1979)
1980	Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.	Kenneth Andrews (1980)
1988	Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.	Fred David (1988)

Año	Definición	Autor
1990	Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento.	Henry Mintzberg (1990)
1990	La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial.	Michael Porter (1990)
2002	Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable.	Robert Grant (2002)

Notas: Elaboración propia con base en Castellanos (2019).

Varios de los autores dentro de la literatura coinciden en que una gestión estratégica exitosa, debe integrar la administración, el marketing, la contabilidad, las finanzas, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo, los sistemas de información, y algunas otras áreas, para lograr el éxito de una organización. Por esto, toma relevancia ante la planeación tradicional, como se expone en la Tabla 2.

Tabla 2: Diferencias entre el pensamiento estratégico y la planeación tradicional.

Pensamiento estratégico	Planeación tradicional
• Orientación total de la realidad continua y de largo plazo. • Macrotendencias emergentes basadas en datos. • Emergente y adaptable. • Todos los niveles de la organización están involucrados. • Éxito de largo plazo.	• Orientación parcializada de la realidad periódica y de corto plazo. • Tendencias del mercado basadas en datos. • Lineal. • Decisiones desde los niveles de alta dirección. • Supervivencia a corto plazo.

Notas: Elaboración propia con base en David (2017), Wheelen & Hunger (2013), & Porter y Kramer (2006).

De su parte, Michael Porter (2011) habla de la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si solo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia, aclarando también que el poder de la estrategia se pierde cuando el rival no solo conoce sus actividades sino

cuando las copia y termina por contrarrestarlas y superando al rival. La esencia de las estrategias está en usar actividades que sean diferentes a las del rival y difíciles de copiar.

Las recomendaciones que resalta el autor (Valdiris, 2010), en su artículo el direccionamiento estratégico basado en las opiniones de los empleados: estrategia para lograr las metas, son:

- 1) Crear estrategias para lograr un sistema de información eficiente que se mantenga al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores y la comunidad donde operan.
- 2) Planear inversiones para renovar la empresa en tres dimensiones fundamentales: Dimensión física, dimensión moral y dimensión intelectual.
- 3) Alinear e integrar los esfuerzos de todas las unidades y personas que componen la empresa, consiguiendo una comprensión mutua de los objetivos planteados.

4.2. Modelos de administración estratégica.

Los modelos de direccionamiento estratégico son guías que permiten al estratega analizar, formular, implementar y evaluar las acciones que se plantean para el alcance de los objetivos organizacionales, todo bajo un componente sistemático, lógico y racional, fundamentado en información obtenida del entorno, que sustentan las decisiones tomadas por los estrategas, haciendo que sea más sencilla la alineación de todos los integrantes de la organización en la búsqueda del éxito organizacional (Porter & Kramer, 2006).

Según (Gallardo, 2012), la relevancia en el uso de modelos de direccionamiento estratégico está en que estos pueden ser utilizados para la consecución de la mayor parte de los objetivos planteados en las organizaciones, dentro de los que se encuentran:

- El desarrollo interno de la organización: pues busca la mejora de aspectos relacionados con sus procesos de la cadena de valor y la consolidación de sus ventajas competitivas para ser únicos.
- La formulación de estrategias que se encuentren acordes a la posición actual de la organización.
- La generación de nuevos modelos de negocio, que puedan integrarse en la marca matriz o que generen otra unidad estratégica del negocio. Es decir, innovar y crear cosas nuevas sin perder las cosas que ya se han consolidado.

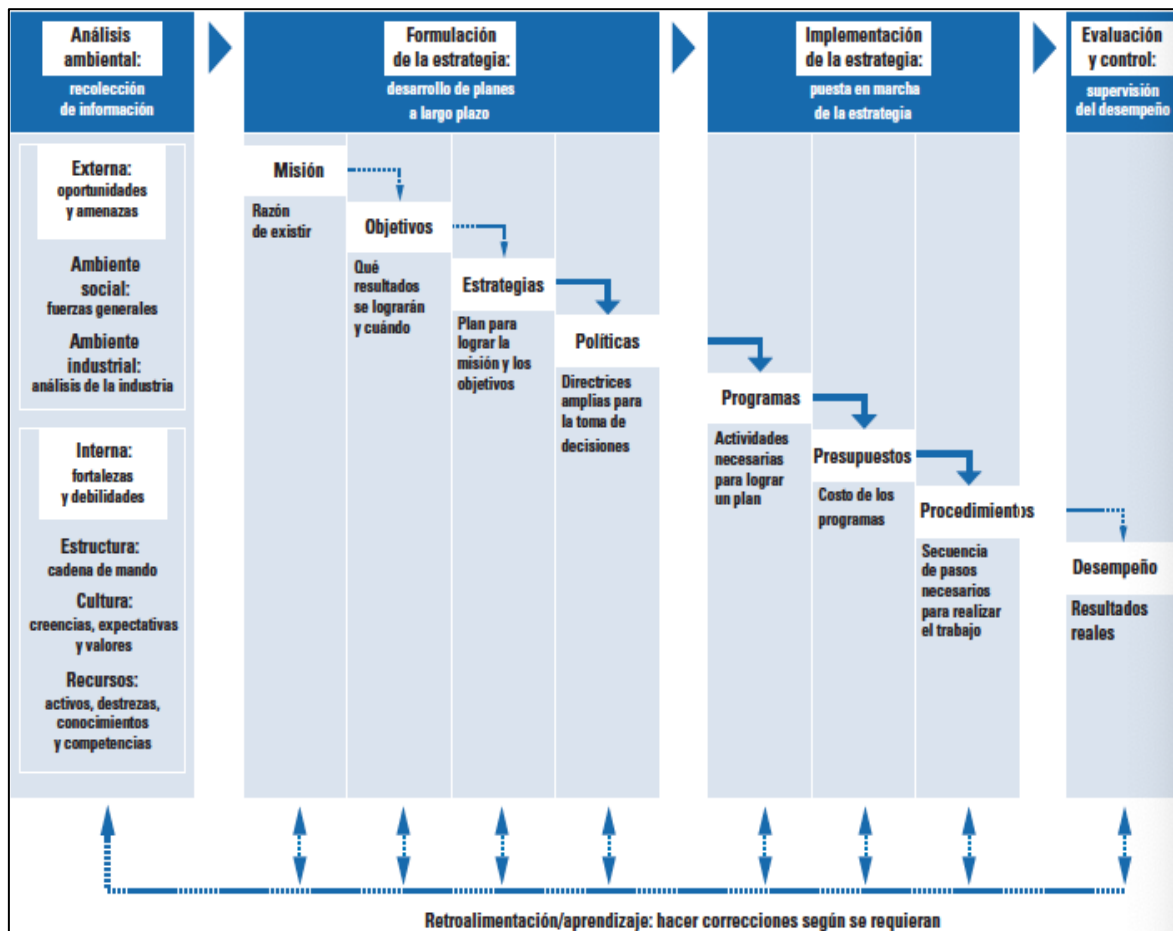
- La inserción en las cadenas globales de valor, de tal forma que los productos o el servicio es tan eficiente que puede llegar a cualquier mercado.
- Lograr la modernización o transformación de la compañía, de tal forma que se adquieran y aprovechen los recursos que posee.
- La generación de alianzas estratégicas, con la finalidad de alcanzar ventajas o beneficios que de manera individual no serían fácilmente alcanzables. Se pretenden generar acuerdos con valor compartido que convierta a los aliados en agentes fuertes dentro del mercado.

Wheelen & Hunger (2013), diseñaron un modelo guía de administración estratégica y afirman que estos son la mejor forma para estudiar y aplicar los procesos que los conforman, debido a que permiten centrarse en lo importante, tomando decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de la empresa. Se expone su modelo a modo de ejemplo en la Ilustración 1. Existen otros autores que ofrecen modelos de direccionamiento estratégico ampliamente conocidos como Fred David y Charles Hill, y aunque todos parecen componerse de fases similares, sus enfoques varían en función de los casos analizados.

David (2017) expone su modelo dividido en tres secciones: formulación, implantación, y evaluación. Sin embargo, la evaluación se considera un proceso de retroalimentación constante de la estrategia planteada, por lo que se encuentra presente a lo largo del desarrollo del modelo. Hill (2009) por su parte, expone su modelo dividiendo la estrategia organizacional en dos fases, formulación e implementación, mientras que se realiza retroalimentación constante entre ambos componentes. La fase de implementación tiene componentes de control y evaluación de la estrategia, al igual que de diseño de la cultura organizacional.

Estos modelos suelen ser utilizados por las compañías porque ofrecen una visión amplia del mundo, que es alimentada y construida a partir de las experiencias y los roles que ha desempeñado el estratega en su vida. El centro del pensamiento estratégico siempre será parte de la visión propia de cada estrategia, que suele estar compuesta por flexibilidad mental, curiosidad intelectual, creatividad, intuición, recolección de información, análisis, pensamiento completo, y capacidad de toma de decisiones. Los valores y las actitudes personales del estratega juegan un papel fundamental en el desarrollo de estrategias óptimas para las organizaciones (Aponte, 2020).

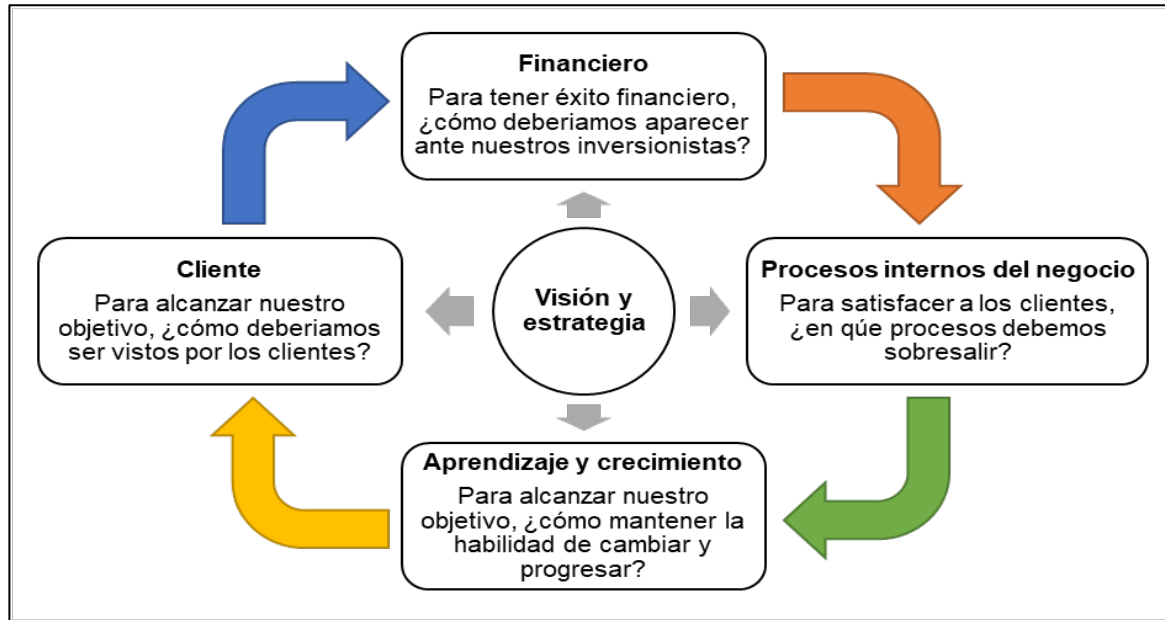
Ilustración 1: Modelo de administración estratégica propuesto por Thomas Wheelen y David Hunger.



Notas: Imagen tomada de Administración estratégica y política de negocios (Wheelen & Hunger, 2013).

Kaplan & Norton (1996) también aportaron una forma de edificar capacidades competitivas de largo alcance para las organizaciones a través del conocido Cuadro de Mando Integral [Balance Scorecard], que se representa gráficamente en la Ilustración 2. Este tiene en cuenta cuatro perspectivas principales que proporcionan la estructura necesaria para dotar de visión y una correcta formulación de objetivos a las organizaciones. El cuadro de mando integral permite, entre otras cosas, que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos y expande el grupo de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros comúnmente conocidos.

Ilustración 2: Perspectivas del Balance Scorecard.



Notas: Elaboración propia con base en Kaplan & Norton (1996).

En la era de la información, diferentes técnicas sirven para crear inteligencia sobre los conjuntos de datos, información y conocimientos que permiten a las compañías conocer mejor a sus rivales, generar una prospectiva empresarial, y con ello, pronosticar sus posibles acciones y respuestas competitivas, fundamentado no solo en la experticia de los estrategas, sino también en modelos matemáticos. Sin lugar a duda, las compañías deberían reunir conocimiento y mejorar su capacidad para gestionar información acerca del entorno, especialmente sobre los competidores y sus intenciones estratégicas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Con esto, los líderes de las organizacionales pueden medir la forma en que cada una de las áreas del negocio crean valor para los clientes presentes y futuros, además de ofrecer una visión clara para ofrecer estrategias que potencien las capacidades internas de la organización mediante inversión en personal, sistemas o procedimientos. Los procesos que ocurren en las empresas son dinámicos y, por lo tanto, las estrategias que se formulen se tienen que ir ajustando a las circunstancias de la empresa y del mercado, siendo necesario en el Direccionamiento Estratégico realizar un análisis, formulación, e implantación estratégica.

4.3. El análisis estratégico.

Siguiendo a Ronda y Marcané (2004) el análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización; es decir, el predominio de amenazas y oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. El análisis estratégico es el que determina los puntos clave al momento de establecer un plan de toma de decisiones a futuro. Según Dess y Lumpkin (2001) el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias.

Desde esta perspectiva, un análisis estratégico no es más que el estudio del entorno, el cual consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente. Todo planeamiento se resume en saber las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Porter, 2011). De ahí que se conozcan varias herramientas estratégicas fundamentales como el PESTEL, DOFA, 5 fuerzas de Porter, entre otras.

Para Dessler (1976) las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la empresa; en cuanto a las debilidades, son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa; en lo relacionado a las oportunidades afirma que son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada; por último, Dessler establece que las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

4.4. La formulación estratégica.

La formulación de la estrategia, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, que es el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas (Wheleen & Hunger, 2013).

Según Gómez–Mejía y Balkin (2003) la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. De acuerdo con Hunger et al., (2007) la formulación estratégica es el “desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas”. Para Dess y Lumpkin (2003) “la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de e-business”. Jarillo (1992), por su parte, dice que estas representan el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo, además establece que la ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales.

Porter (2011) afirma que, para lograr el éxito, una empresa o unidad de negocio debe lograr el cumplimiento de las estrategias genéricas mencionadas en la Tabla 3, ya que, de no hacerlo, la empresa o unidad de negocio sufre estancamiento en el mercado. Sin tener una ventaja competitiva, esta se condena a sí misma a un rendimiento por debajo del promedio.

Tabla 3: Estrategias competitivas genéricas.

Estrategia genérica	Destrezas y recursos requeridos comúnmente	Requisitos organizacionales comunes
Liderazgo general en costos	- Inversión de capital sostenible y acceso al capital. - Destrezas en ingeniería de procesos. - Supervisión intensa de la mano de obra. - Productos diseñados para facilitar su manufactura. - Sistema de distribución de bajo costo.	- Control estricto de costos. - Reportes de control frecuentes y detallados. - Organización y responsabilidades estructuradas. - Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.
Diferenciación	- Fuertes capacidades de marketing. - Ingeniería de productos - Talento creativo.	- Fuerte coordinación entre funciones de investigación, desarrollo de productos y marketing. - Medición e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.

Estrategia genérica	Destrezas y recursos requeridos comúnmente	Requisitos organizacionales comunes
	- Fuertes capacidades en investigación básica. - Reputación corporativa en calidad o liderazgo tecnológico. - Larga tradición en la industria o combinación única de destrezas obtenidas de otras empresas. - Fuerte cooperación de los canales.	- Compensación para atraer mano de obra altamente capacitada, científicos o personas creativas.
Enfoque	- Combinación de las políticas anteriores dirigida al objeto estratégico específico.	- Combinación de las políticas anteriores dirigida al objeto estratégico específico.

Notas: Elaboración propia con base en Wheleen & Hunger (2017).

La estrategia de negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. La estrategia de negocios puede ser: competitiva, a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja; o de cooperación, mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja consensuada entre un grupo de empresas contra otros competidores (Wheleen & Hunger, 2013). Para Dessler (1976), es el patrón de acciones y de enfoques de negocio que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales. Estas estrategias son fundamentales para la elaboración del plan de acción y permiten a la empresa crear una ruta de trabajo que oriente de forma detallada y clara las acciones a emprender para lograr un mayor desarrollo y crecimiento en su nivel organizacional.

4.5. Implantación estratégica

Harrison y St. John (2002,) expresan que "la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos". Para esto, es necesario la realización de un diagnóstico para una valoración actual que permita determinar con la mayor precisión los aspectos tanto internos como externos de la empresa

y de qué manera están influyendo tanto de forma positiva o negativa en el desarrollo de sus actividades y en el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas por la organización.

La implementación de la estrategia implica establecer programas para crear una serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios. El propósito de un programa es hacer que una estrategia se oriente hacia la acción; El de los presupuestos es crear un proceso de planificación y verificación real sobre la viabilidad financiera y de todos los recursos en general con lo que una organización cuenta para hacer realidad su estrategia; y los procedimientos por lo general detallan las diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar los programas de una corporación (Wheleen & Hunger, 2013).

Por esto, Fama y French (2004), definen la implantación de la estrategia como las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias a través de un plan de acción. Este plan de acción es el resultado de todo el análisis del entorno externo e interno de la empresa y después de tener definidas las estrategias; de esta forma, es necesario que se cumpla con las estrategias establecidas, para lo cual es necesario realizar una auditoría, control y seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, y de ser necesario realizar ajustes de acuerdo con las necesidades o exigencias del mercado.

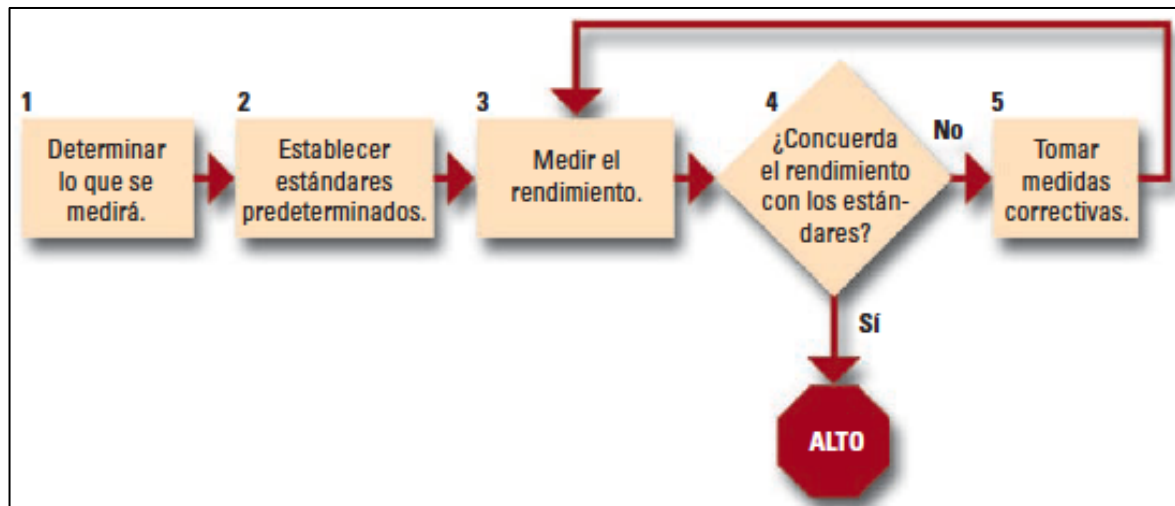
4.6. Evaluación estratégica

La premisa básica de la administración estratégica es que la estrategia elegida alcanzará los objetivos y la visión de la organización. El propósito es garantizar el logro de esta premisa básica a través de mecanismos de evaluación del desempeño y el control de desviaciones (Gallardo, 2012). La evaluación de la estrategia, parte del ciclo de mejora, es vital para el bienestar de una organización. Una evaluación oportuna puede alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica.

Wheleen & Hunger, (2013) mencionan la importancia de recopilar información para la evaluación y control de las estrategias, ya que consiste en datos de rendimiento y reportes de actividades. Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos

deben estar al tanto de esta deficiencia para poder corregir la actividad de los empleados. La información para la evaluación y control debe ser pertinente para lo que se está supervisando. Uno de los obstáculos para el control eficaz es la dificultad para desarrollar medidas adecuadas de actividades y resultados importantes.

Ilustración 3: Proceso de evaluación y control.



Notas: Obtenido de Administración estratégica y política de negocios (Wheleen & Hunger, 2013)

Las bases o normas sobre las cuales se realizará la evaluación no son otra cosa que los objetivos a corto plazo o metas que fueron establecidas previamente; de hecho, el proceso de la administración estratégica es un ciclo continuo en el que simultáneamente se realizan las tres etapas analizadas, incluida la de evaluación y control (Gallardo, 2012).

5. Marco institucional

5.1. Presentación general de la empresa

La Organización Malumoda S.A.S. es una empresa cucuteña que hace parte del grupo empresarial LAAD el cual está conformado por la Organización Ladmedis, LAR Constructores, Fundación Amaro, Genmedical Farma y Rasi. Malumoda está dedicada a la comercialización de prendas de vestir, y cuenta con 11 marcas, estas son: Levis, Levis Kids, Americanino, New balance, Reebok, Skechers, Rifle Jeanswear, Adidas, Nike, Superdry y Puma. Maneja dos tipos de modelo de negocio a través de la adquisición de franquicias: 1) Mercancía en consignación: El franquiciante es dueño del producto, custom relationship management [CRM] y software, además es quien define el porcentaje de rentabilidad. Malumoda suministra la infraestructura y el talento humano; 2) Franquiciante como proveedor y asesor: Malumoda utiliza su propio CRM y software, define la rentabilidad, suministra talento humano e infraestructura.

Actualmente cuenta con 25 Colaboradores. Sus ingresos por actividades ordinarias en el último año fueron de \$15.589.377.000, con margen de ganancia anual de 10,4% después de impuestos. La empresa pertenece al sector terciario.

Ilustración 4: Logotipo de la Organización Malumoda.



Notas: Obtenido de Organización Malumoda S.A.S.

5.2. Referentes estratégicos

La Organización Malumoda (2020) a través de una presentación en formato digital expuso los siguientes referentes estratégicos, los cuales están fundamentados en las expectativas y la experticia de los socios accionistas:

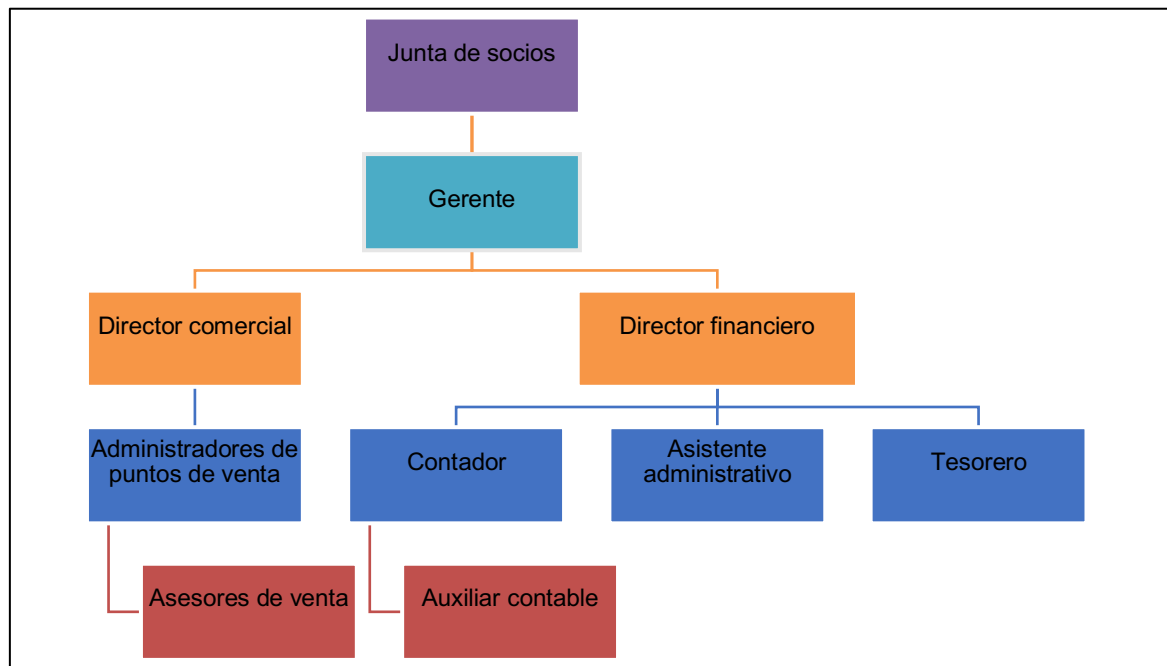
- **Misión:** Ofrecer prendas de vestir que cumplan con las necesidades y expectativas del mercado, a través de la comercialización de productos de calidad y sostenibles.
- **Visión:** Para el 2025 consolidarnos en nuestra región como la organización líder en el sistema moda a través de un modelo operacional sostenible que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes, fundamentados en el bienestar y compromiso de los stakeholders.
- **Valores corporativos:**
 - Calidad: Ofrecemos a nuestros clientes, productos que garantizan la satisfacción de sus necesidades. Brindamos soluciones, asesoramos sus ideas y vestimos su personalidad.
 - Originalidad: Nuestros productos cumplen con todos requisitos legales, estamos autorizados, tenemos las franquicias de las marcas que vendemos. Somos tan originales como nuestras marcas, garantizamos la mejor experiencia de compra.
 - Diversidad: Buscamos tener las mejores opciones para nuestros diferentes clientes, donde sus gustos no están limitados por una moda específica. Nuestro crecimiento siempre está orientado a poder brindar mejores opciones.
 - Creatividad y crecimiento: Planteamos estrategias de crecimiento y solución de problemas, con una cultura organizacional adaptable a los cambios, con capacidad de responder óptimamente a las altas y bajas del mercado. Siempre estamos creciendo, como personas y como empresa.
- **Enfoque para competir:** El enfoque de la organización Malumoda está en satisfacer las necesidades de consumidores que se encuentran dentro de un nicho de mercado con características similares. Estos consumidores suelen requerir prendas de vestir originales, de marcas que son mundialmente reconocidas por su calidad y diseño. Por esto, Malumoda se encuentra a la vanguardia de un mercado dinámico, caracterizándose por adquirir las mejores marcas, con la finalidad de ofrecer productos y servicios de alta calidad dentro de este segmento de moda exclusivo, e incluyente en lo que respecta al segmento demográfico. A través de las franquicias, se recopila el saber hacer [know how] necesario para ofrecer los mejores estándares de calidad en

la comercialización de las prendas de vestir, mientras se apalanca de forma financiera, estratégica y operacional del grupo empresarial LAAD. Malumoda brinda una experiencia de compra personalizada óptima que responde a las aspiraciones de los clientes. Las operaciones se apoyan en la tecnología, se fortalece la estructura organizacional a través de la cultura empresarial y se fomenta la creación de modelos estratégicos para maximizar los resultados, mientras se va consolidando a la compañía como empresa líder en el área de comercialización del sector moda de la región.

5.3. Estructura organizacional.

La Organización Malumoda cuenta con dos socios accionistas, de los cuales uno de ellos se desempeña como Gerente. La líder de dirección comercial es la encargada de velar por el cumplimiento de las metas establecidas en cada tienda, y también quien consolida la información relevante que es suministrada por los administradores de los puntos de venta, la cual es utilizada por las personas encargadas de establecer estrategias que permitan la mejora de las tareas, actividades, operaciones y procedimientos organizacionales a través de las áreas funcionales de la empresa. Esta información se encuentra representada gráficamente en la Ilustración 5.

Ilustración 5: Estructura organizacional de Malumoda S.A.S.



Notas: Elaboración propia.

Por otra parte, colaboradores que hacen parte del grupo empresarial se encargan de actividades de apoyo en el área contable y financiera, controlando y cuidando los recursos de la organización. Estos colaboradores también apoyan las actividades de diseño y gestión de indicadores clave, teniendo en cuenta las proyecciones establecidas y las necesidades de Malumoda. Así mismo, apoyan actividades del grupo empresarial con la finalidad de crear sinergia en el desarrollo de las operaciones de las organizaciones, y compartir las buenas prácticas laborales fundamentadas en la moral lógica y congruente con el entorno de trabajo.

5.4. Productos y servicios ofertados

Malumoda ofrece productos relacionados a la moda: ropa, calzado, y accesorios. Las prendas de vestir que se comercializan en cada tienda varían según la marca. Además, se ofrecen servicios gratuitos como la asesoría en compra, el servicio post venta, y la entrega a domicilio. En la Tabla 4 se relaciona esta información.

Tabla 4: Productos y servicios ofrecidos por Malumoda.

Productos		
Marca	Tipo de prenda	Prendas
Levis	Casual	Jeans, franelas, camisas, shorts, chaquetas, ropa interior, vestidos, carteras, bolsos, morrales, gorras, sombreros, bisutería, gafas de sol, relojes, y cinturones.
Levis Kids	Casual infantil	Jeans, franelas, camisas, shorts, chaquetas, ropa interior, vestidos, carteras, bolsos, morrales, gorras, sombreros, bisutería, gafas de sol, relojes, y cinturones.
Americanino	Casual	Jeans, franelas, camisas, shorts, chaquetas, ropa interior, vestidos, carteras, bolsos, morrales, gorras, sombreros, bisutería, gafas de sol, cinturones y calzado.
New Balance	Deportivo	Calzado.
Reebok	Deportivo y casual	Calzado.
Skechers	Deportivo	Calzado.
Adidas	Deportivo	Calzado.
Nike	Deportivo	Calzado.

Superdry	Casual	Jeans, franelas, camisas, shorts, chaquetas, ropa interior, vestidos, bolsos, morrales, cinturones y calzado.
Puma	Casual y deportivo	Franelas, camisas, shorts, chaquetas, ropa interior, vestidos, bolsos, morrales, cinturones y calzado.
Servicios		
Nombre del servicio	Descripción	
Asesoría en compra	Servicio gratuito prestado por los asesores de cada punto de venta. Con este servicio, el cliente podrá indagar acerca del producto que va a adquirir y podrá pedir opiniones y recomendaciones al asesor asignado.	
Asesoría virtual de compra	Servicio gratuito prestado por un asesor a través de canales de venta virtuales habilitados. Con este servicio, el cliente podrá indagar acerca del producto que va a adquirir y podrá pedir opiniones y recomendaciones al asesor asignado.	
Domicilio	Entregas sin costo dentro del área metropolitana de Cúcuta en compras superiores a COP 150.000. Para las compras inferiores el servicio tiene costo variable según la ubicación.	
Malu en casa	Envío sin costo de las nuevas colecciones de las marcas preferidas de nuestros clientes exclusivos de la organización, quienes podrán elegir en la comodidad de sus hogares las prendas que desean adquirir en un plazo de 5 días.	

Notas: Elaboración propia.

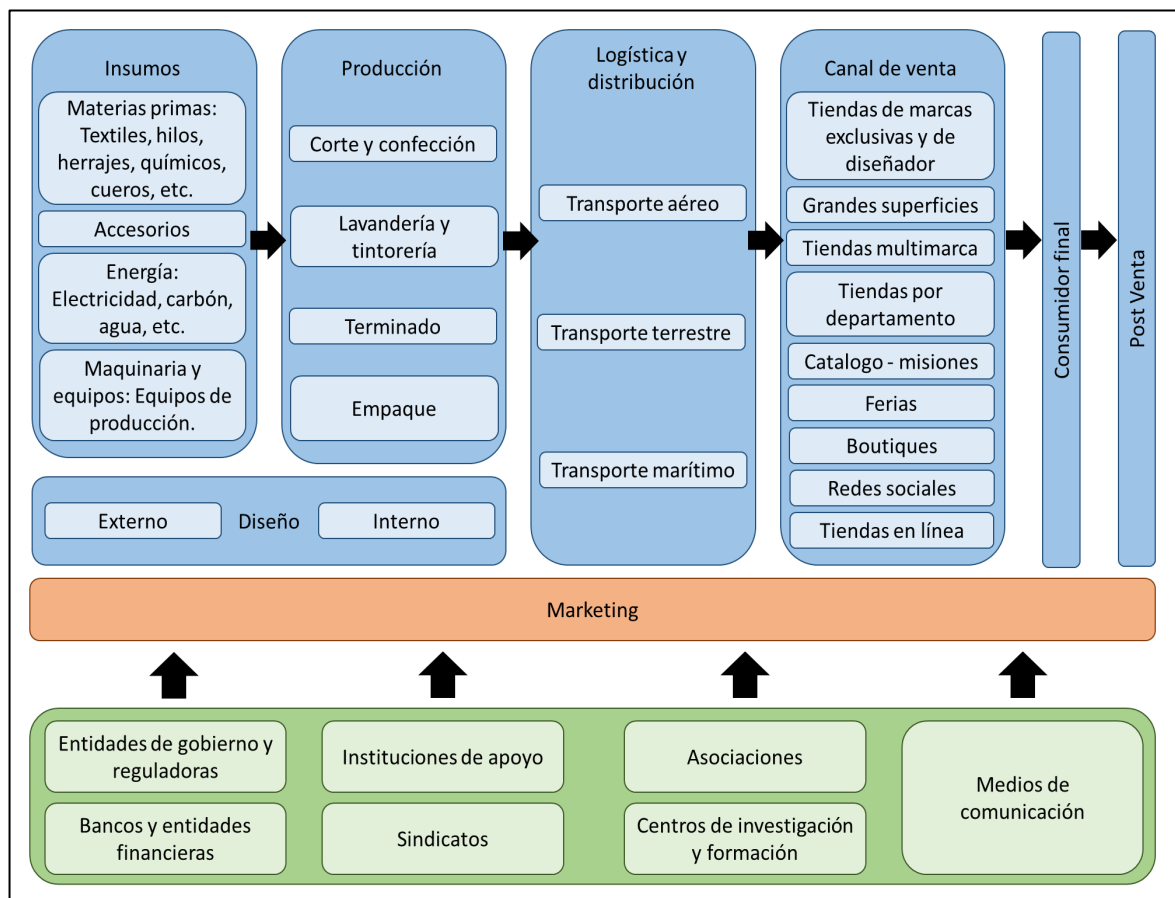
5.5. Análisis del sector

El sistema moda, también llamado sector de la moda o clúster de la moda, está conformado por los sectores de producción y comercialización de textiles, cuero, calzado y marroquinería. Dentro de estos dos sectores, pueden encontrarse mercados relacionados como el mercado de insumos, maquinaria y equipos, complementos, las confecciones, y la industrial local de apoyo. Estos se encuentran dentro de una misma cadena de valor, como se observa en la Ilustración 6, y por consiguiente comparten retos similares que frecuentemente se relacionan entre sí (Colombia Productiva, 2012).

Para Colombia, el sector de las confecciones ha sido importante por muchos años debido a que representa más del 5% de las exportaciones no tradicionales del país. La producción de textiles está especialmente concentrada en Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca con alrededor del 90% de las ventas. Además, el país se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica con ferias como Colombiatex y

Colombiamoda, en donde se exponen las ventajas de la industria y los avances de la moda (Monroy, 2012). Los segmentos de negocio que registran mayor valor de exportaciones son las confecciones y los complementos, quienes representan el 52,8% y el 28,2% respectivamente del total de las ventas externas nacionales. Los 5 principales destinos de exportación del sistema moda en Colombia son Estados Unidos, Ecuador, México, Perú, y Costa Rica (Cámara de Comercio de Cali, 2020).

Ilustración 6: Cadena del valor del sistema moda.

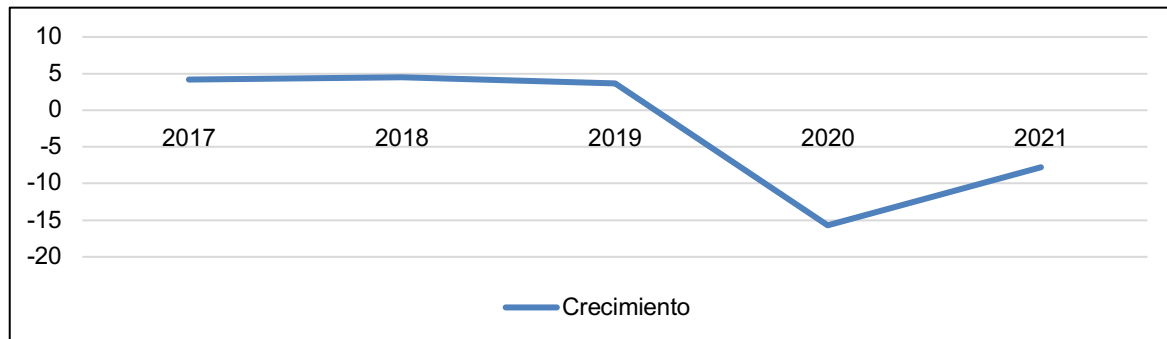


Notas: Elaboración propia con base en Colombia Productiva (2012).

Botero (2014) afirma que la evolución de los negocios de la moda debe darse hacia un sistema que esté estrechamente relacionados entre productores, materias primas, maquinarias, diseñadores, universidades, consumidores, medios de comunicación, marketing, y gobierno.

En la Ilustración 7, se puede observar que, a nivel mundial, la industria de la moda genera gran cantidad de empleo y obtiene ventas por más de 1,5 trillones de dólares al año. Su crecimiento se vio afectado para el último año a nivel mundial a raíz de la pandemia, pero se recupera en cerca del 7,9% para el año 2021.

Ilustración 7: Crecimiento del sector de la moda mundial.



Notas: Elaboración propia con base en Riaño (2020).

Algunas de las empresas que se listan en la Tabla 5, son referentes internacionales de la industria de la moda que aportan miles de empleos en los países en donde operan.

Tabla 5: Empresas referentes en el sistema de la moda internacional.

Empresa	País de origen	Fundación	Facturación (USD Millones)	Colaboradores
Inditex	España	1975	28.286	174.000
Hennes & Mauritz	Suecia	1969	20.010	128.313
GAP	USA	1969	16.142	136.000
Fast Retailing	Japón	1963	11.241	23.980
Limited Brands	USA	1963	11.231	99.400

Notas: Elaboración propia con base en información de las compañías al 2020.

Estas empresas se caracterizan por contar con varias marcas que se desenvuelven en diferentes posiciones de la cadena de valor del sistema moda y tienen modelos de direccionamiento estratégico fundamentado en valores y políticas que hacen posible el cumplimiento de las expectativas de las partes involucradas dentro de la cadena de valor.

Organizaciones como el Grupo Inditex (2020), poseen líneas de actuación que les permiten mantener el control de sus objetivos mediante la formulación de un modelo estratégico soportado en cuatro pilares que consideran claves, como se aprecia en la Ilustración 8.

Ilustración 8: Pilares estratégicos del Grupo Inditex.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	 IDENTIFICACIÓN	 EVALUACIÓN	 OPTIMIZACIÓN	 SOSTENIBILIDAD
Monitorización	Trazabilidad	Programa de cumplimiento	Auditorías efectivas	Relaciones maduras con los proveedores y un enfoque integral
Capacitación	Formación a auditores	Participación de los trabajadores	Formación a proveedores	
Mejora continua	Calidad de las auditorías	Planes de Acción Correctivos	Consolidación de la cadena de suministro	
Compromiso con los grupos de interés	Socios de referencia eficaces y eficientes con los que se comparten buenas prácticas y se crean estrategias comunes			

Notas: Tomado de Grupo Inditex (2021).

Permoda LTDA (2021) es otra de las compañías que establece sus pilares estratégicos con sus valores corporativos, sin desligarlo de su mercado objetivo interesado en la relación calidad-precio. Esto puede apreciarse gráficamente en la Ilustración 9.

Ilustración 9: Pilares estratégicos de Permoda LTDA.

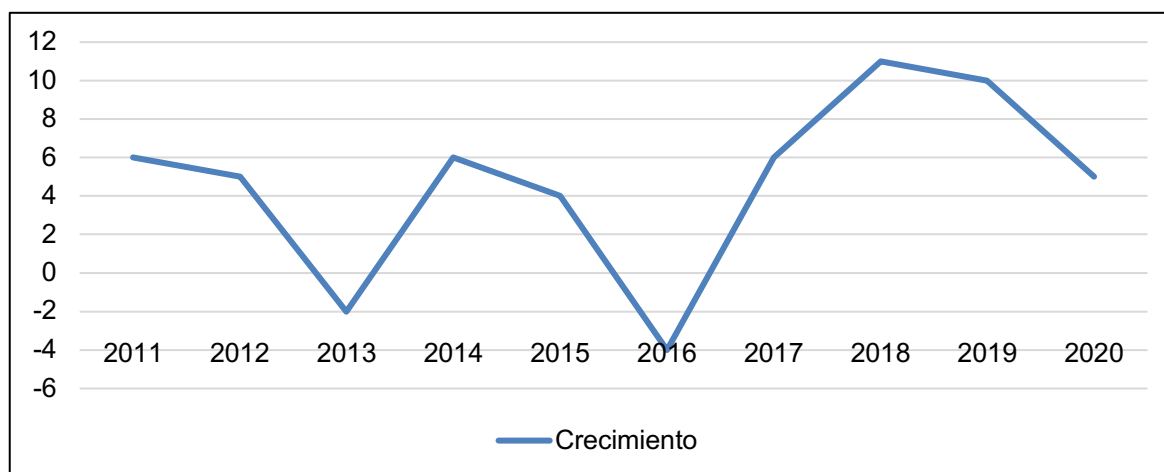


Notas: Tomado de Permoda LTDA (2021).

En Arturo Calle (2021), enmarcan su estrategia en la implementación de tecnologías de punta, soportando gran parte de sus decisiones en análisis arrojados por modelos de gestión del conocimiento prácticamente automatizados, que son constantemente alimentados por datos que son creados por sus stakeholders, y que en tiempo real arrojan información que fácilmente puede ser convertida en conocimiento y capital intelectual para el establecimiento de estrategias que agreguen valor a sus procesos.

Respecto al mercado del sistema moda, este ha tenido un crecimiento dinámico durante la última década en Colombia, a tal punto que sus ventas pasaron de 2,5 billones de dólares en el 2002 a 6 billones de dólares en el 2012, cifra que asciende a más de 9 billones de dólares para el 2019 (Riaño, 2020). El comportamiento en el país de este mercado presenta ciclos de altas y bajas como se aprecia en la Ilustración 10.

Ilustración 10: Variación de ventas en el sistema moda colombiano.



Notas: Elaboración propia con base en Riaño (2020).

Los principales protagonistas dentro del mercado colombiano acaparan cerca del 20% de las ventas del sistema de la moda. Estas empresas se relacionan en la Tabla 6.

Tabla 6: Principales empresas en el sistema de la moda colombiana.

Empresa	Departamento	Segmento de negocio	Exportaciones 2020 (Millones de USD)
Comercializadora Internacional Jeans S.A.S.	Antioquia	Confección	16,1

Empresa	Departamento	Segmento de negocio	Exportaciones 2020 (Millones de USD)
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie	Antioquia	Confección	14,6
Manufactura Eliot S.A.S.	Bogotá	Confección	11,4
Ferro Colombia S.A.	Antioquia	Confección	11,3
Enka de Colombia S.A.	Antioquia	Textil	10,6
Industrias Cannon de Colombia S.A.	Atlántico	Confección	10,5
Crystal S.A.S.	Antioquia	Confección	10,3
Proalpet S.A.	Bogotá	Confección	8
Supertex S.A.	Valle del Cauca	Confección	6

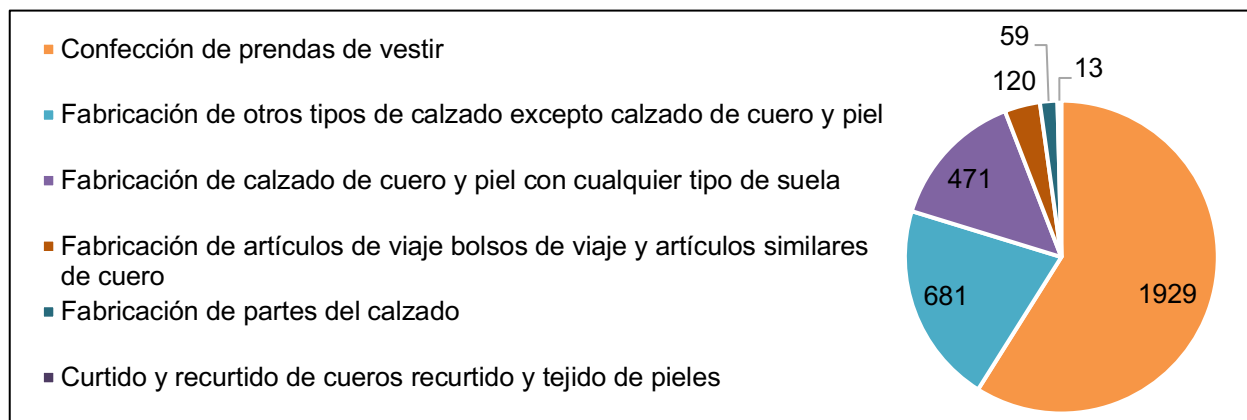
Notas: Elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Cali (2020).

En Norte de Santander, la región se caracteriza actualmente por tener un tejido empresarial en el sistema moda conformado en 49% por el sector comercial y un 51% por el sector industrial (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020). Los gremios de este sector y las entidades de apoyo a la economía reconocen la importancia de la moda y trabajan para impulsar esta industria que genera aproximadamente 45.000 empleos directos e indirectos y dinamizan el desarrollo de la región por medio de talleres de calzado y confección.

A pesar de que para el año 2019 se presenta una creciente en el número de negocios registrados en el sector comercial del sistema moda con un total de 3115 empresas inscritas, la mayor participación la sigue teniendo el sector industrial con 3273. Cerca del 95% de las empresas de ambos sectores son microempresas de tipo familiar que se encuentran clasificadas en seis actividades (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020), como se aprecia en la Ilustración 11.

Dentro del mercado del sistema moda en Norte de Santander, también se ha observado el aumento de las tiendas a lo largo de la ciudad, siendo una de las causas principales el cambio de modelo de negocio de las empresas que anteriormente despachaban la venta de sus productos hacia un comprador principal, generalmente ubicado en Venezuela, por lo que no necesitaban poseer ninguna estructura comercial avanzada ni procesos de innovación en esta área.

Ilustración 11: Empresas del sector industrial en el sistema moda de Norte de Santander.

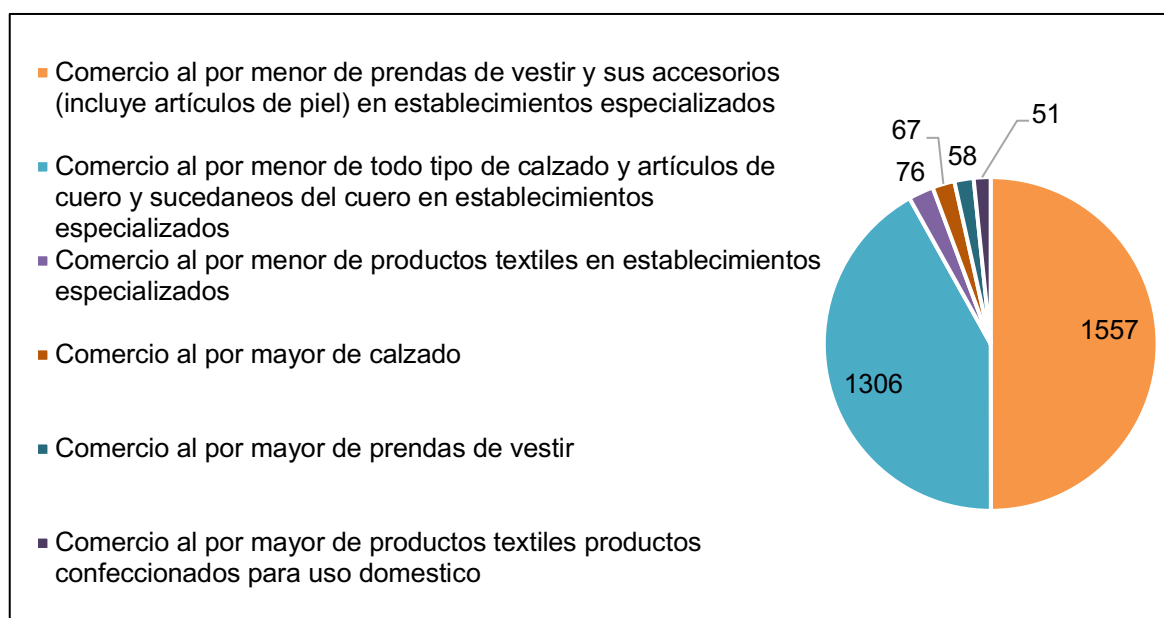


Notas: Elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Cúcuta (2020).

Desde el cierre de la frontera, las empresas han tenido que cambiar sus modelos de negocio para competir en el mercado Retail local, nacional, e internacional diferente a Venezuela (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020).

Al igual que en el sector industrial, el sector comercial del sistema moda en Norte de Santander puede clasificarse en seis actividades, como se aprecia en la Ilustración 12.

Ilustración 12: Empresas del sector comercial del sistema moda en Norte de Santander.



Notas: Elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Cúcuta (2020).

Las exportaciones del sistema moda en la región nortesantandereana para el año 2019 ascendieron a USD 4.533.119, siendo el 36% para los textiles y el 64% para el calzado. A pesar de ser esta una cantidad significativa para la economía de la región, las exportaciones han disminuido considerablemente en los últimos 4 años. Las empresas que representan la mayor parte de las exportaciones en las confecciones son: Confecciones L&L Lavi Jeans S.A.S, Moda Armo S.A.S, Organización Bless S.A.S., JJ Garcia Jeans S.A.S., Industrias Aleisa Moda S.A.S., Creaciones Toxic Jeans S.A.S., Industria Denim Y & E S.A.S, y Confecciones MLG Group S.A.S. Sus principales destinos son: Guatemala, México, Honduras, Estados Unidos, y España. Respecto a las empresas que representan la mayor parte de las exportaciones en el calzado son: Grupo Nova, Industrias Saga SAS, Calzado D'Alvarez, Mussi Zapatos SAS, Geovanni Rodriguez, Ronald Gelviz Crispin, Industrias Kamiplast SAS, entre otros. Los destinos principales de las exportaciones son: Ecuador, Chile, República Dominicana, Bolivia, Costa Rica, Venezuela, y Perú (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020).

El sector de la moda en el departamento ha sido intervenido en varias oportunidades por expertos internacionales gracias a proyectos gestionados por ACICAM, PROCOLOMBIA, y la Cámara de Comercio de Cúcuta a través de iNNpulsa y Colombia Productiva. El sector productivo es especialmente a quienes se dirigen estos proyectos, con el objetivo de mejorar la calidad, mejorar las condiciones laborales y promover la innovación de los talleres satélites que en su mayoría son pequeñas empresas ubicadas en sectores populares de la ciudad (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020). No obstante, el sector comercial del sistema moda también ha tenido apoyo a través de la realización de ferias locales y nacionales, que son indispensables para mantener las cifras de ventas y para dar a conocer las marcas de las empresas regionales, alguna de estas ferias son: Farex en Cartagena, Colombiatex en Medellín, Intermoda en México, IFLS en Bogotá, Showroom de las diseñadoras en Cúcuta, Macrorueda de Procolombia, CUMO en Cúcuta, Expocuc en Cúcuta, Francal en Brasil, Colombiamoda en Medellín, y el Showroom de los peleteros. El principal reto de la mayor parte de las empresas locales es recuperar las carteras vencidas que han ido acumulando por cerca de 4 años, pues las ventas nacionales en su mayoría son otorgadas en plazos muy largos que hacen que su flujo de caja sea muy lento y que no dispongan de dinero para reinvertir. Por lo anterior, varias de las empresas han tomado la decisión de explorar nuevos mercados internacionales que logren cumplir las expectativas de los empresarios (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020).

6. Diseño metodológico

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: 1. Diagnóstico organizacional; 2. Formulación estratégica; 3. Implementación de la estrategia; y 4. Evaluación y control. Todas las fases están integradas bajo el modelo para la formulación de estrategias propuesto por Wheleen & Hunger (2013), mismo que fue expuesto en el marco teórico de este documento.

Ilustración 13: Metodología de direccionamiento estratégico para Malumoda.



Notas: Elaboración propia con base en Wheelen y Hunger (2013).

La primera fase se lleva a cabo mediante la revisión la literatura 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 diagnóstico organizacional y la posterior formulación de la estrategia. La segunda fase se elabora mediante el uso integrado de herramientas estratégicas que aprovechan toda la información recopilada en la primera fase para ofrecer objetivos que potencializan las fortalezas internas y usufructúan las oportunidades del entorno, haciendo que las debilidades y amenazas del entorno no representen mayor riesgo para la sostenibilidad

organizacional. Por último, la tercera y cuarta fase se entiende como el establecimiento del plan de acción e instrumentos de control para que las estrategias, metas y objetivos propuestos sean cumplidos.

6.1. Tipo de investigación

La presente es una investigación aplicada porque busca impactar positivamente a la Organización Malumoda, mediante la elaboración de un modelo de direccionamiento estratégico fundamentado en información de diversos autores que describen desde su conocimiento y experiencia la temática abordada; De igual forma, la investigación se cataloga por su fuente de datos como una investigación cualitativa ordinal porque utiliza estadística descriptiva para explicar la realidad de la organización.

Según su inferencia, se clasifica como deductiva porque pasa de la generalidad del concepto de estrategia, sus componentes, y herramientas, a lo específico en el diagnóstico de la organización Malumoda y el entorno en donde se desenvuelve. Además, su corte temporal es transversal porque el análisis aplicado en los resultados de la investigación es generado teniendo en cuenta la posición de la empresa en el mercado, y su nivel de desarrollo interno en la actualidad.

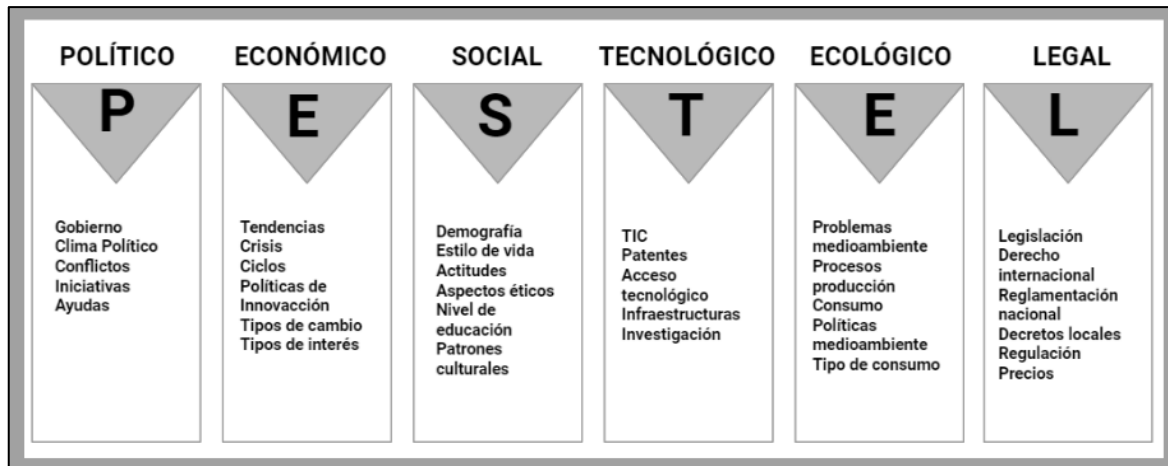
6.2. Análisis externo

La elaboración del direccionamiento estratégico requiere la descripción del entorno en donde se desenvuelve la organización a través de las variables que componen el entorno y las fuerzas que influyen en las variables. Todo planeamiento que requiera de un análisis se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a los cuales se enfrenta la organización objeto de estudio (Porter, 2011). Por consiguiente, el análisis PESTEL es una herramienta que ayudará a describir el entorno general externo de la Organización Malumoda mediante los factores que lo componen, identificando las amenazas y oportunidades de la organización, para que con base en estas se puedan establecer estrategias acordes a la situación actual.

Según Yüksel (2012), Los factores que componen este análisis son aquellos que afectan la actividad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, y que son difícilmente controlados por la organización, dentro de los cuales se encuentran: políticos, económicos,

sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales. La descripción de estos factores se puede observar en la Ilustración 14.

Ilustración 14: Concepto del análisis PESTEL.



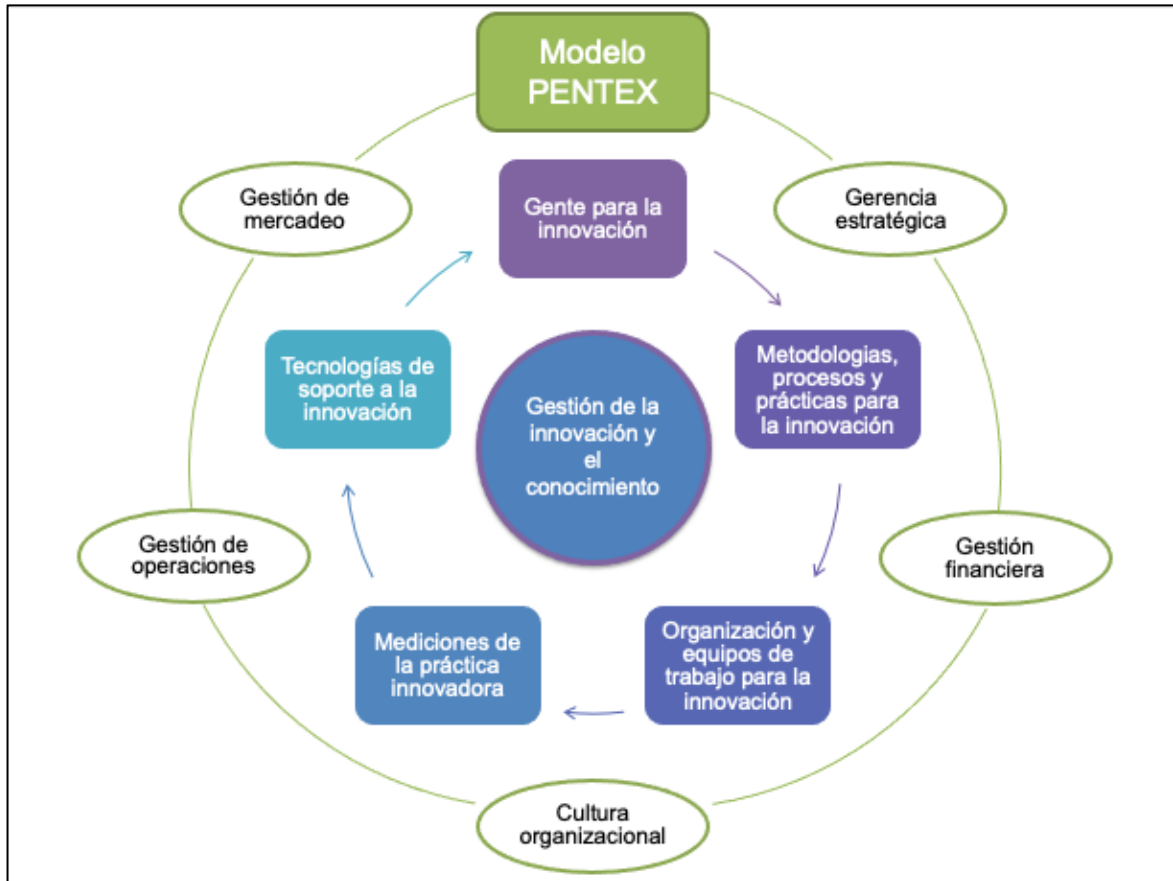
Notas: Obtenido de El Blog de José Facchin (Facchin, 2021).

6.3. Análisis Interno

De igual forma, el desarrollo del direccionamiento estratégico requiere que se identifiquen y analicen los factores internos en la organización objeto de estudio para conocer a detalle su funcionamiento. Es importante evaluar los recursos financieros y no financieros que posee, detectar fortalezas y debilidades que permitan diseñar estrategias que potencialicen las fortalezas y neutralicen o eliminen las debilidades de la organización en cuestión. El modelo PENTEX realiza un análisis situacional de los componentes organizacionales y define las rutas de mejoramiento para cada uno. Su diseño es modular acorde a las situaciones que una empresa típica debe superar para lograr convertirse en una organización moderna y competitiva con prácticas de gestión eficientes que faciliten el alcance de los resultados. Este modelo es una actualización del MMGO, que resume el modelo para la identificación y estandarización de las mejores prácticas de gestión en las Pymes Colombianas. El grupo G3PYMES, busca con esta herramienta, dar un paso al frente en el desarrollo de herramientas de consultoría, que profundicen la relación de la universidad y la empresa, que redunde en beneficios comunes; financieros y de integración del cuerpo de académico y los clústeres empresariales, para la identificación y estandarización de mejores prácticas de gestión en las pequeñas y medianas empresas de Colombia, dada su importancia en el mercado y su necesidad de transformación,

aspectos considerados en las juntas económicas más importantes del país y la problemática actual, derivada de la firma de tratados y aperturas de los mercados internacionales, considerados en la política nacional de productividad y competitividad.

Ilustración 15: Modelo PENTEX.



Notas: Elaboración propia con base en Pérez (2017).

El modelo denominado pentágono de la excelencia [PENTEX], que puede observarse en la Ilustración 15, busca la estandarización de mejores prácticas de gestión para las Pymes colombianas. Su origen se encuentra principalmente en la ley 905 de 2004 que habla sobre la clasificación de las Pymes en Colombia, su cantidad y la importancia de estas empresas a la economía colombiana, la aplicación del MMGO en más de 300 empresas colombianas, y la publicación de diversos resultados de investigación. La herramienta se compone de variables tradicionalmente trabajadas en el Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional, pero es complementado a través de estudios elaborados por los autores que permitieron identificar los componentes del nuevo modelo PENTEX y a partir de ellos

ofrecer las variables correspondientes que facilitan el desarrollo de los descriptores. La herramienta diagnóstica a la organización visualizando el nivel de criticidad de los componentes fundamentales que tienen una implicación directa en la rentabilidad de la empresa. A su vez, fija la ruta de cambio y facilita la elaboración de propuestas de mejora y modernización que conducen al cambio positivo y el desarrollo empresarial (Pérez, Nieto, Díaz, & Vargas, 2014). Desde este punto de vista, se describen los componentes y se enuncian las variables que se van a medir a través del instrumento en la Tabla 7.

Tabla 7: Componentes y variables del PENTEX.

Perspectiva	Explicación	Descriptor	
Estrategia y estructura organizacional	El término estrategia surge como una acción que se orienta a articular los recursos que se tienen actualmente para lograr un estado futuro deseado. La revisión conjunta de los frentes dará un punto de partida para planear la realización de acciones premeditadas que conduzcan al futuro deseado por los dirigentes de la compañía.	1	Planeación
		2	Sistema de finalidades
		3	Estrategias
		4	Estructura organizacional
		5	Asociatividad
		6	Responsabilidad social
		7	Entorno económico
Mercadeo y comercialización	Este componente estudia las prácticas propias de la gestión de mercados y las acciones de comercialización que realiza la empresa. El estudio del conjunto permite conocer la manera como la empresa debe funcionar para generar flujos de ingreso que luego serán el beneficio o utilidad que genere la organización a sus propietarios.	1	Orientación al mercado
		2	Estrategia de producto
		3	Comercio exterior
Talento humano	Con este componente analiza las directrices y comportamientos, tanto los definidos como los intangibles, que hacen particular a la organización. Por otro lado, estudia la forma como la compañía hace uso del talento humano con el que cuenta y los marcos existentes que condicionan la manera como se comunican los funcionarios de la organización. Los anteriores elementos contribuyen a la construcción del ambiente que vivirá cada integrante de la empresa durante su permanencia en la	1	Cultura organizacional
		2	Gestión humana

	compañía y condiciona la percepción de beneficio que recibe por su trabajo.		
Finanzas	El componente se enfoca en todas las actividades, políticas y prácticas usadas por la compañía para dar un uso adecuado a los recursos financieros según los requerimientos, compromisos adquiridos e iniciativas que requiera apoyar en las diferentes áreas de la empresa. Todo lo anterior para cuantificar el beneficio que genera la empresa por sus actividades en cada periodo de funcionamiento.	1	Información
		2	Inversión
		3	Operación
		4	Financiamiento
		5	Costos
		6	Rentabilidad
		7	Tributos / Impuestos
Innovación y conocimiento	Este componente pretende estudiar la forma como la compañía hace gestión del conocimiento que posee, el cual se evidencia en los productos y servicios distintivos que ofrece y en las particularidades con las cuales realiza sus procesos internos; este debe ser almacenado, depurado y mejorado para incrementar el valor de la empresa. De otra parte, se analizan los mecanismos que posee la empresa para aplicar dicho conocimiento a la generación de nuevos elementos (productos, servicios, métodos, procesos, inventos, etc.) que contribuyan a la construcción de la ventaja competitiva frente a los demás competidores del sector.	1	Equipo humano y procesos de innovación.
		2	Conocimiento
Gestión de operaciones	En particular, este componente centra su atención en la revisión de los procesos misionales de la empresa (procesos Core). Principalmente lo hace desde dos puntos de vista: la forma en que se producción del bien o servicio y la logística existente tanto interna como externa hacia el cliente final. Lo anterior es revisado con una visión holística para verificar su integración y efectos de cambio que generen al medio ambiente.	1	Producción o prestación de servicios
		2	Gestión ambiental
		3	Logística

Notas: Elaboración propia con base en G3Pymes PENTEX.

6.4. Población, muestra y ficha técnica

Para el presente estudio, la población a considerar serán los líderes de la Organización, con el fin de obtener información de primera mano sobre los procesos, operaciones y actividades en las variables que evalúa la herramienta. Es importante tener en cuenta la estructura organizacional y el tamaño de la empresa para determinar la muestra, la cual

será no probabilística por conveniencia. Con esto, lo que se busca es obtener muestras representativas mediante la inclusión de los individuos que conocen los descriptores, y de esta forma, conseguir una medición acorde a la realidad de la organización.

Tabla 8: Ficha técnica del instrumento PENTEX.

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	Del 26 al 30 de abril de 2021.
Ciudad de aplicación	Cúcuta, Norte de Santander.
Población	17
Tipo de muestra	No probabilística por conveniencia.
Muestra	17
Método de recolección	Se expone el instrumento a los líderes de proceso, el gerente y la junta de accionistas, quienes están involucrados en los componentes evaluados. Se dan las instrucciones para el desarrollo y se les facilita copia electrónica de la plantilla de calificación asignada a cada líder. Posteriormente los líderes devuelven las plantillas diligenciadas a través de correo electrónico para su respectivo procesamiento y análisis. Para los componentes que tienen más de dos líderes asignados, se realiza el diligenciamiento de forma grupal de solo una planilla de calificación.
Componentes evaluados	Perfil del evaluador
Estrategia y estructura organizacional	Junta de socios (2) y gerente
Mercadeo y comercialización	Directora comercial
Talento humano	Gerente
Finanzas	Director financiero
Innovación y conocimiento	Gerente
Operaciones	Administradores punto de venta

Notas: Elaboración propia.

7. Diagnóstico organizacional y del entorno

Para la elaboración del diagnóstico organizacional se tendrán en cuenta tres frentes: Análisis interno, externo, y de la competencia. El primero será el análisis externo, elaborado con la metodología PESTEL, que evaluará factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales que impactan directa e indirectamente las actividades de la organización. Como paso a seguir, se realiza un análisis interno a través del denominado Pentágono de la Excelencia (PENTEX), el cual evalúa los componentes de 6 factores fundamentales en toda organización, como lo son, el direccionamiento estratégico, la gestión de mercados, la gestión humana, las finanzas, la innovación, y la gestión de las operaciones. Como último paso, se realiza el análisis de la competencia a través de la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta matriz permite comparar nuestro nivel de factores internos respecto al de los competidores a través de la asignación de una calificación en una escala de 1 a 4 en cada factor expuesto.

7.1. Análisis externo

Para la elaboración del análisis externo con la metodología PESTEL se construyó una plantilla que califica cada componente en una escala de tres niveles: Bajo [B], Medio [M], y Alto [A], en donde primero se describe cada componente y se analizan las situaciones que puedan impactar positiva (Oportunidad) o negativamente (Amenaza) en materia política, económica, social, tecnológica, y legal. Luego, se realiza la priorización de factores, a través de la asignación de una valoración numérica a la escala cualitativa, en donde 1 es bajo, 2 medio, y 3 alto. La interpretación se hace de la siguiente manera:

Tabla 9: Interpretación de resultados cuantitativos PESTEL.

Valores de la escala	2	3-4	5-6
Interpretación	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante

Notas: Elaboración propia con base en Serna (2014)

El desarrollo de este ejercicio se puede visualizar en el Anexo A. Los resultados y el análisis se presentan a lo largo de esta sección, iniciando con el resumen de resultados y posteriormente abordando cada factor de manera independiente.

Tabla 10: Resumen de resultados PESTEL.

Interpretación	Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal	Total
Poco importantes (2)	3	2	2	1	2	1	11
Medianamente importantes (3-4)	2	0	3	2	0	1	8
Muy importantes (5-6)	0	4	1	4	0	1	10

Notas: Elaboración propia.

Los resultados de esta fase de análisis serán insumo importante para establecer las líneas estratégicas que necesita Malumoda, así como para la asignación de objetivos que harán posible el alcance de las metas que se establezcan.

7.1.1. Factor político

Tabla 11: Resultados factor político PESTEL.

Escala	Total	Factor político
Poco importantes (2)	3	- Entes gubernamentales ofrecen apoyo para la innovación del sector. - Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado que hacen difícil aplicar para proyectos de apoyo gubernamental. - Descoordinación en frentes políticos, económicos y sociales que genera polarización y división en la sociedad.
Medianamente importantes (3-4)	2	- Redes de aliados estratégicos mediante la creación de clústeres. - Relaciones políticas y económicas inestables con Venezuela que afectan el volumen de clientes.
Muy importantes (5-6)	0	---

Notas: Elaboración propia.

Existen diferentes situaciones políticas que inciden en el actuar de las organizaciones de la región. Dentro de estas, destacan principalmente las relaciones políticas con Venezuela, ya que existe un amplio mercado por atender en el vecino país, pero las barreras migratorias no permiten que la población pueda acceder fácilmente a productos comercializados desde Colombia. Por parte de entidades gubernamentales nacionales se adelantan esfuerzos para ampliar los mercados a otras ciudades y países mediante la creación de clústeres que fortalecen la productividad y venta de productos relacionados con la moda. Lo que se logra con esto, es la construcción de un sector fuerte que pueda

responder a requerimientos internacionales mediante alianzas estratégicas de varias compañías en la región. Aunque, estas convocatorias usualmente se enfocan en empresas del sector productivo de la moda, o de tiendas que comercializan prendas de vestir y accesorios con marcas regionales propias de los emprendedores. Malumoda se mantiene al margen de los eventos que requieran el actuar de terceros, pues, en ocasiones no existe la coordinación necesaria por parte de las entidades para hacer realidad los proyectos planteados.

7.1.2. Factor económico

Tabla 12: Resultados factor económico PESTEL.

Escala	Total	Factor económico
Poco importantes (2)	2	• Crecimiento en la exportación de prendas de vestir. • Disminución en la importación de prendas de vestir.
Medianamente importantes (3-4)	0	---
Muy importantes (5-6)	4	• Devaluación del peso colombiano frente al dólar que afectan los precios de venta • Crecimiento en la demanda interna • Bajos costos en arriendos y otros costos fijos • Cargas fiscales altas (Renta, Industria y Comercio, IVA, Retención en la fuente, entre otros)

Notas: Elaboración propia.

Malumoda es una organización que trabaja con un modelo de negocio de adquisición de franquicias, en donde varias de las marcas son internacionales y fabrican sus productos en el exterior. Por lo tanto, factores económicos como la devaluación del peso colombiano tienen un impacto significativo en la empresa.

En los últimos años, Malumoda se ha enfrentado a diferentes crisis económicas regionales y nacionales. Dentro de estas se puede resaltar el caso de Venezuela, que desde el año 2013 cerró sus fronteras con Colombia y limitó el mercado atendido en la región para todas las industrias. El sector moda fue uno de los más afectados, prendas de vestir y calzado eran exportadas diariamente hacia Venezuela, no obstante, la región pudo cambiar a un mercado nacional y presentó una recuperación significativa. Por su parte, Malumoda ha sido una empresa que ha permanecido en crecimiento, exceptuando el pequeño decrecimiento del 2% durante el 2020, que fue considerado favorable, teniendo en cuenta

el panorama general del sector, en donde varias empresas presentaron pérdidas significativas a causa de las políticas de mitigación de la propagación del Covid.

Otro factor importante es la devaluación del peso colombiano, que impacta en el precio final al consumidor, y, por consiguiente, en su capacidad adquisitiva. El volumen de ventas dentro de la organización podría verse afectado si la devaluación llegara a ser muy marcada. Por ahora, la demanda interna parece estar en recuperación después de la crisis ocasionada por la pandemia. El mercado de Cúcuta y su área metropolitana en los productos del sistema moda representan en la actualidad 23.170 millones de pesos.

7.1.3. Factor social

Tabla 13: Resultados factor social PESTEL.

Escala	Total	Factor social
Poco importantes (2)	2	• Captación de clientes no locales (turistas). • Disminución en la discriminación racial, sexual y de género.
Medianamente importantes (3-4)	3	• Tasas altas de desempleo en la región, lo que representa una mayor oferta laboral a precios cómodos. • Altas tasa de informalidad en el empleo. • Incremento en el índice de inseguridad, lo que representa riesgo para los puntos de ventas de las empresas.
Muy importantes (5-6)	1	• Aumento en la migración lo que se traduce en aumento de la demanda.

Notas: Elaboración propia.

Malumoda ha logrado dimensionar las necesidades de los consumidores de la región a través de la caracterización y el crecimiento de la población. Las tasas de natalidad y migración han incrementado en toda Colombia, especialmente en Norte de Santander. La población infantil y juvenil va en aumento, lo cual es determinante para la formulación de estrategias que logren captar una mayor porción del mercado.

Los altos niveles de desempleo en la región hacen posible que la mano de obra local sea económica, no obstante, se evidencia poca capacitación. Por otra parte, dentro de la oferta laboral venezolana se puede encontrar mano de obra calificada y económica, pero la mayoría de ellos permanecen de manera irregular en Colombia, lo que les hace difícil la vinculación laboral con las empresas. Se percibe la disminución en la discriminación racial, sexual y de género. Diferentes grupos activistas se han hecho visibles y han tomado

importancia en la sociedad a través de la defensa de los derechos de todas las personas. La inclusión juega un papel importante hoy en la sociedad. Contar con el talento y las capacidades de personas con estilos de vida y maneras de pensar diferentes hace posible el desarrollo integral de las organizaciones a través de la creatividad y la innovación.

Respecto a la informalidad, es un factor determinante que afecta los mercados auténticos de prendas de vestir. Miles de réplicas en prendas de vestir y calzado son comercializadas de manera irregular en tiendas registradas e informales de la ciudad. El precio de venta varía, pero suele ser inferior, y en algunos casos, la calidad de los productos es similar a la ofrecida por las prendas originales. No obstante, estos establecimientos no suelen ofrecer servicios postventa, ni la comodidad y la seguridad que ofrecen puntos de venta como los de Malumoda.

Otro factor determinante en materia social es el índice de inseguridad en aumento. Hasta el momento, Malumoda no ha tenido problemas en materia de seguridad, pero, es importante que para la apertura de nuevos puntos de venta se examinen los riesgos en materia de seguridad, especialmente para aquellos que no se encuentran dentro de centros comerciales.

7.1.4. Factor tecnológico

Tabla 14: Resultados factor tecnológico PESTEL.

Escala	Total	Factor tecnológico
Poco importantes (2)	0	Síndrome de la tecnología que representa mayores distracciones y reducción en la eficiencia operativa
Medianamente importantes (3-4)	1	- Fácil acceso a las TIC por parte de la población, lo que hace que el mundo digital sea un canal de publicidad y venta atractivo. - Resistencia a cambios tecnológicos.
Muy importantes (5-6)	6	- Nuevas técnicas y tecnologías para la optimización de operaciones. - Capacitaciones en habilidades operativas y administrativas. - Tecnología para la automatización de procesos. - Globalización de la información lo que hace más sencilla la investigación y análisis de mercados.

Notas: Elaboración propia.

La tecnología y la innovación son la base de la construcción de las empresas actuales. Una empresa difícilmente se puede desarrollar sin componentes de innovación y

tecnología. En este aspecto Malumoda ha tenido un importante apalancamiento desde sus inicios. Los modelos operativos y las tecnologías suministrada por algunas franquicias del modelo de negocio de mercancía en consignación, han servido para que la compañía pueda operar de forma eficiente su segundo modelo de negocio, los cuales ofrecen mayores libertades en la operación. Además, la organización tiene la ventaja de contar con el apoyo de Rasi, una empresa de tecnología que hace parte del grupo empresarial, encargada del desarrollo de software conforme a las necesidades de cada empresa.

Los tratados de libre comercio con China y Estados Unidos, y la apertura comercial de Colombia hace que sea más fácil el acceso a tecnologías innovadoras que optimizan los procesos en las empresas a través de la automatización y la disminución de operaciones. La capacitación del personal que usará estas herramientas y la resistencia que pueda generarse, es uno de los principales retos de los líderes que esperan optimizar y simplificar los procesos dentro de sus áreas. El fácil acceso de las TIC hace posible que las personas puedan acceder a dispositivos electrónicos multipropósito que los mantiene conectados con el entorno. Es importante que las estrategias desarrolladas aprovechen el constante consumo de contenido audiovisual de millones de personas en todo el mundo. Además, este es un canal directo de comunicación entre el cliente y la empresa, que puede ser utilizado para caracterizar el mercado y atender necesidades específicas de los clientes.

7.1.5. Factor ecológico

Tabla 15: Resultados factor ecológico PESTEL.

Escala	Total	Factor ecológico
Poco importantes (2)	2	• Código de colores para residuos • Uso de energías renovables
Medianamente importantes (3-4)	0	---
Muy importantes (5-6)	0	---

Notas: Elaboración propia.

Los líderes de Malumoda reconocen la importancia de cuidar el medio ambiente. Algunas de las marcas que se comercializan cuentan con certificaciones ambientales internacionales que demuestran las buenas prácticas sostenibles en sus procesos productivos. Marcas como Levis y Americanino apuestan en estos momentos por la

innovación en la creación de nuevas prendas de vestir con materiales que generan menor impacto ambiental.

Se percibe interés por parte de las demás empresas del departamento por adoptar prácticas amigables con el medio ambiente. A pesar de que estas acciones ofrecen el inicio de una transición hacia modelos económicos sostenibles, es difícil que se logren impactos significativos en el corto plazo, ya que la mayor parte de las prácticas requieren de adaptación y capacitación que afectaría la continuidad operativa de las empresas, sumado a la preocupación de los empresarios acerca de la eficiencia y la sostenibilidad financiera de los nuevos modelos operativos.

Respecto a las regulaciones y normatividad en medio ambiente, no existe alguna que afecte drásticamente las operaciones de Malumoda. Los códigos de colores para la disposición de residuos y el uso de la energía renovable son prácticas opcionales que las organizaciones deciden implementar.

7.1.6. Factor Legal

Tabla 16: Resultados factor ecológico PESTEL.

Escala	Total	Factor legal
Poco importantes (2)	1	Regulaciones de industria y comercio
Medianamente importantes (3-4)	1	Política laboral (Código sustantivo del trabajo).
Muy importantes (5-6)	1	Beneficios para empresas en Zona Económica y Social Especial (Ley ZESE)

Notas: Elaboración propia.

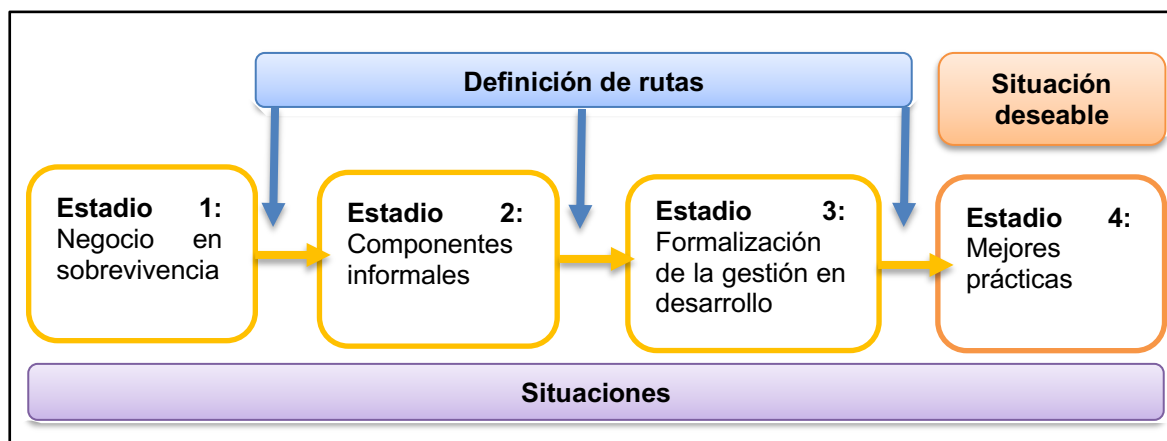
Es importante que las organizaciones visualicen el entorno legal junto al político, para que de esta manera, no incurran en faltas que puedan acarrear problemas económicos y legales. Contar con la asesoría de profesionales jurídicos es indispensable para el correcto funcionamiento de la organización bajo las regulaciones de entidades gubernamentales como la de industria y comercio y la política laboral expuesta en el código sustantivo del trabajo. El área jurídica del grupo empresarial apoya y asesora a Malumoda en el cumplimiento de sus obligaciones legales, y en la formulación de contratos y acuerdos con colaboradores, proveedores y terceros.

Algunos acuerdos especiales como la Ley ZESE, permiten que las organizaciones puedan obtener beneficios económicos en materia de tributación al comprometerse con el crecimiento empresarial. Las organizaciones pueden vincularse mediante el cumplimiento del marco legal de esta ley, dentro de los cuales se encuentra el compromiso de aumentar en un 15% la vinculación laboral directa anualmente.

7.2. Análisis interno

Para la elaboración del análisis interno se aplica la herramienta PENTEX con la intención de cuantificar y realizar un análisis de los 6 componentes principales de las empresas que tienen interés en construir un futuro promisorio transformando y utilizando el conocimiento para desarrollar prácticas, técnicas y tecnologías que crean valor para los stakeholders.

Ilustración 16: Estadios para la evaluación de variables.



Notas: Elaboración propia con base en G3Pymes PENTEX.

Las variables que componen la herramienta evalúan mediante la ubicación de cada descriptor en uno de los cuatro posibles estadios formulados. Estos se definieron teniendo en cuenta que las organizaciones y sus áreas inmersas generalmente pasan por distintos niveles de crecimiento, por lo tanto, el instrumento define cuatro situaciones, llamadas estadios, que establecen una escala basada en cuartiles: de 0 a 25; de 25 a 50; de 50 a 75; de 75 a 100. En la Figura 16 se describen de forma general los estadios (Pérez, 2016). Cada estadio a su vez se divide en tres fases: Inicio [I]; Desarrollo [D]; y Madurez [M]. El inicio indica que el nivel es incipiente, o que se está comenzando a trabajar el descriptor evaluado; El desarrollo significa que la empresa ya se encuentra trabajando en el

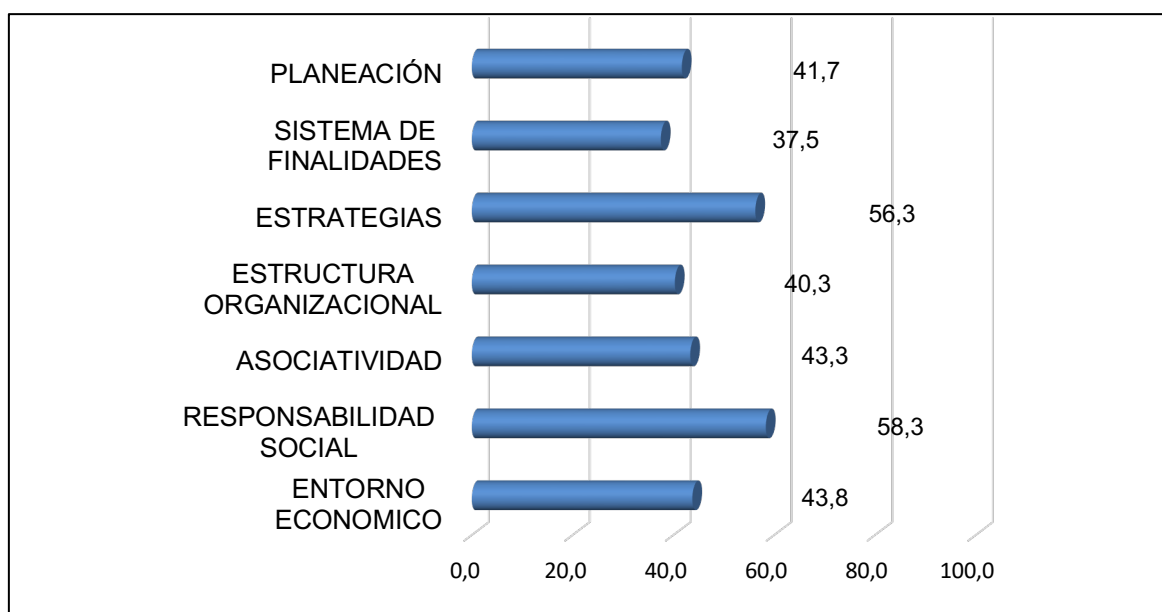
descriptor; mientras que el nivel de madurez indica que la empresa cumple a cabalidad con el descriptor que se está evaluando (Pérez, 2016).

A continuación, se exponen los hallazgos en la Organización Malumoda a partir de la implementación de la herramienta PENTEX, el desarrollo de la herramienta puede ser evidenciado en el Anexo B. Este diagnóstico se realiza determinando el análisis de los componentes y las variables que la conforman, teniendo en cuenta la escala cuartil y los estadios mencionados anteriormente.

7.2.1. Estrategia y estructura organizacional

Dentro de este componente se evalúan elementos que ofrecen el punto de partida para realizar acciones premeditadas que conducen al futuro deseado por la junta de accionistas. La calificación integral de 45,9 para el componente de estrategia y estructura organizacional indica que Malumoda se encuentra dentro del estadio de componentes informales, los resultados por descriptor se encuentran en la Ilustración 17.

Ilustración 17: Resultados variable estrategia y estructura organizacional.



Notas: Elaboración propia con base en resultados PENTEX.

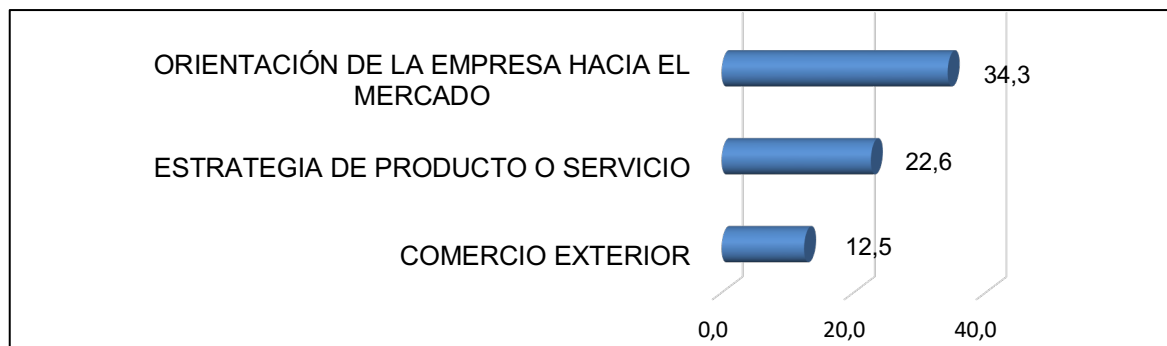
La organización Malumoda realiza una planeación no documentada, la gerencia verifica el cumplimiento de los programas establecidos a través de indicadores financieros como ventas y utilidad. La planeación usualmente es reactiva con estrategias de corto plazo. La

visión se establece mediante la observación y análisis empírico de los resultados financieros por parte de la junta de accionistas, estos asumen un horizonte temporal y formulan estrategias para el cumplimiento basadas en su intuición y experiencia, las cuales integran las partes interesadas, sin embargo, no existen indicadores que logren medir esta gestión, ni un plan estructurado y formalizado que evidencie la asignación de tareas puntuales a cada responsable, así como la certeza de su cumplimiento. No existen sistemas de información que registren y procesen datos referentes a las estrategias.

7.2.2. Mercadeo y comercialización

Este componente estudia las prácticas propias de la gestión de mercado y las acciones de comercialización que realiza la empresa. Además, ofrece información sobre la manera como la empresa funciona para generar flujos de ingreso que se verán representados en utilidad. Malumoda tiene una calificación de 23,1, la cual indicaría prácticas de un negocio en supervivencia, sin embargo, debe hacerse un análisis de manera objetiva y dar poca importancia al descriptor de comercio exterior, dado el modelo de negocio de la empresa.

Ilustración 18: Resultados variable mercadeo y comercialización.



Notas: Elaboración propia con base en resultados PENTEX.

En la empresa las respuestas a las necesidades de los clientes son determinadas por la directora de mercadeo, sin embargo, aún no se evidencian procesos definidos que recopilen información referente a esto. Los planes de mercadeo para algunas marcas como Levis, Americanino, New Balance, y Superdry son elaborados por los franquiciantes y responden a estudios externos no regionalizados a los cuales no se tiene acceso. Para las demás marcas se elaboran planes no formalizados que buscan aumentar la cantidad de clientes. Estos planes usualmente se apalancan del reconocimiento de las marcas mejor

posicionadas en el mercado y de los puntos de venta multimarca. Dentro de las estrategias de mercadeo actuales se pueden percibir:

- Posicionamiento o branding: La organización trabajaba en el reconocimiento de su marca en la región. Con la apertura de las tiendas Malusport se trabaja en un enfoque multimarca que es apalancado con el reconocimiento actual de calidad y autenticidad de las tiendas de marca específica que son parte de la organización.
- Marketing masivo: A través de las redes sociales de la organización, especialmente de Instagram, se desarrollan actividades de marketing masivo en donde se espera generar la mayor cantidad de impresiones y captar una mejor porción del mercado. Las actividades incluyen eventos con influenciadores regionales, interacción constante en redes sociales y pautas publicitarias en plataformas como Facebook e Instagram.
- Estrategia de promoción: Malumoda hace presencia en otras organizaciones a través de la entrega de bonos regalo a los colaboradores del grupo empresarial. De esta manera se logra un efecto de empuje hacia la compra y mayor publicidad voz a voz, lo que se traduce en mayores beneficios al cliente y la organización.

El presupuesto de ventas y la administración de la demanda se calculan con base en el comportamiento histórico de las tiendas, y las expectativas de la junta directiva.

Por otra parte, se identifican los principales competidores, pero el seguimiento es esporádico. La organización no recopila información constante acerca de competidores y clientes, por lo tanto, no se pueden validar correctamente las estrategias de diferenciación adoptadas. Es importante que se recopile más información sobre el ciclo de vida de los productos, su cadena productiva y las mejoras, pues estos aspectos mejoran la percepción del cliente hacia los productos.

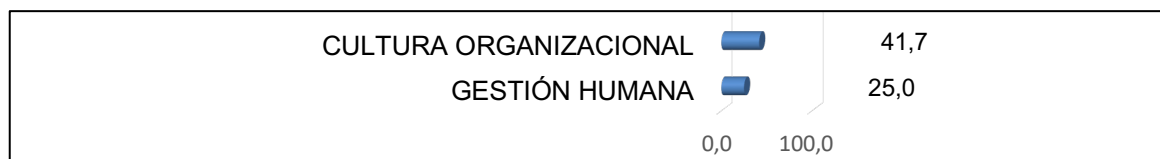
Malumoda en la actualidad es una empresa enfocada a la venta al por menor de prendas de vestir en la región. Los bienes que se comercializan son adquiridos a través de los acuerdos con las franquicias para atender principalmente la demanda local, por lo tanto, no existe la orientación a mercados externos. Respecto a las importaciones y los proveedores, estos son referenciados por aliados de la junta directiva. La logística de importación suele estar apalancada por estos aliados, por lo que la organización no requiere de una estructura compleja en estos asuntos.

7.2.3. Talento humano y cultura organizacional

Con el objetivo de analizar las directrices y comportamientos que hacen particular a la organización en su ambiente de trabajo, se estudia la forma en que Malumoda hace uso del talento humano, y la manera como sus colaboradores se comunican entre sí.

A través de este componente, también se logra conocer la percepción de beneficios que reciben los colaboradores por su trabajo y cómo estos contribuyen a la construcción de un buen clima laboral. La calificación general de 33,3 en este componente indica que la empresa posee prácticas informales que pueden mejorarse.

Ilustración 19: Resultados variable talento humano y cultura organizacional.



Notas: Elaboración propia con base en resultados PENTEX.

En Malumoda, las decisiones que conciernen a la gestión humana son tomadas por el gerente, quien asigna responsabilidades y tareas a los demás líderes de la organización. Aunque no existen indicadores de gestión y cumplimiento bien estructurados ni formalizados, las metas son asignadas conforme al volumen de ventas, por lo que la efectividad se mide netamente con el volumen de las ventas. Los colaboradores orientan su trabajo en la consecución de las metas financieras, y se percibe compromiso por parte de ellos. Además, el clima laboral es positivo, con comunicación constante entre líderes y colaboradores, el cual es fomentado desde la gerencia, quien también establece de forma empírica, con su experiencia y sensibilidad, las estrategias de reclutamiento y gestión humana. No existen procesos definidos de inducción, capacitación y entrenamiento, ni planes de carrera o promoción, pero, se cuenta con planes de bonificaciones por volúmenes de venta.

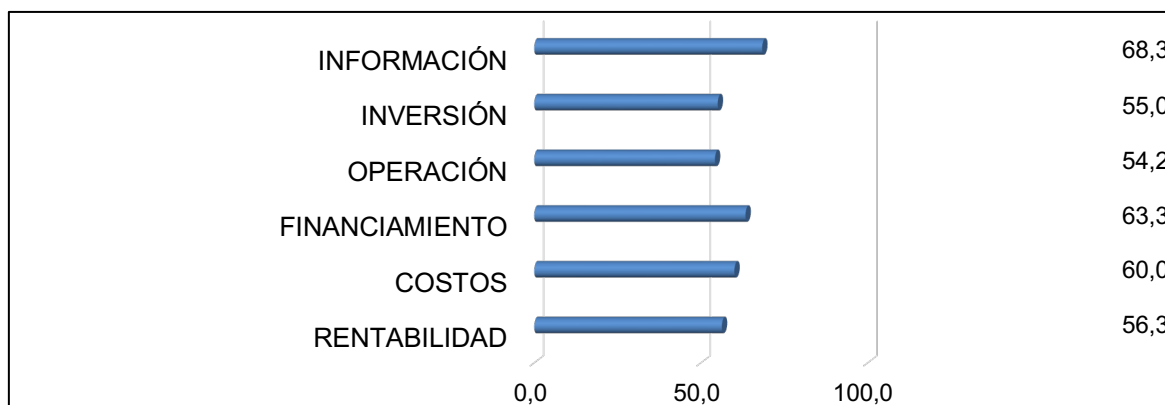
La comunicación cotidiana entre los colaboradores es informal, lo cual se considera positivo por la forma en que se desarrollan las actividades internas, no obstante, se realizan reuniones mensuales formalizadas para la divulgación de información general de la empresa. Los planes de acción suelen construirse y gestionarse por el gerente, pero no se encuentran documentados, lo que hace difícil su seguimiento y evaluación.

7.2.4. Finanzas

Este es uno de los componentes más fuertes en Malumoda. Lo que busca es evaluar las políticas, prácticas y actividades usadas por la empresa para dar un uso adecuado a los recursos financieros según los requerimientos, compromisos adquiridos, e iniciativas que requieran apoyar en las diferentes áreas de la empresa. Además, permite cuantificar el beneficio que genera la empresa por sus actividades en cada periodo asignado. La calificación media del componente es de 61,7, lo cual demuestra que la organización se encuentra en un proceso de formalización de la gestión para alcanzar el estadio de las mejores prácticas.

El conocimiento, las capacidades y las competencias de las personas que integran el equipo de trabajo del área de finanzas hace posible alcanzar las buenas prácticas en varios de sus procesos. Los datos financieros que recopilan los auxiliares contables incluyen reportes especiales que soportan los análisis de contabilidad estructurados por ciclos y niveles. Además, los registros permiten generar reportes al día, ya que la información es actualizada diariamente por los colaboradores. La cultura de control está fundamentada en indicadores financieros, mismos que permiten tomar nuevas decisiones de inversión.

Ilustración 20: Resultado variable finanzas.



Notas: Elaboración propia con base en resultados PENTEX.

Es de resaltar la alineación del organigrama del área financiera con las necesidades y cargos requeridos en la empresa y la integración con profesionales del grupo empresarial para el control de los recursos. Los instrumentos operativos empleados son tradicionales, al igual que el marco de procesos, los cuales son definidos por el grupo empresarial y las marcas que así lo exigen. Respecto a la cobranza, la organización dispone de diferentes

medios de pago de contado y a crédito que se apalancan principalmente por entidades financieras, disminuyendo el riesgo de no pago.

Los planes y programas de financiamiento se estructuran con base en la necesidad de crecimiento de la empresa y se determinan con base en el presupuesto anual y la expectativa de nuevos productos. Además, estos planes suelen apalancarse en el grupo empresarial, proveedores y bancos, debido a la excelente imagen de buena voluntad que tiene la organización y el grupo empresarial en general. Para la gestión de los costos, se utiliza un sistema de costeo empírico. Las prácticas de costeo junto con un comparativo del mercado son las que definen el precio final de los productos en las tiendas de la organización y por consiguiente, la rentabilidad esperada. En materia de responsabilidades tributarias, la organización planifica sus pagos a través de asesores especializados del grupo empresarial que monitorea periódicamente el presupuesto y atiende las relaciones con los entes de vigilancia y control.

La situación financiera de la organización se expone a través de los indicadores de las siguientes tablas:

Tabla 17: Datos financieros Malumoda.

DATOS FINANCIEROS (Cifras en millones)					
Datos	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad neta	\$120	\$265	\$623	\$605	\$1.621
Patrimonio	\$780	\$1,045	\$1,668	\$2,279	\$3.900
Ingresos totales	\$4,043	\$5,444	\$8,677	\$7,667	\$15.589
Total, pasivos	\$1,144	\$1,864	\$5,056	\$2,605	\$4.089
Total, activos	\$1,924	\$2,909	\$6,730	\$4,884	\$7.989
Capital	\$520	\$520	\$520	\$520	\$520

Notas: Elaboración propia con base en Malumoda (2021).

Tabla 18: Indicadores financieros Malumoda.

Indicador	2017	2018	2019	2020	2021	2022 proy.
ROI	-76,9%	-49,1%	19,8%	16,3%	211,8%	301,9%
ROE	15,4%	25,3%	37,4%	26,5%	41,6%	39,0%

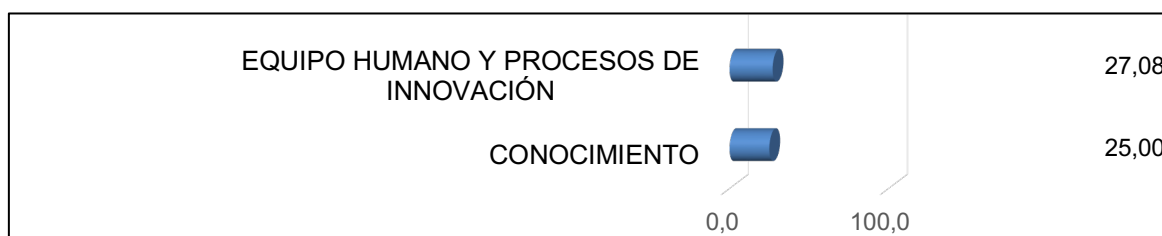
Margen de utilidades	2,98%	4,86%	7,18%	7,89%	10,40%	11,00%
Razón entre capital y deuda	59%	64%	75%	53%	51%	49%
Variación del margen de venta	19%	35%	59%	-12%	103%	22%
Variación de los pasivos	-12%	63%	171%	-48%	57%	27%
Variación de los activos	-2%	51%	131%	-27%	64%	32%
Variación del patrimonio		34%	60%	37%	71%	37%

Notas: Elaboración propia con base en Malumoda (2021).

7.2.5. Innovación y conocimiento

A través de este componente se estudia la forma como la compañía hace gestión del conocimiento que posee, mismo que se verá reflejado en el aumento de la eficiencia de los procesos internos y en los servicios diferenciadores que ofrece a sus clientes. La innovación incrementa el valor de las empresas, por lo tanto, se hace importante evaluar los mecanismos con los que cuenta para convertir el conocimiento y experiencia en acciones que contribuyan a la construcción de la ventaja competitiva frente a los demás competidores del sector.

Ilustración 21: Resultado innovación y conocimiento.



Notas: Elaboración propia con base en resultados PENTEX.

La organización Malumoda, por su tamaño, no dispone de un departamento encargado de la innovación y la gestión del conocimiento, por lo cual, su calificación general en este componente es de 26, ubicándola en un estadio de supervivencia. Las ideas surgen por parte de todos los colaboradores, estas son escuchadas y analizadas para tratar de establecer acciones que puedan solucionar los requerimientos de las partes interesadas a la fecha, sin embargo, no existe una estrategia estructurada con objetivos bien definidos que puedan ser medidos a través de indicadores de gestión y efectividad. La cultura innovadora no está muy bien arraigada en la organización, por lo que las ideas propuestas

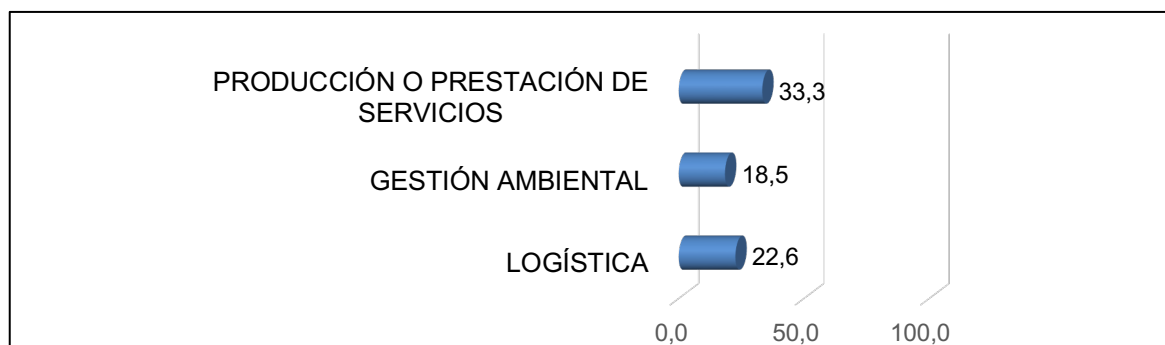
solo buscan la ejecución de acciones inmediatas, sin un análisis del entorno que permita establecer los riesgos o beneficios que puede generar la ejecución de estas acciones propuestas. Las fuentes del conocimiento suelen ser empíricas; las capacitaciones a colaboradores son esporádicas, y no hay manera de medir la efectividad de los conocimientos adquiridos en las actividades diarias de cada lugar de trabajo.

7.2.6. Operaciones

El componente centra su atención en la revisión de los procesos misionales de la empresa, aquellos que brindan la forma en que se ofrecen los bienes y servicios, y dentro de los cuales están inmersos la logística interna y externa hacia el cliente final. Debe revisarse desde una visión holística, en donde se observe la integración y los efectos de los cambios que se generan al medio ambiente. La calificación general de este componente en Malumoda es de 25,9, pero debe ser analizada de manera objetiva.

En esta variable debe tenerse en cuenta la posición de la organización dentro de la cadena de valor del sistema moda. Actualmente Malumoda se desempeña únicamente dentro del canal de venta. Así las cosas, se interpreta cada descriptor acorde a las actividades que hacen parte del canal de venta.

Ilustración 22: Resultados variable operaciones.



Notas: Elaboración propia con base en resultados PENTEX.

La organización posee dos modelos de franquicias. El primer modelo es a través de mercancía en consignación, donde la marca es dueña del producto, CRM y software. Malumoda suministra infraestructura y talento humano por un porcentaje de rentabilidad definido; en el segundo modelo, el franquiciante solo participa como proveedor y asesor

para el manejo del negocio según sus estándares de calidad, y Malumoda como franquiciado define la rentabilidad.

Se ha percibido que, para el segundo modelo, la organización no dispone de un programa formalmente estructurado que detalle el direccionamiento de los recursos para cada actividad dentro de un plan de acción a mediano o largo plazo. Los tiempos y procesos de compra, venta, CRM, los sistemas de información, la logística, y, la asignación y diseño de la infraestructura física son manejados empíricamente para las marcas que funcionan como proveedor. La capacidad de compra y consignación de mercancía se define en torno a la intuición del gerente o las políticas de las marcas.

La gestión de la calidad se define por el gerente y se transmite verbalmente a los colaboradores. No existen indicadores diferentes a los financieros, por lo que evaluar y controlar la eficiencia y la gestión de otros procesos no es posible mediante algún tipo de escala. Respecto a las compras y proveedores, se cuenta con excelentes aliados a quienes se le realizan compras y realizan sus entregas sin contratiempos. La infraestructura física de Malumoda para el almacenamiento de mercancías cumple con las normas de seguridad industrial.

La organización no dispone de sistemas de gestión ambiental, aunque se reconoce su importancia, algunas pequeñas prácticas son puestas en marcha como la selección de residuos, sin embargo, no existe un seguimiento efectivo, pues no existen indicadores ambientales ni modelos de medición y control ambiental dentro de la organización. La gestión de salud y seguridad en el trabajo es desarrollada por parte de colaboradores del grupo empresarial y controlado por el gerente. Todos los requerimientos de legislación se aplican adecuadamente y se motiva a los trabajadores a cumplir las normas de seguridad y salud en el trabajo.

En el ámbito de la logística, esta es aplicada de manera empírica, sin embargo, se cuenta con un software que logra recopilar información acerca de los inventarios. En algunas marcas el software es proveído por el franquiciante, y para otras, el software fue adquirido a través de un proveedor tecnológico externo. Básicamente las decisiones de abastecimiento y la gestión comercial en general se fundamentan en la información que estos softwares suministran, y todo el proceso logístico es controlado por el gerente, quien asigna responsabilidades específicas a administradores de puntos de venta.

7.2.7. Informe integral de resultados

A la luz del análisis integral interno, que se fundamenta en los resultados de la herramienta PENTEX, se detectan las siguientes fortalezas y debilidades para la organización Malumoda.

Fortalezas:

- Se utilizan indicadores financieros para verificar el cumplimiento de los programas establecidos.
- Se transmite el enfoque de la empresa construido a partir de la experticia.
- Las estrategias se adecuan regularmente según el desempeño percibido por la dirección.
- El relacionamiento con las partes interesadas es positivo. Existe confianza, respeto, compromiso y fidelidad.
- La empresa está vinculada a entidades de responsabilidad social que mejoran la calidad de vida de las comunidades.
- Se analizan tendencias globales que pueden potencializar la empresa.
- Existen registros detallados y completos de los hechos económicos de la empresa.
- Planes de compra e inversión muy bien planeados y estructurados.
- Se terceriza la gestión de cobranza a través de entidades financieras.
- Good Will ante bancos y proveedores para financiar proyectos. Nos catalogan como los mejores del sector.
- Existe un balance entre costos y precios del mercado para la asignación de precios que se actualiza con regularidad.
- Clima laboral positivo donde predomina la disciplina y la creatividad.
- Se promueve el trabajo en equipo y es bien recibido por líderes y colaboradores.
- La empresa cuenta con varias marcas y productos para diferentes tipos de cliente.
- Se emplean diversos canales de mercadeo para llegar a clientes potenciales.
- Las estrategias de producto y servicio son apalancadas por los proveedores y aliados.
- La infraestructura física está específicamente adaptada para las operaciones propias de la empresa.
- Existen sistemas de información que facilitan la gestión de compras, inventarios y ventas.

- Existen alianzas estratégicas para optimizar la gestión de inventarios con proveedores.
- Se suministra cursos y capacitaciones a colaboradores para mejorar sus habilidades y competencias.
- Se escuchan propuestas e ideas de los colaboradores para optimizar los procesos.

Debilidades.

- Existe un organigrama que se cumple parcialmente, y las funciones de los equipos son adaptadas según se requiera.
- Las estrategias, objetivos y metas no se documentan y por consiguiente son difíciles de controlar.
- No existe una memoria empresarial que registre los cambios a través del tiempo.
- Planes de inversión con visión exclusiva a la actividad actual de la empresa.
- Instrumentos poco sofisticados para la generación de proyecciones e informes.
- La rentabilidad se proyecta con base en estimaciones de un solo escenario.
- No existe un protocolo de reclutamiento y selección bien definido y formalizado.
- Las capacitaciones son impartidas por el gerente o un delegado.
- Los planes de compensación son informales y no se documentan.
- El plan de mercadeo es construido de manera pragmática basado en la pericia del gerente.
- El seguimiento a la competencia no es documentado y por consiguiente difícil de medir.
- La demanda es administrada de forma intuitiva o por temporada.
- Los planes de acción no se formalizan y el seguimiento no se documenta.
- No existen tableros de control en donde se pueda visualizar fácilmente el cumplimiento de las metas establecidas.
- Los planes de acción son reactivos. Se adaptan de acuerdo con lo que se va presentando.
- No se adelantan acciones representativas que permita mejorar la gestión ambiental.
- Las fuentes del conocimiento tienen como base el conocimiento empírico de cada persona.

7.3. Análisis de la competencia

La matriz de perfil competitivo (MPC) permite revisar factores críticos de éxito para la empresa en comparación con otras tres del mismo sector con mercados objetivos y

productos similares: las empresas SAAD y CIA S.A., Avendaño de Ardila S.A.S., y Deportivos TG. Los factores críticos puestos a consideración son aquellos presentados en el PENTEX, teniendo en cuenta que la MPC busca generar un comparativo entre las fuerzas y debilidades de cada organización.

El análisis mediante esta técnica hace posible que los líderes de la organización dispongan de una herramienta que les permita clasificar cuantitativamente la posición de la empresa frente a la competencia, sin descuidar ningún factor crítico, convirtiéndola en un insumo importante a la hora de formular estrategias.

La ponderación de los datos representa en el conjunto de los factores, una suma igual a 100%, 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.

Tabla 19: Matriz de perfil competitivo para Malumoda.

Factores clave	Ponderación	Malumoda S.A.S.		SAAD y CIA S.A.		Avendaño de Ardila S.A.S.		Deportivos TG	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Planeación	4%	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12
Sist. finlds. (Orientación)	5%	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1
Estrategias	3%	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Estructura org.	4%	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Asociatividad	3%	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Responsabilidad social	2%	4	0.08	2	0.04	1	0.02	3	0.06
Alineación con entorno	4%	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16
Información	4%	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16
Inversión	3%	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12
Operación	4%	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12
Financiamiento	4%	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12
Costos	3%	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12
Rentabilidad	4%	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Tributos / Impuestos	2%	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Cultura organizacional	5%	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Gestión humana	4%	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08
Orientación al mercado	8%	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32

Comunicación e info.	8%	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Comercio exterior	2%	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Prestación de servicios	8%	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Gestión ambiental	2%	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04
Logística	7%	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Equipo humano y procesos de innovación	4%	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Conocimiento	3%	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09
	100%		3.68		2.98		2.6		2.97

Nota: Elaboración propia.

El total ponderado de la Organización Malumoda es superior al de sus competidores, ubicando a la empresa en una posición dominante. La superioridad se debe específicamente a factores como la gestión de mercados, gestión financiera, estructura y cultura organizacional y la asociatividad.

En la gestión de mercados, Malumoda ha trabajado en la construcción de un portafolio de productos diversificado en marcas, así como en estar más cerca de su mercado objetivo a través de la apertura de varios puntos de venta en zonas estratégicas de la ciudad. Respecto a la gestión financiera, el equipo de trabajo de Malumoda está conformado por profesionales en áreas contables y financieras que reciben asesoría directa de un experto del grupo empresarial, asegurando la calidad de la memoria financiera.

Así mismo, la estructura y cultura organizacional de Malumoda es muy superior a los competidores. Esto puede evidenciarse fácilmente al momento de ingresar a cualquiera de los puntos de venta y oficinas administrativas de la empresa, así como a través de las opiniones de colaboradores y clientes respecto a la empresa. Esta confianza y sensación de seguridad que tienen los colaboradores con la organización también ha sido transmitida a proveedores y bancos. Malumoda se ha destacado por ser una empresa responsable, disciplinada y proactiva, lo que permite la asociatividad con diversos actores en el mercado.

Dada la posición dominante de Malumoda respecto a sus principales competidores, se recomienda seguir una línea estratégica de crecimiento selectivo, en donde pueda seguir desarrollando proyectos que generen mayores beneficios en todos sus aspectos sin poner en riesgo las fortalezas actuales de la organización.

7.4. Ajustes al planteamiento estratégico

Tiendo en cuenta los resultados obtenidos en la fase del análisis y con la finalidad de poder iniciar un proceso de formulación de estrategias adecuado, fundamentado en un planteamiento estratégico correcto, en compañía de la junta de accionistas se elabora un ajuste a la visión, misión, valores y políticas actuales, teniendo en cuenta la teoría de Serna (2014), quien afirma que la misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y los logros que esperan alcanzarse. Así las cosas, se revisa la misión de la organización Malumoda y se propone un cambio.

Misión antigua: Ofrecer prendas de vestir que cumplan con las necesidades y expectativas del mercado, a través de la comercialización de productos de calidad y sostenibles (Organización Malumoda S.A.S, 2021).

Tabla 20: Revisión de la misión de Malumoda.

Componentes	Misión antigua	Misión nueva
Negocio en el que está.	SI	SI
Propósito de la empresa.	SI	SI
Elementos diferenciales de la compañía.	NO	SI
Productos o servicios que se ofrecen.	SI	SI
Mercados presentes y futuros.	NO	SI
Canales de distribución actuales y futuros.	NO	SI
Objetivos de rentabilidad.	SI	SI
Principios organizacionales.	NO	SI
Compromiso con grupos de referencia.	NO	SI

Notas: Elaboración propia con base en Serna (2014).

Misión nueva: En Malumoda vestimos a nuestros clientes con las mejores marcas, satisfaciendo sus necesidades con diversidad de estilos dentro del mejor segmento de la moda. A través de franquicias, llegamos a nuestros clientes con los mejores estándares de calidad, brindando una óptima experiencia de compra, con asesoría personalizada que responde a sus necesidades y aspiraciones; apoyados en herramientas tecnológicas que maximizan nuestros resultados. Con una administración estratégica eficaz en el

cumplimiento de objetivos, enfocada en el desarrollo personal y económico de nuestros colaboradores.

En esa misma línea, la visión deberá ser construida para ser el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro, y de esta manera, señala el camino que los altos directivos deben seguir para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (Serna, 2014). Por consiguiente, se revisa la visión de Malumoda y se propone un cambio.

Visión antigua: Para el 2025 Consolidarnos en nuestra región como la organización líder en el sistema moda a través de un modelo operacional sostenible que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes, fundamentados en el bienestar y compromiso de los stakeholders (Organización Malumoda S.A.S, 2021).

Tabla 21: Revisión de la visión de Malumoda.

Componentes	Visión antigua	Visión nueva
Con horizonte temporal.	SI	SI
Integradora.	SI	SI
Amplia y detallada.	NO	SI
Positiva y alentadora.	SI	SI
Realista (posible).	SI	SI
Consistente.	SI	SI

Notas: Elaboración propia con base en Serna (2014).

Visión nueva: En el 2026 consolidar a Malumoda como una empresa líder en la industria de la moda en Norte de Santander, con las mejores franquicias del mercado, y a su vez con marca propia, que por medio de maquilas produzca artículos con altos estándares de calidad, con posicionamiento en el mercado departamental y nacional, apalancada en el uso de las tecnologías de la información y el desarrollo del posicionamiento digital. El constante fortalecimiento de nuestra estructura organizacional, nuestra cultura empresarial, y nuestras estrategias comerciales, son factores clave que nos ayudan a hacer realidad nuestra visión.

Siguiendo a Serna (2014), toda organización debe contar con un mega, siendo este una meta superior que una organización quiere alcanzar. Esta meta estimula la alineación de todos los actores de la empresa y crea sentido de pertenencia. Malumoda no cuenta actualmente con un mega, por consiguiente, se propone:

Mega nuevo: Ser referente regional del sistema moda, reconocida como una empresa sostenible, fundamentada en el bienestar y el compromiso hacia nuestras partes interesadas.

Tabla 22: Revisión del mega de Malumoda.

Componentes	Visión nueva
Sencillo	SI
Asertivo	SI
Integrador	SI

Notas: Elaboración propia con base en Serna (2014).

Además, se establecen las siguientes **políticas**, dentro de las que se enmarca el actuar organizacional:

- Política de sostenibilidad: Todas las acciones de la empresa se fundamentan en aportar valor a las partes interesadas.
- Política de calidad: Individuos y equipos de trabajo que actúen con una elevada vocación de servicio a los clientes, creatividad, innovación, productividad y conciencia.
- Política de relación positiva con grupos de interés: Emplear canales de comunicación para crear una interrelación entre las partes interesadas que genere impactos positivos y beneficien a todos los involucrados.

8. Direccionamiento estratégico para la organización Malumoda

En el presente numeral se exponen las diferentes matrices de análisis empleadas para llevar a cabo la formulación de estrategias; este proceso desprende de la combinación de modelos analíticos para la formulación de estrategias propuesto por David & David (2017) y Wheelen & Hunger (2013). Allí se contemplan diferentes herramientas de análisis como la matriz EFE, matriz EFI, matriz IE, y la matriz DOFA, que serán alimentadas mediante la información recopilada, clasificada y analizada en la fase de diagnóstico organizacional y que darán como resultado el alineamiento de las estrategias a través de un mapa estratégico.

8.1. Identificación de la línea estratégica

La matriz DOFA, distribuida a su vez en las matrices EFE y EFI, permiten la detección de factores externos e internos clave para la formulación final. Bajo los mismos parámetros de calificación ponderada empleados en la matriz MPC, y utilizando la escala de priorización en PESTEL así como los resultados obtenidos en PENTEX, se cuantifican los factores internos y externos, teniendo que, con puntajes inferiores a 2,49 se consideran débiles interna o externamente y superiores a 2,50 se entiende como organizaciones fuertes en cada uno de los casos.

Para generar la ponderación de cada factor en EFE, se asigna un porcentaje de importancia a cada factor PESTEL según el nivel de priorización que haya arrojado la matriz, dividiendo la suma total de los puntajes entre el puntaje obtenido por cada uno de los factores. Para el valor de la calificación, se asigna un valor de 1 a 4 puntos, lo cual indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor.

Para la generación de la ponderación de la matriz EFI, se agrupan los factores clave presentados en la matriz MPC a través de los 6 componentes PENTEX. Luego, el valor de cada factor deberá ser sumado para dar como resultado el porcentaje total máximo que podrá ser asignado por componente en la matriz EFI. Este porcentaje total por componente deberá ser dividido entre cada factor crítico que lo compone, tanto en fortalezas como en debilidades, siendo necesaria la pericia del estratega. La asignación de la calificación de cada factor también deberá ser asignada conforme lo determine el estratega.

El procedimiento de la valoración de cada uno de los factores internos y externos a través de las matrices EFE y EFI se pueden observar en el Anexo C y Anexo D. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Puntajes de Evaluación de Factores Externos: 2,94**

Lo cual indica que Malumoda está teniendo éxito aprovechando la mayor parte de las oportunidades importantes, tales como, el crecimiento de la demanda interna, y los bajos costos fijos de la región. Así mismo, está respondiendo de forma acertada a las amenazas del entorno al evitar situaciones que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

- **Puntajes de Evaluación de Factores Internos: 2,59**

Lo que indica que Malumoda tiene un buen funcionamiento interno, pero, es posible mejorar operaciones, estrategias, políticas y procedimientos para optimizarlas, llegando a estadios de mejores prácticas y teniendo una ventaja muy superior frente a los competidores directos.

Ahora bien, estos procedimientos de conversión de escalas de priorización del PESTEL y componentes del PENTEX tienen sentido cuando se inicia el proceso de creación de la matriz IE, la cual tiene como objetivo mostrar las líneas estratégicas dentro de las cuales se alinearán el mapa estratégico. 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 determinan las líneas estratégicas en las cuales se enmarcarán los objetivos.

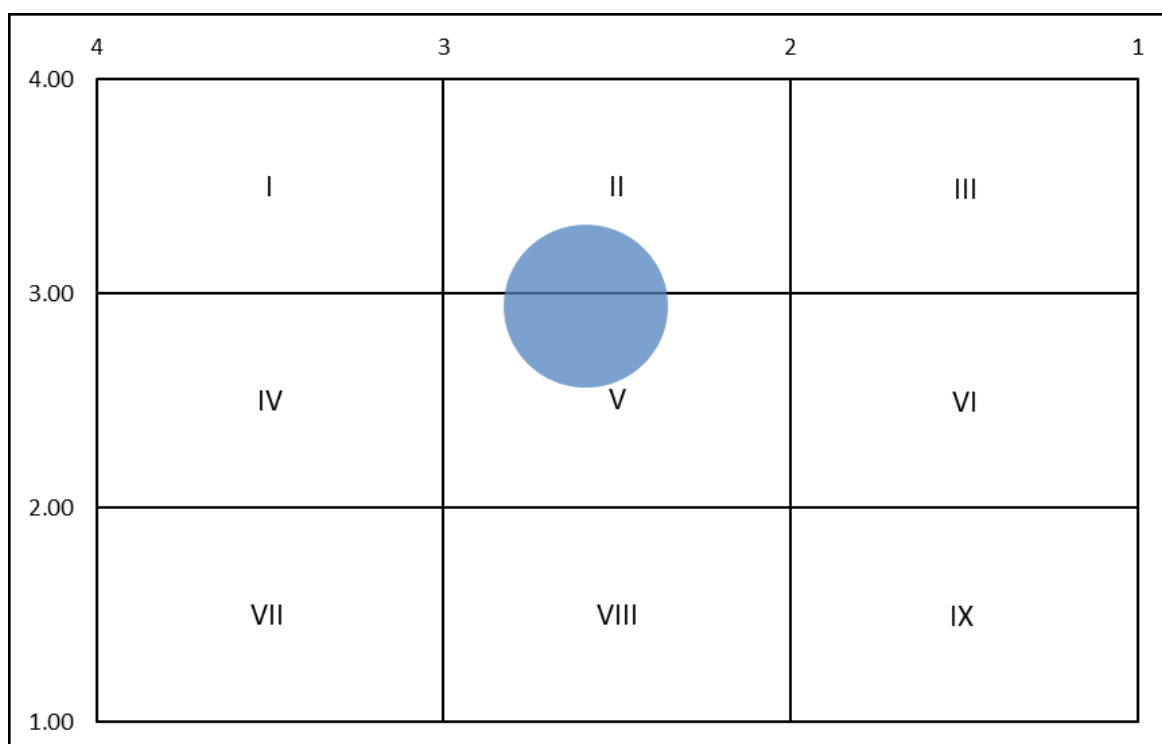
Tabla 23: Datos para la construcción de la matriz IE.

VALORES MATRIZ IE					
Ventas 2021	% Ingresos	Utilidades	% utilidades	Puntajes de EFI	Puntajes de EFE
\$ 15,615 mill.	100%	\$ 1.621 mill.	10,4%	2.59	2.94

Notas: Elaboración propia.

Los puntajes cruzados de las matrices indican que la empresa se ubica en la segunda región, correspondientes a las casillas III, V y VII, tal como se aprecia en la Ilustración 23. En este caso, según lo exponen David y David (2017), las estrategias de mayor beneficio para la empresa deben estar enfocadas en conservar y mantener acciones o proyectos en los que actualmente se encuentra la organización. No obstante, no deberán descartarse aquellas líneas estratégicas de construcción y crecimiento de manera selectiva, dada la posición dominante de la organización frente a la competencia y la cercanía al sector 1 (Casillas I, II, IV) de la matriz IE.

Ilustración 23: Matriz IE.



Notas: Elaboración propia.

Una vez definida las líneas estratégicas, se procede a la formulación de las estrategias a través de la metodología DOFA: Estrategias FO (fortalezas-oportunidades); Estrategias DO (debilidades-oportunidades); Estrategias FA (fortalezas-amenazas); y Estrategias DA (debilidades-amenazas). Esta fase exige mucho sentido común y conocimiento del mercado y el entorno por parte de los estrategas, ya que las alternativas pueden ser diversas, pero aquellas que sean seleccionadas deben responder específicamente a los requerimientos que tiene la organización en la actualidad. Por consiguiente, se elabora una

junta con los directivos para rectificar la viabilidad de las estrategias establecidas en la matriz DOFA. La matriz completa puede ser observada en el Anexo E, los resultados obtenidos son los siguientes:

8.1.1.Estrategias FO

FO1: Establecer acuerdos ganar-ganar con proveedores, como el apalancamiento en know how y el análisis de DATA para conocer perfiles de consumo de clientes actuales y potenciales prospectos.

FO2: Usufructuar programas y herramientas de entidades financieras aliadas para aumentar las ventas.

FO3: Mantener relaciones solidas con proveedores y bancos a través de políticas y comportamientos de pago positivos, de manera que se usufructúe cualquier tipo de descuento generado por pagos de contado o pronto pago.

FO4: Mantener la calificación al régimen especial ZESE, haciendo viable la proyección de crecimiento en el empleo directo.

FO5: Capacitar periódicamente a los colaboradores de la organización en las competencias requeridas según su cargo y las nuevas tendencias del sector.

8.1.2.Estrategias DO

DO1: Aumentar los registros de base de datos de clientes para tener múltiples canales de contacto y publicidad.

DO2: Establecer programas de fidelización de clientes a través de canales adaptados a sus preferencias.

DO3: Elaborar planes estratégicos proactivos con visión a mediano y largo plazo, sustentado en fuentes y bases de datos confiables.

DO4: Elaborar un tablero de control que permita medir y evaluar los objetivos y las metas trazadas.

DO5: Usufructuar las tecnologías, técnicas y conocimientos disponibles en la organización para apalancar el crecimiento integral de la empresa.

8.1.3. Estrategias FA

FA1: Mantenerse al margen de convocatorias y programas donde sea relevante la intervención de terceros, especialmente convocatorias políticas y/o gubernamentales poco estructuradas.

FA2: Crear canales de comunicación con competidores para evaluar la viabilidad de alianzas y acciones estratégicas.

FA3: Fortalecer la tercerización del cobro mediante alianzas efectivas con entidades financieras.

FA4: Fortalecer la presencia en canales de comunicación populares dentro del mercado objetivo como Whatsapp, Facebook, Instagram, y TikTok.

8.1.4. Estrategias DA

DA1: Evaluar viabilidad de proyectos de integración vertical u horizontal en la búsqueda de la diversificación de ingresos.

DA2: Asegurar el correcto funcionamiento de las plataformas y herramientas de registro de información para mantener registros históricos completos.

DA3: Gestionar riesgos de forma pragmática y eficiente, para tomar decisiones que mitiguen las amenazas del entorno.

DA4: Evaluar la viabilidad de iniciar planes carrera con colaboradores clave.

8.2. Construcción del mapa estratégico

Con la intención de que la organización Malumoda pueda estar centrada en el direccionamiento estratégico establecido y lo convierta en un proceso continuo, se debe estructurar un mapa estratégico que trace el camino que debe seguir la organización en búsqueda de los objetivos más importantes. Este mapa, a su vez, traduce la estrategia a la operación, haciendo que sea más sencillo el proceso de comunicación hacia todos los miembros de la empresa (Serna, 2014).

El conocido Balance Scorecard, propuesto por Kaplan & Norton (1996), será la base de la construcción del mapa estratégico de la organización Malumoda, por consiguiente, se

establecen objetivos macro para cada una de las cuatro perspectivas clave que lo componen (Financiera, Clientes y mercado, Procesos, y Aprendizaje y crecimiento).

Ilustración 24: Mapa estratégico de Malumoda.

MAPA ESTRATÉGICO - Mapa de Objetivos Estratégicos			
Mega			
Ser referente regional del sistema moda, reconocida como una empresa sostenible, fundamentada en el bienestar y el compromiso hacia nuestras partes interesadas.			
	Misión	Línea estratégica	Visión
	En Malumoda vestimos a nuestros clientes con las mejores marcas, satisfaciendo sus necesidades con diversidad de estilos dentro del mejor segmento de la moda. A través de franquicias, llegamos a nuestros clientes con los mejores estándares de calidad, brindando una óptima experiencia de compra, con asesoría personalizada que responde a sus necesidades y aspiraciones; apoyados en herramientas tecnológicas que maximizan nuestros resultados. Con una administración estratégica eficaz en el cumplimiento de objetivos, enfocada en el desarrollo personal y económico de nuestros colaboradores.	Conservar y mantener + Crecer y construir = Crecimiento selectivo <i>Crecimiento selectivo: Buscamos crecer sin desmejorar nuestros logros actuales</i>	En el 2026 consolidar a Malumoda como una empresa líder en la industria de la moda en Norte de Santander, con las mejores franquicias del mercado, y a su vez con marca propia, que por medio de maquilas produzca artículos con altos estándares de calidad, con posicionamiento en el mercado departamental y nacional, apalancada en el uso de las tecnologías de la información y el desarrollo del posicionamiento digital. El constante fortalecimiento de nuestra estructura organizacional, nuestra cultura empresarial, y nuestras estrategias comerciales, son factores clave que nos ayudan a hacer realidad nuestra visión.
Financiera	F1: Aumentar de forma sostenida los ingresos	F2: Aumentar la utilidad	F3: Mantener índices de liquidez saludables
Cliente y Mercado	C1: Incrementar la participación total en el mercado	C3: Crear propuestas de valor atractivas para los clientes a través de campañas de mercadeo efectivas	C5: Cumplir con las proyecciones de venta
	C2: Aumentar la efectividad en ventas a través de e-commerce	C4: Retener clientes a través de los servicios prestados en preventa y post-venta	
Procesos internos	P1: Mantener rotación constante de productos	P3: Incrementar la efectividad de los procesos, operaciones y tareas	P5: Mantener la calidad en los servicios y productos ofrecidos
	P2: Mantener el nivel de productividad en los colaboradores	P4: Controlar el cumplimiento de proveedores	P6: Minimizar riesgos propios y del entorno que puedan afectar la sostenibilidad de la empresa
Aprendizaje y crecimiento	A1: Retener personal de valor para la organización	A2: Mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores de la organización	A3: Continuar con el desarrollo sostenible de la organización y la cultura estratégica empresarial
		A4: Mantener el compromiso y el sentido de pertenencia en los colaboradores	

Notas: Elaboración propia con base en Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 1996)

Los objetivos en cada perspectiva del cuadro de mando integral buscan el cumplimiento de la estrategia de crecimiento selectivo, que significa la búsqueda de un crecimiento seguro, que no desmejore o elimine los logros actuales de la organización. Para la formulación de los objetivos se tuvo en cuenta la misión, visión y mega de la organización, al igual que los valores que rigen el clima laboral, de esta forma se motiva a que exista sinergia entre todos los colaboradores de la empresa y se sigan caminos bien definidos.

Se establecen como metas crucialmente importantes aquellos objetivos expuestos en la perspectiva financiera, los cuales son: 1. El aumento sostenido de los ingresos; 2. El incremento del margen de utilidad; y 3. Mantener índices de liquidez saludables. Para lograrlos, se despliegan una serie de objetivos en las demás perspectivas que deberán alcanzarse, pues están directamente relacionados a los resultados esperados en la perspectiva financiera.

A través de propuestas de valor atractivas y la efectividad de los canales de venta por medio de plataformas digitales, la organización podrá incrementar la participación total en el mercado y cumplir sus proyecciones de venta para el presente año. Sin embargo, toda la organización deberá estar preparada para atender nuevos clientes que buscan atención personalizada, servicios postventa y productos de calidad. Los colaboradores de la organización deberán capacitarse periódicamente para mejorar sus habilidades en las funciones que les corresponde. Esto permite que sean más eficientes en sus tareas y puedan lograr sin contratiempos las metas previamente establecidas.

Así mismo, los proveedores esperan establecer relaciones comerciales optimas, que se traduzcan en negociaciones con bajos niveles de riesgo, con pronto pagos y rotación constante de sus productos. Establecer estrategias ganar-ganar con proveedores y entidades financieras es parte fundamental para lograr incrementos en los márgenes de utilidad, pues estos acuerdos permiten que la empresa acceda a mejores costos, y mayores flujos de efectivo a través del apalancamiento financiero de créditos con tasas de interés muy bajas.

La medición y evaluación constante de los objetivos por medio de los indicadores que se establecen a continuación permitirá crear, ajustar o complementar las acciones actuales para potencializar el funcionamiento de la organización y seguir satisfaciendo las necesidades y deseos de los clientes.

Tabla 24: Objetivos y estrategias: perspectiva financiera.

Perspectiva financiera		
Objetivo	Indicador de éxito	Estrategia
F1: Aumentar de forma sostenida los ingresos	· Ingresos · Variación positiva de ingresos	DA1: Evaluar la viabilidad de proyectos de integración en la búsqueda de la diversificación de ingresos. DO3: Elaborar planes estratégicos proactivos con visión a mediano y largo plazo, sustentado en fuentes y bases de datos confiables.
F2: Aumentar la utilidad	Incremento del margen neto	FA4: Mantener la calificación al régimen especial ZESE, haciendo viable la proyección de crecimiento de la organización. FO3: Mantener relaciones solidas con proveedores y bancos a través de políticas y comportamientos de pago positivos, de manera que se usufructúe cualquier tipo de descuento generado por pagos de contado o pronto pago.
F3: Mantener índices de liquidez saludables	· Razón corriente · Prueba ácida	FO3: Mantener relaciones solidas con proveedores y bancos a través de políticas y comportamientos de pago positivos, de manera que se usufructúe cualquier tipo de descuento generado por pagos de contado o pronto pago.

Notas: Elaboración propia.

Tabla 25: Objetivos y estrategias: Perspectiva cliente y mercado.

Perspectiva cliente y mercado		
Objetivo	Indicador de éxito	Estrategia
C1: Incrementar la participación total en el mercado	Incremento del Índice de participación total en el mercado	FA2: Crear canales de comunicación con competidores para evaluar la viabilidad de alianzas y acciones estratégicas que beneficien a Malumoda.
C2: Aumentar la efectividad en ventas a través de e-commerce	· Porcentaje de efectividad de transacciones con venta a través de e-commerce. · Contribución neta del e-commerce.	DO1: Aumentar los registros de base de datos de clientes para tener múltiples canales de contacto y publicidad. FA1: Fortalecer la presencia en canales de comunicación populares dentro del mercado objetivo como Whatsapp, Facebook, Instagram y Tiktok.
C3: Crear propuestas de valor atractivas para los clientes a través de campañas de mercadeo efectivas	Contribución neta de la campaña	FO1: Establecer acuerdos ganar-ganar con proveedores, como el apalancamiento en know how y el análisis de DATA para conocer perfiles de consumo de clientes potenciales.
C4: Retener clientes a través de los servicios prestados en pre-venta y post-venta	Índice de retención	DO2: Establecer programas de fidelización de clientes a través de canales adaptados a sus preferencias.

C5: Cumplir las proyecciones de venta	Indice de productividad comercial	FO2: Usufructuar programas y herramientas de entidades financieras aliadas para aumentar las ventas.
--	-----------------------------------	---

Notas: Elaboración propia.

Tabla 26: Objetivos y estrategias: Perspectiva procesos internos.

Perspectiva procesos internos		
Objetivo	Indicador de éxito	Estrategia
P1: Mantener rotación constante de productos	Rotación promedio en días de inventario	DO5: Usufructuar las tecnologías, técnicas y conocimientos disponibles en la organización para apalancar el crecimiento integral de la empresa. DA2: Asegurar el correcto funcionamiento de las plataformas y herramientas de registro de información para mantener registros históricos completos.
P2: Mantener el nivel de productividad en los colaboradores	Indice de desempeño individual. · <i>Indice de transacciones exitosas por asesor de venta</i> · <i>Indice de tareas completadas por colaborador</i>	FO5: Capacitar periodicamente a los colaboradores de la organización en las competencias requeridas según su cargo y las nuevas tendencias del sector. DO4: Elaborar un tablero de control que permita medir y evaluar los objetivos y las metas trazadas.
P3: Incrementar la efectividad de los procesos, operaciones y tareas	Indice de efectividad · <i>Indice de eficacia</i> · <i>Indice de eficiencia</i>	DO5: Usufructuar las tecnologías, técnicas y conocimientos disponibles en la organización para apalancar el crecimiento integral de la empresa. DA2: Asegurar el correcto funcionamiento de las plataformas y herramientas de registro de información para mantener registros históricos completos.
P4: Controlar el cumplimiento de proveedores	Indice de cumplimiento de compromisos adquiridos por proveedores	FO3: Mantener relaciones solidas con proveedores y bancos a través de políticas y comportamientos de pago positivos, del tal forma que se usufructúe cualquier tipo de descuento generado por pagos de contado o pronto pago.
P5: Mantener la calidad en los servicios y productos ofrecidos	Indice de satisfacción al cliente	FO1: Establecer acuerdos ganar-ganar con proveedores, como el apalancamiento en know how y el análisis de DATA para conocer perfiles de consumo de clientes actuales y potenciales prospectos.
P6: Minimizar riesgos propios y del entorno que puedan afectar la sostenibilidad de la empresa.	Porcentaje de riesgos potenciales bajo control	FA1: Fortalecer la tercerización del cobro mediante alianzas efectivas con entidades financieras. DA1: Gestionar riesgos de forma pragmática y eficiente, para tomar decisiones que mitiguen las amenazas del entorno.

Notas: Elaboración propia.

Tabla 27: Objetivos y estrategias: Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento		
Objetivo	Indicador de éxito	Estrategia
A1: Retener personal de valor para la organización.	Indice de rotación de colaboradores capacitados	DA4: Evaluar la viabilidad de iniciar planes carrera con colaboradores clave.
A2: Mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores de la organización.	· Recurrencia de capacitaciones impartidas. · Indice de desempeño individual	FO5: Capacitar periodicamente a los colaboradores de la organización en las competencias requeridas según su cargo y las nuevas tendencias del mercado.
A3: Continuar con el desarrollo sostenible de la organización y la cultura estratégica empresarial.	· Indice de generación de empleos directos · Inversión en el bienestar de la comunidad · Inversión en el bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores	FA1: Mantenerse al margen de convocatorias y programas donde sea relevante la intervención de terceros, especialmente convocatorias políticas y/o gubernamentales poco estructuradas. DO3: Elaborar planes estratégicos proactivos con visión a mediano y largo plazo, sustentado en fuentes y bases de datos confiables. DO4: Elaborar un tablero de control que permita medir y evaluar los objetivos y las metas trazadas.
A4: Mantener el compromiso y el sentido de pertenencia en los colaboradores.	· Indice de creatividad · Contribución neta de la creatividad	FO5: Capacitar periodicamente a los colaboradores de la organización en las competencias requeridas según su cargo y las nuevas tendencias del mercado. DA4: Evaluar la viabilidad de iniciar planes carrera con colaboradores clave.

Notas: Elaboración propia.

Una vez definidas las estrategias y los indicadores de éxito para cada objetivo por perspectiva, se procede a la construcción del tablero de control, que permite la medir los resultados obtenidos para la consecución de cada objetivo, y así realizar un mejor análisis para tomar decisiones importantes para la organización.

8.3. Construcción de la herramienta de evaluación y control

Las herramientas de evaluación y control ayudan a convertir y comunicar rápidamente datos corporativos complejos en información significativa, revelando indicadores clave de rendimiento (KPI). De esta manera, los estrategas reciben todos los insumos que necesitan para profundizar aún más en el análisis y de esta manera revelar lo que realmente está sucediendo en su organización. La herramienta diseñada para la organización Malumoda se expone a continuación:

Ilustración 25: Herramienta de control para Malumoda.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) - Mapa de Indicadores						LINEA ESTRATÉGICA: CRECIMIENTO SELECTIVO				
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR			PERIODICIDAD	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	RESULTADO ACTUAL	ULTIMA ACTUALIZACIÓN
		Nombre	Formula	Tipo						
Financiera	F1: Aumentar de forma sostenida los ingresos	Ingresos	Total de ingresos	\$	Mensual	\$ 1.099.537.037	\$ 1.319.444.444	\$ 1.583.333.333		
		Variación de ingresos	$((\text{Ingresos actuales} - \text{Ingresos periodo anterior}) / \text{Ingresos periodo anterior}) * 100\%$	%	Mensual	15,2%	18,2%	21,9%		
	F2: Aumentar la utilidad	Margen neto	$(\text{Utilidad bruta} - \text{Gastos e impuestos} / \text{Ingresos totales}) * 100\%$	%	Anual	7,6%	9,2%	11,0%		
	F3: Mantener niveles de liquidez saludables	Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	Puntaje	Anual	0,8	1	1,2		
		Prueba ácida	$(\text{Activo cte.} - \text{Activos menor liquidez}) / \text{Pasivo corriente}$	Puntaje	Anual	0,8	1	1,2		
Cliente y Mercado	C1: Incrementar la participación total en el mercado	Índice de participación total en el mercado	$\text{Ventas de la empresa} / (\text{ventas de la competencia} + \text{ventas de la empresa}) * 100\%$	%	Anual	5%	8%	10%		
	C2: Aumentar la efectividad en ventas a través de e-commerce	Efectividad de transacciones	$(\text{Número de transacciones exitosas} / \text{Número de transacciones iniciadas}) * 100\%$	%	Mensual	50%	65%	80%		
		Margen de contribución neta del e-commerce	$((\text{Ventas totales en e-commerce} - \text{costo de operar e-commerce}) / \text{ventas totales}) * 100\%$	%	Mensual	5%	10%	15%		
	C3: Crear propuestas de valor atractivas para los clientes a través de campañas de mercadeo efectivas	Margen de contribución neta de la campaña	$((\text{Ventas totales de la campaña} - \text{costo de la campaña}) / \text{ventas totales}) * 100\%$	%	Por campaña	Por campaña	Por campaña	Por campaña		
	C4: Retener clientes a través de los servicios prestados en pre-venta y post-venta	Índice de retención	$((\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes nuevos adquiridos durante el periodo}) / \text{clientes al comienzo del periodo}) * 100\%$	%	Trimestral	80%	90%	100%		
Procesos Internos	C5: Cumplir las proyecciones de venta	Índice de productividad comercial	$(\text{Ventas netas} / \text{Ventas presupuestadas}) * 100\%$	%	Mensual	90%	95%	100%		
	P1: Mantener rotación constante de productos	Rotación promedio en días de inventarios	$(X1+X2+X3+...Xn) / n$	Días	Mensual	60	40	15		
	P2: Mantener el nivel de productividad en los colaboradores	Índice de desempeño individual	$(\text{Número de tareas completadas} / \text{Número de tareas asignadas}) * 100\%$	%	Mensual	80%	90%	100%		
	P3: Incrementar la efectividad de los procesos, operaciones y tareas	Índice de efectividad	$(\text{Puntaje de eficiencia} / \text{Puntaje de eficacia}) / 2 / \text{Máxima puntuación posible}$	%	Semestral	80%	90%	100%		
		Índice de eficacia	$(\text{Resultado alcanzado} / \text{Resultado previsto}) * 100\%$	%	Semestral	80%	90%	100%		
		Índice de eficiencia	$((\text{Resultado alcanzado} / \text{Costo real}) * \text{Tiempo invertido}) / ((\text{Resultado esperado} / \text{Costo estimado}) * \text{Tiempo previsto}) * 100\%$	%	Semestral	80%	90%	100%		
	P4: Controlar el cumplimiento de proveedores	Índice de cumplimiento	$(\text{Número de compromisos cumplidos} / \text{Número de compromisos totales adquiridos por proveedores}) * 100\%$	%	Mensual	80%	90%	100%		
Aprendizaje y Crecimiento	P5: Mantener la calidad en los servicios y productos ofrecidos	Índice de satisfacción al cliente	$(X1+X2+X3+...Xn) / n$	Calificación	Mensual	3,50	4,00	5,00		
	P6: Minimizar riesgos propios y del entorno que puedan afectar la sostenibilidad de la empresa	Porcentaje de riesgos potenciales bajo control	$(\text{Número de riesgos potenciales controlados} / \text{Número total de riesgos potenciales}) * 100\%$	%	Mensual	80%	90%	100%		
	A1: Retener personal de valor para la organización	Índice de rotación de colaboradores capacitados	$(\# \text{ de bajas de colaboradores clave} / (\# \text{ de colaboradores actuales} + \# \text{ de bajas de colaboradores clave})) * 100$	%	Semestral	10%	5%	0%		
	A2: Mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores de la organización	Recurrencia de las capacitaciones	Número de capacitaciones por periodo	Eventos	Anual	2	3	4		
		Índice de desempeño individual	Índice de transacciones exitosas o índice de tareas completadas según corresponda	%	Mensual	80%	90%	100%		
	A3: Continuar con el desarrollo sostenible de la organización y la cultura estratégica empresarial	Índice de generación de empleos directos	$((\# \text{ empleados actuales} - \# \text{ empleados periodo anterior}) / \# \text{ empleados periodo anterior}) * 100\%$	%	Anual	15%	15%	15%		
		Inversión en el bienestar de la comunidad	$(\text{Recursos asignados} / \text{recursos previstos}) * 100\%$	%	Anual	80%	90%	100%		
		Índice de inversión en bienestar y desarrollo profesional de colaboradores	$(\text{Recursos asignados} / \text{recursos previstos}) * 100\%$	%	Anual	80%	90%	100%		
	A4: Mantener el compromiso y el sentido de pertenencia en los colaboradores	Índice de innovación y creatividad	$(\text{Total de ideas convertidas en productos o servicios} / \text{Total de ideas de valor}) * 100\%$	%	Anual	30%	50%	70%		
		Contribución neta de la innovación y la creatividad	$(\text{Ingresos totales por innovación} - \text{gastos totales por innovación}) / \text{Total sugerencias aprobadas}$	\$	Anual	\$ 30.000.000	\$ 40.000.000	\$ 50.000.000		

Notas: Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, 1996).

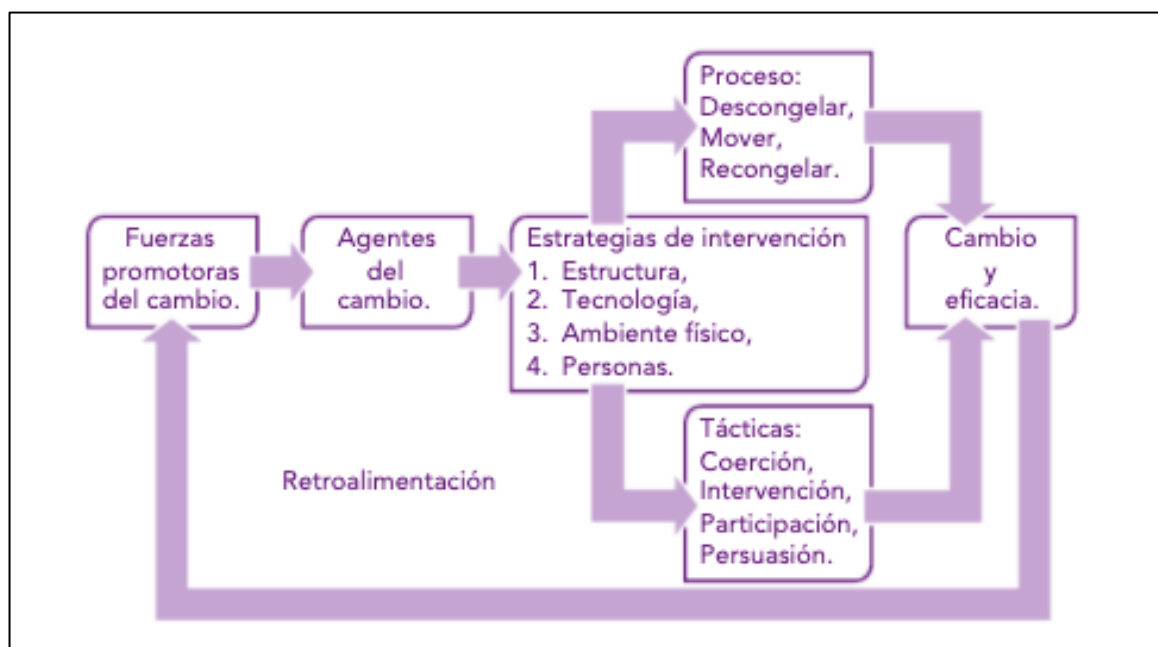
Se formulan dos tipos de indicadores que ayudan a evidenciar el cumplimiento de las metas establecidas por equipo de trabajo. Estos son:

- Indicadores operativos, que miden en su mayoría los objetivos de las perspectivas de procesos internos, y, aprendizaje y crecimiento. Estos indicadores ayudan a realizar el seguimiento diario de las tareas de un área, equipo o sector de la empresa, a fin de que cada colaborador conozca su desempeño.
- Los indicadores directivos, que miden en su mayoría los objetivos de las perspectivas financieras, y, de cliente y mercado. Estos indicadores ofrecen una visión general, con la posibilidad de monitorear los resultados de la empresa para determinar si la organización está teniendo éxito o si deben plantearse acciones correctivas.

9. Plan de implementación

El proceso de cambio que hace posible la implementación del modelo de direccionamiento estratégico está basado en el modelo planteado por Robbins citado por Hernández (2012). Se selecciona este modelo debido a que abarca todas las actividades dirigidas para ayudar a la adaptación exitosa de la Organización Malumoda con el modelo de direccionamiento estratégico propuesto.

Ilustración 26: Modelo de cambio organizacional de Robbins.



Notas: Obtenido de Desarrollo organizacional (Hernández, 2011).

Este modelo se aplicará a la totalidad de la organización de forma simultánea, es decir, todos los colaboradores se verán comprometidos con la metodología de direccionamiento estratégica propuesta.

9.1. Fuerzas promotoras del cambio

Las fuerzas impulsoras o positivas son las que motivan al cambio, aquellas que hacen posible llegar al objetivo o situación deseada de cambio. Para poder implementar con éxito el modelo de direccionamiento estratégico planteado, se detectan estas fuerzas:

- Necesidad de implementar y formalizar el modelo de direccionamiento estratégico.

- Tener capacidad de medir a través de indicadores validados las acciones para el cumplimiento de los objetivos.
- Tener la posibilidad de evidenciar las buenas prácticas y el buen gobierno de la Organización Malumoda; así como sus impactos sociales.
- Inclusión de mega tendencias administrativas en el desarrollo de las actividades para la toma de decisiones y planeación de estrategias.
- Certeza en las mediciones de metas crucialmente importantes y objetivos establecidos.
- Certeza en la coherencia de los valores organizacionales en la relación entre líderes y colaboradores.
- Garantía del desarrollo profesional de cada uno de los integrantes de la organización.

9.2. Agentes del cambio

Son las personas que pueden promover los cambios dentro del entorno laboral, manteniendo la búsqueda permanente del éxito en la implementación. Son los responsables de crear un clima favorable de cambio, de manera que no solo sean actores sino protagonistas. Los agentes de cambio para la organización Malumoda son:

- Gerente y socios de la organización.
- Líderes de todas las áreas y puntos de venta de la organización.
- Colaboradores en general.
- Asesores externos al servicio de Malumoda (Financiero, Jurídico, entre otros).
- RASI (Aliado tecnológico, software de ERP).

9.3. Estrategias de intervención

Todo plan requiere de un conjunto de acciones y elementos disponibles para resolver requerimientos o necesidades que tiene una organización. Los recursos son el medio empleado para transformar las ideas y planes en realidades, a través de acciones que pueden ser tangibles o medibles. Así las cosas, se expone a continuación el siguiente plan de acción con un presupuesto estimado de \$150.000.000.

Tabla 28: Plan de acción propuesto.

Estrategia	Acción específica o indicador de éxito	Plazo o periodicidad	Responsables	Posibles recursos a emplear	Valor estimado o promedio
F01: Establecer acuerdos ganar-ganar con proveedores, como el apalancamiento en know how y el análisis de DATA para conocer perfiles de consumo de clientes potenciales.	Acuerdos que den acceso a bases de datos que ayuden al análisis del entorno interno, externo, o de la competencia.	25 de Agosto de 2022.	Gerente	Equipos informáticos de la organización, Papelería.	\$ 2.000.000
F02: Usufructuar programas y herramientas de entidades financieras aliadas para aumentar las ventas. FA1: Fortalecer la tercerización del cobro mediante alianzas efectivas con entidades financieras.	Acuerdos de recaudo con mínimo 3 plataformas de datafonos virtuales, creditos de consumo, bancos, entre otros.	30 de Agosto de 2022.	Directora comercial	Equipos informáticos de la organización, Datafonos, Software y aplicativos web, Suscripciones a servicios de recaudo.	\$ 15.000.000
F05: Capacitar periodicamente a los colaboradores de la organización en las competencias requeridas según su cargo y las nuevas tendencias del sector.	Existencia de un plan de capacitación periodica y evidencia de su ejecución.	15 de Septiembre de 2022.	Entidades externas, Asesores, Directora comercial, Rasi.	Sala de juntas, o salones de eventos, Material académico y didactico, Papelería.	\$ 15.000.000
DO1: Aumentar los registros de base de datos de clientes para tener múltiples canales de contacto y publicidad. FA1: Fortalecer la presencia en canales de comunicación populares dentro del mercado objetivo como Whatsapp, Facebook, Instagram y Tiktok.	Existencia de un plan de mercadeo digital y evidencia de su ejecución.	30 de Septiembre de 2022.	Agencia externa	Pagina Web, Redes sociales, Plataformas de mensajería, material publicitario.	\$ 25.000.000
DO2: Establecer programas de fidelización de clientes a través de canales adaptados a sus preferencias.	Existencia de un plan de fidelización de clientes	15 de Octubre de 2022.	Directora comercial	Pagina Web, Redes sociales, Plataformas de mensajería.	\$ 15.000.000

DA4: Evaluar la viabilidad de iniciar planes carrera con colaboradores clave.	Construcción de planes carrera para los colaboradores	30 de Octubre de 2022.	Gerente, Asesora Jurídica, Contador.		\$ 25.000.000
DA1: Evaluar la viabilidad de proyectos de integración en la búsqueda de la diversificación de ingresos.	Elaboración de estudio de factibilidad para la creación de una unidad de negocio maquiladora	30 de Noviembre de 2022.	Gerente, Asesor Financiero, Asesor Jurídico.	Equipos informáticos de la organización, Papelería.	\$ 5.000.000
DA1: Gestionar riesgos de forma pragmática y eficiente, para tomar decisiones que mitiguen las amenazas del entorno.	Existencia de un plan de gestión de riesgos.	20 de Diciembre de 2022.	Gerente, Coordinadora comercial, Contador, Agencia Externa.	Equipos informáticos de la organización, Papelería, Software ERP y ofimático, Equipos de protección personal.	\$ 15.000.000
DO4: Elaborar un tablero de control que permita medir y evaluar los objetivos y las metas trazadas. DO5: Usufructuar las tecnologías, técnicas y conocimientos disponibles en la organización para apalancar el crecimiento integral de la empresa. DA2: Asegurar el correcto funcionamiento de las plataformas y herramientas de registro de información para mantener registros históricos completos.	Seguimiento efectivo a tablero de indicadores para asegurar el cumplimiento de las metas	25 de Septiembre de 2022. Periodico, mensual.	Gerente, Líderes de la organización	Equipos informáticos de la organización. Papelería. Software ofimático y ERP.	\$ 7.000.000
FO3: Mantener relaciones solidas con proveedores y bancos a través de políticas y comportamientos de pago positivos, de manera que se usufructúe cualquier tipo de descuento generado por pagos de contado o pronto pago. FA4: Mantener la calificación al régimen especial ZESE, haciendo	Proyecciones en hojas de ruta financieras y evidencia de su cumplimiento.	25 de Septiembre de 2022. Periodico, mensual.	Asesor Financiero, Contador.	Equipos informáticos de la organización, Papelería, Software ofimático y ERP.	\$ 7.000.000

viable la proyección de crecimiento de la organización.					
DO5: Usufructuar las tecnologías, técnicas y conocimientos disponibles en la organización para apalancar el crecimiento integral de la empresa. DA2: Asegurar el correcto funcionamiento de las plataformas y herramientas de registro de información para mantener registros históricos completos.	Registro de mantenimiento y actualización periodica de los recursos y plataformas tecnológicas.	01 de Octubre de 2022. Periodico, mensual.	Rasi, Directora comercial	Equipos informáticos de la organización, Software ERP y ofimática.	\$ 7.000.000
FA2: Crear canales de comunicación con competidores para evaluar la viabilidad de alianzas y acciones estratégicas que beneficien a Malumoda. FA1: Mantenerse al margen de convocatorias y programas donde sea relevante la intervención de terceros, especialmente convocatorias políticas y/o gubernamentales poco estructuradas.	Buenas relaciones con competidores y participación en eventos locales y nacionales que generen beneficios para la organización.	20 de Agosto de 2022. Periodico, por evento.	Junta de accionistas, Gerente o Líderes y colaboradores que estén involucrados.	Alimentación y bebidas, Prendas de las marcas, Avisos y articulos publicitarios, Otros recursos definidos por evento.	\$ 10.000.000
DO3: Elaborar planes estratégicos proactivos con visión a mediano y largo plazo, sustentado en fuentes y bases de datos confiables.	Actualización periodica de los planes estratégicos para mantenerlos vigentes.	30 de Diciembre de 2022. Periodico, semestral.	Junta de accionistas, Gerente, Líderes de la organización.	Equipos informáticos de la organización, Papelería.	\$ 2.000.000
TOTAL					\$ 150.000.000

Nota: Elaboración propia.

9.4. Proceso y táctica.

Teniendo en cuenta la percepción de un excelente clima laboral de Malumoda, se recomienda emplear la táctica de participación para producir el cambio organizacional. En esta táctica los líderes muestran la necesidad del cambio, pero ofrecen la oportunidad a los miembros de que puedan influir en él. Esta es considerada la mejor práctica debido a que se evita la resistencia al cambio, pues los colaboradores no perciben las metas como órdenes afectan sus libertades, sino que por medio de estas pueden contribuir a la sostenibilidad de la organización y la sociedad. El proceso detallado es el siguiente:

- Descongelamiento: se reducen las fuerzas que mantienen a la organización en su zona de confort actual, dando a conocer las ventajas que tiene para la organización, la empresa, la comunidad y las demás partes interesadas, la implementación del modelo de direccionamiento estratégico propuesto.
- Cambio o movimiento: se desplazarán las prácticas hacia el nuevo estado, provocando patrones de comportamiento constantes, que puedan volverse hábitos enmarcados en los valores organizacionales. Para este paso se recomienda la observación diaria y constante por alrededor de tres meses consecutivos, en donde se pueda evidenciar el cumplimiento del plan de acción.

Las medidas correctivas deben ser discutidas conforme avanza el plan.

- Re-congelamiento: se estabilizará a la organización por medio de la difusión de los resultados positivos y las oportunidades de mejora a la fecha. Se recomienda ofrecer bonificaciones sorpresa a aquellos colaboradores que hayan desempeñado una labor importante en el proceso de implantación del modelo de direccionamiento actual.

9.5. Cambio y eficacia.

Para el desarrollo del proceso de implementación del direccionamiento estratégico, se estipula un cronograma de 6 meses. Es importante tener en cuenta que se busca asegurar la continuidad en la ejecución de las actividades fundamentales propuestas en el modelo de direccionamiento estratégico, por esto, se estipulan fechas con repetición periódica que deberán seguirse ejecutando para mantener vigente el direccionamiento estratégico de la organización con los resultados esperados.

Tabla 29: Cronograma de implementación.

[illegible]

[illegible]

10. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones y conclusiones para el trabajo realizado.

10.1. Recomendaciones

Para el presente modelo de direccionamiento estratégico para Malumoda los autores recomiendan:

- Implementar el plan estratégico propuesto, que busca fortalecer los procesos y actividades actuales de la organización. En esta propuesta se encuentran mapas guía, indicadores, estrategias, planes de acción, tácticas y prácticas planteadas en función de conseguir los objetivos establecidos para cada perspectiva organizacional.
- Tener en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que posee la organización para usufructuarlos y ser eficientes en la implementación del modelo de direccionamiento estratégico.
- Implementar el tablero de indicadores propuesto y propender a la automatización de este a través de conexión directa con bases de datos del software ERP, de esta manera, los estrategas podrán hacer seguimiento efectivo de los procesos organizacionales.
- Ejecutar estrategias seguras, fundamentadas en estudios de factibilidad con poco riesgo. Esto permite asegurar su posición en el mercado, mantener un crecimiento sostenido, y guiar las decisiones y acciones administrativas para aumentar su rendimiento a largo plazo.
- Atender los procesos y tácticas de cambio organizacional planteados para aumentar la probabilidad de éxito y mitigar efectos negativos en la implementación del modelo de direccionamiento estratégico planteado.
- Mantener informado a todos los colaboradores de la organización sobre los resultados conseguidos con el presente direccionamiento estratégico en los diferentes equipos de trabajo, y adelantar los preparativos necesarios para corregir, complementar o perfeccionar las oportunidades de mejora detectadas.
- Mantener enfocado a los equipos de trabajo en los objetivos y actividades específicas asignadas, de esta manera se asegura la efectividad de la implementación del modelo.

- Atender las recomendaciones de agentes externos expertos en áreas específicas como mercadeo digital para potencializar el crecimiento de la organización en estos temas.
- Asignar un presupuesto para marketing con el que se logre desarrollar el impacto de la marca, aumentar ventas y cuota del mercado. Y considerar un plan de fidelización de clientes que permita conocer gustos, hacer campañas personalizadas y que repita habitualmente la experiencia de compra.
- Usufructuar las fortalezas que tiene la empresa al pertenecer a un grupo empresarial con diversidad de mercados. Rasi es un excelente apoyo para el desarrollo de software adaptado a las necesidades de la organización. Así mismo, La Fundación Amaro podrían ser una excelente opción para sumar esfuerzos en las actividades de responsabilidad social que se planteen en Malumoda.
- Establecer convenios o apoyarse en instituciones de formación pública o privadas como las universidades y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que apoyan a las pymes en la capacitación del personal tanto en habilidades duras como blandas.
- Actualizar periódicamente el plan estratégico, de esta manera se asegura la vigencia y pertinencia de este con el contexto vigente de la organización.

10.2. Conclusiones

Con el diseño del modelo de direccionamiento estratégico para la Organización Malumoda se evidencia una empresa con crecimiento sostenido, innovadora y abierta a la mejora continua, que busca reinventarse y mejorar constantemente. La organización se encuentra alineada a las tendencias del mercado nacional e internacional, y está aprovechando varias de las oportunidades que ofrece el entorno, como la vinculación al régimen especial tributario ZESE, que hace posible la excepción del pago de impuesto de renta. El proceso de formulación y selección de estrategias fue satisfactorio gracias al análisis previo del entorno y al ajuste del planteamiento estratégico de la organización. En estos, se evidencia una organización líder ante sus competidores, con enfoque en su modelo de negocio y una visión de crecimiento realista y posible de alcanzar en el mediano y largo plazo.

Con la ayuda de las matrices definidas en el diseño metodológico, se plantearon 20 estrategias que aprovechan las fortalezas y oportunidades detectadas en el entorno con las cuales se espera alcanzar los objetivos crucialmente importantes propuestos en el mapa estratégico, dentro de los que se destacan: aumentar de forma sostenida los

ingresos, aumentar el margen de utilidad, y mantener índices de liquidez saludables. La existencia de este mapa provee de formalidad el direccionamiento estratégico de la organización, pues, ofrece la visualización del conjunto de objetivos y acciones empresariales necesarias para lograr la misión, la visión y el mega. Así mismo, hace más sencillo evidenciar y socializar la estrategia corporativa. El mapa estratégico facilita el control del cumplimiento de objetivos, así como la adaptación de los mismos en caso de crisis.

El tablero de indicadores complementa el mapa estratégico, pues arroja información clave para evidenciar el nivel de cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas. Este tablero hace posible que los estrategas tomen mejores decisiones para asegurar el control de los procesos claves y conseguir el éxito organizacional. Debido a esto, se formulan 27 indicadores distribuidos en las 4 perspectivas del mapa estratégico, todos estrechamente relacionados, ya que los resultados de unos incidirán en los resultados de los otros. En esta herramienta se expone la formulación de los indicadores y se establece una semaforización que hace más sencilla la interpretación de los resultados obtenidos. Los datos deben introducirse periódicamente, conforme está establecido, y aunque inicialmente debe hacerse de forma manual, se recomienda trabajar en la automatización a través de enlaces con los softwares ERP de cada tienda.

Así mismo, se establece un plan de acción con actividades, plazos, periodicidades, responsables, recursos y presupuesto. Este plan es considerado la hoja de ruta para asegurar la ejecución progresiva de las acciones propuestas. Con este plan, la organización tiene un horizonte temporal bien definido y costos estimados para la ejecución de las estrategias y acciones. Adicionalmente, se ofrece un modelo de cambio organizacional para la implementación del direccionamiento estratégico el cual implanta en la cultura organizacional las tácticas y los procesos necesarios para el éxito en la ejecución de las actividades establecidas en la hoja de ruta.

De esta manera, se atienden los requerimientos de la Organización Malumoda para el direccionamiento estratégico. Se detectan oportunidades de mejora, y se dan recomendaciones para poder usufructuarlas. Dentro de las oportunidades destacadas está la generación de acuerdos ganar-ganar con partes importantes como bancos y proveedores, quienes apalancan parte del inventario y el flujo de caja. Además, son entidades que poseen grandes bases de datos y estrategias de mercadeo bien

estructuradas que pueden ser utilizadas para captar una mejor porción del mercado, aumentar sus niveles de ingresos y apalancar la gestión del cobro. Así mismo, con la finalidad de asegurar el crecimiento sostenido y guiar las acciones administrativas para aumentar el rendimiento a largo plazo y asegurar la posición dominante del mercado, se propone la construcción de planes de capacitación a los colaboradores, planes carrera, planes de mercadeo digital, de fidelización de clientes, y planes de gestión de riesgo, los cuales serán necesarios para la organización dada su proyección de crecimiento.

La Organización Malumoda es una empresa con futuro promisorio, con altas probabilidades de lograr su visión planteada. Ha tenido un crecimiento importante desde sus inicios, y ahora, con el desarrollo del presente documento cuenta con una hoja de ruta formalizada para la ejecución del modelo de direccionamiento estratégico que posee una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en una filosofía de medición y mejora continua, así como de trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada. Ahora será más sencillo mantener el control de los resultados esperados en las diferentes perspectivas, midiendo simultáneamente el avance del desarrollo de las capacidades y la adquisición de activos tangibles e intangibles relaciones con proveedores, clientes, colaboradores y la comunidad en general, los cuales son requeridos para competir con éxito.

11. Referencias

- ACOPI. (1 de Enero de 2021). *Perspectivas económicas MIPYMES 2021*. Obtenido de ACOPI: <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/PERSPECTIVAS-ECONOMICAS-2021.pdf>
- Aktoud, O. (Septiembre de 2019). *La administración: entre tradición y renovación*. Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/335970055_La_Administracion_entre_tradicicion_y_renovacion
- Aponte, L. (2020). Fase 2_Pensamiento estratégico y gerencia global. *Tutoría 2 de pensamiento estratégico y gerencia global* (págs. 15-18). Bogotá: Universidad EAN.
- Arturo Calle. (4 de Marzo de 2021). *Franquicias*. Obtenido de Arturo Calle: <https://www.arturocalle.com/contenido/franquicias>
- Botero, J. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para PyMES*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Cámara de Comercio de Cali. (31 de Agosto de 2020). *Ritmo Cluster*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: <https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2020/08/Informe-RC-N-32-Sistema-Moda.pdf>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (6 de Agosto de 2020). *Repoténciate, encadenamientos sistema moda*. Obtenido de Cámara de comercio de Cúcuta: <https://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/2080-repotenciate%2C-encadenamientos-sistema-moda.htm>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (Febrero de 2020). *Caracterización sector moda Norte de Santander*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cúcuta: https://www.slideshare.net/CmaraColombianaDelaC/caracterizacin-sector-moda-norte-de-santander-2020?from_action=save
- Castellanos, J. (2019). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 37-39.

Chacón, F., & Amaya, L. (20 de Marzo de 2020). Marco institucional de la Organización Malu Moda S.A.S. (J. Carrero, Entrevistador)

Colombia Fintech. (8 de Septiembre de 2020). *El 62% de las pymes colombianas no tienen acceso a financiamiento*. Obtenido de Colombia Fintech: <https://www.colombiafintech.co/novedades/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20Colombia%20tiene,de%20la%20fuerza%20laboral%20nacional>.

Colombia Productiva. (2012). *Informe de sostenibilidad sector sistema moda*. Obtenido de Colombia Productiva: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=b2760508-c291-488b-b5e0-fe7b8cd464ee>

Conexión esan. (27 de Octubre de 2016). *¿Qué es la administración estratégica?* Obtenido de Conexión esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%2>

Cúcuta cómo vamos. (31 de Diciembre de 2020). *Informes*. Obtenido de Cámara de comercio de Cúcuta: <https://www.cucutacomovamos.com/quienes-somos1-c1gvf>

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

Estrada, S., Payas, A., & Patiño, H. (agosto de 2006). *El sector calzado del área metropolitana centro occidente, rumbo a la productividad y competitividad con ingenio e innovación*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639033>

Facchin, J. (21 de Septiembre de 2021). *¿Qué es un análisis PESTEL y cómo hacerlo paso a paso? + Ejemplo práctico*. Obtenido de El blog de José Facchin: <https://josefacchin.com/analisis-pestel/>

Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. Ciudad de México: Alfaomega.

- Hernández, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4330>: Pearson educación.
- Hill, C. (2009). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Mc-Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica, competitividad y globalización*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Inditex. (4 de Marzo de 2021). *Cómo trabajamos*. Obtenido de Inditex: <http://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. Cambridge: Business School Press. Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/El_cuadro_de_mando_integral.html?id=eboSAQAQAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Malumoda. (2021). *Estados Financieros*. Cúcuta.
- Mintzberg, H., Bruce, A., & Joseph, L. (2003). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la junga del management estratégico (spanish edition)*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Obtenido de Play Books.
- Montoya, I., & Montora, L. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista escuela de administración de negocios EAN*, 84-93.
- Organización Malumoda S.A.S. (15 de Enero de 2021). Presentación Malumoda 2021. Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.
- Pérez, R. (Mayo de 2016). *El pentágono de la excelencia en las PYMES (PENTEX-PYMES): Los componentes claves*. Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/303327498_EL_PENTAGONO_DE_LA_EXCELENCIA_EN_LAS_PYMES_PENTEX-PYMES_LOS_COMPONENTES_CLAVES
- Pérez, R. (Noviembre de 2013). *MMGO: El concepto*. Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/259480390_MMGOELCONCEPTO

- Pérez, R., Nieto, M., Díaz, H., & Vargas, H. (2014). *MIC MAC, aplicado a los componentes del pentex, una aproximación a la validación de las matrices*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Permoda LTDA. (4 de Marzo de 2021). *Noticias para colaboradores*. Obtenido de Permoda: <https://www.permoda.com.co/noticias-para-colaboradores/>
- Porter, M. (2011). Qué es estrategia. *Harvard Business Review*, 100-117.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review.
- Riaño, P. (8 de Octubre de 2020). *La moda, a por el rebote en 2021: crecimiento mundial del 7,9% pero al volumen de 2016*. Obtenido de Modaes Latinoamerica: <https://www.modaes.com/entorno/la-moda-a-por-el-rebote-en-2021-crecimiento-mundial-del-79-pero-al-volumen-de-2016-es.html>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL editores, 2005.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Panamericana.
- Vargas, L. (29 de Junio de 2020). *Colombia: Así luce el mercado de la moda en el país*. Obtenido de America retail: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-luce-el-mercado-de-la-moda-en-el-pais/>
- Wheleen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Yüksel, Í. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*.

A. Anexo. PESTEL

Factores	Descripción	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Priorización	Ponderación para EFE
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Político											12	11,1%
Entes gubernamentales ofrecen apoyo para la innovación del sector	Entidades gubernamentales elaboran programas de apoyo a la innovación de las empresas del sector moda, con el objetivo de comunicar mejores prácticas para la prestación de servicio y la producción.			1						1	2	1,9%
Redes de aliados estratégicos mediante la creación de clústeres	Las entidades municipales gubernamentales y no gubernamentales elaboran clústeres que permiten consolidar esfuerzos que permitan impulsar la productividad y venta de productos relacionados con la moda			1						2	3	2,8%
Relaciones políticas y económicas inestables con Venezuela que afectan el volumen de clientes	Las relaciones políticas entre ambos países no son buenas. La incertidumbre de la apertura de la frontera no hace posible desarrollar estrategias fuertes de ampliación de mercado hacia el vecino país.						1			2	3	2,8%
Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado que hacen difícil aplicar para proyectos de apoyo gubernamental	Existe poca credibilidad en ciertas instituciones del estado que crea suspicacias entre empresarios. Por lo tanto, varios de ellos prefieren prescindir de servicios que podrían ayudar al crecimiento de sus empresas.						1			1	2	1,9%
Descoordinación en frentes políticos, económicos y sociales que genera polarización y división en la sociedad	En varias ocasiones se observan planes y proyectos expuestos por personalidades políticas que no concuerdan con la realidad, debido a que hacen falta acuerdos, firmas o comunicación con las entidades que deben ofrecer estos proyectos.						1			1	2	1,9%
Económico											28	26,4%
Devaluación del peso colombiano frente al dólar que afectan los precios de venta	El peso colombiano es una de las monedas con mayor devaluación en el mundo, su impacto se ve en el alza en el precio final de los productos que se comercializan, debido a que parte de ellos son importados o requieren de insumos provenientes del extranjero para su producción				3			3			6	5,7%

Crecimiento en la demanda interna	La participación de los productos del sistema moda dentro de los hogares aumenta. Hoy en día representa el 2,14 billones de pesos, de los cuales el 56,49% es vestuario y el 11,30% calzado. En Cúcuta, el mercado representa 23,170 millones de pesos (el 1,1/ del mercado nacional)	3						3			6	5,7%
Crecimiento en la exportación de prendas de vestir	El mercado de exportaciones de prendas de vestir está en un proceso positivo de recuperación. Mensualmente se venden cerca de 41 millones de dólares, cuyo principal destino es Estados Unidos						1			1	2	1,9%
Disminución en la importación de prendas de vestir	Las importaciones de prendas de vestir disminuyeron cerca del 23,5% respecto al año anterior.						1			1	2	1,9%
Bajos costos en arriendos y otros costos fijos	Cúcuta se caracteriza por ser una ciudad con precios asequibles en arriendos a diferencia de otras ciudades del país.	3						3			6	5,7%
Cargas fiscales altas (Renta, Industria y Comercio, IVA, Retención en la fuente, entre otros)	La tributación y cargas fiscales son muy altas para las empresas del país. Se hace más difícil para las empresas pequeñas y medianas en proceso de crecimiento.				3			3			6	5,7%
Social											21	19,8%
Tasas altas de desempleo en la región, lo que representa una mayor oferta laboral a precios cómodos	Cúcuta posee una tasa de desempleo promedio del 17%, una de las más altas del país. La industrialización de la zona metropolitana es baja, al igual que las ofertas laborales de las empresas en general. A esto se suman los altos niveles de inmigración venezolana		2						2		4	3,8%
Aumento en la migración lo que se traduce en aumento de la demanda	Debido a la crisis económica y política de Venezuela, cientos de venezolanos deciden moverse hacia Cúcuta y las municipalidades cercanas con la esperanza de encontrar mejores oportunidades	3							2		5	4,7%
Altas tasa de informalidad en el empleo	La informalidad promedia en Cúcuta es de cerca del 68%, una de las más altas del país. Gran parte de la economía y empleos de la región es sostenida por el mercado informal.					2			2		4	3,8%
Captación de clientes no locales (turistas)	A pesar de que la frontera terrestre venezolana se encuentra cerrada, existen otras formas que hacen posible la llegada de algunos turistas e inversionistas de diversos países. Cúcuta es reconocida por ser la ciudad Verde de Colombia, ya que sus calles se caracterizan por tener gran cantidad de Arboles a sus lados.			1						1	2	1,9%

Incremento en el índice de inseguridad, lo que representa riesgo para los puntos de ventas de las empresas	La percepción de inseguridad en Cúcuta crece al 50%. Se presentan hurtos y homicidios a diario.					2			2		4	3,8%
Disminución en la discriminación racial, sexual y de género	Se percibe mayor aceptación de la sociedad en general ante la diversidad de razas, la inclusión de la mujer, y la preferencia de género.			1					1		2	1,9%
Tecnológico											30	28,3%
Nuevas técnicas y tecnologías para la optimización de operaciones	Los tratados de libre comercio con países como China y Estados Unidos, hacen posible el acceso a tecnologías innovadoras que facilitan y optimizan los procesos dentro de las empresas		2						3		5	4,7%
Capacitaciones en habilidades operativas y administrativas	La Cámara de Comercio de Cúcuta, en alianza con instituciones educativas como el SENA desarrollan diversos talleres de forma gratuita para mejorar las capacidades y habilidades gerenciales y operativas de las empresas de la región.	3							3		6	5,7%
Fácil acceso a las TIC por parte de la población, lo que hace que el mundo digital sea un canal de publicidad y venta atractivo	El mercado se encuentra inundado de millones de dispositivos móviles multitarea que hacen posible la conexión con el mundo entero.		2						2		4	3,8%
Síndrome de la tecnología que representa mayores distracciones y reducción en la eficiencia operativa	La sociedad actual cuenta con múltiples opciones para permanecer en contacto con el entorno a través de las TIC y sus aplicativos enfocados en noticias y socialización						1		1		2	1,9%
Resistencia a cambios tecnológicos	La resistencia a los cambios tecnológicos radican principalmente en el proceso de capacitación para el uso de las nuevas tecnologías. Las nuevas generaciones aceptan estos cambios con mayor facilidad a las generaciones pre millennials						1		2		3	2,8%
Tecnología para la automatización de procesos	Se está convirtiendo en tendencia la automatización de procesos mecánicos y repetitivos dentro de las empresas, cediendo estas tareas a robots físicos o virtuales		2						3		5	4,7%
Globalización de la información lo que hace más sencilla la investigación y análisis de mercados	El auge de las redes sociales convirtió a gran parte del mundo en consumidores integrales de información.		2						3		5	4,7%

Ecológico											4	3,8%
Código de colores para residuos representa una operación adicional	El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en conjunto con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, mediante Resolución, establecieron un código de colores unificado para la separación de residuos en la fuente, que deberá adoptarse en todo el territorio nacional a partir del primero de enero de 2021.						1			1	2	1,9%
Uso de energías renovables	Estas energías son recursos limpios e inagotables que nos proporciona la naturaleza. Su empleo nos proporciona un sinfín de ventajas, el más importante, reducir el efecto invernadero y proteger nuestro planeta			1						1	2	1,9%
Legal											11	10,4%
Regulaciones de industria y comercio	Decretos como el 434, 488, 558, 593 457, Resoluciones 498, 522, 666, Circulares 18, entre otros. Por los cuales se disponen normativas, y medidas regulatorias para la comercialización, prestación de servicios y producción del sector moda						1			1	2	1,9%
Beneficios para empresas en Zona Económica y Social Especial (Ley ZESE)	Régimen especial en materia tributaria con tarifa preferencial en el impuesto sobre la renta y beneficios sobre la retención en la fuente, siempre y cuando se cumplan con el marco legal en vigencia.	3							3		6	5,7%
Política laboral (Código sustantivo del trabajo)	Grupo de normas que regula las relaciones entre los trabajadores y empleadores, el cual empezó a regir en Colombia desde el año 1950 y ha sido objeto de muchas reformas siempre propendiendo a una defensa de los derechos de los trabajadores en el sentido de que la relación laboral se preste de una manera digna y humana, en lo que tiene que ver con la prevención de los accidentes de trabajos y enfermedad profesional, en relación con la salud ocupacional.			1						2	3	2,8%
<i>Fuentes: Informe de gestión 2020 (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2021); Zona económica y social especial (MINCIT, 2021); Informe observatorio sistema moda marzo 2021 (Inexmoda, 2021)</i>											106	100%

Escala de priorización de factores							
	Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal	Total
Poco importantes (2)	3	2	2	1	2	1	11
Medianamente importantes (3-4)	2	0	3	2	0	1	8
Muy importantes (5-6)	0	4	1	4	0	1	10

B. Anexo. PENTEX

<

[illegible]

[illegible]

SUMA DE CALIFICACIONES	321,1
CALIFICACIÓN COMPONENTE	45,9

RESUMEN FACTORES	
1. PLANEACIÓN	41,67
2. SISTEMA DE FINALIDADES	37,50
3. ESTRATEGIAS	56,25
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40,28
5. ASOCIATIVIDAD	43,33
6. RESPONSABILIDAD SOCIAL	58,33
7. ENTORNO ECONOMICO	43,75

MERCADERO Y COMERCIALIZACIÓN															
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00

1.	ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL MERCADO																
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
I.D. - NECESIDADES DE CLIENTES	El gerente propietario es el único con la habilidad para identificar las necesidades de los clientes y determinar la forma adecuada para responder a ellas.			1	Cuenta con procesos definidos para recopilar las necesidades de los clientes. Los comentarios más frecuentes se toman en cuenta para modificar los productos existentes.				Ejecuta un plan periódico de investigación de necesidades y expectativas de clientes. Los hallazgos se traducen en diseño de nuevos productos, revisión de los procesos o las estrategias que están en curso. Se guarda un histórico de los hallazgos.				Cuenta con múltiples canales para monitorear el comportamiento de los clientes, identificando y corroborando expectativas. Los productos ofrecidos modifican el comportamiento de los clientes atendiendo nuevas necesidades creadas por ellos mismos.				1
PLAN DE MERCADEO**	El gerente propietario es quien conoce las razones por las cuales sus productos se diferencian de la competencia. Tiene claro el perfil del cliente que atiende y su ubicación geográfica. El gerente es quien negocia con los proveedores.			1	El plan de mercadeo es construido por cada línea de producto o servicio anualmente, centrado en aumentar la cantidad de clientes explorando nuevos segmentos. Posee un área encargada del procedimiento para cotizar y seleccionar los proveedores.				El plan de mercadeo se enfoca en administrar los ciclos de vida de los productos, de acuerdo con las tendencias identificadas en los clientes y el sector en las regiones que tiene presencia. Los proveedores son elegidos con base en su trayectoria, niveles de servicio y valor agregado que está en capacidad de ofrecer a los procesos que realiza la compañía.				El plan de mercadeo es construido de forma prospectiva, divulgado a todos los aliados, delegando responsabilidades en su ejecución, con seguimiento continuo. Los proveedores son elegidos por cada aliado especialista de acuerdo con los acuerdos de servicio definidos para toda la cadena.				1
PRESUPUESTO VENTAS	El gerente propietario calcula una cifra a corto plazo la cual se ajusta según la experiencia reciente y conocimiento del mercado.				Se calcula con base en el comportamiento histórico de cada producto y la expectativa que arrojará los nuevos segmentos de clientes a contactar.	1			Se construye utilizando cifras demográficas generales, estudios de consultores y la estrategia particular que se tenga por línea de producto y/o servicio según la etapa en la que se encuentre.				Es construido por cada división regional tomando como base la directriz de utilidad mínima que debe generarse al final del periodo.				1
POSICIONAMIENTO Y MARCAS	El gerente propietario construye confianza con los clientes más representativos en ventas, aplicando trato diferenciado con ellos.				Los productos tienen reconocimiento en sectores de clientes específicos, gracias a la buena relación que tienen entre calidad y precio. Además de la gestión del grupo de ventas.				La empresa cuenta con varias marcas diferenciadas y diseñadas para cada segmento de cliente atendido y categoría de producto y/o servicio en que participa. Los productos según el mercado objetivo heredan la marca correspondiente.		1		La compañía gestiona la marca corporativa de forma independiente enfocándola a temas globales, políticos y sociales, mientras que las marcas propias tienen un rol netamente comercial y relación con el mercado que atiende.				1
ENTRENAMIENTO	El gerente propietario suministra a los vendedores todos los parámetros sobre los cuales deben ser realizadas las ventas.				Es realizada únicamente por el coordinador del área comercial. En ella se presenta el proceso que se tiene establecido. Se hace énfasis en conocer las características propias del producto y/o servicio y las del cliente objetivo.	1			La compañía cuenta con recursos especializados para capacitar el área comercial. Se enfoca en la experiencia con el producto o servicio, gestionar las buenas relaciones con los clientes y reportar cambios en el comportamiento del mercado.				La empresa posee varios aliados encargados de entrenar a cada unidad de gestión comercial. Se tiene en cuenta el tipo de mercado que atiende, las particularidades de la región geográfica y el direccionamiento estratégico dado por la casa matriz.				1
INVESTIGACION DE MERCADOS	Es realizada por el gerente, recurriendo a la relación de confianza que tiene con clientes y proveedores y la percepción propia que tiene del negocio.			1	Contrata a terceros para los casos en los cuales se desea evaluar, diseñar un nuevo producto o servicio y/o cuando hay tendencia sostenida de disminución en las ventas.				Es realizada de forma periódica y planeada haciendo seguimiento al comportamiento del cliente, posicionamiento de las marcas y documenta las expectativas que tienen los clientes actuales.				Se enfoca en crear o apoyar macro tendencias, investigar y crear necesidades y expectativas aún no cubiertas en mercados globales y regionales.				1
ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA	Se estima según la experiencia e historia reciente que posee el gerente propietario. El límite máximo está dado por los recursos con que cuenta la empresa.			1	Es calculada con base en procesos documentados. Se pronostica con base en el presupuesto anual de ventas.				Se planea tomando en cuenta los estudios de mercados, tendencias del sector y políticas del entorno. Se monitorea frecuentemente y cuenta con mecanismos para atender cambios repentinos.				Se realizan proyecciones de largo plazo para cada región. Se hace seguimiento frecuente para ajustar el direccionamiento comercial y desarrollar actividades de divulgación para influir en la demanda.				1

ok	COMPETENCIA	El gerente propietario tiene identificados los competidores directos. El seguimiento lo hace de forma esporádica con ayuda de los clientes y proveedores de confianza.			1	Tiene documentados todos los productos que son competencia directa en todas las regiones donde tiene presencia. Utiliza estrategias de competencia propias del sector enfocadas al producto o servicio.				Posee vínculos empresariales con la competencia directa. Tiene identificados y hace seguimiento a productos sustitutos segmentados por tipo de cliente que atiende, categoría y área geográfica de influencia. Conoce las compañías nacionales y extranjeras susceptibles de convertirse en competencia. Investiga e implementa estrategias de diferenciación				Posiciona su marca y articula aliados de trayectoria reconocida globalmente que agregan valor y conocimiento para crear, desarrollar o mejorar un mercado propio.				1	
	SERVICIO AL CLIENTE	El gerente propietario comunica los parámetros sobre los cuales debe tratarse el cliente, los ajusta según lo considere necesario y atiende situaciones especiales dadas bien sea por el tipo de negociación o representatividad del cliente.				Se cuenta con procedimientos enfocados totalmente a la divulgación de datos técnicos y a ofrecer soporte técnico al producto o servicio para asegurar su funcionamiento durante un periodo definido y atender las solicitudes de los clientes.			1	Las políticas de atención de clientes están certificadas por entidades componentes en el área. Se posee un sistema automático que apoya el almacenamiento y seguimiento a la atención de los clientes. La compañía cuenta con protocolos reactivos y preventivos para atender las solicitudes de los clientes.				Los aliados de nivel global aplican los protocolos de atención al cliente aprobados por la casa matriz los cuales están estandarizados y articulados en todos los puntos de contacto con el cliente. Se enfocan en ofrecer una buena experiencia al cliente usando la tecnología para atender y anticiparse a las necesidades de los clientes.				1	
	PONDERACIÓN		0,0	0,0	1,3		0,7	0,0	0,5		0,0	0,7	0,0		0,0	0,0	0,0		
	TOTAL POSIBLE	9,00																	
	SUMA TOTAL	3,08																	
	CALIFICACIÓN	34,26																	

[illegible]

3.	COMERCIO EXTERIOR																	
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF	
ORIENTACIÓN A MERCADOS EXTERNOS	Esta enfocado a mercados internos			1	Trabaja con especialistas en gestionar mercados externos				Participa como expositor en eventos donde se entablan relaciones con mercados externos.				Organiza y apoya actividades que buscan la participación en mercados aún sin explorar				1	
INTERÉS - ACTIVIDAD EXPORTADORA	El gerente propietario comienza a interesarse en mercados de exportación.	1			Se establecen alianzas con empresas en los países destino que sirva de canal de distribución para abastecerle con el envío de producto.				Extiende su red propia de distribución a los países donde tendrá operaciones. Creando marcas propias y estrategia de comercialización ajustadas al país destino.				Construye la red de aliados es encargada de cumplir un presupuesto de ventas por zona asignada.				1	
COMPETENCIA INTERNACIONAL	El gerente propietario se esta informando de los mercados internacionales	1			Se asesora de expertos para estudiar los productos internacionales que son o pueden ser competencia				Cada sede que tiene en países extranjeros hace estudio de la competencia directa y sustituta y la sede principal consolida la información.				Tiene identificada la competencia directa y sustituta a nivel global, por marca y por producto. Hace análisis prospectivo de cada segmento donde participa.				1	
DIFERENCIACIÓN	El gerente propietario comienza a recibir información de los estándares del mercado externo.	1			Los expertos contratados dan las pautas necesarias para ajustar el producto o servicio de acuerdo con las reglamentaciones vigentes en el exterior y las particularidades del mercado.				Cada sede extranjera envía a la sede principal las características que debe tener el producto o servicio a distribuir.				Se ofrece un producto o servicio diferenciado que cumple las normas internacionales y genera nuevos segmentos de mercado.				1	
INFORMACIÓN Y CONTROL	El gerente propietario consulta informes ocasionales del sector.		1		Los expertos contratados entregan su informe final y recibe periódicamente información de las compañía aliadas ubicadas en el extranjero				Las sedes extranjeras son monitoreadas desde la sede principal. Se envían a la sede principal los resultados de estudios de mercado realizados.				La información es registrada en un sistema central y compartida en línea con todos los aliados, según el nivel de responsabilidad que tengan en el grupo.				1	
GRADO DE INTEGRACIÓN	Reconoce la importancia del comercio exterior		1		El gerente propietario contrata una compañía asesora encargada de realizar los tramites de comercio exterior				Según las características del producto, cada unidad de negocio cuenta con un funcionario encargado de realizar las importaciones y articular el producto recibido con las actividades siguientes				Los aliados de la cadena de producción están integrados y la casa matriz revisa sus niveles de rendimiento				1	
CALIDAD - IMPORTACIONES	Se realiza por parte de los importadores y reconoce la importancia de control de calidad			1	La realiza el área encargada de la importación en el terminal de carga nacional.				Es realizado por funcionarios o entidades contratadas directamente en la ciudad de origen				Es acordado por niveles de servicio entre los aliados que interactúan, según las directrices corporativas.				1	
NORMAS TÉCNICAS	Se conoce la importancia de las Norma técnicas	1			El área de comercio exterior coordina el cumplimiento de normas técnicas de los productos exportados e importados.				Cada sede en el extranjero está encargada de la gestión de cumplimiento de las normas técnicas a nivel local y regional.				Los productos exceden las normas técnicas creando nuevos estándares globales.				1	
ANÁLISIS DE PROVEEDORES	Los proveedores son referenciados por un aliado del gerente propietario	1			Son estudiados por el área de comercio exterior en compañía de una entidad externa.				Son estudiados por la sede que coordinará las transacciones, en compañía de la casa matriz y una entidad externa de trayectoria global.				Son estudiados por las entidades coordinadoras de la cadena de suministro, fundamentado en el valor que agreguen y el diferenciador que tengan en su sector.				1	
POLÍTICA - IMPORTACIONES.	Existencia de políticas informales	1			El gerente propietario adopta las establecidas por la compañía socia o entidad asesora.				Las políticas de importación son definidas entre cada sede internacional de la empresa y aprobadas por la sede principal. Los trámites son documentados según las normas de cada país.				Son lideradas por los aliados encargados por la compañía. Cuenta con directrices globales y están alineadas con las particularidades de cada país.				1	
LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN	Reconoce que debe existir una logística de importación	1			El área de comercio exterior gestiona la recepción y transporte de las importaciones.				Cada sede de la empresa cuenta con un funcionario encargado de gestionar las importaciones y reportar a la sede principal				Los aliados cumplen los parámetros establecidos por la cadena de abastecimiento de forma conjunta.				1	
FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	El gestor reconoce la necesidad de documentarse para realizar operaciones de comercio exterior	1			Tiene definidos los procesos de intercambio de información con entidades aliadas encargadas de comercio exterior.				Se cuenta con un sistema centralizado para el seguimiento de las operaciones de comercio exterior que realiza la empresa.				Cuenta con un sistema de información central e integrado en línea con todos los aliados, según el nivel de responsabilidad que tengan en el grupo.				1	
PONDERACIÓN		0,7	0,3	0,5		0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0		
TOTAL POSIBLE	12,0																	
SUMA TOTAL	1,5																	
CALIFICACIÓN	12,5																	

SUMA DE CALIFICACIONES	69,4
CALIFICACIÓN COMPONENTE	23,1

RESUMEN FACTORES	
1. ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL	34,26
2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO	22,62
3. COMERCIO EXTERIOR	12,50

TALENTO HUMANO - CULTURA ORGANIZACIONAL															
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00

1.

CULTURA ORGANIZACIONAL																	
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
LIDERAZGO	Se distingue el concepto de jefe y la dinámica de la organización responde únicamente a órdenes recibidas.				La dinámica de toma de decisiones normalmente está en el gestor-gerente pero la responsabilidad está delegada en los líderes de proceso.			1	La presencia de la gerencia es visible para los Stakeholders de la empresa y a través de los directores de área.				La gerencia corporativa es una figura pública reconocida, su presencia está ligada a la imagen corporativa de la empresa.				1
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	Los empleados cumplen con las funciones y responsabilidades asignadas.				Se distinguen dos grupos: los operativos que cumplen a cabalidad los términos del contrato y los administrativos que tienen un acuerdo de manejo de confianza				Los empleados orientan su trabajo hacia el cumplimiento de resultados y metas propuestas, a nivel individual y colectivo.	1			Está centrado en la creación de valor a la compañía y la alineación de intereses personales con las directrices de la empresa.				1
DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	El gerente propietario gestiona el desarrollo del personal y maneja de manera informal los reconocimientos .				Se cuenta con políticas y marcos de compromiso para el desarrollo de los empleados y reconocimiento basado en méritos.	1			Se tiene establecido un plan de desarrollo interno dentro de la empresa, basado en resultados. Hay establecida una escala de reconocimientos según el impacto del aporte.				Cuenta con políticas de construcción del funcionario a nivel académico y profesional. Lideradas por aliados líderes en el tema.				1
ENTORNO VITAL	El gerente propietario construye el ambiente de trabajo según la legislación.			1	El ambiente de trabajo está centrado en el mejoramiento del producto y la realización adecuada de los procesos establecidos.				Se cuenta con un ambiente de trabajo definido de manera corporativa según normativas internacionales.				Cuenta con un ambiente propicio para la generación, el desarrollo e intercambio de conocimiento				1
PONDERACIÓN		0,0	0,0	0,3		0,3	0,0	0,5		0,6	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	
TOTAL POSIBLE	4,00																
SUMA TOTAL	1,67																
CALIFICACIÓN	41,67																

2.

GESTIÓN HUMANA																	
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
GESTIÓN HUMANA	El gerente propietario lo maneja de manera empírica			1	El plan estratégico es creado por la junta directiva y ejecutado por el área correspondiente				Es creado por los directivos con la asesoría de una empresa externa. Lo gestiona el área correspondiente con el apoyo del asesor externo.				La casa matriz construye las directrices generales. Cada aliado lo gestiona según las particularidades de la región responsable.				1
PLANES DE ACCIÓN	Son creados y gestionados por el gerente propietario			1	Son creados y gestionados por el área encargada de ejecutar el plan estratégico. Enfocados en el logro de las metas propuestas.				Son creados y gestionados por el director de cada unidad de negocio según el plan estratégico y articulados por la gerencia de gestión humana responsable del plan estratégico total.				Son creados de forma autónoma por cada aliado según las características regionales y acordes con las directrices dadas por la casa matriz.				1
REQUISICIONES	El gerente propietario basado en su experiencia y necesidad identificada perfila el cargo que requiere vincular.			1	Se cuenta con un proceso documentado para hacer solicitud de personal, el cual es justificado por el área solicitante y validado con la estructura de cargos existente.				La requisición es justificada desde la necesidad del área solicitante, presupuesto aprobado por la dirección general y el plan estratégico que está en ejecución.				Cada aliado es autónomo de gestionar los cargos de la compañía, enmarcado en las directrices dadas por la casa matriz. Las requisiciones de la casa matriz construidas en compañía de una firma consultora global.				1
RECLUTAMIENTO	El gerente propietario usa su red de contactos y medios locales de comunicación para atender la necesidad vigente.			1	Tiene alianzas con canales existentes para alimentar un banco de candidatos propio que responda a eventuales necesidades.				Es realizado por una empresa externa que posee bancos de candidatos propios o construidos a solicitud.				Se coordina con un aliado que tenga presencia local, según las directrices dadas por la consultora global.				1
SELECCIÓN	El gerente propietario elige al mejor candidato de acuerdo con su criterio y la entrevista personal.			1	El área de gestión humana selecciona según el perfil solicitado, aplica pruebas propias y apoya al área respectiva en las pruebas de conocimiento y experiencia particular.				La empresa externa aplica metodologías psicotécnicas propias para hacer elección de un conjunto de candidatos que es entrevistado finalmente por el director del área solicitante				El aliado encargado elige el conjunto de candidatos idóneo y es seleccionado según la evaluación de la consultora global.				1
CONTRATACIÓN	El gerente propietario define las condiciones y proceso de contratación.			1	El área de gestión humana gestiona el proceso de contratación según las directrices dadas por la empresa y las entidades de control				El área de gestión humana coordina las diferentes modalidades de contratación que tenga la compañía, propias y con entidades externas.				Cada aliado es autónomo para definir la modalidad de contratación, la cual debe estar enmarcada en las directrices dadas por la casa matriz y las entidades de control propias de la región				1
INDUCCIÓN	El gerente propietario hace inducción a la empresa y directrices generales de las funciones.			1	El área de gestión humana hace inducción corporativa, luego el área que hizo la requisición hace inducción sobre el área y las características particulares que se esperan de la labor.				Gestión humana hace inducción corporativa, la unidad de negocio hace presentación del funcionamiento y metas estratégicas a lograr y el jefe inmediato entrega las responsabilidades particulares.				Cada aliado es autónomo para definir el proceso de inducción, la cual debe estar enmarcada en las directrices dadas por la casa matriz y las entidades de control propias de la región. Los cargos de la casa matriz tienen inducción con el consultor.				1
CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	El gerente propietario suministra las directrices generales y los detalles técnicos son dados por personal antiguo o el coordinador de la tarea.			1	Se hace de forma conjunta entre el área que hizo la requisición y el área de gestión humana, documentando resultados y entregando informe a las gerencias respectivas.				Una compañía externa tiene a cargo la capacitación, planes de reentrenamiento y actualización. Expide certificados de aprobación los cuales son solicitados por la empresa.				Cada aliado es autónomo para definir las metodologías de capacitación y entrenamiento, la cual debe estar enmarcada en las directrices dadas por la casa matriz y las entidades de control propias de la región.				1

INFORMACIÓN																	VERIF
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
CAPTURA DE INFORMACIÓN	El sistema de acopio de información es solo contable.				El sistema de acopio de información incluye reportes especiales para soportar los análisis de contabilidad.			1	El sistema de acopio de información incluye además, información del entorno e indicadores de gestión por áreas.				El sistema de acopio y distribución de información, es fluido entre áreas, niveles de la empresa y Stakeholders nacionales e internacionales.				1
REGISTRO DE OPERACIONES	El registro es una obligación, que se cubre con un contador contratado a destajo. No es una actividad trascendente				Se cuenta con una área especializada en el registro, análisis y control financiero.				Se cuenta con una área especializada y dedicada al procesamiento de datos y generación integral de información.				Se cuenta con una área especializada y dedicada a la generación integral de información, con ciclos y niveles definidos.			1	1
CALIDAD DEL REGISTRO	Los registros se elaboran con posterioridad a la ocurrencia de los hechos económicos				Los registros ocurren con posterioridad, pero obedecen a un programa fijado en la organización				Los registros se elaboran en cada área generadora y de manera simultanea con los hechos económicos de la empresa.			1	Los registros se elaboran de manera simultanea con los hechos económicos y se tiene la capacidad de generar reportes de información por niveles de manera automática.				1
INDICADORES	No hay cultura de seguimiento / Monitoreo				la cultura de control se fundamenta en indicadores financieros			1	La cultura de direccionamiento, se fundamenta en los indicadores de gestión				la cultura de desarrollo e innovación, se fundamenta en indicadores de gestión y otras practicas (benchmark, tendencias rupturas)				1
RIESGOS	El factor de riesgo es la liquidez y su generador, las ventas				Hay cultura de riesgo, pero los énfasis están en los factores de liquidez, financieros y crédito				La cultura de riesgo permea la compañía y hay desarrollos en los frentes de liquidez, mercados, crédito y operativo		1		El riesgo es parte de la cultura de la empresa, su gestión esta en los planos estratégico, táctico y operativo				1
PONDERACIÓN		0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	1,0		0,0	0,7	0,8		0,0	0,0	1,0	
TOTAL POSIBLE	5,00																
SUMA TOTAL	3,42																
CALIFICACIÓN	68,33																

2.	INVERSIÓN																	VERIF
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M		
ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO	Los excedentes de efectivo se analizan como el resultado derivado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.			1	Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y el control presupuestal				La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento y dividendos.				La elaboración y análisis del flujo de caja permite establecer los factores que impactan la generación de valor y facilitan la toma de decisiones.				1	
TOMA DE DECISIONES	La toma de decisiones de inversión, se determina de acuerdo con la producción y las ventas requeridas.			1	Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad.				Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad requerida en el futuro por la empresa.				Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado de valores.				1	
COMPRAS	Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades inmediatas a ser atendidas por la empresa.				Las compras se realizan conforme a un plan de acción definido y revisado con ocasión del presupuesto.				Las compras tienen en cuenta además, la velocidad de penetración de nuestros productos.				Las compras son el resultado de la rentabilidad observada y de la demanda de nuestros productos y servicios.			1	1	
CAPITAL DE TRABAJO	Las inversiones en capital de trabajo, se dirigen a cubrir los gastos y desarrollar las ventas.				Las inversiones en capital de trabajo se revisan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida.				Las políticas de ventas a crédito e inventarios involucran el costo del financiamiento y el riesgo.				La gestión del capital de trabajo se ajusta de acuerdo con la estimación técnica de las ventas y los cambios esperados en el mercado.			1	1	
RIESGOS	No hay cultura de análisis de riesgos.				El riesgo se gestiona, con base en las situaciones que emergen tratando de entender el alcance de los impactos en la inversión		1		Hay medios, instrumentos y mecanismos de retroalimentación, para la gestión de riesgos en la inversión				Se cuenta con recursos de todo tipo para la gestión de riesgos y la toma y evaluación de decisiones de inversión				1	
PONDERACIÓN		0,0	0,0	0,5		0,0	0,4	0,0		0,0	0,0	0,0		0,0	1,8	0,0		
TOTAL POSIBLE	5,00																	
SUMA TOTAL	2,75																	
CALIFICACIÓN	55,00																	

RENTABILIDAD																	VERIF
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
DEFINICIÓN	El resultado financiero es percibido a través del margen				Es el cálculo derivado de las cifras de los Estados financieros				Es una pronostico que cubre todos los costos operativos de la empresa.			1	Es un estimativo que evalúa escenarios de creación de valor en la empresa.				1
PLANEACIÓN	Se plantea, Inmediatamente se produce un negocio / venta				Se contempla en el presupuesto anual, construido sobre las expectativas del gerente / directorio			1	Se plantea sobre la base presupuestal, con énfasis en los costos de producción y búsqueda de ventajas competitivas.				Corresponde a un programa de innovación en la empresa, viabilizando nuevas oportunidades futuras en el mercado				1
GESTIÓN	Control de costos y mantenimiento de márgenes				Ejecución presupuestal y explicación de las desviaciones			1	Definición de costos con base en una estrategia y búsqueda de ventajas competitivas				Basada en la optimización de la estructura por áreas generadoras de valor				1
RIESGOS	No hay cultura de análisis de riesgos.				Se gestiona de manera informal, sobre estimativos presupuestales, no fundamentados			1	Se gestiona formalmente, sobre la base de estimativos e impactos acerca de la fluctuación de precios (Riesgo de mercado) y ciclos de vida de los productos y la empresa (riesgo estratégico)				Se cuenta con recursos de todo tipo para la medición y gestión de impactos múltiples del riesgo en los resultados de la empresa				1
PONDERACIÓN		0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	1,5		0,0	0,0	0,8		0,0	0,0	0,0	
TOTAL POSIBLE	4,00																
SUMA TOTAL	2,25																
CALIFICACIÓN	56,25																

7.	TRIBUTOS / IMPUESTOS																VERIF
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
DEFINICIÓN	Los tributos configuran una exigencia del estado, sobre los excedentes que muestra el estado de resultados.				Los tributos son una obligación basada en la aplicación de porcentajes sobre la operación y resultados de la empresa				Los tributos son las diferentes formas en que el estado configura ingresos públicos, afectando entre otros; la generación de ingresos, las transacciones y tenencia de propiedades.				Los tributos son las diferentes formas en que: el estado configura ingresos públicos y la empresa planea su pago, entre otros, a través de las transacciones, la generación de ingresos y la tenencia de propiedades.			1	1
CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	El contador determina la exigibilidad, para atender el pago correspondiente				En el presupuesto se estiman los pagos que por impuestos y bajo la dinámica de operaciones en la empresa, se deberán atender				Existe una área / grupo especializado, para elaborar la planeación de impuestos en la empresa, monitoreando periódicamente el presupuesto, además de atender las relaciones con los entes de vigilancia			1	Hay un grupo especializado - diferentes del área contable, para entender, planear y gestionar las obligaciones tributarias de la empresa, además de soportar el área de la empresa, que atiende las relaciones con los entes de vigilancia				1
BASES PARA LA PLANEACIÓN TRIBUTARIA	Aplicación de las diferentes formas de tributos, de acuerdo con el saber del contador				Aplicación de las diferentes formas de tributos, de acuerdo con las normas establecidas y el criterio del contador				Aplicación de las diferentes formas de tributos, de acuerdo con la adecuada interpretación de las normas y el criterio de profesionales en el tema tributario				Aplicación de las diferentes formas de tributos, de acuerdo con la planeación, efectuada por entes especializados, el adecuado seguimiento y aprovechamiento de las oportunidades contempladas en las normas expedidas por el estado			1	1
GESTIÓN Y PAGO DE TRIBUTOS	El dueño interactúa con su contador, instruyéndolo sobre su expectativa de pago o no, de impuestos				Fuerte influencia de la Dirección en los resultados de los informes y pagos por concepto de Impuestos			1	La administración monitorea todo el proceso de emisión de información y los requerimientos, para atender oportunamente el pago correspondiente,				Se incluyen los efectos tributarios en los presupuestos y proyecciones de la empresa. Y se utilizan los instrumentos que conduzcan a la optimización del pago				1
CONTROL E INDICADORES	La gestión de la liquidez en la empresa / Negocio no discrimina adecuadamente las obligaciones tributarias, generando incumplimientos y malas practicas				Los registros correspondientes a los impuestos están identificados, aunque no se diferencian en los flujos de caja generando errores e incumplimientos de pago			1	Existe independencia y una discriminación adecuada de los flujos correspondientes a los impuestos permitiendo el control a través de indicadores				Los indicadores permiten además del control, el adecuado uso de los flujos, para lograr beneficios financieros minimizando riesgos				1
RIESGOS	No hay cultura de análisis de riesgos.				No hay indicios de planeación en general y por lo tanto el elemento tributario no se visualiza, siendo un factor de riesgo importante en la empresa				El proceso de generación de información de impuestos es transversal y permite el control y minimización de riesgos en la empresa			1	Existe un sistema integrado de información coordinado y retroalimentado en línea. Facilitando la gestión y la toma de decisiones e impactos positivos en la gestión de riesgos de la empresa				1
PONDERACIÓN		0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	1,0		0,0	0,0	1,5		0,0	0,0	2,0	
TOTAL POSIBLE	6,00																
SUMA TOTAL	4,50																
CALIFICACIÓN	75,00																

SUMA DE CALIFICACIONES	432,08
CALIFICACIÓN COMPONENTE	61,73

RESUMEN VARIABLES	
1. INFORMACIÓN	68,33
2. INVERSIÓN	55,00
3. OPERACIÓN	54,17
4. FINANCIAMIENTO	63,33
5. COSTOS	60,00
6. RENTABILIDAD	56,25
7. TRIBUTOS / IMPUESTOS	75,00

INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO															
Ponderaciones:	0.08	0.17	0.25		0.33	0.42	0.50		0.58	0.67	0.75		0.83	0.92	1.00

1.	EQUIPO HUMANO Y PROCESOS DE INNOVACIÓN																VERIF
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
GENTE - COMPETENCIAS	Hay muy pocas ideas y la organización se interesa superficialmente en ellas.				las ideas son escuchadas y analizadas; este personal es reconocido por su aporte.	1			se tienen identificados y se promueve la participación de las personas mas innovadoras y creativas				Hay expertos en cada área que constantemente están desarrollando e implementando procesos creativos e innovadores.				1
PROCESOS DE INNOVACIÓN	La innovación es importante pero no me interesa, soluciono lo que el cliente necesita.			1	Se trabaja en equipo, se elaboran planes de proyectos y se apoyan en profesionales externos				Los proyectos y planes se ejecutan rápidamente en equipo, solucionando problemas eficientemente.				El conocimiento es replicado en la organización. Se tienen patentes y licencias de procesos.				1
MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	Rara vez es percibida por el propietario sin profundizar en ella.			1	Se avalan costos, calidad y tiempos de proyectos comparándolos con los actuales procesos. Se cuenta con un registro de la cantidad de ideas aportadas por periodos.				Se comparan los resultados de los nuevos métodos con los antiguos, se contabilizan cuantas propuestas son llevadas a cabo; se reconocen y comunican las lecciones aprendidas.				Se tiene en cuenta la cantidad de aportes que se convierten en proyectos, se documentados los indicadores de resultados.				1

2.

CONOCIMIENTO																	VERIF
	Estadio 1				Estadio 2				Estadio 3				Estadio 4				
	I	D	M		I	D	M		I	D	M		I	D	M		
GESTIÓN Y DESARROLLO	las ideas provienen algunas veces de empleados o de los mismos clientes.			1	Se promueve el trabajo en equipo y la comunicación para la formulación de proyectos.				Los proyectos son coordinados, ejecutados, analizados y evaluados, buscando el mejoramiento continuo.				Se cuenta con profesionales que evalúan y desarrollan proyectos además de capacitar nuevo talento.			1	
FUENTES DEL CONOCIMIENTO	conocimiento empírico de cada persona.			1	Se acuden fuentes externas; los miembros destacados de la organización estudian y se capacitan.				El conocimiento proviene de la experimentación y la practica.				La organización genera promueve y comparte conocimiento en el mercado.			1	
USO DEL CONOCIMIENTO	Es para satisfacer una necesidad del cliente			1	Es para mejorar los procesos de la empresa.				Es para la planeación estratégica y generar ventajas competitivas.				Para el mejoramiento continuo y ser un referente en el mercado.			1	
PONDERACIÓN																	
TOTAL POSIBLE	3,00																
SUMA TOTAL	0,75																
CALIFICACIÓN	25,00																

RESUMEN FACTORES		
1.	EQUIPO HUMANO Y PROCESOS DE	27,08
2.	CONOCIMIENTO	25,00

[illegible]

[illegible]

LOGÍSTICA																
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLANEACIÓN	La logística se aplica empíricamente.			1	Existe un responsable de la logística.				La logística es considerada en la planeación estratégica.				El plan de logística funciona perfectamente.			
ABASTECIMIENTO Y GESTIÓN COMERCIAL	Las compras y los proveedores se establecen según el precio y las condiciones de pago.			1	Se tienen alianzas estratégicas con clientes y proveedores.				éstas alianzas son evaluadas y cualificadas periódicamente.				La producción logística, las ventas, las alianzas están alineadas con la planeación estratégica.			
CONTROL DE INVENTARIOS	Son superficiales, los faltantes en los inventarios son frecuentes.				Se hacen controles organizados con un responsable.			1	El área de logística es la encargada del control.				Se tiene un sistema integral de indicadores y un programa especializado.			
ORGANIZACIÓN ÁREA LOGÍSTICA	No existe, pero se reconoce al responsable.	1			existe, pero las funciones se cumplen informalmente.				Existe un líder o comité responsable.				Se encuentran áreas, especialistas y manuales de funciones que se cumplen a cabalidad.			
CAPACITACIÓN EQUIPO DE LOGÍSTICA	No hay capacitación formal, solo la realizada por el propietario de forma intuitiva y empírica.	1			Existe un área responsable.				El equipo humano asiste a capacitación y actualizaciones constantemente.				Se ha desarrollado un pensamiento logístico estratégico.			
INDICADORES LOGÍSTICOS	No existen.	1			Existen pero son utilizados informalmente.				Permiten tomar decisiones				Los indicadores logísticos son utilizados en la planeación estratégica.			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Se manejan empíricamente en hojas de cálculo.				Es consistente con los datos reales de los inventarios, facturación y despachos.	1			El sistema de información sincroniza los procesos de producción, almacén y ventas.				Utiliza tecnología de última generación.			
PONDERACIÓN		0,3	0,0	0,5		0,3	0,0	0,5		0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
TOTAL POSIBLE	7,00															
SUMA TOTAL	1,58															
CALIFICACIÓN	22,62															

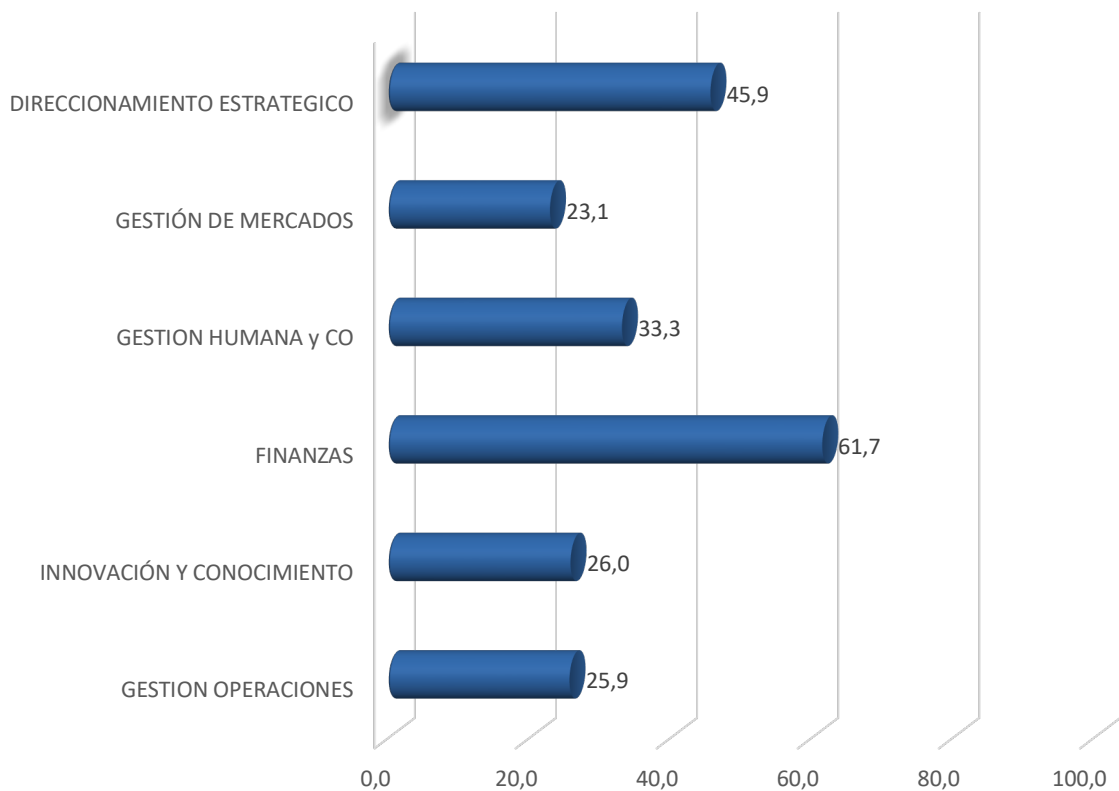
SUMA DE CALIFICACIONES	51,79
CALIFICACIÓN COMPONENTE	25,89

RESUMEN VARIABLES	
1. PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DE	33,33
2. GESTIÓN AMBIENTAL	18,45
3. LOGÍSTICA	22,62

COMPONENTES:

1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	45,9
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	23,1
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	33,3
4.	<u>FINANZAS</u>	61,7
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	26,0
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	25,9

Grafico resultados PENTEX



C. Anexo. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES					
#	PESTEL	Factores críticos	Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Político	Entes gubernamentales ofrecen apoyo para la innovación del sector	1,9%	2	0,04
2		Redes de aliados estratégicos mediante la creación de clústeres	2,8%	1	0,03
3	Económico	Crecimiento en la demanda interna	5,7%	4	0,23
5		Bajos costos en arriendos y otros costos fijos	5,7%	4	0,23
6	Social	Tasas altas de desempleo en la región, lo que representa una mayor oferta laboral a precios cómodos	3,8%	4	0,15
7		Aumento en la migración lo que se traduce en aumento de la demanda	4,7%	4	0,19
8		Captación de clientes no locales (turistas)	1,9%	3	0,06
9		Disminución en la discriminación racial, sexual y de género	1,9%	4	0,08
10	Tecnológico	Nuevas técnicas y tecnologías para la optimización de operaciones	4,7%	3	0,14
11		Capacitaciones en habilidades operativas y administrativas	5,7%	4	0,23
12		Fácil acceso a las TIC por parte de la población, lo que hace que el mundo digital sea un canal de publicidad y venta atractivo	3,8%	4	0,15
14		Tecnología para la automatización de procesos	4,7%	3	0,14
15		Globalización de la información lo que hace más sencilla la investigación y análisis de mercados	4,7%	3	0,14
17	Ecológico	Uso de energías renovables	1,9%	1	0,02
18	Legal	Beneficios para empresas en Zona Económica y Social Especial (Ley ZESE)	5,7%	4	0,23
19		Política laboral (Código sustantivo del trabajo)	2,8%	4	0,11

AMENAZAS					
#	PESTEL	Factores críticos	Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Político	Relaciones políticas y económicas inestables con Venezuela que afectan el volumen de clientes	2,8%	4	0,11
2		Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado que hacen difícil aplicar para proyectos de apoyo gubernamental	1,9%	2	0,04
3		Descoordinación en frentes políticos, económicos y sociales que genera polarización y división en la sociedad	1,9%	4	0,08
4	Económico	Devaluación del peso colombiano frente al dólar que afectan los precios de venta	5,7%	3	0,17
5		Disminución en la importación de prendas de vestir	1,9%	4	0,08
6		Crecimiento en la exportación de prendas de vestir	1,9%	4	0,08

7		Cargas fiscales altas (Renta, Industria y Comercio, IVA, Retención en la fuente, entre otros)	5,7%	4	0,23
8	Social	Altas tasa de informalidad en el empleo	3,8%	4	0,15
9		Incremento en el índice de inseguridad, lo que representa riesgo para los puntos de ventas de las empresas	3,8%	3	0,11
10	Tecnológico	Resistencia a cambios tecnológicos	2,8%	4	0,11
11		Síndrome de la tecnología que representa mayores distracciones y reducción en la eficiencia operativa	1,9%	3	0,06
12	Ecológico	Código de colores para residuos representa una operación adicional	1,9%	1	0,02
13	Legal	Regulaciones de industria y comercio	1,9%	4	0,08
SUMATORIAS			100%		2,94

D. Anexo. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS					
#	Componentes	Factores críticos	Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Estrategia y estructura organizacional	Se utilizan indicadores financieros para verificar el cumplimiento de los programas establecidos	4%	3	0,12
2		Se transmite el enfoque de la empresa construido a partir de la experticia	5%	3	0,15
3		Las estrategias se adecuan regularmente según el desempeño percibido por la dirección	2%	3	0,06
4		El relacionamiento con las partes interesadas es positivo. Existe confianza, respeto, compromiso y fidelidad	3%	4	0,12
5		La empresa está vinculada a entidades de responsabilidad social que mejoran la calidad de vida de las comunidades	2%	4	0,08
6		Se analizan tendencias globales que pueden potencializar la empresa	3%	3	0,09
7	Finanzas	Existen registros detallados y completos de los hechos económicos de la empresa	4%	4	0,16
8		Planes de compra e inversión muy bien planeados y estructurados	4%	4	0,16
9		Se terceriza la gestión de cobranza a través de entidades financieras	3%	4	0,12
10		Good Will ante bancos y proveedores para financiar proyectos. Nos catalogan como los mejores del sector	4%	4	0,16
11		Existe un balance entre costos y precios del mercado para la asignación de precios que se actualiza con regularidad	2%	3	0,06
12	Talento humano	Clima laboral positivo donde predomina la disciplina y la creatividad	3%	4	0,12
13		Se promueve el trabajo en equipo y es bien recibido por líderes y colaboradores	2%	4	0,08
14	Mercadeo y comercialización	La empresa cuenta con varias marcas y productos para diferentes tipos de cliente	3%	4	0,12
15		Se emplean diversos canales de mercadeo para llegar a clientes potenciales	4%	3	0,12
16		Las estrategias de producto y servicio son apalancadas por los proveedores y aliados	5%	4	0,2
17	Operaciones	La infraestructura física está específicamente adaptada para las operaciones propias de la empresa	5%	4	0,2
18		Existen sistemas de información que facilitan la gestión de compras, inventarios y ventas	4%	4	0,16
19		Existen alianzas estratégicas para optimizar la gestión de inventarios con proveedores	2%	4	0,08
20	Innovación y conocimiento	Se suministra cursos y capacitaciones a colaboradores para mejorar sus habilidades y competencias	3%	3	0,09

21	Se escuchan propuestas e ideas de los colaboradores para optimizar los procesos	2%	3	0,06
----	---	----	---	------

DEBILIDADES					
#	Componentes	Factores críticos	Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Estrategia y estructura organizacional	Existe un organigrama que se cumple parcialmente, y las funciones de los equipos son adaptadas según se requiera	2%	2	0,04
2		Las estrategias, objetivos y metas no se documentan y por consiguiente son difíciles de controlar	3%	1	0,03
3		No existe una memoria empresarial que registre los cambios a través del tiempo	1%	2	0,02
4	Finanzas	Planes de inversión con visión exclusiva a la actividad actual de la empresa	2%	1	0,02
5		Instrumentos poco sofisticados para la generación de proyecciones e informes	3%	2	0,06
6		La rentabilidad se proyecta con base en estimaciones de un solo escenario	2%	1	0,02
7	Talento humano	No existe un protocolo de reclutamiento y selección bien definido y formalizado	2%	1	0,02
8		Las capacitaciones son impartidas por el gerente o un delegado	1%	2	0,02
9		Los planes de compensación son informales y no se documentan	1%	2	0,02
10	Mercadeo y comercialización	El plan de mercadeo es construido de manera pragmática basado en la pericia del gerente	3%	2	0,06
11		El seguimiento a la competencia no es documentado y por consiguiente difícil de medir	1%	1	0,01
12		La demanda es administrada de forma intuitiva o por temporada	2%	2	0,04
13	Operaciones	Los planes de acción no se formalizan y el seguimiento no se documenta	2%	1	0,02
14		No existen tableros de control en donde se pueda visualizar fácilmente el cumplimiento de las metas establecidas	2%	1	0,02
15		Los planes de acción son reactivos. Se adaptan de acuerdo a lo que se va presentando	1%	2	0,02
16		No se adelantan acciones representativas que permita mejorar la gestión ambiental	1%	1	0,01
17	Innovación y conocimiento	Las fuentes del conocimiento tienen como base el conocimiento empírico de cada persona	2%	1	0,02

SUMATORIAS	100%	2,59
-------------------	-------------	-------------

Componentes	Ponderación total	Ponderación asignada	Ponderación por asignar
Estrategia y estructura organizacional	25%	25%	0%
Finanzas	24%	24%	0%
Talento humano	9%	9%	0%
Mercadeo y comercialización	18%	18%	0%
Operaciones	17%	17%	0%
Innovación y conocimiento	7%	7%	0%
	100%	100%	0%

E. Anexo. Matriz DOFA

Matriz DOFA	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
Matriz DOFA	Estrategia y estructura organizacional	1	Se utilizan indicadores financieros para verificar el cumplimiento de los programas establecidos	Estrategia y estructura organizacional	1	Existe un organigrama que se cumple parcialmente, y las funciones de los equipos son adaptadas según se requiera
		2	Se transmite el enfoque de la empresa construido a partir de la experticia		2	Las estrategias, objetivos y metas no se documentan y por consiguiente son difíciles de controlar
		3	Las estrategias se adecuan regularmente según el desempeño percibido por la dirección		3	No existe una memoria empresarial que registre los cambios a través del tiempo
		4	El relacionamiento con las partes interesadas es positivo. Existe confianza, respeto, compromiso y fidelidad	Finanzas	4	Planes de inversión con visión exclusiva a la actividad actual de la empresa
		5	La empresa está vinculada a entidades de responsabilidad social que mejoran la calidad de vida de las comunidades		5	Instrumentos poco sofisticados para la generación de proyecciones e informes
		6	Se analizan tendencias globales que pueden potencializar la empresa		6	La rentabilidad se proyecta con base en estimaciones de un solo escenario
	Finanzas	7	Existen registros detallados y completos de los hechos económicos de la empresa	Talento humano	7	No existe un protocolo de reclutamiento y selección bien definido y formalizado
		8	Planes de compra e inversión muy bien planeados y estructurados		8	Las capacitaciones son impartidas por el gerente o un delegado
		9	Se terceriza la gestión de cobranza a través de entidades financieras		9	Los planes de compensación son informales y no se documentan
		10	Good Will ante bancos y proveedores para financiar proyectos. Nos catalogan como los mejores del sector	Mercadeo y comercialización	10	El plan de mercadeo es construido de manera pragmática basado en la pericia del gerente
		11	Existe un balance entre costos y precios del mercado para la asignación de precios que se actualiza con regularidad		11	El seguimiento a la competencia no es documentado y por consiguiente difícil de medir
	Talento humano	12	Clima laboral positivo donde predomina la disciplina y la creatividad	Operaciones	12	La demanda es administrada de forma intuitiva o por temporada
		13	Se promueve el trabajo en equipo y es bien recibido por líderes y colaboradores		13	Los planes de acción no se formalizan y el seguimiento no se documenta
	Mercadeo y comercialización	14	La empresa cuenta con varias marcas y productos para diferentes tipos de cliente		14	No existen tableros de control en donde se pueda visualizar fácilmente el cumplimiento de las metas establecidas
		15	Se emplean diversos canales de mercadeo para llegar a clientes potenciales		15	Los planes de acción son reactivos. Se adaptan de acuerdo a lo que se va presentando

				16	Las estrategias de producto y servicio son apalancadas por los proveedores y aliados			16	No se adelantan acciones representativas que permita mejorar la gestión ambiental
			Operaciones	17	La infraestructura física está específicamente adaptada para las operaciones propias de la empresa	Innovación y conocimiento		17	Las fuentes del conocimiento tienen como base el conocimiento empírico de cada persona
				18	Existen sistemas de información que facilitan la gestión de compras, inventarios y ventas				
				19	Existen alianzas estratégicas para optimizar la gestión de inventarios con proveedores				
			Innovación y conocimiento	20	Se suministra cursos y capacitaciones a colaboradores para mejorar sus habilidades y competencias				
				22	Se escuchan propuestas e ideas de los colaboradores para optimizar los procesos				
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIAS FO				ESTRATEGIAS DO		
Político	1	Entes gubernamentales ofrecen apoyo para la innovación del sector	Integración hacia atrás	1	Establecer acuerdos ganar-ganar con proveedores, como el apalancamiento en know how y el análisis de DATA para conocer perfiles de consumo de clientes actuales y potenciales prospectos	Mercadeo: Promoción	1	Aumentar los registros de base de datos de clientes para tener múltiples canales de contacto y publicidad	
	2	Redes de aliados estratégicos mediante la creación de clústeres							
Económico	3	Crecimiento en la demanda interna	Integración hacia adelante	2	Usufructuar programas y herramientas de entidades financieras aliadas para aumentar las ventas	Diversificación relacionada	2	Establecer programas de fidelización de clientes a través de canales adaptados a sus preferencias	
	4	Bajos costos en arriendos y otros costos fijos							
Social	5	Tasas altas de desempleo en la región, lo que representa una mayor oferta laboral a precios cómodos	Innovación y Desarrollo	3	Mantener relaciones solidas con proveedores y bancos a través de políticas y comportamientos de pago positivos, del manera que se usufructúe cualquier tipo de descuento generado por pagos de contado o pronto pago	Innovación y desarrollo	3	Elaborar planes estratégicos proactivos con visión a mediano y largo plazo, sustentado en fuentes y bases de datos confiables	
	6	Aumento en la migración lo que se traduce en aumento de la demanda							
	7	Captación de clientes no locales (turistas)							
Tecnológico	8	Disminución en la discriminación racial, sexual y de género	Cooperación	4	Mantener la calificación al régimen especial ZESE, haciendo viable la proyección de crecimiento de la organización	Innovación y desarrollo	4	Elaborar un tablero de control que permita medir y evaluar los objetivos y las metas trazadas	
	9	Nuevas técnicas y tecnologías para la optimización de operaciones							
	10	Capacitaciones en habilidades operativas y administrativas							
	11	Fácil acceso a las TIC por parte de la población, lo que hace que el mundo digital sea un canal de publicidad y venta atractivo							
	12	Tecnología para la automatización de procesos							

	13	Globalización de la información lo que hace más sencilla la investigación y análisis de mercados	Innovación y Desarrollo	5	Capacitar periódicamente a los colaboradores de la organización en las competencias requeridas según su cargo y las nuevas tendencias del sector	Innovación y desarrollo	5	Usufructuar las tecnologías, técnicas y conocimientos disponibles en la organización para apalancar el crecimiento integral de la empresa
Ecológico	14	Uso de energías renovables						
Legal	15	Beneficios para empresas en Zona Económica y Social Especial (Ley ZESE)						
	16	Política laboral (Código sustantivo del trabajo)						
AMENAZAS			ESTRATEGIAS FA			ESTRATEGIAS DA		
Político	1	Relaciones políticas y económicas inestables con Venezuela que afectan el volumen de clientes	Evasión	1	Mantenerse al margen de convocatorias y programas donde sea relevante la intervención de terceros, especialmente convocatorias políticas y/o gubernamentales poco estructuradas	Integración	1	Evaluar viabilidad de proyectos de integración vertical u horizontal en la búsqueda de diversificación de ingresos
	2	Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado que hacen difícil aplicar para proyectos de apoyo gubernamental						
	3	Descoordinación en frentes políticos, económicos y sociales que genera polarización y división en la sociedad						
Económico	4	Devaluación del peso colombiano frente al dólar que afectan los precios de venta	Cooperación	2	Crear canales de comunicación con competidores para evaluar la viabilidad de alianzas y acciones estratégicas	Innovación y desarrollo	2	Asegurar el correcto funcionamiento de las plataformas y herramientas de registro de información para mantener registros históricos completos
	5	Disminución en la importación de prendas de vestir						
	6	Crecimiento en la exportación de prendas de vestir						
	7	Cargas fiscales altas (Renta, Industria y Comercio, IVA, Retención en la fuente, entre otros)						
Social	8	Altas tasa de informalidad en el empleo	Cooperación	3	Fortalecer la tercerización del cobro mediante alianzas efectivas con entidades financieras	Atrincheramiento	3	Gestionar riesgos de forma pragmática y eficiente, para tomar decisiones que mitiguen las amenazas del entorno
	9	Incremento en el índice de inseguridad, lo que representa riesgo para los puntos de ventas de las empresas						
Tecnológico	10	Resistencia a cambios tecnológicos	Mercadeo: Promoción	4	Fortalecer la presencia en canales de comunicación populares dentro del mercado objetivo como Whatsapp, Facebook, Instagram, y TikTok.	Bienestar organizacional	4	Evaluar la viabilidad de iniciar planes carrera con colaboradores clave
	11	Síndrome de la tecnología que representa mayores distracciones y reducción en la eficiencia operativa						
Ecológico	12	Código de colores para residuos representa una operación adicional						
Legal	13	Regulaciones de industria y comercio						