

**Diseño del Direccionamiento Estratégico de la empresa “Lienzotex” buscando
mejorar los resultados financieros y comerciales de la organización**

Paula Yadile Vargas Aguilar

Id. 000307914

Universidad Pontificia Bolivariana

Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2021

**Diseño del Direccionamiento Estratégico de la empresa “Lienzotex” buscando
mejorar los resultados financieros y comerciales de la organización**

Paula Yadile Vargas Aguilar

Id. 307914

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

INGENIERA INDUSTRIAL

Director:

AIZAR MEJIA JÁLABE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Universidad Pontificia Bolivariana

Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2021

Tabla de contenido

	Pág.
1. Generalidades de la Empresa	12
2. Delimitación del Problema	13
3. Antecedentes	16
4. Justificación	21
5. Objetivos	24
6. Marco Teórico.	25
6.1. Matriz DOFA	32
6.2. Análisis PESTEL	34
6.2.1. Variable Política	34
6.2.2. Factores Económicos.....	35
6.2.3. Factores Sociales	36
6.2.4. Factores Tecnológicos	36
6.2.5. Cuadro de Mando Integral.....	38
6.2.6. Indicadores de medición, análisis y mejora.....	40
6.2.7. Herramientas de evaluación y control	40
6.2.8. Herramientas de mejoramiento continuo	42
7. Metodología.	44
7.1. Tipo de Estudio.	44
7.2. Método de Estudio	45
7.3. Enfoque de la Investigación:	45

7.3.1. Población y Muestra	45
7.4. Fuentes de Información.....	46
7.5. Instrumentos de la Recolección de Datos.	46
7.6. Fases de la investigación.....	47
8. Diagnóstico de factores internos	49
8.1. Área administrativa	50
8.2. Área de mercado y ventas	54
8.3. Área de finanzas	59
8.4. Área de producción	62
8.5. Área de servicios y comercialización.....	67
8.6. Área de innovación y desarrollo	70
8.7. Área de sistemas de información	72
8.8. Área de talento humano, clima y cultura organizacional.....	74
9. Diagnóstico de factores externos.....	83
10. Direccionamiento estratégico	93
10.1. Misión	93
10.2. Visión.....	93
10.3. Valores corporativos	94
11. Diseño de estrategias, metas y objetivos	96
11.1. Matriz DOFA	97
11.1.1. Estrategias FO	100
11.1.2. Estrategias DO.....	111
11.1.3. Estrategias FA	119

11.1.4. Estrategias DA.....	129
11.2. Definición de Objetivos	134
12. Seguimiento de la propuesta de direccionamiento estratégico	136
12.1. Mapa estratégico	136
12.2. Plan de implementación	138
12.2.1. Presupuesto proyectado.....	145
12.2.2. Hoja de vida de los indicadores.....	150
12.3. Cuadro de Mando Integral	159
13. Conclusiones	161
14. Recomendaciones	163
15. Lista de Referencias.....	164

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Personal de Lienzotex	12
Tabla 2. Plantilla de análisis DOFA.....	32
Tabla 3. Ponderación del DOFA.....	32
Tabla 4. Área administrativa.....	50
Tabla 5. Mercadeo y ventas	54
Tabla 6. Área de finanzas.....	59
Tabla 7. Área de producción	63
Tabla 8. Área de servicio y comercialización	68
Tabla 9. Área de investigación y desarrollo.....	71
Tabla 10. Áreas de sistemas de información.....	72
Tabla 11. Área de talento humano, clima y cultura organizacional.....	74
Tabla 12. Matriz EFI.....	82
Tabla 13. Análisis de los factores políticos.....	83
Tabla 14. Análisis de los factores económicos	84
Tabla 15. Análisis de los factores sociales.....	85
Tabla 16. Análisis de los factores tecnológicos	86
Tabla 17. Análisis de los factores ecológicos	87
Tabla 18. Análisis de los factores legales	88
Tabla 19. Matriz EFE.....	89
Tabla 20. Matriz de Perfil Competitivo	91
Tabla 21. Matriz DOFA.....	98

Tabla 22. Softwares seleccionados	101
Tabla 23. Evaluación por puntos	101
Tabla 24. Compensación fija mensual	105
Tabla 25. Compensación variable.....	106
Tabla 26. Contenido del programa de capacitación.....	109
Tabla 27. Formato de evaluación.....	110
Tabla 28. Importancia de la estrategia de marketing y publicidad	112
Tabla 29. Estimación del potencial futuro del proveedor.	123
Tabla 30. Análisis del funcionamiento actual del proveedor.....	124
Tabla 31. Capacidad estratégica del proveedor.	125
Tabla 32. Plan táctico.....	132
Tabla 33. Esquema de definición de objetivos a largo plazo.....	135
Tabla 34. Plan de implementación para el proyecto estratégico Desarrollo tecnológico	139
Tabla 35. Plan de implementación para el proyecto estratégico Desarrollo de mercado	141
Tabla 36. Plan de implementación para el proyecto estratégico Optimización de recursos	143
Tabla 37. Presupuesto para el proyecto de Desarrollo tecnológico	146
Tabla 38. Presupuesto para el proyecto de Desarrollo de mercado	147
Tabla 39. Presupuesto para el proyecto Optimización de recursos.....	148
Tabla 40. Personal directo.....	148
Tabla 41. Inversión fija.....	149
Tabla 42. Inversión diferida.....	149
Tabla 43. Hoja de vida del indicador intervención tecnológica de procesos.....	150
Tabla 44. Hoja de vida del indicador diseño de herramientas tecnológicas.	151

Tabla 45. Hoja de vida del indicador aplicación de herramientas tecnológicas.	152
Tabla 46. Hoja de vida del indicador clientes nuevos.....	153
Tabla 47. Hoja de vida del indicador mejoramiento de la rentabilidad.	154
Tabla 48. Hoja de vida del indicador ventas	155
Tabla 49. Hoja de vida del indicador costos operacionales	156
Tabla 50. Hoja de vida del indicador capacitación del personal.....	157
Tabla 51. Hoja de vida del indicador disminución de costos de producción.....	158
Tabla 52. Cuadro de Mando Integral para la empresa Lienzotex	160

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo integral de dirección estratégica.....	29
Figura 2. Principales componentes del proceso de direccionamiento estratégico de Hill y Jones.	30
Figura 3. Formato de anotaciones PESTEL.....	37
Figura 4. Perspectiva del Cuadro del Mando Integral	38
Figura 5. Resultado área administrativa	53
Figura 6. Resultado área de mercadeo y ventas.....	58
Figura 7. Resultado área de finanzas	62
Figura 8. Resultado área de producción.....	67
Figura 9. Resultado área de sistemas de información.....	73
Figura 10. Resultado área de talento humano, clima y cultura organizacional	80
Figura 11. Crear un banco.....	102
Figura 12. Elaborar una factura	103
Figura 13. Saldos iniciales	104
Figura 14. Medios y canales para la comunicación interna corporativa.....	117
Figura 15. Modelo de creación del departamento de Investigación y Desarrollo	121
Figura 16. Esquema del estudio de mercadeo para la estrategia de ampliación del mercado objetivo hacia otras zonas geográficas.....	128
Figura 17. Mapa Estratégico para la empresa Lienzotex.....	137

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Diseño del Direccionamiento Estratégico de la empresa "Lienzotex" buscando mejorar los resultados financieros y comerciales de la organización.
AUTOR(ES):	Paula Yadile Vargas Aguilar
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	Aizar Mejía Jalabe

RESUMEN

La planeación estratégica dentro de las empresas marca la diferencia al momento de escalar dentro de un mercado, crecer o sobrevivir dentro del mismo. La empresa Lienzotex es una organización dedicada a la confección y comercialización de ropa de cama con líneas institucionales para hotelería y área de la salud, la cual ha venido evidenciando en los últimos 4 años un descenso en su utilidad neta. En respuesta a lo anterior, el presente trabajo estableció diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa Lienzotex buscando mejorar los resultados financieros y comerciales de la organización. Dentro del desarrollo de esta investigación se realizó inicialmente un análisis interno por medio del diligenciamiento de unas listas de chequeo. Así mismo, se realizó el análisis externo a través de la herramienta PESTEL. Esta información fue evaluada a través de las matrices EFI y EFE y con sus resultados se construyó una matriz DOFA para definir las estrategias a implementar dentro de la empresa. Además de lo anterior, se postularon los retos estratégicos los cuales brindaron la pauta para la creación de un plan de implementación a partir de tres proyectos que lograban darle solución a estos retos. Como parte final, se diseñaron el mapa estratégico, los planes de implementación, los indicadores de gestión, la hoja de vida de los indicadores y el formato de control por medio del CMI, documentos con los cuales se espera que la empresa Lienzotex pueda tener una mejor actuación en pro de alcanzar sus metas y objetivos organizacionales.

PALABRAS CLAVE:

Direccionamiento estratégico, posicionamiento, organización, empresa textil, comercio

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Design of the Strategic Direction of the company "Lienzotex" seeking to improve the financial and commercial results of the organization.

AUTHOR(S): Paula Yadile Vargas Aguilar

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Aizar Mejía Jalabe

ABSTRACT

Strategic planning within companies makes the difference when it comes to scaling within a market, growing, or surviving within it. The Lienzotex company is an organization dedicated to the manufacture and commercialization of bedding with institutional lines for hotels and health areas, which has been showing a decrease in its net profit in the last 4 years. In response to the above, the present work established the design of the strategic direction of the Lienzotex company seeking to improve the financial and commercial results of the organization. As part of the development of this research, an internal analysis was initially carried out through the completion of checklists. Likewise, the external analysis was carried out through the PESTEL tool. This information was evaluated through the EFI and EFE matrices and with their results a SWOT matrix was built to define the strategies to be implemented within the company. In addition to the above, the strategic challenges were postulated, which provided the guideline for the creation of an implementation plan based on three projects that were able to solve these challenges. As a final part, the strategic map, the implementation plans, the management indicators, the indicators resume and the control format were designed through the CMI, documents with which the Lienzotex company is expected to have a better performance towards achieving your organizational goals and objectives.

KEYWORDS:

Strategic management, positioning, organization, textile company, trade

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. Generalidades de la Empresa

La empresa Lienzotex fue registrada hace 22 años en la Cámara de Comercio de Bucaramanga como una empresa de régimen común, actualmente su número de identificación tributario es 79318222-2 y se encuentra ubicada en la dirección Calle 37 # 14-06 de la ciudad de Bucaramanga – Santander. Se dedica a la confección y comercialización de sábanas, colchas, almohadas y accesorios para el hogar y cuenta con una línea hotelera y hospitalaria de los elementos señalados anteriormente. A pesar de que la organización no dispone de una planeación estratégica organizada, ha logrado un posicionamiento en el mercado que los ha llevado a tener como clientes corporativos a Comfenalco, Cajasan y el Hospital Internacional de Colombia. Sin embargo, en los últimos 3 años ha presentado un déficit en ventas que los ha obligado a despedir la mayoría de su personal operativo y realizar sus procesos de producción en la modalidad de maquila. Actualmente tiene vinculados de manera directa a 7 empleados, los cuales tiene las siguientes funciones:

Tabla 1.

Personal de Lienzotex

Cargo	No de personas	Función principal
Gerente General.	1	Administrar la empresa.
Vendedor Punto físico.	2	Realizar ventas tipo mostrador.
Operario producción.	1	Corte de prendas.
Asesor comercial.	2	Realizar ventas y convenios corporativos.
Contador.	1	Registro contable de la empresa.

Nota: Elaboración del autor.

2. Delimitación del Problema

Lienzotex es una empresa de régimen común, cuya única sede se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, tiene presencia en el sector textil del área metropolitana desde hace 22 años. Sin embargo, las directivas de la organización nunca han realizado un estudio de planeación estratégica, lo cual ha generado que su expansión en el mercado sea lenta, de manera desorganizada y en algunos periodos contables presente una tendencia decreciente organizacional, evidenciándose en la utilidad neta de los años 2016, 2017 y 2018, los cuales han presentado un decrecimiento de COP \$33.971.112,17 entre el año 2016 y 2017 y de COP \$5.819.484 entre el año 2017 y 2018 (Lienzotex, 2018). Se logra detectar gracias a un primer acercamiento con la empresa, que esta situación se debe en gran parte a que el día a día de la gerencia es ocupado en dar solución a los problemas que se van presentando por la falta de planeación a mediano y largo plazo en la organización, ya que el gerente debe realizar tareas que no son acordes a su cargo y además tomar decisiones sobre la marcha de los acontecimientos, pues la falta de personal preparado para desarrollar la labor de planeación y la ausencia de concientización de las directivas de la empresa sobre la importancia de la misma en sus diferentes áreas, generan un crecimiento no estructurado que al final de periodo no logra reflejar los resultados esperados.

En la actualidad los procesos organizacionales de la compañía se encuentran enfocados a la venta y comercialización de textiles empleados en la industria hotelera, hospitalaria y líneas del hogar, sectores que son altamente competidos y se ven amenazados por el incremento de importaciones de textiles provenientes de países como China e India, las cuales han presentado un crecimiento en los últimos años del 21,8% (Bejarano, 2019), y como consecuencia de esto y

teniendo en cuenta que la organización actualmente no tiene planeado y estructurado una estrategia que le permita fortalecer y sostener las relaciones comerciales con sus clientes actuales y que a la misma vez, le permita incrementar su mercado tanto a nivel local como en otras regiones del país, se prevé que la organización pueda continuar presentando tendencias a la baja en sus utilidades operacionales superiores a las anteriormente expuestas o que la presencia de productos extranjeros lleven a la salida definitiva de sus productos en el área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga.

Con base en lo expuesto anteriormente, se hace necesario que Lienzotex establezca su horizonte estratégico y por medio de ello logre proyectarse y visibilizarse ante los diferentes públicos de interés, así mismo, que pueda contar con metas, políticas y estrategias comerciales que le permitan hacerse sostenible en el tiempo y adaptarse de manera rápida a los cambios que se presenten en el mercado, ya que hoy en día el principal problema que enfrentar es la incapacidad corporativa de articular sus procesos orientados hacia lograr una mayor penetración en el mercado y el cumplimiento de metas, además se logra identificar que la empresa requiere acompañamiento, seguimiento y medición durante el primer trimestre para garantizar la comprensión y ejecución de los indicadores a plantear dentro de planeación estratégica, ya que según una entrevista realizada al gerente y dueño de la empresa, se identifica que el nivel de ventas continúa disminuyendo y acentuando los problemas de rentabilidad que se han venido presentando en la compañía desde años anteriores. El gerente señala que logra identificar que esto se debe a los cambios en la mentalidad del consumidor, tanto en el mercado institucional como familiar provocados por el distanciamiento social y la emergencia sanitaria por el Covid-19, ya que clínicas y hospitales que eran sus principales clientes mayoristas, están implementando dentro de sus protocolos de bioseguridad para el paciente y personal hospitalario

textiles con características que la empresa no puede cumplir actualmente, como elaboración de forros para camas hospitalarias elaborados en telas antilíquido y repelencia, con tecnología que evite el paso de fluidos filtrando el 99% de agentes contaminantes la cual debe ser confeccionada bajo estándares que no pueden cumplir ya que actualmente el proceso de ensamble lo manejan por medio de empresas satélites en la ciudad de Bucaramanga.

Pregunta de investigación.

¿Cómo a través del diseño e implementación de la planeación estratégica de la empresa Lienzotex, se logran mejorar los resultados financieros y comerciales?

3. Antecedentes

Dentro de las investigaciones consultadas, se resalta el trabajo realizado en la Universidad de Centro América (UCA) titulado - “Propuesta de plan estratégico de Matadero Central S.A (Macesa) para el 2015 y 2018” el cual fue realizado en la ciudad de Nicaragua donde se concluye tras realizar el análisis externo que el sector cárnico se caracteriza por presentar una gran estabilidad y que las condiciones del sector son favorables y se pueden aprovechar de una mejor manera por parte de la organización, ya que se presentan más oportunidades que amenazas. El diagnóstico interno resalta que la empresa cuenta con una estabilidad financiera, reconocimiento de marca y productos con mayor calidad en comparación a su competencia. Sin embargo, tiene una capacidad de producción baja que le impide realizar un crecimiento orgánico entre labor comercial y producción, lo que conlleva a desarrollar una planeación estratégica orientada hacia el fortalecimiento del área productiva durante los 2 primeros años, preparándose para una ampliación y fortalecimiento en la presencia del mercado local y regional, ya que de esta manera se garantiza que se logre cumplir con los futuros posibles pedidos cumpliendo con los estándares de calidad y satisfacción al cliente planteados por las directivas de la organización (Páez Serrano , 2014).

Así mismo, a nivel internacional se resalta la investigación titulada- “planificación estratégica de un circuito turístico histórico-cultural Experiencial” realizada en Itabuna – ciudad del estado de Bahía en Brasil, la cual tenía como objetivo analizar el potencial de Itabuna para la creación de un circuito turístico histórico-cultural experiencial, ya que la economía de la ciudad de Itabuna históricamente ha sido basada en la producción de cacao, la cual desde finales de la década de 1980 ha sido afectada por la presencia de la plaga “vassoura-de-bruxa” que con el

paso de los años ha ido poniendo fin al monocultivo del cacao en la región, llevando a que se busquen nuevas alternativas de desarrollo económico para la región. Para lograr el objetivo se realizaron investigaciones bibliográficas, documentales y de campo con entrevistas semiestructuradas, de igual manera se analizó el ambiente externo e interno mediante una matriz SWOT / DAFO y se realizó un estudio PEST con la finalidad de identificar las posibilidades de conformación del referido producto turístico. Cabe resaltar que la relevancia de este análisis y de la creación de un circuito histórico-cultural se fundamenta en la denominada civilización del cacao, caracterizada por la lucha por las tierras, por los hombres armados, el lujo de los coroneles del cacao y la mezcla de culturas diferentes como los pueblos indígenas, africanos, portugueses y libaneses que poblaron esa tierra, de manera en que el circuito propuesto se encuentre fundamentado en los lugares de la historia o de la memoria que contribuyen a contar los relatos de la Civilización del Cacao, tan bien definidos en la literatura de Jorge Amado, basada en las ideas de la sociedad de los sueños y de la economía de la experiencia, que postula la valoración de la emoción y de la subjetividad sobre la razón y la objetividad, de lo intangible sobre lo tangible. La investigación concluye que la ciudad aún carece de importantes transformaciones para que pueda consolidarse como destino turístico de calidad, así como la articulación entre los poderes público y privado puede contribuir a la planificación estratégicamente integrada (Gândara, y otros, 2012).

A nivel internacional se resalta la investigación realizada en Venezuela titulada “La planificación estratégica en las empresas familiares” la cual tenía como objetivo analizar aspectos teóricos del proceso de planificación estratégica en las empresas familiares, con el fin determinar los elementos que integran dicho proceso y los beneficios que el mismo aporta a estas

empresas, por medio de una metodología tipo descriptiva que fue desarrollada a través de una revisión bibliografía en fuentes primarias y secundarias, apoyada del desarrollo de una matriz DOFA, un estudio de factores externos por medio de la metodología PEST y la toma y análisis de datos mediante la observación directa del desarrollo de las pymes. Dicha investigación permitió concluir en primer lugar, que la planificación estratégica es un proceso que en el caso de la empresa familiar, ha de ser replanteado para incluir en él como parte decisiva del proceso, los intereses y necesidades de la familia propietaria y, en segundo lugar, que los beneficios que la planificación estratégica aporta a las empresas familiares se relacionan con el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia, la dirección y el cumplimiento del objetivo de continuidad. Así mismo, resalta que la determinación de la misión y visión empresarial se ve en diversas ocasiones truncado por diferencias familiares que se llevan al rol laboral que cada uno emplea dentro de la organización, por lo cual los autores sugieren realizar un taller de sensibilización hacia la orientación al logro, para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planeados como factor resultante de la planeación estrategia (Acosta & Pérez, 2010).

Del mismo modo a nivel nacional se identificó, la “propuesta de planeación estratégica para la empresa Angora Confecciones” realizada por la Universidad de la Salle de Colombia en la ciudad de Bogotá, donde la empresa en estudio cuenta con más de 14 años en el mercado. Ésta se encarga del diseño, fabricación y comercialización de ropa deportiva y uniformes escolares. El proyecto tuvo como objetivo “Elaborar la planeación estratégica para la empresa de Confecciones “Angora” en Bogotá.”, donde se entiende que la planeación estratégica es una herramienta indispensable en las organizaciones del sector manufacturero, ya que a través de ella se determinó que el estancamiento de la organización respecto a su crecimiento tenía relación

con factores internos como: ausencia de control de los procesos y factores externos, el aumento de competencia en la zona, la fluctuación en el valor de la materia prima, la informalidad del sector de la confección en Bogotá, que no dependen de la gestión de la gerencia de la empresa y que se evidencia en el comportamiento de las PYMES del sector manufacturero en Colombia. La identificación de estos factores, entre otros, le permitirán la aplicación de estrategias que conlleven a visualizar los diferentes escenarios que se presentan en el mercado a nivel nacional, el aumento de los márgenes de producción, de ventas, identificar los resultados obtenidos, así como emprender un proceso de mejora orientado a la gestión de las operaciones y demás procesos administrativos, que garanticen la permanencia de la organización en el mercado. (Forero Herrera & Gaona Guevara, 2019).

De la misma manera, se relaciona la investigación realizada en la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C – Colombia, titulada “Propuesta metodológica para la implementación del direccionamiento estratégico” la cual tenía como objetivo “Presentar una propuesta metodología para llevar a cabo el proceso de Direccionamiento Estratégico que le permita a la empresa elaborar su plan estratégico y ponerlo en marcha”, donde se concluye que es necesario un cambio de cultura y cada vez se hace más necesario que las personas en especial la alta gerencia de las pequeñas, micro y medianas empresas estén abiertas al cambio y dispuestas a mejorar y a innovar, pues la puesta en marcha de un proceso de Direccionamiento Estratégico permite un mejoramiento continuo que se realiza orientado hacia mejorar el funcionamiento y la gestión de la empresa y el cambio de cultura conforma el eje fundamental que permite que la empresa pueda desenvolverse mejor en el entorno cambiante y competitivo. Los autores realizan una invitación para que se empiece a trabajar en equipo, de tal manera en que la empresa trabaje en conjunto para el cumplimiento de

los objetivos corporativos y de esta manera se logre cumplir las estrategias, dejando a un lado la actitud del trabajo por áreas, departamento o unidades de negocio e internamente se realice un trabajo en equipo, ya que se debe partir de la premisa donde la empresa es una y los resultados son de la empresa, no de los departamentos o de las personas. Se plantea que en los esfuerzos y los resultados por destacarse en el mercado y ser cada vez más competitivo pasan a un segundo plano cuando la empresa realmente comienza a pensar en las mejores estrategias para mantenerse vigente y para lograr ser perdurable en el tiempo, ya que pensar en todos los ámbitos, en todas las personas, en todas las situaciones, en el entorno y en el futuro son tópicos que sólo los estrategas que verdaderamente conocen su empresa saben aprovechar para que el resultado final sea una organización socialmente reconocida y que tiene claro hacia donde se dirige (Alvarez Ortiz, 2009).

4. Justificación

Teniendo en cuenta que gran parte de la economía de los países en vía de desarrollo se basa en las micro, pequeñas y medianas empresas – de ahora y en adelante MiPymes por sus siglas en español-, las cuales puntualmente en Colombia representan el 90% de las empresas del país, produciendo cerca del 30% del Producto Interno Bruto nacional y empleando más del 65% de la fuerza laboral activa en Colombia (Colombia Fintech, 2019), se hace necesario reconocer que éstas pequeñas y medianas empresas dentro de su ciclo vida suelen pasar por etapas de desarrollo y crecimiento predecibles y tienen que enfrentar una gran variedad de retos: como el cambio de ciclo de vida de sus productos, las fluctuaciones en las condiciones competitivas, el desarrollo personal de los dueños empresarios y los cambios de las necesidades de la familia colombiana (Cruz & Ramirez, 2008).

Por consiguiente la presente investigación tiene su origen en la situación actual de la empresa ya que Lienzotex no posee estrategias definidas y estructuradas a nivel general ni para cada área de negocio, donde dichas carencias acentúan problemas que se puedan presentar en cualquier empresa en su diario vivir, ya que al no contar con estrategias definidas, el gerente no logra dar cumplimiento a sus funciones gerenciales de planeación y toma de decisiones, impidiendo de este modo el crecimiento orgánico, estructurado y basado en el desarrollo, fortalecimiento y búsqueda de nuevos mercados y aliados comerciales de la empresa, que sean implementados mediante ejecución de planes estructurados y basados en metas y objetivos previamente definidos, acordes con la misión y la visión de la organización que también son inexistentes en Lienzotex.

Del mismo modo, se ha evidenciado un decrecimiento notable en la organización ya que a partir de diciembre del año 2019 y durante el año 2020, las directivas de la empresa decidieron despedir a los operarios encargados de corte y ensamble de piezas textiles, debido a que el nivel de ventas disminuyó y según entrevista realizada con el gerente y dueño de la empresa, se tuvo que bajar el precio de venta para lograr ser competitivos frente a los precios de su competencia directa tanto de productos nacionales como internacionales, por consiguiente, durante este tiempo se ha maquilado dichos procesos con empresas satélites de la ciudad.

Por tal razón la investigación pretende identificar y evaluar los problemas existentes, abarcando los causados por la falta de estrategias definidas y planes de acción que soporten y apalanquen el desarrollo empresarial, las falencias que con regularidad hacen parte de las características de las pequeñas y medianas empresas que fueron creadas bajo el contexto empírico de sus fundadores y la evaluación de las tendencias regionales y nacionales del sector económico, para que de ésta manera se pueda plantear una propuesta de planeación estratégica que sea una herramienta útil y sirva como guía a la empresa para alcanzar mediante el cumplimiento y seguimiento de las metas y objetivos planteados, el crecimiento orgánico y estructurado que la empresa requiere para garantizar su permanencia en el mercado ante la amenaza externa que ésta pueda presentar en los siguientes periodos.

Del mismo modo, desde la ingeniera industrial se considera de gran importancia el contar con experiencia en el diseño de la misión, visión, valores corporativos y metas institucionales de una empresa, ya que esto permite reconocer cada uno de los procesos presentes y articularlos de manera orgánica hacia el cumplimiento de un meta al largo plazo, orientando la empresa hacia la satisfacción del cliente y proyectándola para crear un crecimiento orgánico, sostenible y

sustentable, por medio de instrumentos, estrategias y metodologías, que se ven traducidas en la capacidad de adaptarse al mundo globalizado y cambiante de las empresas.

5. Objetivos

Objetivo general

Diseñar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Lienzotex buscando mejorar los resultados financieros y comerciales de la organización.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, por medio de un análisis de los factores internos y externos.
- Establecer la misión, visión, valores y cultura organizacional de la empresa Lienzotex para lograr el fortalecimiento del direccionamiento estratégico.
- Diseñar metas, objetivos, actividades y estrategias para el medio, corto y largo plazo con base en los recursos disponibles en la empresa para facilitar el crecimiento comercial y financiero de la empresa Lienzotex orientado hacia la planeación estratégica de la organización.
- Construir indicadores de gestión de control por medio de un cuadro de mando integral que le permitan a la empresa llevar un seguimiento de la propuesta de direccionamiento estratégico realizada, para garantizar la ejecución de los retos estratégicos.

6. Marco Teórico.

El concepto de planeación estratégica no se encuentra establecido de manera única y universal ya que éste varía entre cada autor, por consiguiente, en este primer apartado, se realizará una aproximación al concepto desde el prisma de los principales autores o los que presentan mayor acogida en el ámbito administrativo.

Para poder contextualizar la planeación estratégica de manera asertiva, se debe iniciar por definir la palabra “estrategia” la cual radica sus inicios desde la guerra y en los campos de batalla, ya que la palabra estrategia procede del griego *strategos*, que se hace referencia a un general militar y combina las palabras *stratos* (el ejército) y *ago* (dirigir) (Fred R, 2003), por ende las definiciones de estrategia siempre van a estar altamente relacionados con “La ciencia de planear y dirigir operaciones en gran escala, que permitan maniobrar las fuerzas encaminadas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo o competencia (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

Partiendo de dicho concepto el reconocimiento implícito de varias definiciones puede ayudar a facilitar su comprensión, por lo tanto, es común encontrar enfoques de la estrategia como plan, los cuales pueden ser generales o específicos, ya que una estrategia también puede ser una pauta de acción, o como muchos autores lo señalan ,una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor, este concepto puede ser en diferentes escenarios, como por ejemplo, alguna corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta, donde la verdadera estrategia (y que se torna como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión, lo cual es una verdadera maniobra muy empleada en la competencia de los grandes mercados. Del mismo

modo, la estrategia puede ser reconocida *como patrón*, donde gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un modelo de comportamiento que se convierte con el paso del tiempo en la estrategia corporativa de la compañía, sin embargo, la principal característica de la estrategia como patrón es que ésta no es reconocida formalmente como una estrategia si no como parte de la cultura organizacional durante los primeros años de aplicación (Andrade & Fernández, 1987).

Con base en la anterior definición de la estrategia, diversos autores modernos deciden aplicar dichos preceptos en la administración organizacional, creando la planeación estratégica la cual es definida según Chandler, como el proceso que emprende una empresa (sin importar su tamaño) para la determinación de las metas y objetivos a largo plazo, donde las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas forman parte fundamental de la estructuración del “hacia donde ir de la empresa”. El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace referencia y resalta que una organización no se forja de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez de la misma, donde dichos recursos no se limitan exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos, específicamente aquellos donde la capacitación de las personas o colaboradores de la organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia (Contreras Sierra, 2013).

Así mismo, dentro de la presente investigación se tiene en cuenta el concepto de Drucker quien es considerado el padre de la administración moderna, el cual afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?, ya que, a juicio de Drucker con regularidad las empresas olvidan lo más “evidente u obvio”: a qué se dedica la

empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que no tienen relación con el objetivo principal. Por consiguiente, se considera importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la organización para organizar, optimizar y encaminar los esfuerzos realizados de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos de acuerdo a éstas, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones (Contreras Sierra, 2013).

Con este primer acercamiento al concepto de estrategia, se puede iniciar a la segunda instancia de los referentes teóricos de la presente investigación, el cual corresponde al modelo integral de dirección estratégica que consta de tres etapas: la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La dirección estratégica, según la define Fred David es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar aquellas decisiones que mediante el desarrollo de funciones o procesos permiten a una empresa lograr sus objetivos, bajo dicha premisa la dirección estratégica se caracteriza por los factores (Contreras Sierra, 2013):

1. La incertidumbre presente relacionada con el desarrollo del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
2. La complejidad derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse con la empresa.
3. Los conflictos organizaciones entre los que toman decisiones y los afectados por ellas.

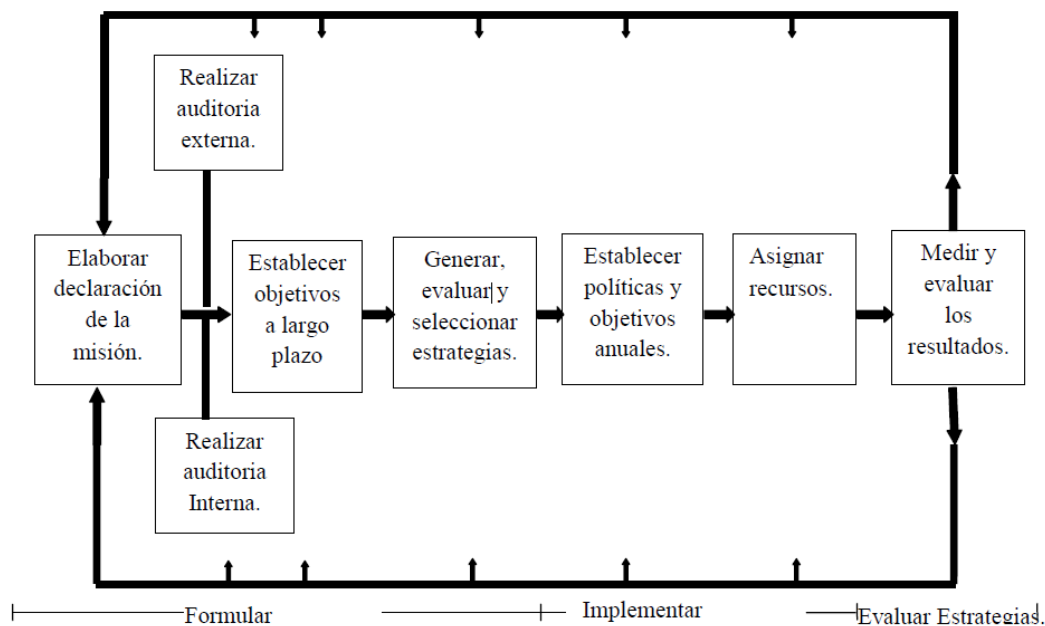
Según el autor la planeación estratégica se entiende como un proceso sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre, mediante la adecuada organización e implementación de la información tanto cualitativa como cuantitativa

de la empresa, donde uno de los principales beneficios de la dirección estratégica es ayudar a las empresas a diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional, razón por la cual el establecimiento de dichas estrategias brinda soportes básicos para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas del mercado y el entorno, permitiendo que la alta gerencia de la organización logre explorar, crear nuevas oportunidades y divisar diferentes panoramas para el futuro.

Fred R David, 2003 contempla un modelo integral, dividido en tres fases, las cuales contienen determinadas actividades que deben llevarse a cabo en forma continua y deben ponerse en práctica en los tres niveles jerárquicos de una empresa: directivos, líderes de departamentos o unidades de negocio estratégicos y misionales u operativos. Este proceso también permite que haya una comunicación más dinámica como en sus interrelaciones (Contreras Sierra, 2013). El siguiente esquema, es el modelo integral de dirección estratégica propuesto por Fred R David, 2003 (ver Figura 1):

Figura 1.

Modelo integral de dirección estratégica



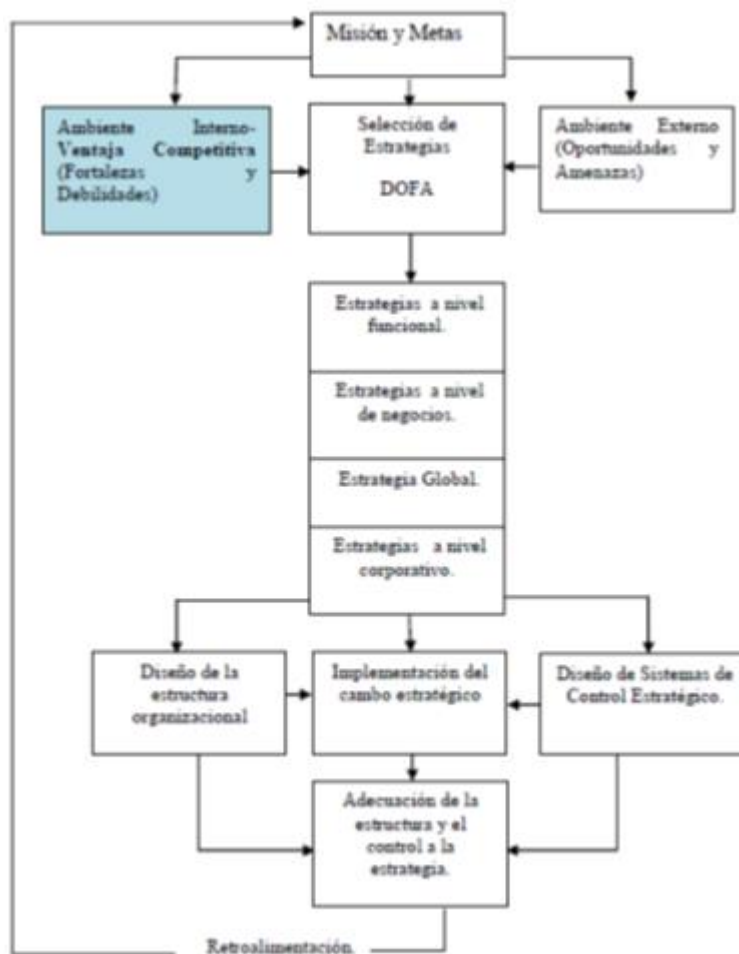
Nota: Fred R David, 2003

En paralelo, se resalta el modelo de direccionamiento estratégico de Hill y Jones, teniendo en cuenta que diversos autores han hecho hincapié, en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y la dirección representa la fase o función más importante de dicho proceso, señalando que es frecuente encontrar en las organizaciones que las estrategias más exitosas, suelen emerger de lo más profundo de la organización y se presentan sin previa planificación, sin embargo, se debe considerar que la planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia (Encinales Meza & Escorcía Bornacelli, 2017).

El proceso de direccionamiento estratégico formal, propuesto por Hill y Jones consta de cinco pasos principales los cuales se muestran gráficamente en la Figura 2.

Figura 2.

Principales componentes del proceso de direccionamiento estratégico de Hill y Jones.



Nota: Hill & Jones, 2005

Para realizar una adecuada planeación estratégica según lo establecido por Hill & Jones, 2005 se recomienda:

1. Identificar la misión y las principales metas organizacionales.
2. Analizar el ambiente externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente empresarial interno u operativo de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de alcanzar las oportunidades del sector y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser integradas en la misión y las metas de la organización para constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias resultantes de los procesos anteriores.

El modelo de direccionamiento estratégico Mintzberg, plantea que la estrategia corporativa de una empresa es un patrón o modelo de decisiones que establece y permite el cumplimiento de los objetivos, propósitos o metas que la empresa quiera alcanzar, generando de manera paralela una serie de políticas y planes para llevarlas a cabo. Por otro lado, propone realizar una amplia definición y caracterización del entorno de las organizaciones, tanto el actual como el que aspira la compañía y el tipo de organización económica y humana que está en la actualidad y la que desea ser. Además, se debe establecer una decisión estratégica que será efectuada para un largo periodo y comprometerá y concentrará una parte significativa de recursos financieros, humanos y de tiempo de la organización alrededor de los resultados previstos, tanto como en la etapa de formulación como en la etapa de implantación de la estrategia. Es importante resaltar que dichos aspectos incluyen actividades que deben llevarse a cabo en forma continua y deben ponerse en práctica en los tres niveles jerárquicos de una empresa: directivos, de división o unidades de negocio estratégicas y funcionales (Encinales Meza & Escorcía Bornacelli, 2017).

En segundo lugar, y a continuación se contemplan las herramientas administrativas que serán empleadas en la presente investigación.

6.1. Matriz DOFA

La matriz DOFA -conocido por algunos como FODA o SWOT - por sus siglas en inglés- es considerada como una herramienta de utilidad para lograr entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones presentes en los sectores y a nivel interno dentro de las organizaciones, adoptando como nombre DOFA que representa el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, los cuales son los encabezados de la matriz que proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios o idea. Las situaciones internas son evaluadas por las fortalezas y debilidades, mientras que las situaciones del contexto o sector son evaluadas por oportunidades y amenazas (López, 2015).

Tabla 2.

Plantilla de análisis DOFA

Matriz DOFA:	Fortalezas (F).	Debilidades (D)
Nombre de la matriz	Son los puntos fuertes internos	Son los puntos débiles internos
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	Estrategias FO: Es la estrategia para seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	Debilidades DO: Es la estrategia que seguir con base en las debilidades y oportunidades.
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar	Estrategias FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	Estrategia DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

Nota: (Betancourt, 2018)

Tabla 3.

Ponderación del DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> •F1: RECONOCIMIENTO DE MARCA: La marca Amazon es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> •D1 ESTRATEGIA BASADA EN BAJOS PRECIOS: El mayor incentivo de la empresa son sus precios; aunque estos han logrado su propósito, es posible que los clientes sean atraídos a otras tiendas que provean mayores incentivos.

- F2 EL MODELO DE NEGOCIO: Tiene la posibilidad de aumentar sus ventas en (\$) y unidades) sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos.
- F3 DIVERSIFICACIÓN: La variedad de productos que vende y de mercados geográficos que atiende le confiere una gran estabilidad
- F4 EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO: durante los últimos años, se han reinventado continuamente, mejorando constantemente la propuesta de valor
- D2 COMPLEJIDAD DEL NEGOCIO: Al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución.
- D3 CRECIMIENTO: El crecimiento de la empresa, si se excluyen eventos especiales (como los son lanzamientos de Harry Potter), no son impresionantes.
- D4 COSTO DE ENVIO: Durante algún tiempo, la empresa ha ofrecido envío gratis para ganar clientes, esta estrategia resulta costoso y no sostenible en el tiempo.

OPORTUNIDADES

- O1 AUMENTAR LA PREVENTA: la preventa de artículos (los clientes pagan antes de estar disponibles y meses antes que tengan que pagarle al proveedor), resulta un gran negocio que puede incrementarse.
- O2 ESTRATEGIA MULTI PROVEEDOR: incluir tiendas de terceros (como circuit city, toys R US y Office Depot), le permite agregar cantidad de productos, mejorar su propuesta de valor y reforzar su marca.
- O3 SERVICIOS WEB: el servicio AWS, mediante el cual permite a terceros desarrollar aplicaciones para su plataforma tecnológica, le permite innovar constantemente sin grandes inversiones.
- O4 MERCADOS INTERNACIONALES POCO DESARROLLADOS; el aumento acelerado del uso de internet y de banda ancha en otros países (incluyendo aquellos en donde ya tiene presencia) le permitirá seguir creciente internacionalmente.

AMENAZAS

- A1 CRECIENTE COMPETENCIA: el segmento de comercio electrónico evoluciona rápidamente y es altamente competido. Empresas como eBay y Walmart son amenazas a corto plazo.
- A2 RIESGO DE INVENTARIO: Para cumplir con sus tiempos prometidos de entrega, la empresa tiene que mantener un inventario importante. Esto la pone en riesgo ante cambios de la demanda y ciclos de producto.
- A3 DESEMPEÑO BAJO PRESIÓN; la empresa debe justificar el “precio agresivamente alto” que le asignan los mercados financieros.

Nota: (López, 2015, pág. 7), PONDERACIÓN DEL DOFA (Ejemplo utilizado en el funcionamiento de Amazon.com)

6.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una metodología que se basa en el análisis de algunas variables del contexto externo, mediante las cuales se es capaz de definir el escenario en el cual opera la organización, esta herramienta se basa en un análisis y tiene como finalidad delimitar los factores que podrían ser relevantes en las tendencias del sector. Paralelamente, brinda a la organización información y datos que son considerados útiles en la toma de decisiones organizacionales sobre todo en las de carácter estratégico y operativo de la compañía. Este análisis puede ser adaptado para crear una perspectiva enfocada hacia el futuro, con el objetivo de identificar los principales elementos de cambio que deberán o podrán afrontarse de manera oportuna. La presente metodología se centra en la evaluación de cuatro variables macroestructurales (Rosso, 2014).

6.2.1. Variable Política

El primer elemento del Análisis PESTEL que se debe investigar es el que se encuentra constituido por los factores políticos, ya que estas dimensiones pueden influir sobre el contexto general y el sector concreto al que pertenece la organización mediante procedimientos legislativos que regulan su funcionamiento” (Rosso, 2014). Al momento de estudiar este tipo de variables se recomienda evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar la empresa o negocio. Si éste se encuentra operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen. Dentro de los aspectos que se deben considerar, se resalta, la aplicación del derecho internacional humanitario, el respeto de los derechos civiles y constitucionales, las normas de protección al medio ambiente, la protección a la inversión y a la propiedad industrial e intelectual (Ej. Marcas, patentes), la legislación tributaria, laboral y la forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia) y

el sistema de organización política (Ej. Centralista, federalista), el nivel de riesgo país, la presencia de conflicto armado interno o externo y el terrorismo, la estabilidad social y las alianzas políticas internacionales (Cervantes, 2015).

6.2.2. Factores Económicos

El análisis de la situación económica será de gran ayuda para determinar decisiones y las estrategias de las organizaciones, condicionando por ejemplo, la capacidad de acceso al crédito o el gasto de los usuarios, clientes o las propias administraciones (Rosso, 2014), ya que se reconoce que los factores y decisiones de políticas públicas no operan en el vacío pues estas se encuentran fundamentadas en implicaciones económicas, del mismo modo, se debe tener en cuenta que todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global, ya sean de orden público, privado o del sector solidario y que el comportamiento y el poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese un país o región. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas (Cervantes, 2015).

Dentro de los aspectos a considerar, Cervantes en el artículo Administración estrategia Análisis PESTEL recomienda tener en cuenta: la etapa del ciclo económico, las tasas impositivas, las tasas de interés, los niveles de inflación y las tasas de crecimiento económico actuales y potenciales, el nivel de deuda, de ahorro y de confianza del consumidor, la disponibilidad de mano de obra calificada, los costos de las materias primas y la calificación riesgo-país, la disponibilidad de recursos, la confiabilidad del país como socio comercial, los

tratados comerciales internacionales vigentes, las tasas de empleo, la política monetaria, la tasa de cambio (Cervantes, 2015).

6.2.3. Factores Sociales

Nos encontramos inmersos en un mundo cambiante, globalizado y tecnificado, donde la automatización de los sistemas y la prestación de servicios a través del mundo digital han creado tendencias sociales y culturales, donde los cambios de comportamiento, de estilo de vida, de opinión ciudadana con respecto a ciertas circunstancias, junto con transformaciones en la estructura sociodemográfica, están generando efectos significativos sobre la demanda y la oferta de bienes y servicios (Rosso, 2014). Y en consecuencia de esto, se considera como uno de los factores más importantes analizados por el estudio, ya que se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Así mismo, se debe reconocer que los factores sociales varían en diferentes países ya que se ven influenciados por aspectos como religiones dominantes, la percepción hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad (Cervantes, 2015).

6.2.4. Factores Tecnológicos

Las dinámicas tecnológicas, con la irrupción de la digitalización y las nuevas infraestructuras, pueden modificar radicalmente el entorno en el que opera la Organización (Rosso, 2014). Por ende, se considera como un factor importante en las empresas de sector tanto industriales como comerciales, ya que la tecnología es un factor que puede impulsar o llevar a la quiebra a una empresa, pues muchos servicios están siendo reemplazados por máquinas

automáticas o medios digitales, los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros, pues en el caso del aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no calificada (Cervantes, 2015).

A continuación, se presenta una imagen de un modelo de formato de anotación del estudio PESTEL (Figura 3).

Figura 3.

Formato de anotaciones PESTEL

Factor	Notas	IP	Implicancia e Importancia				O	A	p(x)	Impacto empresa
	¿Cómo se comporta actualmente el factor?		t	T	I	Ir				
Políticos										
Aplicación derecho internacional humanitario										
El respeto de los derechos civiles										
La normas de protección al medio ambiente										
El respeto de los derechos constitucionales										
La protección a la inversión										
Protección a propiedad industrial/intelectual										
Legislación tributaria										
Legislación laboral										
Forma de gobierno										
Sistema de organización política										
Conflicto armado interno o externo										
Estabilidad social										
Gobernabilidad										
Alianzas políticas internacionales										

IP=Impacto Potencial, 0: Desconocido, 1=Bajo, 2=Medio, 3=Alto

t=Marco temporal

T=tipo, +Positivo, -Negativo, 0 Desconocido

I=Impacto, > Mayor, =sin cambios, <Disminuyendo

Ir=Importancia Relativa, 0: desconocido, 1: sin importancia, 2: medianamente importante, 3: importante, 4: crítico

O=Oportunidad

A=Amenaza

p(x)=probabilidad de ocurrencia, si se acerca a 0 baja probabilidad, si se acerca a 1, alta probabilidad

Impacto para la empresa= $[(IP+ Ir)/2]*p(x)$

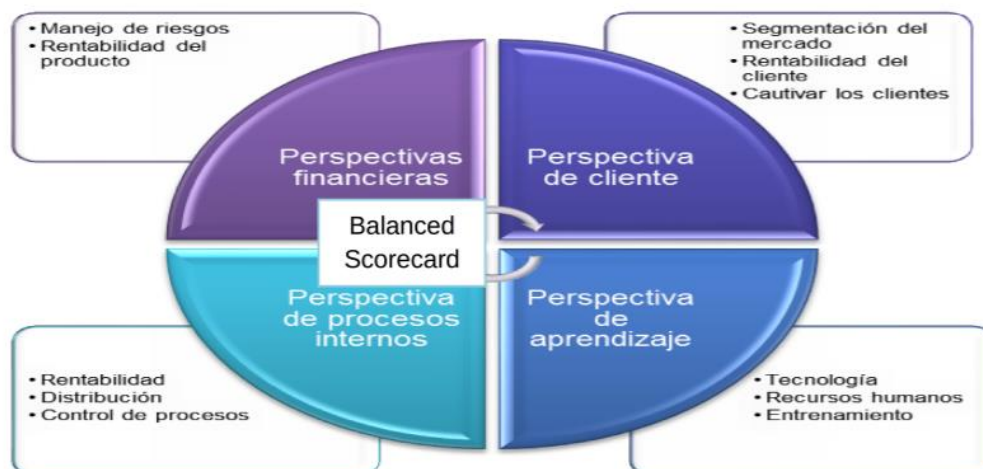
Nota: (Universidad de Centroamerica, 2018)

6.2.5. Cuadro de Mando Integral

La herramienta del Balanced Scorecard o en español Cuadro de Mando Integral hace parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial, ya que, a partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes o dicho en otras palabras, las metas y objetivos del área comercial y mercado de cualquier empresa sin escatimar su tamaño. Por medio de esta herramienta, se permite que los procesos internos sean planificados y orientados tanto hacia la satisfacción de los clientes, como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento proviene de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos. Para dar explicación a tal perspectiva, se presenta a continuación de manera gráfica la perspectiva que le dan Kaplan y Norton a dicha estrategia, ver figura 4 perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Figura 4.

Perspectiva del Cuadro del Mando Integral



Nota: (Alveiro Montoya, 2011)

Así mismo, se podría reconocer como una de las principales ventajas de dicha herramienta el hecho de que no se encuentra sesgada a un enfoque desde un área de trabajo en particular, sino que ésta permite una visión holística o integral de manera simultánea de cada uno de los enfoques de trabajo de la organización, permitiendo de esta manera crear una cadena de causa-efecto, facilitando que se pueda tomar decisiones o iniciativas necesarias en cada nivel jerárquico u organizacional sin tener problema alguno. Así mismo, permite dar cumplimiento a cada objetivo de cada área y realizar programas de mejora continua puntualizados o de manera general. Desde el enfoque financiero se puede reconocer que la finalidad u objetivo del Cuadro de Mando Integral es dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas, debido a que su orientación está centrada en la creación de valor para estos, por medio de altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. Por lo tanto, es importante la definición tanto de objetivos como de índices, que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros. Por otra parte, desde el enfoque del cliente, se tiene como finalidad dar respuesta a las expectativas de estos, mediante el logro de los objetivos planteados ya que en esta perspectiva se dependerá en gran medida de la generación de los ingresos y por tal de la generación de valor que refleje la empresa por medio de sus productos o servicios a los clientes finales, que se ven traducidos en el incremento o cumplimiento de las metas financieras. El entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos. La medición de estos dos últimos aspectos da elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos; entender el cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de los clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la organización, al igual que de la relación costo beneficio y la

futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados (Alveiro Montoya, 2011).

6.2.6. Indicadores de medición, análisis y mejora

Tras diseñar la planeación estratégica e implementarla dentro de una compañía, se considera importante diseñar una serie de indicadores que permitan evaluar la gestión de la empresa para lograr alcanzar los retos estratégicos, dentro de las diversas herramientas existentes para facilitar dicha labor, se resalta la guía metodológica de direccionamiento estratégico realizada por Marisol Ortiz Andrade en el año 2015 y actualizada por última vez en el 2017.

Esta herramienta permite identificar los retos estratégicos a partir del análisis empresarial de factores externos e internos y los articula con el diseño de planeación estratégica por medio de un cuadro implementación que posteriormente se encuentra relacionado con el cuadro de indicadores de seguimiento para la medición, análisis y mejora de la organización objeto de estudio. La autora contempla la posibilidad de complementar el análisis y diagnóstico situacional de la organización por medio del perfil de capacidad interna, perfil de oportunidades y amenazas del medio, matriz del perfil competitivo y como se ha señalado con anterioridad la matriz DOFA.

6.2.7. Herramientas de evaluación y control

Las herramientas de evaluación y control tienen como finalidad evaluar y controlar el estado actual de un proyecto, proceso, producto o servicio, con el objetivo de tener una visión detallada de su estado, de manera en que al evaluarlo se logren identificar formas de mejorarlo posteriormente. Dentro de las diversas herramientas de evaluación las más comunes son las señaladas por Cruz (2015) como se exponen a continuación:

- Diagrama de Pareto: Es una herramienta gráfica que emplea, la famosa curva 80%-20% para organizar datos y centrar los recursos en lo más importante.
- Diagrama de correlación: Es una herramienta gráfica que expone la relación de una variable con respecto a otra.
- Diagrama de Ishikawa: Es un estudio que se puede representar gráficamente y tiene como finalidad localizar las causas de los problemas.
- Cuadro de mando o Modelo de gestión: Es una herramienta o soporte de información presentada de manera periódica para la dirección de los procesos de la empresa.
- Check list o Listas de Control: Es una herramienta sencilla donde se presenta un listado de tareas por hacer y se indican cuales fueron desarrolladas de manera satisfactoria y cuáles no.
- MAQ o matriz auto-calidad: Es una herramienta para detectar en tiempo real donde se producen defectos y el procedimiento en donde son generados.
- Análisis de Kano: Es un sistema de información empleado para el desarrollo de productos y la satisfacción del cliente.
- Diagramas de Control: Es una metodología para supervisar procesos de producción y lograr identificar cuellos de botella o producto inconforme.
- Método RAM – Hace referencia al esfuerzo y tiempo requerido en reparar o corregir un producto no conforme.
- COC – Costes de Calidad y No calidad – Análisis del coste que la supone a la empresa invertir en calidad, para minimizar tanto fallos potenciales como costes de exceso de calidad.

- ASP – Análisis de Satisfacción del Personal: Es una herramienta que permite la medición de lo que piensan los empleados acerca de su organización.
- Estudios de Repetibilidad y Reproducibilidad: Son estudios que analizan la variación entre el método de medición y las distintas personas que pueden realizar estas mediciones.
- VSM: Mapeo del Flujo de Valor – Técnica de la teoría “Lean Manufacturing” empleada para analizar y diseñar flujos de materiales.
- Análisis de Causas Raíz – Metodología para analizar incidencias y establecer acciones que las solucionen.

6.2.8. Herramientas de mejoramiento continuo

Las herramientas de mejora continua están diseñadas y orientadas hacia la búsqueda de debilidades y fallas en los procesos, productos y servicios que la empresa presta actualmente. Algunas de ellas se centran en señalar cuáles son las áreas de mejora se consideran como prioritarias porque pueden aportar mayores beneficios al proceso o procedimiento, de forma que se logre ahorrar en recursos como tiempo y dinero al realizar cambios sólo en las áreas más críticas. La siguiente lista comprende herramientas de mejora continua y una breve descripción (Cruz M. A., 2015):

- Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): es el método más conocido de mejora continua en el que se basan todos los demás. Esta es la base de la mejora continua.
- Análisis de Valor: Es un método ordenado para aumentar el valor de un producto o servicio.

- Método Kaizen: Es un método enfocado en la búsqueda de una mejora continua de todos aspectos de la organización.
- Diagrama de Afinidad: Se basa en agrupar ideas o asuntos para organizar y resumir las ideas de solución afines.
- Análisis Seis Sigma / Six Sigma: Es un método de mejora de procesos que se basa en la reducción de la variabilidad de estos.
- DFSS (Design For Six Sigma): Es una metodología derivada de Seis Sigma enfocada al lanzamiento de nuevos productos.
- Estratificación: es una herramienta que permite un análisis que parte de lo general a lo particular de un problema determinado.
- Los 5 porqués: Es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular.

7. Metodología.

7.1. Tipo de Estudio.

La presente investigación tiene una metodología de tipo descriptivo el cual pertenece al primer nivel de conocimiento científico, donde a través de la formulación del problema se determinarán unas alternativas de solución a la situación problemática a resolver, que en este caso es la formulación de la propuesta para el direccionamiento estratégico para la empresa Lienzotex (Hernández-Sampieri & Torres, 2018).

El diseño del proyecto se evaluará mediante diferentes aspectos donde la elaboración de matrices se convertirá en una de las principales herramientas para diagnosticar y caracterizar a nivel operativo e interno la empresa. Así mismo, se realizarán diferentes matrices y descripción del contexto donde opera la misma, identificando variables o aspectos que tienen implicaciones en el desempeño productivo y comercial. Posteriormente se realizará un análisis interno y externo de la organización, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la construcción del diagnóstico estratégico.

Finalmente, se considera que la investigación realizará un estudio de la revisión bibliográfica, donde la consulta de expertos y los conocimientos empíricos del sector por parte de los fundadores de la empresa, brindarán el soporte teórico-práctico del desarrollo de la investigación, ya que a partir de estas se realizará la construcción de indicadores y la propuesta de medición de estos.

7.2. Método de Estudio

Se utilizará el método de estudio deductivo, a través de la observación y análisis de los datos se obtendrán conclusiones sobre las diversas cuestiones planteadas, por tal razón en este tipo de estudio están inmersas en las premisas (Méndez, 2007)

7.3. Enfoque de la Investigación:

El Enfoque de la investigación es cualitativo ya que más que medir variables, lo que se buscará, desde una perspectiva holística, es estudiar la realidad de un contexto interpretando fenómenos de la población de estudio

7.3.1. Población y Muestra

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa objeto de investigación, la población estudio es la totalidad del personal vinculado de manera directa e indirecta a la empresa los cuales constan de siete empleados directos distribuidos de la siguiente manera.

- 1 gerente general
- 2 vendedores en punto físico.
- 1 operario de producción (cortador la tela)
- 2 asesores comerciales (encargados de gestionar contratos con clientes corporativos)
- 1 contador.

Se considera importante resaltar, que para el cumplimiento de los objetivos se tiene planeado realizar la aplicación de instrumentos como entrevistas con la gerencia y dirección de la empresa, los cuales se desarrollarán vía telefónica para dar cumplimiento a los protocolos de

bioseguridad y distanciamiento social planteados por el gobierno durante la emergencia sanitaria por el Covid-19. En caso de requerir visitas presenciales a la empresa, el investigador y autor del proyecto, deberá acatar y dar cumplimiento al protocolo de bioseguridad establecido por Lienzotex

7.4. Fuentes de Información.

Este tipo de fuentes de información son la herramienta principal para el desarrollo del presente trabajo.

- **Primarias:** gerentes y empleados, además de otras informaciones que se obtendrán de los clientes externos, a través de las matrices descritas con anterioridad.
- **Secundarias:** documentos históricos de la empresa, de estudios realizados a otras organizaciones sobre temas de direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral, internet, libros, tesis, revistas entre otras.

7.5. Instrumentos de la Recolección de Datos.

Entre las técnicas a aplicar están:

a) Primarias:

- Entrevistas semiestructuradas al gerente general de la empresa “Lienzotex”, los empleados encargados de las ventas y atención al cliente.

La entrevista semiestructurada: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, en este caso el entrevistador infiere preguntas sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. En todo caso este tipo de entrevista exige la utilización de un lenguaje cercano a las características de las fuentes

de información (edad, sexo, nivel escolar), utilizando para ello cuestionarios abiertos, con temas claves. (Hernandez, 2003).

- Observación directa- realizada antes de la cuarentena.
- Matriz PESTEL y DOFA

b) Secundarias:

- Recopilación documental de archivos existentes en la empresa.

7.6. Fases de la investigación.

Para el desarrollo de este trabajo se plantearon las siguientes fases:

- **Fase I:**

Planteamiento de la planeación estratégica - misión, visión, políticas, valores corporativos – los cuales serán empleados posteriormente en la elaboración de las matrices.

- **Fase II:**

En esta fase se realizará un diagnóstico de la empresa a través de las entrevistas, observación y matrices PESTEL y DOFA, que contribuirán en la toma de decisiones gerenciales de la empresa.

- **Fase III:**

Tras la definición de la planeación estratégica en esta fase, se formularán las estrategias adecuadas para cumplir los objetivos organizacionales y las tácticas, acordes con los recursos que se cuenta.

- **Fase IV:**

En esta fase, se establecerán indicadores que alimentarán el cuadro de mando, para evaluar los objetivos y estrategias propuestas.

8. Diagnóstico de factores internos

Como punto de partida, se realizó un diagnóstico interno para determinar la situación actual de la empresa Lienzotex desde la perspectiva administrativa, financiera, mercadeo y ventas, producción, servicios o comercio, innovación y desarrollo, manejo de la información y talento humano. Para ello se empleó la herramienta diseñada por Diana Marcela Castillo Rodríguez y Leidy Johanna Suárez Ramírez, en el marco del proyecto Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana realizado por Mónica Avendaño Díaz, Nelson Enrique Moreno Gómez y María del Coral Pérez Ordóñez.

Teniendo en cuenta que debido a la emergencia sanitaria COVID-19 y los protocolos de bioseguridad implementados en Lienzotex, las visitas técnicas fueron restringidas y en consecuencia, la aplicación del cuestionario empleado se realizó vía telefónica con la gerencia de la empresa, por medio de una entrevista semiestructurada que permitió la respuesta de cada pregunta de manera complementaria facilitando la identificación de variables o factores que pueden afectar el crecimiento integral de la compañía.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas que buscan recopilar información con el objetivo de realizar un diagnóstico interno en cada una de las áreas de la empresa y de esta manera conocer su situación actual.

Instrucciones:

- a) Marque con un 1 en la columna se aplica si la pregunta correspondiente se presenta en la organización, de lo contrario marque con un 2 la columna no se aplica.

- b) Marque la calificación 1, 2, 3 o 4 que considere corresponda a cada pregunta en la respectiva casilla, siendo 1- Debilidad Mayor, 2- Debilidad Menor, 3- Fortaleza Menor, 4- Fortaleza mayor.

8.1. Área administrativa

El área administrativa de Lienzotex se encuentra conformada principalmente por el gerente de la organización quien tiene estudios en administración de empresas contando con los conocimientos y la experiencia necesarios para la dirección de la compañía. La evaluación del área administrativa de acuerdo con el instrumento seleccionado incluye el análisis de la planeación, organización, dirección y control tal como se muestra por medio de la Tabla 4.

Tabla 4.

Área administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA								
ETAPA	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
Planeación	¿Usa la empresa conceptos de administración estratégica (misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, metas, etc.)?	1		1				No cuenta con ninguno de los conceptos de administración
	¿Se realiza una planeación eficaz en cada uno de los niveles jerárquicos?	1		1				La empresa no realiza planeación
	¿La empresa realiza juntas o comités de trabajo en la organización con el fin de llevar a cabo procesos de planificación?	1		1				Lo hacen a partir de las decisiones que toma el gerente
	¿En la empresa se establecen objetivos y metas?	1			2			Meta mensual: \$ 45 millones.
	¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir?	1			2			A partir de las ventas

ÁREA ADMINISTRATIVA								
ETAPA	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿La empresa comunica a todos los niveles de la compañía los objetivos y metas que se desean alcanzar?	1			2			
	¿En la empresa se plantean estrategias para el cumplimiento de los objetivos?	1			2			
	¿Se lleva a cabo el plan estratégico de la empresa?	1		1				
Organización	¿La empresa se encuentra legalmente constituida?	1					4	
	¿La empresa se encuentra registrada ante todas las entidades correspondientes? (Cámara de Comercio, Dian, Industria y comercio etc.)	1					4	
	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?	1			2			
	¿Es la estructura de la organización apropiada (departamentalización según las actividades de la empresa, tamaño de cada departamento según su contribución a la empresa, unidad de mando, tramo de control, etc.)?	1			2			
	¿Son claras las descripciones de puestos y las especificaciones del trabajo (objetivos, funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo)?	1			2			
	¿Las descripciones de puestos y las especificaciones del trabajo son conocidas por el personal?	1			2			
	¿Existen comités, comisiones, grupos o juntas de trabajo en la organización?	1			2			
	¿Son establecidos métodos y procedimientos que deben ser utilizados?	1			2			
Dirección	¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?	1				3		

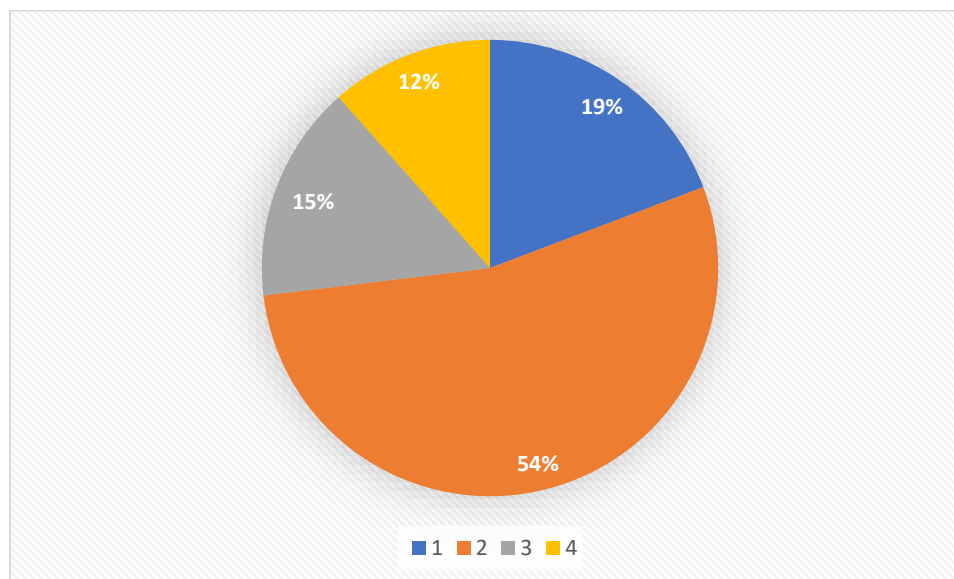
ÁREA ADMINISTRATIVA								
ETAPA	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿La estructura y estilo gerencial permiten la participación e iniciativa del personal de la empresa?	1				3		
	¿Las decisiones en la empresa se toman de manera adecuada?	1				3		
Control	¿La empresa hace uso de indicadores de gestión para medir resultados?	1			2			
	¿La empresa posee mecanismos de control para la organización? (Control de calidad, finanzas, ventas, inventarios, servicio al cliente, etc.)	1			2			
	¿Se utilizan las Tics para realizar control en la organización? (Control de calidad, finanzas, ventas, inventarios, servicio al cliente, etc.)	1			2			

Nota: Elaboración del autor.

Se considera como un factor positivo que la empresa se encuentre constituida legalmente hace más de 5 años, ya que esta trayectoria en el mercado se puede convertir fácilmente en una estrategia de promoción a empresas o cliente final, orientándolos hacia el apoyo a negocios nacionales por medio del colectivo “compra local” fundamentado en la confianza de ser una organización con reconocimiento en la ciudad de Bucaramanga.

Figura 5.

Resultado área administrativa



Nota: Elaboración del autor.

El área administrativa presenta el 19% de sus etapas como una debilidad mayor, el 54% como una debilidad menor, el 15% como una fortaleza menor y tan solo el 12% como una fortaleza mayor, tal como se observa en la Figura 5.

Los resultados presentados dentro del área administrativa denotan grandes debilidades para la empresa ya que no cuenta con un plan ni un direccionamiento estratégico. Todos los elementos anteriormente mencionados son vitales para el control y seguimiento que se deben llevar dentro de la empresa en la toma de decisiones para poder ser exitosa y rentable.

8.2. Área de mercado y ventas

Dentro del área de ventas se encuentran los asesores comerciales y los vendedores del punto físico, quienes son los que tienen contacto directo con los clientes externos de la empresa. Aun así, la información recopilada con respecto a esa área se recibió por parte de la gerencia. A través de la Tabla 5 se muestra la evaluación de la división de mercadeo y ventas basado en las características del producto, sus especificaciones sobre el precio, la plaza y el programa de promoción.

Tabla 5.

Mercadeo y ventas

ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS								
División	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
Producto	¿Sus productos tienen marca?	1					4	
	¿La empresa ofrece productos y servicios que se caracterizan por su calidad?	1					4	
	¿La empresa conoce cuáles son los productos más rentables y cuales los deficitarios?	1					4	Producto más rentable: juegos de cama 300 hilos - Producto deficitario juego de cama de promoción.
	¿Conoce en qué etapa de ciclo de vida esta sus productos y realiza algún proceso para diversificar?	1					4	
	¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente?	1			1			
Precio	¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?	1				3		
	¿La empresa emplea estrategias de fijación de precios?	1		1				No, debido a que el mercado es altamente competitivo

ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS								
División	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿Tiene como estrategia establecer precios de penetración o precios bajos?	1			2			Promociones
	¿Tiene como estrategia establecer los precios de la competencia?	1			2			Manejan precios muy parecidos
	¿Utiliza la estrategia Premium Price o establece precios por encima de la competencia?	1			2			
	¿Los precios que tienen los productos y servicios que ofrece la empresa son percibidos justos por los clientes?	1				3		
Plaza	¿La empresa realiza investigaciones de mercado con el fin de estudiar y evaluar las necesidades, deseos y requerimientos de los consumidores?	1			2			
	¿La empresa tiene claramente definido su mercado?	1				3		
	¿La empresa conoce su competencia?	1				3		Precios La Agencia - Villa Textigohar.
	¿La empresa conoce claramente cuáles son sus principales clientes?	1				3		
	¿La empresa se encarga de la venta y distribución de sus productos?	1				3		De la venta si, la distribución es tercerizada
	¿La empresa emplea canal de distribución nivel 0?			2				
	¿La empresa emplea canal de distribución nivel 1?	1						
	¿La empresa emplea canal de distribución nivel 2?			2				
	¿La empresa emplea canal de distribución nivel 3?			2				

ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS								
División	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿Son eficaces los medios de distribución de la empresa (a domicilio, el cliente va por el producto, etc.)?	1			2			
	¿Constantemente hace una revisión de la venta de la variedad de productos existentes?	1			2			
Promoción	¿La empresa cuenta con un nombre?	1					4	Su nombre está registrado en la cámara de comercio
	¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad?	1			2			Actualmente están haciendo pautas en Varguardia Conecta
	¿Le hace publicidad a su producto?	1			2			
	¿La empresa cuenta con aviso publicitario?	1		1				
	¿Utiliza instrumentos publicitarios como letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes, tarjetas de presentación, etc.?	1				2		Paneles, catálogos, volantes de tarjeta
	¿Hace publicidad en medios como televisión o radio?	1			1			
	¿Hace publicidad directa con los clientes por teléfono o correo?	1					3	
	¿La empresa hace uso de redes sociales como estrategia de marketing?	1				2		Solo usan WhatsApp
	¿Comercializa dos o más productos por un precio especial?	1				2		A partir de seis unidades
	¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de estrategias de ventas?	1				2		

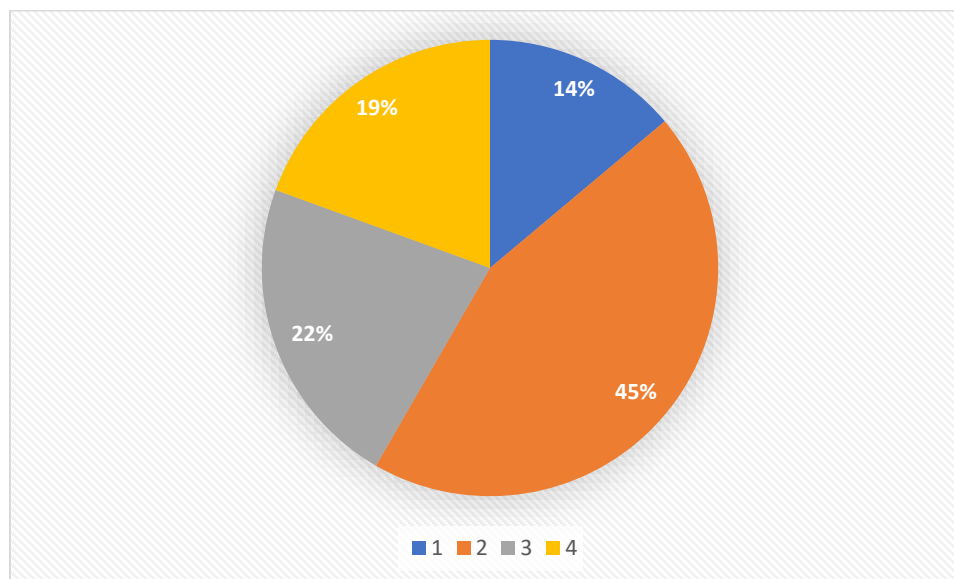
ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS								
División	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿La empresa realiza control y registro sobre las ventas?	1				3		
	¿La empresa realiza ventas de contado?	1					4	
	¿La empresa realiza ventas a crédito?		2					
	¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?	1			2			
	¿La empresa cuenta con estrategias de captación de clientes?	1			2			
	¿La empresa busca y aplica diferentes conceptos y técnicas de marketing para lograr fidelizar sus clientes principales?	1			2			
	¿La empresa se caracteriza por su buen servicio al cliente?	1					4	
	¿Posee la organización un buen posicionamiento en el mercado respecto a sus competidores?	1			2			
	¿La empresa participa en ferias y eventos?	1						Santander compra Santander
	¿Obtiene nuevos clientes como resultado de las ferias en la que participa?	1		1				No han obtenido nuevos clientes

Nota: Elaboración del autor.

Dentro de la evaluación del área de mercado, se encontraron también varios elementos interpretados como aspectos por mejorar, siendo el producto, la división con mayor cantidad de fortalezas mientras que la promoción tiene la mayor cantidad de debilidades identificadas.

Figura 6.

Resultado área de mercadeo y ventas



Nota: Elaboración del autor.

El área de mercadeo y ventas presenta el 14% de sus etapas como una debilidad mayor, el 45% como una debilidad menor, el 22% como una fortaleza menor y tan solo el 19% como una fortaleza mayor (Figura 6).

Los resultados expuestos evidencian algunas fortalezas como la investigación de mercados y la promoción de los servicios ofrecidos a través de diferentes canales de información. Lo anterior, impulsa el éxito de las ventas para la empresa ya que aumenta la cantidad de clientes y asegura que los servicios brindados satisfagan las necesidades de los consumidores. Por otro lado, existen diferentes oportunidades de mejora como la inversión en tecnología, la fijación estratégica de precios y la difusión de publicidad en medios de comunicación masivos como radio y televisión, entre otros. Esto permitirá que la empresa logre mejores resultados y ser más competitiva dentro de la industria.

8.3. Área de finanzas

Con respecto al área de finanzas, esta se encuentra a cargo del contador de la empresa quien es la persona encargada de tomar las decisiones relacionadas con las finanzas de la organización. Dentro de la Tabla 6 se presenta la evaluación de esta sección la cual se encuentra dividida en contabilidad, costos y finanzas.

Tabla 6.

Área de finanzas

ÁREA DE FINANZAS								
División	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
Contabilidad	¿La empresa lleva contabilidad?	1					4	
	¿Llevan los registros contables manualmente (cuadernos, carpetas, libros contables, etc.)?	1					4	
	¿Llevan un registro contable sistematizado (programa contable, archivo en Excel, etc.)?	1					4	
	¿Tiene claridad entre los gastos personales y los gastos de la empresa?	1					4	
	¿La empresa recibe asesoría en la parte contable (contador, gerente financiero, etc.)?	1					4	
	¿La información contable de la empresa se utiliza para la toma de decisiones?	1					3	
Costos	¿Llevan registros de los costos de fabricación?	1				3		Costos de corte de tela.
	¿Llevan registros de los costos de distribución y ventas?	1				3		Registros de venta no distribución.
	¿Llevan registros de los gastos de administración?	1				3		
	¿Llevan registros de los costos de inventarios de materia prima?	1				3		

ÁREA DE FINANZAS								
División	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿Registran los costos de inventarios de productos en proceso?	1				3		
	¿Llevan registros de los costos de inventarios de productos terminados?	1				3		
	¿Registran los costos de compra?	1				3		
	¿Registran los costos de producción?	1				3		
	¿Llevan registros de los costos de ventas perdidas por faltantes?	1			2			
	¿Llevan registros de los costos de almacenamiento?	1				3		
	¿Llevan registros históricos para determinar el comportamiento de los costos?	1				3		
	¿Cuenta con un sistema de costos por lotes o por pedidos específicos?	1				3		Por medio de pedidos específicos
	¿Cuenta con un sistema de costeo por procesos?	1		1				
Finanzas	¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?	1				3		
	¿Establecen un margen para la rentabilidad que esperan?	1				3		
	¿Se tiene claro el punto de equilibrio de la empresa?	1				3		
	¿Mide su rentabilidad con indicadores financieros?	1				3		
	¿La información financiera y contable es oportuna y confiable?	1				3		
	¿Se realiza planeación y control financiero?	1				3		
	¿En la empresa la gerencia se preocupa por la gestión financiera?	1				3		
	¿La empresa posee un gerente financiero o alguien capacitado en el área de finanzas?	1				3		El gerente de la empresa es Administrador de empresas

ÁREA DE FINANZAS								
División	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿Realiza la empresa algún tipo de análisis financiero?	1				3		
	¿La empresa tiene fácil acceso a financiación?	1				3		
	¿La empresa cuenta con fuentes de financiación (familiar, cooperativas, bancos, etc.)?	1				3		Fuentes de financiación como bancos
	¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?	1		1				No tiene la posibilidad
	¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?	1				3		
	¿La capacidad de endeudamiento que tiene la empresa es útil para sostener la estructura operativa y los proyectos de inversión?	1				3		
	¿La rotación de cartera tiene un comportamiento satisfactorio para la empresa?	1				3		Rotación de cartera 0 días debido a que sus ventas son a contado
	¿La empresa realiza planes de presupuestos de ingresos y egresos?	1				3		
	¿La empresa realiza planes de inversión?	1			2			
	¿La compañía mantiene relaciones con sus inversionistas y con sus accionistas?	1			2			

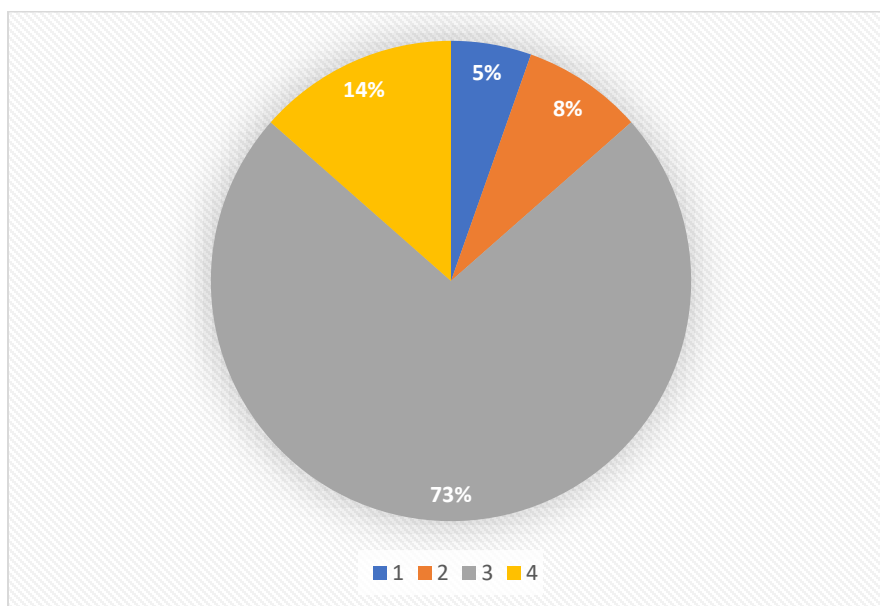
Nota: Elaboración del autor.

En el área financiera, se resalta el registro contable actualizado que permite realizar una medición en tiempo real de manera fidedigna del estado actual de la organización respecto a temas de rentabilidad y sostenibilidad, lo cual les ha permitido tomar decisiones de manera oportuna y garantizando que el nivel de endeudamiento de la organización no exceda los

límites de pago y se determinen formas de laboral que garanticen la estabilidad financiera de Lienzotex y el pago a sus acreedores, sin embargo, al realizar los cambios de vinculación laboral de contrato a término fijo a contrato por obra o labor, se identifica que no se han realizado los respectivos estudios de costos que permitan determinar si la organización puede hallar un punto de equilibrio en precio y cantidades más bajo al que se contaba antes de la pandemia.

Figura 7.

Resultado área de finanzas



Nota: Elaboración del autor.

El área de finanzas presenta el 5% de sus etapas como una debilidad mayor, el 8% como una debilidad menor, el 73% como una fortaleza menor y tan solo el 14% como una fortaleza mayor (Figura 7)

8.4. Área de producción

El área de producción de la empresa cuenta actualmente con el líder y operario de producción, estando dirigida y controlada por el gerente de la organización. Para la evaluación de

esta sección se tuvieron en los elementos de entrada de materia prima, los procesos, las características de la salida del producto terminado y el feedback (Tabla 7).

Tabla 7.

Área de producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
Entrada	¿La empresa realiza evaluaciones para elegir el proveedor más adecuado?	1			2			No las realiza, pero sí tiene en cuenta al proveedor que considere más adecuado en el momento
	¿Cuenta la empresa con personal especializado en el área de producción debidamente capacitado y motivado?	1				3		
	¿La empresa almacena los insumos o materias primas?	1				3		
	¿Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los insumos o materias primas?	1			2			
Proceso	¿Tiene definidos los procesos para realizar los productos?	1			2			
	¿La empresa tiene un manual de procesos?	1			2			
	¿La empresa realiza pronósticos de ventas, para programar sus servicios y pedir productos?	1			2			
	¿La empresa realiza el proceso de diseño del producto?	1				3		
	¿La empresa tiene establecido un lugar específico para realizar el diseño del producto?	1				3		
	¿Realizan muestra, muestra y prototipo del producto?	1				3		
	¿Los productos cuentan con un empaque especial?	1			2			

ÁREA DE PRODUCCIÓN								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿Tiene su producto características distintivas con respecto a la competencia?	1			2			Manejan una confección diferenciadora
	¿Realizan simulación del proceso de fabricación?	1		1				
	¿Tiene establecidos los tiempos estándar para realizar cada producto?	1			2			
	¿Realiza la empresa procedimientos y técnicas para garantizar la calidad de los productos y los servicios que ofrece a sus clientes?	1			2			
	¿Cuenta con la maquinaria suficiente para realizar la producción?	1				3		Manejan maquinaria con tecnología garantizada
	¿Se encuentran adecuadamente distribuidas las instalaciones, de manera tal que se aprovechan los espacios y se reducen los tiempos, para la ejecución del producto?	1			2			
	¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?	1				3		
	¿Se elaboran programas de mantenimiento de equipos?	1				3		Se realizan actividades diarias de limpieza y lubricación
	¿Los recursos, equipos y mercados están ubicados en forma estratégica?	1			2			
	¿La empresa posee equipos y herramientas tecnológicas para el proceso productivo?	1				3		
	¿Conoce la empresa cuál es el sistema de producción predominante (producción por pedidos o en serie, producción por lotes o por unidades, producción en línea o procesos, justo a tiempo, sistemas de producción integrados por computador, etc.)?	1			2			

ÁREA DE PRODUCCIÓN								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿La empresa fabrica productos para almacenar?	1			2			Solo los productos que están en el punto de venta
	¿La empresa fabrica productos bajo pedido?	1				3		
	¿La empresa almacena productos en proceso?	1				3		
	¿Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los productos en proceso?	1				3		
	¿La empresa realiza el proceso de reciclaje?	1			2			Realiza el proceso de reciclaje: Plásticos, cartón y telas
	¿La empresa tiene procesos para la disposición de los residuos que genera?	1			2			
Salida	¿La empresa almacena productos terminados?	1				3		
	¿Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los productos terminados que se comercializan?	1				3		
	¿La empresa cuenta con un lugar de almacenamiento?	1				3		
	¿La empresa se encarga de distribuir los productos?	1			2			La distribución de su producto la realiza a partir de empresa tercerizadas
	¿Se realizan programas de distribución?	1		1				
	¿La empresa utiliza medios de distribución como camiones, carros o motos?	1		1				
	¿Cuenta la empresa con un personal altamente capacitado y especializado para ofrecer un servicio excelente?	1					3	
Retroalimentación	¿Se lleva a cabo el proceso de retroalimentación para los procesos productivos?	1				3		

ÁREA DE PRODUCCIÓN								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿Tiene claridad de qué entidades están pendientes de su empresa?	1					4	
	¿Es buena la relación con los grupos que regulan el funcionamiento de su empresa?	1					4	
	¿Pertenece a alguna asociación?	1					3	Cámara de Comercio. - FENALCO Santander - CAJASAN
	¿Le ha contribuido positivamente al área de producción de su empresa pertenecer a esta asociación?	1		1				No le ha aportado nada a la empresa

Nota: Elaboración del autor.

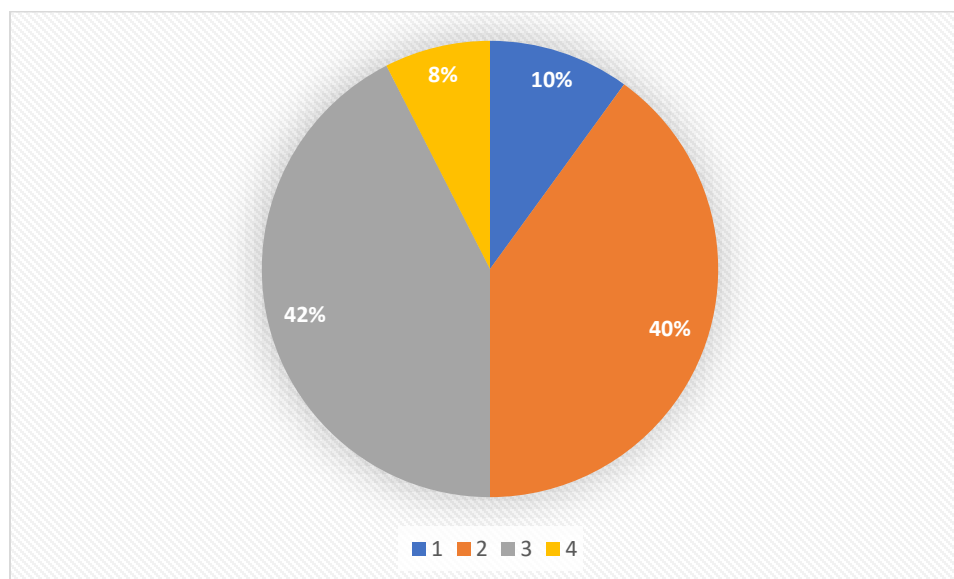
Al realizar una videoconferencia con el líder de producción y un cortador de tela al preguntar ¿Usa la empresa conceptos de administración estratégica (misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, metas, etc.)?, ambos entrevistados respondieron que desconocían la existencia de dicho lineamientos en la empresa, así mismo, respondieron que es importante desarrollar un plan que les permita orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas claras, sobre todo en tiempos de pandemia, ya que las necesidades de los clientes recurrentes han cambiado y/o presentan más exigencias o requerimientos que cumplir.

Asimismo, se identificó que el ciclo de producción se ha venido reestructurando hace dos años, ya que Lienzotex durante el primer semestre de 2018 se realizaba la totalidad de los procesos productivos dentro de sus instalaciones y con personal vinculado directamente a la empresa, sin embargo, a finales de 2018 y principios de 2019. Se determinó que era más rentable para la organización maquilar el ensamble de sus piezas, en centros satélites especializados que

con los cortes realizados en la empresa fabrican las piensas, las pre planchaban y las despachaban para empaque y distribución. Lo cual lleva a que se realicen despido de personal y cambios en el proceso productivo, ya que sólo se realiza el proceso de diseño y corte de manera directa, por ende, no se han realizado estudios que determinen los tiempos y métodos empleados dentro del nuevo sistema de producción.

Figura 8.

Resultado área de producción



Nota: Elaboración del autor.

En este sentido por medio de la Figura 8 se logra evidencian que el área de producción presenta el 10% de sus etapas como una debilidad mayor, el 40% como una debilidad menor, el 42% como una fortaleza menor y tan solo el 8% como una fortaleza mayor.

8.5. Área de servicios y comercialización

Dentro de los servicios de comercialización intervienen el asesor comercial y los vendedores de los puntos físicos. Para esta sección de la lista de chequeo aplicada se evaluaron

aspectos como la entrada, el proceso, la salida y la retroalimentación de la comercialización sin embargo es importante resaltar Lienzotex la realiza por medio de tercerización.

Tabla 8.

Área de servicio y comercialización

ÁREA DE SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
Entrada	¿La empresa realiza evaluaciones para elegir el proveedor más adecuado?		2					
	¿Cuenta la empresa con personal especializado en el área de comercialización y prestación de servicios?		2					
	¿Realiza la empresa procedimientos y técnicas para evaluar la calidad de los productos comprados?		2					
	¿Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los productos comprados?		2					
Proceso	¿Tiene definidos los procesos para comercializar y/o prestar el servicio?		2					
	¿La empresa tiene un manual de procesos?		2					
	¿Realiza la empresa pronósticos de ventas, para programar sus servicios y pedir productos?		2					
	¿Los productos cuentan con un empaque especial?		2					
	¿Tiene su producto características distintivas con respecto a la competencia?		2					
	¿Realiza la empresa procedimientos y técnicas para garantizar la calidad de los servicios que ofrece a sus clientes?		2					
	¿Cuenta con el equipo suficiente para comercializar y/o prestar servicio?		2					
	¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?		2					

ÁREA DE SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿Se elaboran programas de mantenimiento de equipos?		2					
	¿Los recursos, equipos y mercados están ubicados en forma estratégica?		2					
	¿La empresa solicita productos para almacenar?		2					
	¿La empresa solicita productos bajo pedido?		2					
	¿La empresa realiza el proceso de reciclaje?		2					
	¿La empresa tiene procesos para la disposición de los residuos que genera?		2					
Salida	¿Se encuentran adecuadamente distribuidas las instalaciones, de manera tal que se aprovechan los espacios y se reducen los tiempos, para la prestación del servicio?		2					
	¿La empresa posee equipos y herramientas tecnológicas para la prestación del servicio?		2					
	¿La empresa almacena productos?		2					
	¿La empresa cuenta con un lugar de almacenamiento?		2					
	¿Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los productos que se comercializan?		2					
	¿Se realizan programas de distribución?		2					
	¿La empresa utiliza medios de distribución como camiones, carros o motos?		2					

ÁREA DE SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿Cuenta la empresa con un personal altamente capacitado y especializado para ofrecer un servicio excelente?		2					
Retroalimentación	¿Se lleva a cabo el proceso de retroalimentación para los procesos de comercialización y/o prestación de servicios?		2					
	¿Tiene claridad de qué entidades están pendientes de su empresa?		2					
	¿Es buena la relación con los grupos que regulan el funcionamiento de su empresa?		2					
	¿Pertenece a alguna asociación?		2					
	¿Le ha contribuido positivamente al área de comercialización de su empresa pertenecer a esta asociación?		2					

Nota: Elaboración del autor.

A partir de los resultados obtenidos, se identifica que la planeación, organización, dirección y control de Lienzotex es débil, lo que justifica la poca adaptabilidad a los cambios del mercado que presenta la empresa, el desconocimiento en cargos medios y operativos de los objetivos de la organización y la escasa medición de resultados de la gestión comercial, administrativa y operativa.

8.6. Área de innovación y desarrollo

La empresa Lienzotex no cuenta con área de innovación y desarrollo y tampoco dispone de personal dedicado a esta temática, observándose debilidades derivadas de esta deficiencia (Tabla 9).

Tabla 9.

Área de investigación y desarrollo

ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO							
Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
			1	2	3	4	
¿Existe el área de IyD en la empresa?	1		1				
¿Se cuenta con el personal idóneo para esto?	1		1				
¿Cuenta la empresa con instalaciones de I y D?	1		1				
¿Son adecuadas las instalaciones de IyD??	1		1				
¿Se usan empresas externas para la I y D?	1		1				
¿Asigna recursos para realizar investigación?	1		1				
¿La empresa participa en proyectos de IyD?	1		1				
¿La comunicación entre el departamento de I y D y otros departamentos de la empresa es eficaz?	1		1				
¿Utiliza la empresa algún tipo de app para sus diferentes procesos?	1		1				

Nota: Elaboración del autor.

Se logra identificar que la empresa no cuenta con un departamento o con funciones en cargos gerenciales orientados hacia la innovación y desarrollo, catalogándolo como un factor determinante e influyente en la escasa reinversión que presentó la organización en tiempos de pandemia que los ha llevado a tener un déficit en ventas que ha afectado la estabilidad organizacional, de la misma manera, al preguntar sobre la motivación que se presenta por parte de la alta gerencia hacia los empleados para comunicar ideas que puedan mejorar o facilitar el posicionamiento en el mercado de la empresa, las personas entrevistadas respondieron que era

nula y que no encontraban o facilitaban espacios o momentos para generar lluvias de ideas orientadas a esto.

8.7. Área de sistemas de información

El área de sistemas de información es liderada por el gerente general de la empresa. Por medio de los 17 ítems presentados a continuación (ver Tabla 10) se describen sus fortalezas y debilidades según el contexto de la empresa Lienzotex.

Tabla 10.

Áreas de sistemas de información

ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN							
Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
			1	2	3	4	
¿La empresa maneja sistemas de información?	1				3		
¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados?	1				3		
¿La empresa cuenta con una página web?	1					4	
¿La empresa cuenta con un correo electrónico?	1					4	
¿La empresa tiene asignada una persona para atender la información de las redes sociales?	1					4	
¿La empresa tiene licencia (s) de software? ¿Cuales?	1		1				
¿Maneja productos con derechos reservados de autor o copyright?	1		1				
¿Todas las áreas funcionales cuentan con equipos de cómputo?	1			2			
¿Los equipos de cómputo de las empresas están en buenas condiciones?	1				3		
¿Se realiza mantenimiento a los equipos de cómputo de la empresa?	1				3		
¿El gerente de la empresa utiliza el sistema de información para la toma de decisiones?	1			2			
¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?	1		1				

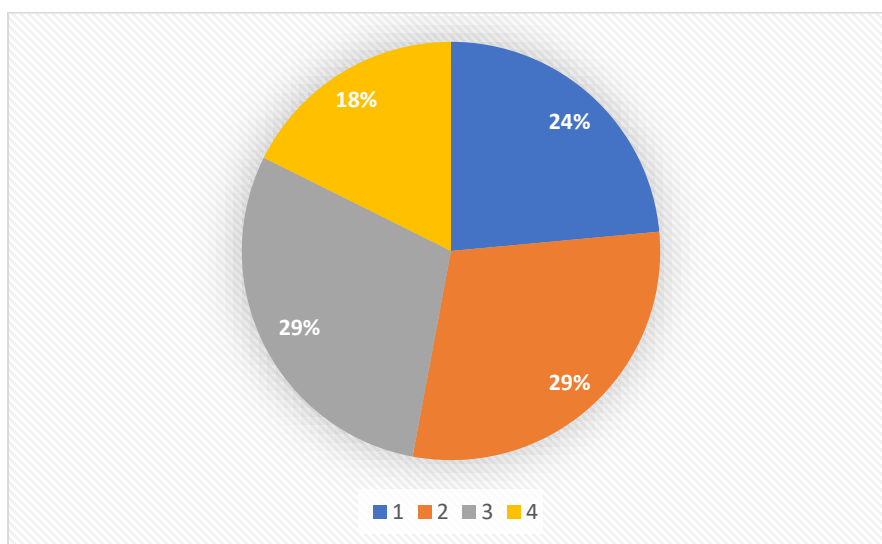
ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN							
Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
			1	2	3	4	
¿Los trabajadores de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información?	1			2			
¿Conoce la empresa los sistemas de información que usan sus empresas rivales?	1			2			
¿El sistema de información es fácil de usar?	1				3		
¿Se capacita a los empleados en los sistemas de información que tiene la empresa?	1			2			
¿La empresa mejora constantemente sus sistemas de información?	1		1				

Fuente: Elaboración del autor.

Con respecto a los resultados dentro del área de sistemas de información se encontró que a pesar de que dentro de la empresa se tiene implementado este sistema no se articula este con las funciones de cada uno de los empleados lo cual puede generar pérdida de información al interior de la organización.

Figura 9.

Resultado área de sistemas de información



Nota: Elaboración del autor.

A través de la Figura 9 se observa que el área de sistemas de información presenta el 24% de sus etapas como una debilidad mayor, el 29% como una debilidad menor, el 29% como una fortaleza menor y tan solo el 18% como una fortaleza mayor.

8.8. Área de talento humano, clima y cultura organizacional

Por último, el área de talento humano es liderada también por el gerente de la organización para la cual se tuvieron en cuenta aspectos como la planeación, selección de personal, sistema de compensaciones, desarrollo, evaluación, relaciones con el personal y la salud ocupacional dentro de la entidad (Tabla 11).

Tabla 11.

Área de talento humano, clima y cultura organizacional

ÁREA DEL TALENTO HUMANO, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
Planeación y selección	¿Cuenta la empresa con departamento de recursos humanos?	1		1				
	¿La empresa lleva a cabo un procedimiento para el reclutamiento de personal?	1			2			Por medio de anuncios en vanguardia
	¿Cuenta la empresa con fuentes confiables para la búsqueda de posibles candidatos para la vacante o nuevo puesto?	1			2			
	¿Es clara la descripción de funciones, especificaciones y requisitos del cargo?	1			2			
	¿Son eficientes los medios por donde se publican las vacantes?	1			2			
	¿Se tiene definido un proceso para la recopilación de hojas de vida?	1			2			

ÁREA DEL TALENTO HUMANO, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿La empresa lleva a cabo un procedimiento para la selección del personal?	1			2			
	¿Se solicita la información necesaria de los candidatos para el cargo?	1			2			
	¿Se lleva a cabo la entrevista a los candidatos por parte del jefe de talento humano?	1			2			La realiza el gerente
	¿Se realizan pruebas a los candidatos (de conocimiento, de desempeño, de inteligencia, psicológicas)?	1		1				
	¿Se lleva a cabo la entrevista con el jefe inmediato del puesto vacante?	1				3		
	¿Se lleva a cabo la verificación de referencias?	1				3		
	¿Se realizan visitas domiciliarias?	1		1				
	¿Se le realizan exámenes médicos a la persona seleccionada?	1		1				
	¿La empresa lleva a cabo un procedimiento para la contratación del personal?	1			2			El gerente se encarga de este procedimiento de manera tradicional
	¿La calidad del talento humano con el que cuenta la empresa corresponde a las necesidades y exigencias de la empresa?	1				3		
	¿Son claros aspectos como funciones, salarios, fechas de iniciación y terminación, tipo de contrato y beneficios que se establecen en el contrato?	1				3		
	¿El tipo de contrario que utilizan es verbal?		2					
	¿El tipo de contrario que utilizan es escrito?	1				3		

ÁREA DEL TALENTO HUMANO, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿El tipo de contrario que utilizan es a término fijo?	1				3		
	¿El tipo de contrario que utilizan es a término indefinido?		2					
	¿La empresa lleva a cabo procesos de inducción para los empleados?	1				3		
	¿Se lleva a cabo la presentación de la organización, presentación de infraestructura, presentación del personal y equipo de trabajo y presentación de los servicios del personal?	1				3		
	¿En la empresa hay manual de funciones?	1		1				La empresa no cuenta con un manual de funciones
	¿Se encuentra especificado cada cargo en un manual de funciones?	1		1				
	¿Es clara la descripción de funciones y entrega del sitio de trabajo?	1			2			
	¿Son claras las especificaciones y descripciones que se dan en el proceso de inducción?	1			2			
Compensaciones	¿La empresa cuenta con un salario establecido (especie, por tarea, sueldo fijo, etc.)?	1				3		Sueldo fijo
	¿Se les reconocen prestaciones a los empleados (prima, cesantías, vacaciones, etc.)?	1				3		Cesantías y vacaciones
	¿El nivel salarial y de prestaciones es el adecuado?	1				3		
	¿Están los empleados afiliados a seguridad social?	1				3		
Desarrollo	¿Los empleados reciben la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	1			2			

ÁREA DEL TALENTO HUMANO, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿La empresa le proporciona oportunidades a los empleados para su desarrollo profesional?	1		1				
	¿La empresa brinda a sus empleados apoyo para realizar programas de capacitación externos?	1		1				
	¿La empresa lleva a cabo procesos de capacitación internos para los empleados?	1		1				
	¿Se le brinda al personal la oportunidad de ascender y hacer carrera dentro de la empresa?	1		1				
Evaluación	¿Cuenta el personal de la empresa con habilidades especiales como la creatividad, iniciativa, deseo de desarrollo personal y profesional, entrega al trabajo, compromiso con la empresa, etc.; que contribuyen con el progreso organizacional?	1				3		
	¿Realiza la empresa evaluaciones de desempeño a sus trabajadores, a fin de incentivarlo y mejorar su productividad?	1			2			Realizan algunas charlas generales
	¿El personal está informado de la manera como desempeña su trabajo?	1			2			
Relaciones con el personal	¿La empresa cuenta con una cultura organizacional basada en principios, ética y valores?	1				3		
	¿Todo el personal aplica los principios de cultura organizacional que tiene la empresa?	1				3		
	¿La empresa cuenta con un clima laboral agradable que propicia un ambiente de trabajo libre de tensiones?	1				3		

ÁREA DEL TALENTO HUMANO, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿Las relaciones entre el personal son buenas?	1				3		
	¿La gerencia se encarga de propiciar un buen ambiente de trabajo?	1				3		
	¿EL trabajo en equipo es bueno en todas las áreas funcionales?	1				3		
	¿La moral de los empleados es alta?	1				3		
	¿El personal está motivado?	1				3		
	¿En la empresa se desarrollan estrategias para la motivación de los empleados?	1			2			
	¿El personal está a gusto con el trabajo que desarrolla?	1				3		
	¿Los empleados de sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	1			2			
	¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	1				3		
Salud ocupacional	¿La empresa aplica programas de salud ocupacional y seguridad industrial dentro de su empresa?	1				3		
	¿La empresa cuenta con condiciones ambientales de trabajo adecuadas para cada cargo (iluminación, temperatura, ruidos, etc.)?	1			2			
	¿Se le brinda al personal la formación básica sobre Prevención de Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?	1				2		
	¿Están claros y se dan a conocer los protocolos en caso de emergencia a todos los empleados?	1				2		
	¿El personal puede realizar su trabajo de forma segura?						3	

ÁREA DEL TALENTO HUMANO, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL								
Etapa	Cuestionario para la medición de indicadores	Se aplica	No se aplica	Calificación				Complemento (opcional)
				1	2	3	4	
	¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Personal necesarios a todos los empleados para desempeñar su trabajo?	1				3		
	¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	1			2			

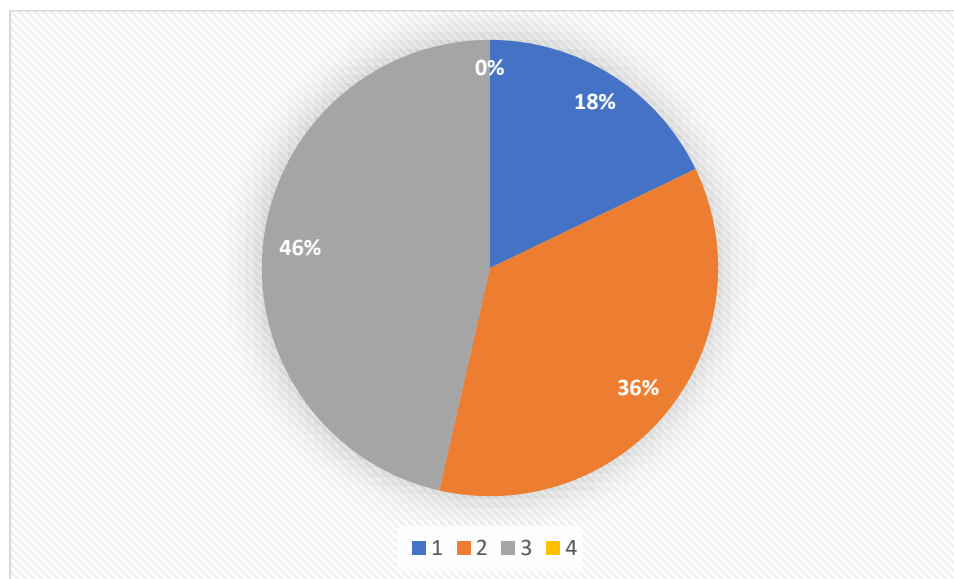
Nota: Elaboración del autor.

Se resalta que es positivo que la organización realice la vinculación del personal de acuerdo con lo establecido en la legislación colombiana y que se garanticen las buenas relaciones personales dentro de la organización, sin embargo, se considera importante evaluar si los elementos de protección personal empleados son los adecuados para las funciones a desarrollar y realizar un plan de compensaciones salariales basado en metas para el personal de mercadeo y ventas.

Por otra parte, se considera como un factor positivo que la empresa se encuentre constituida legalmente hace más de 5 años, ya que esta trayectoria en el mercado se puede convertir fácilmente en una estrategia de promoción a empresas o cliente final, orientándolos hacia el apoyo a negocios nacionales por medio del colectivo “compra local” fundamentado en la confianza de ser una organización con reconocimiento en la ciudad de Bucaramanga.

Figura 10.

Resultado área de talento humano, clima y cultura organizacional



Fuente: Elaboración del autor.

El área de sistemas de información presenta el 18% de sus etapas como una debilidad mayor, el 36% como una debilidad menor, el 46% como una fortaleza menor y no presenta ningún resultado en la etapa de fortaleza mayor (Figura 10).

A partir de estos resultados, se evidencia la falta de orientación al logro presente en la cultura organizacional empresa, ya que no cuenta con una planeación estratégica, ni con objetivos enfocados hacia la respuesta oportuna a los cambios presentes por la crisis económica originada por el COVID-19, resaltando que los tipos de contratación de empleados fueron modificados a obra o labor y se realizaron despidos ya que la organización no contaba con el flujo de caja necesario para garantizar el pago de nómina.

Con los resultados ya descritos se realizó la Matriz de Evaluación de los Factores Internos con la cual se pretendió recopilar y analizar la información más relevante del entorno

interno de la organización en términos de fortalezas y debilidades. En la Tabla 12 se muestra la matriz realizada.

Para la construcción de esta matriz, se tuvieron en cuenta los postulados que propone David en su libro de Conceptos de Administración estratégica (2013). Así mismo y teniendo en cuenta que los elementos del análisis interno eran diversos, se realizó una reunión virtual con el gerente de la empresa con el fin de priorizar la información más relevante y poder realizar el análisis previamente presentado. De esta manera, se seleccionaron los factores que tuvieron mayor calificación, argumentando que estos elementos resaltaron por ser los puntos más fuertes y débiles de la empresa, según el diagnóstico realizado.

En este sentido, inicialmente se deben organizar los factores internos clave detectados en la compañía en fortalezas y debilidades. Seguido de esto, se asigna para cada factor una ponderación, la cual, según David (2013), debe ir de 0.0 a 1.0 de acuerdo con el grado de importancia que tiene el elemento sobre el éxito de la empresa. La suma de todos los factores debe ser igual a 1. Seguidamente se realizó la clasificación de los factores, la cual debe ir de 1-4. Las debilidades reciben clasificación de 1 si son identificadas como una debilidad mayor o 2 si son una debilidad menor, mientras que las fortalezas, recibieron clasificación de 3 si eran fortalezas menores o 4 si eran fortalezas mayores. Luego de esto se calculan las puntuaciones ponderadas multiplicando la ponderación inicial por la clasificación para finalmente sumar todas las puntuaciones ponderadas encontrando el valor total de situación de la organización (David, 2013).

Tabla 12.
Matriz EFI

	Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas				
1	La empresa cuenta con una larga trayectoria en el mercado.	0,03	3	0,09
2	Se estimula la compra regional.	0,03	3	0,09
3	La empresa cuenta con un registro contable actualizado.	0,07	4	0,28
4	La empresa cuenta con fuertes fuentes de financiación.	0,04	3	0,12
5	Se realizan labores de mantenimiento preventivo.	0,07	4	0,28
6	La organización incluye maquinaria de alta tecnología.	0,05	4	0,2
7	La empresa realiza proceso de reciclaje.	0,04	3	0,12
8	La empresa cuenta con un sistema de información propio.	0,03	4	0,12
9	El sistema de compensaciones de la empresa.	0,04	4	0,16
10	Existe una baja rotación de personal.	0,05	4	0,2
Debilidades				
1	La empresa no cuenta con una planeación estratégica.	0,09	1	0,09
2	El gerente es el que toma las decisiones de la entidad.	0,09	1	0,09
3	Hay fallas en la comunicación interna del equipo de trabajo.	0,04	2	0,08
4	No hay una estrategia de precios efectiva.	0,05	1	0,05
5	La empresa no cuenta con un stock de producto terminado.	0,03	2	0,06
6	No existe un estudio de la distribución de planta.	0,04	2	0,08
7	La empresa terceriza la comercialización del producto.	0,03	2	0,06
8	La empresa no cuenta con un área de I&D.	0,07	1	0,07
9	No existe un manual de funciones.	0,04	1	0,04
10	No se capacita al personal.	0,06	1	0,06
Total		1		2,34

Nota: Elaboración del autor, basado en (David, 2013).

Con el resultado de la Matriz EFI se logra evidenciar que la empresa Lienzotex se encuentra en un escenario débil, ya que su puntaje total de 2,34 se encuentra por debajo del promedio general de una organización (2,50), exponiendo sus grandes debilidades que hacen parte de la disminución en el rendimiento y rentabilidad que ha tenido la empresa en los últimos años. Entre ellas se destacan la ausencia de un plan estratégico, las fallas en la comunicación interna, la ausencia de un estudio de distribución de planta y la ausencia de un área de investigación y desarrollo. Con estos datos se espera poder proponer una serie de estrategias que logren contrarrestar el efecto que han tenido estos factores sobre la organización.

9. Diagnóstico de factores externos

Para el desarrollo del análisis externo, se utilizó la herramienta PESTEL para el análisis del macroentorno de la organización. A continuación, se presenta la información a partir de la búsqueda de información en diferentes fuentes actualizadas, así como su interpretación para cada factor en términos de oportunidad o amenaza frente a la empresa estudiada (ver tablas 13-18).

Tabla 13.

Análisis de los factores políticos

Factor	Noticia	Efecto sobre la empresa	Interpretación
Político	Gobierno lanza convocatoria para la fabricación de productos para el sector salud.	La iniciativa "Empresas por el empleo" es una oportunidad para todas las empresas de la región ya que pueden mantenerse actividad buscando mitigar los daños causados por la cuarentena obligatoria (Covid-19).	Oportunidad.
	El Gobierno Nacional hizo un llamado a las empresas nacionales a participar para satisfacer la necesidad de elementos de protección personal en salud como batas manga larga antilíquido, gorros, polainas, caretas, visores, guantes, tapabocas entre otros (El Espectador, 2020).	El Programa Especial de Garantías (FNG) "Unidos por Colombia", espera mitigar el impacto económico generado por la pandemia del Covid-19 ayudando con problemas de liquidez, despidos y sostenibilidad en el mercado.	Oportunidad
	El gobierno ha puesto a disposición \$12 billones de pesos para garantizarles créditos a pequeños empresarios.	Situaciones como el cierre de establecimientos no esenciales así como la cuarentena obligatoria y la alza en el desempleo hacen que el sector comercial sufra consecuencias en sus utilidades. .	Amenaza
	Por medio de la creación de un programa de garantías, el gobierno busca otorgar préstamos a los pequeños y medianos empresarios del país. (El Tiempo, 2020). Caída de las ventas en el sector comercio de Colombia.	La falta de coordinación en las medidas restrictivas hizo que la economía se viera afectada por un aumento exponencial de casos de Covid en el país, retrasando la apertura económica.	Amenaza

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 14.

Análisis de los factores económicos

Factor	Noticia	Efecto sobre la empresa	Interpretación
Económico	Emprendimiento, solución para la crisis y ayuda para la reactivación.	Debido a la crisis económica generada por la pandemia del Covid-19, se ha presentado una caída en la economía del 5,3%, dando paso a las economías informales y a la creación de nuevos productos o servicios innovadores.	Oportunidad
	Tras el incremento de desempleo del país, los colombianos buscan maneras de generar ingresos, dando paso a la innovación (El Tiempo, 2020).		
	La crisis económica generará cambios a mediano y largo plazo.	Los alivios financieros ofrecidos por el Gobierno Nacional hacen que los empresarios puedan cumplir con sus obligaciones financieras, de nómina y acceder a alivios tributarios como el aplazamiento del impuesto de renta, entre otros.	Oportunidad
	CEPAL entregó nuevas proyecciones de crecimiento para los países de América Latina y el Caribe. Recalca que la crisis provocará en el mediano plazo cambios estructurales en la organización productiva, el comercio internacional y el actual modelo de globalización (CEPAL, 2020).		
	La demanda de productos dentro del sector textil ha disminuido.	Desde el inicio de la pandemia, se ha visto un decrecimiento en las importaciones y las exportaciones nacionales, siendo esto una amenaza para el sector y la economía del país, debido a que a raíz de esto los países se están centrando en adquirir productos de primera necesidad para hacer frente a la pandemia, frenando las otras actividades industriales, por lo que el comercio internacional de estos productos se ha visto reducido	Amenaza
	Debido a la situación a nivel mundial, la demanda del sector textil en Colombia se redujo en un 60% (Dinero, 2020).	Además de la disminución de la demanda, las importaciones traídas de los países asiáticos hacia Colombia representan una amenaza para las empresas productoras del sector textil, puesto que los productos asiáticos tienen precios mucho más competitivos que los productos elaborados en el país. (Dinero, 2020).	Amenaza
Existe una alta competencia de precios dentro del sector.			
Aún en épocas de pandemia, los colombianos han optado por comprar tapabocas termosellados provenientes de Estados Unidos y China (Dinero, 2020).			

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 15.

Análisis de los factores sociales

Factor	Noticia	Efecto sobre la empresa	Interpretación
Social	La mayoría de las empresas en el país han adoptado y acelerado los procesos de Responsabilidad Social Empresarial.	Creación de campañas de responsabilidad social empresarial con donativos al sector médico por compras de elementos o migración de los procesos misionales de producción hacia elementos de protección personal y bioseguridad.	Oportunidad
	Algunas de las empresas más grandes del país han logrado realizar aportes al sistema de salud, equipos y elementos de protección personal (Revista Dinero, 2020).	La realización de este tipo de eventos aún de manera virtual genera una oportunidad en la generación de nuevas relaciones comerciales entre empresarias con proveedores y compradores, manteniendo de esta manera la rentabilidad de las empresas del sector.	Oportunidad
	Colombiamoda celebró su edición número 31 vía online.	Los índices de desempleo actuales en la ciudad reflejan que hay menor capacidad de inversión y los gastos en las finanzas familiares han sido reducidos drásticamente, dando prioridad a gastos de vivienda y alimentación.	Amenaza
	La feria de la moda más importante a nivel nacional se llevó a cabo de manera virtual con el fin de mantener activas las relaciones entre proveedores y compradores de este sector (Jelman, 2020).	La disminución del poder adquisitivo de las personas hace que estas cambien sus patrones de consumo, los cuales en la actualidad se encuentran centrados en alimentación y recreación.	Amenaza
	El plan de expertos para mitigar el histórico desempleo en Bucaramanga.		
	Bucaramanga alcanza el pico más alto de desempleo en la historia con el 18,8%, estimándose un aumento en esta cifra ya el sector del comercio en la ciudad y el área metropolitana ha sido el más afectado (El Tiempo, 2020).		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 16.

Análisis de los factores tecnológicos

Factor	Noticia	Efecto sobre la empresa	Interpretación
Tecnológico	El e-commerce toma protagonismo durante el coronavirus.	Desarrollo de nuevos métodos de pago con precios bajos de comisión para emprendimientos y Mipymes.	Oportunidad
	En cuanto al comercio electrónico sobresalen en Colombia las industrias del turismo, tecnología, moda, entretenimiento, salud y belleza (Colombia Fintech, 2020).	Se genera una migración de compra de los clientes hacia canales digitales y pasarelas de pagos virtual, por consiguiente, se considera que es una oportunidad para disminuir los costos de venta y crear canales virtuales de promoción abajo costo como lo son las redes sociales.	Oportunidad
	Como parte de la transformación gracias a la pandemia, los medios digitales son la principal fuente de ventas.		
	De la mano de la reinención muchas empresas del país exploraron los canales de comunicación digitales, los cuales ayudan a generar ingresos mientras se controlan los costos (El tiempo, 2020).		
	En Colombia el 78% de las empresas de la industria textil y de confecciones son microempresas.	La baja tecnología implementar en pequeñas empresas hace que su producción este sujeta a la mano de obra.	Amenaza
	Lo cual indica que de esta actividad se benefician aproximadamente 600.000 personas en el país (Dinero, 2020). Las nuevas generaciones son las que más interactúan con el medio digital.	La modalidad de compras en línea disminuye en gran medida el mercado objetivo de la industria textil, concentrándose sólo en la población joven.	Amenaza

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 17.

Análisis de los factores ecológicos

Factor	Noticia	Efecto sobre la empresa	Interpretación
Ecológico	La industria textil busca avanzar en materia de sostenibilidad.	Lo anterior es una oportunidad para la industria, ya que la sostenibilidad brinda medidas de ahorro y posicionamiento a las organizaciones que puedan implementarla.	Oportunidad
	La entidad Control Union Certifications ha venido trabajando en la implementación y certificación de buenas prácticas sociales y ambientales sobre cadenas de suministro de más de 70 países (Dinero, 2020). Empresas como Epson avanzan en la impresión digital sobre tela.	La aplicación de nuevas técnicas dentro del sector textil y de la confección es visto como una oportunidad al hablar de innovación y valor agregado dentro del sector.	Oportunidad
	Los avances en la impresión digital aportan ventajas en la cadena de valor de la industria textil lo cual ayuda a innovar desde el proceso de diseño hasta la fase productiva (ACIS, 2020). No existe una conciencia ambiental dentro del sector textil y de la confección.	El consumo de recursos naturales y la contaminación son aspectos que a largo término generan mayores costos para una organización dentro del sector, lo cual impacta de manera directa en sus ingresos.	Amenaza
	En países como Colombia, la riqueza en recursos naturales ha hecho que consumidores y empresarios no comprendan la importancia de la sostenibilidad (Portafolio, 2019). Los modelos de compra de ropa usada han tomado protagonismo dentro del país.	A pesar de que lo anterior genera un impacto medio ambiental positivo, afecta de manera negativa a las empresas productoras de textiles en quienes la demanda se vería disminuida al alarga el ciclo de vida de las prendas de vestir.	Amenaza
	El sector textil y de la confección produce cerca de 1,200 millones de toneladas de CO ₂ al año, consume cerca de 93.00 millones de metros cúbicos anuales y contamina suelos por medio de uso de telas sintéticas. En respuesta a eso, el modelo de economía circular se ha adoptado al sector de la moda, entrando en Colombia la modalidad de comprar ropa de segunda mano (Fajardo, 2020).		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 18.

Análisis de los factores legales

Factor	Noticia	Efecto sobre la empresa	Interpretación
	Decreto 682 de 2020		
	Por medio de esta normativa se reglamente la exención del impuesto sobre las ventas durante el año 2020 el cual incluye prendas de vestir (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2020).	Aun cuando la materia prima como las telas no se encuentran incluidas dentro del día sin IVA, la venta de prendas de vestir aumenta la demanda de estos productos.	Oportunidad
	Decreto 1168 de 2020		
	A partir del 1ro de septiembre entró en regulación 1 fase de asilamiento selectivo y distanciamiento individual responsable.	Por medio de este decreto, varios empresas del sector industrial y comercial reiniciaron sus operaciones, a excepción de bares, discotecas, licorerías, entre otros.	Oportunidad
Legal	Resolución 844 de 2020		
	El Presidente de la República anuncia declaratoria de emergencia sanitaria y puesta en marcha de rigurosas medidas para contener la pandemia del coronavirus (COVID-19) (Minsalud, 2020).	Con esta resolución se dio paso a la restricción comercial a nivel nacional, el cierre temporal de fábricas, restaurantes y diferentes sectores económicos del país con la finalidad de prevenir el contagio.	Amenaza
	Decreto 462 de 2020		
	Mediante esta normativa se restringió la exportación de productos relacionados con la emergencia sanitaria por la Covid 19 como es el caso de tapabocas, prendas anti fluidos, entre otros.	La restricción en cuanto a las exportaciones hizo que varias empresas dentro del sector textil y de la confección se frenaran en cuanto a las ganancias que pudieron haber generado a causa de la pandemia.	Amenaza

Nota: Elaboración del autor.

Complementario al análisis realizado, se construyó una Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), la cual buscó analizar el impacto que tienen los factores descritos y la posición que tiene actualmente Lienzotex frente a los mismos. Para su elaboración se tomó como referencia el postulado de David (2013) en el cual explica los pasos para la ejecución de esta evaluación. Se inicia con la organización de los factores estudiados en el PESTEL dentro de las categorías de oportunidades y amenazas. Para cada uno de estos factores se debe asignar una ponderación entre 0.0 y 1.0, la cual se relaciona con la importancia que tiene el factor para que la empresa tenga éxito dentro del sector. Esta evaluación se realizó en compañía del gerente de Lienzotex. Seguido de esto se da una clasificación de los factores teniendo en cuenta una escala

que va de 1-4, la cual determina la eficacia que tienen las estrategias actuales de la empresa sobre la respuesta de la misma ante los factores externos. En esta escala David propone que 4 = a una respuesta superior, 3 = una respuesta mayor al promedio, 2 = una respuesta promedio y 1 = una respuesta deficiente. Por último, para conocer la puntuación ponderada de cada factor se multiplica el valor de la ponderación inicial con la clasificación y al tener todos estos datos, se suman las puntuaciones para dar el resultado final de la matriz (David, 2013). Con base a esta información en la Tabla 19 evidencia los resultados de la matriz EFE realizada para la organización.

Tabla 19.
Matriz EFE

	Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades				
1	Convocatorias del Gobierno Nacional.	0,01	1	0,01
2	Créditos a empresarios	0,06	2	0,12
3	Auge del emprendimiento	0,02	4	0,08
4	Cambios en la economía.	0,02	2	0,04
5	La Responsabilidad Social Empresarial.	0,03	1	0,03
6	Colombiamoda y su versión virtual.	0,06	2	0,12
7	El e-commerce toma protagonismo durante el coronavirus.	0,07	3	0,21
8	Medios digitales son la principal fuente de ventas.	0,07	2	0,14
9	Sostenibilidad en la industria textil.	0,03	2	0,06
10	Avances en la impresión digital sobre tela.	0,02	1	0,02
11	Decreto 682 de 2020.	0,04	1	0,04
12	Decreto 1168 de 2020.	0,08	3	0,24
Amenazas				
1	Caída de las ventas en el sector comercio de Colombia.	0,08	1	0,08
2	Debilidades en el gobierno para gestionar la crisis.	0,02	3	0,06
3	Disminución en la demanda dentro del sector textil.	0,06	2	0,12
4	Existe una alta competencia de precios dentro del sector.	0,06	2	0,12
5	Altos índices de desempleo en Bucaramanga.	0,07	1	0,07
6	El 47% de los trabajadores en Colombia son informales.	0,01	4	0,04
7	Alto porcentaje de microempresas en la industria textil.	0,02	2	0,04
8	Las nuevas generaciones y los medios digitales.	0,05	1	0,05
9	Baja conciencia ambiental dentro del sector textil.	0,02	2	0,04
10	Economía circular en el sector textil.	0,01	4	0,04
11	Resolución 844 de 2020.	0,08	2	0,16
12	Decreto 462 de 2020.	0,01	4	0,04
Total		1		1,97

Nota: Elaboración del autor basado en (David, 2013).

El resultado de esta matriz determina la posición de la empresa frente a las situaciones del mercado al cual hace parte y también su posición frente a las oportunidades y amenazas actuales. En este sentido, se logra observar que el resultado final de la Matriz EFE fue de 1,97, el cual denota una evidente posición débil la cual es en parte explicada por la situación financiera que venía presentando la empresa sumado a las consecuencias de la pandemia sobre la economía global. De esta manera, factores como la caída de las ventas en el sector comercial, la alta competencia de precios en el sector y la baja conciencia ambiental dentro del sector textil son elementos que no se pudieron sobrellevar y que afectaron la rentabilidad de la organización, evidenciándose falencias en las medidas que tiene esta para reaccionar ante las amenazas del medio. Estos datos junto con la información expuesta por medio de la Matriz EFI serán utilizados más adelante para la construcción de la matriz DOFA y la propuesta de las estrategias.

Para culminar la sección del análisis interno y externo se realizó la matriz de perfil competitivo, dentro de la cual se comparan dos empresas competidoras junto con la organización a estudio, determinando el impacto que tienen los factores clave de éxito sobre ellas. De esta manera y mediante una reunión en conjunto con el gerente y el asesor comercial de Lienzotex, se estableció que dos de los competidores más relevantes para la empresa son Comertex y Distrihogar, quienes ofrecen líneas institucionales para hospitales y hoteles respectivamente. Siguiendo el esquema planteado por Ortiz (2017), se realizó la matriz que se encuentra en la Tabla 20.

Para su desarrollo, se organizaron los factores clave de éxito de acuerdo con las categorías que postula Ortiz (2017); clientes, mercado, producto y tecnología. Para cada uno de estos factores se debe asignar una ponderación entre 0 y 1, según la relevancia que representan cada uno de ellos para alcanzar el éxito de la empresa. La suma de estas ponderaciones debe ser

igual a 1. De igual manera cada uno de estos elementos deben ser calificaciones con numeraciones entre 1 y 4, siendo 4 = a una fortaleza mayor, 3 = a una fortaleza menor, 2 = una debilidad menor y 1 = una debilidad mayor. Con estos valores se calculan las puntuaciones ponderadas multiplicando las ponderaciones de cada factor por su clasificación. Estas ponderaciones totales se suman, encontrándose el valor total por empresa, comparando los valores entre sí y realizando un análisis de acuerdo con su puntuación (Ortiz, 2017).

Tabla 20.
Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Pond	Lienzotex		Comertex		DistriHogar	
		C	P	C	P	C	P
Categoría de Clientes							
Lealtad del cliente	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Calidad del servicio	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Satisfacción del cliente	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Categoría de Mercado							
Competitividad de precios	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Participación en el mercado	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Crecimiento de la organización	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Categoría de Producto							
Calidad del producto	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Eficiencia en procesos	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Calidad en proveedores	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Categoría de Tecnología							
Investigación en innovación	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24
Tecnología utilizada	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28
Inversión en investigación	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2
Total	1		2,47		3,79		3,78

Nota: Elaboración del autor basado en (Ortiz, 2017).

Para la realización de la calificación de los factores clave de éxito de las empresas competidores fue necesario comunicarse con personal del área de mercado de las empresas Comertex y Distrihogar quienes aportan la información necesaria para realizar dicha matriz. A través de la evaluación realizada por categorías, fue posible determinar que de las tres empresas, Comertex es quien se encuentra mejor posicionada dentro del mercado, seguida de Distrihogar y Lienzotex. Dentro de los puntos fuertes de la organización estudiada se encontraron la calidad del producto, la participación dentro del mercado regional y la satisfacción de sus clientes,

mientras que sus mayores debilidades se encuentran enfocadas hacia la investigación e innovación, así como las inversiones enfocadas en esta área.

10. Direccionamiento estratégico

Como parte del segundo objetivo específico planteado se construyó el direccionamiento estratégico para la empresa Lienzotex en donde se incluyó la propuesta de la misión, visión y los valores corporativos los cuales constituyen la cultura de la organización y se exponen a continuación.

10.1. Misión

La misión de una organización denota su razón de ser y su objetivo principal dentro de un mercado. De esta manera, la misión contiene elementos como la actividad principal de una empresa, cómo se lleva a cabo, cuál es la propuesta de valor que presenta la entidad, a qué público se encuentra dirigida y cuál es su factor diferenciador (Espinosa, 2019). Teniendo en cuenta lo anterior se presenta la misión para la empresa Lienzotex:

Nuestro propósito es generar satisfacción a nuestros clientes por medio de la fabricación y comercialización de ropa de cama y toallas especializadas para los sectores hoteleros, hospitalarios y del hogar, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, durabilidad y confort.

10.2. Visión

Por otra parte, la visión de una empresa hace referencia a las metas que esta pretende alcanzar en un tiempo establecido. Es decir que la visión determina a dónde quiere llegar la empresa o lo que se quiere lograr a futuro. De esta manera la visión puede contemplar hacia que

dirección se debe enfocar la organización en términos de creación de nuevos productos y servicios, el mercado objetivo, la zona a la cual se encuentra orientada, entre otros aspectos (Espinosa, 2019). Teniendo como base la naturaleza de la empresa Lienzotex se constituyó como visión:

Lienzotex se proyecta para el año 2025 como una empresa líder dentro del departamento de Santander, destacándose por su rápido crecimiento en el mercado gracias a la confección y venta de productos de alta calidad y gran utilidad en los sectores de turismo, hogar y entidades de salud.

10.3. Valores corporativos

Con respecto a los valores corporativos, estos se centran en los principios que direccionan la cultura organizacional y el comportamiento al interior de la empresa, estableciendo la actuación de los colaboradores frente a proveedores, pares, competidores y clientes (Samsing, 2019). De acuerdo con la misión, visión y políticas que quieren expresarse dentro de Lienzotex se tuvieron en cuenta los siguientes valores corporativos:

Calidad: Trabajamos cumpliendo con los estándares de calidad propuestos para cada uno de nuestros nichos de mercado, buscando lograr un rápido posicionamiento y factor que logre diferenciar nuestros productos con los de la competencia.

Eficiencia: Nuestro equipo de trabajo realiza sus tareas basado en el principio de eficiencia, ya que para nosotros como organización es importante trabajar de manera ágil y segura buscando alcanzar nuestros objetivos y metas.

Innovación: Lienzotex busca trabajar siempre en pro del cambio, investigando sobre nuevas técnicas, tecnologías, materias primas y procesos que permitan aumentar su productividad, mejorar la calidad de los bienes fabricados y disminuir el impacto medio ambiental que pudiera ser generado a causa de su operación.

Responsabilidad: Cada uno de nuestros colaboradores entiende y asume su rol dentro de la empresa, tomando consciencia de la importancia de sus funciones para lograr las metas corporativas. De esta manera, Lienzotex se siente comprometido con sus proveedores, clientes y entre su mismo equipo laboral, trabajando por un mismo fin.

Servicio: Trabajamos para nuestros clientes y entendemos el valor que representa para ellos cumplir con sus necesidades y expectativas. De esta manera, brindamos una atención integral a nuestros clientes internos y externos.

11. Diseño de estrategias, metas y objetivos

La sección correspondiente al diseño de estrategias, metas y objetivos está constituida por diferentes etapas: la primera corresponde a la generación de estrategias de manera global para la empresa, las cuales provienen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas anteriormente detectadas. Se utilizarán las pautas que expone Ortiz (2017) en su documento “Guía metodológica de direccionamiento estratégico”. En él, se describe que la matriz DOFA es un medio para llegar a proponer las estrategias de la empresa, las cuales se clasifican en estrategias de integración, intensivas, de diversificación, defensivas, de liderazgo de costo, diferenciación, y segmentación. Al tener las estrategias, la autora propone agruparlas por medio de retos estratégicos, según la similitud de su naturaleza (Ortiz, 2017). De esta manera, posterior a la presentación de la DOFA, se encontrarán los tres retos estratégicos postulados para Lienzotex.

A partir de los retos estratégicos se definieron los proyectos estratégicos, los cuales dan respuestas a dichos retos. En el caso de la empresa Lienzotex, se determinaron tres proyectos estratégicos, cada uno con sus objetivos a largo plazo, los cuales serán el foco del Cuadro de Mando Integral (CMI). Dentro de la tercera fase de este apartado, se comienza a construir el CMI, tomando como primer paso la elaboración del mapa estratégico, en el cual se organizan los objetivos a largo plazo propuestos para la empresa, dentro de las 4 perspectivas del CMI.

Finalmente, se diseñó el plan de implementación para las estrategias de la empresa Lienzotex, teniendo en cuenta el planteamiento de Ortiz, en el cual, por medio de los proyectos estratégicos, se construyen los objetivos SMART para cada una de las fases que deben llevarse a cabo dentro de cada proyecto. Así mismo, desde estos objetivos se despliegan los indicadores,

los cuales serán parte del sistema de medición y seguimiento de las propuestas de implementación.

11.1. Matriz DOFA

Para iniciar entonces el presente apartado, se desarrolló una matriz DOFA, en la cual se ingresaron las variables de mayor peso para la organización. Lo anterior fue determinado haciendo uso de los resultados de las matrices EFI y EFE. Por medio de la Tabla 21 se muestra la DOFA creada para la empresa Lienzotex con cada una de las estrategias propuestas según su escenario FO, FA, DO y DA.

Tabla 21.
Matriz DOFA

		Fortalezas		Debilidades	
		Factores externos	Factores internos	Factores externos	Factores internos
		F1	La empresa cuenta con un registro contable actualizado.	D1	La empresa no cuenta con una planeación estratégica.
		F2	Se realizan labores de mantenimiento preventivo.	D2	El gerente es el que toma las decisiones de la entidad.
		F3	La organización incluye maquinaria de alta tecnología.	D3	Hay fallas en la comunicación interna del equipo de trabajo.
		F4	Existe una baja rotación de personal.	D4	No existe un estudio de la distribución de planta.
	Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO
O1	Créditos a empresarios	E1	F1O3 (Innovación) Implementar herramientas electrónicas para procesos dentro del área contable.	E9	D1D2O2O3 (Penetración de mercado) Crear un plan de marketing digital para la organización.
O2	El e-commerce toma protagonismo durante el coronavirus.	E2	F4O1 (Statu quo) Crear un programa de distinciones y bonificaciones para el talento humano.	E10	D3D4O2 (Liderazgo en costo) Crear grupos de trabajo por áreas dentro de la organización.
O3	Medios digitales son la principal fuente de ventas.	E3	F2F3O4 (Liderazgo en costo) Diseñar e implementar un sistema de Gestión de Calidad.	E11	D3O2O4 (Innovación) Ampliar los canales de información interna de Lienzotex.
O4	Decreto 1168 de 2020.	E4	F4O1O2 (Liderazgo en costos) Capacitar al personal con respecto a las ventas en línea.	E12	D4O1 (Diferenciación) Establecer una distribución de planta que permita optimizar la producción de la empresa.
	Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA
A1	Caída de las ventas en el sector comercio de Colombia.	E5	F3F4A3 (Innovación) Crear el departamento de I&D.	E13	D1D2A3 (Diversificación no relacionada) Crear nuevas líneas de productos buscando ampliar el nicho del mercado objetivo.
A2	Disminución en la demanda dentro del sector textil.	E6	F2F3A1A3 (Innovación) Desarrollar productos con nuevas características como mayor durabilidad y secado rápido.	E14	D1D4A3A4 (Liderazgo en costo) Estandarizar los procesos productivos.
A3	Existe una alta competencia de precios dentro del sector.	E7	F1A1A2A3 (Penetración de mercado) Establecer precios especiales por compras de grupos de productos.	E15	D1A3 (Penetración de mercado) Crear un sistema de promociones.
A4	Resolución 844 de 2020.	E8	F3A4 (Desarrollo de mercado) Ampliar el mercado objetivo hacia otras zonas geográficas.	E16	D1D3A1A2 (Integración horizontal) Crear alianzas estratégicas con comercializadoras del sector.

Retos estratégicos

R1 (E1E5E6E11) Desarrollo tecnológico: Introducción de elementos tecnológicos innovadores que permitan mejorar los procesos internos de trabajo y la calidad del producto terminado.

R2 (E7E8E9E13E15E16) Desarrollo del mercado: Expansión del mercado objetivo por medio de la fabricación de nuevos productos, la ampliación de nuevos puntos de venta y estrategias de marketing.

R3 (E2E3E4E10E12E14) Optimización de los recursos Potenciar la utilización de los recursos con el fin de mejorar los procesos y la calidad de los productos.

Nota: Elaboración del autor.

Por medio de este esquema se crearon unas estrategias a partir de la información propia de la empresa y su situación actual en el mercado. Además se plantearon los retos estratégicos los cuales enfocan las 16 estrategias propuestas en 3 grupos de temáticas las cuales serán usadas posteriormente para detallar el plan de implementación. Cada una de estas estrategias se explican a continuación.

11.1.1. Estrategias FO

11.1.1.1. F1O3 (Innovación) Implementar herramientas electrónicas para procesos dentro del área contable. Esta estrategia hace parte del grupo de medidas relacionadas con la innovación. Teniendo en cuenta que dentro de las fortalezas de Lienzotex se encuentran los procesos relacionados con la contabilidad, se propone elaborar e implementar un sistema contable electrónico a partir de la información financiera con la cual cuenta actualmente la empresa. De esta manera y por medio de esta estrategia se busca integrar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) dentro de los procesos de la empresa con el fin de optimizar el funcionamiento dentro del área, teniendo siempre a la mano la información contable y financiera en el menor tiempo posible y de manera actualizada, lo cual contribuye a un aumento en la productividad de la organización y la toma de decisiones oportunas desde la dirección de la empresa.

Por medio de la elección de la herramienta contable se espera optimizar los diferentes procesos que permitirán mejorar la toma de decisiones para acelerar el crecimiento de la empresa. Para esta evaluación, se seleccionarán 5 herramientas electrónicas y por medio de una valoración por puntos, se escogerá el software que obtenga la mayor calificación a partir de las variables precio, prueba gratuita, cantidad de facturas electrónicas/mes, cantidad de usuarios y soporte (ver Tabla 22)

Tabla 22.
Softwares seleccionados

Variable	XUBIO	ALIADDO	ALEGRA	WORLD OFFICE	LOGGRO
Precio	\$60.000	\$64.000	\$60.000	\$60.000	\$52.800
Prueba gratuita	Sí	Sí	No	No	Sí
Cantidad de facturas electrónicas/mes	30	100	Ilimitadas	-	25
Cantidad de usuarios	1	2	2	-	1
Soporte	E-mail - Chat	-	E-mail – Chat - Teléfono	-	Chat

Nota: Elaboración propia

A continuación, se evalúa cada uno de los softwares seleccionados a partir de la importancia de cada variable para la empresa. La escala de calificaciones es la siguiente:

5=Muy importante

4=Importante

3=Normal

2=Poco importante

1=Nada importante

Tabla 23.
Evaluación por puntos

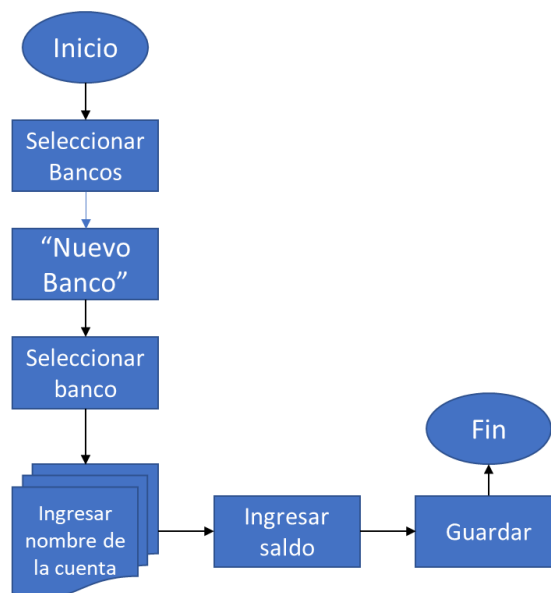
Variable	Peso	XUBIO		ALIADDO		ALEGRA		WORLD OFFICE		LOGGRO	
		Pond	Calif.	Pond	Calif.	Pond	Calif.	Pond	Calif.	Pond	Calif.
Precio	0,3	4	1,2	2	0,6	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Prueba gratuita	0,2	5	1,0	5	1	5	1	2	0,4	5	1
Cantidad de facturas electrónicas/mes	0,3	3	0,9	4	1,2	5	1,5	1	0,3	2	0,6
Cantidad de usuarios	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5	2	0,2	4	0,4
Soporte	0,1	4	0,4	2	0,2	5	0,5	2	0,2	3	0,3
Total	1		3,9		3,5		4,7		2,3		3,8

Nota: Elaboración propia

La evaluación de la Tabla 23 presenta al software ALEGRA como la herramienta electrónica que más se adapta a las necesidades de la empresa a partir de las variables analizadas. El software seleccionado estará sujeto a una valoración posterior para analizar su funcionalidad a partir de nuevas variables que se podrían considerar en un futuro, asimismo, será se establecerá un cronograma para capacitar al personal sobre el manejo del mismo. Por último, se realizará la etapa de transición del esquema contable antiguo hacia el automatizado, estableciendo tiempos de implementación y de entregas. Esta será la etapa más larga de la estrategia y en ella se contará con la asistencia del contador como líder del proceso y el apoyo de los profesionales en el área sistemas con el fin de evitar errores durante la implementación del programa. A continuación, se presenta una breve guía práctica para utilizar adecuadamente este software:

1. Crear un banco: Esta función permite registrar todas las transacciones realizadas en el sistema y asociarlas a la cuenta de banco seleccionada (ver Figura 11)

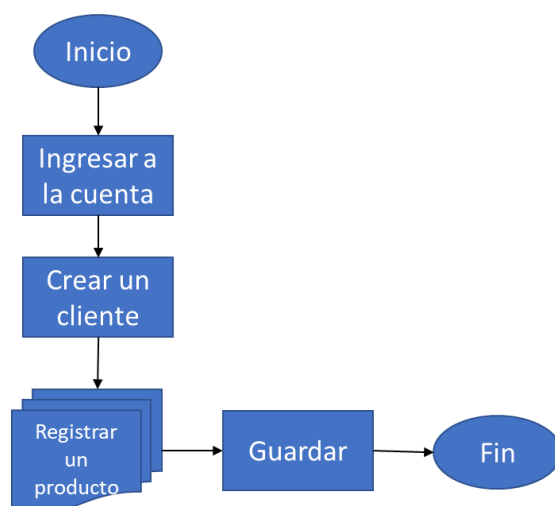
Figura 11.
Crear un banco



Nota: Elaboración propia

2. Elaborar una factura: Una de las ventajas que ofrece Alegra es que posee una interfaz intuitiva, con la cual se podrá elaborar fácilmente todas las facturas de negocio (ver Figura 12)

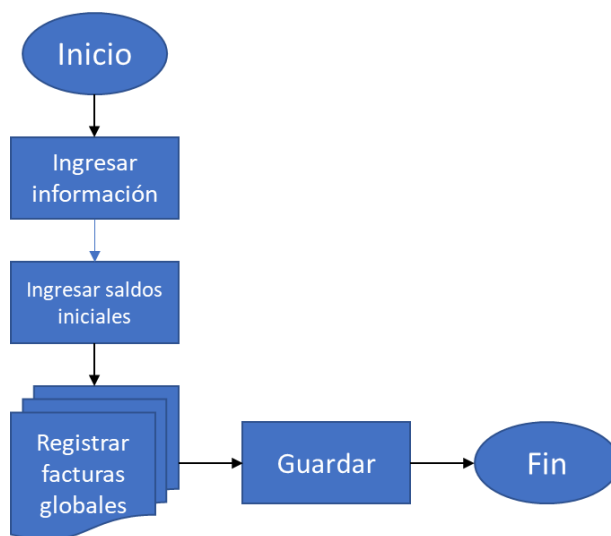
Figura 12.
Elaborar una factura



Nota: Elaboración propia

3. Registrar un gasto: Mediante esta función se podrán llevar un control de los egresos o salidas de dinero de la empresa, los cuales podrás asociar a facturas de proveedor o a cuentas contables
4. Saldo iniciales: Permite ingresar los saldos iniciales y la información de la empresa

Figura 13.
Saldos iniciales



Nota: Elaboración propia

11.1.1.2. F4O1 (Statu quo) Crear un programa de distinciones y bonificaciones para el talento humano. Al relacionar el programa de distinciones y bonificaciones con el statu quo se hace referencia a la realización de cambios que busquen mejorar la situación emocional y motivacional de los empleados al interior de la organización. De esta manera, se busca de manera indirecta un aumento en el rendimiento y la productividad del equipo de trabajo. La finalidad de este programa de distinciones y bonificaciones es que los colaboradores se sientan atraídos hacia el cumplimiento de metas mensuales dentro de cada una de sus áreas. Esto además de aumentar el rendimiento del trabajo, genera una sana competencia y mejora el clima laboral dentro de la organización lo cual se ve reflejado en trabajadores más productivos.

Para la realización de esta estrategia, se debe incluir dentro del equipo de trabajo de la empresa a una persona especialista en el área de talento humano, quien será la responsable de la implementación y seguimiento de este programa. El profesional en recursos humanos deberá definir en primera medida el presupuesto que se destinará para el plan de bonificaciones, en

conjunto con el gerente de la organización. Asimismo, durante esta etapa es necesario determinar si los incentivos serán de tipo económico o no económico, según la situación financiera de la entidad al momento de la preparación de la estrategia.

Con respecto al sistema de compensaciones se revisó la compensación fija y variable

- **Compensación fija**

La compensación fija corresponde al dinero que recibe el trabajador como salario y beneficios legales cuyo valor está ligado a su cargo dentro de la empresa. En la Tabla 24 se presentan los valores correspondientes

Tabla 24.
Compensación fija mensual

Cargo	No de personas	Salario básico	Subsidio de transporte	Compensación mensual	Compensación mensual*N° empleados
Gerente General.	1	\$1.650.000	\$106.454	\$1.756.454	\$1.756.454
Vendedor Punto físico.	2	\$908.526	\$106.454	\$1.014.980	\$2.029960
Operario producción.	1	\$908.526	\$106.454	\$1.014.980	\$1.014.980
Asesor comercial.	2	\$908.526	\$106.454	\$1.014.980	\$2.029960
Contador.	1	\$1.200.000	\$106.454	\$1.306.454	\$1.306.454

Nota: Elaboración propia

- **Compensación variable**

El plan de incentivos y bonificaciones incluye a los trabajadores del área operativa y de ventas con base en unas metas propuestas por la empresa a partir del histórico de ventas y las proyecciones para ciertas temporadas del año. Si el trabajador cumple estas metas se dará incentivo económico del 10% sobre su salario fijo mensual. Las metas están directamente relacionadas con la tarea principal confiada a cada trabajador, por medio de las cuales se busca brindar un incentivo para mejorar su rendimiento y productividad

Tabla 25.
Compensación variable

Cargo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Vendedor Punto físico.	8%	12%	8%	15%	12%	20%	15%	18%	20%	10%	25%	40%
Operario producción.	8%	12%	8%	15%	12%	20%	15%	18%	20%	10%	25%	40%
Asesor comercial.	8%	12%	8%	15%	12%	20%	15%	18%	20%	10%	25%	40%

Nota: Elaboración propia

De igual forma, dentro de este plan se deben incluir el esquema de evaluación de los empleados, lo cual estará enlazado con el sistema de indicadores que se propone al final de este documento. Una vez planteado el proyecto, será comunicado a todo el personal de la institución por medio de reuniones virtuales y correos electrónicos que contengan la información concerniente al plan elaborado.

11.1.1.3. F2F3O4 (Liderazgo en costo) Diseñar e implementar un sistema de Gestión de Calidad. La importancia de un Sistema de Gestión de Calidad dentro de una organización radica, no sólo en la mejoría del producto final por la optimización de sus procesos, sino también, toma importancia ya que por medio de él se logra generar un ahorro al interior de la empresa, logrando que sus procesos y su planta productora se vuelvan más eficientes. De esta manera, se busca que Lienzotex pueda recuperarse financieramente, no sólo por medio del aumento de sus ventas, sino también a través de una mejor gestión de los recursos con los cuales cuenta actualmente.

Las etapas de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 incluye análisis de la situación actual de la empresa, el cual ya se realizó por

medio de la ejecución del presente proyecto de grado y puede ser utilizado como material inicial del proceso de implementación. En la segunda etapa se realiza un mapeo de procesos con el fin de esclarecer la relación de los procesos con los que cuenta la empresa y la interacción de ellos entre las distintas áreas de la organización. Con esta información se redacta el plan de calidad, el cual debe ajustarse a las necesidades y metas de la organización a momento de la evaluación.

De igual manera se deben elaborar los procedimientos e instrucciones de trabajo que serán la guía para compilar la información sobre las actividades que se llevarán a cabo, sus alcances, objetivos, las instrucciones de trabajo y registro de los resultados. Dentro de la quinta etapa se encuentra la elaboración del manual de calidad y la sexta etapa está conformada por la capacitación. El proceso de capacitación deberá ser gradual, ya que es importante que todo el personal de la entidad tenga claro su papel dentro del plan de implementación de este sistema, su importancia y las actividades que se deben llevar a cabo para su correcto funcionamiento.

Posteriormente se entrará a la fase de implementación, la cual podría tener hasta una duración máxima de 2 años, teniendo en cuenta que durante su ejecución pueden encontrarse fallas, las cuales deberán ser corregidas durante en su momento. Al culminar el procesos de implementación, es importante realizar una evaluación por medio de una auditoría interna, la cual será similar al análisis interno que se realizó dentro del presente trabajo de grado. A partir de esta auditoria se plantearán las oportunidades de mejora y con ellas las acciones correctivas y preventivas que deberán realizarse al interior de la organización, estableciendo sus tiempos y procesos de realización.

11.1.1.4. F4O1O2 (Liderazgo en costos) Capacitar al personal con respecto a las ventas en línea. El comercio electrónico ha sido ampliamente utilizado en época de pandemia, por ello, la empresa debe innovar en cuanto a sus procesos de venta de sus productos. De esta manera, el personal asesor y las personas que tienen contacto directo con el cliente externo deben contar con los conocimientos necesarios para hacer que las compras que se hagan a la empresa sean de fácil acceso por medio de canales virtuales. Por medio de esta táctica se aseguran compradores y se logra ampliar el mercado objetivo. En este sentido, como parte de las estrategias de liderazgo en costo, se debe iniciar con la definición de los objetivos que se espera alcanzar a través de esta estrategia, en cuanto a ventas y nuevos clientes. De igual manera, se establecerán tiempos para el alcance de las metas y la evaluación de estas, lo cual se incluirá dentro de los indicadores de seguimiento. Como parte del esquema de ventas en línea, se creará una plataforma de e-commerce en donde el cliente pueda comprar por medio de la página web de la empresa, encontrando en ella el catálogo de productos disponibles, y la manera de realizar el pago desde la misma web. Durante esta fase de diseño y constitución de la plataforma, es indispensable contar con la participación de un ingeniero o diseñador gráfico experto en el área de e-commerce, quien será el encargado del montaje de la página y la posterior capacitación al personal sobre su funcionamiento.

A continuación, se presenta el cronograma y el formato de evaluación para conocer la percepción de los trabajadores a partir de la capacitación recibida

Tabla 26.
Contenido del programa de capacitación

Nombre de la capacitación	Fechas	Dirigido a	Responsable
Networking	Marzo	Personal interesado	Profesional en e-commerce
Assessment y Coaching	Abril	Todo el personal	Profesional en e-commerce
Conocimiento de la compañía	Mayo	Todo el personal	Profesional en e-commerce
Conocimiento del producto	Junio	Quienes lo conforman	Profesional en e-commerce
Técnicas de ventas y proceso de ventas	Julio	Todo el personal	Profesional en e-commerce
Habilidades interpersonales	Agosto	Todo el personal	Profesional en e-commerce
Conocimiento del mercado y la industria	Septiembre	Todo el personal	Profesional en e-commerce
Habilidades de supervisión	Octubre	Todo el personal	Profesional en e-commerce
Benchmarking	Noviembre	Todo el personal	Profesional en e-commerce

Nota: Elaboración propia

Con la elaboración de la plataforma en línea, la empresa debe poner en marcha un plan de gestión interno en el cual se encuentran involucrados los procesos de creación de un inventario, la logística de distribución y despacho de los productos, la disposición de diferentes medios de pago virtuales y la creación de la página web con las características previamente mencionadas. Esta fase se encontrará liderada por el coordinador del área de ventas y contará también con el acompañamiento del profesional creador de la página web. Aun cuando esta estrategia se encuentra enfocada en el área de ventas, se considera importante capacitar a todo el personal de la organización, con el fin de que todos conozcan el proceso que deben realizar los clientes para la compra de productos, ya que se considera que para que la estrategia tenga éxito, esta debe ser conocida y comunicada por todo el personal de la institución.

Este programa aplica a todos los trabajadores (ya sea que cuenten con contrato indefinido, temporal y/o Subcontratación) de la empresa del área administrativa y operativa. Es

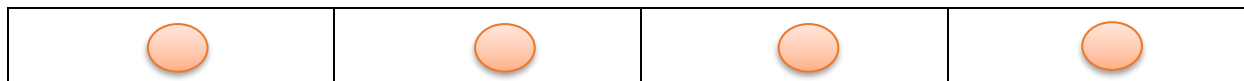
responsabilidad de la gerencia destinar los recursos económicos, humanos y técnicos para llevar la ejecución de este programa. Igualmente, de los trabajadores tanto de áreas operativas y administrativas para ser partícipes y practicar lo aprendido en sus labores.

Al final del programa de capacitación se hará una evaluación a todo el personal para medir la eficacia de la actividad propuesta

Tabla 27.

Formato de evaluación

NOMBRE: _____ CARGO: _____			
CAPACITACIÓN: _____ FECHA: __/__/__.			
<p>Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación. Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones. Marque con una X la opción que crea conveniente.</p>			
CUESTIONARIO			
Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso es.			
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación que podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.			
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.			
INSATISFECHO	POCO SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO



Nota: Elaboración propia

11.1.2. Estrategias DO

11.1.2.1. D1D2O2O3 (Penetración de mercado) Crear un plan de marketing digital para la organización. Se busca crear un plan de marketing digital para la empresa Lienzotex con el cual se espera que pueda mejorar su posicionamiento dentro del sector y se puedan aumentar de manera significativa sus ventas. La aplicación de esta estrategia estará a cargo del personal de ventas y comercialización de la empresa. Durante la etapa inicial, es preciso realizar un análisis externo e interno, así como de la situación del mercado, lo cual hace parte de la propuesta inicial del presente trabajo. De igual manera, se definirá el público objetivo, sus características, gustos, necesidades y sus expectativas frente al producto a ofrecer.

En este punto, la intervención del experto en marketing digital radica en la selección de esquemas digitales que deberán ser implementados como la propuesta. Así mismo, es indispensable capacitar al personal de la organización en aspectos como el uso de las redes sociales, el engagement del marketing, las comunidades de marca, el posicionamiento SEO y SEM, el marketing viral y móvil, entre otros aspectos propios de este tipo de mercadeo. Una vez seleccionadas las estrategias específicas de mercadeo digital, estas serán implementadas y evaluadas a lo largo del tiempo por medio de sistemas de indicadores como se postula a través de este trabajo.

A continuación, se presentan los factores que se consideraron más relevantes para el éxito de la campaña publicitaria por redes sociales, donde se cataloga entre 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 la más importante.

Tabla 28.
Importancia de la estrategia de marketing y publicidad

Factor o variable	Importancia
Diseño de Facebook	5
Diseño de Instagram	3
Diseño de LinkedIn	3
Campaña de tráfico al sitio Web	4
Campaña de interacción (likes, comentarios, compartidos)	4
Campaña de Lead o registro de posibles clientes	3
Campaña de visualización de videos de Youtube	3
Creación de contenido visual	2
Posicionamiento en motores de búsqueda	2

Con base en la categorización descrita, se considera que se debe realizar una estrategia publicitaria en las redes sociales de Facebook que sea orientada hacia la migración de tráfico a la página web y aplicativo móvil. De la misma manera, se considera como a YouTube como un canal de apoyo importante en el proceso de promoción y difusión, lo cual facilitaría la comprensión para otro público

Proceso para implementar el plan de marketing digital

Paso 1: Crear y establecer las redes sociales

- Iniciar sesión en Facebook.com
- Crear una página mientras está conectado con su perfil.
- Elegir categoría y el nombre de la página.
- Agregar su foto de perfil.
- Añadir información sobre su página.
- Invitar a sus contactos por email.
- Compartir algo.
- Subir su foto de portada

- En la parte superior de tu página, haz clic en Editar la página.
- Actualizar la información pública.
- Hacer clic en Categoría
- Utilizar el menú desplegable para seleccionar una categoría y una subcategoría para la página.
- Guardar cambios.

Paso 2: Creación de usuarios en plataformas de pujas digitales Facebook Bussines y Google Ads,

- URL Google: <https://adwords.google.com>.
- URL Facebook: <https://business.facebook.com>.

Paso 3: Creación de método de pago dentro de cada plataforma digital, registrando el método de pago mediante tarjeta de crédito en donde cada medio ya sea Facebook y Google tenga el crédito financiero para cargar campañas digitales y que estas sean aprobadas sin inconvenientes.

Paso 4: Creación y Optimización de landing page

Paso 5: La página tiene que ser Web Responsive, quiere decir: una página responsive tiene un índice de navegación positivo entre los dispositivos móviles, tablets y los equipos de escritorio. Influyendo en que la experiencia del usuario con la página sea buena, presentando una

buena velocidad de descarga y un buen comportamiento de cada sección de la página web con una calidad óptima de velocidad.

Paso 6: Crear contenido digital entre ellos videos y banners con formatos JPG. GIFT. Video y dimensiones tradicionales como 300x250, 300x600, 250x250, 728x90, 160x600 para banners y 93 videos con dimensiones 1:1, 1080x1080. Estos materiales serán ajustables para los formatos de Facebook e Instagram, Link Ad, Video Ad, Carrusel y video. Los banners de Google serán ajustables para las campañas de Google Display GDN

Paso 7: Crear estructura de anuncios de texto para la campaña de Google, el objetivo de la estructura es abarcar todos los intereses de búsqueda de parte de los usuarios al navegar en motores de búsqueda como Google, la estrategia de la estructura es crear un grupo de anuncios para términos de marca, un grupo de anuncios para términos de categoría, un grupo de anuncios para términos de interés y un grupo de anuncios para términos de competencia.

Paso 8: Implementar las campañas dentro de las herramientas publicitarios Facebook Bussines y Google Ads, teniendo en cuenta el objetivo de cada campaña y su configuración

11.1.2.2. D3D402 (Liderazgo en costo) Crear grupos de trabajo por áreas dentro de la organización. Como se mencionó previamente, la empresa cuenta actualmente con poco personal y el gerente, además de estar a cargo de la dirección de la empresa, supervisa y lidera otros departamentos. Si bien la creación de grupos de trabajo requiere de mayor cantidad de personal, se podrán organizar las diferentes actividades propuestas a partir del personal

disponible, distribuyendo la carga laboral y las funciones a realizar, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Igualmente, el delegar labores a otros supervisores de área, permite que el gerente tenga la capacidad de enfocarse en la toma de decisiones de la compañía a partir de su rendimiento.

Para la aplicación de esta estrategia, es indispensable en primera medida, definir la cantidad de personas que se necesitan por áreas de la empresa. Lo anterior se encuentra relacionado con las metas que se espera alcanzar y el presupuesto con el cual cuenta la organización. Dentro de esta fase se deben establecer los perfiles de los candidatos de acuerdo con las necesidades de la empresa, estableciendo los parámetros en cuanto a nivel educacional, experiencia, entre otros. De igual forma, durante el proceso de reclutamiento y selección, es importante postular las vacantes de la empresa dentro de medios de comunicación virtuales como bolsas de empleo. En la medida en que se realice el proceso de selección y contratación del personal, es necesario capacitar de manera adecuada a los nuevos integrantes de la empresa, teniendo en cuenta que durante su fase de integración es necesario adecuar los espacios y puestos de trabajo para que estos nuevos colaboradores puedan ejercer sus funciones a cabalidad. Como parte del desarrollo de esta estrategia, también se tienen en cuenta la conjugación de las metas y las funciones que debe cumplir cada uno de los integrantes de las áreas designadas. En primera medida, este proceso será liderado por el gerente de la empresa, pero una vez se cuente con un coordinador de talento humano, esa figura será la encargada de llevar a cabo la implementación de esta estrategia.

11.1.2.3. D3O2O4 (Innovación) Ampliar los canales de información interna de Lienzotex. Como parte de las estrategias de innovación, se busca mejorar los canales de información interna de la empresa, entendiendo que esta es una de sus debilidades de Lienzotex y su importancia recae sobre la cohesión del equipo de trabajo. De esta manera, la utilización de canales de información internos como boletines electrónicos, uso de chat o correo institucional, permite informar de manera oportuna a todos los colaboradores de la empresa sobre los sucesos más importantes de la misma. Asimismo, se considera relevante involucrar al personal de la entidad en la toma de decisiones de la empresa, buscando aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con la misma, mejorando de esta manera su desempeño desde su puesto de trabajo.

Como un factor clave dentro de esta estrategia se encuentra la selección de los medios de comunicación que serán utilizados. Esto dependerá del capital monetario con el cual cuente la organización para invertir dentro de esta área, y su creación será acompañada y dirigida por el personal idóneo (ver Figura 14)

Figura 14.
Medios y canales para la comunicación interna corporativa



Nota: (EAE Business School, 2021)

Inicialmente se diseñarán los esquemas que tendrán los boletines electrónicos, junto con la programación de su frecuencia y el tipo de información que este contendrá. Para el uso del chat y correo institucional se adaptarán softwares ya existentes dentro del sistema de la organización, creando redes internas que sólo podrán ser usadas por el personal de la institución, por lo cual, cada uno de los miembros de la empresa deberá contar con un usuario y contraseña para poder acceder a estos medios de comunicación. Por último, dentro de la última etapa de

implementación de esta estrategia se encuentra la realización de sesiones de capacitación al personal de la empresa por áreas de trabajo, explicando la utilidad de estos medios de comunicación, su forma de uso y la manera como será evaluado su funcionamiento como parte del mejoramiento de la empresa.

11.1.2.4. D4O1 (Diferenciación) Establecer una distribución de planta que permita optimizar la producción de la empresa. Desde el punto de vista de la producción, como estrategia de diferenciación se busca potenciar la producción de la empresa a través de una correcta distribución de planta, la cual permitirá que la planta de producción de la compañía funcione de manera óptima teniendo en cuenta las características de su maquinaria y sus procesos.

Así, esta estrategia propone realizar un estudio de distribución de planta para Lienzotex, en el cual se logre realizar estudio de tiempos, caracterización del personal requerido y disposición interna del área buscando mejorar el proceso productivo de la compañía. Para ello, de manera inicial, se debe contar con un diagnóstico centrado en la situación actual de la empresa en términos de producción, estudio de tiempos, rendimiento y el estado de las máquinas. Con esta información es posible establecer si la empresa logra unos niveles productivos óptimos según la demanda a satisfacer. Como parte de las etapas a desarrollar para el estudio de la distribución de planta, es necesario conocer los tipos de distribución según las metas a las cuales se quiere llegar. Así mismo, se deben analizar las cantidades de los productos a fabricar para ventas y aquellos que serán destinados a zonas de almacenamiento.

En segunda medida se deben tener en cuenta las relaciones entre las áreas funcionales (como por ejemplo, área de recepción de materia prima, área de producción, área de control de

calidad, área de almacenamiento) y se debe conocer también el proceso productivo de la empresa por medio de un diagrama de procesos, en el cual se detallan las actividades que se realizan por procesos, los tiempos que estas deben tomar y las personas que deben intervenir en cada una de ellas.

Es indispensable realizar un análisis sobre las superficies que se necesitan dentro de la nueva distribución y las superficies con las que cuenta actualmente la empresa. En este punto puede llegar a ser necesario una ampliación de la planta productora. Así mismo, se deben tener en cuenta los procesos de entradas y salidas, la disposición de las máquinas y su relación con la eficiencia de los procesos mismos. Con esta información, el coordinador del proceso de fabricación de la empresa realizará los diseños de propuesta de la distribución de planta para que estos sean evaluados y avalados por el gerente de Lienzotex. Una vez se tenga listo el diseño seleccionado, comenzará la fase de implementación y su duración dependerá del rango de modificaciones que deben hacerse en el área en cuanto a espacios físicos, contratación de personal y adquisición de nueva maquinaria.

11.1.3. Estrategias FA

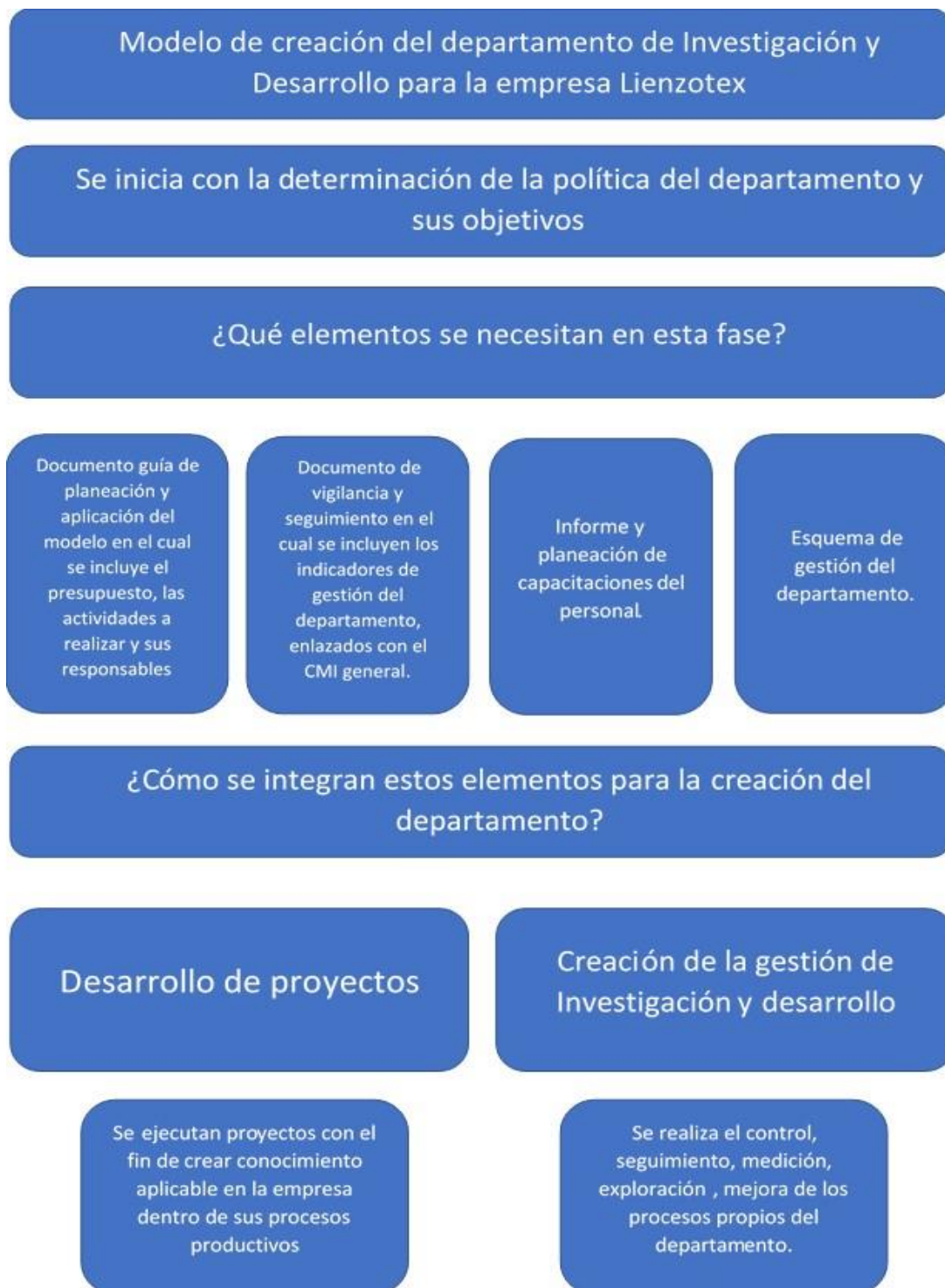
11.1.3.1. F3F4A3 (Innovación) Crear el departamento de Investigación y Desarrollo.

Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con maquinaria de alta tecnología, que existe una alta rivalidad entre los competidores y que además de esto, Lienzotex no cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo, esta estrategia buscar crear dicha área con el fin de realizar inversiones en innovación y nuevas tecnologías que podrían ser utilizadas para mejorar los productos que ofrece la empresa, así como sus procesos productivos. La innovación dentro de un mercado altamente competitivo puede ser considerada como un punto a favor para mejorar el

posicionamiento, por ende, se considera importante que la empresa tenga personal capacitado dedicado a esta labor. En esta medida, para la creación de este departamento, es necesario que el gerente de la empresa junto con su equipo de trabajo defina cuál sería el propósito de tener el área dentro de la empresa y enlazar estas estrategias con las metas a largo plazo que se han planteado basadas en la visión de la entidad. Seguido de esto se debe establecer el presupuesto que estaría destinado para la apertura del departamento en el cual se incluye capital humano, recursos físicos y de infraestructura en la organización. El siguiente paso es determinar cuáles son las actividades que se llevarán a cabo y quién las ejecutará. Aquí será necesario iniciar un proceso de contratación de personal experto en el área que esté solamente enfocado en el tema de la investigación y la innovación dentro del sector textil. Además de esto, se deben fijar unas metas propias del departamento, las cuales deberán ir integradas a todo el esquema de trabajo de la empresa, incluyendo los objetivos e indicadores que se presentan en este trabajo, con el fin de articular el quehacer del departamento con el funcionamiento de la empresa.

Por medio de la Figura 15 se expone el modelo de creación del departamento de Investigación y Desarrollo, basado en el esquema utilizado por (Medina, 2018) teniendo en cuenta lo expuesto previamente, así como aspectos específicos propios de las funciones y procesos a realizar al interior del área.

Figura 15.
Modelo de creación del departamento de Investigación y Desarrollo



Nota: Elaboración del autor.

11.1.3.2. F2F3A1A3 (Innovación) Desarrollar productos con nuevas características como mayor durabilidad y secado rápido. Si bien la compañía no se encuentra actualmente en la capacidad de fabricar lotes de productos con características de impermeabilidad y repelencia de microorganismos, es importante que la empresa si mejore sus productos aumentando su calidad y mejorando características como la durabilidad en las sábanas y fabricar toallas que se sequen más rápidamente. Esta estrategia se encuentra directamente relacionada con la creación de un departamento de Investigación y Desarrollo, sin embargo, esto no quiere decir que su aplicación dependa netamente de ella.

Para su desarrollo es necesario invertir en investigación indagando sobre nuevas tecnologías que se encuentren presentes dentro del país, y también estudiando la posibilidad de importar diferentes tipos de materia prima. Esta labor deberá ser realizada en primera medida por el coordinador de producción quien deberá realizar un estudio de proveedores estableciendo contacto con empresas enfocadas en la comercialización de materia prima de diferentes características que se ajusten al nuevo concepto que se quiere incorporar en Lienzotex. Para la ejecución de este proceso se tendrá en cuenta el modelo que propone (Lozano, 2017) en el cual se establecen como puntos importantes dentro de la evaluación y selección de proveedores: la estimación del potencial futuro (Tabla 29), el análisis del funcionamiento actual (Tabla 30) y la capacidad estratégica del proveedor (Tabla 31).

Tabla 29.

Estimación del potencial futuro del proveedor.

Criterio	Cómo se mide
Desempeño financiero del proveedor	Por medio de la estabilidad del ratio de liquidez del proveedor
Evolución de sus evaluaciones	El grado de aumento, disminución de su desempeño a lo largo del tiempo
Participación/implicación en programas de calidad	El cumplimiento de las normas de calidad exigidas, participación en otros programas de calidad
Flexibilidad del proveedor en cuanto a la internacionalización	Si el proveedor responde a las demandas de Trelleborg para promover la internacionalización/aumentar la productividad
Flexibilidad del proveedor en cuanto al desarrollo de nuevos productos	La capacidad de desarrollar conjuntamente un nuevo producto/crear productos alternativos a los monopolizados

Nota: (Lozano, 2017).

Durante la estimación del potencial que tendría el proveedor a futuro se tienen en cuenta elementos como la estabilidad financiera de la organización, su desempeño a lo largo del tiempo, los estándares de calidad de los productos que ofrece y la versatilidad para la creación de nuevas materias primas.

Tabla 30.

Análisis del funcionamiento actual del proveedor.

Criterio	Cómo se mide
Nivel de PPM	Costos generados por falta de calidad
Nivel de servicio en las entregas	Costos engendrados por retraso o paro de producción/costos por envíos especiales a los clientes
Costo de la pieza entregada en la empresa	Porcentaje del costo ofrecido por el proveedor comparado con el más bajo (que incluya todos los costos)
Capacidad para cotizar según los Incoterms autorizados por la empresa	Porcentaje asignado al proveedor según el Incoterm utilizado en la presentación de su cotización
Servicio después de ventas	***
<i>Reactividad según ubicación geográfica</i>	Tiempo mínimo de envío o de reposición de piezas en caso de problemas de entrega o calidad
<i>Reactividad del proveedor a los problemas presentados</i>	Propuestas de planes de acción e implementación de los mismos (tiempo de respuesta y de ejecución)
Generación de costos adicionales	Costos de administración por la búsqueda de una alternativa, diferencia competitiva del costo de la pieza

Nota: (Lozano, 2017).

Con respecto a la evaluación del funcionamiento de los proveedores, el coordinador de producción debe tomar en consideración los niveles de eficacia al momento de la creación de producto, el despacho de entregas, los costos de producción, así como la capacidad resolutive del proveedor ante situaciones adversas que puedan presentarse.

Tabla 31.

Capacidad estratégica del proveedor.

CRITERIO	CÓMO SE MIDE
Estatus del proveedor en la empresa	Con la ayuda de una escala que defina el tipo de relación que se tiene con el proveedor –empresa del grupo Trelleborg, socio o socio potencial
Grado de confianza	Con la ayuda de una escala que defina hasta qué punto se puede confiar en el proveedor
Disponibilidad del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente	Con la ayuda de rúbricas que permitan identificar el grado de apertura y la disponibilidad de compartir la información que tiene el proveedor
Compatibilidad de la cultura organizacional	Con la ayuda de rúbricas trata de identificarse la congruencia entre la cultura organizacional del proveedor y de la empresa
Compatibilidad de la tecnología	Con la ayuda de rúbricas trata de identificarse la compatibilidad y la disponibilidad de los Sistemas de Información del proveedor y de la empresa
Base de clientes/Referencias del proveedor	Con la ayuda de rúbricas y con la retroalimentación de otros clientes del proveedor, se trata de saber si el proveedor es confiable

Nota: (Lozano, 2017).

De igual manera la capacidad estratégica del proveedor tiene como elementos de evaluación el estatus de la empresa proveedora dentro del sector textil, el nivel de confianza que podría tener Lienzotex al contratar con el proveedor, la disponibilidad que tiene la organización de satisfacer las necesidades de sus clientes externos, así como la relación entre su política de trabajo y la aplicación de estos conceptos en su actuar como organización.

Una vez seleccionados los nuevos componentes que serán parte de la materia prima de Lienzotex, los productos creados a partir de estas deberán ser aprobados, para lo cual estos deberán ser sometidos a pruebas las cuales certifiquen una mejoría en las categorías que desea incorporar la empresa (como por ejemplo durabilidad y secado rápido). Este juicio de expertos deberá hacerse en compañía de personal externo de la organización, especialista y con entrenamiento en aspectos de calidad a nivel textil.

11.1.3.3. F1A1A2A3 (Penetración de mercado) Establecer precios especiales por compras de grupos de productos. Como parte de las estrategias de penetración de mercado se propone realizar establecimiento de precios especiales por la compra de grupos de productos de características similares. Por medio de esta estrategia de precios, se busca captar la mayor cantidad de clientes posibles, a través de la venta de productos al por mayor. Lo anterior se puede realizar con líneas específicas como la línea de hogar, en donde se puede aprovechar la oportunidad que tienen las personas de emprender un negocio. Para su ejecución es necesario determinar inicialmente el precio base del producto. Esta labor estará bajo el coordinador de producción quien será la persona indicada para poder determinar el valor de los costos y gastos en un periodo determinado y su relación con la cantidad de productos generados en el mismo lapso de tiempo.

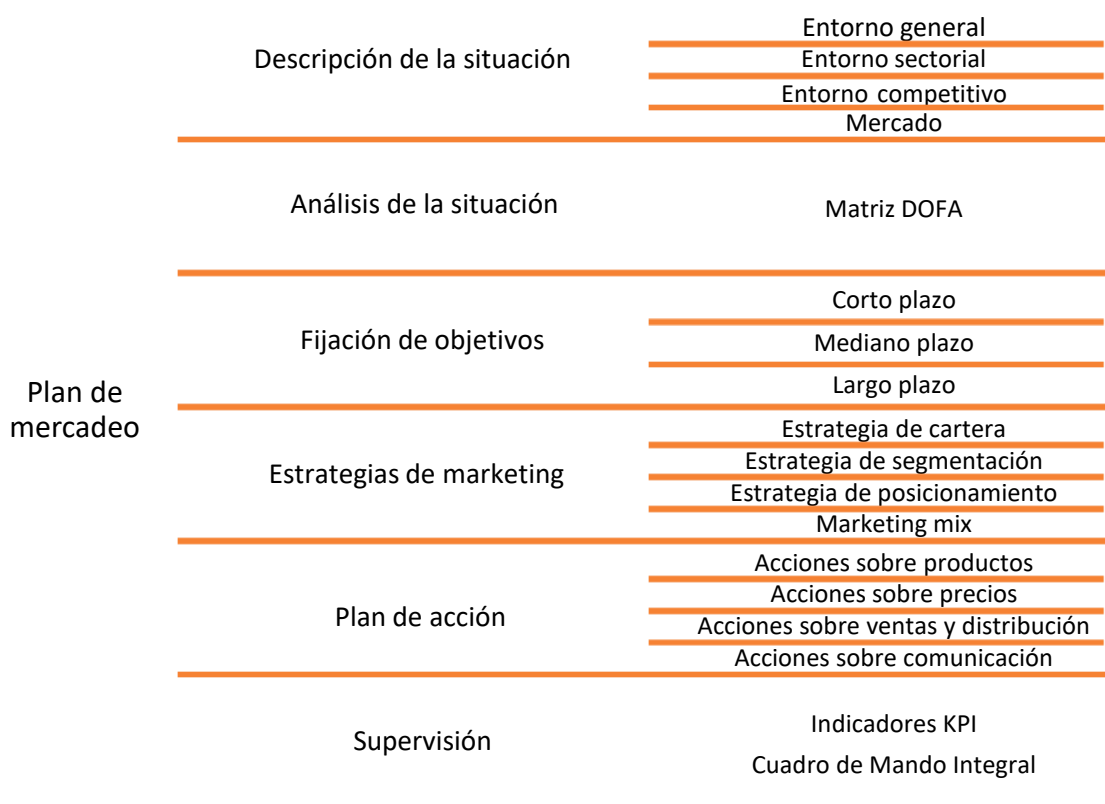
El establecimiento del precio base es fundamental al momento de generar el precio al por mayor, ya que ayuda a determinar el margen de utilidad. En este punto, el coordinador de producción, con la ayuda de un analista financiero (en caso de ser necesario) estudiarán las variaciones en los costos de producción que traería para la empresa la producción en masa de un producto o una línea de productos, tomando en cuenta la posibilidad de fabricar lotes sobre pedidos. Con este cálculo, se podrán definir los márgenes de ganancia que se espera obtener con las ventas de los productos al por mayor y sabiendo ya lo que cuesta su producción se podrán establecer los precios. Por último, se considera recomendable que la empresa, una vez cuente con clientes que compren al por mayor, maneje un plan de producción mensual con el fin de mantener siempre una cantidad de producto dispuesto para entrega inmediata.

11.1.3.4. F3A4 (Desarrollo de mercado) Ampliar el mercado objetivo hacia otras zonas geográficas. Como parte de las estrategias de desarrollo de mercado, la ampliación del mercado objetivo hacia otras zonas geográficas implica incluir los productos de Lienzotex dentro de otros municipios de Santander, especialmente la línea del hogar y la línea del sector de turismo. A través de esta estrategia se busca ampliar el mercado objetivo, ofreciendo los productos de la empresa en sectores en donde pueda existir una diferenciación en cuanto a la competencia y los factores externos. En este sentido, el estudio de mercados será nuevamente el punto de partida de esta estrategia, con el cual se logrará determinar cuáles son los principales proveedores de productos del hogar (en relación con sábanas, juegos de cama, toallas) y establecimientos de alojamiento en las zonas donde no se comercializan los productos de Lienzotex.

El esquema presentado por medio de la Figura 16 denota el proceso que se deberá llevar a cabo con el fin realizar el estudio de mercado enfocado hacia la ampliación de la empresa hacia otras zonas geográficas, en el cual se incluyen el estudio de la situación actual de la empresa, la fijación de objetivos a partir de las necesidades de la organización, la propuesta de estrategias de mercadeo dirigidas hacia la expansión geográfica, la construcción del plan de acción y la creación de indicadores de evaluación y seguimiento.

Figura 16.

Esquema del estudio de mercadeo para la estrategia de ampliación del mercado objetivo hacia otras zonas geográficas.



Nota: Elaboración del autor.

Dentro de otros aspectos clave a tener en cuenta al momento de la puesta en marcha de esta estrategia se encuentran la determinación de un listado de establecimientos específicos que comercialicen este tipo de productos y también de hoteles y alojamientos de gran escala a los cuales se buscaría llegar. Dentro de esta investigación, es importante resaltar aspectos como satisfacción de los compradores con los proveedores actuales, problemas que estos hayan presentado, y precios que se estén manejando con el fin de encontrar oportunidades para la empresa. De igual manera y antes de pensar en la expansión, es indispensable que se realice un análisis de costos relacionados no sólo con la producción de nuevas unidades, sino también, con

la logística de transporte y despacho de los pedidos. El coordinador del departamento de ventas y mercadeo será la persona encargada de establecer los puntos geográficos donde se encuentren los nuevos clientes potenciales de la empresa, facilitando la relación entre estos con Lienzotex y coordinando junto con el encargado del área de producción los detalles en cuanto a la fabricación y entrega de los nuevos pedidos.

11.1.4. Estrategias DA

11.1.4.1. D1D2A3 (Diversificación no relacionada) Crear nuevas líneas de productos buscando ampliar el nicho del mercado objetivo. Como parte de la innovación y adaptación de la empresa a las necesidades de su mercado se encuentra la elaboración de productos complementarios, buscando también ampliar el segmento de mercado al cual se encuentra la entidad dirigido. Esta estrategia busca que Lienzotex fabrique otros productos sin dejar de lado la naturaleza de su empresa, como por ejemplo la producción de líneas especiales infantiles para el segmento hogar, uniformes y sábanas quirúrgicas para el segmento hospitalario y cortinas o manteles entre otros elementos para la línea de hotelería. De esta manera se fortalecen las relaciones con los clientes con los cuales ya cuenta la empresa y se amplía el espectro de ventas dentro del mercado. Para llevar a cabo esta estrategia, se debe realizar una investigación de mercados, la cual puede estar relacionada con los estudios que se han mencionado anteriormente o puede realizarse a parte dentro del grupo de clientes de Lienzotex. La idea de este análisis es anticipar una respuesta del mercado objetivo y esclarecer sus necesidades y expectativas en torno

a este nuevo producto. Así mismo, se podrán establecer aspectos como el precio y las preferencias en cuanto a los medios de promoción.

Una vez se tenga clara la nueva línea de productos a fabricar, el gerente junto con el coordinador del área de producción y el representante del área financiera deben establecer un presupuesto de lo que será la creación de la nueva línea, incluyendo desde proveedores de materia prima, hasta nuevas maquinarias si es necesario, personal y otros recursos físicos que se requieran. Así mismo, el lanzamiento de una nueva línea de productos debe tener una definición de los procesos que se deben llevar a cabo y una estimación de capacidades que deberá generar la empresa para poder suplir las necesidades del mercado objetivo. Todo este análisis debe ir acompañado del estudio financiero, el cual emitirá el concepto en cuanto a la viabilidad y rentabilidad de la aplicación de esta estrategia en la empresa.

11.1.4.2. D1D4A3A4 (Liderazgo en costo) Estandarizar los procesos productivos. La estandarización de procesos va de la mano con la gestión de la calidad y esta busca mejorar el producto final mientras que se disminuye la tasa de error y se genera ahorro dentro de cada proceso. En últimas la implementación de esta estrategia se verá reflejada en productos con mayor valor, y una planta productora más eficiente. Para la aplicación de esta estrategia será necesario contar con el apoyo del gerente de la empresa y el coordinador de cada una de las áreas de la empresa. Al trabajarse por áreas se logrará que la estandarización se realice en detalle teniendo en cuenta cada una de las particularidades de los procesos buscando que esta estrategia sea aplicada de manera simultánea. El paso a seguir es dividir el ciclo productivo de cada una de las áreas de la empresa, con el fin de conocer a fondo los procesos que se llevan a cabo y las actividades que componen a cada uno de estos procesos. En este punto, cuando se tienen

diferenciadas las actividades y los procesos, es importante contrastar lo realizado dentro de la empresa con los manuales de funciones que debe contener la misma, los cuales sirven como punto de referencia para esta estrategia.

La empresa debe diseñar un manual de procedimientos buscando definir las pautas sobre el rendimiento y el nivel de estandarización de cada uno de los procesos. El siguiente paso es construir unos registros de control para cada proceso en el cual se puedan consignar las características del proceso a evaluar, como lo son: su objetivo, alcance, actividades, responsable, entre otras. Este registro contendrá también los elementos de evaluación para establecer la evolución del proceso al momento de realizarse mejoras. Por último, deberán fijarse períodos de evaluación, en los cuales el gerente, los coordinadores de las áreas y los auditores externos podrán interceder para evaluar el nivel de rendimiento que tienen los procesos por área de trabajo.

11.1.4.3. D1A3 (Penetración de mercado) Crear un sistema de promociones.

Teniendo en cuenta la situación económica actual y la fuerte competencia dentro del sector por la venta de productos traídos de países como China, se considera que la disminución de los precios de los productos ofrecidos puede ayudar a penetrar el mercado objetivo, aumentando el número de ventas y logrando de esta manera un posicionamiento. Si bien la competencia de precios bajos puede resultar efectiva, es importante no descuidar aspectos como la calidad de los productos. Para la puesta en marcha de esta estrategia, inicialmente se deberá definir qué es lo que busca la empresa con este sistema de promociones, lo cual puede ser fidelizar a sus clientes antiguos,

aumentar el número de clientes nuevos, aumentar la rotación de inventario sobrante o antiguo o incrementar la demanda de un producto en específico.

Teniendo clara la meta que se espera alcanzar con este sistema, será más fácil desarrollar la estrategia y ponerla en marcha. Luego de definir los objetivos que se espera alcanzar se realizará un cronograma de promociones (ver Tabla 32), seleccionando la estrategia promocional que más le convenga a la empresa, las cuales pueden incluir descuentos en porcentaje sobre el precio de productos, ofrecimiento de productos gratis, descuentos por clientes referidos entre otras actividades.

Tabla 32.
Plan táctico

Estrategias	Plan de acción	Cronograma	Responsable
Implementar redes sociales para promoción de la marca	E-commerce, Facebook,	Segundo semestre 2021	Profesional e-commerce
Desarrollar página web para la marca	Desarrollar plataforma y App de la marca	Segundo semestre 2021	Profesional e-commerce
Promociones y descuentos	Fechas especiales asignadas por la tienda	Primer semestre 2022	Mercadeo
Personalizar la marca	Adecuación punto de venta	Primer semestre 2022	Mercadeo

Con este material se diseñará entonces el sistema en el cual se incluyan los 12 meses del año y se enlazarán los días de descuento con temporadas especiales, como por ejemplo promociones a principios de año, promociones con temáticas como “semana del hogar” o inclusive promociones relacionadas con el Black Friday. Esto permitirá que aumente la rotación de los productos de inventario y se evita un estancamiento de productos de colecciones antiguas.

En este sentido, el coordinador de producción y el coordinador de ventas y mercadeo trabajarán de la mano para planear de manera anticipada, el impacto que podrían tener las ventas de productos de promoción sobre la fabricación de productos y las ganancias de la organización. Una vez se encuentren programadas las temporadas de promociones, el personal del área de

mercadeo se dará a la tarea de crear el material publicitario necesario para poder comunicar a los clientes, en su momento, sobre los productos que se ofrecerán con descuentos. Lo recomendable al aplicar esta estrategia, es que este sistema de promociones tenga su propio set de indicadores de medición, con el fin de evaluar de manera independiente el impacto real que tienen estas ventas sobre el margen de ganancia de la empresa. De esta manera, se podrán comparar los costos, gastos y ganancias que generan las ventas en temporada normal para la empresa y las ventas en temporada de promociones.

11.1.4.4. D1D3A1A2 (Integración horizontal) Crear alianzas estratégicas con comercializadoras del sector. El estudio de clientes externos y su posterior creación de alianzas permite establecer ventas en cantidades mayores. De esta manera, las alianzas con empresas dedicadas a la comercialización abren las oportunidades a que más personas puedan entrar a conocer la empresa. Se busca entonces crear relaciones de exclusividad con los comerciantes que puedan seleccionarse, con el fin de disminuir los costos en procesos de logística interna, generando de esta manera mayor valor agregado sobre los productos finales. Durante la realización de esta estrategia es importante inicialmente definir las necesidades de la empresa y los objetivos que se espera alcanzar por medio de esta medida en cuanto a ampliar el mercado, ampliar canales de distribución, disminuir los costos operacionales, fortalecer la marca y el posicionamiento de la empresa, entre otros. Esta medida se encuentra relacionada con la expansión del mercado a otras zonas geográficas y la estrategia de ventas al por mayor y promociones por temporadas.

Al definir la razón de ser de la estrategia en sí, el coordinador de mercadeo debe ser la persona encargada de identificar cuáles podrían ser los aliados potenciales de Lienzotex, en

términos de comercialización. Para esto, es indispensable realizar un tamizaje dentro de la lista de contactos que tiene la empresa, seleccionados a aquellas cadenas de comercialización que sobresalgan ya sea por su compromiso con la empresa, su fidelidad y su compra constante de productos. Una vez seleccionados, el coordinador de mercado y ventas deberá, en compañía del gerente, abordar al personal encargado de estas organizaciones con el fin de definir expectativas en común y llegar a acuerdos que puedan beneficiar a ambas partes, dentro de las cuales pueden existir precios más bajos por parte de la empresa y contratos de fidelidad por parte de las entidades, así como compromisos para la adquisición de nuevos clientes. En esta medida, es indispensable que el personal de la empresa mantenga una relación estrecha y amistosa con los administradores de las entidades comercializadoras con el fin de fortalecer este nexo y ampliar el número de empresas que hagan parte de la red comercializadora de Lienzotex.

11.2. Definición de Objetivos

Los objetivos que se muestran a continuación hacen parte de los proyectos estratégicos creados en respuesta a los retos estratégicos formulados a partir de la DOFA (Ortiz, 2017). De acuerdo con esto son tres los proyectos estratégicos establecidos para la empresa Lienzotex: proyecto de desarrollo tecnológico, proyecto de desarrollo de mercados y proyecto de optimización de recursos (Tabla 33). Para la determinación de los objetivos se tienen en cuenta la misión y visión planteados para la empresa Lienzotex. En este sentido, al evaluar en conjunto con el personal administrativo de la organización su capacidad en cuanto a capital financiero, capital humano, instalaciones y demás recursos físicos, así como sus aspiraciones presupuestales se establecieron los objetivos a largo plazo, los cuales servirán de sustento para la creación del mapa estratégico y más adelante del CMI.

Tabla 33.

Esquema de definición de objetivos a largo plazo

Retos estratégicos	Proyectos estratégicos	Objetivo general	Objetivos de cada fase SMART
Desarrollo tecnológico	Desarrollo tecnológico	Implementar herramientas tecnológicas en diferentes áreas de la empresa para facilitar y mejorar procesos.	Determinar los procesos que requieren de la implementación de herramientas tecnológicas para el año 2021.
			Diseñar las herramientas tecnológicas a utilizar dentro de la empresa para el año 2021.
Desarrollo del mercado	Desarrollo de mercado	Mejorar la rentabilidad de la empresa por medio de la expansión del mercado objetivo y la diversificación de los productos.	Aplicar y evaluar las herramientas tecnológicas creadas para ser aplicadas durante el año 2021.
			Desarrollar un estudio de mercados que permita caracterizar a los consumidores objetivo.
			Establecer las estrategias de mercadeo que más le convengan a la empresa, buscando mejorar su rentabilidad en un 20%.
Optimización de recursos	Optimización de recursos	Utilizar de manera eficiente los diferentes recursos con los que cuenta la empresa.	Aumentar las ventas por medio de la aplicación de las estrategias en un 25%.
			Establecer las medidas que deben ser intervenidas con el fin de disminuir los costos operacionales en un 15%.
			Establecer las medidas que deben ser intervenidas con el fin de disminuir los costos operacionales en un 15%.

Nota: Elaboración del autor.

12. Seguimiento de la propuesta de direccionamiento estratégico

La aplicación de las estrategias organizacionales se ven reflejadas a través del CMI, en el cual se encuentran los objetivos en relación con los proyectos estratégicos y los indicadores de medición y seguimiento. La construcción del CMI comienza con el diseño del mapa estratégico, seguido de la formulación del plan de implementación de las estrategias y finalizando con la integración de todos estos elementos dentro del marco de ejecución de las acciones estratégicas.

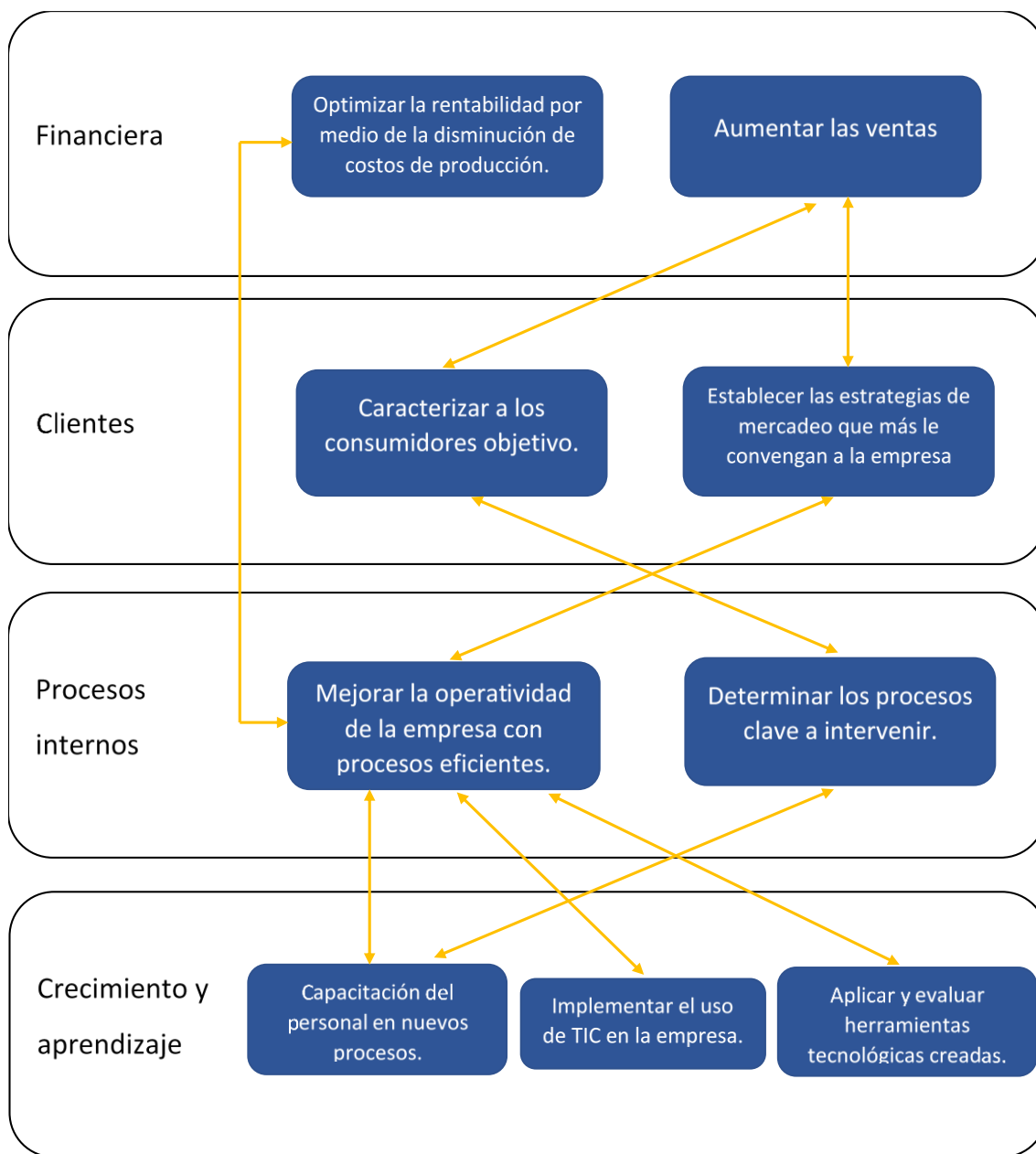
12.1. Mapa estratégico

Por medio del mapa estratégico se describe el actuar de la organización en cuanto a la interacción de los procesos que podrán generar valor. En esta medida, se creó el mapa estratégico para la empresa Lienzotex, el cual se encuentra en la **Figura 17**. Para su construcción se tomaron cada uno de los objetivos propuestos para los tres proyectos estratégicos y fueron ubicados en el mapa según las 4 perspectivas del CMI: financiera, de clientes, procesos internos y crecimiento y desarrollo.

De esta manera, se visualiza que para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se encuentran como objetivos la capacitación del personal en nuevos procesos, la implementación del uso de TIC en la empresa y la aplicación y evaluación de herramientas tecnológicas creadas. Estos tres objetivos tienen una relación directa con la mejora de la operatividad de la empresa y la determinación de procesos clave a intervenir los cuales hacen parte de la perspectiva de procesos internos (ver Figura 17).

Figura 17.

Mapa Estratégico para la empresa Lienzotex



Nota: Elaboración del autor.

Así mismo, el objetivo dedicado al mejoramiento de la operatividad de la organización tiene repercusiones sobre la optimización de la rentabilidad de la empresa a través de los costos de producción (perspectiva financiera), pero también influye sobre las estrategias de mercadeo a

establecer sobre la empresa (perspectiva de clientes) lo cual impacta a su vez en el aumento de las ventas (perspectiva financiera). Mientras que el objetivo de la perspectiva de procesos internos relacionado con la determinación de los procesos clave a intervenir tiene una relación directa con la caracterización de los consumidores objetivo (perspectiva de clientes) y el aumento de las ventas (perspectiva financiera) (Figura 17).

12.2. Plan de implementación

De acuerdo con los retos estratégicos establecidos desde la matriz DOFA, el plan de implementación surge en respuesta a cada uno de estos retos a modo de proyectos. A continuación, se presentan los tres proyectos estratégicos para la empresa Lienzotex: el proyecto de desarrollo tecnológico (Tabla 34), el proyecto de desarrollo de mercado (Tabla 35) y el proyecto de optimización de recursos (Tabla 36).

En términos generales, el proceso de aplicación de los planes de implementación debe estar sometido en primera medida a una validación, que en este caso vendría siendo realizada por el gerente y el equipo administrativo de la empresa, en donde se corrobora la utilidad de los indicadores y su nivel de aplicabilidad y medición de las estrategias y metas de la organización. De igual manera, una vez se encuentren avalados los planes de implementación, será necesario realizar una prueba piloto en la cual se pueda probar las utilidades de los indicadores y la factibilidad de las actividades que se deben llevar a cabo por proyecto. Por último, se procede a la implantación de los planes junto con un proceso de difusión en el cual se debe incorporar a todos los colaboradores de la entidad, logrando comunicar de manera eficiente y global los lineamientos estratégicos que regirán el comportamiento de la organización.

Tabla 34.

Plan de implementación para el proyecto estratégico Desarrollo tecnológico

Área responsable	Duración del proyecto	Objetivo general	Fases	Objetivo de cada fase	Indicador	Resultado esperado	Riesgos
Área de desarrollo y Área de mercadeo	24 meses	Implementar herramientas tecnológicas en diferentes áreas de la empresa para facilitar y mejorar procesos.	Inicio	Determinar los procesos que requieren de la implementación de herramientas tecnológicas para el año 2021.	$\frac{\# \text{ de procesos a intervenir}}{\text{Total de procesos por área}} * 100$	Reporte de las necesidades tecnológicas por área dentro de la empresa.	
			Desarrollo	Diseñar las herramientas tecnológicas a utilizar dentro de la empresa para el año 2021.	$\frac{\# \text{ herramientas diseñadas}}{\text{Total de herramientas necesitadas por área}} * 100$	Diseño y plan de aplicación para el 60% de las herramientas tecnológicas necesitadas.	Mala utilización por parte del personal.
			Cierre	Aplicar y evaluar de las herramientas tecnológicas creadas para ser aplicadas durante el año 2021.	$\frac{\# \text{ de herramientas aplicadas y evaluadas}}{\text{Total de herramientas diseñadas}} * 100$	Utilización adecuada del 70% de las herramientas tecnológicas implementadas por cada área.	

Nota: Elaboración del autor.

El proyecto de desarrollo tecnológico (Tabla 34) se enfoca en utilizar e implementar herramientas tecnológicas como software en distintos procesos de la entidad, automatizándolos y mejorando su eficiencia. De igual manera, se busca implementar la investigación y desarrollo en la organización con el fin de ampliar el rango de productos que pueden ser ofrecidos, ya sea por la implementación de nuevas tecnologías en la materia prima utilizada o la maquinaria con la cual se realice el proceso de fabricación. Para la puesta en marcha del proceso es indispensable realizar un diagnóstico y priorización tanto de procesos que podrían beneficiar de estas herramientas, como también de la inversión en dinero, tiempo y recurso humano que debe efectuarse para su puesta en marcha. Así mismo, este proyecto busca diseñar herramientas propias, en el caso de software, que sean aplicadas e implementadas sólo dentro de la empresa, con el fin de tener poder sobre las mismas. Para ello, es indispensable contar con la participación de profesionales especialistas en el área de sistemas, por ejemplo, que den soporte durante esta fase del proyecto. Una vez creadas las herramientas, se evaluará el impacto que tiene su uso verificando que en efecto pueda dejar una consecuencia positiva en la productividad de la organización, cumpliendo con las metas propuestas. Este proyecto se tiene planeado para un periodo de 24 meses, tiempo en el cual se espera que las nuevas tecnologías seleccionadas estén siendo utilizadas en un 70%.

Dentro de los riesgos detectados se encontraron, la mala utilización de las herramientas por parte del personal a cargo al interior de la empresa, lo cual podría afectar la productividad del área y de la empresa en general. Este riesgo se puede mitigar con procesos de capacitación continua, así como seguimiento al comportamiento de los indicadores de productividad del proceso una vez se encuentren implementada la herramienta tecnológica asignada.

Tabla 35.

Plan de implementación para el proyecto estratégico Desarrollo de mercado

Área responsable	Duración del proyecto	Objetivo general	Fases	Objetivo de cada fase	Indicador	Resultado esperado	Riesgos
Gerente general y Área de mercadeo	30 meses	Mejorar la rentabilidad de la empresa por medio de la expansión del mercado objetivo y la diversificación de los productos.	Inicio	Desarrollar un estudio de mercados que permita caracterizar a los consumidores objetivo.	$\frac{\# \text{ de clientes potenciales de la empresa}}{\text{Total de la población estudiada}} * 100$	Descripción del mercado objetivo por zonas geográficas, preferencias en la compra, estimación de precios e inclinación por productos.	No alcanzar las metas en ventas.
			Desarrollo	Establecer las estrategias de mercadeo que más le convengan a la empresa, buscando mejorar su rentabilidad en un 20%	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100$	Mejorar la rentabilidad de la empresa en un 20% durante el año 2022.	
			Cierre	Aumentar las ventas por medio de la aplicación de las estrategias en un 25%.	$\frac{\# \text{ de ventas realizadas en el año}}{\text{Total de ventas en el periodo anterior}} * 100$	Aumentar las ventas de Lienzotex en un 25% durante el año 2022.	

Nota: Elaboración del autor.

Por otra parte, el proyecto de desarrollo de mercado (Tabla 35), buscar utilizar las herramientas propias de la mercadotecnia para estudiar la manera como debe Lienzotex enfocar su marketing en pro de aumentar las ventas. Esto, debido a que la empresa ha presentado fallas en la innovación de sus productos, así como el uso de herramientas como el mercadeo digital. El enfoque principal de este proyecto es la expansión del mercado, para lo cual se debe iniciar realizando un estudio y caracterización del mercado objetivo, estimando el comportamiento de este, sus necesidades, gustos y preferencias. En este punto se espera explorar nuevas zonas geográficas con el fin de ampliar de esta manera el mercado. Con la información sobre el diagnóstico de los consumidores a los cuales se espera llegar, el proyecto continúa con la definición de las estrategias de mercadeo que deben ser utilizadas para poder llegar a él e influir en su comportamiento en cuanto a las ventas de la empresa. En este punto se hace indispensable la realización de un presupuesto financiero con una proyección de ventas, la cual dará la pauta para el seguimiento y la cuantificación del resultado del proyecto. Culminando, este proyecto busca aumentar las ventas al interior de nuevos mercados por medio del uso de nuevas estrategias de marketing, dentro de las cuales puede estar incluido el marketing digital.

Este proyecto se espera que sea llevado a cabo en un término de 30 meses y en cuanto a sus riesgos, se determinó las fallas en el cumplimiento de las metas de las ventas, lo cual se podría ser atenuado con el aumento de la inversión en mercadeo o el cambio de estrategia de captación de nuevos clientes, según la condición del proyecto al momento de su evaluación.

Tabla 36.

Plan de implementación para el proyecto estratégico Optimización de recursos

Área responsable	Duración del proyecto	Objetivo general	Fases	Objetivo de cada fase	Indicador	Resultado esperado	Riesgos
Área de talento humano y Área de producción.	24 meses	Utilizar de manera eficiente los diferentes recursos con los que cuenta la empresa.	Inicio	Establecer las medidas que deben ser intervenidas con el fin de disminuir los costos operacionales en un 15%.	$\frac{\text{Costos reducidos}}{\text{Total de costos operacionales}} * 100$	Determinar las medidas que pueden disminuir los costos operacionales en un 15%.	
			Desarrollo	Mejorar las competencias del 50% del personal con la capacitación en nuevos procesos.	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	Capacitar al 50% del personal.	Fallas en las capacitaciones por procesos.
			Cierre	Optimar la rentabilidad de la empresa en un 20% por medio de la disminución de costos de producción.	$\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ventas}} * 100$	Aumento de la rentabilidad de la empresa en un 20%.	

Nota: Elaboración del autor.

Por último, el proyecto de optimización de recursos (Tabla 36), se creó buscando mejorar la rentabilidad de la empresa por medio de la disminución de los costos operacionales. Las causas de estos sobrecostos pueden estar determinadas por situaciones como errores en la ejecución de los procesos, fallas en la maquinaria por falta de mantenimiento preventivo, aumento del número de productos defectuosos por errores del personal operario, entre otras. De esta manera, durante la fase inicial de este proyecto se requiere de un diagnóstico en el cual se detecten las medidas específicas que requieren ser intervenidas, las cuales serán priorizadas de acuerdo con su impacto sobre los costos operacionales. Una vez detectadas estas oportunidades de mejora y como parte general del plan de implementación, se busca realizar una capacitación continua del personal, ya que, como se ha comentado en planes anteriores, la idea es implementar nuevos procesos, nuevas tecnologías y herramientas que ayuden a mejorar la operatividad de la empresa. En este caso, la capacitación es una de las medidas que se considera pueden mejorar el resultado de los procesos y a su vez disminuir la tasa de error durante el funcionamiento de los mismos. Por último, este proyecto busca en definitiva incrementar la rentabilidad de Lienzotex luego de haber aplicado los pasos anteriores de diagnóstico y modificación del actuar en los procesos.

El proyecto se encuentra programa para un período de 24 meses y se estableció como riesgo la falla en las capacitaciones por procesos, sin embargo, como se ha mencionado con anterioridad, la preparación, evaluación y comunicación de la información en los diferentes equipos de trabajo de la organización será la clave en cada uno de los proyectos y planes a implementar.

12.2.1. Presupuesto proyectado

Como parte del plan de implementación se estima un presupuesto para cada uno de los proyectos propuestos dentro de los cuales se tuvieron en cuenta los costos de las actividades a realizar para cada proyecto, el valor del personal directo que hará parte de la empresa a partir de la implementación de las estrategias y el plan de inversiones necesario para llevarlas a cabo. Las tablas a continuación se crearon con el apoyo del gerente de la empresa Lienzotex, quien a través de una reunión virtual, comunicó que dentro de lo presupuestado para el plan de implementación de la entidad, la organización contaba con un monto total de \$160.000.000 COP de los cuales el gerente indica que la empresa puede aportar un 30% en recursos propios y financiar el 70% del monto restante en un plazo de 5 años. El valor total de esta propuesta se distribuyó entre los tres proyectos estratégicos. En esta medida, se organizó la información y las cifras monetarias de acuerdo con los valores que se obtuvieron luego de indagar distintas fuentes primarias del sector.

En relación con lo anterior, por medio de la Tabla 37, se observa el presupuesto calculado para el proyecto de desarrollo tecnológico. Como actividades clave se identificaron el diseño de software, el cual según la información recopilada, el valor de este servicio estaría cerca de \$1.500.000 COP. Asimismo, dentro de este proyecto se encuentra la creación del departamento de Investigación y Desarrollo, la cual tendría un costo de aproximadamente \$3.000.000 COP ya que incluye las reformas de la infraestructura para la adecuación de las oficinas que serán usadas por el personal destinado a esta tarea. Por otro lado, la evaluación de proveedores tiene un costo estimado de \$2.000.000 COP la cual incluye visitas y reuniones con los posibles proveedores y sus fábricas y por último se incluyeron las capacitaciones al personal, tanto para el uso del software de contabilidad, como del sistema de comunicación interna una vez se encuentren

implementados, actividad que tendrá un costo aproximado de \$1.500.000 COP. El valor total de la puesta en marcha de este proyecto se estima sobre los \$8.000.000 COP.

Tabla 37.

Presupuesto para el proyecto de Desarrollo tecnológico

Desarrollo tecnológico	
Actividades a realizar	Costo por producto
Diseño de software	\$ 1.500.000
Creación departamento de IyD	\$ 3.000.000
Evaluación de proveedores	\$ 2.000.000
Capacitación personal	\$ 1.500.000
Costo total	\$8.000.000

Nota: Elaboración del autor.

Por otra parte, para la ejecución del proyecto desarrollo de mercado, se tuvieron en cuenta como actividades primarias la investigación de mercado la cual haría parte de estrategias como la ampliación del mercado en nuevas zonas geográficas y la identificación de alianzas estratégicas con comercializadores de los productos de Lienzotex, proceso que tendría un costo estimado de \$2.000.000 COP al tener en cuenta que es importante realizar un trabajo de campo que incluye entrevistas y encuestas dentro de grupos poblacionales seleccionados. De igual manera, la actividad relacionada con la estrategia de mercadeo digital engloba la creación, diseño y montaje de la página web de la empresa, junto con las demás plataformas destinadas para la promoción digital, lo cual tendría un valor aproximado de \$1.800.000 COP. La fabricación de nuevas líneas de productos fue otra de las actividades clave identificadas, para la cual se calculó un valor cercano a los \$2.500.000 COP incluyendo la adecuación de los espacios productivos en la empresa. Finalmente, la identificación de alianzas estratégicas acarrea costos cercanos a los \$2.800.000 COP los cuales cubrirían traslados hacia las empresas comercializadoras, organización de catálogos, muestras de los productos, entre otros costos en los cuales incurran

los agentes de ventas. El valor total estimado para este proyecto es de \$9.000.000 COP (ver Tabla 38).

Tabla 38.

Presupuesto para el proyecto de Desarrollo de mercado

Desarrollo de mercado	
Actividades a realizar	Costo por producto
Investigación de mercado	\$ 2.000.000
Mercado digital	\$ 1.800.000
Nuevas líneas de productos	\$ 2.500.000
Alianzas estratégicas	\$ 2.800.000
Costo total	\$9.000.000

Nota: Elaboración del autor.

Con respecto al presupuesto proyectado para la optimización de recursos, en la Tabla 39 se encuentran como actividades la programación para el sistema de distribución y bonificaciones, lo cual tendría un valor aproximado de \$6.000.000 COP incluyendo incentivos de tipo económico, así como los de tipo no económico. En cuanto a la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, en el cual se incluye la estandarización de procesos, se estima un monto igual a \$3.500.000 COP, mientras que para la capacitación del personal para las ventas en línea se estimó un valor total de \$1.500.000 COP. Finalmente, para el estudio de la distribución de planta, se tuvieron en cuenta \$2.00.000 COP los cuales serán sólo para la fase de diagnóstico y propuesta de la distribución, la cual será contemplada a futuro, dependiendo del nivel de cambios que deban realizarse en la infraestructura física y las instalaciones de la organización.

Tabla 39.

Presupuesto para el proyecto Optimización de recursos

Optimización de recursos	
Actividades a realizar	Costo por producto
Programa de distinción y bonificación	\$ 6.000.000
Aplicación SGC	\$ 3.500.000
Capacitación personal ventas en línea	\$ 1.500.000
Distribución de planta	\$ 2.000.000
Costo total	\$13.000.000

Nota: Elaboración del autor.

Adicional a la información anterior, dentro de la Tabla 40 se encuentra especificado el personal directo que será necesario vincular durante el plan de implementación de las estrategias, teniendo en cuenta la cantidad de personas por cargo, su sueldo mensual, el valor de las prestaciones y valor total por mes trabajado. Al hacer el cálculo por año incluyendo un director para el departamento de Investigación y Desarrollo y un profesional para el área de recursos humanos, los costos por año serían iguales a \$70.459.200 COP.

Tabla 40.

Personal directo

Personal directamente vinculado	Cantidad de personas	Sueldo mensual promedio por persona	Prestaciones y aportes (63%)	Total mes
Director de IyD	1	\$ 1.800.000	\$ 1.135.800	\$ 2.935.800
Profesional en Recursos Humanos	1	\$ 1.800.000	\$ 1.135.800	\$ 2.935.800
	Valor total de los empleados por mes			\$ 5.871.600
	Total de costos por año			\$ 70.459.200

Nota: Elaboración del autor.

12.2.1.1. Plan de inversiones

Como complemento a la información presentada en esta sección se encuentran la inversión fija (Tabla 41) y la inversión diferida (Tabla 42).

Dentro de los valores de la inversión fija se encuentran los montos de la inversión para edificaciones, locales y oficinas, maquinaria y equipos, muebles, escritorios de oficina, y equipos de cómputo. El valor total de esta inversión, para los tres proyectos postulados es de \$50.000.000 COP, como se logra observar por medio de la Tabla 41.

Tabla 41.
Inversión fija

Inversión fija	N° años depreciación	Valor de la inversión
Edificaciones, locales y oficinas	20	\$ 25.000.000
Maquinaria y equipo básico	10	\$ 15.000.000
Muebles y escritorio de oficina	5	\$ 6.000.000
Equip. Cómputo con software e impresoras	5	\$ 4.000.000
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 50.000.000

Nota: Elaboración del autor.

Mientras que durante la definición de la inversión diferida se tuvieron en cuenta elementos como los estudios previos que deben realizarse para proyectos como el de desarrollo tecnológico y mercado, los gastos anticipados y otros conceptos adicionales como por ejemplo traslados de personal. El valor final calculado de esta inversión para los tres proyectos fue igual a \$9.000.000 COP (ver Tabla 42).

Tabla 42.
Inversión diferida

Inversión diferida	Valor de la inversión
Estudios previos al proyecto	\$ 5.000.000
Gastos anticipados	\$ 2.500.000
Otros conceptos	\$ 1.500.000
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 9.000.000


Nota: Elaboración del autor.

12.2.2. Hoja de vida de los indicadores

A partir de la información presentada previamente se diseñó el tablero de control del plan de implementación para la empresa Lienzotex junto con las hojas de vida de los indicadores. Para cada uno de estos indicadores de medición se creó una hoja de vida la cual contiene los objetivos del proyecto, sus fases, la perspectiva a la cual pertenecen, los indicadores de medición, las metas esperadas, así como la evaluación del desempeño de cada indicador y del proyecto en conjunto. Esta información se encuentra a continuación en las tablas 32-40.

Tabla 43.

Hoja de vida del indicador intervención tecnológica de procesos.

	Proyecto: Desarrollo tecnológico	Fecha:
	Hoja de vida del indicador	Versión
Objetivo general del proyecto		
Implementar herramientas tecnológicas en diferentes áreas de la empresa para facilitar y mejorar procesos.		
Fase del objetivo	Perspectiva	
Inicio	Procesos internos	
Objetivo de la fase		
Determinar los procesos que requieren de la implementación de herramientas tecnológicas para el año 2021.		
Nombre del indicador	Indicador	
Intervención tecnológica de procesos	$\frac{\# \text{ de procesos a intervenir}}{\text{Total de procesos por área}} * 100$	
Frecuencia de medición		
Mensual		
Período de medición		
Resultados de la medición y análisis		
Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	
30%		
Calificación de desempeño		
Excelente	Regular	Crítico
Análisis de la medición		
Acciones a seguir		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 44.


Hoja de vida del indicador diseño de herramientas tecnológicas.

	Proyecto: Desarrollo tecnológico	Fecha:
	Hoja de vida del indicador	Versión
Objetivo general del proyecto		
Implementar herramientas tecnológicas en diferentes áreas de la empresa para facilitar y mejorar procesos.		
Fase del objetivo	Perspectiva	
Desarrollo	Crecimiento y aprendizaje	
Objetivo de la fase		
Diseñar las herramientas tecnológicas a utilizar dentro de la empresa para el año 2021.		
Nombre del indicador	Indicador	
Diseño de herramientas tecnológicas	$\frac{\#herramientas\ diseñadas}{Total\ de\ herramientas\ necesarias\ por\ área} * 100$	
Frecuencia de medición		
Mensual		
Período de medición		
Resultados de la medición y análisis		
Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	
60%		
Calificación de desempeño		
Excelente	Regular	Crítico
Análisis de la medición		
Acciones a seguir		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 45.


Hoja de vida del indicador aplicación de herramientas tecnológicas.

	Proyecto: Desarrollo tecnológico	Fecha:
	Hoja de vida del indicador	Versión
Objetivo general del proyecto		
Implementar herramientas tecnológicas en diferentes áreas de la empresa para facilitar y mejorar procesos.		
Fase del objetivo	Perspectiva	
Cierre	Crecimiento y aprendizaje	
Objetivo de la fase		
Aplicar y evaluar las herramientas tecnológicas creadas para ser aplicadas durante el año 2021.		
Nombre del indicador	Indicador	
Aplicación de herramientas tecnológicas	$\frac{\# \text{ de herramientas aplicadas y evaluadas}}{\text{Total de herramientas diseñadas}} * 100$	
Frecuencia de medición		
Trimestral		
Período de medición		
Resultados de la medición y análisis		
Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	
70%		
Calificación de desempeño		
Excelente	Regular	Crítico
Análisis de la medición		
Acciones a seguir		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 46.


Hoja de vida del indicador clientes nuevos.

	Proyecto: Desarrollo de mercado	Fecha:
	Hoja de vida del indicador	Versión
Objetivo general del proyecto		
Mejorar la rentabilidad de la empresa por medio de la expansión del mercado objetivo y la diversificación de los productos.		
Fase del objetivo	Perspectiva	
Inicio	Clientes	
Objetivo de la fase		
Desarrollar un estudio de mercados que permita caracterizar a los consumidores objetivo.		
Nombre del indicador	Indicador	
Clientes nuevos	$\frac{\# \text{ de clientes potenciales de la empresa}}{\text{Total de la población estudiada}} * 100$	
Frecuencia de medición		
Semestral		
Período de medición		
Resultados de la medición y análisis		
Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	
40%		
Calificación de desempeño		
Excelente	Regular	Crítico
Análisis de la medición		
Acciones a seguir		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 47.


Hoja de vida del indicador mejoramiento de la rentabilidad.

	Proyecto: Desarrollo de mercado	Fecha:
	Hoja de vida del indicador	Versión
Objetivo general del proyecto		
Mejorar la rentabilidad de la empresa por medio de la expansión del mercado objetivo y la diversificación de los productos.		
Fase del objetivo	Perspectiva	
Desarrollo	Clientes	
Objetivo de la fase		
Establecer las estrategias de mercadeo que más le convengan a la empresa, buscando mejorar su rentabilidad en un 20%.		
Nombre del indicador	Indicador	
Mejoramiento de la rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100$	
Frecuencia de medición		
Trimestral		
Período de medición		
Resultados de la medición y análisis		
Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	
20%		
Calificación de desempeño		
Excelente	Regular	Crítico
Análisis de la medición		
Acciones a seguir		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 48.


Hoja de vida del indicador ventas

	Proyecto: Desarrollo de mercado	Fecha:
	Hoja de vida del indicador	Versión
Objetivo general del proyecto		
Mejorar la rentabilidad de la empresa por medio de la expansión del mercado objetivo y la diversificación de los productos.		
Fase del objetivo	Perspectiva	
Cierre	Financiera	
Objetivo de la fase		
Aumentar las ventas por medio de la aplicación de las estrategias en un 25%.		
Nombre del indicador	Indicador	
Ventas	$\frac{\# \text{ de ventas realizadas en el año}}{\text{Total de ventas en el periodo anterior}} * 100$	
Frecuencia de medición		
Trimestral		
Período de medición		
Resultados de la medición y análisis		
Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	
25%		
Calificación de desempeño		
Excelente	Regular	Crítico
Análisis de la medición		
Acciones a seguir		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 49.


Hoja de vida del indicador costos operacionales

	Proyecto: Optimización de recursos	Fecha:
	Hoja de vida del indicador	Versión
Objetivo general del proyecto		
Utilizar de manera eficiente los diferentes recursos con los que cuenta la empresa.		
Fase del objetivo		Perspectiva
Inicio		Procesos internos
Objetivo de la fase		
Establecer las medidas que deben ser intervenidas con el fin de disminuir los costos operacionales en un 15%.		
Nombre del indicador		Indicador
Reducción de costos operacionales		$\frac{\text{Costos reducidos}}{\text{Total de costos operacionales}} * 100$
Frecuencia de medición		
Trimestral		
Período de medición		
Resultados de la medición y análisis		
Índice de desempeño esperado		Índice de desempeño alcanzado
15%		
Calificación de desempeño		
Excelente	Regular	Crítico
Análisis de la medición		
Acciones a seguir		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 50.


Hoja de vida del indicador capacitación del personal

	Proyecto: Optimización de recursos	Fecha:
	Hoja de vida del indicador	Versión
Objetivo general del proyecto		
Utilizar de manera eficiente los diferentes recursos con los que cuenta la empresa.		
Fase del objetivo	Perspectiva	
Desarrollo	Crecimiento y aprendizaje	
Objetivo de la fase		
Mejorar las competencias del 50% del personal con la capacitación en nuevos procesos.		
Nombre del indicador	Indicador	
Capacitación del personal	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	
Frecuencia de medición		
Semestral		
Período de medición		
Resultados de la medición y análisis		
Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	
50%		
Calificación de desempeño		
Excelente	Regular	Crítico
Análisis de la medición		
Acciones a seguir		

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 51.

Hoja de vida del indicador disminución de costos de producción

	Proyecto: Optimización de recursos	Fecha:
	Hoja de vida del indicador	Versión
Objetivo general del proyecto		
Utilizar de manera eficiente los diferentes recursos con los que cuenta la empresa.		
Fase del objetivo		Perspectiva
Cierre		Financiera
Objetivo de la fase		
Optimar la rentabilidad de la empresa en un 20% por medio de la disminución de costos de producción.		
Nombre del indicador		Indicador
Disminución de costos de producción		$\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ventas}} * 100$
Frecuencia de medición		
Trimestral		
Período de medición		
Resultados de la medición y análisis		
Índice de desempeño esperado		Índice de desempeño alcanzado
20%		
Calificación de desempeño		
Excelente	Regular	Crítico
Análisis de la medición		
Acciones a seguir		

Nota: Elaboración del autor.

12.3. Cuadro de Mando Integral

El CMI es un sistema de gestión que busca plasmar la estrategia organizacional de la empresa por medio del planteamiento de objetivos los cuales a su vez son medidos a través de indicadores, conectados entre sí por proyectos estratégicos. En otras palabras el CMI busca formar el comportamiento de los colaboradores de la empresa con el fin de alcanzar la visión de la entidad. De esta manera, el CMI puede ser utilizado como una plantilla de planificación al momento de aplicar las estrategias seleccionadas en una empresa, pero también funciona como un sistema de información y seguimiento de la gestión estratégica empresarial (Flórez, Balaguera, & García, 2017).

En la Tabla 52 se encuentra expuesto el CMI propuesto para Lienzotex. Este CMI se encuentra organizado por perspectivas, es decir que sus objetivos e indicadores están acorde a lo expuesto por Kaplan y Norton (2016) en términos de organización del CMI. De igual manera, se encuentran los objetivos estratégicos, el proyecto al cual hacen parte, según los retos estratégicos identificados en la DOFA, la caracterización de los indicadores por nombre y fórmula de cálculo, la unidad de medida del indicador, su frecuencia de la medición, la meta óptima que se espera alcanzar y el desempeño del indicador según su resultado. Esta última columna de desempeño cuenta con una semaforización, la cual informa al evaluar de la plantilla si es necesario tomar medidas de intervención en caso de tener indicadores con resultados regulares o críticos. Es por esto que se considera que esta plantilla puede ser utilizada por la empresa Lienzotex como un sistema de información, registro y seguimiento.

Tabla 52.
Cuadro de Mando Integral para la empresa Lienzotex

Perspectiva	Objetivo estratégico	Proyecto estratégico	Nombre	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Meta	Desempeño		
				Fórmula				E	R	C
Financiera	Optimizar la rentabilidad	Optimización de recursos	Disminución de costos de producción	$\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ventas}} * 100$	%	Trimestral	20%			
	Aumentar ventas	Desarrollo de mercado	Ventas	$\frac{\# \text{ de ventas realizadas en el año}}{\text{Total de ventas en el periodo anterior}} * 100$	%	Trimestral	25%			
Clientes	Caracterizar consumidores	Desarrollo de mercado	Clientes nuevos	$\frac{\# \text{ de clientes potenciales de la empresa}}{\text{Total de la población estudiada}} * 100$	%	Semestral	40%			
	Establecer estrategias de mercadeo	Desarrollo de mercado	Mejoramiento de la rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100$	%	Trimestral	20%			
Procesos internos	Mejorar la operatividad de la empresa	Desarrollo tecnológico	Intervención tecnológica de procesos	$\frac{\# \text{ de procesos a intervenir}}{\text{Total de procesos por área}} * 100$	%	Mensual	30%			
	Determinar procesos a intervenir	Optimización de recursos	Reducción de costos operacionales	$\frac{\text{Costos reducidos}}{\text{Total de costos operacionales}} * 100$	%	Trimestral	15%			
Crecimiento y aprendizaje	Capacitar al personal	Optimización de recursos	Capacitación del personal	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	%	Semestral	50%			
	Implementar el uso de TIC	Desarrollo tecnológico	Diseño de herramientas tecnológicas	$\frac{\# \text{ herramientas diseñadas}}{\text{Total de herramientas necesitadas por área}} * 100$	%	Mensual	60%			
	Aplicar y evaluar herramientas tecnológicas	Desarrollo tecnológico	Aplicación de herramientas tecnológicas	$\frac{\# \text{ de herramientas aplicadas y evaluadas}}{\text{Total de herramientas diseñadas}} * 100$	%	Trimestral	70%			

Nota: Elaboración del autor.

13. Conclusiones

El presente trabajo buscó diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa Lienzotex buscando mejorar los resultados financieros y comerciales de la organización. Con respecto a su metodología se realizó una investigación de tipo descriptiva, método deductivo y enfoque cualitativo. Durante su desarrollo se aplicaron herramientas y matrices propias de la planeación estratégica con el fin de poder culminar en una plantilla de control y seguimiento de resultados.

Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, el análisis interno logró determinar que Lienzotex presenta como fortalezas: un sistema de registro contable actualizado, la realización de mantenimiento preventivo, maquinaria de alta tecnología y una baja rotación de personal. En cuanto a sus debilidades, este análisis arrojó que los puntos por mejorar dentro del empresa se centran en la deficiencia de una planeación estratégica, la toma de decisiones por parte del gerente, las fallas en la comunicación interna del equipo de trabajo y la ausencia de una adecuada distribución de planta.

Por otra parte, el análisis externo determinó que dentro de las oportunidades que tiene Lienzotex están el ofrecimiento de créditos a empresarios durante la pandemia, el e-commerce como medio principal de compras, el impacto de los medios digitales en las ventas y las regulaciones como el Decreto 1168 de 2020. Con respecto a las amenazas, las principales fueron la caída de las ventas en el sector del comercio a nivel nacional, la disminución en la demanda dentro del sector textil, la alta competencia de precios y las implicaciones de la Resolución 844 de 2020.

De acuerdo con esta información, se lograron establecer los lineamientos principales de la planeación estratégica: misión, visión, valores y cultura organizacional.

Con respecto a las metas y objetivos, estas se desprendieron de las estrategias creadas a partir de la DOFA, con la cual se propusieron tres proyectos en respuesta a los retos estratégicos que presenta la organización: el proyecto de desarrollo tecnológico, el proyecto de desarrollo de mercado y el proyecto de optimización de los recursos. Cada uno de estos se encuentra soportado por sus respectivos objetivos, metas, planes de implementación, estimación presupuestal e indicadores de medición.

Finalmente, se construyeron nueve indicadores de gestión, cada uno de ellos de acuerdo con las fases de los tres proyectos planteados. Así mismo, se diseñó el mapa estratégico para la empresa, las tablas de control y las hojas de vida de los indicadores y la plantilla del CMI en las cuales se espera que la empresa Lienzotex pueda recopilar su evolución y así mantener un adecuado seguimiento de su rendimiento dentro del mercado.

14. Recomendaciones

En primera medida se recomienda a la empresa Lienzotex reunir a su equipo de trabajo con el fin de estudiar, evaluar y avalar la propuesta presentada en el presente documento, realizando las debidas valoraciones de viabilidad material y financiera, haciendo las modificaciones que llegado al caso deberían hacerse para su correcta implementación.

En concordancia con lo anterior, se recomienda a la empresa Lienzotex aplicar los conceptos de direccionamiento estratégico como base fundamental del actuar de su organización, con el fin de mejorar sus procesos, la calidad de sus productos, el servicio prestado, la formación de sus colaboradores, entre otros aspectos ya que estos elementos le permiten a la organización alcanzar el éxito empresarial y sortear las adversidades que se presenten en su medio.

De igual manera, se espera que una vez se encuentre ejecutada la primera parte del plan de direccionamiento se realice un proceso de control y seguimiento que permita evaluar en el tiempo los cambios sobre la rentabilidad y posicionamiento de la organización. Lo anterior puede realizarse mediante el sistema de indicadores de seguimiento que se propone como parte de este documento, los cuales puedan ser medibles en el tiempo, demostrando el comportamiento de la aplicación del plan en cada una de sus dimensiones. Esto permitirá a la institución continuar en una mejora continua y detectar de manera temprana oportunidades de mejora que necesiten ser atendidas con prontitud.

15. Lista de Referencias

- ACIS. (Julio de 2020). *Tecnología aplicada a la evolución digital de la industria textil, la apuesta de Epson en Colombiamoda 2020*. Obtenido de <https://acis.org.co/portal/content/noticiasdelsector/tecnolog%C3%ADa-aplicada-la-evoluci%C3%B3n-digital-de-la-industria-textil-la-apuesta-de-epson-en>
- Acosta, A. M., & Pérez, A. C. (2010). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. Maracaibo: Universidad Beloso Chazín.
- ALEGRA. (2020). *Planes*. Obtenido de <https://www.alegra.com/colombia/precios/>
- ALIADDO. (2020). *Precios y planes*. Obtenido de <https://www.aliaddo.com/precios>
- Alvarez Ortiz, K. C. (2009). *Propuesta metodológica para la implementación del direccionamiento estratégico*. Bogotá D.C: Universidad Colegio mayor nuestra señora del rosario. .
- Alveiro Montoya, C. (2011). El balance scordecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 22.
- ANDI. (14 de Abril de 2020). Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/ABC%20Pymes%20Covid.pdf>
- Andrade, S., & Fernández, M. (1987). Las 5 P de la estrategia. *California Management Review*.
- Bejarano, J. M. (10 de Mayo de 2019). *La Cámara de la Confección y afines reportó que las importaciones de textiles crecieron 21,8% el año pasado, especialmente por la participación de asiáticos y africanos*. Obtenido de La república- Comercio: <https://www.larepublica.co/economia/asiaticos-quiebran-al-sector-textil-camara-colombiana-de-la-confeccion-2860199>

- Betancourt, D. F. (19 de Abril de 2018). *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico*. Obtenido de : <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- CEPAL. (21 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>
- Cervantes, O. A. (2015). *Administración Estratégica. Analisis PESTEL*. 4.
- Colombia Fintech. (20 de Octubre de 2019). *El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*. Obtenido de <https://www.colombiafintech.co/novedades/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>
- Colombia Fintech. (8 de Septiembre de 2020). *E-commerce, un aliado clave durante el coronavirus*. Obtenido de <https://www.colombiafintech.co/novedades/e-commerce-un-aliado-clave-durante-el-coronavirus>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- Cruz, M. A. (13 de Octubre de 2015). *Herramientas e instrumentos de planeación*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/herramientas-e-instrumentos-de-planeacion/>
- Cruz, N. J., & Ramirez, G. M. (2008). *Propuesta de plan estratégico para la empresa Iván A Ramírez G*. Bogotá D.C : Universidad de la Salle.
- Dankhe, G. (1976.). *Investigación y comunicación- La comunicación humana: ciencia social*. México: McGrawHill.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* . Ciudad de México : Pearson .
- Diario Jurídico. (7 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.diariojuridico.com/colombia-proyecto-de-ley-de-emprendimiento/>

- Dinero. (29 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-afecto-el-coronavirus-a-la-industria-de-la-moda/284831>
- Dinero. (10 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-acceder-a-los-recursos-que-ofrece-facebook-para-pymes-en-colombia/295211>
- Dinero. (24 de Junio de 2020). *Contracción de 60% en la demanda: la lucha del sector textil.* Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-lucha-del-sector-textil-tras-perder-60-de-su-demanda/290608>
- Dinero. (29 de Julio de 2020). *La certificación, clave para la sostenibilidad de la industria textil.* Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/por-que-es-importante-para-la-industria-textil-certificar-su-sostenibilidad/293948>
- EAE Business School. (2021). *Medios y canales para la comunicación interna corporativa.* Obtenido de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>
- El Espectador. (31 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.elespectador.com/coronavirus/gobierno-lanza-convocatoria-para-la-fabricacion-de-productos-para-el-sector-salud-articulo-912220/>
- El Tiempo. (10 de Agosto de 2020). Obtenido de Women in connection <https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/women-in-connection/emprendimiento-solucion-para-la-crisis-y-ayuda-para-la-reactivacion-528720>
- El Tiempo. (6 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/estas-son-las-ayudas-del-gobierno-para-las-pymes-por-la-cuarentena-481518>
- El Tiempo. (01 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/santander/historica-cifra-de-desempleo-en->

Fred R, D. (2003). La Naturaleza de la Dirección Estratégica. En D. Fred R, *La Naturaleza de la Dirección Estratégica* (pág. 24). Pearson.

Gândara, J. M., Mendes, J., Moital, M., Najara Santos Ribeiro, F., Souza, I. d., Goulart, & Aparecida, L. (2012). *Planificación estratégica de un circuito turístico hitórico-cultural experiencial*. Buenos Aires: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Hernandez, R. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, Sampieri, R., Fernández, Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México.: MCGRAW-HILL.

Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración Estratégica*. México D.F: McGraw-Hill.

ISOTools. (2019). *ISO 9001*. Bogotá: ISOTools.

Jelman, C. (2020). Así será Colombiamoda 2020 en versión digital. *Fashion United*, 1-5.

Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Lienzotex. (2018). Estado de resultados e informe fiscal. 2-4.

LOGGRO. (2020). *Planes*. Obtenido de <https://loggro.com/planes/>

López, J. C. (2015). Obtenido de Análisis de matriz DOFA - Los orígenes del modelo de análisis

DOFA:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33337001/Analisis_de_matriz_DOF_A_Actualizado.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAUDITORIA_DE_SISTEMAS_INFORMATI

COS.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53U

Lozano, R. (2017). *Selección y evaluación del desempeño de proveedores: Caso aplicado en una empresa de la industria automotriz en Francia*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey.

Medina, J. (2018). *Estructuración e Implementación del Departamento de Investigación, Desarrollo, Innovación y aplicación en la empresa Qubilo SAS*. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia.

Méndez, C. (2007). *Metodología*. Limusa: Noriega Editores.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (21 de Mayo de 2020). *Decreto 682 de 2020*.

Obtenido de

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20682%20DEL%201%20DE%20MAYO%20DE%202020.pdf>

Minsalud. (26 de Mayo de 2020). Obtenido de

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20844%20de%202020.pdf

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos* (págs. 14-20). Pearson.

Ortiz, M. (2017). *Guía metodológica de direccionamiento estratégico*. Bogotá: Marisol Ortiz Andrade.

Páez Serrano , S. (2014). *Propuesta de plan estratégico de Matadero Central (MACESA S.A) para el periodo 2015 y 2018*. . Managua : Universidad de Centro America .

- Portafolio. (26 de Enero de 2019). *Industria textil, una de las más contaminantes, quiere ser sostenible*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-textil-una-de-las-mas-contaminantes-quiere-ser-sostenible-525646>
- R Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F: Pearson educación.
- Revista Dinero. (24 de 6 de 2020). *¿Cómo será la Responsabilidad Social Empresarial tras la pandemia?* Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9GDyD6tWNC0J:https://www.dinero.com/management/articulo/la-pandemia-transforma-la-responsabilidad-social-empresarial/290632+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Rodríguez, É. (2020). Colombia, impacto económico, social y político de la Covid 19. *Análisis Carolina*, 1-14.
- Rosso, R. (noviembre de 2014). *ANÁLISIS PEST DEL SECTOR DENTAL- Un modelo teórico de análisis estratégico adaptado al sector odolontológico*. Obtenido de Key-Stone Network : http://key-stone.it/press_adv_pdf/GacetaDental_263_nov2014_pest.pdf
- Samsing, C. (2019). *17 ejemplos inspiradores de misión, visión y valores de empresas*. Madrid: HubSpot.
- Semana. (30 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.semana.com/semana-tv/el-poder/articulo/covid-19-la-crisis-economica-que-atravesia-la-clase-media-en-colombia/667210>
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Universidad de Centroamerica. (23 de Mayo de 2018). *Blog Planeación estrategica*. . Obtenido de Herramientas de apoyo: <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>

WORLD OFFICE. (2020). *Planes y precios*. Obtenido de

<https://www.worldoffice.cloud/#/comprarVersiones>

XUBIO. (2020). *Planes mensuales para Colombia*. Obtenido de

https://xubio.com/co/precios?gclid=Cj0KCQiA34OBBhCcARIsAG32uvN6U9aN-K_Lb64WYIvPw8EPHFPINcgqsPWvspd5C-CkbJ5vjIz1ugaAt6JEALw_wcB