

Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica para la Empresa ORLAVE LTDA 2015 - 2020

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA



Jhony Alberto Ballesteros Ramírez

Jefferson Duvan Soto Parra

Laura Catalina Otálvaro Ramírez

Medellín, Colombia

2015



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

CENTRO DE INVESTIGACIONES

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: **“Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica para la Empresa ORLAVE LTDA 2015 – 2020”**, elaborado por los estudiantes: JHONNY BALLESTEROS RAMÍREZ, JEFFERSON DUVÁN SOTO PARRA Y LAURA CATALINA OTÁLVARO RAMÍREZ, del programa de Administración de Empresas, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Dirección de Investigación y por lo tanto se declara como:

Aprobado

Medellín, Mayo 19 de 2015

Mg (c). Derly Yanícxa Páez Cruz
Presidenta

Mg (c). Derly Yanícxa Páez Cruz
Secretaría

Mg. Hernán Gomez Calderón
Vocal



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Jhonny Ballesteros.

Jhonny Ballesteros Ramírez
Estudiante

Jefferson Duván Soto Parra

Jefferson Duván Soto Parra
Estudiante

Laura Catalina Otálvaro Ramírez

Laura Catalina Otálvaro Ramírez
Estudiante

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>

Agradecimiento

Primeramente damos gracias a Dios por este proyecto, a nuestra familia y a la universidad por facilitarnos todas las herramientas para lograrlo, a la empresa Orlave por haberse comprometido en su totalidad y por la seguridad y confianza que depositó en nosotros.

También queremos resaltar la ayuda que nos otorgó nuestro asesor temático Hernán Gómez, pues nos instruyó correctamente, mostrándonos el paso a paso que debíamos seguir para que el proyecto fuera exitoso y para que dejáramos huella en la empresa Orlave, cabe resaltar el apoyo de nuestro asesor temático anterior Alejandro Ramos, el cual nos encaminó hacia una concepción clara de la importancia y del significado de la estrategia aplicada a una empresa. Por último queremos destacar el apoyo de nuestra asesora metodológica Derly Paez, por su preocupación y compromiso con nosotros para el cumplimiento final de este proyecto.

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| Capítulo Uno- Panorama del Proyecto | 1 |
| Planteamiento del Problema | 1 |
| Justificación..... | 4 |
| Objetivos | 5 |
| <i>Objetivo general.</i> | 5 |
| <i>Objetivos específicos.</i> | 5 |
| Viabilidad | 5 |
| Impacto..... | 6 |
| <i>Presupuesto.</i> | 6 |
| Cronograma | 7 |
| Capítulo Dos – Generalidades de la Organización..... | 9 |
| Reseña Histórica | 9 |
| Misión | 10 |
| Visión | 11 |
| Portafolio de Productos | 11 |
| Planta..... | 12 |
| Capítulo Tres - Marco Teórico..... | 13 |
| Estrategia..... | 13 |
| Métodos para llegar a la estrategia | 16 |
| <i>Declaración de misión.</i> | 20 |
| <i>Auditoría externa.</i> | 22 |
| <i>Auditoría interna.</i> | 28 |
| <i>Objetivos a largo plazo.</i> | 35 |
| <i>DOFA.</i> | 35 |
| <i>Formulación de la estrategia.</i> | 37 |
| <i>Implementación de la estrategia.</i> | 45 |
| <i>Evaluación estratégica.</i> | 47 |
| Capítulo Cuatro - Marco Metodológico | 49 |
| Población y Muestra | 49 |
| Técnicas de Recolección de Información..... | 50 |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

| | |
|--|----|
| <i>La observación.</i> | 50 |
| <i>Entrevistas estructurada.</i> | 51 |
| Diseño de Modelo de Planeación Estratégica | 51 |
| <i>Propuesta misional para la empresa.</i> | 51 |
| <i>Auditoría interna.</i> | 52 |
| <i>Auditoría externa.</i> | 53 |
| <i>Objetivos a largo plazo.</i> | 55 |
| <i>Formulación de la estrategia.</i> | 55 |
| <i>Entrega de resultados.</i> | 56 |
| Capitulo Cinco – Diagnóstico o Análisis..... | 57 |
| Encuestas análisis interno..... | 57 |
| Herramientas de análisis externo | 67 |
| <i>PESTEL.</i> | 68 |
| <i>Cinco Fuerzas Competitivas.</i> | 69 |
| <i>Benchmarking.</i> | 70 |
| Capítulo Seis – Trabajo de Campo..... | 72 |
| Matriz de declaración de Misión | 72 |
| <i>Propuesta de misión para Orlave Ltda.</i> | 72 |
| <i>Propuesta de visión para Orlave Ltda.</i> | 73 |
| <i>Propuesta de valores.</i> | 73 |
| Evaluación de la Matriz EFI..... | 73 |
| Evaluación de la Matriz EFE..... | 77 |
| <i>Perfil competitivo.</i> | 79 |
| Objetivos a largo plazo..... | 83 |
| <i>Objetivos estratégicos a largo plazo.</i> | 83 |
| DOFA..... | 83 |
| Estrategias | 84 |
| <i>Estrategias funcionales.</i> | 85 |
| <i>Estrategias de negocios.</i> | 85 |
| <i>Estrategias corporativas.</i> | 85 |
| Propuesta de estrategia | 86 |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Referencias..... 88
Anexos 90

Lista de Tablas

Tabla 17
Tabla 27
Tabla 38
Tabla 418
Tabla 525
Tabla 626
Tabla 727
Tabla 868
Tabla 969
Tabla 1070
Tabla 1172
Tabla 1274
Tabla 1375
Tabla 1476
Tabla 1577
Tabla 1678
Tabla 1780

Lista de Figuras

Figura 1 Evolución de la administración estratégica..... 15

Figura 2 Balance Scordcard 87

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

RESUMEN DE PROYECTO DE GRADO DE DESARROLLO

Corporación Universitaria Adventista

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresas

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA

ORLAVE LTDA 2015 – 2020

Jefferson Duvan Soto Parra

Jhony Alberto Ballesteros Ramírez

Laura Catalina Otálvaro Ramírez

Asesor temático: Mg. Hernán Gómez Calderón

Asesor metodológico: Mg. (c) Derly Yanicxa Páez Cruz

Fecha de terminación del proyecto: 11 de mayo de 2015.

Problema

Las Mipymes en Colombia ocupan un lugar importante en la economía del país, ya que según Triana, Morales, Guarín, & Saldarriaga (2012), representan el 99% de las empresas a nivel nacional y por ende son la principal fuente de empleo, siendo indispensables para que exista una economía balanceada.

Una de las carencias principales que tienen las Mipymes en Colombia consiste en la falta de ventajas competitivas, que son alcanzadas por medio de una planeación estratégica. De esta manera Orlave Ltda, una empresa de implementos deportivos que pertenece al grupo de las

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mipymes Antioqueñas, presenta una baja competitividad ante la globalización, por lo tanto se ve la necesidad de diseñar un modelo de planeación estratégica, para el logro de sus objetivos a largo plazo.

Metodología

La propuesta de diseño del plan estratégico para Orlave Ltda, se realizará bajo tres conceptos que corresponden a los tres objetivos específicos, los cuales son:

- Contextualizar el entorno en el que se encuentra la empresa Orlave Ltda.
- Detectar las capacidades internas de la empresa Orlave Ltda.
- Formular un plan estratégico para la empresa Orlave Ltda.

Hacer un análisis probabilístico de tipo consecutivo a la empresa, que incluye a todos los empleados, con el propósito de definir el comportamiento de la organización y descubrir variaciones administrativas. Las técnicas que se usarán para recolectar información son la observación y las entrevistas, las cuales serán validadas por la directiva de la empresa.

Es importante que se entienda que el modelo de planeación estratégica que tomaremos como guía para la elaboración del diseño del modelo de planeación estratégica para Orlave es el de Fred R. David, ya que se ajusta al modelo de negocio de Orlave Ltda y su aplicación es práctica.

Resultados

En el presente proyecto se analizó el ambiente externo e interno, para determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, por otra parte se realizó una comparación de la empresa Orlave con el competidor directo más fuerte.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para identificar las estrategias que la empresa debe de aplicar, se construyó la Matriz DOFA, y se concluyó que la empresa puede competir, crecer, y posicionarse en el mercado gracias a la calidad de sus productos teniendo un crecimiento y durabilidad en el tiempo, por lo tanto se diseñó un modelo de planeación estratégica para Orlave Ltda, la cual incluye, propuesta de misión, propuesta de visión, propuesta de valores, definición de objetivos a largo plazo y por último una propuesta de la estrategia a implementar.

Conclusión

El modelo de planeación estratégica aportara a que la empresa Orlave Ltda pueda cumplir unos objetivos determinados en 5 años, por medio de la implementación de las estrategias propuestas, con el objetivo de convertirse en una pyme antioqueña que sea competitiva y reconocida en el mercado, otorgando factores diferenciales a sus clientes y ganando un mayor posicionamiento.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo Uno- Panorama del Proyecto

Planteamiento del Problema

Implementos Deportivos ORLAVE Ltda, es una empresa ubicada en el sector textil, cuyo objeto social es la compra de materia prima para la elaboración de elementos deportivos en el interior del país. Según la ley 590 de 2000 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

Toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio rural o urbano con planta de personal, se clasifica según su número de empleados y activos totales con base a los salarios mínimos legales mensuales vigentes (art.2).

Es por tanto que ORLAVE Ltda se clasifica como pequeña empresa, teniendo un número de empleados entre 11 y 50, con unos activos totales entre 501 y 5.000 SMLMV¹. Según Triana, Morales, Guarín, & Saldarriaga (2012):

Las Mipymes poseen una importancia socioeconómica enorme. En Colombia y en el mundo son un gran motor de la economía. 23 mil Mipymes existen en Colombia. Suman el 99% de las empresas del país, generan el 63% del empleo y el 37% de la producción.

Los principales sectores son: cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones, artes gráficas, plástico y químico, metalúrgico y metalmecánico, autopartes y minerales no metálicos (p.8).

Como bien es mencionado en el texto, las Mipymes son indispensables para que exista una economía balanceada. A pesar de esto, una de las falencias que encuentra Montoya, Montoya, & Castellanos (2010), es que “Las Pymes que tienen ventas y utilidades decrecientes se encuentran en el comercio minorista de alimentos, las bebidas y el tabaco, los licores, las droguerías, las confecciones, los productos e insumos agrícolas, y el cemento” (p.8). Sin embargo, una Mipyme

¹ Salarios mínimos legales mensuales vigentes

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

logra sostenerse en el mercado siempre y cuando aplique ventajas competitivas que la distinguen, las cuales se logran en el transcurso del tiempo, durante su vida útil. Según el Conpes² 3527 (2008), los factores que determinan la competitividad en una empresa son: el desarrollo de sectores o Clusters³ de clase mundial (Expansión empresarial geográfica), salto en la productividad y en el empleo (Aumento de productividad y generación de empleo), formalización empresarial y laboral (Empresas legalmente constituidas y horarios laborales establecidos), fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación (Con la finalidad de lograr un mejoramiento empresarial).

Acerca del crecimiento de las Pymes en el mercado colombiano, afirma Hernández, y otros (2009), en el PNUD⁴ que:

En Colombia, las Mipymes son la plataforma para la generación de empleo, pues más de la mitad de los ocupados a nivel nacional se forma y desarrolla en ellas, potenciando el desarrollo y el progreso económico. A partir de su desarrollo, es posible evitar una polarización y concentración del ingreso, convirtiéndose de esta manera en actor fundamental para la lucha contra la inequidad y la acumulación del ingreso en unos pocos. Existe una alta mortalidad de este tipo de empresas en el país (p.30).

Según el empresario antioqueño Restrepo Santamaría (2011), “El 85% de la industria nacional está en el departamento de Antioquia o pertenece a las élites patronales antioqueñas. Entre los Departamentos de Antioquia y Cundinamarca se aporta el 44% de la producción nacional” (p.35). Continuando con el análisis productivo en el departamento de Antioquia, complementa Muñoz (2013), que:

² Consejo Nacional de Política Económica y Social.

³ Concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Porter. Libro “Ser competitivo” pg. 203

⁴ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para el caso de Antioquia, las regiones empresariales de mayor desarrollo son Medellín y el Sur del Valle de Aburrá. Es decir, en solo 6 municipios se concentra el 82.7% del total de la industria de la región [...] En el municipio de Medellín se concentra el 52.6% de toda la Industria antioqueña, siendo la más representativa la microempresa con el 88.39% y la pequeña empresa con el 8.46%. Es decir, el 96.85% de la industria de Medellín es micro y pequeña empresa (p. 31).

De acuerdo a la RAED⁵ (2011), una de las principales causas de mortalidad de las empresas que se presentan a nivel nacional, como la falta de planeación estratégica, baja generación de valor agregado y alta competencia en el mercado, afecta en mayor parte a la región Antioqueña. (p. 39).

Algunos de los desafíos que se presentan en las industrias de Medellín, para mejorar en el comercio mundial son:

El recurso humano disponible en el medio no es una fuente de ventaja competitiva debido a los deficientes sistemas educativos. Adicionalmente, el mantenimiento y crecimiento del recurso humano se dificulta por problemas de las compañías para retener al personal calificado [...].

La carencia de tecnologías mínimas para competitividad y las dificultades de los empresarios de la región con los aspectos intangibles de sus estrategias competitivas (Vélez, 2011, p. 39).

Es claro que la empresa ORLAVE Ltda. no siendo diferente a las demás empresas de su sector industrial, necesita fortalecerse en los aspectos mencionados y entre ellos requiere de un diseño de planeación estratégica, ya que en la misma se ha identificado algunas debilidades organizacionales, que se ven reflejadas en los retrasos de entrega por parte de los proveedores, un

⁵ Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

inventario de difícil manejo, personal realizando funciones que no corresponden a su área de trabajo, debilidades en ventas y ausencias de estrategias de mercadeo. Dentro de este orden de ideas, si se insiste en estos problemas es poco probable poder asegurar el sostenimiento y crecimiento en el tiempo.

¿Será necesario diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Orlave Ltda.?

Justificación

En el área académica la experiencia que se obtendrá será holística al ver la aplicación de los conceptos adquiridos durante la carrera de administración de empresas, puesto que la estrategia es un área que busca integrar en las organizaciones, los planes, actividades y la gestión de recursos para lograr objetivos. Por consiguiente, el diseño de un modelo de planeación estratégica es integradora de los conocimientos adquiridos en la institución académica, al ser un proyecto de orden gerencial, lo cual ayudará en el ámbito laboral de las organizaciones, que en este caso será aplicada a la empresa Orlave Ltda, buscando alcanzar las metas y los objetivos de los diferentes Stakeholder⁶.

Por otra parte, las pequeñas empresas del país tienen las dificultades presentadas en el planteamiento del problema, lo cual afecta directamente su competitividad en el mercado y por ende el éxito de la empresa, por lo tanto es de vital importancia una correcta planeación estratégica en las Mipymes del país.

⁶Stakeholder: Término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Orlave Ltda.

Objetivos específicos.

- Contextualizar el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa Orlave Ltda.
- Detectar las capacidades internas de la empresa Orlave Ltda, que le permita crear y desarrollar ventajas competitivas.
- Formular un plan estratégico para la empresa Orlave Ltda.

Viabilidad

Esta investigación es posible realizarla debido a la disponibilidad de información que suministra la empresa, como el acceso a los procesos y entrevistas con el personal operativo y gerencial. Igualmente los autores de este trabajo de grado son estudiantes que han adquirido aprendizaje cerca de 4 años durante el ciclo profesional. Para el adecuado desarrollo del proyecto, se cuenta con un asesor temático y un asesor metodológico, los cuales aportarán a las pautas para el desarrollo de los avances que serán entregas parciales del proyecto y la documentación final que se expondrá.

Así mismo existe variedad de investigaciones en el tema de la moda y confecciones con información vigente, siendo base para la formulación del plan estratégico en instituciones como el SENA⁷, Inexmoda⁸, ACOPI⁹, que están constantemente actualizadas en el tema, y otras fuentes

⁷ Servicio Nacional de Aprendizaje.

⁸ Instituto para la exportación y la moda.

⁹ Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

de información como el gremio de empresarios más importante a nivel nacional la ANDI¹⁰ y el DNP¹¹.

Impacto

De acuerdo a Porter (1996) “Desde la mirada del éxito de la estrategia, esta depende de hacer muchas cosas bien para asegurar la sostenibilidad si se acompaña de las renuncias de posicionamiento” (p.114), por lo tanto se apunta al mejoramiento de la empresa, y una productividad que sea sostenible en el tiempo, aumentando la rentabilidad económica y teniendo un impacto en los empleados de OLARVE LTDA.

La estrategia y planeación son asignaturas académicas integradoras ubicadas en el ciclo del cierre de la formación del administrador de empresas, que integran las áreas funcionales de una organización, en este caso aplicadas una empresa como ORLAVE que pertenece al sector industrial de Medellín y su área metropolitana. Siendo así se brinda herramientas y experiencia a los investigadores de este proyecto.

Presupuesto.

Con la siguiente tabla se pretende demostrar el plan de presupuesto que sustentará el trabajo del proyecto de grado, en ella se detalla la actividad realizada, el mes en que se realiza, se especifica a qué corresponde cada gasto y finalmente se muestra el valor presupuestado.

¹⁰ Asociación Nacional de Empresarios Colombia.

¹¹ Departamento Nacional de Planeación.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo Dos – Generalidades de la Organización

Reseña Histórica

En 1982 Orlando Vergara (Fundador de Implementos Deportivos Orlave), quien ejercía una gran influencia en la Gimnasia Artística de Medellín, creó zapatillas para gimnasia con la intención de innovar, aun trabajando como entrenador en el INEM (Institutos Nacionales de Educación Media, donde le generaba una fuente de ingresos para sostener el negocio de las zapatillas, ofreciendo el producto a los entrenadores del estadio. Cuando el negocio no dio resultado gracias a el plagio de su propio invento por otros fabricantes, por su espíritu emprendedor le surgió la idea de hacer colchonetas para gimnasia artística y para la gimnasia de entrenamiento físico, vendiéndolas a los gimnasios en el año 1985, ya en 1986 se decidió registrar la empresa bajo el nombre de sociedad de Implementos Deportivos Orlave con el término de sociedad Ltda. Asociándose con el padre del señor Orlando, Don Cristóbal Vergara, quien realizaba manualidades, como parte de sus funciones. Diez años después el negocio de las colchonetas tenía mucha competencia y el señor Orlando se vio en la necesidad de fabricar otros artículos que se necesitaban en los gimnasios, como el trampolín y la viga de equilibrio, simultáneamente se creó la línea infantil por asesoría del Señor Yusky Ebay, perteneciente a la élite que representaba la gimnasia de Colombia.

Gracias a los programas de incentivos otorgados por la gobernación de Antioquia, para promover el deporte, la cultura y la educación de la primera infancia, empezaron a surgir organizaciones como Indeportes Antioquia e Inder Medellín, las cuales presentaban una cantidad alta de licitaciones para promover el deporte, viéndose beneficiado Orlave, pues recibía grandes volúmenes de pedidos, permitiendo que sus productos se empezaran a conocer en mayor medida en el mercado, teniendo cada vez más popularidad por su versatilidad, utilidad y calidad,

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

alcanzando una excelente aceptación en colegios, universidades, gimnasios, ligas deportivas, entre otros, logrando como objetivo un mayor crecimiento desde el año 2002 hasta el 2006.

En el año 2006, la empresa Orlave tuvo una crisis económica, debido a la ausencia de una reestructuración administrativa, lo que duró hasta el año 2010, año en el que falleció el Sr. Orlando Vergara fundador de Orlave. A partir de este momento, la gerencia de la empresa pasó a manos del joven Juan David Vergara, hijo del Sr. Orlando, quien decide continuar con el negocio de su familia, bajo una dinámica inspirada por el positivismo, la tenacidad y el esfuerzo personal de su padre para sostener la empresa.

Desde el año 2010, la empresa ha tenido cambios frecuentes, tales como el proceso de adaptación del nuevo gerente, su reestructuración administrativa y el surgimiento de nuevas contrataciones por la gobernación de Antioquia para las empresas licitantes, entre ellas, Reino Deporte y Distribuidoras Doris, actualmente clientes de Orlave.

A partir del año 2013 la empresa Orlave comenzó a tener un alto crecimiento en ventas, por ende amplió sus instalaciones y aumento la contratación de empleados. Actualmente está ubicada entre las primeras tres empresas de implementos deportivos líderes en el mercado local.

Misión

Orlave sirve a la comunidad desde hace 20 años, fabricando y comercializando artículos que ayuden a beneficiar y cuidar la salud física de las personas, en cada una de sus etapas.

Además de brindar a los colegios, universidades, centros de educación física; jardines infantiles, gimnasios, centros deportivos y médicos y la comunidad en general, productos de la mejor calidad e innovadores (Ver Organigrama en anexo 1).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Visión

Convertirnos en un futuro cercano como la empresa líder en fabricación y comercialización de artículos para el entrenamiento físico y motriz en las diferentes etapas del ser humano, brindando innovación, calidad y el mejor servicio.

Portafolio de Productos

Orlave Ltda es una empresa que se dedica al diseño de artículos de deporte y recreación. Cuenta con tres líneas de productos dentro de su portafolio, la línea infantil, la línea de colchonetas y la línea de entrenamiento físico. La primera línea está conformada por cuatro kits infantiles, uno con tres piezas (1 deslizador, 1 escalera y 1 cubo), uno de 5 y dos de seis piezas, tambor acolchado, cajón por tres piramidal, barril del chavo, dos medias roscas, cubo grande, bloque multifunciones, hongo, túnel de espuma, escalera, tula para golpeo, piscina de bolas redonda, piscina de bolas cuadrada y por último el Puff ORLAVE que consiste en una lona sintética Padua, con relleno de icopor nieve.

En la línea de colchonetas se encuentra la colchoneta individual, colchoneta para camping, económica, colchoneta de protección y la colchoneta de educación física.

Para la línea de entrenamiento físico, se encuentran incluidos los productos como la tula para golpeo (Sandbang Boxing), el guantín o guantes, el mini trampolín, el trampolín con madera inclinada, las pesas de tobilleras, la cuerda para saltar, el bastón para aeróbicos, el balón medicinal, la tula funcional para crossfit, el cajón sueco de 5 cuerpos, la tula para golpeo, el soporte de madera para los bastones y el soporte para lazos.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planta

Actualmente Orlave Ltda tiene ubicadas sus plantas de producción en un edificio de tres pisos, de las cuales se muestran imágenes y se especifica la conformación de cada planta. (Ver Imágenes de las instalaciones de la empresa en anexo 2). En la primera planta se encuentra el taller que confecciona las telas y el producto terminado, además se encuentran las oficinas para el personal administrativo de la empresa. En la segunda de corte, donde se diseña y se cortan las telas requeridas y en la tercera planta se encuentra la materia prima para la fabricación de los productos.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo Tres - Marco Teórico

Estrategia

La estrategia se ha usado de variadas maneras a través de las diferentes épocas, la base de la estrategia surge en los tiempos donde Grecia usaba la estrategia como una herramienta de guerra¹² de aquí es donde emergen sus principios accionarios, que su único fin es ganar la guerra. Por ejemplo, una de las tácticas es propuesta por Sun Tzu¹³ que consiste en atacar al enemigo por sus debilidades, en la parte donde es más frágil, con el propósito de abarcar el mayor terreno posible.

La estrategia viene del verbo griego *estrategos*, que surge de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar), por consiguiente Mintzberg, Quinn, & Voyer (1995), la definen como “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (p. 29).

Por lo cual enseña Mintzberg (citado en Ramos, 2008) “la estrategia desde cinco definiciones, como plan (acción conscientemente determinada), como pauta de acción o *estrategema* (artimaña para ganar), como patrón (consistencia en el comportamiento), como posición (ubicación privilegiada) y como perspectiva (interpretación colectiva del entorno externo dentro de la organización)” (p.11).

Otro de los autores principales de la estrategia fue Chandler (1962), quien la define como “La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos

¹² Existen dos formas de hacer guerra el *Attrition Warfare*, que se considera la guerra de desgaste, al enfrentamiento que se producía cara a cara, con el propósito de desgastar las fortalezas y así tomar posición del territorio, se conoce como padre de este tipo de guerra a el general Westmoreland, comandante jefe de las operaciones estadounidenses en la segunda guerra mundial. La otra forma de guerra es *Maneuver Warfare*, como su nombre en inglés lo indica es la guerra de maniobras, donde se aprovecha la fricción existente, trata de conseguir ventajas contra sus adversarios por medio de batallas inteligentes, uno de los mayores colaboradores se considera Sun Tzu con su “El arte de la guerra”.

¹³ Sun Tzu: (722-481 AC): considerado un gran *estrategema* militar, filósofo y comandante en china y conocido por su creación llamada “EL Arte de la Guerra”.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (p.132). Según Chandler, la estructura sigue la estrategia, por lo que un proceso se deriva desde el contactar a un cliente hasta entregarle el producto final y de esto dependerá el crecimiento de una organización.

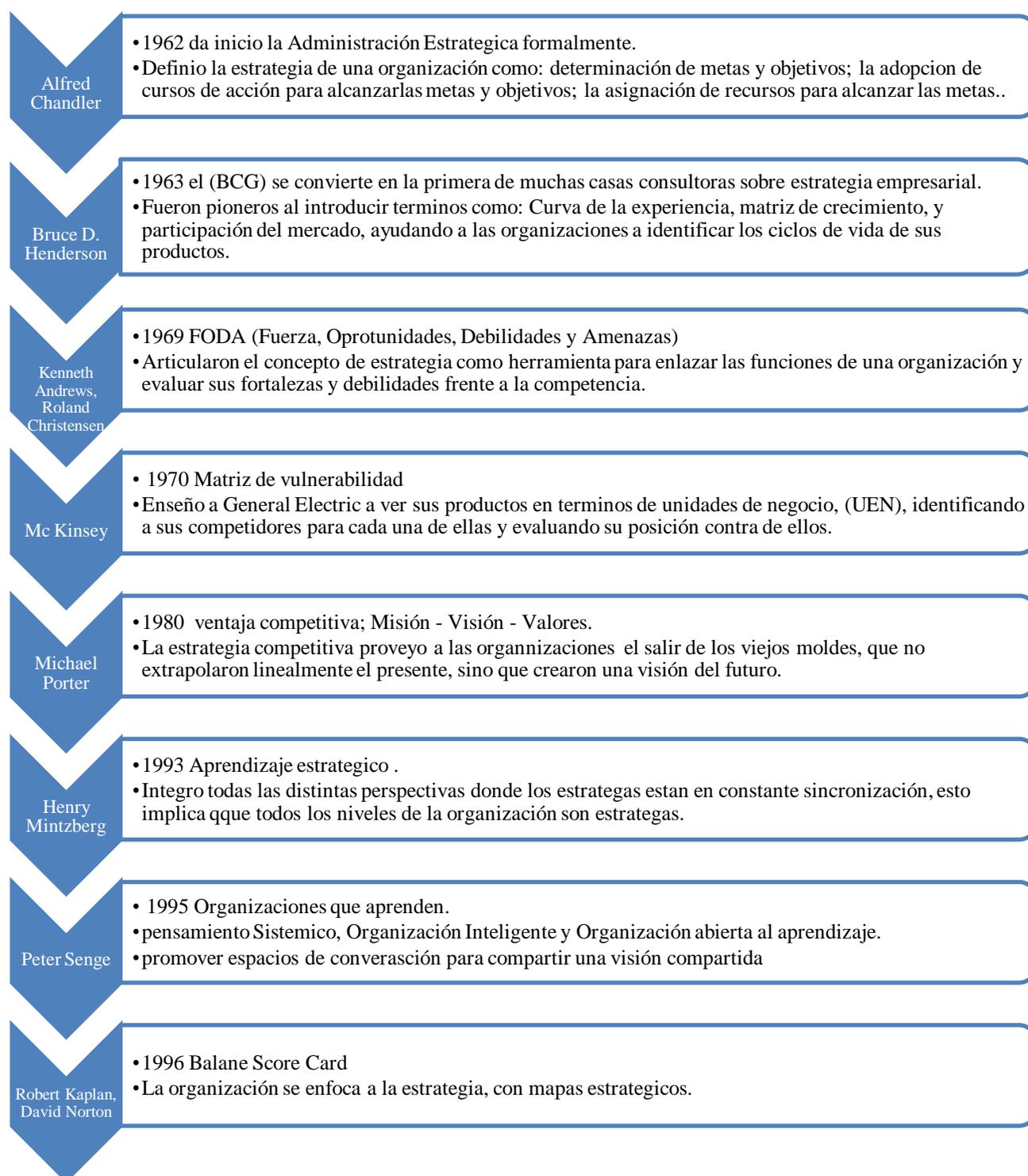
Ansoff (1965), es otro autor que plantea que :

La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro (p. 200).

Existen otros autores que definen la estrategia, tal como se puede ver en la figura 1, donde se muestra un breve resumen de la administración estratégica, la cual se va dando durante la historia, comenzando desde el año 1962 hasta el año 1996 (Ver figura 1 Evolución de la Administración Estratégica).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Figura 1 Evolución de la administración estratégica



14

¹⁴ Elaboración propia, a partir de la figura 1.1 del libro Administración Estratégica, de la visión a la ejecución, p.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Métodos Para Llegar a la Estrategia

Así como hay muchos autores, existen varias formas de llegar a la estrategia, por ejemplo, Whittington (2002), propone “Agrupar las empresas en cuatro grupos, esto con el fin de revelar la posición en la que se encuentra una organización, y cuál es la estrategia que está implementando” (p. 12). Estas cuatro posturas las denomina como la estrategia clásica, la evolucionista, la procesalista y la sistémica, teniendo claro estos conceptos se procede a clasificar el tipo de estrategia que la empresa implementa, gracias a las características identificadoras de cada una en relación con la empresa. Richard continúa diciendo que estas estrategias se organizan bajo un plano cartesiano (Ver anexo 3), que persigue una mejor concepción cognitiva del plano de cada una. El eje horizontal del plano cartesiano se ubica la estrategia deliberada¹⁵ en la izquierda, en la derecha la estrategia emergente¹⁶, en el eje vertical esta la maximización del beneficio en la parte superior y en la inferior le da espacio a otros posibles resultados.

La estrategia evolucionista afirma que el entorno de una organización es cambiante, gracias al dinámico comercio mundial y no es posible hacer una estrategia con métodos y técnicas de manera estructurada. De acuerdo a lo anterior una estrategia depende de lo cambiante que puede ser el ambiente externo y no tanto a las capacidades de la organización, puesto que lo único importante para el evolucionismo es la supervivencia, sobrevivir de los cambios paulatinos o inesperados que se puedan presentar, ya que lo primordial es el “costo-beneficio”, poder sacar el máximo provecho de las oportunidades o cambios que se presenten, poniendo como pilar la adaptación. Para el evolucionista una estrategia con fundamentos en la planificación se puede volver peligrosa, al tener una estructura rígida y ser de fácil copia por parte de la competencia.

¹⁵ Estrategia deliberada: es esa estratégica que se diseña con el fin de su cumplimiento absoluto, se realiza de la forma propuesta.

¹⁶ Estrategia emergente: cuando en una estrategia no se encuentra expresamente propuesto un patrón que surge en el camino, así que se procede a adaptaciones.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un partidario de este pensamiento es Friedman¹⁷, que aporta que no importa el hecho si un gerente se equivoca en la toma de decisiones, ya que el mercado se encargará de sacarlo del comercio.

El enfoque procesalista es un poco escéptico como lo es el evolucionista frente a una figura humana económica racional y la racionalización de la estrategia. El ser humano está lleno de imperfecciones, lo cual hace que su capacidad racional sea limitada, que no sea capaz de hacer varias cosas a las vez y lo inhabilite para accionar grandes responsabilidades, si se le añade a esto el problema que se trae a colación, con la planificación de estrategias como la rigidez de las estructuras y la incapacidad de predecir el futuro, es preciso pensar que no es posible aplicar una estrategia racional con éxito, y de aquí parte el pensamiento procesalista. Para esta postura cognitiva las organizaciones y los mercados son temas complejos y caóticos, no creen en la perfección de la competencia y el comercio, así que tratan de hacer las cosas lo mejor posible sin llegar al ideal inalcanzable planteado por la estrategia, por lo cual se llega a una coalición para la definición de los objetivos.

Por último los sistémicos proponen como pilar de su pensamiento la parte sociocultural, no ponen a cargo de la toma de decisiones personas cognitivas meramente analíticas y económicas, pues lo más importante es el ambiente cultural donde está situada la empresa; en esto difiere del modelo clásico y el evolutivo, pues ponen como primera instancia lo económico. Por lo tanto la capacidad de formular un plan estratégico no le pertenece al potencial intelectual del ser humano si no a las normas culturales existentes en la localidad, teniendo en cuenta que no todas son iguales y de esto parte el grado de éxito que tenga la formulación.

¹⁷ Milton Friedman (1912- 2006) fue ganador del premio nobel en 1976, defensor del libre comercio y decía que “la única manera de generar estabilidad política era sostenerla con la estabilidad económica”

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los cuatro enfoques, clasifican a una empresa para dar a conocer el estado en el que se encuentra frente a la estrategia, y define el grado de posibilidad que se genera para desarrollarla. Por lo consiguiente es oportuno hacer mención a que estas cuatro definiciones se ordenan en escala, con relación a su resistencia a la estrategia racional, empezando con la determinación cortante del evolucionismo, seguido en menor grado de resistencia por el sistémico con su enfoque socio cultural, después le sigue el procesual, y por último el clásico que es el que usa la estrategia de forma analítica y racional.

Por otra parte Mintzberg hizo un recorrido por todas las teorías de la estrategia y estableció diez escuelas en función a como se define o surge la estrategia, buscando más paradigmas que pudieran regir el comportamiento de una organización en busca de la competitividad.

Tabla 4

Escuela de la estrategia.

| Escuela | La estrategia vista como un proceso. | Autor | Escuela | La estrategia vista como un proceso. | Autor |
|-----------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Diseño | De concepción | Selznick (1957) | De aprendizaje | Emergente | Lindblom (1959) y (1968) |
| Planificación | Formal | Ansoff (1965) | De poder | De negociación | Allison 1971 Pferffer 1978. |
| Posicionamiento | Analítico | Schendel & Hatten, 70s | Cultural | Colectivo | Rhenan y nor |
| Empresarial | Visionario | Schumpeter (1985); Cole (1959) | Ambiental | Reactivo | Hanna y Freeman 1977 |
| Cognoscitiva | Mental | Simon 1947 y 1957- | De configuración | De transformación | Chandler 1962, McGill 1965 |

Nota: Escuelas de estrategia planteada por Minzberg en su libro "Strategy Safari"

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para él todas las escuelas se reúnen en dos grandes grupos, las que tienen características prescriptivas, que se compone por la estrategia de planificación y de posicionamiento, el otro grupo de estrategias con rasgos descriptivos que contiene la empresarial, cognoscitiva, de aprendizaje, de poder, cultural, ambiente y de configuración.

Las estrategias que pertenecen al grupo con características prescriptivas, se identifican porque cada una exige un grado alto de precisión para el cumplimiento de la estrategia, se espera que lo que se planeó se haga realmente y no consideran como opción un margen de error o desvío de lo presupuestado. Por otro lado las que pertenecen al grupo descriptivo no se comprometen con el desarrollo de los planes de acción cumplidos a perfección.

Con base en las teorías expuestas se puede decir que la estrategia ayuda a las organizaciones para poder comprender por qué se necesitan acciones que permitan ser un gran competidor con excelentes resultados, direccionar y fortalecer perspectivas de éxito en el largo plazo, cuando se trata de la estrategia en opinión de Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012), toda organización, por grande o pequeña que sea debe hacerse las siguientes tres preguntas.

1. ¿Cuál es nuestra situación actual?
2. ¿Hacia dónde queremos ir?
3. ¿Cómo vamos a llegar? (p.4)

Por otra parte, Fred (2003), opina que para responder estas preguntas, se debe formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones para que la empresa logre sus objetivos (p.5) (Ver anexo 4 Modelo de planeación estratégica propuesto por Fred, David).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo planteado por Fred es integral y ampliamente aceptado en el proceso de dirección estratégica, sin embargo no garantiza el éxito, pero si representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Este proceso de dirección estratégica se deja ver dinámico y continuo. Para que este modelo propicie buenos resultados es muy importante el compromiso y la comprensión entre los gerentes y empleados.

Declaración de misión.

En la declaración de misión existe unos componentes claves que son: La misión, la visión y los valores con que la organización se identifica.

La declaración de misión es el primer paso al momento de hacer una planeación estratégica ya que gracias a esta, se puede dar una estructura a la organización pues da un contexto a la formulación de la estrategia.

Visión.

La visión es un punto de partida clave para una empresa u organización sin importar si es con o sin fines de lucro, pues de acuerdo a Keane (2009), “una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior” y continua diciendo que “la labor de un estratega es identificar y proyectar una visión clara” (p.55) y esta es la razón por la que es de suma importancia que una empresa posea la visión ya que define en donde quieren estar, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, por ende Fred (2003) recomienda que la visión sea de “preferencia una sola oración” y que sea antes de desarrollar la misión, pues asegura que “una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión” (p. 56).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Misión.

Una misión se define como aquella que demuestra la razón de ser de la empresa, y responde a esa pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué hace la empresa?, lo que lleva a esclarecer más la definición del camino a seguir por parte de la organización. Debido a la importancia que presenta definir una buena misión Peter Drucker aporta “una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas”, y para que sea precisa la definición los expertos declaran los puntos importantes que debe contener una misión.

1. Clientes. ¿Cuáles son los clientes de la empresa?
2. Producto o servicio. ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados. ¿Dónde compete la empresa?
4. Tecnología. ¿Está actualizada la empresa en el aspecto tecnológico?
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y solidez de la empresa?
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto propio. ¿Cuál es la capacidad distintiva o mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública. ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los colaboradores. ¿Son los empleados un activo para la empresa?

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Valores.

Los valores, se definen como la forma en que los empleados y administradores deben conducirse con el fin de lograr que la misión se cumpla. Hill & Jones (2005), mencionan la importancia que tiene los valores dentro de la organización, pues se consideran como la “base de la cultura organizacional de una compañía” (pg. 14), así pues los valores ayudan a conducir el comportamiento de los empleados y administradores, distinguiéndose de esta manera a las personas que trabajan en una compañía en comparación a otras. De acuerdo a esto Hill y Jones define el término de cultura organizacional como “el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización” (p.15), por lo tanto los valores se definen cuando la visión y la misión se hayan determinado con anterioridad, pues de acuerdo a estas se propone los valores que van dirigir el comportamiento de los trabajadores.

Auditoría externa.

En la auditoría externa se pretende extraer toda la información necesaria del entorno de la empresa Orlave Ltda, con el fin de encontrar oportunidades que puedan aprovechar y amenazas que puedan combatir con el macro entorno, usando herramientas de recolección de datos, como el PESTEL, las cinco fuerzas competitivas, el Benchmarking y el Perfil Competitivo.

PESTEL.

Las fuerzas externas, según Fred (2003), se dividen en cinco categorías principales cuales son: 1. Fuerzas económicas; 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas, y ambientales, 3; Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. Fuerzas tecnológicas; 5. Fuerzas competitivas. Muy conocido el método de estudio de cada una de estas de acuerdo a sus siglas en español PESTEL,

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

que analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, este es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una compañía, un buen análisis PESTEL ayuda de una forma más certera a descubrir o encontrar la estrategia que se puede tener sea para una nueva empresa como para encontrar una nueva acción estratégica en el desarrollo de nuevos proyectos (p.83).

Referente a las fuerzas externas Fred (2003), continua diciendo que “las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo” (p.80).

El entorno externo se vuelve importante, puesto que sobre él las organizaciones no influyen ni tienen control, sí en cambio el medio engloba muchas influencias distintas, con la dificultad de que la organización pueda comprender esta diversidad, de forma que contribuyan positivamente a las decisiones estratégicas.

Una auditoría externa se encarga en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población, el envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores y la volatilidad del mercado. Por tanto según Fred (2003), afirma “Un análisis externo revela las oportunidades y amenazas claves que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas” (p. 80). Por consiguiente el análisis externo se lleva a cabo con información que se debe recopilar, integrar, y analizar.

La organización puede valorar si es propio introducirse, apartarse, o esperar en el mercado según sean los resultados de este análisis externo, para no tener pérdidas o desarrollar mejores ingresos, a través estrategias de acuerdo a lo reconocido, pues las oportunidades están afuera de

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

la empresa, ligadas al mercado, a los consumidores, a la posición relativa que tiene una marca respecto de su entorno competitivo.

Las 5 fuerzas competitivas.

Una segunda herramienta muy importante para el estudio del entorno externo, es el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y es el trabajo de analizar los agentes inmediatos a la empresa como son:

La Rivalidad entre empresas competidoras busca si existen muchos o pocos competidores desarrollando nuevas estrategias de mercado o indiferentes a la publicidad y promoción, innovando nuevos atributos en los productos o desagregando valor a sus productos etc.

La Entrada potencial de nuevos competidores busca si hay muchas o pocas barreras de entrada, legales/permisos, si requiere altas inversiones o no, si se requiere mucha o baja experiencia para entrar en el mercado.

El Desarrollo potencial de productos sustitutos busca vislumbrar que sustitutos tiene el producto de la empresa si hay un número alto o si dicho producto entraría a ser un buen sustituto para los clientes en comparación de los productos ofrecidos por la competencia, también compara los precios de dichos productos, si son altos o bajos.

El Poder de negociación de los proveedores busca si hay pocos o solo uno (Monopolios u Oligopolios), si los precios son competitivos.

El Poder de negociación de los consumidores busca si hay muchos o pocos competidores, si los clientes son expertos o no, si son pocos muchos clientes, si tienen un buen conocimiento del producto (Ver anexo 5 Modelo de las cinco fuerzas competitivas¹⁸).

¹⁸ Esta figura ha sido tomada del libro: *Administración Estratégica*, impreso por Mc Graw Hill Editores en 2009.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Benchmarking.

Andrall Pearson, de la Harvard Business School, antiguo director ejecutivo jefe (CEO) de Pepsi y director gerente de McKinsey & Company, dijo una vez: “siempre preferiré una ejecución seria y solvente a una estrategia brillante”¹⁹. Este comentario y muchos otros de la época de los 80’s permiten analizar la importancia del Benchmarking, este no reemplaza la administración estratégica, sino que la apoya. (Boxwell y Robert, 1995) El Benchmarking lleva el análisis estratégico hasta el siguiente grado de detalle, el Benchmarking se puede utilizar para estudiar cualquier organización u empresa que pueda hacer un producto similar o ejecutar un proceso o desarrollar actividades similares, (p.12).

Tabla 5

Benchmarking²⁰

| Sin Benchmarking | Con Benchmarking |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque interno • No inventado aquí • Decisiones “Intuitivas” • Cambio evolutivo • El rezagado del sector | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque competitivo externo • Ideas innovadoras y formación • Decisiones basadas en hechos • Cambio revolucionario • El líder de la industria |

¿Qué es entonces el Benchmarking?, es un medio muy eficiente de introducir mejoras, este ayuda a la empresa a introducir sus mejoras rápidamente, tiene el potencial de elevar muy altamente el rendimiento de las empresas donde quiera que se aplique sea ciudad estado departamento, etc. El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los

¹⁹ Rock, Arthur. Strategy vs Tactics from a venture Capitalist. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1987, pág. 63.

²⁰ Esta figura ha sido tomado del libro: *Benchmarking para competir con ventaja*, impreso por Mc Graw Hill Editores en 1994.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.²¹

También la empresa XEROX líder en aplicación de Benchmarking en los años 80's define lo siguiente "El Benchmarking como tendencia y técnica en apoyo a los procesos de mejoramiento de la calidad fue promovido y desarrollado desde y hacia los sectores industriales."²²

Tabla 6

Descripción de Benchmarking.²³

| Tipo de Benchmarking | Principal aplicación |
|-------------------------------------|--|
| Benchmarking Interno | Centrado en el análisis de las mejores prácticas analizadas entre empresas de un mismo grupo, o entre distintas divisiones o áreas de negocio de una misma organización, mediante el cual se aprende a identificar ventajas comparativas fáciles de implementar y presentes dentro de la misma organización. |
| Benchmarking Funcional o Industrial | Centrado en el análisis comparativo con organizaciones del mismo sector a partir de la identificación de un proceso clave susceptible de ser mejorado. Permite apoyar la mejora de procesos clave de la organización, adoptando y adaptando las mejores prácticas de aquellas objeto de referenciarían y que se consideren un referente de excelencia. |
| Benchmarking Competitivo | Centrado en la referenciación frente a competidores directos de mercado, con la finalidad de obtener comparaciones directas y específicas entre organizaciones con base en procesos de excelencia, productos o estrategias de gestión catalogadas como de alto valor. |
| Benchmarking Genérico | Centrado en la identificación y búsqueda de potenciales ventajas competitivas existentes en organizaciones de otros sectores distintos al propio, con el objeto de aprender las mejores prácticas o estrategias exitosas propias de otros sectores empresariales potencialmente aplicables al propio. |

¿Por qué hacer Benchmarking?, según (Boxwell y Robert, 1995), "porque es sensato.

Identificar a los mejores, estudiarlos y aprender de ellos, y basándose en este aprendizaje aplicar las mejoras que funcionaran en su organización", (p.34).

²¹ Extraído de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/El_Proceso_de_Benchmarking.pdf

²² Extraído de <http://mps1.minproteccion-social.gov.co/evtmedica/linea2/2.2conceptos.html>

²³Tabla de creación propia, con información extraída de la página <http://mps1.minproteccion-social.gov.co/evtmedica/linea2/3.2SELECCION.html>

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Matriz de evaluación del factor Externo (EFE).

El concepto que maneja (David, 2003) “Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p.110). Es una matriz que teniendo en cuenta los factores externos claves analizados a través del PESTEL, y la calificación otorgada puede definir la importancia tanto de las oportunidades como de las amenazas del entorno.

Tabla 7

Matriz EFE (ejemplo).²⁴

| Factores externos clave | Valor | Clasificación | Valor ponderado |
|--|-------|---------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Mercados globales prácticamente sin explotar... | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 2. Incremento de demanda causada por... | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3. Crecimiento astronómico de la publicidad | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 4. Pinkerton es líder en el mercado de... | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 5. Mas presiones sociales en contra de... | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Amenazas | | | |
| 1. Legislación en contra de la industria de... | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 2. Límites de producción en el ... | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3. El mercado de ... se concentra en ... | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 4. La mala publicidad en los medios de comunicación... | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 5. Administración Clinton | 0,20 | 1 | 0,20 |
| Total | 1,00 | | 2,10 |

²⁴ Tomada del libro conceptos de Administración Estratégica, pág. 111.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Auditoría interna.

El análisis interno es una evaluación del estado de la empresa, tomando como estándar de búsqueda las debilidades y fortalezas, con el fin de usar esa información para el planteamiento estratégico que le permite a la organización crecer, posicionarse en el mercado.

Al momento de realizar una DOFA²⁵, se necesita un análisis de factores internos del cual se le extrae los contenidos para definir las debilidades y fortalezas que tiene la organización en relación a su entorno externo. De aquí es donde parte la importancia de hacer esta clase de análisis, puesto que de esto depende el crecimiento de la empresa, ya William Gruber²⁶ dijo al respecto “la diferencia entre ahora y hace cinco años es que los sistemas de información tenían una función limitada. Su empresa no dependía de ellos; ahora sí”, pero eso no es todo, ya que Gruber se refería a “ellos” como los sistemas de información que juegan un papel importante ahora en el siglo XXI, por otro lado tenemos a Sun Tzu que dice que “un liderazgo débil hace naufragar la estrategia más sólida”, eso quiere decir que no solo se necesita un sistema de información bien establecida para hacer la estrategia, sino que también se necesita de un buen liderazgo para llevar a cabo la estrategia, sumado a esto aporta William Cohen²⁷ “una empresa que continua utilizando una estrategia que tuvo éxito anteriormente tarde o temprano caerá víctima de un competidor”, y esto no es posible realizar sin ayuda de una auditoría interna, con un apoyo de los sistemas de información y un buen liderazgo para llevar a cabo las medidas a tomar.

²⁵ En el Marco Teórico se analiza a fondo el tema de la DOFA.

²⁶ William R. Gruber (1890-1979): fue comandante general de Brigada, en el Ejército de Estados Unidos, a su retiro del ejército ingreso al Comando del Ejército y Estado Mayor School en Fort Leavenworth como instructor

²⁷ William Cohen (nació en 1940) es político del Partido Republicado de Estados Unidos, fue consejo municipal de Bangor (1969-1972) Alcalde, fue elegido como representante en la Cámara de Representantes, senador por Maine, Secretario de Defensa en tiempos de guerra con Irak.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al momento de hacer un análisis interno Fred (2003), dice que se requiere de la “recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia²⁸, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I y D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa”, para hacerlo es necesario de la participación de todo el órgano de empleados de la organización, para determinar de forma efectiva las debilidades y fortalezas de la misma. En otras palabras, es el análisis de las formas en que la organización le agrega valor al cliente o a “la cadena de valor” (Ver anexo 6) como lo llama Porter (1985), con el objetivo de encontrar fortalezas y debilidades.

Cadena de valor.

La cadena de valor es un concepto, y a la vez herramienta de análisis creada por Porter (1985), profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, que la definió como la “Suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio” (p. 131), por lo que se dice que la cadena de valor son todas esas actividades que son necesarias en la empresa para desarrollar o comercializar un producto, funcionando como el método ingresos menos los costos, generan valor.

Ya en una auditoría interna hay que hacer el análisis de la cadena de valor (value chain analysis, VCA), de lo cual Fred (2008), alude que se refiere “al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización” que involucra los procesos en el momento que una materia prima entra hasta que sale incluyendo la comercialización.

La cadena de valor se divide en dos grupos de actividades, las actividades principales o esenciales y las actividades de apoyo, como se puede observar en la figura 14. Para Hill & Jones

²⁸ Mercadotecnia: se definen como “un conjunto de principios y prácticas que se llevan a cabo con el objetivo de aumentar el comercio, en especial la demanda”

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(2008) las actividades esenciales con las “relacionadas con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta” (p. 83), y estas se dividen en cuatro funciones que son: Investigación y Desarrollo, Producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes. Las actividades de apoyo las define como las que permiten que las actividades principales se lleven a cabo, y se dividen en cuatro funciones: manejo de materiales, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía. (p. 85).

Sistemas de información gerencial.

La información en una organización cumple una función importante y es que es la base para la toma de decisiones. Al mantener una información actualizada, en tiempo real, disponible en todo momento se puede usar para responder preguntas operativas y estratégicas importantes. El sistema de información eficaz opera por un hardware y software de computadora, con el propósito de hacer análisis en la base de datos. (Fred, 2008, p. 152).

Administración de materiales.

Dentro de una organización las responsabilidades de la administración es planear, organizar, dirigir y controlar, según las teorías generales de la administración. Según Fred (2009) , la planeación es una herramienta que traza los procesos para llegar del presente hacia el futuro, y además evita trabajar sin obtener resultados deseados. La organización la define como la que delega quien hace que y quien le reporta a quien, y la compone de subdividir las tareas en puestos de trabajo, formar departamentos combinando tareas y delegar autoridad. En la dirección, como su nombre mismo lo dice se encarga de dirigir y por consiguiente de influir en las personas con el

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Y como última responsabilidad de la administración, el control que verifica si se está cumpliendo con lo que se planeó.

Recursos humanos.

Dentro de las funciones de recursos humanos es asegurar que “la compañía tenga personal con las habilidades necesarias para llevar a cabo de maneras eficaz sus actividades de creación de valor” (Hill & Jones, 2009, p. 87), así pues se encarga de las capacitaciones, de motivar y compensar al personal que realizan las actividades.

Investigación y desarrollo.

Es un área de la organización destinada a apoyar a los negocios de la compañía, lanzar nuevos productos al mercado, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia en su método de fabricarlo e invertir en tecnología. Fred (2008).

Producción y operaciones.

Son todas aquellas actividades que sirven para transformar los recursos en bienes y servicios. Este proceso de producción implica la capacidad de producción, el inventario, la fuerza laboral que tienen los empleados y calidad del producto o servicio.

Marketing y ventas.

De acuerdo a lo que dice Fred (2008), marketing es el “proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes” y todo este proceso contiene siete funciones del marketing que son:

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Análisis del cliente.
2. Venta de productos y servicios.
3. Planeación de productos y servicios.
4. Fijación de precios.
5. Distribución.
6. Investigación de mercados.
7. Análisis de oportunidades.

Servicio a clientes.

El principal objetivo del servicio al cliente es resolver los problemas de los clientes y atenderlos cuando compren productos o servicios. Si esta tarea se hace correctamente puede llegar a una utilidad superior (Hill & Jones, 2009, p. 85).

Análisis de indicadores financieros.

Dentro de la responsabilidad de este proceso de finanzas y contabilidad existen tres decisiones importantes, la de inversión, la de financiación y las que tienen que ver con los dividendos. Así pues se determina la mayor parte de las debilidades y fortalezas por medio de los análisis de indicadores financieros y por lo general revela fortalezas y debilidades de las actividades como administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial. Los indicadores principales se dividen en cinco tipos.

1. Los indicadores de liquidez, que miden la capacidad que una empresa posee para responder por sus compromisos en el corto plazo.
2. Los indicadores de endeudamiento, que indica el porcentaje de deuda que posee una empresa.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3. Los indicadores de actividad, mide la eficacia.
4. Los indicadores de rentabilidad, que hace referencia al margen de utilidad.
5. Los indicadores de crecimiento, que muestra la capacidad de la empresa de mantener una posición frente a la economía e industria.

Estas operaciones mencionadas por Fred, se miden bajo el criterio de usar los recursos y capacidades que posee la empresa para crear competencias distintivas en comparación con la competencia, implementando estrategias que garanticen gran parte del éxito de la empresa para al final obtener una ventaja competitiva (Ver anexo 7 Competencias distintivas²⁹).

Competencias distintivas.

Como se puede observar en la figura 15, las competencias distintivas son la base para obtener una ventaja competitiva, ya que estas competencias las define Hill & Jones (2009), como las “fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales” (p. 77), pero para conseguir estas competencias distintivas se necesitan de recursos y unas capacidades.

Recursos.

Los recursos son los activos que posee la compañía y se dividen en dos categorías, los recursos tangibles y los intangibles, los primeros son bienes como edificios, equipo, inventarios, ect. Los segundos son bienes que no son físicos como el conocimiento, los empleados, las experiencias de los empleados, las patentes, etc. De acuerdo a Hill & Jones (2009), los recursos solo son valiosos cuando sirven para “crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas” (p. 77), en una compañía. Por lo cual un bien o recurso de la empresa que

²⁹ Esta figura ha sido tomado del libro: *Administración Estratégica*, impreso por McGraw-Hill en 2009.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

es difícil de conseguir por la competencia permite que la organización obtenga una ventaja competitiva.

Capacidades.

Al igual que los recursos valiosos, las capacidades con mayor importancia son las que ayudan a crear una demanda fuerte de productos o servicios y reducir costos, por lo cual Hill y Jones lo define como “las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo, por lo tanto las capacidades es la forma en que se toma decisiones y se hace los procesos internos, haciendo uso de los recursos. En otras palabras el fin último de las capacidades es hacer uso de los recursos de forma eficiente, para obtener competencias distintivas. A pesar de todo, Hill continua diciendo que solo existe dos formas de conseguir esta clase de competencias, en primera instancia que la empresa tenga el recurso valioso (que la competencia lo posea), con las capacidades necesarias para aprovecharlas al máximo, y por último que las capacidades para manejar los recursos sean únicas frente a la competencia. (Hill & Jones, 2009, p. 78).

Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

La matriz EFI es una herramienta que recopila y resume la información obtenida de la auditoría interna. Fred (2008), comenta que es una “herramienta que para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (p. 158), por lo que para elaborar una matriz EFI se requiere de juicios intuitivo y se desarrolla dándole una valor a todas las debilidades fortalezas, que sumadas las debilidades den 1.0 y las fortalezas sumadas también de 1.0, clasificándolas como importantes y no tan importantes en un rango de 1 al 4.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo es un estado que la empresa quiere alcanzar en un determinado tiempo, Según Fred David (2008) es lo que se pretende lograr alcanzar o lo que se persigue con la puesta en marcha de las estrategias, así que Fred añade algunos criterios que deben de poseer, como ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización y que necesariamente deben de asociarse con un cronograma. Los beneficios que otorga a una organización, el tener objetivos a largo plazo de acuerdo a Fred David es “brindar dirección, permite la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen incertidumbre, minimizan el esfuerzo, estimulan el esfuerzo y ayudan a la asignación de recursos y diseño de puestos”, pero a pesar de todo, estos objetivos se dividen en objetivos a largo plazo estratégicos y objetivos a largo plazo financiero y por lo regular estas dos no van de la mano. Los objetivos referentes a lo financiero en pocas palabras es reducir el gasto y aumentar el margen de utilidad, cuidando las ganancias de los accionistas o como lo dice Fred “son aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias”. Por otro lado los objetivos que son estratégicos es agregar valor al cliente, ganar mercado, mejorar calidad, ser mejores que la competencia, entre otros. Por lo cual se puede decir que en algunas ocasiones el financiero puede estar en contra del estratégico debido a que por ejemplo el estratégico necesita más presupuesto para publicidad en cuestión de posicionamiento de marca y el financiero es reducir los gastos, así pues entra en juego las decisiones de los administradores y las prioridades de los objetivos a largo plazo.

DOFA.

Gracias al interés por las organizaciones de poseer una estratégica, se incurre en diversos métodos de análisis, y uno de los más completos es la matriz DOFA, también conocida como

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FODA, DAFO y en inglés SWOT³⁰. Su nombre se debe a su acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La DOFA es una herramienta que sirve para hacer un análisis de los factores externos que afectan la organización, las amenazas y oportunidades en los factores interno sus fortalezas y debilidades frente al entorno. Se cree que el fundador de esta técnica es Albert S. Humphrey gracias a la investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford en Estados Unidos aproximado en los años 70, pero se considera como autor a Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965) haciendo mención de ello en la publicación “Business policy, text and cases”³¹.

Cuando se conoce las debilidades de la organización, se sabe que tanto puede hacer la empresa en sus operaciones y en que hay que mejorar internamente para poder competir, al saber cuáles son las debilidades se va a disminuir el riesgo de entrar en negocios o actividades económicas donde la empresa no pueda cumplir o cubrir, y esto a su vez disminuye las posibilidades de obtener grandes pérdidas de dinero.

Al tener en claro las oportunidades que se presentan en el ambiente externo, se posee una gran ventaja, puesto que es las posibilidades de éxito de la empresa, al aprovechar con eficiencia la oportunidad presentada. De aquí es donde parte su importancia, ya que si no hay oportunidades dentro de un negocio no hay probabilidades de supervivencia y crecimiento de la organización.

Otro de los factores es las fortalezas que posee la empresa al ser comparada con la competencia directa. Al ser el que más sabe del tema, el que mejor se desenvuelve, hace una retrospectiva, para ver el estado de la organización y al tener en claro las fortalezas, potenciarlas al máximo para sacar el mejor provecho de ellas, puede ser para mejorar las debilidades o para aprovechar las oportunidades.

³⁰ SWOT: Acrónimo de Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades) y Threats (Amenazas).

³¹ “Business policy text and cases” fue un estudio realizado por la universidad de Harvard USA.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Por último se tiene las amenazas que como la palabra lo indica son aquellas cosas que ponen en riesgo el progreso, desarrollo, productividad, y el aprovechamiento de las oportunidades por parte de la empresa. De aquí parte la importancia que se le da el poder anticipar las posibles amenazas para darle una acción definida antes de que afecte la integridad y el buen curso de la organización, y esta es la clave para minimizar o eliminar del todo sus efectos, porque de lo contrario no tendría la capacidad de hacerle frente a las amenazas.

El DOFA trabaja bajo dos conceptos, el análisis interno y el análisis externo, a estos dos mencionados se les hace una evaluación respectivamente, denominado Evaluación de los Factores Internos (EFI) y Evaluación de los Factores Externos (EFE).

EFI: la generación de un listado de fortalezas y debilidades con el fin de darle un porcentaje de importancia frente a su competencia y su entorno.

EFE: el listado de amenazas y oportunidades, dándoles un puntaje igual que la EFI. Se puede hacer con base a las cinco Competencias de Porte y lo Político, Económico, Sociocultural, Tecnología, Ecología y Legal.

Formulación de la estrategia.

Es necesario para una correcta formulación estratégica tomar decisiones subjetivas teniendo como base una información objetiva, la cual debe basarse en aspectos políticos, de cultura, ético y responsabilidad social.

Las estrategias alternativas son derivadas de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías internas y externas que se realizan en una empresa, las cuales en algunas ocasiones son consistentes con estrategias pasadas que han funcionado favorablemente. Las estrategias alternativas sugeridas por los participantes de las reuniones empresariales deben expresarse, comprenderse y finalmente evaluarse, para eso existe una clasificación que se le da, en donde 1:

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

no se debe implementar, 2: posiblemente se debe implementar, 3: es casi un hecho que se debe implementar y 4: definitivamente se debe implementar.

Existe un esquema de tres etapas, donde se integran las técnicas más importantes de la formulación de la estrategia y facilita la elección de las estrategias que va a implementar la organización. La primera etapa es llamada la etapa de entrada, donde se resume la información básica extraída de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de perfil competitivo (MPC). La segunda etapa es llamada la etapa de conciliación, donde se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables, teniendo como base los factores externos e internos de la empresa y se incluyen la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. Finalmente la tercera etapa, también llamada la etapa de decisión se aplica una sola técnica, la cual es la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), la cual se encarga de revelar que tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye la base objetiva para seleccionar las estrategias específicas.

Las organizaciones son políticas por naturaleza, pues la política ha influenciado en la elección de la estrategia, de manera que se han utilizado algunas tácticas durante siglos para ayudar a que los estrategias sean exitosos y aseguren el poder dentro de una organización. Algunas de las estrategias que se utilizan para que una organización sea eficaz en el entorno y sea capaz de lograr el compromiso interno son:

- Equifinalidad: Los estrategias deben reconocer que alcanzar un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo, de manera que es posible generar nuevas alternativas que den los mismos resultados pero con un mayor potencial de lograrlo.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Satisfacción: Es preferible lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptable que no alcanzar resultados óptimos con una estrategia impopular.
- Generalización: Cambiar el enfoque de cuestionas específicas a generales aumenta las opciones de los estrategias para alcanzar el compromiso organizacional.
- Enfoque en las cuestiones de mayor jerarquía: Se posponen intereses a corto plazo a favor de los intereses a largo plazo para elevar un propósito a un nivel más alto.
- Permitir acceso político a los asuntos importantes: Es importante adoptar una postura respecto a las decisiones de política, pues le permitirá a los estrategias tener información que de otra manera no estaría disponible, la cual es importante en el momento de realizar alguna intervención.

Tipos de estrategia.

Al existir varios tipos de estrategias, algunas empresas pueden presentar la tendencia de querer aplicar una serie de estrategias combinadas, sin embargo Porter (1996) afirma que es mejor hacer renuncias o como le dice él, “trade off” (p.107), es indispensable hacer esta clase de renuncia porque los recursos son limitados, y ninguna empresa puede dedicarse a tantas estrategias al mismo tiempo sin poner en riesgo la supervivencia de la organización.

Según Hill y Jones, existen tres tipos de estrategias, que son las funcionales, de negocios y corporativas.

Estrategias funcionales.

Según Hill y Jones (2009) “Las estrategias de funciones están dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes” (p.110).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La eficiencia de las compañías depende de la producción de un producto teniendo pocos recursos para lograrlo, es decir, teniendo una estructura baja de costos, también llamada una economía de escala³².

Otra manera para establecer estrategias funcionales es utilizando la curva de aprendizaje³³, la cual busca que los empleados de una organización aprendan a hacer sus funciones por medio de la repetición, ayudando a que la productividad laboral aumente en el tiempo y generando una reducción de los costos unitarios.

La curva de la experiencia³⁴ viene implícita a la economía de escala y a la curva de aprendizaje, pues busca reducir los costos unitarios de manufactura de un producto para que de esta manera se reduzcan en un monto característico cada vez que la producción acumulada se duplique, por ejemplo, un segundo producto tendrá el costo unitario del 80% gastado en el primer producto, a medida que haya una producción mayor los costos unitarios se disminuirán.

El mejoramiento de la calidad se debe lograr teniendo como base una serie de parámetros, los cuales se miden a través de criterios como defectos. Se debe establecer una meta y creación de incentivos, con los cuales se pretende alcanzarla, de manera que se utilizan forma de pago en bonos, reconocimiento público, eventos simbólicos, entre otros. También se solicita información acerca de las causas de bajar calidad a los empleados, con el fin de recolectar sugerencias en pro al mejoramiento de la organización. Otro parámetro que se debe tener en cuenta es la generación de relación a largo plazo con los proveedores pues se pretende mejorar la calidad del producto constantemente, y para eso se debe reducir la cantidad de proveedores de tal manera que sea manejable y se debe establecer una relación de cooperación con ellos. El diseño para facilitar la

³² Economía de escala: Son reducciones de costos unitarios que se obtienen cuando se producen grandes volúmenes. (Hill y Jones) (p.111).

³³ Curva de aprendizaje: Son ahorros de costos que provienen de aprender en la práctica. (Hill y Jones) (p.113).

³⁴ Curva de la experiencia: Se refiere a la disminución sistemática de la estructura de costos y a las reducciones consiguientes de los costos unitarios que se ha observado ocurren en la vida de un producto. (Hill y Jones) (p.115).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

manufactura es otro aspecto a tener en cuenta, pues es importante que los pasos de ensamblaje sean cortos y prácticos para evitar errores. Finalmente debe haber una eliminación de las barreras entre funciones, es decir, se debe aplicar una metodología de mejoramiento de la calidad en la organización para que haya cooperación entre las funciones de los diferentes empleados y es muy importante la investigación y el desarrollo que se implemente en la organización para la producción o fabricación del producto.

Como explican Hill y Jones (2009) “La innovación es la fuente más importante de ventaja competitiva” (p.134), pues garantiza que los productos de una empresa satisfagan la necesidad de los clientes, mejorándolos e incluso disminuyendo el costo de la fabricación de los bienes. Se deben tener en cuenta una variedad de aspectos que puede generar el fracaso económico en una organización si no se desarrollan correctamente, como la incertidumbre, mala comercialización, mala estrategia de posicionamientos, miopía tecnológica³⁵ y lentitud para sacar sus productos al mercado.

La capacidad de respuesta hacia los clientes está relacionada con el producto que ellos quieren, el momento en que lo quieren y el precio que están dispuestos a pagar, por lo tanto se pretende que haya una diferenciación sólida del producto y del mismo modo, que haya una lealtad en la marca. Existen dos requisitos que se deben tener en cuenta para el alcance de esta meta, los cuales están relacionados con el desarrollo de la capacidad de escucha por parte de los empleados de la empresa y mejorar constantemente las maneras para satisfacer las necesidades de los clientes.

³⁵ Miopía tecnológica: ocurre cuando una compañía se deja llevar por la magia de una tecnología nueva y no estudia si hay demanda del producto. (Hill y Jones) (p.136).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategias de negocios.

Según Hill y Jones (2009) “Un modelo de negocios exitoso es el resultado de estrategias que generan una ventaja competitiva sobre los rivales y logra un desempeño superior en la industria” (p.150). En otras palabras, las estrategias de negocios buscan competir en una industria o un sector buscando que la empresa tenga una diferenciación única que la distinga en el mercado, logrando que tenga un liderazgo en el costo, es decir, logrando que sus productos generen el menor costo posible, por medio de la implementación de una economía de escala, tecnología de punta, entre otros, además es importante que la empresa se especialice hacia un nicho de mercado³⁶ específico de clientes.

Para diseñar un modelo de negocio exitoso, las organizaciones deben definir decisiones acerca de las necesidades de los clientes, los grupos de clientes y las competencias distintivas que deben satisfacerse.

Las necesidades de los clientes radican en los deseos, gustos o antojos que ellos tengan de algún producto, por eso las empresas deben trabajar de tal manera que solo su producto pueda lograr la satisfacción del cliente. Según Hill y Jones (2009) “La diferenciación de producto es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes” (p.151), es decir, se puede elegir entre tener productos diferenciados, los cuales se caracterizan por la innovación, excelente calidad y capacidad de respuesta para el cliente, o por otra parte también se puede elegir ofrecer a los clientes productos de precios bajos.

Como lo afirma Hill y Jones, los grupos de clientes son personas que comparten necesidades similares por un producto, el cual va a satisfacer varios gustos y necesidades. Por tal motivo se

³⁶ Nicho de mercado: Término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas. (Wikipedia)

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ubicar como un segmento del mercado para que las compañías decidan si van a fabricar y a vender un producto de acuerdo a las necesidades de ese mercado.

Según Hill y Jones (2009) “Para desarrollar un modelo de negocios exitoso, los administradores estratégicos deben idear un conjunto de estrategias para determinar 1) cómo diferenciar y fijar el precio de un producto, y 2) en qué medida segmentar el mercado y qué tan amplia será la variedad de los productos” (p. 156), con base a la implementación de estas estrategias que serán funcionales, se podrá lograr una diferenciación exitosa y una estrategia de negocio de bajo costo.

Estrategias corporativas.

Según Hill y Jones (2009) “El planteamiento de estrategias corporativas es la última parte del proceso de formulación de estrategia. Éstas impulsan al modelo de negocios de una compañía a lo largo del tiempo y determinan las clases de estrategias de negocios y funcionales que maximizarán la rentabilidad a largo plazo. ” (p.304), por lo tanto es importante que la empresa busque maximizar sus oportunidades y a la vez, disminuir sus amenazas, logrando una ventaja competitiva, aplicándola a los nichos de mercado previamente definidos. Los tipos de estrategia que se presentan para lograr esta ventaja son la integración horizontal, vertical y Outsourcing.

La integración vertical, como lo afirma Hill y Jones (2009) ayuda a que los administradores identifiquen la industria en la que deseen competir pues se pretende maximizar su rentabilidad a largo plazo (p. 305), dado que las empresas se mantienen enfocadas en el sector que mejor conocen y se desempeñan, evitando la necesidad de buscar otros sectores en los que puede encontrar más debilidades que fortalezas. Sin embargo es importante que las empresas tengan un modelo de negociación y estrategias acorde al logro exitoso de sus metas para evitar que puedan fracasar por los cambios que se dan constantemente en el mercado, como lo son por ejemplo, los

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

cambios tecnológicos que puedan permitir el ingreso de otras empresas al mercado eliminando inclusive las diferencias entre un producto y otro.

Por otro lado, existen las estrategias de integración horizontal, que por contrario a la vertical, su objetivo es integrarse con competidores del mismo sector industrial, teniendo como objetivo la consecución de ventajas competitivas. Como lo expone Hill y Jones (2009), las utilidades y la rentabilidad se incrementan cuando la integración horizontal “1) adelgaza la estructura de costo, 2) incrementa la diferenciación del producto, 3) reproduce el modelo de negocios, 4) reduce la rivalidad dentro de la industria y 5) incrementa el poder de negociación sobre los proveedores y compradores.”, una estructura de costo más delgada según el texto de Hill y Jones (2009) se da cuando se crea economías de escala (p.307) pues permite distribuir los costos fijos en gran volumen y al mismo tiempo reducir los costos unitarios, como por ejemplo lo aplican muchas empresas de telecomunicaciones, con el objetivo de tener un número mayor de clientes y brindarles un menor costo por el servicio en este caso, la creciente diferenciación del producto se da cuando una empresa combina las líneas de su producto con las empresas fusionadas, de tal manera que pueda ofrecerle al cliente un portafolio más amplio y por ende más accesible a sus necesidades, otra forma de utilizar la creciente diferenciación del producto es por medio de las ventas cruzadas, basándose en el ofrecimiento de un producto nuevo por medio de un producto que el cliente ya haya adquirido, para el logro de la reproducción del modelo de negocio se propone identificar nuevos segmentos en el mercado de la industria a la cual pertenece la empresa, otro de los aspectos que ayuda a la integración horizontal es la reducción de la rivalidad en la industria, ayudando a eliminar el exceso de capacidad en un sector, pues según afirma Hill y Jones (2009) “Cuando se elimina el exceso de capacidad, la integración horizontal crea un ambiente más benigno en el cual los precios se pueden estabilizar o incluso incrementar”. Además “Cuando se reduce el número de participantes en una industria, la integración horizontal

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

elimina los obstáculos para implantar una coordinación de precios tácita entre los rivales, es decir, una que no implique comunicación” (p. 310), es decir, entre más hayan competidores en una industria más difícil es definir los precios de los productos en el mercado y finalmente, hay mayor poder de negociación con los proveedores o compradores, permitiéndole un crecimiento simbólico a la empresa.

Finalmente está el Outsourcing estratégico, tal como lo define Hill y Jones (2009) “Implica la decisión de permitir que compañías especialistas independientes que enfocan todas sus capacidades y sus conocimientos en una sola clase de actividad, desempeñen una o más de las actividades o funciones de la cadena de valor de una compañía”, es decir, la actividad que se le asigna a un proveedor externo puede relacionar una función completa logrando una fabricación o sólo una tarea que forma parte de una función más desarrollada. Muchas empresas implementan el Outsourcing estratégico con la finalidad de fortalecer su modelo de negocios y aumentar su rentabilidad en el tiempo, sin embargo para saber implementarlo se debe identificar previamente la cadena de valor de la empresa y de esta manera identificar las funciones de la misma, logrando que sean eficientes y eficaces con el objetivo de para la adquisición del producto final. El Outsourcing puede ayudar a una empresa a disminuir su estructura de costos, a diferenciar con más facilidad sus productos en el mercado y a enfocarse en las competencias distintivas para lograr una ventaja competitiva y un aumento en la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Implementación de la estrategia.

En el momento en que la mejor estrategia ha sido seleccionada, el proceso de dirección estratégica no termina aquí sino que debe haber una transición o cambio de pensamiento estratégico hacía la acción estratégica. Este cambio puede resultar mucho más fácil si los gerentes

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

y empleados de la organización comprenden el negocio, si están comprometidos o se sienten parte de esta y adquieren el compromiso de colaborar con el éxito de esta.

La implantación de la estrategia es tan importante que la implantación de las estrategia afecta a toda la organización, como lo expresara (McConkey, 1988) “Un plan imperfecto que se implante bien logrará más que el plan perfecto que nunca sale del papel en el que se planteó” (p. 66). Aunque estén vinculadas entre sí, la implantación de la estrategia es muy distinta de la formulación de la estrategia y se contrastan de la siguiente manera:

- La formulación es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción.
- La implantación es el manejo de las fuerzas durante la acción.
- La formulación se centra en la eficacia.
- La implantación se centra en la eficiencia.
- La formulación es sobre todo un proceso intelectual.
- La implantación es sobre todo un proceso operativo.

Por tanto la implantación de la estrategia como lo expresa (Thompson & Strickland, 2003) “Es fundamentalmente un proceso orientado a la acción y a propiciar que las cosas sucedan, y tiene que ver con el ejercicio de llevar a cabo una estrategia recién elegida” (p. 19).

Al momento dado en que la organización debe aplicar la estrategia por la cual se han esforzado, analizado cada evento, circunstancia para cambiar, mejorar, engrandecer, productos, servicios, etc. Es muy importante tener claro que entra en juego la aceptación del de los empleados y como manejemos la resistencia al cambio que de manera natural se presentará, también el reto de conservar, destacar y fomentarlos aspectos de la cultura organizacional de la empresa que apoyen las nuevas estrategias, toca también el factor humano donde el gerente de recursos humanos incluye las nuevas necesidades de reclutamiento de personal y con el fin de

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

implantar las estrategias con eficacia. (David, 2003), concluye que “la implantación con éxito de la estrategia requiere el apoyo así como la disciplina y el trabajo arduo de gerentes y empleados motivados” (p. 267).

Evaluación estratégica.

La evaluación es un paso dentro de la planeación estratégica que se hace con frecuencia con el propósito de encontrar variaciones en la implementación de la estrategia y también para saber si se está cumpliendo o no con los objetivos propuestos. Dale McConkey () haciendo énfasis a la importancia de la evaluación de la estrategia dice que esta “debe facilitar a los directivos, tanto como sea posible, revisar sus planes y alcanzar acuerdos rápidos sobre los cambios”, por lo cual Fred David (2008), sustenta que la evaluación de la estrategia se compone de tres actividades.

1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales.
3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

Por consiguiente estas actividades permiten encontrar las fallas que se están cometiendo en el momento oportuno, puesto que se pueden hacer correctivas para que esos errores en la implementación de la estrategia no se tornen problemas para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Esquema de evaluación de una estrategia.

El esquema de evaluación de una estrategia se basa principal mente en actualizar las matrices EFE y EFI en busca de cambios ocurridos en estas. Así pues se crea una matriz EFI revisada que se enfoca en buscar los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades en las áreas de la cadena

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

de valor. Por otro lado una matriz EFE revisada de acuerdo a Fred (2008) indica qué tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave. (p. 341). Y si se encuentra diferencias entre las matrices y las matrices revisadas se tienen que buscar acciones correctivas, (Ver anexo 8 Esquema de evaluación de la estrategia³⁷).

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Se le llama cuadro de mando integral por el motivo que trata de evaluar la estrategia con base a cuatro perspectivas según Fred (2008), son: “desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento” por lo cual sigue diciendo Fred que se busca responder las siguientes preguntas utilizando la información, junto con las mediciones financieras, con el propósito de ser más eficaces al momento de evaluar las estrategias. (p. 346)

1. ¿La empresa mejora y crea valor continuamente en rubros como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, las eficiencias del proceso operacional, etcétera?
2. ¿Qué tan bien está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas?
3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

El objetivo principal de este cuadro de mando integral a la evaluación de estrategias, es de balancear los asuntos de largo plazo con las de corto plazo, las financieras con las no financieras, y las externas con las internas (Ver ejemplo en el anexo 9 Cuadro de mando integral³⁸).

³⁷Figura extraída del libro: *Conceptos de Administración Estratégica*, publicado por Pearson Education.

³⁸Figura extraída del libro: *Conceptos de Administración Estratégica*, publicado por Pearson Education.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo Cuatro - Marco Metodológico

Este capítulo da a conocer la metodología que se aplicará para la elaboración de la propuesta de diseño del plan estratégico para Orlave Ltda. Para mantener una forma estructurada de lo que se realizará para el diseño del plan estratégico, se llevará a cabo el proceso bajo tres conceptos que corresponde a los tres objetivos específicos que se pretende alcanzar con el proyecto. Los tres pasos corresponden a:

- Contextualizar el entorno en el que se encuentra la empresa Orlave Ltda.
- Detectar las capacidades internas de la empresa Orlave Ltda.
- Formular un plan estratégico para la empresa Orlave Ltda.

Población y Muestra

La población se refiere al número de personas que se tienen en cuenta para llevar a cabo este proyecto, la cual tiene un numero de 17 empleados en la empresa, dentro de los cuales está el gerente, la asesora de marketing, la asistente administrativa, el jefe de producción y los empleados que laboran en la parte operativa y de corte.

Al analizar que la población es pequeña y que los involucrados están en diferentes niveles de la jerarquía de la empresa, es necesario hacer el muestreo no probabilístico de tipo consecutivo; que incluye a todos los sujetos, con el propósito de definir el comportamiento de la organización, y descubrir variaciones administrativas. Para comprender en su esencia este tipo de muestreo no probabilístico consecutivo Robledo (2005) dice “consiste en reclutar a todos los individuos de la población accesible que cumplan con los criterios de selección durante el periodo de reclutamiento fijado para el estudio” (p. 5).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al ser la muestra del mismo tamaño que la población, se considera como una muestra confiable.

Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de información serán la observación participante y entrevistas, las cuales serán validadas y apoyadas de manera cualitativa, logrando de esta manera la recolección de datos para identificar el estado actual y proporcionar un diagnóstico completo de la empresa.

La observación.

Cuando se habla de la observación, cabe notar que ha sido una de las técnicas más usadas por su practicidad en el manejo, gracias a su rápida aplicación, ya que consiste en, como su nombre lo dice, observar todo lo que pasa en un determinado lugar o acontecimientos, que implica tomar nota constante. Para delimitar la técnica, se hará una observación estructurada, puesto que da lugar a mantener parámetros y enfoque a lo que se quiere.

Observación estructurada.

Este concepto se define como una técnica que le da forma y delimita la información, tratando de evitar la información superflua. De acuerdo a esto Hurtado (2000) plantea que “en este tipo de observación, el investigador utiliza instrumentos más detallados para la recopilación de los datos, estableciendo con anterioridad los aspectos que se han de observar” (p. 433), con lo cual el investigador pone su conocimiento del fenómeno observable en comparación a lo que se quiere lograr con el método, así se llega a ser la información detallada y precisa dando paso a lo importante y relevante.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Entrevistas estructurada.

La entrevista estructurada es un método usado con el propósito de indagar, para esclarecer en lo posible todas las dudas, pues es una herramienta que da la posibilidad de que el entrevistador genere preguntas con tal de dejar clara la información. El entrevistador es el responsable de registrar las respuestas dadas por el entrevistado, esto quiere decir que en gran parte la calidad de la información recolectada, depende de las habilidades del entrevistador en formular las preguntas adecuadas, coherentes con la información que se quiere obtener y entendibles para el entrevistado. Por lo general, para evitar que la entrevista se extienda mucho en cuanto al tiempo, se hace uso de grabadoras para captar toda la información necesaria.

Diseño de Modelo de Planeación Estratégica

El modelo de planeación estratégica que se aplicará es el propuesto por Fred David (2003), el cual se inicia en la propuesta misional y continua con la auditoría interna, externa, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y finalmente evaluación de la estrategia. Se debe tener en cuenta que la implementación de la estrategia depende exclusivamente de la empresa pues este proyecto está dirigido al diseño de un modelo de planeación estratégica y en cuanto a la evaluación estratégica se brindaran las herramientas necesarias para que la empresa pueda medir y evaluar el cumplimiento de las estrategias transmitidas en el entregable.

Propuesta misional para la empresa.

Se evaluará la misión y visión que tiene Orlave Ltda actualmente, teniendo en cuenta los componentes que la misma debe tener, que son: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, filosofía concepto propio, preocupación por la imagen

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

pública e interés en los empleados. Como resultado de esta evaluación se propondrá un cambio o reestructuración de la misión de la empresa.

Por otra parte, la visión se formulará de acuerdo a lo que la empresa tiene proyectado ser a largo plazo, teniendo en cuenta la opinión del área de gerencia.

Los valores se tomarán del análisis que se le realizara al reglamento interno de trabajo, escogiendo los que son más relevantes y aplicados en la empresa.

Auditoría interna.

Para hacer una auditoría interna hay que tener presente primordialmente que cada división o departamento dentro de la organización presenta fortalezas y debilidades.

Esta auditoría se realizará por Jhony Ballesteros, Laura Otálvaro y Duvan Soto estudiantes de la Corporación Universitaria Adventista, en etapas con el propósito de llevar una frecuencia que permite un estudio sistemático encontrando las fortalezas y debilidades.

Etapa 1: reunión general con todos los empleados.

El propósito es que los empleados participen en el proceso de identificar las fortalezas y debilidades, abriendo un foro donde todos opinen sobre ello. Para que no se escape ningún dato importante se hará uso de notas y grabaciones de la reunión y se dejará como tarea a los jefes de cada área de la empresa encontrar diez fortalezas y diez debilidades más importantes de su área o departamento, que piensan pueden afectar el futuro de la organización, ordenándolas en grado de importancia.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Etapa 2: método de observación y análisis de la base de datos.

En la etapa dos se observará de forma minuciosa cada departamento que hace parte de la cadena de valor, entrevistando a cada jefe de área para determinar el funcionamiento real del proceso de la cadena de valor. También se analizará la base de datos de producción en unidades producidas y los tiempos de fabricación.

Etapa 3: realizar la matriz EFI.

La matriz EFI se realizará en una reunión con el gerente o vicepresidente de la empresa con el propósito de determinar las debilidades y fortalezas más fuertes. En aquella reunión se calificará debidamente la matriz EFI con el propósito de ser más asertivos a la hora de dar cualquier veredicto sobre las oportunidades y fortalezas internas.

Auditoría externa.

En este paso dentro del diseño del modelo de planeación estratégica, se toma en cuenta el entorno de la empresa, por lo cual se hace uso de unas herramientas para recopilar información tales como el PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, el Benchmarking y por último la matriz EFE que servirá para analizar toda la información.

Etapa 1: PESTEL.

Ya en el capítulo anterior se dio una definición del PESTEL, que por sus siglas se refiere a la parte Política, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, por lo tanto se indagará en las fuentes de información secundaria, tales como las páginas del gobierno, las institucionales y noticias relevantes.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Etapa 2: 5 fuerzas de Porter.

Para determinar las cinco fuerzas se realizará entrevistas a los directivos de Orlave y fuentes secundarias de información. (En el anexo 10 se presentarán las preguntas a las que se pretende dar respuesta en cada fuerza).

Etapa 3: benchmarking competitivo.

Reconocer competidores de la misma línea de productos para hacer comparaciones directas y específicas con los productos, servicios y procesos.

1. Identificar el competidor directo que esté en una mejor posición o igual a Orlave
2. Solicitar una cita con la empresa
3. Extraer información

Etapa 4: matriz EFE.

Al aplicar las herramientas de recolección de datos, tales como el PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, el Benchmarking y el perfil competitivo, se lleva a cabo un análisis para la construcción de la matriz EFE, en busca de amenazas y oportunidades, las cuales se enumeran de manera metódica para evaluar y detectar cuales causan mayor impacto en la empresa frente al entorno externo.

Etapa 5: validación.

Reunión con el gerente general y darle a conocer los resultados de la matriz EFE y recibir su validación si está de acuerdo con las oportunidades y amenazas detectadas en la auditoría externa.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivos a largo plazo.

Al momento de hacer la validación tanto de la matriz EFI y la matriz EFE se procede a trazar los objetivos a largo plazo de la empresa, con el propósito de aprovechar las oportunidades, contraponerse a las amenazas y darle menor fuerza a las debilidades. Los objetivos se harán teniendo en cuenta los criterios de Fred (2003) los cuales deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Por último se fraccionarán en dos grupos, los objetivos a largo plazo de carácter financiero y los objetivos a largo plazo de carácter estratégico.

Formulación de la estrategia.

De la formulación de la estrategia se derivan cuatro etapas a realizar, donde el principal objetivo es el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Etapa 1 matriz DOFA.

Para realizar la formulación de la estrategia se tendrá como base la información extraída de las matrices EFE y EFI, las cuales darán las pautas para la creación de la matriz DOFA y de acuerdo a los resultados se determinara la cantidad de estrategias a evaluar por medio de un listado, estas estrategias se tomaran para aprovechar los con recursos y capacidades de la empresa.

Etapa 2 listado de estrategias.

Se ordena el listado extraído de la matriz DOFA para agrupar las estrategias funcionales y de negocio según sus característica y posteriormente ser evaluadas bajo el esquema en que funciona una estrategia, el cual se basa en los recursos y capacidades para generar competencias distintivas

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

y de esta manera formular estrategias que se orienten hacia una ventaja competitiva y por ende hacia una rentabilidad superior.

Etapa 3 validación de estrategia.

Se presentarán las estrategias a los directivos de la empresa Orlave explicándoles las estrategias seleccionadas en la etapa 2, con el objetivo de que validen las estrategias de mayor importancia, las cuales están dispuestos a implementar para el desarrollo de un plan estratégico.

Etapa 4 elaboración de un plan estratégico según las estrategias.

Se recolectarán las estrategias validadas por la empresa y se implementará un plan de acción para cada una, en donde se especificarán los pasos necesarios que debe aplicar Orlave, teniendo como referencia la herramienta del Balanced Scorecard y así mismo darle cumplimiento al plan de acción para el logro de los objetivos a largo plazo.

Entrega de resultados.

Se hará una presentación en power point al personal encargado en el área de gerencia, presentando el Balanced Scorecard y el plan de acción para que la empresa tenga claro los pasos a seguir para el cumplimiento de las estrategias, posteriormente se le realizara un entregable físico y digital del diseño de la planeación estratégica a la empresa Orlave Ltda. También se recomendará una matriz de evaluación de la estrategia, para que se haga un constante monitoreo con el fin de garantizar el éxito de del plan estratégico en la empresa.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo Cinco – Diagnóstico o Análisis

Encuestas Análisis Interno

Las encuestas utilizadas para la empresa Orlave Ltda con la finalidad de extraer información para realizar el análisis interno, fueron segmentadas según las siguientes áreas que posee la empresa:

- Administración
- Mercadotecnia
- Producción

Las preguntas fueron extraídas del libro de Hill & Jones (2005) y Fred (2003). De acuerdo a la percepción de los directivos se dio respuesta a las preguntas planteadas.

En el área de administración se plantearon 10 preguntas y el análisis de las respuesta fue el siguiente:

1. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada? Se concluyó que los empleados son conscientes de los objetivos y el sentido de pertenencia por la empresa Orlave, pues tienen claro que se debe trabajar en conjunto para el alcance de los objetivos tanto organizacionales como personales, ya que hay un gana – gana por parte de los empleados y la organización.
2. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada? Gracias al tamaño de la empresa, la delegación de la autoridad se da de una manera descentralizada, debido a los pocos niveles jerárquicos que tiene la estructura organizacional.
3. ¿La estructura de la organización es apropiada? Según el personal administrativo se concluye que la estructura de la organización sí es apropiada, tanto para el personal ubicado en el área de producción como al personal ubicado en el área de gerencia.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras? Según el análisis de las funciones que debe cumplir cada empleado de la empresa Orlave, cada uno tiene claro las tareas que debe desarrollar durante su jornada laboral, sin embargo el conocimiento es tácito por lo cual la empresa aun carece de volverlo explícito, por eso se resalta la necesidad apremiante de la creación de un manual de funciones.
5. ¿El estado de ánimo de los empleados es alta? De acuerdo a las visitas realizadas a la empresa y al análisis interno del estado de ánimo de los empleados se concluye que existe un buen clima y cultura organizacional, pues es característico de Orlave que la mayoría de los empleados comparten las mismas creencias cristianas e inician sus jornadas laborales con una oración y un espacio para dar gracias a Dios.
6. ¿El personal de planta recibe capacitación? En este momento el personal de planta carece de recibir capacitaciones por parte de una institución académica, sin embargo es un proyecto que la empresa ha querido implementar con instituciones como el SENA.
7. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos? Una de las fortalezas identificadas en la empresa Orlave se da en los bajos índices de rotación y ausentismo de los empleados, ya que la mayoría de los empleados son mujeres, madres y cabeza de hogar, por lo cual se caracterizan en ser muy responsables y asistir puntualmente a sus jornadas laborales.
8. ¿Cuáles son las temporadas más altas de la empresa Orlave? Según el nivel de pedidos y producción que se da en ciertas temporadas del año, se concluye que las temporadas más altas de la empresa Orlave se dan desde mitad hasta finalizar el año, uno de los meses con mayor productividad es diciembre.
9. ¿Los incentivos laborales que utiliza la empresa son eficaces? Los incentivos laboral se han implementado en los últimos 2 años y han sido bastante eficaces, pues se le da un

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

reconocimiento público al empleado del mes, se publica su foto y su nombre en la página web y adicionalmente se le da un bono de 50.000 que puede utilizar en el Éxito³⁹.

10. ¿El control que tienen los jefes de cada área en la empresa, es eficiente? Al haber sólo tres departamentos en la empresa, hay tres personas encargadas de cada área, las cuales son responsables de que sus subordinados desarrollen correctamente sus funciones.

Actualmente el control por parte de las tres personas responsables de cada área es bueno, sin embargo se resalta la falta de implementación de herramientas de evaluación para medir el rendimiento laboral de los empleados, teniendo como referencia el nivel de productividad que deben cumplir en las fechas establecidas.

En el área de mercadotecnia se plantearon 10 preguntas y el análisis de las respuestas fue el siguiente:

1. ¿Tienen mercados segmentados de forma eficaz? Actualmente Orlave segmenta su mercado desde tres líneas, las cuales son, la línea infantil, de entrenamiento físico y colchonetas, lo que le permite enfocarse a un nicho de mercado delimitado.
2. ¿ORLAVE está bien posicionada entre los competidores? Según el análisis que se obtiene de la entrevista con el jefe en el área de mercado, Orlave se encuentra entre las tres primeras empresas posicionadas según su razón social, pues es reconocido por la calidad de los productos que fabrican.
3. ¿La empresa ha aumentado la participación en el mercado? De acuerdo al incremento de la demanda, Orlave ha podido aumentar su número de ventas y por ende su participación en el mercado.
4. ¿Actualmente los canales de distribución son confiables y eficientes en costos? Los canales de distribución que tiene la empresa Orlave se separan por las ventas para los

³⁹ Es una compañía de comercio al detal en Colombia.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

mayoristas, almacenes y las ventas directas de fábrica, por lo tanto sí hay una eficiencia en los costos debido a que sus ventas son al por mayor.

5. ¿Tiene la empresa un proceso de ventas eficaz? Se concluye que en la empresa Orlave actualmente se utiliza el voz a voz como proceso de venta, además se está comenzando a poner en práctica las ventas por la página de internet de Orlave y se utilizan otras páginas para ofrecer los productos como por ejemplo olx.co. Sin embargo, se identifica la carencia del proceso de marketing relacionado en conseguir nuevos clientes.
6. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos? Los productos de Orlave son reconocidos por la calidad, lo que permite fidelizar al cliente, además se le da muy buen servicio al cliente en el momento de la venta, desde que se fabrica el producto hasta que se entrega directamente.
7. ¿Los precios de los productos de la empresa se han establecido de manera adecuada? Actualmente se está realizando un ajuste en el costo de cada producto, pues la materia prima en ciertos productos ha subido y aun no se ha actualizado el registro de los costos de materia prima para determinar el precio.
8. ¿La empresa cuenta con una estrategia de publicidad eficaz? Orlave actualmente realiza publicidad por medio del Facebook⁴⁰, incentivando a las personas a tener una vida saludable con ayuda del ejercicio, sin embargo carece de realizar publicidad de manera masiva.
9. ¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos? Uno de los aspectos a mejorar es la mercadotecnia, sin embargo la planeación y elaboración de presupuestos son eficientes.

⁴⁰ Es una herramienta social que conecta a la gente con sus amigos y otras personas que trabajan, estudian y viven en su entorno.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

10. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas? El área de gerencia tiene la experiencia profesional y académica según su campo y actualmente continua capacitándose éste personal.

En el área de producción se plantearon 8 preguntas y el análisis de las respuestas fue el siguiente:

1. ¿Los proveedores de materias primas y repuestas de maquinaria son confiables y justificables? Actualmente sólo se cuenta con un proveedor de espumas (Espumas Medellín), ya que es el único proveedor que vende espumas de calidad en el área metropolitana de Medellín, puesto que Metroflex, que era su segunda opción de proveedor se incendió en enero y cerró. Con respecto a los otros productos, Orlave cuenta con varios proveedores.
2. ¿Las instalaciones, los equipos, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones? En cuanto a las instalaciones, en temporadas altas se refleja la necesidad de ampliar el espacio, los equipos y las oficinas se encuentran en buenas condiciones y en cuanto a la maquinaria, se ve la necesidad de adquirir maquinaria de punta en las épocas de mayor producción.
3. ¿Existe un sistema para evaluar la producción de los empleados? Actualmente no se implementa ningún sistema de evaluación para medir la producción de los empleados.
4. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventario son eficaces? Según entrevista con la persona encargada en el área de producción, se ha mejorado mucho las políticas y los procedimientos del control de inventario.
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica? Orlave ha ampliado sus instalaciones en los últimos años, pero debe distribuir mejor sus espacios para evitar accidentes y mejorar sus tiempos de producción, ya que las 3 plantas

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

hacen parte de un edificio y el personal encargado del área de corte debe subir y bajar permanentemente por las escaleras para transportar los productos, lo que hace riesgoso un accidente. Por otra parte Orlave aún no se traslada para otros sectores más comerciales como el centro o el sector industrial, pues esto le traería muchos gastos económicos.

6. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas? Actualmente la empresa cuenta con máquinas de última tecnología, las cuales se han adquirido de las últimas exhibiciones del mercado.
7. ¿En el aspecto de los insumos o materia prima, los proveedores son puntuales?
Actualmente los proveedores sí son puntuales, pues se trata de tener los inventarios al día para cuantificar los pedidos a realizar. Sin embargo se debe ser muy puntal en el momento de los pagos ya que si estos no se realizan en el tiempo establecido, los proveedores congelan el servicio y esto retrasa los tiempos de producción, caso inusual que pasa en la organización.
8. ¿Qué programa utilizar para hacer el inventario? El programa que se utiliza actualmente en Orlave para hacer el inventario es Excel, ya que se considera práctico.

Actualmente hay otras áreas que se deben tener en cuenta en el análisis interno de Orlave, sin embargo aún no existen como departamentos más se encuentran incluidos en las áreas anteriores, repartidas por el mismo personal del área de gerencia. Las áreas son:

- Recursos humanos
- Servicio al cliente
- Sistemas de información

En el área de recursos humanos se plantearon 5 preguntas y el análisis de las respuestas fue la siguiente:

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. ¿Todos los empleados tienen conocimiento acerca del reglamento interno de la empresa? Cuando un empleado va a empezar a laborar en la empresa Orlave, uno de los factores que se tienen en cuenta primeramente es que éste pueda entender y comprender el reglamento interno de la empresa, adicionalmente en las reuniones que realiza la empresa también se les está recordando paulatinamente.
2. ¿Los empleados tienen claro las funciones establecidas en el manual de funciones? Una de las debilidades encontradas en la empresa Orlave es que carece de un manual de funciones explicito, pues los empleados saben sus funciones de manera tácita.
3. ¿Realizan encuestas para medir el nivel de satisfacción que el empleado tiene en la empresa? Actualmente Orlave no realiza encuestas para medir el nivel de satisfacción de los empleados.
4. ¿Tienen herramientas para medir el nivel de satisfacción de los empleados? Actualmente se mide el nivel de satisfacción de los empleados hablando directamente con ellos y si hay dificultades, solucionándolas inmediatamente, sin embargo se carece de la aplicación de otras herramientas para medir la satisfacción.
5. ¿Cuál es el proceso si un empleado se retrasa con mucha frecuencia con los horarios de entrada? Según el reglamento interno de la empresa, la primera vez se realiza una llamada de atención, la segunda una sanción y la tercera se da por finalizado el contrato. Sin embargo nunca se han tenido este caso.

En el área de servicio al cliente se plantearon 5 preguntas y el análisis fue el siguiente:

1. ¿Existen medios para calificar el servicio al cliente, cuáles son? Actualmente Orlave identifica que el servicio ha sido exitoso con el cliente por el hecho de que éstos no se quejan ni vuelven a llamar. Por ende se resalta una carencia de la utilización de medios para calificar el servicio de la empresa.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2. ¿La empresa utiliza mecanismos para analizar si la necesidad del cliente fue cumplida o no? Actualmente Orlave carece de mecanismos para analizar si la necesidad del cliente es cumplida o no.
3. ¿Realizan un análisis constante para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes? En este momento Orlave carece de realizar un análisis constante para evaluar la satisfacción de los clientes.
4. ¿La persona encargada en el área de ventas recibe una capacitación constante? Al presente, la persona encargada en el área de ventas se está capacitando académica y profesionalmente.
5. ¿Utilizan mecanismos de recepción para las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes? En este momento se carece de la utilización de mecanismos de recepción para sugerencias, quejas y reclamos, puesto que si algún cliente tiene una queja o reclamo se debe comunicar con la persona que lo atendió y de esta manera solucionar su inquietud, sin embargo se carece de un sistema de registro como soporte.

En el área de sistemas de información se plantearon 7 preguntas y el análisis de las respuestas fueron las siguientes:

1. ¿La directiva de la empresa utilizan los sistemas de información tales como análisis financieros, datos de producción, análisis de mercados, datos sobre nivel de ventas, etc, para la toma de decisiones? En la empresa Orlave generalmente se utilizan los sistemas de información para los datos sobre nivel de ventas, cuando un producto no se vende mucho se analiza a qué precio lo está vendiendo la competencia y de acuerdo a eso se ofrecen los productos a menor costo o con descuentos.
2. ¿Existe un director de sistemas de información en la empresa? Actualmente la empresa carece de un director de sistemas de información.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3. ¿Los datos de sistemas de información se utilizan de manera regular? En este momento, los sistemas de información no son públicos y únicamente son utilizados por los directivos cuando estos los requieren.
4. ¿Los directivos de las áreas de la empresa contribuyen en el suministro de datos para los sistemas de información? Actualmente la empresa carece a la contribución del suministro de datos para los sistemas de información.
5. ¿Los administradores de la empresa conocen los sistemas de información de empresas competidoras? En este momento Orlave carece del conocimiento de los sistemas de información de las empresas competidoras. No obstante en algunas ocasiones, cuando lo ameritan, realizan alianzas con la competencia para participar en licitaciones.
6. ¿Los sistemas de información son fáciles de usar y son comprensibles para detectar las ventajas competitivas? No cuentan con el conocimiento suficiente sobre los sistemas de información.
7. ¿Se llevan a cabo medidas de mejoramiento en los sistemas de información? Hoy por hoy se está tratando de llevar a cabo estas medidas.

Adicionalmente se realizó una encuesta a cada empleado de la empresa Orlave para identificar las fortalezas y debilidades según la percepción de cada uno.

En el área de administración se encontraron las siguientes respuestas:

- ¿Existe el cumplimiento de las normas por parte de los empleados? Se presenta falta de autoridad para el cumplimiento de las normas.
- ¿Hay cumplimiento en las fechas de pago de nómina establecidas? Son puntuales en las fechas de pago de nómina.
- ¿Orlave cumple con la afiliación a la seguridad social de sus empleados? Orlave cumple adecuadamente con los pagos de la seguridad social de todos los empleados.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ¿Las funciones de cada cargo se encuentran establecidas en un manual de funciones?

Actualmente hay ausencia de un manual de funciones por escrito.

En el área de producción se encontraron las siguientes respuestas:

- ¿Son eficientes los procesos de fabricación? Existe poca coordinación entre las actividades de cada empleado para el logro eficiente de los procesos de producción.
- ¿Se realiza una correcta gestión de control para la ubicación de las materias primas y producto terminado? Hay una carencia de orden en las instalaciones del área de producción para ubicar la materia prima y el producto terminado.
- ¿Se consta del cumplimiento de las tareas por parte de los empleados? En este momento hay una falta de responsabilidad y compromiso por parte de los empleados en el cumplimiento de sus tareas.
- ¿La empresa es coherente con las fechas de entrega programadas a sus clientes con los productos? Se consta de buen cumplimiento en la entrega de los pedidos.
- ¿Se aplican métodos de seguimiento para evaluar los procesos de fabricación? En este momento hay una ausencia de seguimiento en los procesos de producción.
- ¿Cuál es el factor diferenciador que tiene Orlave con sus productos? La alta calidad que se aplica en la fabricación de los productos.
- ¿Qué factor podría mejorarse en las instalaciones de la empresa? Las condiciones adecuadas en la primera planta en cuanto a la ventilación.

En el área de recursos humanos se encontraron las siguientes respuestas:

- ¿Cómo se manejan las relaciones interpersonales dentro de la organización? Hay buen trato y comunicación entre los empleados.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ¿Existe compromiso en el cumplimiento de normas y metas de la empresa? En este momento se carece del compromiso por parte de los empleados para el cumplimiento de las normas y las metas organizacionales.
- ¿Se utilizan herramientas de motivación para los empleados que sobresalen en el mes? En Orlave se implementan los incentivos laborales, nombrados como el empleado del mes.
- ¿Aplica Orlave valores y comportamientos específicos que ayuden a mejorar la convivencia organizacional? Se vivencia una buena cultura organizacional, la cual se caracteriza por valores cristianos.
- ¿Se tiene un control entre los tiempos de producción y ausencias de los puestos de trabajo en horas laborales? Actualmente existe un exceso en las salidas esporádicas de la empresa que tienen los empleados durante las jornadas laborales.
- ¿Existe alguna herramienta para medir la producción de cada empleado? En Orlave se carece de un formato de herramientas de evaluación para medir el rendimiento laboral de cada empleado.
- ¿Qué puede incentivar al empleado a tener una fidelización con la empresa? El trabajo es agradable por los horarios que la empresa brinda, ya que son de lunes a viernes durante una jornada diurna.

Herramientas de Análisis Externo

Se utilizaran herramientas como el PESTEL, las cinco fuerzas competitivas y el Benchmarking para la extracción y el análisis de la información externa.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PESTEL.

A continuación (Ver tabla 8) se presentan las variables políticas, económicas, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan el entorno externo de la organización.

Tabla 8

PESTEL.

| Político – Legal | Económico - Ambiental |
|---|---|
| Rutanmedellin.org (2015) está proporcionando escenarios para la transferencia de conocimientos en manufactura avanzada. | Portafolio.co (2015) la divisa Estadounidense está aumentando vertiginosamente su valor en contra del peso Colombiano. |
| Portafolio.co (2014) reformas tributarias que afectarían las industrias por aumento de impuestos para apoyar los procesos de paz con la guerrilla. | Capitalmc.org/contenidos/noticia002.html (2015) la financiación para mejoras e inversión está a la mano y de manera muy fácil en Medellín. |
| Decreto 0620 de 2009, en el municipio de Medellín cada año el Inder recibe un presupuesto para inversión. | Fao.org (2015) la ley ISO 14001 es vital para toda empresa sin importar su tamaño para que aporte al medio ambiente y proporcionar calidad de vida a sus clientes y no clientes. |
| Socio – Cultural | Tecnológico |
| Inder (2015) En Medellín se está dando un salto muy grande a la cultura deportiva, entre estos la gimnasia y los deportes de competencia olímpica, proveyendo apoyo y patrocinios. | Culturaemedellin.gov.co (2015) se apoyan y asesoran las empresas que necesiten ser más competitivas e innovadoras en el área de la tecnología. |
| Revista Semana (2009) y eje 21.com (2015) la delincuencia que se presenta en Medellín para aquellos que se desempeñan como empresarios siendo sometidos al cobro de vacunas y la amenaza, está dejando un camino un poco difícil de recorrer a los empresarios. | Culturaemedellin.gov.co, acelerax2 (2015) programa para que las empresas exploren nuevas alternativas de crecimiento, a través del ofrecimiento de un producto o servicio más atractivo. |
| Dinero.com (2015) un estudio realizado en EE.UU demuestra que en Sur América (Colombia), casi el 50 % de las empresas califica como regular su talento interno. | http://anif.co/ (2014) Bancoldex impulsa la búsqueda de mejoramiento en la tecnología de las Mipymes en el país. |
| Indeportesantioquia.gov.co (2015) Medellín apoya el sistema departamental de capacitación y promueve variados deportes entre estos la gimnasia. | Proyecto Medellín Ciudad Cluster y plan de tecnologías de la información y la comunicación, (2015) ofrecen capacitación en Soporte y Entrenamiento TI y aplicaciones móviles, para las Pymes. |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cinco fuerzas competitivas.

En el siguiente cuadro (Ver tabla 9) se muestran las cinco fuerzas competitivas comprendidas en rivalidad entre competidores, nuevos competidores potenciales, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes para analizar las variables controlables del análisis externo.

Tabla 9

Cinco Fuerzas Competitivas.

| Rivalidad entre competidores | |
|--|---|
| Fuerte rivalidad | Débil rivalidad |
| 1. La demanda de productos de este sector cada día adquiere más fuerza. | 1. Los competidores directos que se tienen en el mercado son tres. |
| | 2. Altos precios de los productos de los competidores. |
| Nuevos competidores potenciales | |
| Alta amenaza | Baja amenaza |
| 1. Los empleados no pueden oponerse al ingreso de nuevos competidores. | 1. Es muy importante que los que quieren entrar al mercado tengan un alto nivel de capital. |
| | 2. Dificultad en conseguir canales de distribución efectivos. |
| 2. No hay políticas gubernamentales restrictivas. | 3. Precios no tan competitivos en el mercado |
| 3. No hay características en los productos que destaquen de otros. | |
| Amenazas de productos sustitutos | |
| Mayor presión | Menor presión |
| 1. Las importaciones son una oportunidad para que entre al mercado nuevos productos sustitutos | |
| 2. Las tiendas de cadena manejan una fuerte gama de productos sustitutos | |
| 3. Los Productos son fáciles de cambiar por otros que den la misma función | |
| Poder de negociación de los proveedores | |
| Fuerte amenaza | Débil amenaza |
| 1. Un solo proveedor con alta calidad | |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

| | |
|---|---|
| 2. Altos costos de cambiar de proveedor | |
| 3. Productos altamente diferenciados | |
| Poder de negociación de los clientes | |
| Mayor presión | Menor presión |
| 1. Los compradores son pequeños y no de gran tamaño | 1. Los clientes tienen una buena percepción del producto por la calidad |
| 2. Los compradores son sensibles al cambio de precio por que los precios actuales del mercado son muy parecidos | 2. Productos con buena diferenciación comparados con la competencia, por la calidad y el cumplimiento |

Benchmarking.

En el siguiente cuadro ver (tabla 10) se hará una comparación entre la empresa Orlave Ltda y almacenes el Deportista, este último es el líder del mercado en Medellín con respecto a la venta y fabricación de implementos deportivos, similares a los que elabora Orlave Ltda.

Tabla 10

Benchmarking.

| Criterios | Orlave Ltda | El Deportista |
|-------------------------|--|---|
| Calidad | Productos de muy buena calidad | Productos de muy buena calidad. |
| Precio | Precios muy competitivos por tener el menor precio de artículos para gimnasia de la ciudad. | Precios poco competitivos. |
| Servicio al cliente | Es bueno, pero necesita más capacitación a medida que el negocio está creciendo. | Posee un muy buen servicio al cliente. |
| Tecnología | Tecnología con antigüedad de casi los dos años para la fabricación, un deficiente uso de las redes cibernéticas y bases de datos | Buen uso de las TIC'S para poseer una información adecuada de los clientes y manejar los procesos de elaboración, publicidad y quejas y reclamos. |
| Crecimiento | Tiene alrededor de 20 años de haber salido al mercado con un crecimiento lento. | Ha tenido un crecimiento en los últimos años, actualmente poseen una segunda tienda en Bogotá. |
| Capacidad de producción | Poca capacidad por el tamaño pequeño de la empresa. | Alta capacidad de producción por poseer una infraestructura grande y tecnología de punta. |
| | Infraestructura simple y poco moderna y | Su infraestructura es buena, moderna, y |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Infraestructura | sin publicidad exterior. | tienen buena publicidad. |
| Ubicación | Está ubicada en una zona no comercial, ni industrial por tanto está muy escondida. | Está ubicada en lugares muy acertados de comercio e industria. |
| Posicionamiento de marca | Pocas fuentes para fortalecer la marca y el nombre de la empresa y de los productos. | La marca está bien posicionada entre los deportistas de la ciudad. |

Se tomó como comparativa la empresa El Deportista por razón de que esta se desempeña en el mismo mercado que Orlave Ltda, y maneja productos muy similares, además esta empresa está muy bien posicionada en el mercado, sus productos y su infraestructura son una buena competencia, y a la vez una buena opción para analizarlos, y superarlos.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo Seis – Trabajo de Campo

Matriz de Declaración de Misión

En la propuesta misional se establece la misión la visión del negocio y los valores de la empresa, esta propuesta se construye gracias a la colaboración de los empleados, evaluando las que ya estaban y proponiendo unos nuevos con criterios aceptables en las ciencias administrativas.

En la tabla 11 se usa los componentes esenciales que toda misión debe de contener, para evaluar la misión actual de Orlave Ltda, haciendo una comparación de la misión que se propone para la empresa, lo cual da como resultado que la misión actual no cumple con todos los componentes y la misión propuesta sí los contienen.

Tabla 11

Matriz de evaluación de misión

| Componentes | | | | | | | | | |
|---|----------|-----------|----------|------------|---------------|-----------|-----------------|----------------|-----------|
| Organización | Clientes | productos | Mercados | Tecnología | Supervivencia | Filosofía | Concepto Propio | Imagen Pública | Empleados |
| ⁴¹ Orlave Implementos Deportivos | Sí | Sí | Sí | No | No | Sí | Sí | No | No |
| ⁴² Orlave Implementos Deportivos | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

Propuesta de misión para Orlave Ltda.

Crear productos deportivos de la más alta calidad e innovación para personas de todas las edades, a través de un excelente equipo de personas que trabajan comprometidas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de mejorar su calidad de vida, los rendimientos financieros

⁴¹ Evaluación de la Misión actual.

⁴² Evaluación de la Misión Propuesta (05-2015)

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

de la empresa y siendo conscientes de promover el cuidado del medio ambiente que nos rodea, pensando también en las futuras generaciones.

Propuesta de visión para Orlave Ltda.

Ser la empresa líder en fabricación y comercialización de artículos para el entrenamiento físico y motriz en las diferentes etapas del ser humano, en el mercado nacional y ser reconocidos como una empresa de grandes principios y valores.

Propuesta de valores.

- Cumplimiento con cada uno de nuestros clientes.
- Compromiso con prácticas favorables para el medio ambiente que protejan a las generaciones futuras.
- Calidad en el servicio para suplir las necesidades de nuestros clientes.
- Relaciones interpersonales con el fundamento de la confianza y el respeto entre los empleados y de ellos hacia los clientes.
- Crear más que un trato de negocio con nuestros clientes, una relación de comunicación.
- El trabajo en equipo como parte fundamental de nuestro compromiso.

Evaluación de la Matriz EFI

A continuación se presentará un cuadro, donde se destacan las fortalezas y debilidades extraídas de las encuestas realizadas a los directivos (Ver tabla 12) y empleados de Orlave Ltda (Ver tabla 13), las cuales se encuentran divididas por cada área de la organización.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 12

Encuesta realizada a los directivos.

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| Administración | |
| Los objetivos y metas son fáciles de medir. | Carencia de un manual de funciones para todos los cargos. |
| Buena comunicación entre el personal de producción y gerencia. | Falta de capacitación para el personal de planta. |
| Buen clima y cultura organizacional, caracterizada por ser una empresa que comparte creencias cristianas. | Ausencia de herramientas de evaluación para medir el rendimiento productivo. |
| Bajo índice de rotación del personal y ausentismo por trabajar con madres cabezas de familia. | |
| Reconocimientos e incentivos al mejor empleado del mes. | |
| Mercadotecnia | |
| Mercado segmentado. | Carencia de un proceso de marketing relacionado en conseguir nuevos clientes. |
| Posicionamiento en el mercado frente a sus competidores. | Falta de actualización de los precios de la materia prima en cuanto al coste de los productos. |
| Productos reconocidos por la calidad. | Publicidad de forma masiva aplicada solo por Facebook. |
| Buen servicio al cliente. | |
| Personal capacitado en el área de gerencia. | |
| Cuenta con un especialista en el área tecnológico, para el mantenimiento y publicidad en Facebook y en la página web. | |
| Producción | |
| Proveedores puntuales en entregas de pedidos al ingresar a inventario. | Espacio reducido en las instalaciones de producción. |
| Facilidad de encontrar proveedores de las materias primas necesarias, excepto para espuma. | Dificultad en sistematizar la producción para mejorar los tiempos. |
| Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos. | Carencia de un software de información en el área de producción para inventarios y procesos de producción. |
| Recursos humanos | |
| Conocimiento del reglamento interno por parte de los empleados. | Falta de una herramienta para evaluar la satisfacción de los empleados. |
| Niveles bajos de ausentismo. | |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

| Servicio al cliente | |
|--|--|
| Buen servicio al cliente desde que se toma el pedido hasta que se entrega el producto. | Ausencia de un método para que el cliente califique el servicio o un buzón de quejas y reclamos. |
| Capacitación al personal encargado en el área de servicio al cliente. | Carencia de un servicio post venta para la evaluación y ofrecimiento de nuevos productos. |
| | Falta de mecanismos para analizar si la necesidad del cliente fue cumplida o no. |
| Sistemas de información | |
| Buena comunicación entre directores y empleados. | Sistemas de información poco estructurados en datos de producción, análisis financiero y de mercado. |
| Página web con productos, apoyados en imágenes de alta calidad. | Falta de personal capacitado en el manejo de los sistemas de información. |
| | Escasez de conocimiento de la información sobre la competencia. |
| | Página web con productos actualizados. |

Tabla 13

Encuesta realizada a los empleados.

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| Administración | |
| Cumplimiento en el pago de nómina y seguridad social. | Poca autoridad para hacer cumplir la normatividad de la empresa. |
| | Ausencia de un manual de funciones. |
| Producción | |
| Cumplimiento en la entrega de los pedidos a los clientes. | Poca coordinación entre las actividades de cada empleado. |
| Estándares de alta calidad en el producto terminado. | Falta de orden en la distribución dentro de las instalaciones, haciendo énfasis en el área de producción en cuanto a materia prima y producto terminado. |
| | Ausencia de herramientas que hagan seguimiento de los procesos de producción para mantener el control. |
| Recursos humanos | |
| Buen trato y comunicación entre los empleados. | Responsabilidad y compromiso por parte del empleado para el cumplimiento de sus tareas. |
| Incentivos laborales, tales como el empleado del mes y paseos institucionales. | Abandono del puesto de trabajo de forma esporádica dentro de los horarios laborales. |
| Cultura organizacional, basada en los valores | Ausencia de herramientas para medir el |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

| | |
|---|--------------------------------------|
| cristianos. | rendimiento individual del personal. |
| Horarios de trabajo cómodos para los empleados. | |

Con base a la información suministrada en la tabla 11 y 12 acerca de las fortalezas y debilidades, se procede a la realización de la matriz EFI, con los puntajes evaluados por el área de gerencia de la empresa Orlave.

Tabla 14

Matriz EFI.

| | Factores internos | Valor | Clasificación | Valor ponderado |
|---|---|-------|---------------|-----------------|
| | Fortalezas | | | |
| 1 | Productos de alta calidad a bajos precios. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| 2 | Buen servicio al cliente. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 3 | Buen clima y cultura organizacional caracterizados por valores cristianos e incentivos laborales, ayudando a que haya un alto índice de motivación por parte del empleado y un bajo índice y ausentismo del personal. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 4 | Diseños personalizados como estrategia de ventas. | 0,01 | 4 | 0,04 |
| 5 | Cumplimiento con la entrega puntual de los productos. | 0,11 | 4 | 0,44 |
| 6 | Página web apoyada en imágenes de alta calidad. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| | | | | |
| | Debilidades | | | |
| | Baja capacidad de producción. | 0,14 | 1 | 0,14 |
| 1 | Carencia de un proceso de marketing para conseguir nuevos clientes. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 2 | Ausencia de autoridad y liderazgo que afecta los procesos de coordinación entre las actividades de cada empleado. | 0,14 | 2 | 0,28 |
| 3 | Falta de capacitación para los empleados en cuanto a sistemas de información y especialización de actividades. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 4 | Ausencia de patentar los productos. | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 5 | Ausencia de investigación del macro entorno. | 0,02 | 1 | 0,02 |
| 6 | Total | 1,00 | | 2,59 |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El total promedio ponderado de la matriz EFI es de 2,59, puntaje por encima del promedio (2,5) lo que indica que tiene una posición interna fuerte. Las fuerzas internas son favorables puesto que las fortalezas cuentan con un peso ponderado total de 1,85 contra 0,74 las oportunidades, así pues se puede decir que las fortalezas de la empresa son más fuertes que las debilidades.

Evaluación de la Matriz EFE

En el siguiente cuadro (Ver tabla 15) se presenta la información recopilada de las herramientas de factores externos.

Tabla 15

Recopilación de datos.

| Oportunidades | Amenazas |
|---|--|
| Escenarios para la transferencia de conocimientos en manufactura avanzada. | Reforma tributaria aumenta impuesto a los empresarios para aportar en el proceso de paz en Colombia. |
| Financiación para mejoras físicas e inversión en artículos para prácticas. | ISO 14001 norma de calidad y protección ambiental que toda empresa debe de certificar. |
| Presupuesto anual para el Inder con fines de inversión y para promover deportes como la gimnasia olímpica. | La delincuencia urbana en forma de pagos llamados vacunas está afectando a los comerciantes, y empresarios de la ciudad. |
| Programas de capacitación en competitividad e innovación y mejora o innovación de productos a través de cultura e Medellín. | Productos importados de la CHINA hacen gran diferencia en el mercado colombiano por sus precios. |
| Buena oportunidad de sobresalir en el mercado y posicionar marca por haber pocos competidores. | Un solo proveedor de espuma hace que se dependa demasiado de él y se corra el riesgo de sufrir una pérdida inesperada. |

Según la información extraída de las herramientas de recolección de datos de factores externos, se construye la Matriz EFE (Ver tabla 16).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 16

Matriz EFE.

| | Factores externos | Valor | Clasificación | Valor ponderado |
|---|---|-------|---------------|-----------------|
| | Oportunidades | | | |
| 1 | Ruta n: Escenarios para la transferencia de conocimientos en manufactura avanzada. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 2 | Financiación para mejoras e inversión. | 0,14 | 3 | 0,42 |
| 3 | Presupuesto anual que recibe el Inder por parte de la gobernación de Antioquia, para inversión, mantenimiento y promover deportes como la gimnasia. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 4 | Cultura E Medellín: Capacitación en competitividad e innovación. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| 5 | Bancoldex: Impulsa mejoramiento de la tecnología en las Pymes. | 0,02 | 4 | 0,08 |
| 6 | Oportunidad para sobresalir en el mercado y posicionar la marca gracias a la poca competencia. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| | | | | |
| | Amenazas | | | |
| 1 | Reforma tributaria con aumento de impuestos a los empresarios para financiar el proceso de paz. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 2 | ISO 14001 norma de calidad y protección ambiental que toda empresa debe de certificar. | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 3 | Delincuencia urbana (Vacunas a comerciante). | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 4 | Importaciones de productos chinos a menor precio. | 0,13 | 1 | 0,13 |
| 5 | Contar con un sólo proveedor de espumas de buena calidad. | 0,11 | 1 | 0,11 |
| 6 | Entorno continuamente cambiante. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| | Total | 1,00 | | 2,50 |

El total ponderado de 2,5 indica que la empresa está justo en el punto de la media de 2,5 lo cual nos da a entender que el esfuerzo de la empresa Orlave Ltda por implementar estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, están en un punto mínimo, por otra

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

parte se revela que las oportunidades de capacitaciones para los empleados es favorable para la organización y se ve claro en la distribución de 1,86 en las oportunidades y 0,64 en las amenazas.

Perfil competitivo.

En el siguiente cuadro (Ver tabla 17) se presenta una evaluación entre Orlave Ltda y su competencia, almacenes El Deportista, con el propósito de develar el estado actual de Orlave Ltda ante la competencia de manera cuantificable, para analizar el logro de sus objetivos a largo plazo, como lo es su posicionamiento en el mercado. Se escogieron estas dos empresas porque manejan el mismo tipo de negocio en cuanto producto, mercado y cliente en la ciudad de Medellín, además las otras empresas son competidores puntuales en algunas actividades.

Al realizar el perfil competitivo el resultado revela que Orlave con un puntaje de 2,71 se encuentra en desventaja frente a su competidor directo El Deportista, que cuenta con un promedio ponderado de 2,91.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 17

Matriz de perfil competitivo.

| Criterios | Empresa 1: ORLAVE LTDA. | | | | EMPRESA 2: EL DEPORTISTA | | | |
|--------------------------|---|-------------|--------------|-------------------------|---|-------------|--------------|-------------------------|
| | | Ponderación | Calificación | Puntuaciones Ponderadas | | Ponderación | Calificación | Puntuaciones Ponderadas |
| Calidad | Productos de muy buena calidad. | 0,18 | 4 | 0,72 | Productos de muy buena calidad. | 0,18 | 3 | 0,54 |
| Precio | Precios muy competitivos por tener el menor precio de artículos para gimnasia de la ciudad. | 0,14 | 3 | 0,42 | Precios poco competitivos. | 0,14 | 2 | 0,28 |
| Servicio al cliente | Es bueno, pero necesita más capacitación a medida que el negocio está creciendo. | 0,16 | 3 | 0,48 | Posee un muy buen servicio al cliente. | 0,16 | 3 | 0,48 |
| Tecnología | Tecnología con antigüedad de casi los dos años para la fabricación, un deficiente uso de las redes cibernéticas y bases de datos. | 0,12 | 2 | 0,24 | Buen uso de las TIC'S para poseer una información adecuada de los clientes y manejar los procesos de elaboración, publicidad y quejas y reclamos. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| Crecimiento | Se ha llevado a cabo a través de casi 20 años de haber salido al mercado un lento crecimiento. | 0,08 | 2 | 0,16 | Rápido crecimiento, ya poseen una segunda tienda en Bogotá. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Capacidad de producción | Poca capacidad por el tamaño pequeño de la empresa | 0,11 | 2 | 0,22 | Alta capacidad de producción por poseer una infraestructura grande y tecnología de punta. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| Infraestructura | Infraestructura simple y poco moderna y sin publicidad exterior | 0,07 | 2 | 0,14 | Su infraestructura es buena, moderna, y tienen buena publicidad | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Ubicación | Está ubicada en una zona no comercial, ni industrial por tanto está muy escondida | 0,05 | 3 | 0,15 | Está ubicada en lugares muy acertados de comercio e industria. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Posicionamiento de marca | Pocas fuentes para fortalecer la marca y el nombre de la empresa y de los productos | 0,09 | 2 | 0,18 | La marca está bien posicionada entre los deportistas de la ciudad | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Total | | 1 | | 2,71 | | 1 | | 2,91 |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivos a Largo Plazo

A continuación se presentan los objetivos a largo plazo que tendrán una fecha de caducidad de 5 años desde la presente fecha, es decir, en el año 2.020 Orlave Ltda deberá haber cumplido los siguientes objetivos propuestos.

Objetivos estratégicos a largo plazo.

- Lograr mayores márgenes de ganancias y mejorar el flujo de efectivo.
- Mejorar el rendimiento sobre la inversión con la ayuda de la tecnología para aumentar la producción.
- Mejorar ante los rivales en cuanto a agilizar el tiempo de entrega, lapsos más cortos entre el diseño del producto y su lanzamiento, menores costos y mayor calidad en los productos, logrando un crecimiento y liderazgo en el mercado para ocupar el primer lugar a nivel local como empresa de fabricación de implementos deportivos.
- Tener certificado ISO 14001.
- Tener 3 tiendas de Orlave Ltda en el área metropolitana del Valle de Aburrá, ubicadas en puntos estratégicos con el objetivo del posicionamiento de marca.
- Lograr la satisfacción de los clientes en 4,5 dentro de una escala de 1 a 5.

DOFA

En la siguiente tabla aparecen las debilidades (D), oportunidades (O), fortalezas (F) y amenazas (A) detectadas tanto en el análisis interno como externo de la empresa, a las cuales se les da un numero como referencia, para identificar en qué parte de la matriz EFI y EFE están ubicadas y de esta manera combinarlas entre sí.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

| | F | D |
|---|--|---|
| O | | |
| 1 | F1O3: Generar contratos con instituciones como el Inder, ofreciendo productos de alta calidad a menor costo. | D1O2O5: Utilizar entidades financieras como Bancoldex para la adquisición de tecnología de punta, con el propósito de aumentar la capacidad de producción. |
| 2 | F1F4O6: Ofrecer diseños personalizados con alta calidad a precios bajos como estrategia de ventas, ganando participación en el mercado gracias al número reducido de competidores en el mercado. | D4D3O4: Aprovechar las capacitaciones de sistemas de información y especialización de actividades que realiza instituciones como Cultura E y Ruta n para el área operativa y de gerencia de Orlave. |
| 3 | | D5O6: Aprovechar y patentar los diseños personalizados que se crean continuamente, para lograr una ventaja competitiva. |
| 4 | | D2O2: Realizar inversión financiera para la mejora de los procesos de marketing. |
| A | | |
| 1 | F1A2A4: Ofrecer productos de alta calidad certificados bajo la ISO 14001, donde conste la responsabilidad ambiental que tiene la empresa, dándole un valor agregado para combatir las importaciones de productos chinos. | D6A6: Hacer investigación continua del entorno para prepararse con antelación a los cambios sorpresivos que se presentan en el macro entorno. |
| 2 | | D6A5: Realizar una integración hacia atrás para la disminución de los costos y contraponer la amenaza al tener un solo proveedor de espumas de alta calidad. |

Estrategias

A continuación se presentan las estrategias extraídas de la matriz DOFA, las cuales se organizarán de acuerdo al tipo de estrategia, ya que pueden ser funcionales, de negocios o corporativas.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategias funcionales.

1. Ofrecer diseños personalizados con alta calidad a precios bajos como estrategia de ventas, ganando participación en el mercado gracias al número reducido de competidores en el mercado.
2. Ofrecer productos de alta calidad certificados bajo la ISO 14001, donde conste la responsabilidad ambiental que tiene la empresa, dándole un valor agregado para combatir las importaciones de productos chinos.

Estrategias de negocios.

1. Generar contratos con instituciones ofreciendo productos de alta calidad a menor costo.
2. Utilizar entidades financieras para la adquisición de tecnología de punta, con el propósito de aumentar la capacidad de producción.
3. Aprovechar las capacitaciones de sistemas de información y especialización de actividades que realiza instituciones como Cultura E y Ruta n para el área operativa y de gerencia de Orlave.
4. Aprovechar y patentar los diseños personalizados que se crean continuamente, para lograr una ventaja competitiva.
5. Hacer investigación continua del entorno para prepararse con antelación a los cambios sorpresivos que se presentan en el macro entorno.

Estrategias corporativas.

1. Realizar una integración hacia atrás para la disminución de los costos y contraponer la amenaza al tener un solo proveedor de espumas de alta calidad.

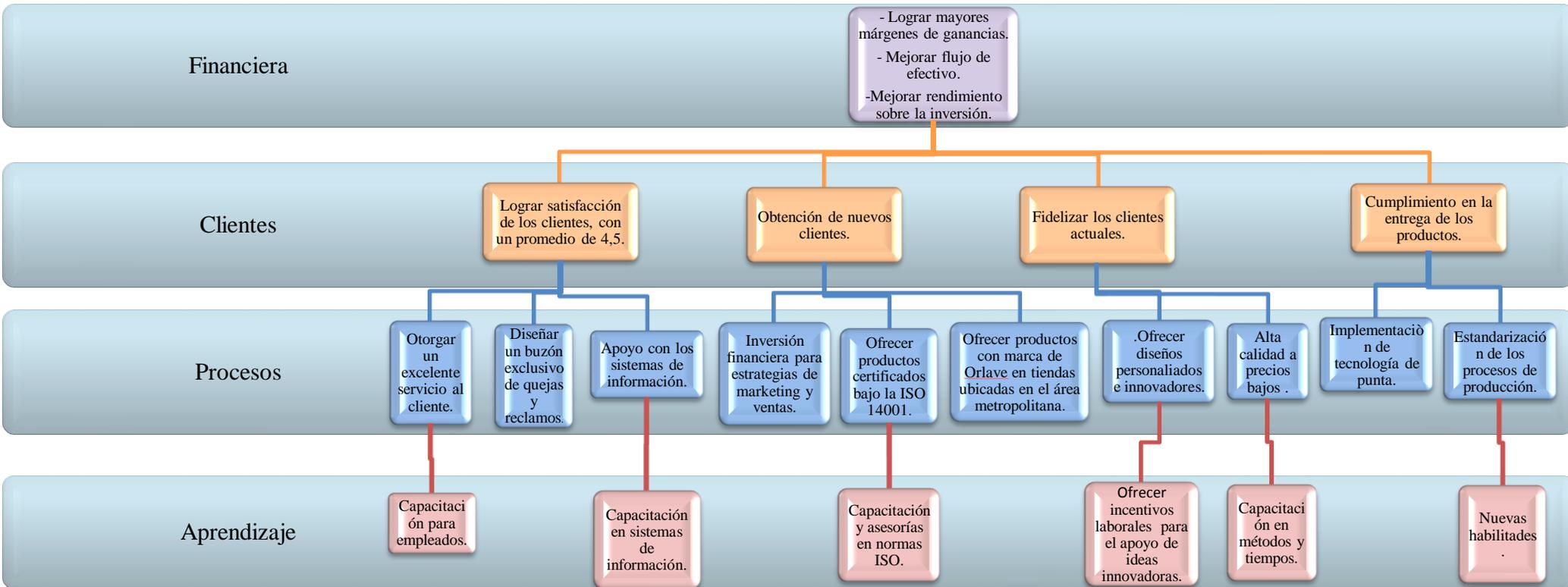
DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Propuesta de Estrategia

A continuación se muestra la propuesta de la estrategia presentada en un Balanced Scordcard, en donde se muestra una secuencia de actividades para llegar al cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la empresa Orlave Ltda (Ver figura 2).

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Figura 2 Balanced Scordcard



DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Referencias

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. California: McGraw Hill.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: Library of congress.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, & Departamento Nacional de Planeación. (2008). *Documento Conpes 3527: Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Bogotá: Compes.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de la administración estratégica*. Florence: Mc Graw Hall.
- Hernández, X., Suárez, C., Castaño, E., Canal, L., Restrepo, D., Bohórquez, C., & Patiño, D. (2009). Crecimiento de mercados inclusivos. *PNDU*.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración Estratégica, un enfoque integrado*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Keane, J. (2009). *The Life and Death of Democracy*. London: Simon and Schuster.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2000). *Ley 590*. Bogotá.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1995). *The strategy process*. Michigan: Prentice Hall.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pymes en Colombia: elementos actuales y reto. *Revistas UNAL*, 8.
- Muñoz, Á. (2013). *Gestión para la Globalización de la PYME*. Medellín.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harward Bussines Review*, 100-117.
- Ramos, A. (2008). Cómo se llega a la estrategia en el Valle de Aburrá. *xxxxx*, 1-11.
- Restrepo Santamaría, N. (2011). *Influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas Colombianas*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*.

New York: Mc Graw Hill.

Triana, F., Morales, J. P., Guarín, A., & Saldarriaga, J. (2012). *Mipymes en Colombia*. Buga:

Universidad del Valle.

Vélez, L. (2011). Formación Empresarial: Necesidad y oportunidad para el incremento de la

competitividad de la base empresarial en Antioquia. *Revista Antioqueña de Economía y*

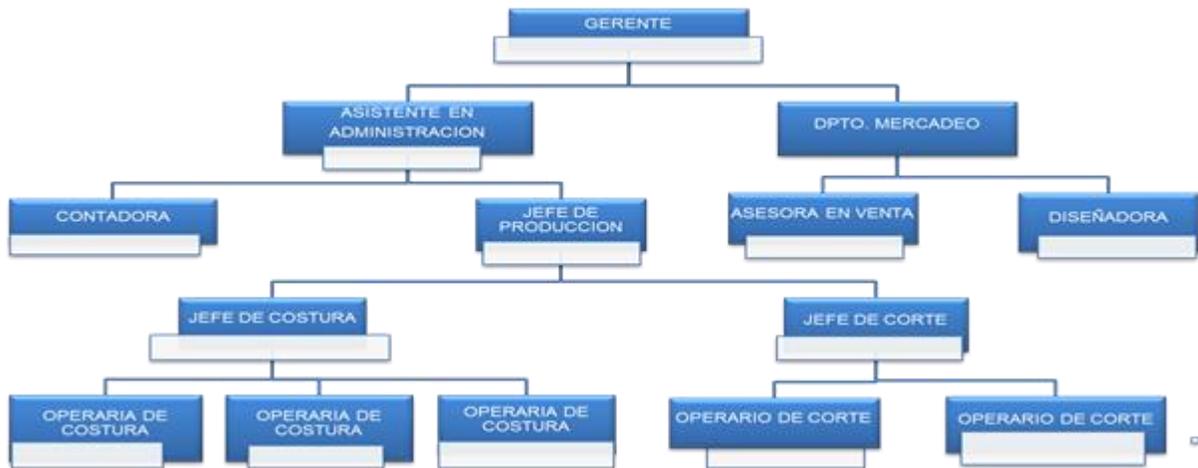
Desarrollo, 26-39.

Whittington, R. (2002). *What is Strategy and Does it Matter?* London: Editorial Thomson.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Anexos

Anexo 1 Organigrama de la empresa ORLAVE

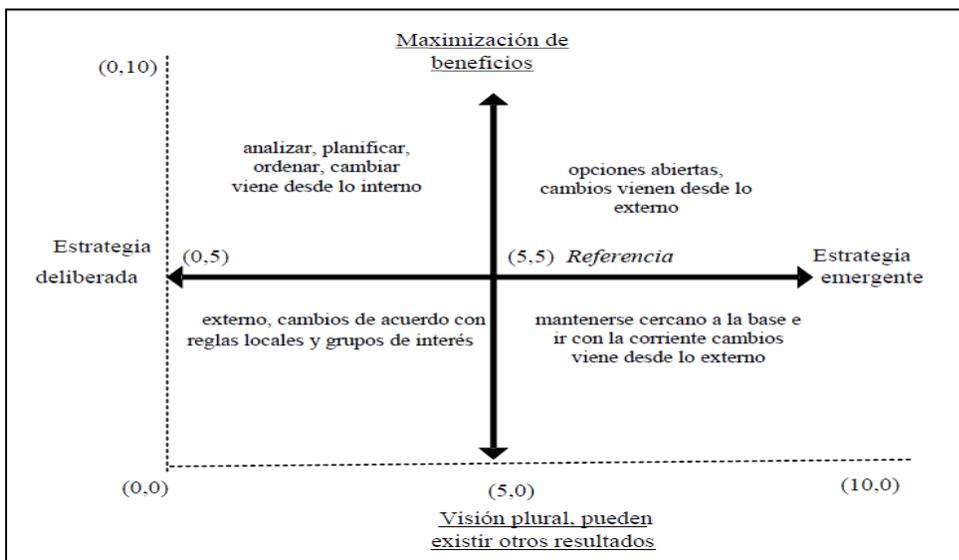


Anexo 2 Fachada, primera, segunda y tercera planta de la empresa ORLAVE





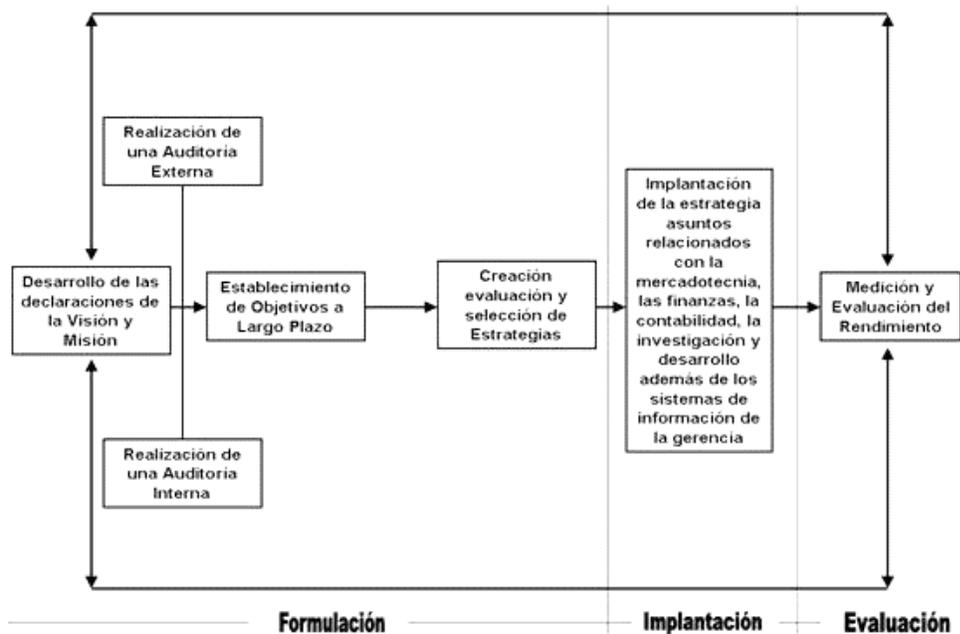
Anexo 3 Plano cartesiano



Extraído del documento “Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el valle de Aburra” por Alejandro Ramos.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Anexo 4 Modelo de planeación estratégica planteado por Fred, David



Anexo 5 Modelo de las cinco fuerzas competitivas

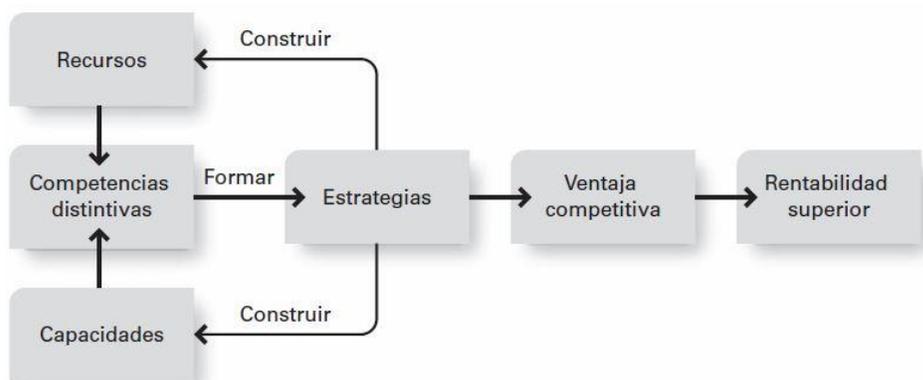


DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Anexo 6 Cadena de valor

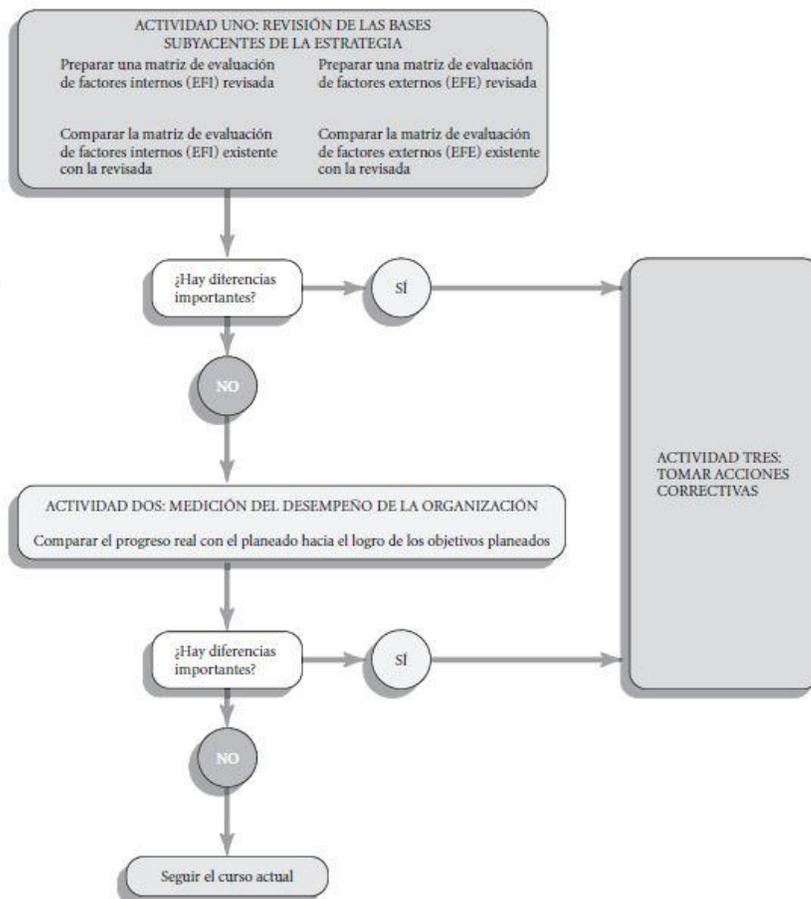


Anexo 7 Competencias distintivas



DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Anexo 8 Esquema de evaluación estratégica



DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Anexo 9 Cuadro de mando integral

| ÁREA DE OBJETIVOS | MEDIDA O META | EXPECTATIVA DEL TIEMPO | RESPONSABILIDAD PRINCIPAL |
|--|---------------|------------------------|---------------------------|
| Clientes | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| Gerentes/empleados | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| Operaciones/procesos | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| Responsabilidad social/y ante la comunidad | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| Ética empresarial/ecológica | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| Finanzas | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Anexo 10 Encuesta cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación del cliente.

Entre más oferta más poder de negociación. Se tomaran los datos cuantificados del número de ventas en relación al número de clientes y de esta manera tener un análisis que.

1. ¿Cuál es la concentración y tamaño de los compradores?
2. ¿Cuál es el coste de cambiar?
3. ¿Cuál es la capacidad del comprador para integrar hacia atrás?
4. ¿Cuál es la competencia entre compradores?
5. ¿Cuál es el coste del producto frente al coste total?
6. ¿Cuál es la diferenciación del producto?

Poder de negociación del proveedor.

Hacer una análisis en el informe de compras para identificar los proveedores principales y determinar quién tiene mayor poder de negociación, si el proveedor sobre la empresa o viceversa. Adicionalmente comparar el producto que el proveedor le vende a la empresa con el que el mercado le ofrece a la empresa Orlave. (Para identificar si nos podemos cambiar de proveedor fácilmente).

Las preguntas a las que se pretende dar respuesta son:

1. ¿Cuál es la concentración y tamaño de los proveedores?
2. ¿Cuáles son los costes de cambiar de proveedor?
3. ¿Cuál es la capacidad del proveedor de hacer integrar hacia atrás?
4. ¿Cuál es la competencia entre proveedores?
5. ¿Cuál es el coste del producto del proveedor frente al coste total?

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6. ¿Qué diferencia el producto del proveedor frente a total de productos?

Ingreso potencial de nuevos competidores.

Identificar número de competidores, barreras de entrada, es fácil que una persona natural puede entrar a crear empresa y ser competidor de una jurídica?. Averiguar inversión de entrada de normas reguladoras de nuevas empresas.

Se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Se puede iniciar en la industria dando un precio competitivo?
2. ¿Se requiere de tiempo, esfuerzo y mucho dinero para fidelizar a un cliente en esta industria?
3. ¿Se necesita una línea propia de distribución, para la clase de productos que comercializa la empresa?
4. ¿Es necesario una gran inversión de capital para la elaboración del producto?
5. ¿Son los competidores del mercado, tolerantes ante la empresa emergente?

Rivalidad entre empresas competidoras.

Número de competidores identificados y no identificados (páginas web, cámara de comercio).

Las preguntas a las que se pretende dar respuesta son:

1. ¿Qué tan vulnerables son los competidores principales a las alternativas estratégicas de la empresa?
2. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias al contra ataque de los competidores?
3. ¿Qué factores clave ha contribuido a la posición competitiva actual de la empresa?

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4. ¿Cuáles son las debilidades principales de los competidores de la empresa?
5. ¿Cuáles son las fortalezas principales de los competidores de la empresa?

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Grado de diferencia entre los productos de Orlave y otros sustitutos, internet.

Se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿El rendimiento relativo de los productos sustitutos respecto a precios es competitiva?
2. ¿El costo de cambiar un producto por uno sustituto son considerables para el consumidor en términos financieros, humanos o afectivos?
3. ¿Hay mejoras sustanciales en los productos sustitutos que hacen propenso a que el comprador cambie?