

# **Propuesta de planeación estratégica para la microempresa Estilos en Cuero**

Lina María Bernal Blanco

Nicolas Andrés Camacho Acuña

Shayra Alexandra Villalobos Hernández

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2023

# **Propuesta de planeación estratégica para la microempresa Estilos en Cuero**

Lina Maria Bernal Blanco

Nicolas Andrés Camacho Acuña

Shayra Alexandra Villalobos Hernández

Director:

Carlos Fernando Riaño

Trabajo de pasantía para optar al Título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad ciencias económicas y administrativas

Administración de Empresas

Bogotá D.C

2023

## **Resumen**

Estilos en cuero es una microempresa ubicada en Madrid Cundinamarca, dedicada a la marroquinería, al ser una microempresa que no supera los dos años en el mercado, evidencia algunas dificultades en temas administrativos; justamente por esta problemática se busca la manera de contribuir al desarrollo interno de la organización mejorando la toma de decisiones y fortaleciendo las bases administrativas con el objetivo de afrontar los cambios del mercado, ante dicha situación surge la propuesta del plan estratégico basado en el enfoque sistémico de Fred R. David, mejorando la gestión administrativa, el análisis de la información interna y externa mediante el uso de matrices estratégicas, identificando las fortalezas y debilidades de Estilos en cuero al igual que las oportunidades y amenazas del sector.

Observando los factores internos y externos se emplea el enfoque sistémico donde se analiza la información de forma cuantitativa, brindando un panorama más claro en cuanto a la toma de decisiones estratégicas orientadas a la planeación, a fin de visualizar las directrices y lineamientos que pueden integrar para adaptarse a los momentos de incertidumbre, pensando en un mediano o largo plazo, estableciendo un proceso de crecimiento empresarial, alcanzando una mejor posición en el mercado al implementar las herramientas basadas en la planeación y la identificación de oportunidades buscando una mayor eficiencia y eficacia en su gestión interna.

Palabras clave:

Planeación estratégica, modelo enfoque sistémico, indicadores de gestión, matrices de análisis, teorías de la administración, plan de acción.

## **Abstract**

Estilos en cuero is a microenterprise located in Madrid Cundinamarca, dedicated to leather goods, being a microenterprise that does not exceed two years in the market, shows some difficulties in administrative issues; precisely because of this problem we are looking for a way to contribute to the internal development of the organization by improving decision making and strengthening the administrative bases in order to cope with market changes, in this situation arises the proposal of the strategic plan based on the systemic approach of Fred R. David, improving administrative management, the analysis of internal and external information through the use of strategic matrices, identifying the strengths and weaknesses of Estilos en Cuero as well as opportunities and threats of the sector. David, improving the administrative management, the analysis of internal and external information through the use of strategic matrices, identifying the strengths and weaknesses of Estilos en Cuero as well as the opportunities and threats of the sector.

Observing the internal and external factors, the systemic approach is used where the information is analyzed quantitatively, providing a clearer picture in terms of strategic decision making oriented to planning, in order to visualize the guidelines and guidelines that can integrate to adapt to times of uncertainty, thinking in the medium or long term, establishing a process of business growth, achieving a better position in the market by implementing the tools based on planning and identifying opportunities seeking greater efficiency and effectiveness in its internal management.

Keywords:

Strategic planning, systemic approach model, management indicators, analysis matrices, administrative theories, plan of action

## Tabla de contenido

Introducción .....	9
Presentación de empresa .....	11
Diagnóstico de Estilos en Cuero .....	11
Factores internos .....	12
Gestión Administrativa. ....	12
Gestión Financiera. ....	12
Gestión Comercial. ....	13
Gestión Operativa. ....	13
Gestión Logística. ....	13
Factores externos .....	15
Económico. ....	15
Político y Gubernamental. ....	16
Social y Cultural. ....	16
Tecnológico.....	16
Competencia. ....	16
Planteamiento del problema .....	18
Pregunta de investigación.....	20
Objetivos .....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos .....	20
Justificación.....	20
Metodología .....	22
Marco teórico .....	25
Administración .....	25
Estrategia .....	26
Administración Estratégica.....	27
Etapas de administración estratégica .....	29
Enfoque sistémico.....	30
Modelo estratégico de Fred R. David.....	32
Misión.....	34
Visión.....	34

Políticas .....	35
Objetivos.....	36
Matriz de análisis sobre los aspectos internos y externos (FODA) .....	37
Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	38
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	39
Matriz PEYEA.....	40
Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG).....	41
La ventaja competitiva.....	44
Análisis de la microempresa Estilos en Cuero .....	45
Análisis de resultados al estudio de la población mediante cuestionarios y encuesta .....	45
Hallazgos identificados en el cuestionario suministrado al Directivo.....	46
Hallazgos identificados en el cuestionario suministrado a los Colaboradores .....	47
Hallazgos identificados en la encuesta suministrada al cliente. ....	48
Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	49
Conclusiones Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Estilos en Cuero .....	52
Matriz Evaluación Factores Externos (EFE).....	53
Conclusiones Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Estilos en Cuero .....	55
Matriz PEYEA .....	55
Análisis de la Matriz PEYEA de Estilos en Cuero .....	57
Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG) .....	60
Análisis del portafolio de productos de Estilos en Cuero mediante la matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG) .....	62
Conclusiones diagnósticas.....	63
Propuesta de mejora .....	64
Estructuración del Direccionamiento Estratégico de la Microempresa Estilos en cuero .....	66
Misión .....	67
Visión.....	67
Objetivos estratégicos .....	67
Políticas de la empresa Estilos en Cuero .....	67
Plan de Acción .....	69
Seguimiento del proceso del plan de acción .....	71
Alcance.....	73

Limitaciones .....73  
Conclusiones .....74  
Referencias .....75  
Anexo 1. Tabulación de los cuestionarios y encuesta .....77

## Índice de tablas

Tabla 1	Diagnóstico preliminar interno de la microempresa Estilos en cuero .....	14
Tabla 2	Diagnóstico preliminar externo de la microempresa Estilos en Cuero .....	17
Tabla 3	Ejemplo Matriz evaluación de factores internos. ....	39
Tabla 4	Ejemplo Matriz evaluación de factores externos .....	40
Tabla 5	Ejemplo tabulación de la matriz BCG .....	42
Tabla 6	Matriz de evaluación de factores internos.....	50
Tabla 7	Matriz EFE de Estilos en Cuero .....	53
Tabla 8	Matriz PEYEA .....	57
Tabla 9	Matriz BCG de Estilos en cuero.....	61
Tabla 10	Identificación de iniciativas estratégicas para la microempresa Estilos en cuero .....	65
Tabla 11	Plan de acción para Estilos en cuero .....	69



## Índice de figuras

Figura 1. Modelo estratégico.....	33
Figura 2. Matriz FODA.....	37
Figura 3. Matriz PEYEA.....	41
Figura 4. Matriz BCG.....	43
Figura 5. Ejemplo matriz comportamiento de producto .....	43
Figura 6. Gráfica PEYEA de Estilos en Cuero. ....	59
Figura 7. Comportamiento de productos de Estilos en Cuero.....	62
Figura 8. Seguimiento del proceso del plan de acción.....	72

## **Introducción**

Entrando al entorno empresarial, se manejan diversas variables para desarrollar un modelo de negocio exitoso, esto depende del sector y de las estrategias que se implementarán considerando los objetivos planteados a mediano y largo plazo, dentro de este primer aspecto juega un papel importante la planeación estratégica, desarrollando las bases necesarias para aplicar dichas actividades hacia el logro de las metas definidas; se debe tener presente el alcance y las limitaciones, permitiendo integrar de mejor forma este sistema a modo de no imposibilitar el cumplimiento de los objetivos, para lograr esto es esencial centrarse en los aspectos más relevantes, hacer un seguimiento y control adecuado y establecer un direccionamiento estratégico claro a través de la misión, visión, objetivos y políticas que guiarán el plan a seguir.

El enfoque sistémico crea una sinergia o relación entre los objetivos a largo plazo planteados por la empresa y la estrategia que se va a implementar para dar cumplimiento a los mismos, de esta manera, un sistema se caracteriza por ser un conjunto de partes que se relacionan entre sí y que además poseen una estructura interna manteniendo unidos los elementos que lo componen. En este caso se utiliza el enfoque sistémico con el objetivo de implementar el modelo de Fred R. David en la microempresa Estilos en Cuero para desarrollar estrategias que permitan fortalecer la toma de decisiones estratégicas al conocer el potencial del sector de la marroquinería, utilizando las principales matrices de análisis a forma de herramientas de medición sobre sus procesos, generarán una propuesta de mejora continua en la empresa con el fin de integrar de forma efectiva para adaptar el modelo estratégico, soportando la estructura administrativa orientada principalmente hacia la planeación, organización y control de los procesos, permitiendo afrontar de mejor forma nuevos desafíos del entorno, aumentando el nivel de adaptación en momentos de incertidumbre basándose en los aspectos competitivos y la toma de decisiones estratégicas.

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto, se elabora primeramente el diagnóstico a Estilos en cuero el cual permitirá plantear las iniciativas estratégicas que servirán para el desarrollo de la propuesta del plan de acción, enfocado a generar objetivos estratégicos y actividades clave para dar cumplimiento a los mismos.

El plan de acción es el resultado final del diagnóstico y el diseño del direccionamiento estratégico, funcionando como herramienta para sintetizar y definir las actividades y estrategias que debe tomar Estilos en Cuero para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, adaptándose mejor a los cambios constantes del sector marroquiner, fortaleciendo la rentabilidad de la organización, orientando la toma de decisiones hacia un enfoque más estratégico llevado al mediano y largo plazo.

### **Presentación de empresa**

Estilos en cuero es una microempresa dedicada a la confección y personalización de artículos de cuero. Su actividad comercial se clasifica en el sector de la marroquinería y sus productos principales en el mercado local son las chaquetas y chalecos diseñados a medida para cada cliente. Sin embargo, también ofrecen una línea de accesorios como bolsos, billeteras y correas ajustados a las necesidades de los usuarios. Además, ofrecen el servicio de mantenimiento de prendas en cuero en mal estado. Esta empresa familiar inició operaciones en el año 2019 y está conformada por el Gerente o dueño quien dirige a cuatro personas encargadas tanto del servicio al cliente, como de la cadena productiva. Debido a que no tienen áreas establecidas los colaboradores conocen y ejercen diferentes funciones, incluyendo asesoría, diseño y fabricación de productos. Es un establecimiento comercial de una persona natural ubicado en la Calle 7 #1 51 local 1 en Madrid. (Cundinamarca), cuentan con un local en calidad de arriendo con cuatro equipos de confección para la fabricación de sus productos.

### **Diagnóstico de Estilos en Cuero**

Mediante el diagnóstico inicial se busca identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la microempresa Estilos en cuero con el fin de profundizar mejor en el planteamiento del problema y en los puntos principales de mejora para el diseño del plan de acción que se propone en el presente trabajo. De la misma manera se identifican las oportunidades y amenazas con el objeto de valorar el estado actual del mercado y como los factores externos podrían afectar de manera positiva o negativa las operaciones de la empresa.

Para la investigación de los factores internos y externos se realiza una visita a la microempresa, identificando los aspectos clave, tales como el ambiente, las funciones, el servicio al cliente y la parte financiera junto con la productiva. De esta manera se reúne la información necesaria para identificar aquellos aspectos que impactan positiva o negativamente a la organización, estableciendo así el eje principal para aplicar las matrices de análisis y el plan de acción empleado bajo el modelo estratégico.

## **Factores internos**

### **Gestión Administrativa.**

- ❖ Falta de direccionamiento estratégico: La empresa no tiene establecida su misión, visión, objetivos y políticas lo cual representa falencias para direccionar los procesos hacia un horizonte a mediano y largo plazo (Debilidad)
- ❖ La empresa necesita implementar una evaluación de sus procesos internos para medir la optimización y eficiencia en su cadena productiva (Debilidad)
- ❖ La microempresa tiene poco control en su flujo de caja por las altas variaciones en los costos y gastos de fabricación.(Debilidad)
- ❖ Falta de modelo estratégico para tomar decisiones basadas en el análisis del mercado que permitan generar una ventaja competitiva.(Debilidad)
- ❖ Hay un equipo de trabajo comprometido y capacitado con la microempresa: Un equipo comprometido puede ayudar a impulsar la productividad y mejorar la calidad de los productos ofrecidos, un equipo capacitado puede garantizar que se realicen las tareas de manera eficiente. (Fortaleza)
- ❖ El directivo de la empresa tiene un liderazgo claro y eficiente para guiar las funciones de los colaboradores (Fortaleza)
- ❖ El equipo de trabajo mantiene una comunicación clara y constante para cumplir con las funciones del proceso productivo, promoviendo un ambiente de trabajo positivo (Fortaleza)

### **Gestión Financiera.**

- ❖ La microempresa tiene poco control en su flujo de caja por las altas variaciones en los costos y gastos de fabricación (Debilidad)
- ❖ Cuenta con un nivel adecuado de liquidez reduciendo el endeudamiento al contar con abonos o pagos totales de los clientes para la fabricación del producto solicitado (Fortaleza)
- ❖ Hace falta un sistema de gestión contable para llevar un mayor control.financiero (Debilidad)

**Gestión Comercial.**

- ❖ No hay un proceso diversificado de calificación de satisfacción de los clientes, sólo se utilizan las redes sociales para registrar y promocionar los productos que se le han diseñado a los diferentes clientes. (Debilidad)
- ❖ No hay presencia sólida en el mercado y su marca no es reconocida por los clientes potenciales lo que limita la capacidad de la empresa de atraer y retener clientes, lo que impacta negativamente en el desempeño financiero de la microempresa. (Debilidad)
- ❖ Carece de parámetros establecidos para brindar asesoramiento en el diseño de productos que se ajuste a las solicitudes específicas del cliente (Debilidad)
- ❖ El equipo de trabajo está altamente comprometido a brindar una experiencia positiva a los usuarios desde la etapa de asesoramiento hasta el servicio postventa(Fortaleza)
- ❖ Amplia gama de productos y/o servicios lo que permite satisfacer las necesidades y preferencias de diferentes tipos de clientes y ampliar su alcance en el mercado (Fortaleza)

**Gestión Operativa.**

- ❖ Falta de indicadores de gestión operativo para identificar problemas y demoras durante el proceso de confección lo que puede impactar en la eficiencia de la producción (Debilidad)
- ❖ Limitación en la capacidad productiva para la confección de todos los productos de cuero lo cual genera una falta de respuesta a la demanda del mercado.(Debilidad)
- ❖ Altos estándares de calidad de productos para brindarle mayor confianza al cliente considerando sus necesidades e intereses (Fortaleza)
- ❖ Personalización total de los productos solicitados a gusto de cada cliente (Fortaleza)
- ❖ Experiencia participativa del cliente durante el diseño de los productos, teniendo en cuenta ideas, opiniones y gustos de los usuarios que mediante el asesoramiento adecuado se transforma al producto que se ajusta a la necesidad. (Fortaleza)

**Gestión Logística.**

- ❖ Ubicación geográfica accesible al público en general (Fortaleza)
- ❖ Limitación para alcanzar nuevos mercados a nivel nacional (Debilidad)
- ❖ Falta al control de inventarios generando costos y material sobrante (Debilidad)

Tabla 1

*Diagnóstico preliminar interno de la microempresa Estilos en cuero*

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
<b>Gestión Administrativa</b>	Hay un equipo de trabajo comprometido y capacitado con la microempresa	Falta de direccionamiento estratégico: La empresa no tiene establecida su misión, visión, objetivos y políticas lo cual representa falencias para direccionar los procesos hacia un horizonte a mediano y largo plazo
	El directivo de la empresa tiene un liderazgo claro y eficiente para guiar las funciones de los colaboradores	La empresa necesita implementar una evaluación de sus procesos internos para medir la optimización y eficiencia en su cadena productiva
	El equipo de trabajo mantiene una comunicación clara y constante para cumplir con las funciones del proceso productivo	Falta de modelo estratégico para tomar decisiones basadas en el análisis del mercado que permitan generar una ventaja competitiva
<b>Gestión financiera</b>	Cuenta con un nivel adecuado de liquidez reduciendo el endeudamiento al contar con abonos o pagos totales de los clientes para la fabricación del producto solicitado	La microempresa tiene poco control en su flujo de caja por las altas variaciones en los costos y gastos de fabricación
		Hace falta un sistema de gestión contable para llevar un mayor control financiero
<b>Gestión comercial</b>	El equipo de trabajo está altamente comprometido a brindar una experiencia positiva a los usuarios desde la etapa de asesoramiento como en el servicio post venta	No hay una presencia sólida en el mercado y su marca no es reconocida por los clientes potenciales.
	Amplia gama de productos y/o servicios	La empresa necesita un sistema diversificado de calificación de satisfacción de los clientes

		La microempresa carece de parámetros establecidos para brindar asesoramiento en el diseño de productos que se ajusten a las solicitudes específicas del cliente
<b>Gestión operativa</b>	Altos estándares de calidad de productos para brindarle mayor confianza al cliente considerando sus necesidades e intereses	Falta de indicadores de gestión operativa para identificar problemas y demoras durante el proceso de confección
	Personalización total de los productos solicitados a gusto de cada cliente	Limitación en la capacidad productiva para la confección de todos los productos de cuero
	Experiencia participativa del cliente durante el diseño de los productos, teniendo en cuenta opiniones y gustos de los usuarios para diseñar el producto ideal	
<b>Gestión Logística</b>	Ubicación geográfica accesible al público en general	Limitación para alcanzar nuevos mercados a nivel nacional
		Falta al control de inventarios generando costos y material sobrante

Nota: Elaboración propia

## Factores externos

### Económico.

- ❖ Beneficios bancarios y préstamos de entidades financieras para microempresas (Oportunidad)
- ❖ Intereses moderados y accesibles para las microempresas (Oportunidad)
- ❖ Alta producción en el sector textil aportando considerablemente al PIB (Oportunidad)
- ❖ Impuestos que elevan los precios de los productos tales como el impuesto del IVA del 19% y el impuesto de renta para empresas del 35% para el año 2023. (Amenaza)
- ❖ Bajo crecimiento del sector marroquinería por las situaciones globales como la recesión



generada por la pandemia (Amenaza)

- ❖ Tasa de desempleo a nivel nacional del 10,5% (Amenaza)
- ❖ Alza en el índice de inflación del 4.6% aumentando precios a la materia prima y los servicios (Amenaza)

### **Político y Gubernamental.**

- ❖ Campañas de desarrollo empresarial orientado a las MiPYMES (Oportunidad)
- ❖ Capacitaciones en el área empresarial para personas naturales y emprendedores (Oportunidad)
- ❖ Subsidios brindados para las microempresas en Madrid, Cundinamarca (Oportunidad)
- ❖ Poca inversión tecnológica textil en Colombia por diversas problemáticas (Amenaza)
- ❖ Acceso a materias primas por crisis de contenedores y problemas sociopolíticos(Amenaza)

### **Social y Cultural.**

- ❖ Tendencia social hacia un estilo más personalizado (Oportunidad)
- ❖ Oportunidades de empleo generadas por las MiPYMES (Oportunidad)
- ❖ Rechazo por parte de ciertos grupos de personas hacia el proceso de obtención del cuero, debido a su impacto ambiental y a las preocupaciones por el bienestar animal (Amenaza)

### **Tecnológico.**

- ❖ Desarrollo en comercio electrónico con las nuevas herramientas digitales que brinda el mercado para diferentes modelos empresariales (Oportunidad)
- ❖ Depreciación y variaciones en gastos de los recursos tecnológicos utilizados (Amenaza)

### **Competencia.**

- ❖ Posición en el mercado considerando el nivel competitivo (Oportunidad)
- ❖ Existen productos sustitutos, como telas sintéticas y materiales de menor calidad, que compiten con el producto ofrecido (Amenaza)
- ❖ Nuevos competidores y los que ya están en el mercado (Amenaza)

Tabla 2

*Diagnóstico preliminar externo de la microempresa Estilos en Cuero*

<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Económicos</b>	Beneficios bancarios y préstamos de entidades financieras para microempresas	Impuestos que elevan los precios de los productos como el impuesto del IVA del 19% y el impuesto de renta para empresas del 35% para el 2023
	Intereses moderados y accesibles para las microempresas	Bajo crecimiento del sector marroquino por las situaciones globales como la recesión generada por la pandemia
	Alta producción en el sector textil aportando considerablemente al PIB	Tasa de desempleo a nivel nacional del 10,5%
		Alza en el índice de inflación del 4.6% aumentando los precios a la materia prima y los servicios
<b>Político y gubernamentales</b>	Campañas de desarrollo empresarial orientado a las MiPYMES	Poca inversión tecnológica textil en Colombia por diversas problemáticas
	Capacitaciones en el área empresarial para personas naturales y emprendedores	Acceso a materias primas por crisis de contenedores y problemas sociopolíticos
	Subsidios brindados para las microempresas en Madrid, Cundinamarca	
<b>Social y Cultural</b>	Tendencia social hacia un estilo más personalizado	Rechazo por parte de ciertos grupos de personas hacia el proceso de obtención del cuero, debido a su impacto ambiental y a las preocupaciones por el bienestar animal
	Oportunidades de empleo generadas por las MiPYMES	
<b>Tecnológico</b>	Desarrollo en comercio electrónico con nuevas herramientas digitales que brinda el mercado para	Depreciación y variaciones en gastos de los recursos tecnológicos utilizados

	diferentes modelos empresariales	
<b>Competencia</b>	Posición en el mercado considerando el nivel competitivo	Existen productos sustitutos, como telas sintéticas y materiales de menor calidad, que compiten con el producto ofrecido
		Nuevos competidores y los que ya están en el mercado

Nota: Elaboración propia

### **Planteamiento del problema**

En los últimos años se han venido presentando avances en el sector de la marroquinería, registrando un aumento progresivo que genera mayor interés del público en general, tomando mayor fuerza con las diferentes conferencias y programas brindadas por empresas especialistas en el sector, enfocadas especialmente en capacitar a las MiPYMES, al igual que a las personas interesadas en conocer más acerca de los procesos en la confección, enfatizando especialmente las cadenas productivas y la implementación de nuevas tecnologías, de la misma manera el gobierno también abre pequeños módulos enfocados al conocimiento y uso de herramientas digitales para beneficiar a este tipo de empresas al abrir las brechas hacia el proceso de digitalización y ampliación de sus operaciones a nivel nacional, al tiempo que se va proyectando al internacional, el acceso a estas capacitaciones ha generado oportunidades para el sector de la marroquinería al innovar en sus procesos de confección y captar nuevos clientes interesados en adquirir productos de cuero.

De igual forma fortalecer las bases administrativo y competitivas, incentivando la participación en el mercado y mejorando el nivel productivo nacional, así mismo se encuentran entidades financieras que apoyan la inversión para estas organizaciones; todo lo anteriormente mencionado surge a raíz del conocimiento general sobre el promedio de vida de las microempresas que no sobrepasa los 5 años en la mayoría de los casos, estos cambios favorecen a los nuevos participantes desarrollando la competencia actual para mejorar el nivel nacional y direccionar los procesos a un largo plazo para generar el crecimiento empresarial e industrial necesario fomentando la generación de empleos, en este orden de ideas, también es necesario que las empresas al momento de iniciar el proceso de crecimiento y mejora, incluyan procesos

estratégicos al contar con la experiencia y conocimientos del mercado, pero también conociendo las fortalezas y los aspectos de mejora interna, si bien se brindan las herramientas y capacitaciones, cada entidad desarrolla sus objetivos y metas desde la base administrativa para poder cumplirlas dentro de los plazos establecidos.

Con lo antes referenciado, al identificar las grandes oportunidades y avances que se encuentran en el sector, se observa una contraparte que incide en la falta de conocimientos y aplicación de las herramientas proporcionadas como por ejemplo, el uso de las redes sociales con el enfoque empresarial añadiendo varias opciones que pueden mejorar algunos de análisis del sector y del marketing , o el uso de las herramientas de google y de gestión basadas en esta misma orientación para facilitar las auditorías externas e integrar procesos de mejora interna con el enfoque administrativo, dicha falta de conocimientos demuestra que falta implementar el modelo de administración estratégica para robustecer el direccionamiento administrativo con aspectos como la visión, la misión, los valores, políticas corporativas y los objetivos, en este último se evidencia la problemática central de Estilos en Cuero al no contar con la dirección administrativa estructurada para diseñar objetivos enfocados estratégicamente junto con sus procedimientos para cumplirlos eficientemente, dicha falta ocasiona que no integre una planeación estratégica para medir los procesos, impidiendo mejorar la gestión general de la organización.

A esto se suma que no se tiene un conocimiento preciso de los factores internos y externos que pueden impactan positiva o negativamente el desempeño interno, la falta de estructura administrativa y del modelo estratégico imposibilita la adecuación de estrategias y objetivos de desarrollo al no emplear una buena gestión en cuanto a la toma de decisiones, viéndose mayormente afectada por los constantes cambios que se pueden presentar en el sector de la marroquinería a mediano y largo plazo.

El presente trabajo desarrollará el direccionamiento administrativo que se tomará como base para proponer el plan de acción basado en el enfoque sistémico de Fred R. David, analizando el estado actual de la microempresa Estilos en cuero en cuanto a la toma de decisiones, identificando las fortalezas y los aspectos de mejora, las amenazas que pueden impactar pero también las oportunidades que puede alcanzar, empleando una orientación estratégica que permita desempeñarse mejor en el mercado y diferenciarse de la competencia mediante la mejora

en la toma de decisiones y el reforzamiento de la estructura administrativa, formulando estrategias clave que brinden mejor adaptación a los constantes cambios, a partir de esto surge la siguiente pregunta de investigación:

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo puede aportar el plan de acción basado en el modelo de enfoque sistémico de Fred R. David al proceso de toma de decisiones en la microempresa Estilos en Cuero ubicada en Madrid Cundinamarca?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Elaborar el plan estratégico para la microempresa Estilos en cuero, basado en el modelo de enfoque sistémico de Fred R. David para la toma de decisiones.

#### **Objetivos Específicos**

1. Formular la misión, visión, políticas y objetivos, fijando las bases de la planeación estratégica en la microempresa Estilos en cuero.
2. Elaborar el plan estratégico de enfoque sistémico basado en la información interna y externa de la microempresa mediante las matrices de análisis.
3. Diseñar los indicadores de evaluación que monitoreen la efectividad de las estrategias planteadas en caso de su implementación por parte de Estilos en cuero.

### **Justificación**

Según el centro de estudios económicos en conjunto con la asociación nacional de instituciones financieras (ANIF). “Las MiPymes representan más del 99% de las empresas del país, generan aproximadamente 79% del empleo y aportan 40% al Producto Interno Bruto (PIB). Este tipo de empresas le añaden dinamismo a una economía al contribuir con la competencia, estimular la circulación interna de recursos e incentivar el emprendimiento” (ANIF; 2021). De acuerdo a lo dicho por la ANIF, concordando con el panorama nacional, la economía está soportada mayormente en las micro, pequeñas y medianas empresas las cuales se pueden

considerar actores estratégicos por generar empleo y mejorar la competitividad del país, claramente se encuentran las empresas de mayor tamaño pero estas al manejar una distribución nacional, toman otros objetivos donde se encuentra también la internacionalización, considerando la experiencia que llevan en el sector, el posicionamiento y herramientas con las que cuentan; es por esto que se da un mayor enfoque a las MiPymes donde se encuentra una mayor variedad de propuestas para un mercado más dinamizado que genere un mayor interés. “La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro” (Fred, R; 2013). Basado en lo anteriormente referenciado, un aspecto principal que influye en las estadísticas es establecer un modelo de gestión estratégica llevado a un mediano o largo plazo, generando más oportunidades y mayor adaptación en este sector empresarial de las MiPYMES.

Pasando a los tiempos de vida de este sector empresarial, según estudios realizados por Confecámaras las empresas tienen un ciclo de vida estimado de 5 años “Por varias razones, pero sobre todo por la dificultad de acceso al crédito y de capital, ya que a muchas empresas se les acaba el combustible del capital inicial. Claro, también hay fallas de diseño estratégico...” (Colprensa; 2027). Se debe principalmente a la carencia general de un modelo estratégico que permita integrar las áreas y operaciones hacia el logro de los objetivos que guían la trayectoria de las microempresas y las PYMES, si bien se proyectan a un corto plazo, la falencia está en las metas a largo plazo al no definirse y dar poco desarrollo a los objetivos con esa visión estratégica. Es necesario un modelo directivo enfocado en actividades y funciones eficientes, orientadas a un largo plazo, por lo general se da este problema dado que no todas las compañías cuentan con el conocimiento del sector, poder de adaptación y falta de experiencia, entre otros aspectos; pero como se puede evidenciar, los modelos recientes toman parte teórico-práctica de autores anteriores para integrar de mejor forma la planeación estratégica, si bien antes se aplicaba mayormente a las grandes empresas; en este caso se apunta a que se puedan adaptar también a aquellas que no cuentan con todo el desarrollo, definiendo lo más esencial para aplicarse de una forma competente.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante determinar las falencias al igual que las fortalezas mediante el diagnóstico preliminar, identificando oportunidades en el mercado para relacionar las fuerzas internas y externas que influyen en Estilos en Cuero; al proponer un plan de acción basado en el modelo de enfoque sistémico, ayuda en gran medida a la microempresa a

formular mejores estrategias, aprovechando estas oportunidades a futuro, utilizando las matrices de medición que permitan identificar las estrategias más apropiadas de acuerdo a las necesidades de la microempresa considerando el sector de las confecciones nacionales y la marroquinería. Aportando así, una mejora competitiva que permita adaptarse a los constantes cambios al contribuir en la toma de decisiones estratégicas, fijando los objetivos a mediano y largo plazo para superar las expectativas del tiempo de vida ya mencionados anteriormente, brindando las herramientas y conocimientos necesarios para que la microempresa inicie un proceso de crecimiento interno al tiempo que se fortalecen las bases administrativas.

El modelo estratégico con enfoque sistémico de Fred R. David es ideal para la microempresa ya que permite una adaptabilidad de forma progresiva sin la necesidad de un conocimiento técnico avanzado, además se aplica una mejor gestión administrativa para facilitar la implementación del modelo estratégico, permitiendo una generación simple y progresiva de nuevas estrategias. En tiempos de incertidumbre, este enfoque sistémico permite identificar una ventaja competitiva que lleve a la microempresa a alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. Se fortalece así la gestión y la toma de decisiones estratégicas al estructurar primero la base administrativa de la organización con el objetivo de mejorar el nivel competitivo de Estilos en Cuero.

### **Metodología**

La presente investigación aborda un desarrollo metodológico cuantitativo, basándose en el análisis de la información y el manejo referencial por parte de varios autores, enfocándose mayormente en el uso de las matrices a modo de herramienta que facilitan la recopilación y el análisis de la misma; así mismo se aborda de forma exploratoria descriptiva el análisis del sector y de la microempresa, tomando como base el análisis de los datos de Estilos en cuero; integrando las matrices de análisis estratégico, cuestionarios, encuestas y el análisis general del ambiente laboral, en conjunto a dichas herramientas se adicionan cuestionarios de manera censal al contar con todo el equipo de trabajo para reunir la información necesaria en cuanto al aspecto interno de la microempresa. Se emplea esta metodología con el fin de aportar datos más sólidos con una mejor estructuración, permitiendo medir con mayor precisión las estrategias que se pueden integrar considerando el análisis interno y externo.

Para el presente trabajo se tomará la población como una subdivisión con el fin de analizar mejor los resultados de la encuesta y los cuestionarios suministrados, por un lado se toma el equipo de colaboradores y el directivo que al ser un grupo de cinco integrantes que conforman la microempresa Estilos en Cuero, se realizará de manera censal y por otro lado se encuentran los clientes ubicados en Madrid y zonas cercanas, teniendo en cuenta los 295 clientes registrados del año 2022 en la base de datos a los cuales se les tomará la muestra para definir la cantidad de clientes a los que se les realizará la encuesta.

Para el cálculo de la muestra se consideran las bases de la población con los clientes, el cálculo de la muestra se aplica para realizar la encuesta a los clientes de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \quad (1)$$

Dónde:

- n: Tamaño de muestra
- N: total de la población
- e: precisión (en este caso el 5%)
- $Z_{\alpha}^2$ : 1,96 al cuadrado (si la seguridad es de 95%)
- P: proporción esperada (en este caso 5% =0.05)
- Q: 1-P (en este caso 1-0.05 = 0,95)

Datos para el cálculo de la muestra:

PARÁMETRO	VALOR
N	295
Z	1,960
P	50%
Q	50%
e	5%

Fórmula de la Muestra:

$$\frac{295 * 1,95^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (295 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{283,318}{1,6954} = 167 \quad (2)$$



Manejando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%; dando un valor aproximado de encuestas con el menor fallo posible tomando datos más precisos que se van a establecer como base para el proceso del plan de acción; incluyendo también una desviación estándar del 0,5 siendo este el valor general para que la muestra sea significativa.

Al direccionar el trabajo hacia un enfoque cuantitativo descriptivo, se emplean las matrices de análisis de información para identificar todos los aspectos internos y externos que afectan o favorecen a la microempresa Estilos en Cuero, priorizando dichos factores con las matrices EFI y EFE respectivamente; así mismo la matriz PEYEA busca determinar el sector estratégico complementando los puntos anteriores con el objetivo de integrar estrategias orientadas al campo ocupado para definir cuales puede integrar; una vez analizado el contexto general del sector y la organización, toma un enfoque hacia el portafolio de productos con los que cuenta actualmente al integrar la matriz BCG, analizando el desempeño de cada producto para posicionarse y definir las estrategias llevadas a mantener o mejorar su rentabilidad y participación en el mercado.

De acuerdo al diagnóstico realizado de la información interna y externa se diseñan las iniciativas estratégicas a través del FODA, contribuyendo al desarrollo de objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, enfocándose hacia la mejora en cuanto a la toma de decisiones para aprovechar las oportunidades, aplicar las mejoras correspondientes y afrontar de esta manera las posibles amenazas y cambios constantes que presenta el sector de la marroquinería.

El objetivo de este estudio es desarrollar el plan de acción con enfoque sistémico de Fred R. David, basado en el diagnóstico realizado a la microempresa Estilos en cuero , en donde se identifican las estrategias más precisas que puede aplicar la microempresa en momentos de incertidumbre o cambio respecto al sector. De acuerdo al modelo se debe implementar por etapas teniendo la primera con el enfoque cuantitativo exploratorio, realizando los cuestionarios, encuesta a clientes y el análisis diagnóstico interno y externo.

Dando paso a la segunda etapa al implementar la rama cuantitativa descriptiva con el desarrollo de las matrices de análisis estratégico para analizar los factores internos y externos con los cuales poder definir estrategias y objetivos soportados en la etapa anterior, al igual que se reúne la información para estructurar el direccionamiento administrativo, la base central de dicha estructura son los objetivos, los valores, el direccionamiento netamente estratégico, junto con la misión y la visión para diseñar el plan de acción, es importante aplicar algunas modificaciones y

adiciones orientadas al enfoque sistémico mencionado por Fred R. David.

La tercera fase se basa en diseñar los respectivos indicadores de medición para dicho plan de acción, supervisando y evaluando el desempeño de las estrategias y objetivos que se puedan desarrollar para la organización, evidenciando la mejora continua frente a los aspectos que determine la microempresa o en su defecto, aplicar los respectivos ajustes o reevaluar las estrategias y actividades para cumplir los objetivos propuestos por el directivo.

## **Marco teórico**

### **Administración**

La administración es una de las actividades más antiguas de la humanidad teniendo aquellos cimientos en cuanto a la efectividad y esfuerzo humano, se ha venido implementando varias mejoras que proponen el desarrollo mediante la adaptación a las nuevas situaciones ante diversos momentos clave donde predominó el aspecto de la innovación y el ingenio humano. Varios autores han venido contribuyendo a la formación oficial de la administración aportando cada vez a este concepto y todo lo que engloba, pasando de ser algo autónomo, a volverse una ciencia; se dieron las bases en las operaciones de gestión de recursos y tiempos, pasando más a aspectos de comercialización, adquisición y control de varios productos que se dieron a conocer como necesidades, también abarcando lo que sería la creación de servicios donde ya se comenzó a ver este concepto como la ciencia que es hoy en día, en cada fase se manejó de forma diferente entablando un avance conforme se daban los cambios en el tiempo. La capacidad de una empresa o un administrador para adaptarse al cambio viene en parte integrada en estos momentos.

Según (Edson, S; 2013) “Una máxima de la administración reza que la estructura sigue a la estrategia; sin embargo, esta verdad es ignorada con frecuencia, pues muchas empresas tratan de implantar una nueva estrategia con una vieja estructura”. Así como lo indica, las empresas deben estar actualizando las bases administrativas continuamente, teniendo en cuenta la estructura organizacional y las metas a lograr con el fin de integrar correctamente las estrategias a modo de que se puedan aplicar para cumplirse en un mediano y largo plazo, la administración en este caso integra las áreas de la organización para definir las actividades y funciones que se deben realizar para direccionar y coordinar la gestión interna, buscando la mejora continua de la empresa.

No se maneja una sola línea, es una gran cantidad de variables a las que se enfrenta esta ciencia al querer desarrollarse, así como tiene múltiples enfoques y aplicaciones; al tomar bases de ingeniería e historia enfocadas a la optimización de procesos y recursos, Taylor es el primer autor en integrar estos conocimientos para aportar a la escuela clásica de la administración mediante su teoría de la administración científica donde define cuatro ejes fundamentales para capacitar al personal dado que se dan actividades industriales y empresariales que requieren conocimientos para evitar errores brindando las herramientas necesarias para ejecutar adecuadamente las funciones asignadas, optimizando los procesos internos que a mediano y largo plazo estarían generando mayor eficiencia y así mismo dar cumplimiento a los objetivos corporativos con el aporte de los colaboradores, dichos ejes son los siguientes:

Primero: Desarrolla una ciencia que reemplace las funciones de los colaboradores para dar ese apoyo en cuanto a sus actividades. Segundo: Selecciona científicamente, enseña y forma al trabajador, ampliando las oportunidades. Tercero: Cooperar con los principios científicos que se aplican en cuanto a las actividades a desarrollar. Cuatro: Distribuye las responsabilidades con la orientación administrativa y el trabajo de acuerdo a las funciones dadas a los colaboradores. (Taylor; 1911. p. 41).

## **Estrategia**

El concepto de estrategia ha sido abordado por diversos autores por ser un fundamento de la planeación estratégica; no existe una definición que sea aceptada en lo absoluto puesto que se emplea en diferentes ámbitos y del cual se derivan conceptos afines como por ejemplo la planeación estratégica, la administración estratégica, la gestión estratégica entre otras. Según (Fred, R: 2013) la estrategia “son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo” por lo tanto tendrán un impacto en la prosperidad y rendimiento de la empresa en el futuro. Por otro lado, (Porter, M; 2011) afirma que “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” de modo que la estrategia es explorar diferentes formas de competir y desarrollar los procesos haciéndolos sustancialmente mejores que la competencia. Para (Mintzber, H; 1998) la estrategia se define con cinco palabras: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva de manera que el plan determina el curso de acción, la pauta de acción está dirigida a elaborar la maniobra para derrotar a los competidores, el

patrón es el comportamiento durante el curso de acción, la posición identifica la localización de la empresa en su entorno y la perspectiva relaciona la compañía con el entorno (pp 22-30). El primer paso para el desarrollo de una estrategia es el conocimiento pleno de la actividad y el entorno en el que se desenvuelve la compañía lo cual permitirá un análisis prospectivo para el cumplimiento de objetivos.

“...parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, si los estrategas o los individuos encargados de elaborarlas no tienen bien claro qué es lo que desea realmente, de seguro todo lo que haga será un gran fracaso”. (Contreras, E; 2013). La estrategia debe estar encaminada al cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, que a su vez se alinee a su misión, visión, políticas y valores, lo cual se logra por medio de un diagnóstico interno y externo para tener un conocimiento pleno de las fortalezas y debilidades al igual que de ser consciente de las amenazas y posibles oportunidades.

(Alfred, D; 1962; Chandler, J; 1962) define la estrategia como “la determinación de las metas básicas a corto plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para llevar a cabo estos objetivos”. Tal como lo dice Alfred, es importante iniciar con una determinación de las metas a lograr en cortos lapsos de tiempo con el fin de comenzar el proceso de mejora continua con pocas contribuciones sin comprometer tantos recursos que se puedan perder más adelante, esto cumple el aspecto del cumplimiento efectivo que va a generar un incentivo por el desarrollo de las siguientes metas propuestas estableciendo las actividades necesarias para el éxito de la operación; claramente se maneja desde una planeación con el fin de llevar control de los procesos, operaciones, tiempos, alcance de metas y medición de las mismas permitiendo asignar cierta cantidad de recursos dependiendo a lo que sea necesario, empleando de forma más precisa dicha asignación aportando a la eficiencia y eficacia dentro de los objetivos de la organización.

### **Administración Estratégica**

(Fred, R; 2013) define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos” según esta definición la administración estratégica ayuda a las empresas a formular mejores estrategias que contribuyan al logro de las metas establecidas, logrando mejores niveles

de competitividad, sin embargo “una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor”(Hitt, Ireland y Hoskisson; 2007); por lo tanto el desarrollo de las estrategias deben estar soportadas en el conocimiento pleno de la empresa para plantear los objetivos y el camino a seguir, así como el desarrollo de estrategias que aprovechen nuevas oportunidades para el futuro.

El término de administración estratégica para (Fred, R; 2013) es utilizado como sinónimo de la planeación estratégica, el primero es utilizado para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias mientras que la planeación estratégica se enfoca solo en la formulación de estrategias. (p 5).

Uno de los principales objetivos que tiene la planeación estratégica es la implementación de diferentes matrices que se logren aplicar a la empresa para la toma de decisiones teniendo como objetivo el margen de éxito, al tener una amplia variedad de matrices, modelos, sistemas y gestiones, se busca aquella que esté mejor identificada con el objetivo para especificar qué estrategias son posibles formular dando un incentivo de gran valor para el cumplimiento con el menor tiempo y esfuerzo posible.

Al orientarse un poco más hacia el área de la planeación, se integra este concepto a forma de un proceso sistemático, se definen las directrices estratégicas que sirven como base para el desarrollo de todo el plan dando cumplimiento a las metas establecido hasta las operaciones que integran esta parte, se tiene en cuenta las políticas definidas entablando ese punto de relación con la planeación estratégica enfatizando el alcance que puede tener el sector y la posición que maneje la empresa; la finalidad de la planeación es llevar el control para reducir los tiempos y procesos logrando la optimización y eficiencia.

Un aspecto a destacar es la fácil aplicación dentro de los modelos empresariales ya sea para pequeñas empresas, las PYMES o las grandes empresas, claramente se debe contar con el alcance de cada una y las partes que puede integrar dentro del proceso al manejar recursos distintos, pero con realizar una estructuración sobre las directrices y establecer las bases estrategias es posible implementar la planeación estratégica funcionando mayormente como un regulador dentro de los procesos internos que den cumplimiento en los plazos establecidos.

### **Etapas de administración estratégica**

La administración estratégica se enfoca en el análisis sistémico de la empresa a través de tres etapas: formulación, implementación y evaluación. La primera etapa, es la formulación, se centra en el análisis de la empresa, tanto interno como externo, el desarrollo de la misión y visión, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y el establecimiento de objetivos a largo a plazo. En esta fase está incluida la formulación de estrategias de las cuales dependen las ventajas competitivas a largo plazo. “Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización” (Fred, R; 2013) es decir que dependiendo de la estrategia implementada dependerá el éxito o el fracaso, en caso de que no se realice una correcta planeación, perjudicando aspectos importantes como las ventas, la competitividad y hasta la supervivencia en el mercado.

La segunda etapa es la implementación, implica el establecimiento de objetivos a largo plazo, políticas y directrices pero sobre todo recae en la gerencia la motivación y comunicación a toda la empresa puesto que afecta tanto a directivos como empleados, por lo que es importante crear un clima organizacional apropiado para que todos se comprometan y pongan en práctica las estrategias formuladas. “una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia” (Fred, R; 2013). Suele considerarse como la etapa más difícil de la administración estratégica ya que se debe estimular a toda la empresa para que trabajen en pro al cumplimiento de objetivos. La tercera y última fase es la evaluación de estrategias en la cual se estudia si la estrategia implementada está funcionando o no, teniendo en cuenta los cambios de los factores internos y externos con los que se desarrollaron las estrategias actuales, la medición del desempeño y las acciones correctivas; cabe destacar que la estrategia está a sujeta a modificaciones futuras, debe ser flexible puesto que el entorno constantemente está cambiando, teniendo en cuenta que

“El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer” (Fred, R; 2013) de esta manera realizar un adecuado control y evaluación del desarrollo de la estrategia permitirá obtener información sobre los respectivos cambios que se debe realizar para que la estrategia cumpla con su finalidad.

### **Enfoque sistémico**

"Un sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados en función de un fin. Un sistema se debe de considerar abierto, ya que normalmente están en relación con el exterior". (Rosnay, J; 1978); según Rosnay, el modelo sistémico se basa en estos orígenes de entablar relaciones a partir de objetivos en común donde interactúan las diferentes áreas de la empresa, permite aplicarse a todo tipo de empresas teniendo en cuenta que se considera como un sistema abierto. Claramente es importante las bases de la gestión administrativa y que los objetivos se desarrollen con un enfoque estratégico donde todos van a aportar una parte para cumplir con un objetivo en común; se da una relación en forma recíproca para complementar las diversas actividades que sean necesarias para dicho objetivo. Las principales áreas que interactúan en todo el proceso y se asigna cada función con el fin de que todos cumplan oportunamente, una de las bases para el enfoque sistémico es el punto de equilibrio que se atribuye para integrar la sinergia donde todos aportan en formas distintas, al adaptar este concepto la organización pasa de ser una entidad común a convertirse en una unidad de trabajo conjunto impulsada por los objetivos a mediano y largo plazo superando por mucho aquellas empresas que no tienen una visión estratégica, si bien se pueden dar algunas situaciones adversas al comienzo o en el transcurso de este nuevo proceso, las bases del enfoque sistémico aportan algunas herramientas para poder afrontar este tipo de incertidumbres empleando cierta modelización con el fin de adaptar lo mejor posible este modelo de enfoque.

Existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a subclases suyas independientemente de su naturaleza, del carácter de los elementos componentes y de las relaciones o "fuerzas" existentes entre ellos. Postulamos una nueva disciplina llamada Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, L; 1968).

Tal y como lo propone Ludwing von Bertalanffy, (considerado como el padre de la teoría de sistemas generales o enfoque sistémico) crea esta teoría en 1928 como una herramienta que podría ser implementada en muchas ciencias.

Se diría, entonces, que una teoría general de los sistemas sería un instrumento útil al dar, por una parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos, y evitar, por otra, vagas analogías que ha menudo han perjudicado el progreso en dichos campos (Bertalanffy, L; 1968).

De esta manera la teoría general de sistemas hace un estudio superficial dando importancia a las relaciones que tiene cada componente del sistema generando un ambiente de interrelación, comunicación, nuevo aprendizaje y compartir nuevos puntos de vista, emplean algunos conceptos que no son visiblemente claros de forma individual; al tener diferentes elementos todos aportarán para comenzar el proceso de desarrollo de ventajas y métodos estratégicos. Aunque la teoría general de sistemas surgió en el campo de la Biología, se reconoció la capacidad que podía tener en la aplicación de distintas disciplinas; el promotor de la aplicación del enfoque sistémico en las ciencias administrativas fue Russel. L. Ackoff quien resalta la necesidad de comprender los cambios de forma global.

Este diseño del enfoque sistémico está orientado a maximizar las principales características y áreas dando una manera mejor estructurada respaldando la personalización que puede realizar toda compañía con el fin de integrar estos aspectos de la mejor forma posible teniendo los elementos principales, (Ackoff, R; 2012) describe estos elementos como la autonomía y la adaptación, la interacción entre las unidades de trabajo, los subsistemas que en este caso serían cuatro comenzando por el diagnóstico, pasando a la toma de decisiones, aplicando ese proceso de mejoramiento enfocado al desempeño y finalizando con los subsistemas de información, mediante este diagnóstico será posible identificar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades ideando un control sobre las unidades a trabajar en el desarrollo de las funciones coordinando las decisiones y estrategias que se vayan a aplicar tomando como base la información documental y el impacto que esta generó en este momento y como se podría dar en el presente. (pp 273-274).

Tener claro el sistema de información de base y apoyo a la empresa será básico para hacernos con las oportunidades que ofrece el poseer una información precisa, en tiempo real, cierta, en el momento oportuno y poco costosa, entre otras cualidades (Ackoff, R; 2012, p. 193).

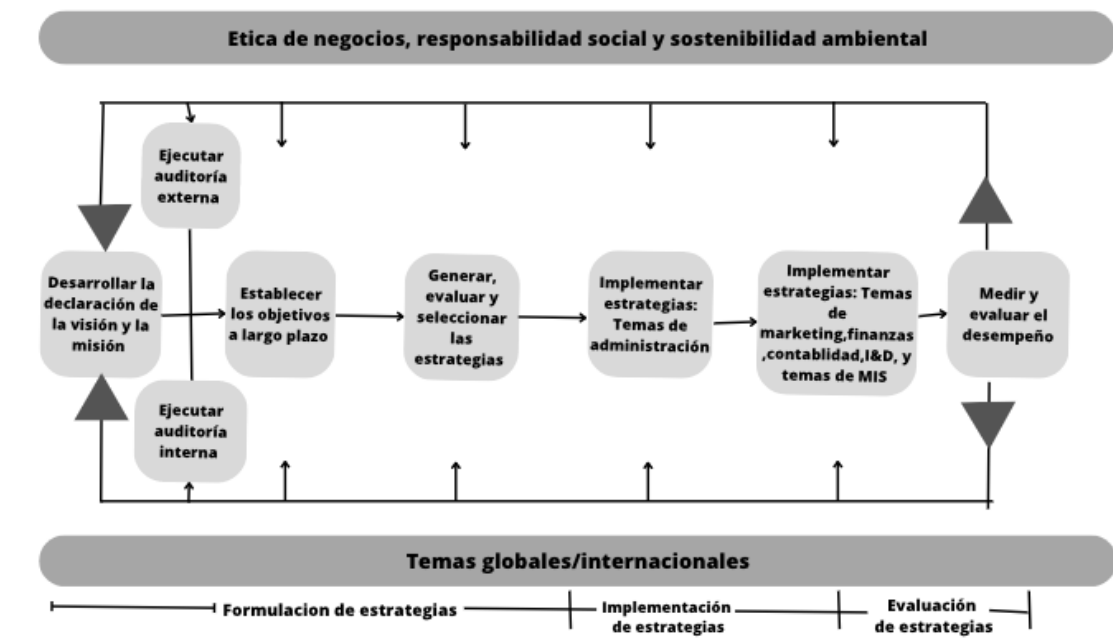
Como se ha venido tratando a lo largo del trabajo, un factor a destacar es la documentación y el estudio realizado por varios autores con el fin de adaptar una base más fundamentada y precisa; esto da paso a la estructura administrativa con una gestión sobre el control de procesos, dando una serie de cambios internos y externos que logren acoplar mejor la situación del macro entorno a la empresa mediante el aprendizaje y la interacción con estos entornos empresariales.



### **Modelo estratégico de Fred R. David**

“La administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica” (Fred, R; 2013). El modelo estratégico establecido por Fred R. David proporciona la visión enfocada hacia el logro de los objetivos propuestos a mediano y largo plazo; Se fundamenta en la administración estratégica al ser el faltante dentro de muchas organizaciones, es por esto que se proporciona el modelo como herramienta para analizar y diseñar estrategias clave que permitan generar mejoras internas y resultados efectivos basándose en la toma de decisiones; si bien no significa que vaya a ser totalmente exitoso, aporta conocimientos necesarios para desempeñarse de mejor forma dentro del sector en el que se encuentran las compañías al emplear un mejor nivel competitivo.

“Es importante destacar que en el modelo de administración estratégica los asuntos de la ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental tienen repercusiones en todas las actividades en el modelo” (Fred, R; 2013). Un factor a diferenciar en este modelo estratégico es justamente las directrices que emplea, relacionando un proceso de transición a nivel empresarial e industrial donde se incluye la ética pensada en el cuidado del entorno, Fred R. David diseña el modelo de administración estratégica con el enfoque más sistematizado y dinámico con el fin de que este sea adaptable a cualquier tipo de empresa, cabe mencionar que a medida de que la clasificación cambie, se integrarán más aspectos para que las estrategias sean asertivas y correctamente integradas, teniendo claro lo anteriormente mencionado, dichas estrategias generan un entorno más competitivo donde se busca el desarrollo interno y externo de las empresas, se suma la responsabilidad social y del entorno y se aplican estrategias generadas y se piensa en reducir los impactos negativos de las operaciones internas.



**Figura 1.** Modelo estratégico. (Fred, R; 2013).

De igual forma, Fred R. David realiza un pequeño esquema donde se reúnen las etapas del modelo estratégico, como se puede observar, la primera etapa fortalece las bases administrativas para pasar a realizar el diagnóstico interno o externo de la empresa, esto con el fin de conocer mejor el sector y las fortalezas junto con las debilidades internas para diseñar estos objetivos a largo plazo de tal manera que si sean posible cumplirlos, esto se logra al dejar claro qué mejoras debe aplicar y que fortalezas tiene a favor, en esta etapa se comienza ese proceso de direccionamiento estratégico; ya identificado lo anteriormente expuesto, se da paso a generar y seleccionar las estrategias que se integrarán con el plan de acción, algunas estrategias requieren de una inversión y saber los intereses de la compañía, debido a esto se da un proceso de evaluación con los directivos para poder continuar con la fase de implementación y finalizar con la medición del desempeño, en este punto se evalúa que tan efectivo fueron las estrategias, los beneficios o fortalezas que generaron y la mejora o complementación que brinda el modelo a la toma de decisiones, la clasificación de estas dos opciones dependerá al estado de la empresa identificado en las auditorías internas y externas realizadas previamente.

## **Misión**

Para definir que es misión se toma el concepto dado por los autores (Campbell, 1990; Tawadel, 1990) que plantean un conjunto de conceptos para identificar qué es la misión, mencionando que es esa relación entre las estrategias de la organización, el propósito haciendo referencia al porqué existe la empresa, los valores internos como punto central para determinar en qué cree la entidad y finalizando por las normas y comportamientos, dichas normas son las políticas de la empresa y los comportamientos entablan la relación con los empleados dado que también se menciona que para esta misión, los valores de los colaboradores y la filosofía interna deben alinearse hacia el logro de los objetivos estratégicos definidos, apuntando a la mejora continua mediante la contribución de las partes interesadas mejor conocidas como stakeholders, influyendo desde la misión de la empresa. Como se puede evidenciar, la definición de los autores da un punto de partida al establecer las bases para realizar una misión aplicable a las empresas mediante estos cuatro puntos a considerar, orientado a la dirección estratégica que toma la empresa en la cual influyen los valores y políticas definidas dado que todas las partes van a aportar para el logro de la misión, con esto ya se da una dirección más directa hacia un mediano o largo plazo aplicando el método kaizen o de mejora continua al tener en cuenta las estrategias que se aplicaron o las que están en proceso de generarse para lograr este objetivo común.

“La declaración de misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas” (Fred, R; 2013) la declaración de la misión en general debe tener un alcance amplio puesto que no debe limitar el crecimiento creativo de la empresa sin embargo tampoco debe ser tan general. La misión debe contener criterios útiles para tener una orientación clara de la empresa, que dé cabida a juicios que determinen las estrategias de crecimiento más prometedoras.

## **Visión**

La visión en una organización debe responder a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos? cuya respuesta es de gran importancia puesto que busca alcanzar los objetivos a largo plazo. “La visión común, el entendimiento común, la unidad de dirección y el esfuerzo de toda la empresa requiere una definición de cuál es nuestro negocio y cuál debe ser” (Drucker, P; 1986). Según Peter Drucker se define la visión como un objetivo común que todos deben entender con el fin de poder identificarse con el mismo sin mayor problema, se da a modo general para establecer esa unidad de negocio a desarrollar en busca de la mejora continua y el alcance a nuevas

oportunidades, es una definición que por lo general se da a un largo plazo, tal como se menciona acá, es el esfuerzo de toda la empresa para cumplir la meta establecida que también da una relación con la misión, llevando estas dos partes de forma conjunta en la operatividad y delegación de funciones clave para dar esos aportes que fomenten las bases al tiempo que acercan a la organización a esta gran meta común bajo la dirección de las estrategias y el seguimiento de todo el proceso, se mantiene un momento presente y un momento futuro para identificar el tiempo que llevará a cabo lograr este objetivo, mediante qué actividades y recursos se dará al igual que las relaciones y mejoras necesarias para dar ese nuevo paso como compañía que destaque los esfuerzos y la inversión realizada por parte de todos.

“Es preciso contar con una clara declaración de visión y misión antes de formular e implementar estrategias alternativas” (Fred, R; 2013) debido a que a partir de la declaración de la misión y visión se formulan las estrategias para que estas cumplan con los objetivos que persigue la empresa, creando una sinergia entre todas las partes involucradas para cumplir con un fin en común, cabe aclarar que es indispensable que se incluya a toda la organización ya que es a través de su participación que se comprometen con la empresa, por otro lado, tanto la misión como la visión debe crear un vínculo emocional con los gerentes, directivos, colaboradores y todo aquel que esté involucrado dentro de la empresa para que surja un sentimiento de compromiso con la empresa teniendo en cuenta que esto se da cuando el empleado se identifica con los valores en los que se basa la empresa.

### **Políticas**

La política controla y regula las tácticas mediante las cuales los individuos y grupos interesados, pero independientes, buscan obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización, con el fin de apoyar sus propios intereses (Illeras, I; 2015; Illeras, J; 2015).

Tal como se muestra, las políticas empresariales toman fuerza en cuanto al área del comportamiento de los colaboradores donde se puede ir definiendo un paso a seguir que debe cumplir toda la compañía para dar ese punto de relación, se define como las tácticas que buscan obtener el poder de influencia, hace referencia a los manuales dados a los colaboradores y la colaboración de las áreas principales de la entidad para dar esa integración de valores y forma de ser en la compañía, esto contribuye a la identidad corporativa, el cumplimiento de los valores y que también se evidencie en las acciones internas y externas de cada uno, igualmente apunta al logro de los objetivos apoyando los intereses unificando lo que representan y el objetivo

establecido que marca un aspecto de mejora, complementándose de forma continua para cumplir con las expectativas internas de todos al marcar una mejor imagen en el sector en el que se encuentran, definiendo la correcta aplicación de valores y políticas empresariales.

### **Objetivos**

“Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica” (Fred, R; 2013) los objetivos son indispensables debido a que indican el camino a seguir, indican las prioridades de la organización y establecen la base para la planeación estratégica, los objetivos deben ser claros, medibles y alcanzables además de que deben establecerse para toda la organización y de forma particular para cada una de las áreas, alineando dichos objetivos para que cumplan con el logro de una meta en común; al idear estos objetivos es importante que todos den un esfuerzo para dicho logro mediante la distribución equilibrada de las diferentes actividades que pueden tener las áreas a modo de unidad directiva, como bien se sabe, los objetivos se realizan de forma estratégica para dar un proceso de mejora continua dentro de la compañía, ante alguna falencia o algún proceso que tenga la empresa, estos objetivos cumplen la definición de ser el resultado que la organización busca, a partir de esto, siendo realistas es que se establece lo que se puede ejecutar para dar ese paso hacia una nueva oportunidad, o la forma de reducir esos proceso para dar una mejora en cuanto a la optimización. Es importante tener en cuenta lo que se quiere lograr para después establecer el paso a paso para lograrlo, los objetivos se toman a corto y mediano plazo dado que cumplen ese factor motivacional en los colaboradores para dar ese nuevo paso y realizar esto de forma continua; manteniendo la motivación, se logra desarrollar un interés conjunto por el bienestar de la compañía, al brindar este bienestar los colaboradores se van a adaptar mucho mejor y más rápido a la empresa por lo que el logro de objetivos también da ese grado de participación y reconocimiento dentro de las partes donde incluso los clientes pueden colaborar como han hecho las grandes organizaciones y por supuesto, al lograr un objetivo, surge una recompensa para todos los que dieron ese esfuerzo para dar un nuevo cambio que fortalece a la entidad frente al sector.

### Matriz de análisis sobre los aspectos internos y externos (FODA)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Thompson y Strickland; 2012).

Tal como se indica, lo que se busca es desarrollar un análisis tanto interno como externo de los diferentes aspectos que maneja una empresa, es posible aplicar tanto a grandes empresas como a las microempresas dado que se enfoca en los puntos básicos de fortalezas y debilidades mediante un análisis interno de la situación que tiene la entidad identificando que debe mejorarse y porque se está diferenciando la empresa para continuar con ese proceso de fortalecimiento y mejora continua; otra parte importante es el macro entorno donde se dan las oportunidades y amenazas; orientado al mercado observando el comportamiento que tiene este, las oportunidades brindan esos puntos positivos por los que se podría reconocer mejor la empresa, al tomarlos se pueden adoptar a modo de fortalezas en un mediano o largo plazo dependiendo a la capacidad interna, las amenazas ya sería un aspecto a tener en cuenta encontrando los factores por los que la entidad podría tener situaciones difíciles donde se encuentra la mayoría de veces el tema de actualizarse conforme al mercado y la competencia a nivel local, nacional o internacional dependiendo al caso.

	<b>FORTALEZAS (F)</b> Lista de fortalezas	<b>DEBILIDADES (D)</b> Lista de debilidades
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> Lista de oportunidades	<b>ESTRATEGIAS F-O</b> Usar las fortalezas para Aprovechas las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS D-O</b> Superar las debilidades Aprovechando las Oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b> Lista de amenazas	<b>Estrategias F-A</b> Usar las fortalezas para Evitar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS D-A</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

**Figura 2.** Matriz FODA. (Fred, R; 2013).

### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (Fred, R; 2013).

Según lo expresa Fred R. David, la matriz EFI surge a raíz de identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa puesto que pueden aparecer en cantidad dependiendo al tipo de empresa que sea, mediante esta matriz se logra resumir y calificar los aspectos principales sobre los cuales enfocarse al momento de aplicar las respectivas estrategias, tomando áreas clave y con el punto de vista estratégico es posible determinar las fortalezas con las que cuenta frente a la competencia y a su vez, muestra los principales puntos de mejora para fortalecer las áreas con las que cuenta la compañía y brindar un mejor nivel competitivo, teniendo en cuenta este enfoque se realiza la calificación y la ponderación correspondiente, al ser una matriz cuantitativa, requiere también el manejo cualitativo para determinar los principales aspectos bajo los cuales realizar los objetivos, las estrategias y las actividades correspondiente para su cumplimiento.

Respecto a la ponderación se realiza de 0,00 que se representa como (no importancia) y 1,00 como (muy importante); cabe resaltar que en el total debe dar 1,00 como puntuación máxima representando el 100%, esta ponderación se realiza con base a la industria en la que se encuentra; frente a la calificación se maneja una división con las fortalezas y debilidades, para las primeras se califica con 4 (importante) y 3 (no importante), mientras que en las debilidades se califica con 1 (importante) y con 2 (no importante); la puntuación ponderada multiplica esta calificación con la ponderación, finalmente se suman las puntuaciones de las fortalezas y debilidades para indicar el total; a continuación se muestra un ejemplo de la matriz EFI:

Tabla 3

*Ejemplo Matriz evaluación de factores internos.*

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

Nota ( Fred, R; 2013).

**Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

“Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred, R; 2013). La matriz EFE funciona similar a la matriz EFI, en este caso los factores a analizar son externos, haciendo un estudio más profundo a la industria y a los aspectos del macro entorno que pueden impactar positiva o negativamente, se emplea un análisis similar para recolectar la información sobre las oportunidades y amenazas del sector, a partir de esto se toma las principales ventajas y desventajas del sector, la elaboración se da igual a la matriz EFI dado que llevan una relación consecutiva con el fin de identificar los principales aspectos internos y en este caso los externos bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo; se toman las oportunidades y después las amenazas calificando la ponderación de 0.00 (no importante) a 1.00 (muy importante) y el total también da como resultado 1,00; una diferencia respecto a la matriz EFI se da en el caso de la calificación, en este caso la calificación se maneja de 1 (insuficiente) a 4 (superior), finalmente se multiplica la ponderación con la calificación para sumar la puntuación y obtener el total.



Tabla 4

*Ejemplo Matriz evaluación de factores externos*

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
<b>Amenazas</b>			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

Nota (Fred, R; 2013).

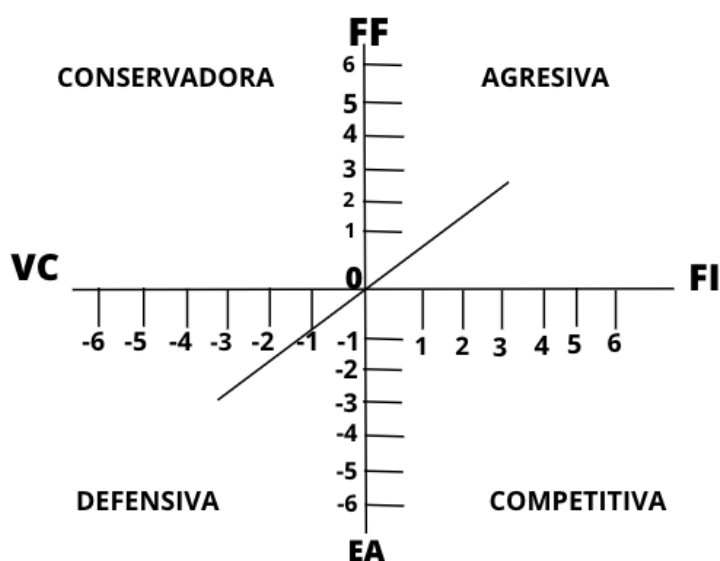
**Matriz PEYEA**

Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera - FF y la ventaja competitiva -VC) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno - EE y la fuerza de la industria - FI). Es posible que estos cuatro factores constituyen las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización (Fred, R; 2013).

Esta matriz se enfoca en dar una ubicación aproximada sobre el mercado dependiendo a los diversos aspectos que se pueden observar; como se menciona, emplea dimensiones y fuerzas las cuales son determinantes frente al mercado, cada posición aporta una serie de estrategias que se pueden ejecutar con el fin de modificar dicha posición o mantenerla, al tiempo maneja el micro y macro entorno.

Al igual que la matriz FODA, realiza un análisis interno y externo solo que a un nivel de especificidad más guiada a las áreas que componen la entidad como puede ser lo financiero, lo comercial aliado a lo competitivo, lo industrial que se relaciona con las estrategias y diferencias en cuanto al mercado, el desarrollo del entorno para adaptarse de una mejor forma a la industria o sector en el que se desempeña la empresa, este enfoque permite dar un diseño adecuado conforme

a los recursos con los que cuenta la empresa, el desempeño que aportan los colaboradores junto con el sistema administrativo manejado, se integran las oportunidades y de igual forma las amenazas, es por esto que se estudian los aspectos internos y externos para determinar mediante que fortalezas se le puede hacer frente a las situaciones manejando una amplia gama de adaptación con una mejora continua de las debilidades frente a las amenazas mediante las estrategias de carácter estratégico, este también es un punto de relación para dar un desarrollo empresarial, dependiendo al sector en el que se ubique la empresa, se diseñaran estas estrategias lo más adecuadas posible para ir destacándose en el mercado en el paso del tiempo terminando por desarrollar esta ventaja competitiva.



**Figura 3.** Matriz PEYEA. (Fred, R; 2013)

### **Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)**

La matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás (Fred. R. 2013).

Respecto al BCG, cabe destacar que fue una matriz diseñada por un grupo orientado al desarrollo empresarial, esta matriz funciona del mismo modo que la anterior, desarrolla un

análisis dentro de varios aspectos para posicionar a la empresa en uno de los cuatro sectores de clasificación, a diferencia del anterior, esta maneja unas bases definidas para cada posición, después se hace una evaluación de los puntos clave de toda compañía para dar esa posición final, esta matriz entabla una clasificación del mercado donde busca posicionar a todas las empresas en el nivel adecuado también para implementar y diseñar las estrategias correctas, es importante destacar que para el diseño de esta matriz, integra el crecimiento del mercado y la liquidez; enfoca esta área administrativo-comercial y el área financiera, maneja de igual forma un tipo de escala que fomenta el desarrollo como empresas al tiempo que se adquiere un mayor nivel competitivo dentro del mercado, se acogen a los parámetros de evaluación; un aspecto principal que se puede observar es el nivel de inversión que se está manejando dando más que todo un enfoque financiero al manejo de cartera y temas relacionados a esta área; en conjunto se dan las ganancias generadas para verificar el mantenimiento y la participación en el mercado actual, cada punto complementa al siguiente para dar este resultado final donde se evidencia como se encuentra la empresa y que estrategias darán una mejorar continua.

Tabla 5

*Ejemplo tabulación de la matriz BCG*

<i>División</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Porcentaje de ingresos</i>	<i>Utilidades</i>	<i>Porcentaje de utilidades</i>	<i>Participación relativa en el mercado</i>	<i>Tasa de crecimiento de la industria (%)</i>
1	\$60000	37	\$10000	39	.80	+15
2	40000	24	5000	20	.40	+10
3	40000	24	2000	8	.10	+1
4	20000	12	8000	31	.60	-20
5	5000	3	500	2	.05	-10
<b>Total</b>	<b>\$165000</b>	<b>100</b>	<b>\$25500</b>	<b>100</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

Nota: (Fred R; 2013).

En la tabla anterior se puede observar un ejemplo sobre la matriz BCG diseñada por Fred R. David, se define la importancia del flujo de efectivo de las empresas con el fin de mostrar un panorama competitivo respecto a cada producto en el sector en el que se encuentra; en este caso la división hace alusión al producto seleccionado donde no influye la posición en la que se ubique para determinar si es mejor o peor, posteriormente se toman los ingresos los cuales se pueden realizar de forma anual a modo de comparación al igual que las utilidades, calculando así los porcentajes respectivos teniendo el 100% y la sumatoria total de los ingresos y las utilidades, a partir de estos ejes se realizan las divisiones de los productos para definir el porcentaje correspondiente que tiene dentro de este 100%; en el caso de la participación del mercado se

realiza una división del producto sobre el porcentaje, para la tasa de crecimiento se hace la resta del el mismo producto pero con el año anterior; a partir de estos resultados se realiza la gráfica de burbujas para ubicar el producto dentro del cuadrante correspondiente para conocer si pertenece al campo estrella, incógnito, vaca o perro definiendo así las estrategias que puede aplicar para cada producto con esta ubicación como base referencial.

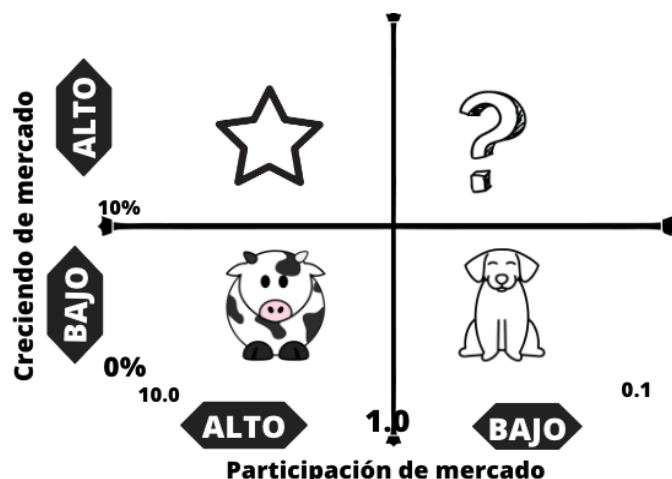


Figura 4. Matriz BCG. (Fred, R; 2013).

Continuando con el ejemplo de Fred R. David, se toma en cuenta la información anteriormente suministrada sobre los ingresos de la empresa de estudio, para determinar los porcentajes de ingreso y utilidades, junto con la participación relativa y la tasa de crecimiento; bajo estos tres ejes se define la posición del producto en la gráfica anteriormente mostrada; quedando de esta manera:

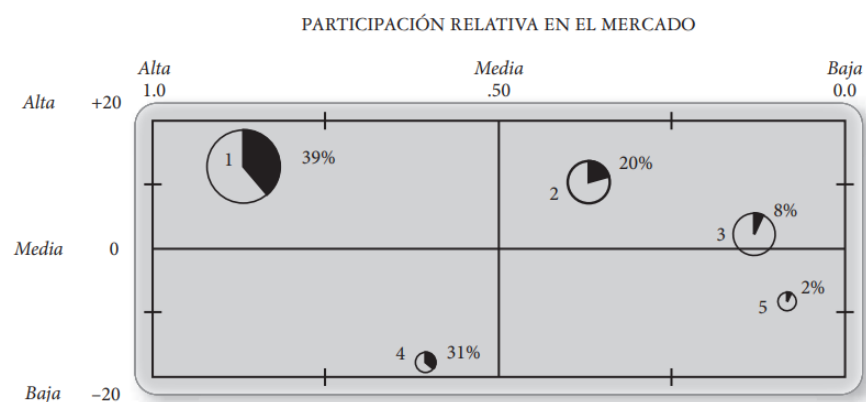


Figura 5. Ejemplo matriz comportamiento de producto. (Fred, R; 2013).

De acuerdo al porcentaje de utilidades se ubica el tamaño del producto mediante la representación en burbujas, como se puede observar en la gráfica, los productos manejan un orden de mayor a menor, es por esto que se clasifica de 1 a 5, siendo 1 el producto con mayor

utilidad y 5 el que menor utilidad registra; así mismo se toma en cuenta la participación relativa para relacionar esta clasificación que también indica que el 1 representa un mejor posicionamiento al igual que la tasa de crecimiento, a partir de esta información se ubican los productos en su cuadrante correspondiente con el fin de identificar las estrategias más apropiadas para cada uno dado que los sectores emplean sus propias estrategias, bien sea para mantener el desempeño o para mejorarlo, e inclusive si se encuentra en el sector perro como el producto 5, se orientan las estrategias para desarrollar mejor el producto y que no represente una pérdida para el flujo de ingresos y la operatividad.

### **La ventaja competitiva**

“Hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. (Michael, P; 1991). En este caso se toma como principal enfoque la ventaja competitiva, como se puede ver, el presente trabajo toma parte teórica en forma consecutiva pasando por unos conceptos iniciales que a un mediano o largo plazo comenzarán a generar resultado positivos para las microempresas que lo apliquen, este es el resultado de implementar una administración estratégica, la generación de una ventaja competitiva, para comprender el enfoque de este concepto, se da mediante Michael Porter dado que fue el que generó este concepto y lo demostró en varias pruebas, se relaciona mucho con la matriz de las fuerzas de Porter donde se establecen unos puntos clave que se pueden encontrar en toda empresa sin importar si es grande o pequeña, para resumir un poco todo esto, mediante este análisis de las fuerzas se determina como se encuentra el mercado actualmente identificando las oportunidades pero también las fuertes amenazas para poder hacerle frente de una mejor forma, al tiempo se muestra qué estrategias se pueden ir diseñando para estos casos, lo que se busca es fortalecer a la compañía adaptándola poco a poco en el mercado.

Como se menciona acá, toma acciones defensivas u ofensivas dependiendo a lo que sea más conveniente con el fin de no tener una pérdida mayor, esto crea una fuerza competitiva como relata Porter, más conocida como la ventaja competitiva, a partir de una fortaleza o de una oportunidad previamente estudiada e identificada, se apuntan todos los esfuerzos a que esta se vuelva un factor diferencial dentro del sector, ya sea por la innovación, los procesos, el servicio, el tipo de producto, entre otras características; dicha ventaja debe mantenerse en el tiempo y

generar una mejora continua para las empresas con el fin de destacarse mediante diferentes estrategias que incentiven esa atracción de clientes, pero se debe mejorar en las debilidades internas para continuar con ese proceso de mejora continua.

### **Análisis de la microempresa Estilos en Cuero**

Para conocer mejor el estado interno de la microempresa, se realiza un proceso de evaluación mediante encuestas a algunos clientes, para colaboradores y al directivo se aplica un cuestionario. La información recopilada complementa el diagnóstico inicial y sirve como referencia para diseñar la estructura administrativa y evaluar la percepción de la marca por parte de los clientes. Para realizar la recolección de la información se realiza el cálculo de la población y la muestra considerando el total de clientes registrados en la base de datos interna.

Por otro lado, se realiza un cuestionario a todo el equipo que conforma la fuerza laboral de Estilos en cuero incluyendo al directivo para identificar los conocimientos en enfoque estratégico y gestión administrativa. Para los colaboradores, se evalúan los conocimientos estratégicos y los indicadores de los procesos operativos. Finalmente se realiza una encuesta a los clientes para determinar su nivel de satisfacción y obtener sus aportes para el desarrollo estratégico de la microempresa.

### **Análisis de resultados al estudio de la población mediante cuestionarios y encuesta**

El diseño de los cuestionarios y la encuesta se direccionan bajo tres puntos clave, por parte del directivo se maneja un enfoque hacia el conocimiento frente al área administrativa y la orientación estratégica, con los colaboradores se maneja una orientación hacia el aporte del equipo de trabajo y el conocimiento sobre los procesos operativos que manejan los colaboradores, por último para las encuestas suministradas a los clientes se emplea una dirección para definir el nivel de satisfacción y analizar las sugerencias que pueden brindar frente a la operación de la microempresa; soportado en lo anteriormente indicado se suministran las encuestas para analizar la información bajo estos aspectos clave; al contar con un equipo menor a los diez trabajadores, se define como una microempresa perteneciendo a la clasificación de establecimientos comerciales como se indica en la presentación de la organización, es por esto que se suministran los cuestionarios de forma censal tomando a los cinco integrantes donde se incluye al directivo. Los clientes al manejar la base de datos se definen como una población más

extensa por lo que se toma la muestra y se aplica la encuesta para identificar el nivel de satisfacción, la experiencia con el servicio y de igual manera se recolecta la información para determinar cómo se percibe la microempresa frente al mercado local de la marroquinería.

Con base en el diagnóstico preliminar, se enlaza toda la información de los aspectos internos y externos que impactan favorable o desfavorablemente a la organización, así mismo los análisis realizados a los hallazgos encontrados en los resultados servirán como el marco referencial para formular la matriz FODA para definir con precisión las estrategias que puede integrar Estilos en Cuero, soportándolo en dichos aspectos para diseñar objetivos realizables, estas herramientas permiten identificar también cómo se encuentra la microempresa en cuanto a la toma de decisiones y al integrar esta matriz, determina el estado actual de la organización y brinda un panorama que puede alcanzar en un mediano o largo plazo.

### **Hallazgos identificados en el cuestionario suministrado al Directivo**

Según el resultado registrado en el cuestionario al directivo (anexo 1.1. Cuestionario Directivo) es posible identificar los aspectos clave sobre los que cuales se orienta el directivo, el primer aspecto se da al definir el producto que genera más ingresos y estabilidad a la microempresa, indicando que es la chamarra diseñada sobre medida, al ser el producto principal de la organización, se da un mayor reconocimiento en el mercado pero se deja a un lado los otros productos que se ofrecen, mediante este aspecto se puede determinar que el eje central surge a partir del diseño de chaquetas pero se debe trabajar en los otros productos para generar este mismo interés, considerando que se manejan altos estándares de calidad para todos los productos diseñados, se relaciona otro aspecto que define el modelo de Estilos en cuero, se da una unión entre el precio accesible y la calidad del producto solicitado, dependiendo a los intereses o necesidades del cliente se define el valor del producto considerando los procesos operativos.

El siguiente aspecto clave se guía a la definición de la misión y la visión, esto con el fin de identificar si cuenta con el direccionamiento estratégico o si se debe diseñar según la primera etapa indicada por Fred R. David para complementar con el diagnóstico preliminar, en el caso de la microempresa Estilos en Cuero, se observa que el directivo indica las cualidades clave que puede integrar esta base estratégica, como se evidenció en el diagnóstico preliminar, el directivo emplea un liderazgo claro soportado en las características que indica, centrándose en la calidad, la economía y la personalización, si bien muestra un liderazgo claro, no se ha establecido el

direccionamiento estratégico necesario para alinear los objetivos y actividades de la organización hacia un mediano y largo plazo, en este aspecto también se relaciona la creatividad y apoyo del equipo de trabajo registrado también en el diagnóstico con un equipo comprometido que se guía por la comunicación asertiva; a esto se suma el proceso operativo donde se observa una falencia al no implementar un sistema más estructurado bajo algunos parámetros definidos que faciliten el proceso de diseño del producto con el cliente, así mismo se encuentra el faltante de los indicadores de medición que permitan identificar demoras y problemas en los procesos de diseño, confección y entrega del producto para aplicar las respectivas soluciones de forma oportuna para optimizar los procesos y recursos, contribuyendo a la gestión de la eficiencia operativa al reducir las demoras y los desperdicios de materia prima por las situaciones negativas presentadas.

### **Hallazgos identificados en el cuestionario suministrado a los Colaboradores**

Iniciando con el cuestionario (anexo 1.2. Cuestionario colaboradores), Se evalúan los primeros aspectos que indican la satisfacción del colaborador, identificando un buen ambiente laborales relacionado al manejo de la comunicación asertiva por parte de los trabajadores y el directivo, relacionado también a la resolución de conflictos internos y el buen apoyo que se maneja con este enfoque en el proceso de asesoramiento y confección de los productos donde estaría dándose el foco principal de la actividad comercial; así mismo en la satisfacción se evalúa el trabajo como equipo dado que al ser una microempresa dedicada a las confecciones en cuero se debe diseñar una producción en cadena donde todos deben estar inmersos para conocer cada parte del proceso que la integra, en este aspecto se integra la capacitación al personal y el apoyo mutuo para elaborar los productos.

Otro punto importante a considerar es la motivación y el reconocimiento del trabajo, como se puede evidenciar en la respuesta brindada por los colaboradores, se da este reconocimiento verbal y se maneja una motivación más orientada hacia el desarrollo del trabajo y el aporte a las actividades, formando parte de la motivación sin remuneración económica pero sí emocional al ser una empresa familiar; al ser el equipo operativo de la microempresa, es importante considerar los procesos de confección y el uso de las tecnologías y capacitaciones apropiadas para mejorar en la productividad; es por esto que se integra un aspecto primordial para definir este proceso, de acuerdo a lo anterior se verifica como se encuentra el equipo actualmente y cómo podría mejorar progresivamente en su operatividad.



Ante esto se identificaron las características principales que marcan la diferencia en el mercado marroquino, como lo son las herramientas digitales y de confección que aportan a la mejora en cuanto a la gestión de procesos de forma automatizada y con apoyo del trabajador para elaborar los productos, al actualizar estas herramientas se genera una mejora notoria en los tiempos y la eficiencia operacional; así mismo se muestra el interés de los colaboradores para mejorar el desempeño de las labores, contribuir a la mejora de la estructura administrativa y aplicar los indicadores de medición para los procesos operativos con el fin de medir mejor esta eficiencia operativa, los tiempos de espera, identificar los problemas que se pueden presentar en la cadena productiva y aplicar las oportunas correcciones.

Por último, para concluir los hallazgos encontrados en los resultados, complementando también al diagnóstico preliminar se encuentra el compromiso del personal para iniciar los procesos de crecimiento empresarial, integrar estrategias para promocionar los productos y servicios con un portafolio más amplio, integrando el servicio de mantenimiento a los productos en cuero; este interés genera una mayor participación para consolidarse como empresa y orientar los objetivos hacia la mejora continua desarrollando un mejor nivel competitivo, aumentando la participación y el reconocimiento en el mercado nacional de la marroquinería; igualmente los colaboradores identificaron los mismos aspectos clave para diferenciarse de la competencia con características como la calidad, la economía y la personalización de los productos ajustados a la necesidad o interés del cliente.

### **Hallazgos identificados en la encuesta suministrada al cliente.**

Mediante esta encuesta es posible identificar la percepción que se tiene por parte de los consumidores frente a la organización (anexo 1.3. Encuesta clientes), si bien se encuentra en un buen punto, se van dando algunos aspectos que puede integrar Estilos en Cuero para mejorar progresivamente, esta encuesta suministrada a los clientes cumple la función de evaluar la satisfacción general e identificar cómo se percibe la microempresa frente al mercado; tomando un enfoque más comercial, resaltando los puntos de mejora y la experiencia durante la etapa de diseño al ser el proceso donde se encuentra inmerso el usuario para adquirir el producto deseado; empleando el uso de las plataformas digitales como las redes sociales donde se puede analizar las interacciones de las personas interesadas en adquirir productos en cuero, mostrando un interés asociado a las características principales que se han venido presentando, integrando los

estándares de calidad, los precios accesibles y la total personalización de los productos, justamente con esta personalización se genera la experiencia única para cada cliente, resaltando como un diferenciador de la competencia al ajustarse al interés o necesidad del usuario, dando paso a aumentar la satisfacción del cliente; estos aspectos contribuyen en los procesos de fidelización y atracción del cliente a un mediano y largo plazo, integrando las sugerencias de los clientes para mejorar aún más la experiencia, continuando con la participación del cliente en los procesos clave, como puntos de mejora se registraron mayormente los operativos en los tiempos de confección y entrega dependiendo al producto al igual que se puede considerar la opción de ampliar el alcance de la microempresa para captar nuevos clientes.

Lo anteriormente mencionado se sustenta en el diagnóstico preliminar con las fortalezas que tiene Estilos en Cuero y a su vez los puntos de mejora como la eficiencia operativa indicada por la encuesta al directivo y al equipo de trabajo, igualmente se puede ver la participación del cliente, mostrando que se destaca principalmente las chaquetas diseñadas sobre medida, las sugerencias brindadas por los clientes pueden aportar en la generación de ideas para ampliar el portafolio o aplicar estrategias de reconocimiento de los productos y servicios, a nivel general se da un nivel apropiado de satisfacción y se evidencian los principales medios de promoción y atracción de clientes potenciales que puede reforzar Estilos en Cuero, orientándose hacia un proceso de digitalización para analizar las tendencias y mejorar la toma de decisiones estratégicas en un mediano o largo plazo, definiendo objetivos con la dirección comercial que refuerce el reconocimiento y aumente la participación en el sector.

### **Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Los factores a evaluar en la matriz EFI se extraen del diagnóstico preliminar a fin de priorizar las fortalezas y debilidades de la microempresa, de forma cualitativa con el objetivo de estructurar el FODA.

La ponderación de la matriz EFI se asigna con el nivel de importancia que tiene el factor, el cual toma un rango del 0,00 presentándose como no importante a 1,00 indicando que es muy importante, una vez realizada la puntuación se suman todos los valores asignados para confirmar que el total sea 1,00; en cuanto a la calificación se define como el grado de esfuerzo de la empresa para poder cumplirlo, entre las fortalezas se toma una calificación de 3 (una fortaleza menor) y 4 (una fortaleza mayor), para las debilidades se toma una calificación de 1 (una

debilidad mayor) y 2 (una debilidad menor). En la puntuación ponderada se multiplica la puntuación y calificación de cada factor para definir su nivel de prioridad y de igual manera realizar la sumatoria total de los valores para identificar cómo se encuentra la empresa en el aspecto interno frente al sector.

Tabla 6

*Matriz de evaluación de factores internos*

<b>Factores Internos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
Hay un equipo de trabajo comprometido y capacitado con la microempresa: Un equipo comprometido puede ayudar a impulsar la productividad y mejorar la calidad de los productos ofrecidos, un equipo capacitado puede garantizar que se realicen las tareas de manera eficiente.	0,03	3	0,09
El directivo de la empresa tiene un liderazgo claro y eficiente para guiar las funciones de los colaboradores	0,06	4	0,24
Flujo de capital eficiente al contar con abonos iniciales o pagos totales de los clientes para la fabricación del producto solicitado reduciendo el nivel de endeudamiento para su operación	0,06	4	0,24
El equipo de trabajo está altamente comprometido a brindar una experiencia positiva a los usuarios desde la etapa de asesoramiento hasta el servicio postventa	0,03	3	0,09
Amplia gama de productos y/o servicios lo que permite satisfacer las necesidades y preferencias de diferentes tipos de clientes y ampliar su alcance en el mercado	0,03	3	0,09
Altos estándares de calidad de productos para brindarle mayor confianza al cliente considerando sus necesidades e intereses.	0,05	4	0,2
Personalización total de los productos solicitados a gusto de cada cliente	0,07	4	0,28

Experiencia participativa del cliente durante el diseño de los productos, teniendo en cuenta ideas, opiniones y gustos de los usuarios que mediante el asesoramiento adecuado se transforma al producto que se ajusta a la necesidad.	0,08	4	0,32
Ubicación geográfica accesible al público en general	0,06	4	0,24
<b>Debilidades</b>			
No hay un proceso diversificado de calificación de satisfacción de los clientes, sólo se utilizan las redes sociales para registrar y promocionar los productos que se le han diseñado a los diferentes clientes.	0,03	2	0,06
La empresa necesita implementar una evaluación de sus procesos internos para medir la optimización y eficiencia en su cadena productiva	0,08	1	0,08
Falta de modelo estratégico para tomar decisiones basadas en el análisis del mercado que permitan generar una ventaja competitiva.	0,09	1	0,09
Falta de direccionamiento estratégico: La empresa no tiene establecida su misión, visión, objetivos y políticas lo cual representa falencias para direccionar los procesos hacia un horizonte a mediano y largo plazo	0,09	1	0,09
No hay presencia sólida en el mercado y su marca no es reconocida por los clientes potenciales lo que limita la capacidad de la empresa de atraer y retener clientes, lo que impacta negativamente en el desempeño financiero de la microempresa.	0,08	1	0,08
Limitación para alcanzar nuevos mercados a nivel nacional	0,03	2	0,06
Falta al control de inventarios generando costos y material sobrante	0,03	1	0,03
Falta de indicadores de gestión operativo para identificar problemas y demoras durante el proceso de confección lo que puede impactar en la eficiencia de la producción	0,02	2	0,04
Hace falta un sistema de gestión contable para llevar un mayor control financiero	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>

Nota: Elaboración propia.

### **Conclusiones Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Estilos en Cuero**

Según la matriz presentada, se puede evidenciar que la microempresa Estilos en Cuero presenta diversas fortalezas al igual que varios aspectos de mejora, tomando el diagnóstico preliminar y el eje central de la problemática identificada en la organización, se clasifican las fortalezas desde el punto de vista administrativo y estratégico, a modo de conclusión, se priorizan 5 fortalezas al igual que 5 aspectos de mejora orientados hacia los enfoques anteriormente mencionados, con el fin de analizar mejor la situación interna que presenta Estilos en Cuero, registrando una puntuación total de 2,4, indicando que la organización presenta múltiples debilidades que pueden afectar la operatividad a un mediano o largo plazo, este riesgo de afectación toma fuerza con los cambios que puede presentar el mercado, siendo de vital importancia que Estilos en Cuero diseñe estrategias para tomar una dirección bajo los objetivos internos que genere el directivo para que su equipo de trabajo cumpla con las actividades asignadas; se muestra también en la carencia de implementar un modelo estratégico así como falta el direccionamiento estratégico para fortalecer la estructura administrativa presentando también las falencias en el sistema de gestión contable.

Es por esto que se toman las fortalezas y las debilidades que mayor priorización presentan para brindar un mejor nivel competitivo a la microempresa y fortalecer la estructura interna para diseñar los objetivos estratégicos, aplicar el plan de acción al complementarse del modelo estratégico con enfoque sistémico de Fred R. David para gestionar mejor el proceso de toma de decisiones llevadas mayormente a un mediano y largo plazo; considerando estos factores clave se realiza el análisis a la parte interna de Estilos en Cuero, integrando también la encuesta suministrada a los clientes para determinar las fortalezas y debilidades desde un punto de vista externo, de esta manera se entabla un mejor análisis del mercado y de la estructura interna para definir el estado actual necesario para direccionar los procesos hacia el logro de los objetivos a diseñar, cabe resaltar que al analizar las fortalezas y debilidades más importantes, genera un lineamiento para relacionarse a las oportunidades y amenazas que se observaron en el diagnóstico preliminar.

### Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)

En este caso se maneja el mismo enfoque para identificar igualmente los aspectos que impactan positiva o negativamente en la microempresa Estilos en Cuero, una vez analizados los aspectos internos, siguen los aspectos externos que se observan en la industria en el que se encuentra, de esta manera se realiza una recopilación de información sobre el sector marroquino, primeramente se analizan las oportunidades que puede alcanzar la microempresa en un mediano y largo plazo para hacer el contraste con las amenazas que tendrá que afrontar, estas se manejan mayormente a mediano plazo dado que la industria presenta cambios constantes, marcando ciertos ítems que se pueden presentar durante toda la operación de una empresa, el modo de calificar se maneja similar a la matriz anterior al tomar la ponderación bajo las principales amenazas que se encuentran en la industria y las oportunidades que puede ir integrando de forma progresiva, la calificación presenta un cambio en su escala al manejar los dos aspectos por igual con la calificación de 1 (insuficiente) a 4 (muy importante), la puntuación ponderada se realiza mediante la multiplicación de los dos evaluadores anteriores y finaliza sumando el resultado para definir el total, con lo cual se va a determinar el estado del macro entorno teniendo en cuenta también que la ponderación dará un total de 100%.

Tabla 7

#### Matriz EFE de Estilos en Cuero

<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
Tendencia social hacia un estilo más personalizado	0,06	3	0,18
Oportunidades de empleo generadas por las MiPYMES	0,04	3	0,12
Desarrollo en comercio electrónico con las nuevas herramientas digitales que brinda el mercado para diferentes modelos empresariales	0,06	4	0,24
Posición en el mercado considerando el nivel competitivo	0,09	3	0,27
Campañas de desarrollo empresarial orientado a las MiPYMES	0,08	3	0,24

Capacitaciones en el área empresarial para personas naturales y emprendedores	0,04	2	0,08
Beneficios bancarios y préstamos de entidades financieras para microempresas	0,09	4	0,36
Intereses moderados y accesibles para las microempresas	0,02	2	0,04
Alta producción en el sector textil aportando considerablemente al PIB	0,03	3	0,09
<b>Amenazas</b>			
Existen productos sustitutos, como telas sintéticas y materiales de menor calidad, que compiten con el producto ofrecido	0,07	2	0,14
Nuevos competidores y los que ya están en el mercado	0,08	3	0,24
Rechazo por parte de ciertos grupos de personas hacia el proceso de obtención del cuero, debido a su impacto ambiental y a las preocupaciones por el bienestar animal	0,02	2	0,04
Impuestos que elevan los precios de los productos tales como el impuesto del IVA del 19% y el impuesto de renta para empresas del 35% para el año 2023	0,03	3	0,09
Bajo crecimiento del sector marroquinero por las situaciones globales como la recesión generada por la pandemia	0,09	4	0,36
Tasa de desempleo a nivel nacional del 10,5%	0,02	2	0,04
Alza en el índice de inflación del 4.6% aumentando los precios a la materia prima y los servicios	0,03	3	0,09
Acceso a materias primas por crisis de contenedores y problemas sociopolíticos.	0,07	2	0,14
Poca inversión tecnológica textil en Colombia por diversas problemáticas.	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

Nota: Elaboración propia.

### **Conclusiones Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Estilos en Cuero**

Según la matriz de evaluación de factores externos, se identifica toda la información brindada por la industria y el macro entorno teniendo en cuenta el diagnóstico preliminar, una vez se reúnen todos los datos se ponderan los de mayor prioridad, entendiéndose que son los factores de mayor impacto, tanto positivo como negativo; se cuentan con las oportunidades con el fin de aportar a los aspectos de mejora mediante capacitaciones y préstamos para reforzar la estructura interna y continuar con el proceso de crecimiento empresarial, igualmente son los soportes externos que puede aprovechar la microempresa para diseñar los objetivos estratégicos y superar el tiempo de vida promedio de una empresa; en cuanto a las amenazas se toman en cuenta los efectos inflacionarios junto con los aspectos globales que pueden afectar la operatividad de la organización; teniendo en cuenta los factores mencionados, se maneja la calificación de las amenazas externas para identificar los principales desafíos del sector. La calificación de las oportunidades muestra los constantes avances que se podrían aprovechar a mediano y largo plazo.

Como se puede observar en la matriz, el total supera el promedio de 2,5 al marcar un 3,0; indicando así que la industria presenta un potencial desarrollo a futuro soportado por las oportunidades enmarcadas de prioridad, teniendo mayor fuerza con las nuevas tendencias en modas personalizadas; pero así mismo presenta cierta irregularidad dentro del corto y mediano plazo por los efectos inflacionarios y los impactos negativos en cuanto a decisiones políticas y económicas, por lo que la microempresa Estilos en Cuero puede implementar el modelo estratégico para desarrollar una mejor estructuración interna orientada a mejorar la capacidad de adaptación para estos factores variables, permitiendo diseñar objetivos para reducir el impacto negativo de los cambios del sector y crecer en el mercado.

### **Matriz PEYEA**

La matriz PEYEA establece la información clave para definir el sector estratégico en el que se encuentra la microempresa Estilos en Cuero, mediante esta matriz se unifican los aspectos internos y externos bajo ciertos parámetros como son la Fuerza Financiera de la organización, la Estabilidad en el Ambiente, la Ventaja Competitiva y la Fuerza de la Industria, en este caso se tiene en cuenta que el sector es la marroquinería en Colombia; los ítems de calificación se adaptan al análisis interno realizado, a modo de complemento a las matrices anteriores,



integrando la encuesta al directivo y a los colaboradores para definir el estado interno de la organización.

La información relacionada anteriormente influye en estos ítems al verse inmerso el aspecto económico que refleja Estilos en Cuero, así mismo maneja el factor externo con las principales variables que pueden afectar o aportar a la operación de la microempresa teniendo en cuenta el punto tecnológico y competitivo relacionado a la información encontrada en las matrices anteriores, por parte de la ventaja competitiva se describe de forma interna como el componente clave para destacar en el mercado, profundizando en algunos aspectos esenciales para definir el sector estratégico actual, finalizando con la fuerza de la industria sustentada en las oportunidades identificadas y en la información brindada por el equipo de trabajo y el directivo de la organización.

Para el proceso de calificación se toman aspectos positivos que van de 1 a 6 en orden de peor a mejor respectivamente y para los valores de -1 a -6 se evalúa de mejor a peor, para comprender mejor la matriz PEYEA en la fuerza financiera se da como una calificación positiva al ser fortalezas de la microempresa que se pueden potenciar en el área financiera al ser el soporte principal para continuar con la operación y desde el cual se da el apoyo para crecer como empresa; por parte de la estabilidad en el ambiente se da con una calificación negativa al ser los principales impactos que pueden favorecer o perjudicar al sector dependiendo a la adaptabilidad y a la toma de decisiones que tenga la microempresa ante los constantes cambios del macro entorno. Con la ventaja competitiva la calificación es negativa al ser las variables que pueden diferenciar a la microempresa de forma positiva o negativa frente al mercado; finalmente en la fuerza de la industria se califica positivamente, representando las variables que aportan al desarrollo y fortalecimiento del sector marroquinero a nivel nacional e internacional. El valor de X resulta del balance entre la Fuerza Financiera y la estabilidad del ambiente; el valor de Y resulta del balance entre la Ventaja Competitiva y la Fortaleza Industria.

Tabla 8

*Matriz PEYEA*

Matriz PEYEA o PEEA			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de -1 a -6
Liquidez	4	Cambios tecnológicos	-3
Capital de trabajo	4	Competencia en el sector	-4
Riesgo implícito en el negocio	2	Estabilidad político-social	-2
Pago de cliente por cualquier medio	3	Responsabilidad con el ambiente	-3
Total FF:	3,25	Total EA:	-3,00
Ventaja Competitiva	de -1 a -6	Fuerza de la industrial	de 1 a 6
Participación en el mercado	-3	Proveedores	2
Calidad del producto	-6	Potencial de crecimiento	1
Lealtad de clientes	-3	Conocimientos tecnológicos	3
Portafolio de productos y servicios	-3	Demanda	3
Total VC:	-3,75	Total FI:	2,25
	Valor X		Valor Y
	0		0
	0,25		-1,50

Nota: Elaboración propia.

### **Análisis de la Matriz PEYEA de Estilos en Cuero**

Para evaluar la fortaleza financiera de la microempresa Estilos en cuero en la matriz PEYEA se realizan los siguientes indicadores financieros de forma puntual para realizar la calificación:

- Indicador de Liquidez

Para calcular el indicador de liquidez se toman los valores de los activos y pasivos del año 2022 de la microempresa Estilos en cuero para determinar si puede cubrir las deudas con los ingresos generados, representándose de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}} = \text{Nivel de Liquidez}$$

Según la fórmula anterior se realiza el siguiente cálculo:

$$\frac{26.226.282}{17.314.000} = 1,51 \quad (3)$$

La Microempresa maneja un buen margen de capital y puede cubrir la mayoría del endeudamiento sin incurrir en problemas por demoras en los pagos con proveedores y entidades financieras.

- Indicador de capital de trabajo

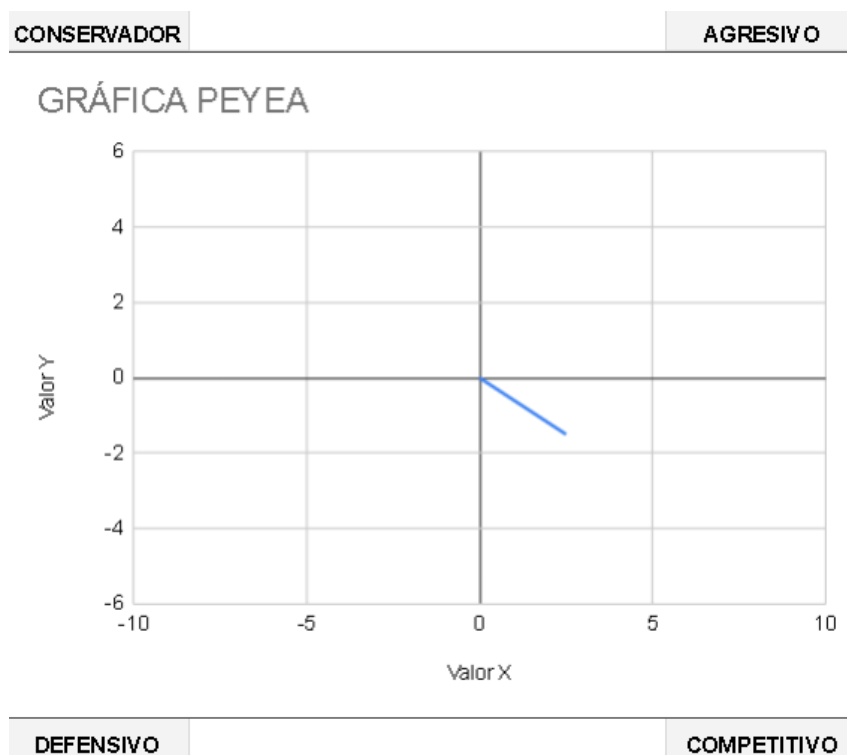
Para calcular el indicador de capital de trabajo se toman los activos y pasivos del 2022 para determinar la cantidad de recursos necesarios que requiere la microempresa para mantener su operación. Representándose mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Activos totales} - \text{Pasivos totales} = \text{Indicador capital de trabajo}$$

Según la fórmula anterior se realiza el siguiente cálculo:

$$26.226.282 - 17.314.000 = 8.912.282 \quad (4)$$

De acuerdo a los indicadores anteriormente calculados es posible identificar que la microempresa muestra una buena salud financiera a corto plazo, siendo capaz de responder a sus obligaciones financieras al contar con un buen capital de trabajo, el cual indica que el flujo de ingresos es superior a sus pasivos actuales.



**Figura 6.** Gráfica PEYEA de Estilos en Cuero. Elaboración propia.

Para la matriz PEYEA se toma como soporte la información brindada por el directivo mediante la encuesta suministrada con el fin de identificar aspectos internos clave, complementando los resultados con los indicadores financieros para determinar si la microempresa puede cumplir las obligaciones financieras en un corto plazo, analizando cómo se encuentra frente a los riesgos implícitos como las variaciones por inflación, la adquisición de las materias primas con los proveedores, los diversos riesgos financieros que pueden impactar positiva o negativamente a la operación junto con los cambios del sector que se representan mayormente a un corto y mediano plazo. Demostrando un nivel adecuado pero que requiere aplicar mejoras para afrontar los cambios que se pueden presentar en el sector; la microempresa maneja una reserva de activos estable por lo que puede cubrir en gran parte las obligaciones financieras, un punto a favor evidenciado en el diagnóstico preliminar es el abono para reducir el nivel de endeudamiento.

Igualmente la matriz EFI integra la fortaleza financiera, pero también denota falencias en cuanto a la estructura contable y administrativa, así mismo se debe reforzar la estructura administrativa a fin de establecer las bases sobre las cuales poder diseñar estrategias que fortalezcan la toma de decisiones a mediano y largo plazo, generando un mejor nivel competitivo.

Respecto al aspecto externo se complementa de las oportunidades y amenazas identificadas, se toman los principales factores que pueden potenciar el desarrollo de las empresas en el sector marroquino; como se muestra en la gráfica, la microempresa Estilos en Cuero se encuentra en el cuadrante competitivo teniendo un desempeño apropiado para integrar oportunidades como el avance tecnológico y afrontar amenazas del sector como los efectos inflacionarios; un aspecto a tener en cuenta es el crecimiento continuo del sector marroquino y la tendencia de personalización evidenciada en la matriz EFE, frente a estas oportunidades la organización se puede desempeñar con estrategias competitivas orientadas a desarrollar el reconocimiento de marca y alcanzar nuevos segmentos mediante el apoyo gubernamental al mismo tiempo que se emplean estrategias orientadas a reducir el impacto negativo que pueden generar las amenazas identificadas.

### **Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)**

Respecto a la matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG por sus siglas en inglés); se emplea un enfoque financiero referente a los ingresos generados por los productos ofrecidos con el fin de determinar la posición competitiva que ocupa cada uno, es por esto que se realiza el análisis comparativo de forma anual estableciendo los principales productos que se ofrecen al mercado, a partir de esto se hace una suma para registrar los ingresos totales generados en el año para definir el 100%, posteriormente se toma cada producto y se divide en este porcentaje para determinar qué posición estaría tomando frente al total de ingresos, la participación relativa se da al dividir el porcentaje del producto entre el 100% y finaliza con la tasa de crecimiento que surge al restar los porcentajes con el resultado del año anterior; con los valores de la participación y la tasa se define la posición ocupada en el mercado, permitiendo diseñar las estrategias acordes al cuadrante en el que se ubica el producto alineándose al sector estrella como el producto más reconocido en el mercado, el sector incógnito donde se encuentran algunos productos que pueden ser rentables pero no cuentan con el suficiente reconocimiento en el mercado por lo que pueden llegar a caer en el sector de vaca o de perro, haciendo alusión a productos que generan buenos flujos de venta pero carecen de estrategias e inversión para tomar mayor fuerza en el mercado, por eso su nombre de sector vaca, o aquellos productos que definitivamente no son rentables y

son descartados la mayoría de veces por su bajo o nulo flujo de ventas indicando el sector perro.

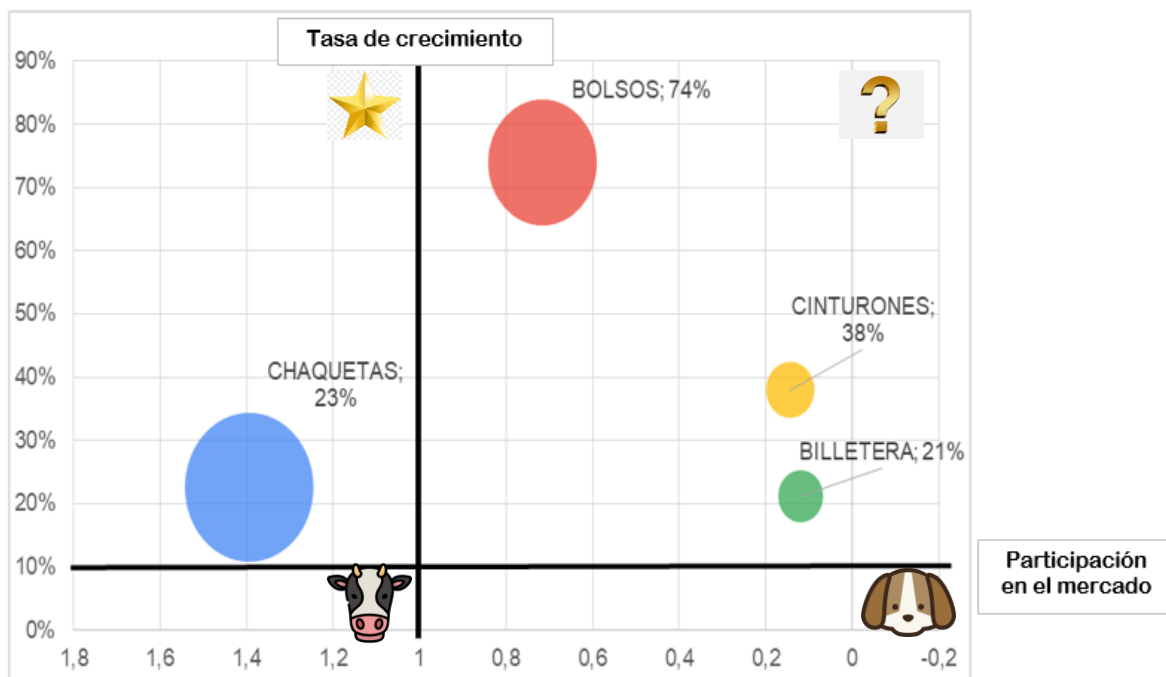
Estos sectores influyen también en el crecimiento empresarial y en la toma de decisiones estratégicas, se toma como referencia la encuesta del directivo para conocer internamente el producto que genera más ingresos, con la matriz EFI se relacionan las fortalezas en productos personalizados y la calidad de estos, así mismo la matriz PEYEA define que es un sector de amplio crecimiento, para la microempresa Estilos en Cuero es favorable tomar unas estrategias competitivas relacionadas al aporte de valor sobre los productos dependiendo a su clasificación dado que cada sector maneja un enfoque diferente, el ideal es que los productos lleguen al cuadrante estrella y en caso de ubicarse en este, mantener y reforzar sus estrategias y procesos para seguir en el punto de la estrella como productos principales de la organización en el mercado.

Tabla 9

*Matriz BCG de Estilos en cuero*

PRODUCTO	DATOS 2021		DATOS 2022		PARTICIPACIÓN RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
	INGRESOS	%	INGRESOS	%		
Chaquetas	\$6.830.000	57%	\$8.370.000	51%	1.40	23%
Bolsos	\$3.450.000	29%	\$6.000.000	36%	0.72	74%
Cinturones	\$870.000	7%	\$1.200.000	7%	0.14	38%
Billeteras	\$825.000	7%	\$1.000.000	6%	0.12	21%
TOTAL	\$11.975.000	100%	\$16.570.000	100%		38%

Nota: Elaboración propia



**Figura 7.** Comportamiento de productos de Estilos en cuero. Elaboración propia.

### **Análisis del portafolio de productos de Estilos en Cuero mediante la matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)**

En la matriz anteriormente mostrada, es posible identificar los productos clave con los que trabaja la microempresa Estilos en Cuero actualmente, en este caso se realiza un comparativo para determinar la evolución que han tenido estos productos en el mercado marroquinerío; se posiciona la chaqueta diseñada sobre medida al ser el producto más destacado que se identificó en la información diagnóstica y en esta matriz, ubicándose en el sector estrella, brinda un soporte financiero importante al registrar un aumento anual entre los años 2021 y 2022, evidenciando un aumento en el mercado del 23%, el producto en auge son los bolsos, registrando también un incremento considerable al ser un accesorio que incursionó en el mercado, presentó una buena aceptación indicando un 74% en la tasa de crecimiento, significando que si bien se encuentra en el sector de interrogante, se pueden aplicar estrategias que promuevan un mayor desarrollo en el mercado, permitiendo así la transición al sector estrella como segundo producto destacable de la microempresa.

El producto con desarrollo similar son los cinturones, presentando un menor incremento en los ingresos para Estilos en Cuero, son accesorios que suplen necesidades de estilo y utilidad aplicando estrategias similares para llegar a nuevos mercados, al denotar el interés hacia el producto que mostró una la tasa de crecimiento del 38% entre el 2021 y 2022; las billeteras por el contrario presentan el menor porcentaje con un 21% de crecimiento y con un flujo de ingresos similar a los cinturones, igualmente se observa la participación en el mercado en el orden de mayor a menor; para este último producto las estrategias cambian el enfoque hacia la reactivación en el mercado a fin de no incurrir en pérdidas de producción y ventas.

Al ser los productos clave con los que cuenta Estilos en cuero, los tres primeros toman un enfoque de desarrollo y robustecimiento para captar nuevos clientes interesados y lograr que lleguen al sector estrella, brindando productos que generan reconocimiento en el mercado y generan el sentido de diferenciación, para el caso de las billeteras el enfoque se lleva a diseñar estrategias que aumenten el interés, orientadas a mejorar el nivel competitivo del producto, si bien son accesorios menores, pueden llegar a segmentos específicos resaltando la calidad y personalización; en general los productos representan una tasa de crecimiento del 38%, viéndose impactados por las amenazas que se observaron anteriormente en la matriz EFE, pero las estrategias se pueden complementar con las fortalezas con las que cuenta la microempresa según la matriz EFI para mejorar el comportamiento de los productos; con el fin de alcanzar un nuevo posicionamiento en el mercado de forma competitiva; las estrategias generadas con el BCG toman un direccionamiento estratégico para aplicar directamente en cada productos y en la cadena productiva, estableciendo diferenciales que capten el interés de clientes potenciales en el mercado local y a los nuevos segmentos que pueda alcanzar Estilos en Cuero.

### **Conclusiones diagnósticas**

Es posible identificar principalmente las falencias frente a la estructura administrativa al no contar con el direccionamiento estratégico adecuado que guíe los esfuerzos de la microempresa hacia un objetivo a mediano y largo plazo. Respecto a las fortalezas se pueden mantener durante el corto plazo formando así una base para mantener los procesos internos frente a la operatividad; las ventajas se presentan con las oportunidades, al ser un sector de constante cambio y crecimiento, registra nuevas propuestas que pueden potenciar el desarrollo empresarial.



La relación de los desafíos con las debilidades identificadas aumentan el riesgo de no superar el tiempo de vida de una empresa pequeña siendo los 5 años según el estudio realizado por Confecámaras, si bien los indicadores financieros muestran una buena gestión a corto plazo se corre el riesgo de no superar la expectativa de vida al no contar con una estructura sólida administrativa la cual proyecte la gestión a mediano y largo plazo, es por esto que se debe aplicar el enfoque estratégico a fin de mejorar el proceso de toma de decisiones y la generación de objetivos y acciones para darles el debido cumplimiento.

En este caso su ventaja competitiva resalta con la composición del portafolio al observar el producto que mejor destaca y los que pueden entrar en auge por intereses de los clientes, basándose en las características de personalización y calidad; el crecimiento de los productos se puede aprovechar para generar estrategias orientadas al desarrollo competitivo, tomando como fuerza central el flujo financiero de Estilos en Cuero, proyectando de esta manera un sustento para aplicar mejoras oportunas frente a las debilidades observadas, iniciando el proceso de crecimiento empresarial con el apoyo del modelo estratégico para definir la dirección que tomará la organización.

### **Propuesta de mejora**

Una vez realizado la etapa de análisis de información orientado bajo el enfoque sistémico de Fred R. David, se da paso al diseño de los objetivos y estrategias para fortalecer la estructura interna de Estilos en cuero, proponiendo los objetivos bajo los cuales se desarrolla el plan de acción con sus respectivos indicadores de medición.

Primeramente se definen las iniciativas estratégicas para la microempresa las cuales parten del diagnóstico de los factores internos y externos que tienen mayor impacto en su operación, estas iniciativas buscan dar solución a las falencias encontradas en la gestión administrativa, contable y operacional para un crecimiento competitivo para Estilos en Cuero.

Tabla 10

*Identificación de iniciativas estratégicas para la microempresa Estilos en cuero*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FODA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El directivo de la empresa tiene un liderazgo claro y eficiente para guiar las funciones de los colaboradores.</li> <li>2. Cuenta con un nivel adecuado de liquidez reduciendo el endeudamiento al contar con abonos o pagos totales de los clientes para la fabricación del producto solicitado.</li> <li>3. Personalización total de los productos solicitados a gusto de cada cliente</li> <li>4. Experiencia participativa del cliente durante el diseño de los productos, teniendo en cuenta opiniones y gustos de los usuarios para diseñar el producto ideal.</li> <li>5. Ubicación geográfica accesible al público en general.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa necesita implementar una evaluación de sus procesos internos para medir la optimización y eficiencia en su cadena productiva.</li> <li>2. Falta de modelo estratégico para tomar decisiones basadas en el análisis del mercado que permitan generar una ventaja competitiva.</li> <li>3. Falta de direccionamiento estratégico.</li> <li>4. No hay presencia sólida en el mercado y su marca no es reconocida por los clientes potenciales.</li> <li>5. Hace falta un sistema de gestión contable para llevar un mayor control financiero.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posición en el mercado considerando el nivel competitivo.</li> <li>2. Desarrollo en comercio electrónico con las nuevas herramientas digitales que brinda el mercado para diferentes modelos empresariales.</li> <li>3. Campañas de desarrollo empresarial orientado a las MiPYMES.</li> <li>4. Tendencia social hacia un estilo más personalizado.</li> <li>5. Beneficios bancarios y préstamos de entidades financieras para</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar herramientas de e-commerce destacando cualidades de producto y servicio para ampliar el alcance de la microempresa.</li> <li>2. Alcanzar una mejor posición en el mercado aplicando campañas de marketing orientadas a la personalización del producto.</li> <li>3. Diseñar campañas de promociones y publicidad para mejorar el alcance y reconocimiento de la marca aprovechando también las ayudas gubernamentales.</li> <li>4. Evaluar la posibilidad de un</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer las bases administrativas para mejorar el nivel competitivo.</li> <li>2. Realizar capacitaciones gratuitas que ofrece el gobierno o las diferentes entidades enfocadas en las MiPYMES sobre gestión y eficiencia operativa en la industria.</li> <li>3. Evaluar la satisfacción del cliente con herramientas digitales y en el punto físico.</li> <li>4. Subcontratar el servicio de gestión contable (outsourcing).</li> <li>5. Aplicar un modelo estratégico orientado a la toma de decisiones a mediano y largo</li> </ol>

microempresas.	microcrédito para invertir en la capacidad operativa de la empresa.	plazo. 6. Generar campañas en redes sociales, con marketing local y la participación de clientes.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos competidores y los que ya están en el mercado.</li> <li>2. Hay competencia de productos sustitutos más baratos, como telas sintéticas y materiales de menor calidad.</li> <li>3. Bajo crecimiento del sector marroquino por las situaciones globales como la recesión por la pandemia</li> <li>4. Acceso a materias primas por crisis de contenedores y problemas sociopolíticos.</li> <li>5. Poca inversión tecnológica textil en Colombia por diversas problemáticas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar materiales de calidad y brindar asesoría obteniendo las mejores opciones para el cliente.</li> <li>2. Mantener la calidad en el producto y mejorar la eficiencia para alcanzar nuevos mercados.</li> <li>3. Innovar de forma interna la cadena productiva con la tecnología actual.</li> <li>4. Capacitar al personal sobre tratamiento y manipulación de materias primas a utilizar en el producto con el fin de mitigar las demoras y desperdicios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las mejores prácticas de la competencia para adaptarlas a la gestión administrativa de la empresa (benchmarking).</li> <li>2. Evaluar los intereses y necesidades del cliente brindando asesoría para diseñar el producto.</li> <li>3. Realizar planeación financiera para reducir el impacto inflacionario, los desperdicios de material, al igual que los costos y gastos.</li> </ol>

Nota: Matriz FODA. Elaboración propia.

Las estrategias diseñadas se enfocan en el punto de vista estratégico para fortalecer la estructura interna, brindando nuevas herramientas que puede integrar la microempresa para mejorar su gestión, ampliando las capacidades empresariales, mejorando el nivel competitivo para afrontar los constantes cambios, aprovechando las ayudas y oportunidades del sector marroquino. De acuerdo a las conclusiones estratégicas brindadas se procede a presentar la estructuración del direccionamiento estratégico de la Microempresa Estilos en cuero.

### **Estructuración del Direccionamiento Estratégico de la Microempresa Estilos en cuero**

El modelo estratégico se encuentra fundamentado en la base administrativa de las empresas, es por esto que para su correcta integración, se hace una estructura sólida frente al direccionamiento administrativo y estratégico de Estilos en cuero, teniendo como referencia las encuestas realizadas y el análisis diagnóstico de los elementos internos y externos mediante la matriz FADO, generando así la misión y la visión que proporcionan una guía a mediano plazo para alinear el equipo de trabajo junto con el directivo para dar cumplimiento a estas metas de

crecimiento empresarial, de igual forma se diseñan las políticas corporativas bajo los cuales se rige el personal frente a varios aspectos administrativos.

### **Misión**

Somos una empresa de cueros especializada en confeccionar y comercializar prendas y accesorios con altos estándares de calidad de forma eficiente, aportando al cuidado del ambiente y siendo accesible al público, ofreciendo un servicio de asesoría para complacer a nuestros clientes entregando diseños personalizados de forma ágil y eficaz.

### **Visión**

Para el 2026 ser una empresa de cueros reconocida por generar nuevos empleos que contribuyan a la fuerza laboral en Madrid, buscando nuevas oportunidades de expansión, incursionando en el mercado nacional al tiempo que cooperamos en el desarrollo de procesos optimizados de confección.

### **Objetivos estratégicos**

1. Consolidación de la gestión administrativa por medio del establecimiento de una cultura organizacional enfocada en la eficiencia.
2. Aumentar la participación en el mercado, integrando el Ecommerce donde se represente en un 10% sobre las ventas totales en un periodo de 6 meses.
3. Participar en 5 ferias empresariales en un periodo de un año cuyos ingresos representen un 20% de las ventas totales.

### **Políticas de la empresa Estilos en Cuero**

#### Responsabilidad social y empresarial

- ❖ La microempresa Estilos en Cuero está comprometida con la responsabilidad social contribuyendo en la reducción de desperdicios y cuidado del material utilizado en los productos
- ❖ Estilos en cuero apoyará al desarrollo personal del trabajador realizando capacitaciones laborales e iniciando el proceso de crecimiento empresarial para contribuir a la generación de empleos

### Ambiente Laboral

- ❖ La microempresa Estilos en Cuero se enfoca en el proceso de mejora continua de la mano de los colaboradores para aumentar la eficiencia y la optimización
- ❖ En Estilos en Cuero se promueve un clima organizacional basado en la equidad, la igualdad, el diálogo abierto y la participación activa al igual que la toma de decisiones actuando con moral y ética profesional.

### Relaciones Comerciales

- ❖ La microempresa Estilos en Cuero emplea una relación ética y profesional con clientes y proveedores, brindando un servicio enfocado a la satisfacción y la calidad.

### Calidad en productos y servicios

- ❖ Estilos en Cuero diseña y confecciona productos originales ajustados a los intereses y necesidades del cliente, manteniendo altos estándares de calidad y contando con el servicio postventa.
- ❖ La organización Estilos en Cuero se enfoca en cumplir las expectativas del cliente, generando un nivel de satisfacción con el servicio íntegro de personalización basado en el diseño y la innovación.

## Plan de Acción

Tabla 11

### *Plan de acción para Estilos en cuero*

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO		RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADORES DE CONTROL	AVANCE	DIFICULTADES	ACCIÓN DE MEJORA
				INICIO	FINAL						
Consolidación de la gestión administrativa por medio del establecimiento de una cultura organizacional enfocada en la eficiencia.	Establecer premisas institucionales estratégicas	-Definir misión, visión, políticas y objetivos	-Desarrollar una estructura administrativa sólida, fomentando el desarrollo de la cultura organizacional	Febrero 2023	Marzo 2023	N/A	Directivo	-Misión -Visión -Objetivos -Políticas	40%	No se cuentan con los conocimientos necesarios para estructurar la base administrativa	Capacitar al directivo sobre gestión administrativa
	Realizar un comité de dirección y gerencia	-Planificar reuniones mensuales de seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos propuestos	-Evidenciar la evolución y mejora de la microempresa para tomar decisiones estratégicas	Abril 2023	Mayo 2023	N.A	Directivo y colaboradores	-Rentabilidad de la empresa la cual se calcula con la fórmula: $\text{ventas/capital invertido} \times 100$	0%	No hay una gestión contable organizada	Estructurar la gestión financiera y contable
	Subcontratar el servicio de gestión contable (outsourcing).	-Cotizar con diferentes proveedores el costo, evaluar qué propuesta se adapta a su necesidad	-Definir una gestión contable sólida que le permita generar una base financiera a mediano y largo plazo para tomar decisiones eficientes y oportunas	Abril 2023	Mayo 2023	Precio estimado del outsourcing: \$400.000 mensual equipo de computo	Directivo	-Establecer una base de gestión financiera	30%	No cuenta con una estructura contable	Contratar una persona encargada de mantener la gestión contable organizada

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO		RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADORES DE CONTROL	AVANCE	DIFICULTADES	ACCIÓN DE MEJORA
				INICIO	FINAL						
Aumentar la participación en el mercado, integrando el Ecommerce donde se representa en un 10% sobre las ventas totales en un periodo de 6 meses.	Ampliar la presencia que se tiene actualmente en las redes sociales tales como Facebook e Instagram	-Cotizar un Freelance que maneje y diseñe un contenido más dinámico y atractivo en Facebook e Instagram -Creación de dos campañas mensuales de promoción a cargo del Freelance	-Generar fidelización e interacción de los clientes mediante redes sociales como Facebook e Instagram	Mayo 2023	Junio 2023	Costo estimado del freelance: \$21.000/hora	Directivo	-Número de interacciones mes actual / número de interacciones mes anterior*100 -Ventas de campaña / Total ventas * 100	30%	Nivel de inversión para contratar el servicio	Destinar un 10% de los ingresos para invertir en nuevos proyectos
	Implementar un sistema de PQRS que fomente la participación del cliente	-Colocar un buzón de sugerencias físico y virtual para calificar la calidad de los productos y servicios prestados	-Recopilar sugerencias e ideas de los clientes que ayuden a mejorar los productos, servicios y procesos. verificando la calidad y satisfacción del cliente	Julio 2023	Agosto 2023	Costo estimado: \$125.000	Directivo	-Número de solicitudes resueltas / total de solicitudes recibidas en un mes	30%	No se ha generado el incentivo para implementar el buzón	Comprar el buzón e Incentivar al cliente para usarlo durante el servicio post venta
	Participar activamente en portales de venta	-Abrir una cuenta de negocio en el portal de Rappi	-Representar con el portal de venta un ingreso del 10% de las ventas totales	Septiembre 2023	Octubre 2023	N.A	Colaboradores	-Total venta en el portal de venta / ventas totales * 100	10%	N.A	N.A
Participar en 5 ferias empresariales en un periodo de un año cuyos ingresos representen un 20% de las ventas totales.	Participar en ferias de emprendimiento en Madrid, Mosquera y Funza	- Registrarse en la feria - Hacer campaña publicitaria y promoción	-Representar en los ingresos un 20% con las ferias de emprendimiento sobre ventas totales	Noviembre 2023	Noviembre 2024	Gastos asociados a la inscripción, organización de stand en la feria y campaña publicitaria	Directivo y demás colaboradores	-Total de ventas en las ferias / ventas totales * 100	0%	Las alcaldías actualmente no tienen información respectiva para próximas ferias de emprendimientos.	Planificar una feria propia de Estilos en cuero

Nota: Elaboración propia

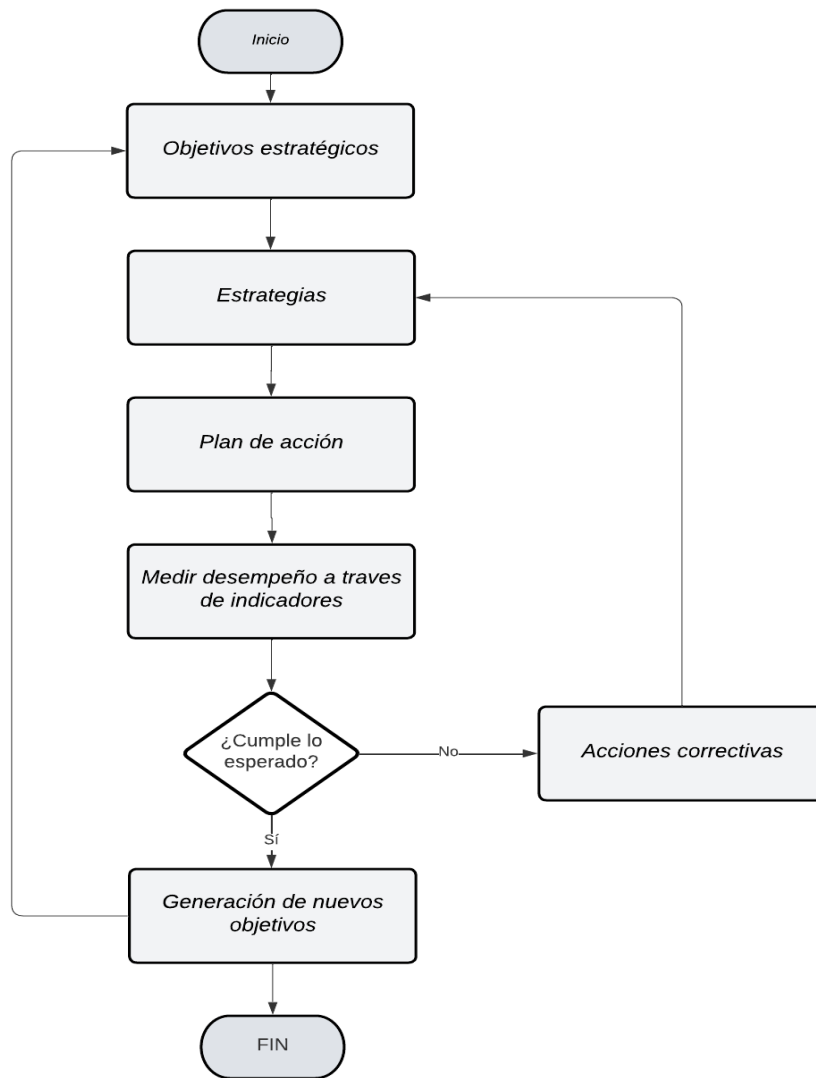
De acuerdo a lo indicado en el plan de acción diseñado para la microempresa Estilos en Cuero, se proponen los objetivos tomando un enfoque administrativo y comercial que proporciona una mejora competitiva al igual que estratégica con el fin de encaminar a la organización hacia el proceso de crecimiento empresarial. El plan de acción está liderado por el directivo junto al apoyo de los colaboradores, por lo tanto la información debe ser comunicada de forma oportuna dado que hacen parte fundamental del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se debe realizar un seguimiento continuo para verificar el cumplimiento de las metas propuestas, de forma que se realizarán reuniones ordinarias mensualmente a través de los comités de dirección y gerencia, evaluando el avance o limitaciones que presente la microempresa para cumplir el plan de acción, de manera que se puedan generar acciones correctivas oportunas a las estrategias o actividades propuestas; los resultados obtenidos en estas reuniones serán tomados para mejorar el proceso de toma de decisiones de la microempresa permitiendo fortalecer la estructura interna para prospectarse a mediano y largo plazo dentro del sector de la marroquinería.

### **Seguimiento del proceso del plan de acción**

En la figura 8 se presenta el mapa de procesos del plan de acción diseñado, el cual ilustra los pasos que se deben seguir para dar cumplimiento al plan propuesto. Este mapa de procesos es una herramienta para guiar a la microempresa Estilos en Cuero en la ejecución de cada etapa de manera estructurada.





**Figura 8.** Seguimiento del proceso del plan de acción. Elaboración propia.

### **Alcance**

1. Se desarrolla la formulación de estrategias que sean factibles para la empresa Estilos en cuero, teniendo en cuenta que previamente se realiza una fase de planteamiento de las premisas institucionales estratégicas (misión, visión, objetivos, valores y políticas), para que dichas estrategias cumplan con los objetivos propuestos.
2. La propuesta de un plan de acción con el enfoque sistémico de Fred R. solo será en la microempresa Estilos en Cuero tomando datos internos y externos para su respectivo análisis y desarrollo generando estrategias adaptadas a la situación actual con los objetivos planteados para microempresa.
3. Se diseñan los indicadores de evaluación acordes a las estrategias planteadas para que la microempresa pueda integrarlas y monitorearlas correctamente contribuyendo al mejoramiento en la toma de decisiones.

### **Limitaciones**

1. La falta de conocimientos en el área de la administración estratégica presenta en parte una desventaja por la falta de estructura interna.
2. Definición de direccionamiento estratégico llevado a mediano y largo plazo tomando en cuenta la situación actual del mercado y los posibles cambios que se pueden presentar.
3. Acceso restringido a algunos datos más relacionados con la parte financiera de la entidad definiendo algunas estrategias hasta cierto punto, tomando como base la información disponible.
4. Acceso a cierta información del sector y de la competencia para acoplar con mayor precisión las estrategias y matrices de forma externa.

### **Conclusiones**

1. Se diseñan las premisas institucionales para orientar los objetivos corporativos y las estrategias a un mediano y largo plazo con el fin de desarrollar el crecimiento empresarial y reforzar la estructura interna para aplicar nuevas acciones y diseñar objetivos estratégicos por cada área.
2. La microempresa Estilos en Cuero cuenta con la fortaleza de personalizar productos a gusto del cliente, igualmente requiere implementar el Ecommerce para aumentar la participación en el mercado y el flujo de ventas, así mismo puede reforzar el aspecto financiero para mejorar la estructura interna y apoyar el nivel competitivo frente al sector marroquino, enfocando los esfuerzos hacia la toma de decisiones, la eficiencia y la optimización de procesos operativos.
3. La microempresa Estilos en Cuero puede innovar su propuesta comercial al realizar ferias del sector marroquino para incentivar la participación activa del cliente, mejorando el flujo de ingresos y el reconocimiento de marca.
4. El presente trabajo brinda una transferencia de conocimiento tecnológico a la microempresa para generar una sensibilización sobre aspectos que influyen en el ejercicio de su actividad de forma estratégica, identificando los puntos de mejora que debe priorizar junto con las estrategias que puede aplicar a fin de iniciar el proceso de mejora continua..

## Referencias

- Ackoff L.(2012). *El paradigma de Ackoff una administración sistémica*. New York, Estados Unidos. Editorial John Wiley & Sons, INC.
- Alfred, D. Chandler J (1962). *Strategy and Structure: chapter in the history of the American Industrial Enterprise*. Washington D.C, EEUU. Editorial Bearbook.
- ANIF. (09 de diciembre del 2021). *Retos y oportunidades de las PYMES*. Recuperado de: <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas* (Traducción de: Almela, J) México D.F: Editorial fondo de cultura económica.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Barranquilla, Colombia. Editorial: Pensamiento y gestión.
- Campbell, A. y Tawadey, K. (1990). *Mission and business philosophy: winning employee commitment*, Oxford, Inglaterra, Editorial Butterworth-Heinemann.
- Colprensa. (2017, Septiembre 03). “*En Colombia, la vida promedio de una empresa es de 5 años*”: *Confecámaras*. El País. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-la-vida-promedio-de-una-empresa-es-de-5-anos-confecamaras.html>
- Drucker, P. (1986). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York, EEUU. Editorial: Dutton.
- Edson, S (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. (Traducción de Ramírez. V. d’Borneville.E) Naucalpan de Juárez, México. Editorial Pearson Educación.
- Fred, N. (2016). “*Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*”. Recuperado de: <https://www.nickols.us/strategyandstrategicplanning.html>
- Fred, R (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. (Traducción de Ramírez. V. d’Borneville.E) Naucalpan de Juárez, México. Editorial Pearson Educación.
- Hitt, M. Ireland, R. Hosskison, R. (2007) *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. México D.F. Editorial Cengage learning Editores S.A.
- Illeras, L y Illeras J. (2015). *Política empresarial*. Bogotá, Colombia. Editorial CESA.
- Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Argentina. Editorial ediciones Granica.
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?*. Harvard Business Review, vol 89, N°11. Recuperado de: <http://200.0.31.75/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Rei Argentina S.A.
- Rosnay, J. (1978). *El Macropscopio*. (Traducción de: Sáez F). Madrid, España. Editorial AC
- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Ateneo.


Thompson, A., Gamble, E., Peteraf, A., Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (Traducción de: Rubio. R. Davila. J. Deras. A. Mascaró. P.). México D.F. Editorial McGraw-Hill.

## Anexo 1. Tabulación de los cuestionarios y encuesta.

### 1.1 Cuestionario al gerente de la microempresa

CUESTIONARIO DIRECTIVO			
<b>NOMBRE EMPRESA</b>	Estilos en cuero		
<b>NOMBRE</b>	Juan Felipe Acosta	<b>CARGO</b>	Gerente
PREGUNTAS			
<b>1. ¿A QUÉ SE DEDICA LA MICROEMPRESA ESTILOS EN CUERO?</b>			
Fabricación de prendas en cuero personalizadas			
<b>2. ¿TIENE IDENTIFICADA LA COMPETENCIA POTENCIAL EN SU SECTOR EMPRESARIAL?</b>			
La Chamarra			
<b>3. ¿Conoce LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE SUS CLIENTES POTENCIALES?</b>			
Calidad en las prendas de cuero a menor precio			
<b>4. MENCIONE 6 PALABRAS QUE DEBERÍAN INCLUIRSE EN LA MISIÓN</b>			
-Calidad	-Eficiencia	-Economía	
-Eficacia	-Personalización	-Servicio	
<b>5. MENCIONE 5 PALABRAS QUE DEBERÍAN INCLUIRSE EN LA VISIÓN</b>			
-Expansión	-Ayuda al medio ambiente	-Aumento en producción	
-Calidad	-Economía		
<b>6. ¿PROMUEVE ESTRATEGIAS QUE INCENTIVEN LA CREATIVIDAD EN SU EQUIPO?</b>			
Crear pequeños ciclos de producción por cadena, técnicas pomodoro, descansos intermitentes			
<b>7. ESTÁN DEFINIDOS LOS RESULTADOS QUE QUIERE LOGRAR CADA ÁREA EN UN TIEMPO SUPERIOR A 1 AÑO?. EN CASO DE SER ASÍ, INDIQUE CUALES SON.</b>			
La asesoría se encarga de interpretar la necesidad del cliente de tal forma que en producción se tenga claro lo que hay que hacer.			
<b>8. ¿DURANTE SUS FUNCIONES OPTIMIZA LOS RECURSOS CON LOS QUE DISPONE ESTILOS EN CUERO?</b>			
Si, como ejemplo se tiene que los saldos que quedan en materia prima de chaquetas, se utilizan para fabricar artículos más pequeños.			
<b>9. ¿CADA PERSONA CONOCE COMO SU LABOR CONTRIBUYE A LOGRAR LOS RESULTADOS?</b>			
La administración comprende los ciclos de producción y asesoría			
<b>10. ¿HA DETECTADO ERRORES O INCLUMPLIMIENTOS EN SUS PROCESOS INTERNOS?. EN CASO DE SER ASÍ, MENCIONE ALGUNOS</b>			
En algunos casos no se interpreta lo suficientemente bien lo que necesita el cliente, unas veces por falla de asesoría, otras por falla de producción.			
<b>11. INDIQUE QUE PRODUCTOS DE ESTILOS EN CUERO SON MÁS RECONOCIDOS</b>			
Las chaquetas de cuero.			

## 1.2. Cuestionario a colaboradores

<b>CUESTIONARIO COLABORADOR</b>			
<b>NOMBRE EMPRESA</b>	Estilos en cuero		
<b>NOMBRE</b>		<b>CARGO</b>	Colaborador
<b>PREGUNTAS</b>			
<p><b>1. EN GENERAL ¿CÓMO HA SIDO SU EXPERIENCIA EN ESTILOS EN CUERO?. Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho</b></p> <p> <b>SATISFECHO</b> ( 4 respuestas )</p>			
<p><b>2. ¿RECIBE EL RECONOCIMIENTO DE SU JEFE POR SUS LOGROS EN EL TRABAJO?</b> Si recibimos el reconocimiento por nuestras labores personales ( 4 respuestas )</p>			
<p><b>3. ¿HAY UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y AMIGABLE EN LA EMPRESA ESTILOS EN CUERO?</b> Si ( 4 respuestas )</p>			
<p><b>4. ¿CUENTA CON EL APOYO DE SUS COMPAÑEROS PARA EL LOGRO DE SUS FUNCIONES?</b> -Durante el asesoramiento ( 1 respuesta )                      -Durante el diseño (2 respuestas ) -Al seleccionar la materia prima (1 respuesta )</p>			
<p><b>5. ¿RECIBE ASESORAMIENTO EN SU LABOR DESARROLLADA CUANDO LO SOLICITA?</b> Si ( 4 respuestas )</p>			
<p><b>6. ¿CUENTA CON TODAS LAS HERRAMIENTAS PARA HACER MEJOR SUS LABORES?</b> -Si pero se podría añadir otra máquina (1 respuesta ) -Se cuenta con maquinaria de confección (1 respuesta ) -Si tenemos los servicios y máquinas de tejido (1 respuesta ) -Falta ampliar la maquinaria algunas veces para cumplir todos los pedidos (1 respuesta )</p>			
<p><b>7. DESDE SU EXPERIENCIA, ¿QUÉ ASPECTOS PODRÍA MEJORAR DE ESTILOS EN CUERO?</b> -Medir tiempo de producción y material usado (1 respuesta ) -Mejorar la gestión administrativa (1 respuesta ) -Atraer más clientes con publicidad (1 respuesta )</p>			

-Mejorar el área contable (1 respuesta )

**8. SI SE ENCUENTRA EN PROBLEMAS, ¿EL EQUIPO COLABORA PARA RESOLVERLOS CUANDO USTED LO SOLICITA?**

Si ( 4 respuestas )

**9. ¿SU EQUIPO DE TRABAJO LO INCENTIVA A MEJORAR Y LO MOTIVA CONTINUAMENTE?**

-Si ( 3 respuestas )

-No. Falta iniciativa y estandarizar procesos para gestionar nuevos procesos ( 1 respuesta )

**10. ¿QUÉ METAS LE GUSTARÍA LOGRAR CON SU EQUIPO DE TRABAJO?**

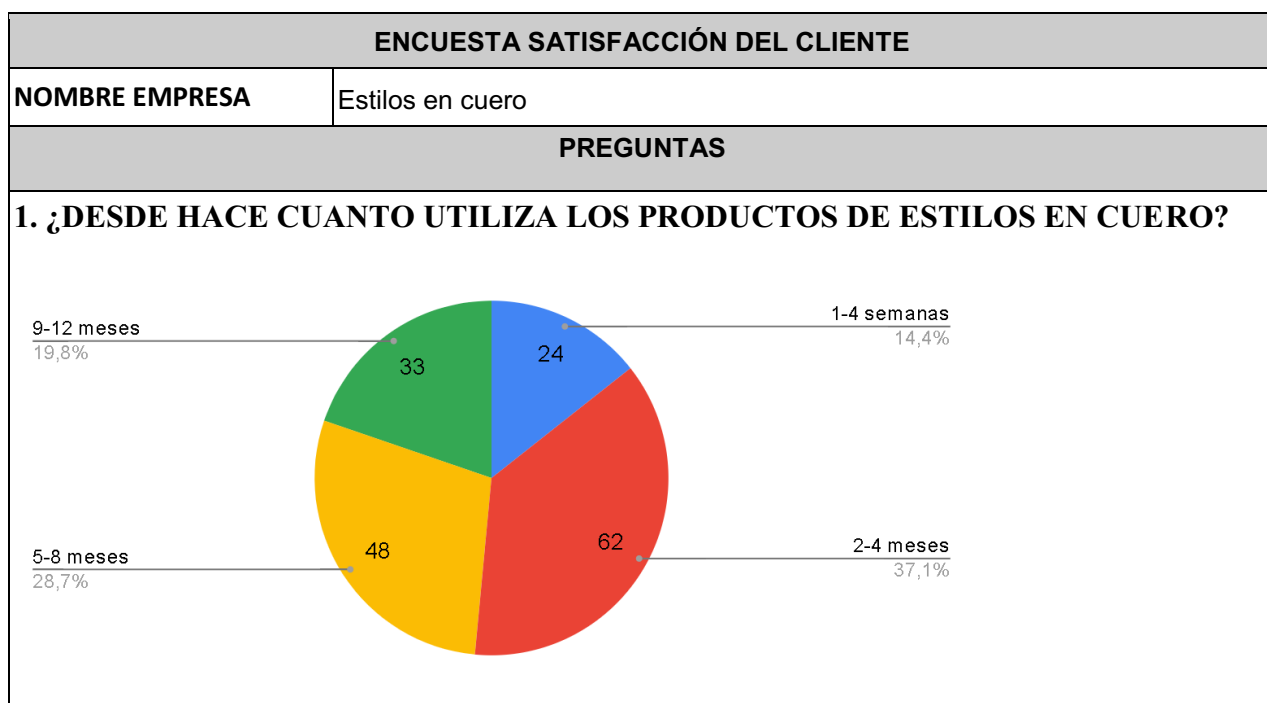
-Crecer como empresa (1 respuesta )

-Atraer más clientes (1 respuesta )

-Mejorar el nivel de ingresos (1 respuesta )

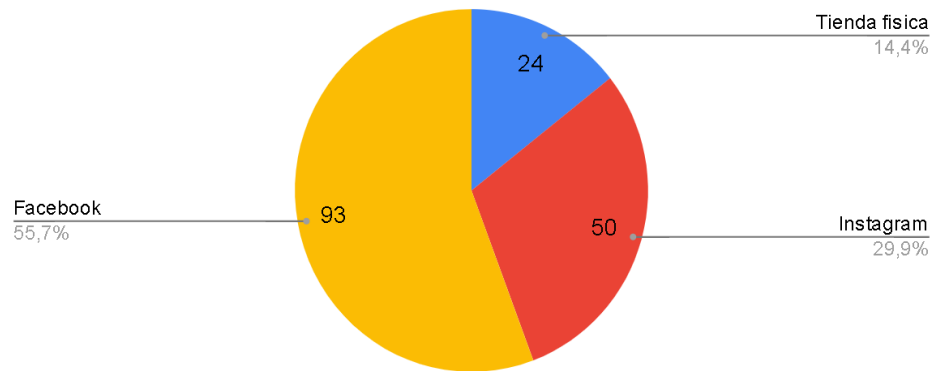
-Tener más reconocimiento de marca (1 respuesta )

### 1.3 Encuesta de satisfacción al cliente

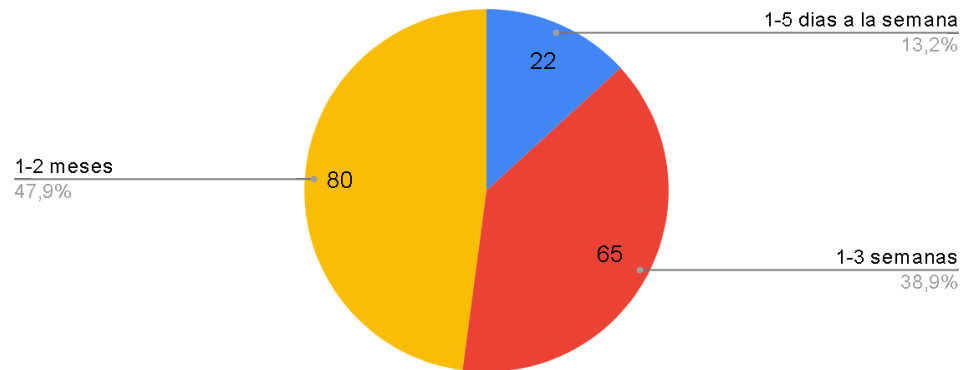




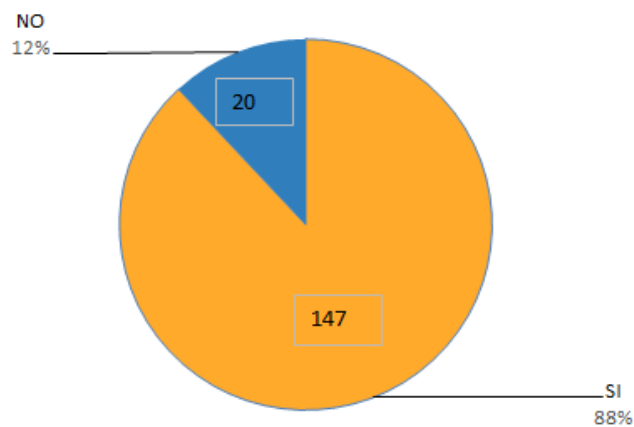
## 2. ¿CÓMO CONOCIÓ A LA EMPRESA ESTILOS EN CUERO?



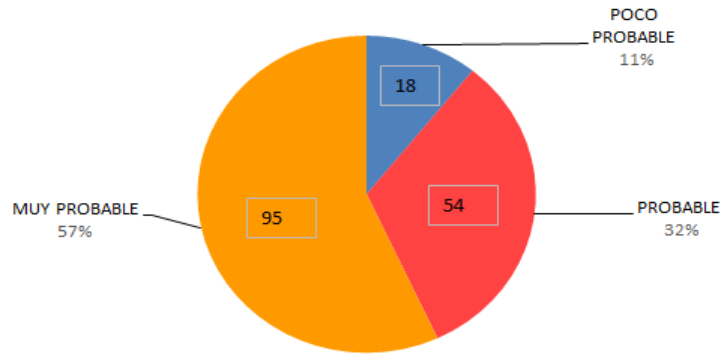
## 3. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ENTRA A NUESTRAS REDES SOCIALES?



## 4. ¿CONSIDERA QUE LOS PRODUCTOS DE ESTILOS EN CUERO SATISFACE SUS NECESIDADES?



## 5. ¿CUÁL ES LA PROBABILIDAD DE QUE VUELVA A COMPRAR LOS PRODUCTOS? SIENDO (1) POCO PROBABLE, (2) PROBABLE Y (3) MUY PROBABLE

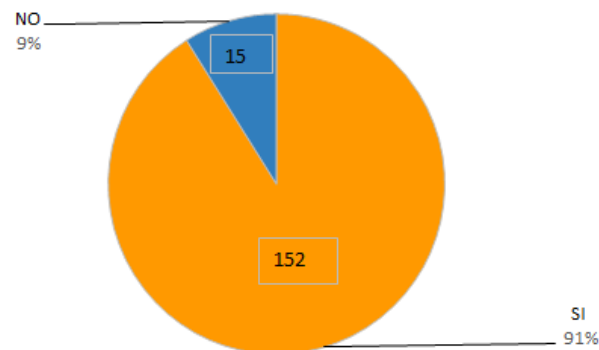


**6. EN CASO DE HABER REVISADO PRODUCTOS EN OTRAS ZONAS, ¿CÓMO CALIFICARÍA NUESTROS PRODUCTOS RESPECTO A SU INFORMACIÓN ANTERIOR? SIENDO (1) MUY INSATISFECHO A (5) MUY SATISFECHO.**

Promedio General:



**7. TENIENDO EN CUENTA SU EXPERIENCIA CON LOS PRODUCTOS . ¿NOS RECOMENDARÍA A SUS CONOCIDOS?**

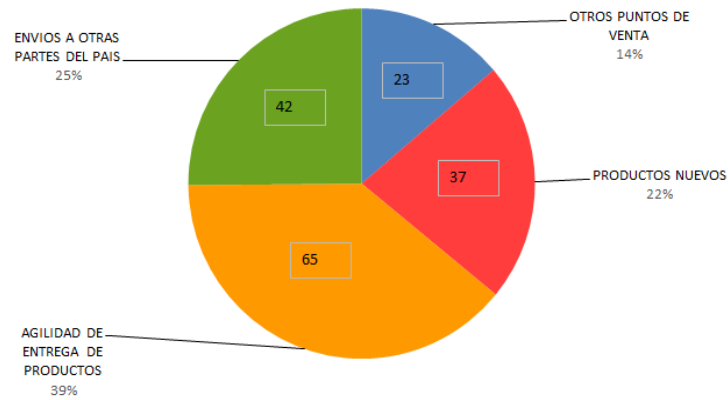


**8. ¿QUÉ TAN SATISFECHO/A SE ENCUENTRA CON ESTILOS EN CUERO?**

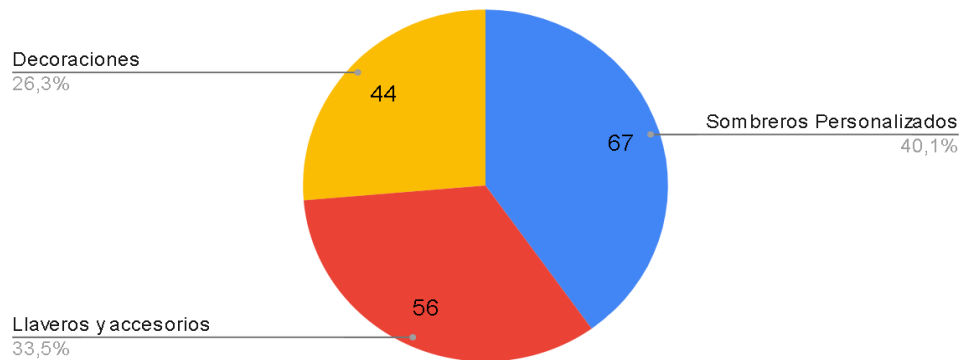
Promedio General:



**9. ¿QUÉ ASPECTO O ASPECTOS MEJORARÍA DE ESTILOS EN CUERO DESDE SU PUNTO DE VISTA**



**10. DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS, SELECCIONE EL QUE LE INTERESA ENCONTRAR EN ESTILOS EN CUERO**



**11. DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SELECCIONE LA QUE MÁS LE GUSTEN DE S ESTILOS EN CUERO**

