

**Diseño de un plan estratégico para la empresa “Distribuidora los Socios Jm” en la ciudad de Santiago de Cali**

**Autores**

**Andrea Muñoz Yatacue**

**Lina Marcela Prado Mejía**

**Yesmeira Barco Rojas**

**Universidad Santiago de Cali**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Programa de Administración de Empresas**

**Santiago De Cali**

**2021**

**Diseño de un plan estratégico para la empresa “Distribuidora los Socios Jm” en la ciudad de Santiago de Cali**

**Autores:**

**Andrea Muñoz Yatacue  
Lina Marcela Prado Mejía  
Yesmeira Barco Rojas**

**Modalidad:**

**Trabajo de Investigación**

**Línea de Investigación:**

**Desarrollo Empresarial y Competitividad**

**Director de Trabajo De Grado:**

**José Fabian Ríos Obando**

**Trabajo de grado para optar el título de: Administrador De Empresas**

**Universidad Santiago de Cali**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Programa Administración de Empresas**

**Santiago de Cali**

**2021**

## Tabla de contenido

1. Antecedentes .....	8
2. Planteamiento del problema.....	11
2.1. Formulación del problema.....	11
2.2. Pregunta de investigación.....	12
3. Objetivos .....	13
3.1. Objetivo General.....	13
3.2. Objetivos Específicos .....	13
4. Justificación .....	14
5. Marco de referencia .....	16
5.1. Marco contextual .....	16
5.2. Marco teórico.....	16
5.2.1. Planeación .....	16
5.2.2. Dirección Estratégica .....	18
5.2.3. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.....	19
5.3. Marco Legal.....	21
6. Diseño Metodológico.....	23
6.1. Tipo de investigación.....	23
6.2. Método de investigación.....	23
6.3. Fuentes y técnicas para recolección de información .....	23
6.3.1. Fuentes primarias .....	23
6.3.2. Fuentes secundarias.....	24
6.4. Descripción de las actividades.....	24
6.5. Ficha técnica .....	25
7. Resultados .....	24
7.1. Diagnóstico estratégico para el reconocimiento de la situación interna y externa de la empresa Distribuidora los socios JM.....	24
7.1.1. Análisis Externo .....	39
7.2. Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa.....	49
7.2.1. Riesgo de entrada de los competidores potenciales .....	49
7.2.2. Intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas.....	49
7.2.3. Poder de negociación de los proveedores .....	50
7.2.4. Poder negociación de los compradores .....	50

7.2.5.	Amenaza de los sustitutos .....	51
7.2.6.	Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	51
7.2.7.	Estrategias .....	53
7.2.7.1.	De recursos humanos y eficiencia .....	53
7.2.7.2.	De Innovación de productos .....	53
7.2.7.3.	De Marketing.....	53
7.2.7.4.	De Liderazgo en costos de materias primas .....	54
7.2.7.5.	De implementar un direccionamiento estratégico .....	54
7.2.7.6.	De ventas .....	54
7.3.	Cuadro de Mando Integral .....	57
8.	Conclusión .....	58
9.	Referencias Bibliográficas.....	60
10.	Anexos .....	63

## Lista de Tablas

Tabla 1. Descripción de las actividades .....	24
Tabla 2. Ficha Técnica .....	25
Tabla 3. <i>POAM de la empresa Distribuidora los Socios</i> .....	51
Tabla 4. Estrategias .....	54
Tabla 5. Cuadro de Mando Integral .....	57

## Tabla de figuras

Figura 1. Perspectivas del cuadro de mando integral.....	20
Figura 2. Panorama del TLC entre Estados Unidos y Colombia .....	39
Figura 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total, nacional Marzo (2012–2021).....	43
Figura 4. Estructura de la población colombiana 2018.....	44
Figura 5. Apreciación / depreciación frente a la moneda internacional.....	46
Figura 6. Producto Interno Bruto (PIB) .....	47

## Lista de Gráficos

Gráfico 1. Edad .....	27
Gráfico 2. Género.....	27
Gráfico 3. Grado Académico .....	28
Gráfico 4. Tiempo que lleva laborando en la empresa.....	28
Gráfico 5. Aspectos que influye en la motivación para laborar .....	29
Gráfico 6. Satisfacción de los colaboradores trabajando en la empresa .....	30
Gráfico 7. La empresa tiene un plan formal de capacitación y promoción de todo el personal ....	31
Gráfico 8. La empresa tiene un sistema de evaluación del personal y lo utiliza según lo planeado .....	31
Gráfico 9. Se revisan y evalúan los resultados frecuentemente con los supervisores.....	32
Gráfico 10. Clima laboral en el área de trabajo.....	32
Gráfico 11. La comunicación es eficiente y efectivo en la empresa .....	33
Gráfico 12. Participación de los colaboradores en la formulación de las metas y objetivos para el área de trabajo .....	34
Gráfico 13. Frecuencia del jefe para explicar los motivos cuando cambian los objetivos o las decisiones de la empresa .....	35
Gráfico 14. Los gerentes proporcionan la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades .....	35
Gráfico 15. Frecuencia de los colaboradores para consultar a su jefe inmediato la toma de decisiones respecto a sus responsabilidades.....	36
Gráfico 16. Los colaboradores planifican todo el trabajo necesario desde el momento que conocen los objetivos o los planes de la empresa.....	36
Gráfico 17. Aspectos para mejorar en la empresa.....	37

## **Resumen**

La presente investigación se basó en la planeación estratégica para la empresa Distribuidora JM ubicada en la ciudad de Cali, con la finalidad del mejoramiento tanto interno como externo de la empresa, se para ello se recolecto información utilizando la fuente primaria como las entrevistas a los gerentes y empleados de la empresa, y fuente secundaria basados en investigaciones asociados a la planeación estratégica, cuadro de mando integral, artículos científicos y publicaciones en la base de datos de la biblioteca USC, permitiendo a la organización identificar falencias organizacionales y así poder proyectarse hasta dónde quiere llegar y saber cuáles estrategias se debe implementar para cumplir los objetivos organizacionales. Por otro lado, le permite a la empresa diagnosticar y realizar un análisis del entorno, que posibilitará a la empresa asumir desde una mejor perspectiva, las condiciones del entorno tanto interno como externo para lograr como resultado, un escenario competitivo y buen posicionamiento en el mercado.

**Palabras Clave:** Plan estratégico, cuadro de mando integral, diagnostico, direccionamiento.

### **Abstract**

This research was based on the strategic planning for the company Distribuidora JM located in the city of Cali, with the purpose of both internal and external improvement of the company, information was collected using the primary source such as interviews with managers and company employees, and secondary source based on research associated with strategic planning, balanced scorecard, scientific articles and publications in the USC library database, allowing the organization to identify organizational shortcomings and thus be able to project to what extent wants to arrive and know what strategies must be implemented to meet organizational objectives. On the other hand, it allows the company to diagnose and carry out an analysis of the environment, which will allow the company to assume from a better perspective, the conditions of the internal and external environment to achieve as a result, a competitive scenario and good positioning in the market.

**Key words:** Strategic plan, balanced scorecard, diagnosis, direction.

## **1. Antecedentes**

La planeación estratégica actualmente cumple con un rol importante en las empresas, se considera que es una de las herramientas que más contribuyen a la formulación para el desarrollo y crecimiento de manera que los procesos de cada área se realicen de manera eficiente, facilitando el adecuado funcionamiento de las actividades y el buen manejo de los recursos humanos, económicos y materiales.

Muchas empresas en los diferentes sectores han presentado mucha controversia en el transcurso de los últimos años, que a pesar de llevar mucho tiempo incursionando en el mercado, no están aún preparadas para enfrentar mercados tan competitivos, por el hecho de no contar con la tecnología necesaria o herramientas necesarias. Es por esto que se han ido presentado una variedad de trabajos, precisando temas que incluyan a las empresas, para lograr identificar falencias que pueden afectar los procesos en las diferentes áreas, permitiendo ejecutar estrategias, para así enfrentarse a mercados competitivos con éxito.

Por eso como punto de partida para realizar este trabajo de grado, se tomó en cuenta trabajos enfocados en la implementación de estrategias en empresas comerciales/textiles, de modo que, en el trayecto hacia cumplir con las metas u objetivos, sea de una manera más eficaz y productiva posible.

De acuerdo a la investigación realizada por Jiménez (2018), se realiza una planeación estratégica a la empresa que se dedica a la comercialización de ropa, calzado y electrodomésticos, con la finalidad de identificar los problemas de la organización y saber la rentabilidad del negocio. Gracias a la ejecución de las estrategias que han sido planteadas y ejecutadas, se permitió conocer el posicionamiento que tiene esta empresa ante su competencia, conocer las necesidades de los clientes y cada vez tener una mayor penetración en el mercado. Asimismo, se disminuyeron los costos y se incrementaron las ventas, ya que se enfocó directamente en lo que realmente es importante, sin desperdiciar los recursos de tiempo, dinero, personas. De este modo las estrategias fueron planteadas exitosamente, aumentando la eficacia y logrando óptimos resultados.

Por otra parte, la investigación realizada por Forero y Gaona (2019), tomaron la iniciativa de elaborar la planeación estratégica a una empresa, la cual no contaba con esta herramienta, y se vieron en la necesidad de hacer esta propuesta, para llevar a cabo las estrategias planteadas,

contribuyendo en la mejora de los procesos operativos, con el objetivo de aumentar la producción, de ventas, la mejora en la gestión y demás procesos administrativos con la finalidad de ser una empresa competitiva frente a otras empresas potenciales en el mercado.

En estas investigaciones que se tomaron como referencia para la realización de este trabajo, se logra evidenciar la importancia que tiene la implementación de un plan estratégico en las organizaciones. Por lo tanto, esta herramienta ayuda a identificar los proyectos y las acciones que se debe llevar a cabo para asegurar la expansión y el crecimiento de las empresas. De igual manera, contribuye a que las organizaciones no estén en una zona de confort, por el contrario, ayuda a que continuamente tengan retos y objetivos que la hagan más competitiva y atractiva al mercado.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1. Formulación del problema**

En los últimos años, la implementación de una planeación estratégica se ha convertido indispensable en las empresas, para el mejoramiento en las actividades en las que incursionan los gerentes para alcanzar el éxito, es decir, gracias a que las compañías hoy en día ejecutan la planeación estratégica, ha sido útil para crecer, innovar y mejorar en todas las áreas de manera recurrente, para mantenerse en el mercado, y, más aún, es elemental, en estos tiempos de avances tecnológicos, por lo que se requiere la concentración de esfuerzos y estrategias para enfrentar los retos de la globalización, permitiendo que tanto la empresa como los colaboradores se desempeñen con un alto grado de competitividad, sentido de pertenencia y motivación, cumpliendo de manera eficaz y oportuna gran parte de las metas y objetivos que se propongan.

A causa de que la empresa Distribuidora los socios JM no cuenta con una planeación estratégica, ya que desde que inició sus actividades, no ha establecido ningún modelo de gestión, que le permita ser consistente con las metas, que sean de forma claras y concisas, para facilitar su cumplimiento. Así como, al no tener un modelo estratégico definido, se ha visto limitado al no poder identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos, por ende, en algunas ocasiones han tenido pérdidas de posicionamiento en el mercado y menores ingresos. Por esta razón, existe la necesidad de diseñar una planeación estratégica, para tomar acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos en un futuro, por tanto, se podrán enfrentar de manera inteligente a los cambios que se presenten dentro y fuera de la organización.

De igual manera, la empresa se podría ver afectada en el cumplimiento de las metas propuestas al no contar con las suficientes herramientas de control de indicadores que le permita desarrollar un correcto manejo en las diferentes áreas de trabajo. Por este motivo, es importante plantear un Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual va a permitir medir el desempeño y el mejoramiento en la toma de decisiones, la calidad de sus servicios, satisfacción del cliente, por medio del desarrollo de cuatro perspectivas: financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Sin embargo, esta empresa se ha mantenido en el mercado de manera positiva gracias a que hoy en día cuenta con mucha experiencia en el mercado, y han logrado realizar alianzas con proveedores

chinos, para la fabricación de lencerías y productos textiles para el hogar, logrando crear marcas en cada sección, diversas alianzas estratégicas que posee y desarrolla actualmente.

## **2.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa Distribuidora los socios JM en la ciudad de Santiago de Cali?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Distribuidora los socios JM en la ciudad de Santiago de Cali.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico estratégico para el reconocimiento de la situación interna y externa de la empresa Distribuidora los socios JM
- Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa
- Diseñar un cuadro de mando integral para alinear los objetivos con los procesos de negocios de la empresa

#### **4. Justificación**

Para Distribuidora los socios JM, el desarrollo de un proceso de planeación estratégica, es importante, ya que, de acuerdo con Roncancio (2018) “la Planeación estratégica permite establecer el quehacer y el camino que deberá recorrer su organización para alcanzar las metas previstas teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.”, por ende, radica en la necesidad que ha evidenciado la empresa de encaminar hacia el cumplimiento de metas planteadas por los socios.

Este proyecto permitió a la organización identificar falencias organizacionales y así poder proyectarse hasta dónde quiere llegar y saber cuáles estrategias se debe implementar para cumplir los objetivos organizacionales. Por otro lado, le permite a la empresa diagnosticar y realizar un análisis del entorno, que posibilitará a la empresa asumir desde una mejor perspectiva, las condiciones del entorno tanto interno como externo para lograr como resultado, un escenario competitivo y buen posicionamiento en el mercado.

Por medio de este plan estratégico se pudo definir las prioridades que se deben tener en Distribuidora los socios JM y en el cumplimiento de sus objetivos, ayudará a gestionar indicadores e iniciativas, indicadores que servirán como herramienta de medición que permitirá realizar el debido seguimiento a los objetivos establecidos. Esto ayudo a que surjan grandes cambios y beneficios de mucho valor para la empresa, de igual modo, sintetizar una proyección de cómo la empresa puede aplicar sus recursos, al igual que estrategias que logren determinar el cumplimiento de los objetivos.

A raíz de esta necesidad, este proyecto se justifica desde los procesos y herramientas que deben implementarse y ser mejorados en términos de la toma de decisiones al interior de ellos como organización. Este proyecto se realiza porque se percibe una necesidad real de los miembros de la organización a la hora de comprender y evaluar las situaciones dadas, encaminadas al cumplimiento y alineamiento de las metas a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización.

De igual manera, el desarrollo de este proyecto permite a los investigadores de este proyecto, poner en práctica todos los conocimientos y aprendizajes adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, enfocándose en los conceptos administrativos para lograr una Planeación estratégica de forma oportuna y eficiente. Con los resultados de los objetivos de este proyecto, “Distribuidora los socios JM” pudo alcanzar las actividades y estrategias planteadas, teniendo en cuenta la toma

de decisiones, la cual brindará un buen direccionamiento, permitiendo que la empresa estudie la acciones y estrategias para la realización y cumplimiento de los objetivos y metas.

## **5. Marco de referencia**

### **5.1. Marco contextual**

La distribuidora los socios JM nace en la ciudad de Cali en el año 2014 del mes de febrero. Su nombre nace del mismo de los socios de la distribuidora, los socios comienzan con un pequeño emprendimiento. Analizaron la necesidad que se tenía en ese tiempo para surtir los tan famosos negocios o llamados remates (Todo a \$5.000). Don José Manuel y Don Andrés Zuluaga decidieron invertir la suma de 8´000.000 cada uno y un carro Mazda cupe 323, con estos 16´000.000 millones compraron su primera mercancía a empresas de confección en la ciudad de Medellín.

Se hicieron conocer en el transcurso de 1 año y así lograron obtener créditos de mercancía en ciudades tales como Medellín, Bogotá, Bucaramanga y en la ciudad de Cali. Fue tanto su éxito que 2 años después se les presento la oportunidad de ingresar al centro de Cali, tomando en arriendo un local comercial en la carrera 9 # 13-141. El local comercial era tan grande que no les alcanzaba el dinero para terminarlos de surtir, deciden tomar prestado 200´000.000 millones de pesos a un interés del 2%, surtieron completamente la empresa y gracias a esto tuvieron una buena acogida por los pequeños empresarios caleños. Logran darse a conocer mucho en todo el país y así logran más créditos beneficiando su empresa.

En el año 2017 logran realizar alianzas con proveedores chinos, para la fabricación de medias, tops, cacheteros, sábanas, cortinas, cobijas, etc. logrando crear marcas en cada sección.

Hoy en día son una empresa reconocida a nivel nacional, gracias a los productos que comercializan, cuentan con 26 trabajadores y más de 8 bodegas en donde almacenan su mercancía, brindan oportunidad a las mypes (micro y pequeñas empresas) caleñas y alrededores que deseen dar a conocer sus prendas a precios económicos.

### **5.2. Marco teórico**

#### **5.2.1. Planeación**

Una de las razones más importantes de realizar una planeación correcta, es poder tomar decisiones acertadas para realizar en un futuro, estas se tomarán a partir de procedimientos y procesos organizacionales. Es por esta razón que la planeación debe estar presente y actuar siempre y de forma continua en una organización, para que con esta se creen y mantengan establecidos planes

de contingencia que minimizaran o darán solución a los posibles riesgos que se puedan presentar. El mayor objetivo de la planeación es aprestar en conocimiento, tiempo para así alcanzar las metas propuestas trimestral o semestralmente.

Terry (1986) se refiere a la planeación como la visualización de hipótesis y suposiciones de acuerdo a lo que se quiere obtener en el futuro. De esta manera, se diseñará actividades que contribuyan al alcance de los resultados esperados por la organización.

La planeación para Bueno, Ramos, & Berrelleza (2018) tiene como finalidad la realización de actividades para el mejoramiento continuo en la organización en un futuro, de igual manera, cuando se planea, es necesario diseñar estrategias conforme a la disponibilidad y capacidad de recursos, acorde con los objetivos, metas y presupuestos. Es fundamental la planeación en las organizaciones ya que permite encaminar y aprovechar los esfuerzos y recursos, para el cumplimiento de las metas planteadas y así, lograr aumentar las posibilidades de tener éxito. Asimismo, Jaramillo & Tenorio (2019) plantea que los aspectos relevantes de la planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional, es siempre estar en la vanguardia, estableciendo rutas junto a una adecuada planeación estratégica, con el fin de mejorar competitividad de las empresas, en la constante innovación, alineando los recursos al igual que a sus colaboradores, para el buen funcionamiento de las empresas, y seguir desarrollándose y preparándose para los constantes cambios del mercado global.

La planeación para Marco (2016), es establecer objetivos de acuerdo a lo que quiere alcanzar, y determinando paso a paso las acciones adecuadas que se realizara para lograr las metas. Todas las organizaciones tienen metas y objetivos diferentes para cumplir, por ello, al momento de planear resulta diferentes estrategias y actividades a desarrollar en cada caso. Esto varía de acuerdo al método de trabajo de la empresa, la manera de planear se puede relacionar con la serie de actividades en el tiempo, comportamientos esperados o establecerse en relación al presupuesto de la empresa.

La planeación estratégica se ha convertido en el pilar de las grandes y pequeñas empresas hoy en día, debido a que se considera como un excelente instrumento para la gestión y para obtener resultados positivos y notables en las empresas. Es importante que una empresa cuente con una planeación estratégica bien estructurada, en tanto que esto le garantiza grandes éxitos. En este

mismo sentido se entiende que, las empresas que conocen sus fortalezas y debilidades dentro de su organización auguran rápidamente los problemas y los solucionan de mejor manera.

Nuño de León (2012), afirma que, para que las empresas lleguen a los objetivos y metas planteadas de manera eficiente y segura, será a través del direccionamiento estratégico, y un correcto diagnóstico del entorno tanto interno como externo de la organización, de este modo, se podrá conocer procesos que la empresa no esté realizando de manera correcta, como también factores positivos, que se podrán ir perfeccionando, teniendo en cuenta las visualizaciones de factores que logren llevar al éxito a las compañías, enfrentándose con eficiencia a las amenazas y debilidades que se presenten, y, de igual manera, al mercado competitivo. Cuando una empresa ha llevado a cabo varias planeaciones estratégicas y logrando los objetivos de manera oportuna y eficiente, es muy probable que la empresa se adapte a situaciones críticas y diferentes ambientes laborales. Es importante resaltar que la mayoría de las organizaciones deben establecer la misión y visión, lo cual hace parte fundamental de la dirección estratégica.

### **5.2.2. Dirección Estratégica**

Fred (2003) resalta que uno de los principios básicos de la dirección estratégica es que una empresa lleve a cabo estrategias, de esta manera se obtendrán beneficios de las fortalezas internas, y utilizando de manera eficiente las oportunidades externas. También permitirá reducir las amenazas tanto internas como externas, mitigando las debilidades. “Por esta razón la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas son esenciales para lograr el éxito de una organización. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial” (Fred, 2003, p. 10). En este proceso radica la importancia de ejecutar la dirección estratégica en las empresas.

La dirección estratégica para Burbano (2017), es una tarea importante para las personas que dirigen las organizaciones, debido a que a través de este proceso se establece el camino a seguir de la empresa, y los criterios para determinar los objetivos y la organización del trabajo. Gracias a esto, todas las empresas tienen como principal objetivo, generar utilidades, por ello es importante entender el rol de la dirección estratégica, ya que no solo es vital para la rentabilidad de las empresas, sino también para la manera en la que se guían. Dentro de este marco, Leyva, Espejel & Cavazos (2017) afirman que las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y

complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios para el logro de sus objetivos organizacionales que les ayude a lograr competitividad empresarial; también se encuentran las pequeñas y medianas empresas, que por sus características estructurales suelen encontrarse en desventaja respecto de la gran empresa que tiene a su disposición mayores recursos y capacidades.

La dirección estratégica tiene como proceso tres etapas muy importantes que son: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Todas las estrategias formuladas para el mejoramiento de la empresa, pueden convertirse en indicadores que son evaluados o medidos a través de herramientas de control, como el Cuadro de Mando Integral.

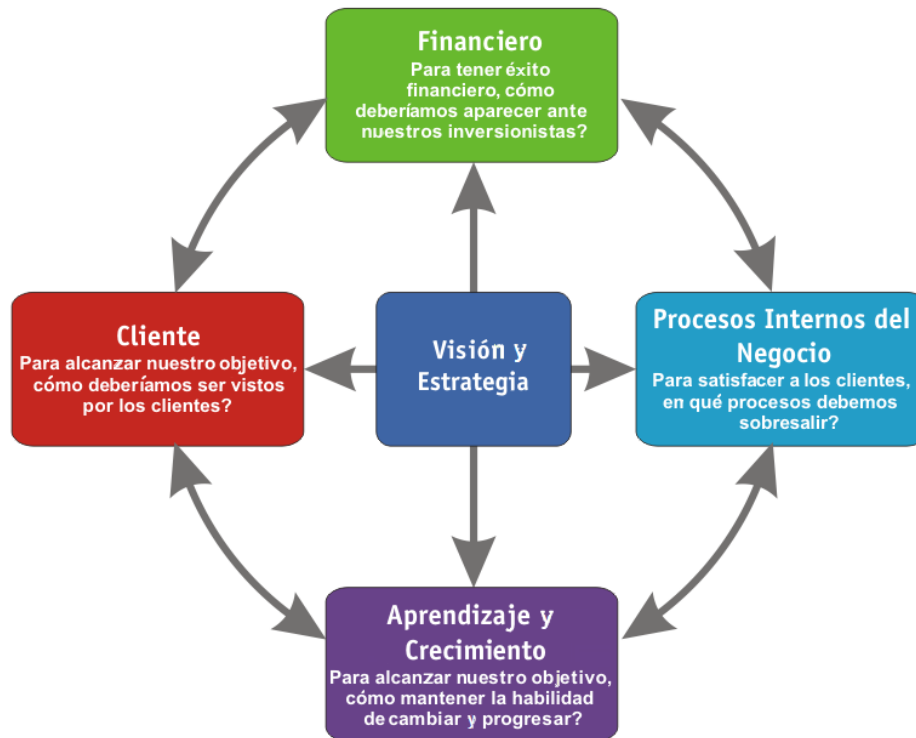
### **5.2.3. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**

La planeación estratégica se puede desarrollar a través de un cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral para los autores Kaplan y Norton (2000) es una herramienta de trabajo que es utilizada para la evaluación y gestión por medio de indicadores financieros, con la finalidad de medir las actividades en las organizaciones, facilitando la comunicación entre la misión, visión y estrategias por medio de un mapa estratégico. Según los autores, esta herramienta no debe ser utilizada para controlar actividades o estrategias que se hayan planteado en ocasiones pasadas, como siguiendo un plan preestablecido. Lo más adecuado es utilizarla como un sistema administrativo de comunicación, información y coordinación con el fin de conseguir un objetivo en común.

Por otra parte, Endrianto (2016), afirma que el Cuadro de mando integral “El Cuadro de Mando Integral requiere que el personal construya su vínculo causal entre los diversos objetivos estratégicos que resultan en la planificación estratégica. Cada uno de los objetivos estratégicos que se aplican en una perspectiva no financiera debe tener una relación causal con los objetivos financieros, ya sea de forma directa o indirecta.”. Por ello, es importante que los objetivos estratégicos motiven al personal a ser responsable en la búsqueda de iniciativas estratégicas que sean útiles para generar y multiplicar un buen desempeño financiero.

El cuadro de mando integral está constituido por cuatro perspectivas, que son fundamentales para la toma de decisiones y en los resultados que se quiere lograr. Estas perspectivas son: financiera, cliente, proceso interno, y perspectiva de formación y crecimiento. (Figura 1)

**Figura 1. Perspectivas del cuadro de mando integral**



Fuente: (Berenguer, 2017). *Como implementar correctamente un cuadro de mando integral.*

### 5.2.3.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera es fundamental para todas las empresas que quieren maximizar las utilidades, para los autores Kaplan & Norton, (2000), esta perspectiva se centra en responder todas las necesidades y satisfacciones de los intereses de los accionistas. Los indicadores y medidas de la perspectiva financiera permiten analizar el comportamiento económico y financiero de la empresa e indican si las estrategias que se han ejecutado están contribuyendo para mejores resultados finales.

### 5.2.3.2. Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente, define las estrategias que se necesita para la búsqueda selección, y satisfacción de las necesidades de los clientes y para la mejora de la compañía, es por ello que, los indicadores permiten medir y evaluar el volumen y cualidades de los clientes, para poder que las

empresas puedan identificar a quien se está dirigiendo y cuáles son los clientes fieles y potenciales, ya que ellos son un factor fundamental para el sostenimiento y crecimiento de la empresa en un mercado altamente competitivo. De esta forma, esta perspectiva recopila todos los elementos importantes para los clientes, eligiendo la propuesta de valor que entregaran al cliente. (Kaplan & Norton, 2000)

#### **5.2.3.3. Perspectiva del proceso interno**

La perspectiva del proceso interno se centra en lograr los objetivos planteados en la perspectiva financiera y de clientes, quiere decir, si se satisfacen las necesidades de los accionistas y de los clientes, se facilitará identificar los procesos críticos permitiendo el alto rendimiento de la empresa y conocer cuáles son las ventajas competitivas de la empresa. (Niven, 2003)

#### **5.2.3.4. Perspectiva de formación y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en mejorar las capacidades, habilidades y herramientas para los empleados, en la motivación, en el mejoramiento de la utilización de herramientas, la prestación de servicios, para el logro de los objetivos estratégicos. (Niven, 2003).

### **5.3. Marco Legal**

Los principales decretos que la empresa está sujeta a cumplir y que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de este proyecto son:

**Decreto 1072 de 2015:** “El cual regula el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo”. (Ministerio del *Trabajo*, 2015)

Distribuidora los socios JM en todas las áreas asume la seguridad y la salud laboral como una parte esencial de su gestión. La empresa se orienta por una cultura hacia la seguridad y la salud de su equipo humano mediante la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, buscando la mejora continua, por eso educa, y sensibiliza a sus colaboradores con respecto a estos temas.

**Decreto 2663 de 1950:** Código Sustantivo del Trabajo. (Ministerio de Industria, 1950)

La organización tendrá que acogerse a los lineamientos del Código Sustantivo del Trabajo, con la finalidad de proteger la relación del contrato laboral que existe entre los empleadores y trabajadores. Distribuidora los socios JM tiene como responsabilidad laboral en cumplir con todas las obligaciones de lograr justicia y equidad que los trabajadores adquieren con el empleado, con

el objetivo de buscar un continuo mejoramiento del ambiente laboral, obteniendo buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa, que contribuya al buen funcionamiento del cumplimiento de metas y objetivos.

**Decreto 410 de 1971:** “Por el cual se expide el Código de Comercio, el registro mercantil tiene por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y los establecimientos de comercio, y es administrado por las diferentes Cámaras de Comercio del país según su jurisdicción” (Código de Comercio). Este decreto tiene por objetivo regular y orientar las actividades comerciales, así como la matrícula comercial, inscripción de todos libros y documentos comerciales de Distribuidora los socios JM. (Ministerio de Industria, 1971)

## **6. Diseño Metodológico**

### **6.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es de carácter descriptivo; de acuerdo con Arias (2012) consiste en la descripción de elementos que serán objeto de investigación, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Este tipo de investigación permitirá formular estrategias y actividades a la organización para tener una mayor comprensión del problema, y partir de las estrategias, se podrá alcanzar un mejoramiento en la empresa.

### **6.2. Método de investigación**

En la presente investigación se aplicó el método deductivo, porque se explicó hechos de carácter general para llegar a conclusiones particulares. El autor Raffino (2019) definió este método como una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios.

En la presente investigación se puso en práctica el conocimiento general, capacidades y habilidades que los estudiantes han adquirido en el transcurso de la carrera administración de empresas, los cuales fueron aplicados para el diseño de un plan estratégico.

### **6.3. Fuentes y técnicas para recolección de información**

La investigación es válida cuando ella está sustentada sobre información verificable, para esto se realizó un proceso de recolección de datos, y así lograr una investigación con resultados confiables y con exactitud.

Para esta investigación se determinó utilizar fuentes primarias y secundarias:

#### **6.3.1. Fuentes primarias**

Para la recolección de datos en esta investigación se procede a utilizar técnicas mediante dos encuestas, al primer grupo que será aplicada a los socios de la comercializadora Distribuidora los socios JM y el segundo grupo a los empleados, con el fin de conocer la situación actual interna y externa de la empresa.

### 6.3.2. Fuentes secundarias

Se emplearán fuentes secundarias como trabajos de grado basados en investigaciones similares, artículos científicos y publicaciones en la base de datos de la biblioteca USC.

### 6.4. Descripción de las actividades

Para lograr desarrollar el diseño de un plan estratégico que le permita a la empresa un mejoramiento en su estructura interna y externa se requiere realizar las siguientes actividades:

**Tabla 1. Descripción de las actividades**

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Elaborar un diagnóstico estratégico para el reconocimiento de la situación interna y externa de la empresa Distribuidora los socios JM	Búsqueda bibliográfica
	Recolección de información
	Diseñar la encuesta
	Análisis de entorno interno y externo
Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa	Identificar competencias y falencias de la empresa
	Aplicar la encuesta
	Análisis de la encuesta
	Establecer estrategias que permitan solucionar las problemáticas identificadas
Diseñar un cuadro de mando integral para alinear los objetivos con los procesos de negocios de la empresa	Establecer indicadores y actividades de control de gestión
	Análisis de los resultados
	Entrega del documento final
	Sustentación del informe

Fuente: *Elaboración propia*

## 6.5. Ficha técnica

Tabla 2. *Ficha Técnica*

<b>FECHA TÉCNICA</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Diseñar un plan estratégico para la empresa Distribuidora los socios JM en la ciudad de Santiago de Cali.
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Descriptivo
<b>TÉCNICA METODOLÓGICA</b>	Encuesta personal mediante cuestionario estructurado.
<b>AMBITO GEOGRAFICO</b>	Cali
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	Muestreo probabilístico
<b>UNIVERSO</b>	Gerente general y empleados de Distribuidora JM
<b>TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo 1: Conformado por el Gerente de Distribuidora JM</li> <li>• Grupo 2: Conformado por 27 empleados</li> </ul>
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	<p>Grupo 1: 1 encuestado (Gerente de Distribuidora)</p> <p>Grupo 2: Censo poblacional</p>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%
<b>ERROR MUESTRAL</b>	+/- 5%
<b>PERIODO DE RECOLECCION DE DATOS</b>	Marzo 2021

Fuente: *Elaboración propia*

## **7. Resultados**

Para el análisis del entorno actual tanto interno como externo de Distribuidora los socios JM es necesario realizar un diagnóstico estratégico para identificar las fortalezas y debilidades que la empresa tiene, poder diseñar estrategias que incrementen las oportunidades y la minimización de las amenazas. Con el fin de evaluar los diferentes entornos de la empresa y determinar los factores claves de éxito, se elaboró dos instrumentos el cual, el primero al gerente y un segundo a un grupo de colaboradores de la empresa; estos pretenden evaluar e identificar información en las áreas de planeación, producción, calidad, comercialización y recursos humanos de la empresa Distribuidora JM

Frente al primer instrumento, estos son los resultados:

### **7.1. Diagnóstico estratégico para el reconocimiento de la situación interna y externa de la empresa Distribuidora los socios JM**

- **Planeamiento estratégico:**

De acuerdo a la opinión del gerente y observando el desarrollo de la empresa se pudo identificar que a pesar de que la organización no realiza un proceso de planeación estratégica, ha podido mantenerse durante 6 años. Identificamos que los socios JM, ofrecen una gran variedad de productos a bajo costo y de buena calidad, ya que manejan altos volúmenes de producción.

Sus constantes innovaciones y la incorporación periódica de nuevas colecciones en cuanto a ropa, lencería, nuevos colores y nuevos diseños hacen de Distribuidora los socios JM una de las tiendas de referencia en cuanto a tiendas Low Cost con muy buena calidad, por ello, se evidencia una clara ventaja dado que sus precios son más bajos que el promedio de la competencia y con la misma o mayor calidad, por lo cual los clientes prefieren estos productos. También gracias a los tejidos con texturas cálidas y suaves en los productos, sus clientes los prefieren.

- **Producción y operaciones:**

#### **Planificación y procesos de producción**

La empresa Distribuidora los socios JM se ocupa de la investigación y el diseño de sus productos y procesos de producción, tanto en las prendas que fabrica como en las que simplemente

comercializa. El proceso realizado con las prendas es que se investiga primeramente todas las tendencias mundiales de vestuario y así mismo se elaboran o adquieren prendas que estén acorde a las tendencias mundiales. Además, también siempre se busca mejorar la calidad de sus productos por lo cual se evalúan nuevas telas y su aceptación en el medio. Todo esto permite que las prendas recojan especificaciones de diseño y costos que percibirán posteriormente los clientes.

### **Aprovisionamiento**

En la empresa Distribuidora los socios JM, nos encontramos con que gran parte de su materia prima son brindados por proveedores nacionales como las telas e insumos, y otra parte, es originada de china, debido a su calidad y economía.

- **Aseguramiento de Calidad:**

La empresa tiene norma escritas para la distribución, debido a su alto flujo de llegada y salida de mercancía, por lo tanto, el control de calidad, va durante todo el proceso, desde su fabricación hasta obtener el producto terminado.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de la llegada de los productos depende de si el proveedor es nacional o internacional, ya que por obvios motivos si es internacional acarrea un proceso de importación, donde la manera correcta de representar nuestra ropa y lencería es que cumpla con las expectativas de los clientes realizando una gestión de calidad adecuada desde el momento que se realiza la compra y llegan las prendas, se procede desempacar, inspeccionar, probar todos los textiles y posteriormente añadir la etiqueta de la empresa antes de su venta.

Las pruebas de control de calidad ayudan a garantizar que el cliente recibirá un producto terminado que cumpla con todas las expectativas de calidad establecidas.

- **Comercialización:**

Distribuidora los socios JM al no tener un plan de mercado y ventas escrito y detallado, logra poseer una ventaja competitiva, demuestra que tiene unas grandes fortalezas al hacer valer sus habilidades distintivas eficientemente, ya que se ha encargado con el paso del tiempo ir aprovechando al máximo los diferentes recursos que poseen y así mismo por las diferentes habilidades que aporta cada vendedor a la empresa para llevar a cabo sus producciones.

Por otro lado, la empresa investiga al consumidor, con el fin de identificar a los clientes y su percepción de la compañía, sus productos y la marca. Los clientes de Distribuidora los socios JM son diferentes estratos, edades y clases sociales, ya que esta empresa cuenta con gran diversidad de marcas y precios, lo cual los hace accesibles a diferentes segmentos de mercado. Se podría afirmar que sus clientes son aproximadamente 400 clientes fijos y más de 100 clientes del día a día.

Esto permite identificar los componentes diferenciadores de la compañía, donde podrían tener aspectos de mejora para explotar y aprovechar esta ventaja competitiva; la principal característica que otorga valor a los productos de la compañía (según el criterio de los clientes) son los estándares de calidad con los que cuentan, las prendas son en telas suaves, respirables y resistentes, entre otras características que evidencian la superioridad de estas, como segundo punto se encuentra los precios de los productos; estos cuentan con productos bastante asequibles para distintos estratos socioeconómicos por lo cual las personas los prefieren, esto se explica también en cómo la empresa al incursionar en la producción de las prendas puede tener un mayor control en los costos y la calidad de las mismas, ofreciendo a sus clientes y compradores un producto íntegro respecto a calidad y precio.

La empresa ha tenido que incorporar la innovación dentro de su esencia. Esto se ha hecho visible a través de los productos y diseños de lencería, ropa interior, medias, sabanas, cortinas, entre otros, la cual se han visto reflejado en sus ventas los últimos años y que ofrecen y renuevan diariamente, con un concepto novedoso, cómodo y orgánico. De manera que sea atractivo, de calidad y a buen precio, ante los clientes.

- **Recursos Humanos**

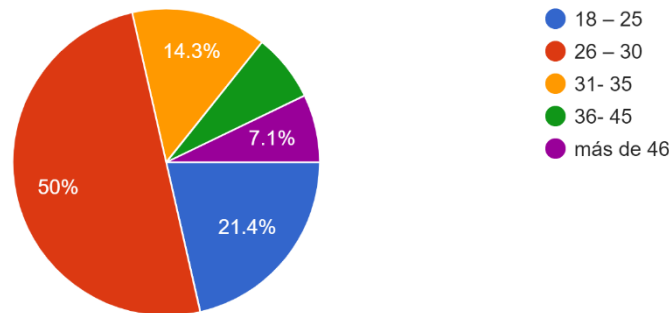
La empresa posee una buena gestión en relación a sus recursos humanos, esto se ve reflejado en el interés que muestran por satisfacer las necesidades de sus empleados, ayudando a que sus colaboradores desarrollen mejores competencias individuales en las diversas áreas en que se desempeñan al interior de la empresa.

Actualmente cuenta con 27 de empleados, en donde el nivel de ventas abarca la mayor cantidad de empleados, con un total de 18 personas, seguido por el nivel operativo con un total de 6 personas, el nivel estratégico con 2 personas y por último el nivel administrativo con 1 persona.

El tipo de vinculación en la que la empresa recurre a la contratación de su personal es a término indefinido, en el nivel estratégico, administrativo, ventas y operativo.

En relación con el segundo instrumento, cuyos resultados propenden por diagnosticar el estado actual de la empresa y de los empleados, se desarrolló este cuestionario a través de Google docs., debido a la situación de orden social que se presentaba, en la ciudad de Cali. Se encuestó 14 empleados de las áreas atención al cliente y bodega, estos son los resultados:

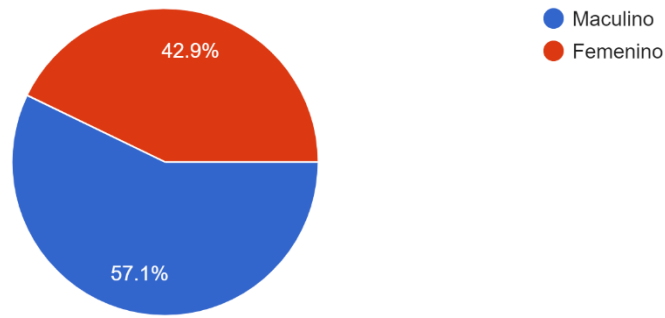
### Gráfico 1. Edad



Fuente: *Elaboración propia*

Con relación a la edad de las personas encuestadas, se aprecia que las edades comprendidas entre 26 - 30 años poseen un 50%, donde se concentra la mayor cantidad de personas. En segundo lugar, se ubica con un 21.4% los colaboradores que oscilan entre 18 - 25 años. En tercer punto, encontramos el grupo de colaboradores que comprenden las edades entre 31 - 35 años con un 14,3%, en cuarto y quinto lugar representa el grupo con menor integrantes, entre las edades 36 - 45 y más de 46 años, la cual poseen el 7,1% cada uno.

### Gráfico 2. Género

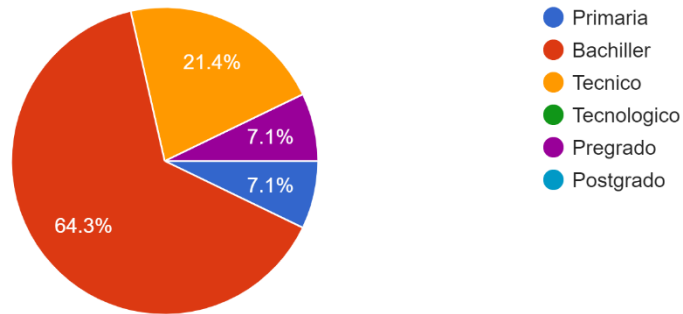


Fuente:  
*propia*

*Elaboración*

Con relación al sexo de las personas encuestadas, se aprecia que la mayor cantidad de colaboradores son hombres con el 57,1 % y el restante pertenece a las mujeres con un 42,9%.

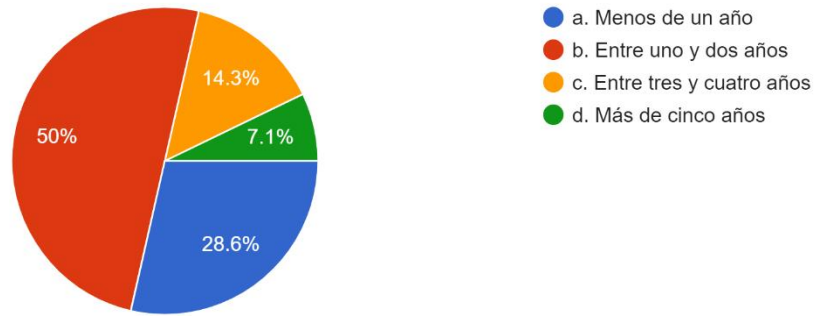
**Gráfico 3. Grado Académico**



Fuente: *Elaboración propia*

Con relación al gráfico, el 64,3% de colaboradores son bachilleres, el 21,4 son técnicos, el 7,1% han logrado realizar estudios superiores y el 7,1% han logrado obtener estudios de postgrados.

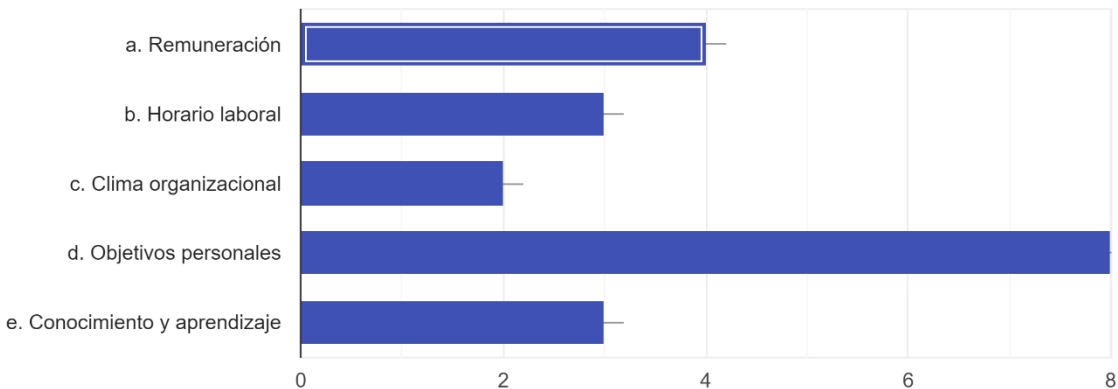
**Gráfico 4. Tiempo que lleva laborando en la empresa**



Fuente: *Elaboración propia*

Con relación al gráfico del tiempo laborado en la empresa, se logra evidenciar que el 78,6% de los colaboradores tienen entre 1 y 2 años laborando, este resultado obedece a que en este año en curso ha ingresado más personal a la empresa, específicamente al área de bodega. Cabe aclarar que el 21,4% de colaboradores que lleva en la empresa que aproximadamente lleva entre 4 y 5 años en la empresa es de gran valor, por la confianza, respeto, dedicación y responsabilidad con su labor y con los clientes.

**Gráfico 5. Aspectos que influyen en la motivación para laborar**



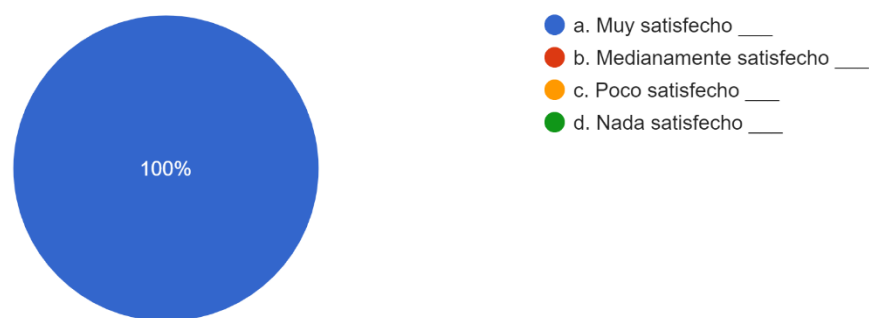
Fuente: *Elaboración propia*

Con relación a la figura 5, es una pregunta de selección múltiple, en donde 8 personas respondieron que los aspectos que influyen en la motivación para laborar son los objetivos personales, para 4 colaboradores la remuneración influye en su motivación, 3 personas respondieron que el horario

laboral y el conocimiento y aprendizaje influye en su motivación y, por último, 2 personas responden que su motivación para laborar es el clima organizacional.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la motivación laboral es uno de los aspectos más importantes al momento de permanecer en una empresa, ya que es de gran importancia recibir un buen trato y un ambiente idóneo para ejercer sus labores. En este caso para los colaboradores de la Distribuidora los socios, influye más los objetivos personales.

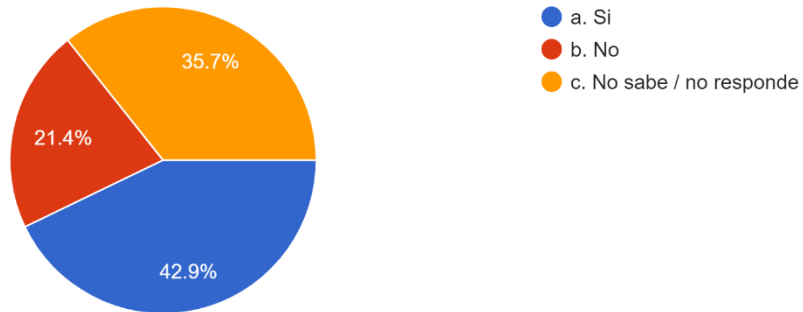
**Gráfico 6. Satisfacción de los colaboradores trabajando en la empresa**



Fuente: *Elaboración propia*

Con relación a la figura 6, es de gran satisfacción este resultado para la empresa pues en este gráfico se puede evidenciar que el 100% de las personas encuestadas se encuentran muy satisfechos. Para la empresa este es un resultado muy favorable, puesto que un colaborador satisfecho es un colaborador muy productivo, esto implica que los empleados realicen sus actividades con mayor motivación y dispuestos a contribuir en la meta y objetivos de la empresa para un mejor funcionamiento de la misma, como también contribuyen al éxito individual en cada una de sus metas personales.

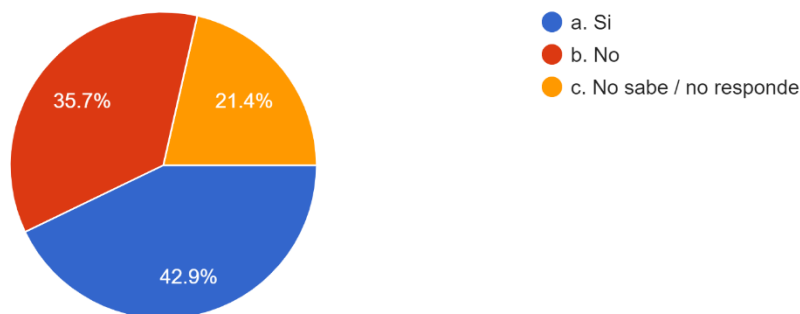
**Gráfico 7. La empresa tiene un plan formal de capacitación y promoción de todo el personal**



Fuente: *Elaboración propia*

Con relación a la figura 7, la empresa no cuenta con un plan formal de capacitación, esto es debido a que como empresa hasta el momento no se cree que sea necesario puesto que, al momento de elegir el personal para el área de atención al cliente, la empresa siempre trabaja con personal recomendado y que haya tenido un desempeño excelente en referencia al cargo a postularse. al momento del ingreso de un nuevo colaborador se le realizan recomendaciones dependiendo al área al cual va a ingresar, dado que para cada área hay unas recomendaciones específicas. En caso de que el ingreso sea al área de bodega, se desarrollan actividades para sensibilizar a los empleados en cuanto al uso de los elementos conforme al sistema de seguridad y salud en el trabajo y se dan recomendaciones para evitar posibles accidentes en la empresa; en el área de atención al cliente, se enfoca y se es explícito en el método en que se debe atender al cliente y los valores que se deben tener siempre presenten a la hora de atender en la empresa.

**Gráfico 8. La empresa tiene un sistema de evaluación del personal y lo utiliza según lo planeado**

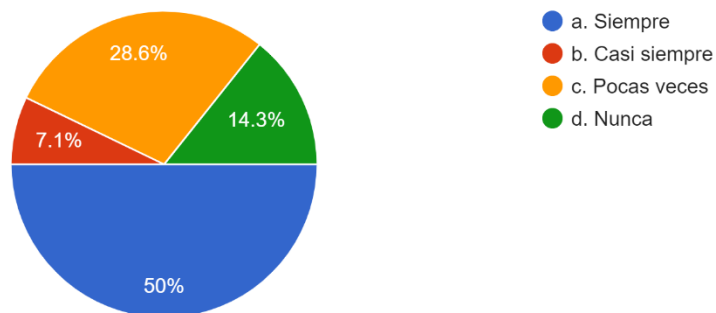


Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo a la figura 8, se logra evidenciar que el 35,7% desconoce si se evalúa o no el personal esto es debido al ingreso del personal nuevo. la empresa no cuenta con un plan formal de evaluación, pues el sistema de evaluación que maneja la empresa es bastante informal, pues este es realizado solo por el gerente de la compañía en una reunión que es mensual o en más ocasiones si el colaborador lo requiere, igualmente basándose en lo que evidencia el gerente y en las quejas o reclamos que realizan los clientes frente a cada uno de los colaboradores.

El 35.7% que indicaron que no se realizan es porque no necesitan una regulación estrecha, este porcentaje hace referencia a los colaboradores que llevan con la empresa más de 5 años, entonces están acostumbrado a un ritmo su ritmo de trabajo, son pocas las dudas que deben consultar con el gerente, este porcentaje de personal es el de más valor en la empresa, puesto que nos generan confianza a la hora de realizar sus funciones.

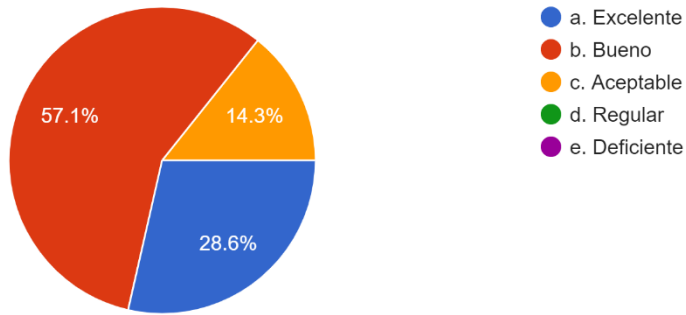
### **Gráfico 9. Se revisan y evalúan los resultados frecuentemente con los supervisores**



Fuente: *Elaboración propia*

Con relación a la figura 9, el 57,1% señala que frecuentemente los resultados son evaluados por los supervisores, la empresa mensualmente realiza una reunión para exponer inconformidades, dudas o reconocimientos frente a lo que sucede en el día a día en la empresa. El 14,3% afirma que nunca se revisa o evalúa sus resultados, este porcentaje hace referencia al personal que lleva con la empresa más de 5 años y pocas veces o casi nunca se han equivocado en sus funciones.

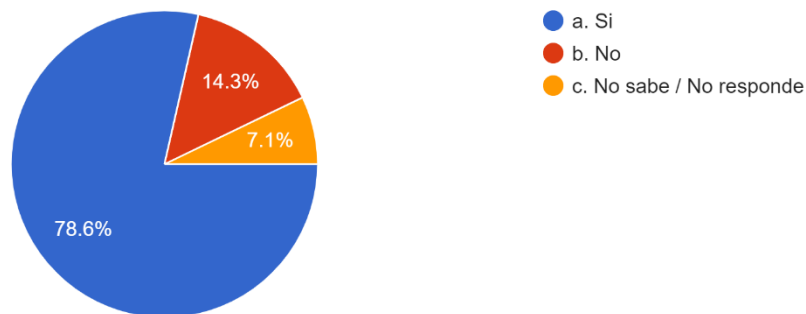
### **Gráfico 10. Clima laboral en el área de trabajo**



Fuente: *Elaboración propia*

En relación con la figura 10, se logra evidenciar que más del 85% de los colaboradores se encuentran satisfechos con el clima laboral que hay en la empresa. El clima laboral es fundamental para la empresa, pues este genera nuevas ideas para la empresa, es de gran valor estos resultados, pues es importante tener un buen clima laboral para que este se evidencie a la hora de la atención al público pues esto hace que el cliente se sienta a gusto, compre sumas importantes y quiera ser atendido de nuevo en nuestras instalaciones.

### Gráfico 11. La comunicación es eficiente y efectivo en la empresa

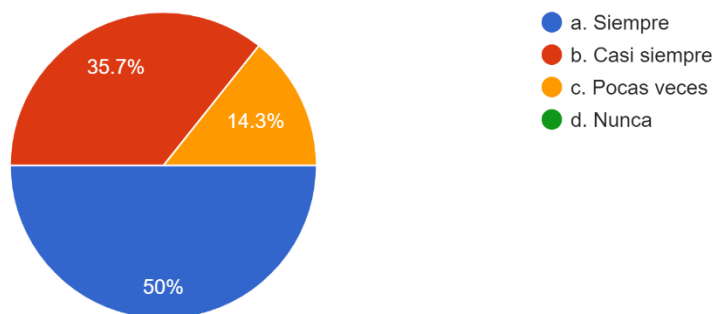


Fuente: *Elaboración propia*

En relación con la figura 11, se evidencia el 78,6% de las personas encuestadas consideran que la comunicación es eficiente y efectivo en la empresa y el 14,3%, equivalente a dos personas consideran que no, por otro lado, el 7,1% equivalente a una persona responde a que no sabe. De acuerdo a lo anterior, la comunicación es fundamental para cualquier organización y esta puede

ayudar de diferentes maneras, la comunicación juega un papel importante en Distribuidora los socios puesto que todos los colaboradores deben de tener una constante comunicación para así realizar una excelente atención con el cliente.

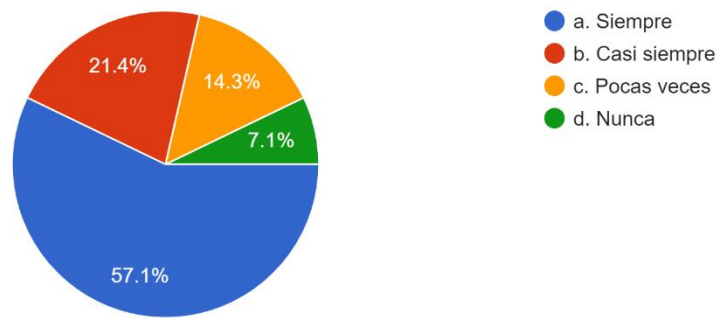
### **Gráfico 12. Participación de los colaboradores en la formulación de las metas y objetivos para el área de trabajo**



Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo a los resultados, el 85,7% de los colaboradores consideran que son tenidos en cuenta al momento de la formulación de metas y objetivos. Este resultado es bastante acertado puesto que nuestros colaboradores son el pilar de nuestra empresa, puesto que a medida que van atendiendo clientes ya cada uno de los colaboradores va conociendo a toda su lista de clientes y se empiezan a realizar estrategias de ventas para cada uno de los clientes con mayor valor en la empresa, el 14,3% responden a que pocas veces son tenidos en cuenta, esto es debido a que es personal muy nuevo en la empresa y aun no se desarrollan estrategias para retener a clientes. Cabe aclarar que los clientes estrella o de mayor valor para la empresa, son aquellos clientes que semanal, quincenal o mensual, en cada compra que realizan superan un monto de 30, 40 o 60 millones de pesos; estos clientes en específico tienen un trato preferencial por las altas sumas que nos compran, es decir que en ocasiones cuando hay un producto que se agota rápido, pues ese producto solo se les vende a los clientes estrellas. También hay que resaltar que al cliente diario también tiene un trato exclusivo para con nosotros, pues se manejó un grupo de WhatsApp solo para ellos y se es enviada la mercancía nueva que va ingresando a la empresa y en caso de necesitar un crédito de menor valor y no mayor a 15 días para su respectivo pago, este se les es aprobado por el gerente de la empresa.

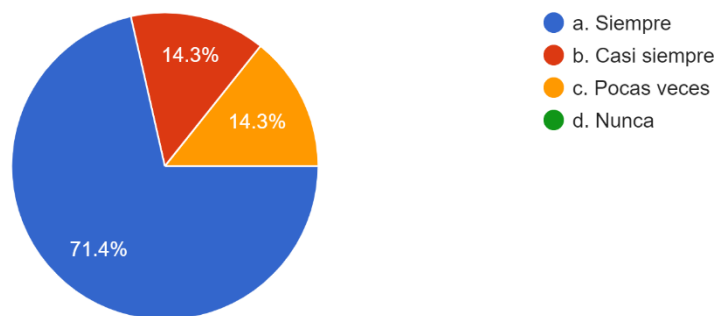
**Gráfico 13. Frecuencia del jefe para explicar los motivos cuando cambian los objetivos o las decisiones de la empresa**



Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo a los resultados obtenidos, aproximadamente el 76% de los colaboradores considera que es tomado en cuenta, cuando la empresa decide cambiar sus estrategias, esto obedece a que en algún momento un cliente estrella o normal decide cambiar de asesor porque no gusta de la atención del colaborador o porque no considera que le esté dando el debido trato, es ahí cuando el gerente interviene y se hace el respectivo cambio de asesor por el cual el cliente quiere o el que el gerente crea necesario para este cliente. El porcentaje faltante considera que pocas veces o casi nunca se les tiene en cuenta, este porcentaje hace referencia al personal que lleva más de 5 años en la empresa y posiblemente casi nunca o nunca han solicitado la intervención del gerente en sus objetivos o en caso tal del cambio solicitado por un cliente.

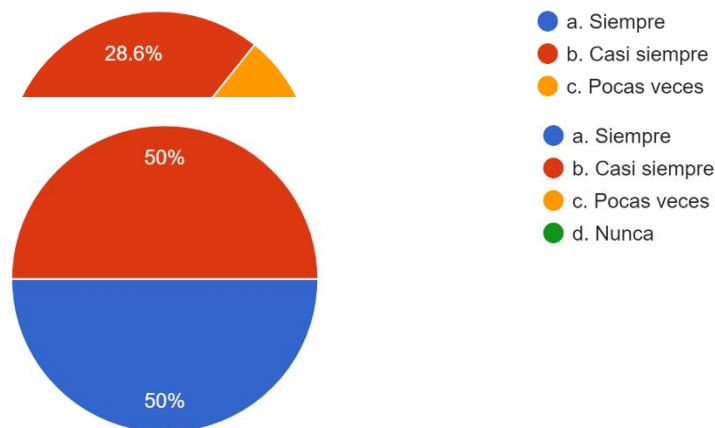
**Gráfico 14. Los gerentes proporcionan la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades**



Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo a los resultados obtenidos, aproximadamente el 85% de los colaboradores considera que su gerente entregue la información necesaria para que el colaborador con sus habilidades ejecute sus tareas adecuadamente y que en caso de algún tipo de duda puede buscar orientación por parte de su superior. Por otro lado, el 14,3% responden a que pocas veces el gerente no proporciona la información necesaria para el cumplimiento de sus responsabilidades.

**Gráfico 15. Frecuencia de los colaboradores para consultar a su jefe inmediato la toma de decisiones respecto a sus responsabilidades**



Fuente:  
*propia*

*Elaboración*

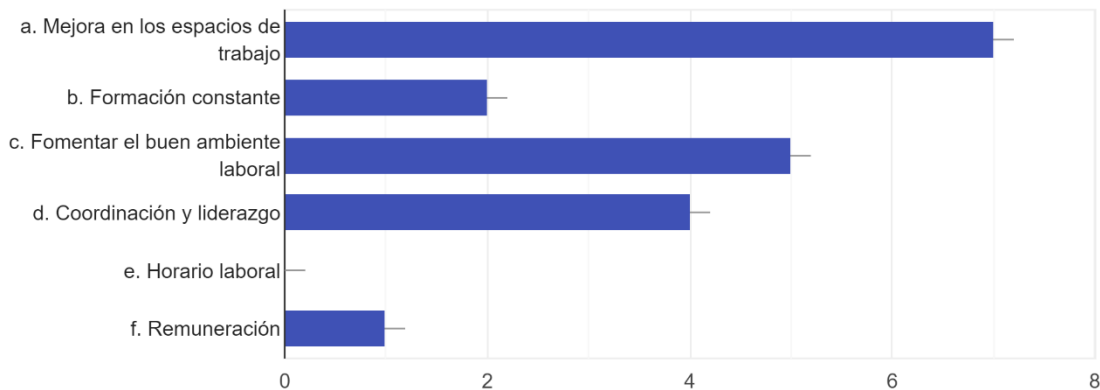
En relación a los resultados de la figura 15, se logra evidenciar que el 85,7% de los colaboradores consulta con frecuencia a su jefe inmediato para la toma de decisiones frente a sus responsabilidades, es de aclarar que, en la empresa, el trabajo siempre debe de ser en conjunto con su gerente para así entregar el mejor de los servicios a los clientes.

**Gráfico 16. Los colaboradores planifican todo el trabajo necesario desde el momento que conocen los objetivos o los planes de la empresa**

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo a la figura 16, se evidencia que el 100% de los colaboradores planifican todo su trabajo desde el momento en que se dan a conocer los planes u objetivos de la empresa. Esto obedece a que cada colaborador debe tener sus objetivos claros a la hora de atender a la diversidad de clientes que poseemos, es decir algunos clientes son beneficiados con la llegada de productos que escasean rápidamente, entonces la función del colaborador es abordar a los clientes que ellos consideren para la venta de ese tipo de mercancía que casi nunca o nunca se encuentra en la sala de ventas. Casi siempre la mercancía de gran valor, antes de ingresar al país ya se encuentra vendida por nuestros asesores puesto que cada uno de ellos ha creado un base de datos de los clientes más importantes, es decir los clientes estrella que compran altas sumas de dinero y que no es posible para ellos realizar el respectivo desplazamiento hasta la empresa, estos clientes son atendidos por una llamada telefónica o vía WhatsApp.

### Gráfico 17. Aspectos para mejorar en la empresa



Fuente: *Elaboración propia*

Con relación a la figura 17, es una pregunta de selección múltiple, donde 7 personas respondieron que los aspectos a mejorar en la empresa son los espacios de trabajo, 5 personas piensan que debe mejorar el ambiente laboral, 4 personas creen que la coordinación y el liderazgo es un aspecto para mejorar, 2 personas van por formación constante y 1 persona por la remuneración.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que es importante mejorar en cuanto a los espacios de trabajo, ya que tiene la capacidad de repercutir en el estado de ánimo de los trabajadores, teniendo en cuenta que así se genera una mejor armonía, mayor rendimiento en el momento de realizar las actividades.

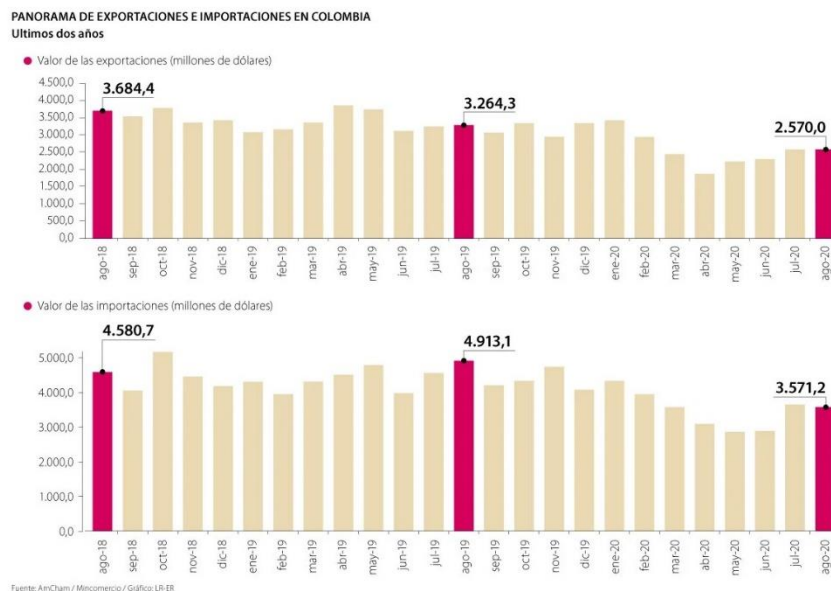
## 7.1.1. Análisis Externo

### 7.1.1.1. Ambiente político y legal

Una variable fundamental para tener en cuenta es el factor político – legal que puede llegar a ser una amenaza o una oportunidad en el desarrollo de la actividad de la empresa. En Colombia, las empresas familiares como Distribuidora los socios JM se ven muy afectados en temas de rentabilidad y responsabilidad social, especialmente cuando el gobierno cambia sus políticas económicas en el país.

**Políticas de gobierno - TLC:** Los tratados de libre comercio, tienen como objetivo eliminar aranceles y otras barreras no arancelarias de ciertos productos, para propiciar el intercambio de bienes y de servicios; eliminando inmediatamente a la par aranceles para ciertos productos. Según el portal web “elcolombiano”, escrito por el autor Arias (2019), Colombia tiene suscritos alrededor de 16 Tratados de Libre Comercio. La industria textil no ha sacado provecho del todo por esto, especialmente por condiciones como “acumulación de origen”, es decir que, las empresas que vayan a exportar, deben acreditar que el artículo o producto de vestir hecho en Colombia, debe tener tela, fibras, hilos, botones, marquillas y todo lo que se usó para su confección, que es de origen nacional.

**Figura 2. Panorama del TLC entre Estados Unidos y Colombia**



Fuente: Cámara de Comercio Colombo Americana (AmCham). *Panorama del TLC entre Estados Unidos y Colombia*

En la anterior figura, se observa las cifras entregadas por la Cámara de Comercio Colombo Americana (AmCham) evidencian que este tratado ha facilitado que “aumenten en 16% el número de empresas exportadoras, que tengamos 294 nuevos productos exportados a Estados Unidos y que ingresen a ese país, con cero aranceles, 10.500 partidas arancelarias frente a 5.520 que tenían acceso con la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (Atpdea)”.

Con respecto a la empresa se puede decir que, esta ha sido afectada por los cambios radicales que ha tenido la industria textil y de calzado colombiana, especialmente en temas tecnológicos, pues la mayoría no cuenta con una adecuada tecnificación para fabricar grandes volúmenes de producción, lo que no le permite competir con productos del mercado internacional, puesto que estos tienen costos muy bajos, especialmente los productos provenientes del mercado asiático.

**Decreto 1072 de 2015:** “El cual regula el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo”. (Ministerio del Trabajo, 2015)

Todos los empresarios colombianos están obligados a implementar un SG-SSST acorde con los parámetros y las reglamentaciones contenidas en el Decreto 1072 de 2015. Dicha medida fijó unos plazos, de acuerdo con el número de empleados de cada empresa.

Esto quiere decir que, aunque no se hayan vencido los plazos para que algunas empresas implementen el SG-SST, el Ministerio tiene la facultad de sancionarlos si no presentan avances significativos en el proceso.

Prueba de ello son las inspecciones que Min trabajo realiza y que buscan verificar los avances en la puesta en marcha del nuevo sistema. Si a juicio del inspector los resultados no son satisfactorios, la empresa se expone a recibir multas y sanciones.

Distribuidora los socios JM en todas las áreas asume la seguridad y la salud laboral como una parte esencial de su gestión. La empresa se orienta por una cultura hacia la seguridad y la salud de su equipo humano mediante la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, buscando la mejora continua, por eso educa, y sensibiliza a sus colaboradores con respecto a estos temas.

#### **7.1.1.2. Ambiente tecnológico**

### **Innovaciones en la industria textil 2020**

El sector textil ya cuenta con un decreto para su reactivación tras las medidas sanitarias establecidas en Colombia a causa del covid-19.

“La llamada “cadena de la moda” tiene un papel fundamental en la industria manufacturera en Colombia, ya que su proceso productivo abarca desde los insumos, como hilo y tela, hasta la comercialización de los productos finales, pasando por la confección. Una de sus características es que presenta un gran dinamismo, pues obedece a tendencias de los consumidores o las fomenta, por lo que debe transformarse constantemente. A su vez, esta industria tiene grandes retos. Entre ellos están la alta importación de insumos y productos finales debida al bajo costo de la mano de obra en países como China y la poca optimización del tiempo de confección por la ausencia generalizada de tecnología en el sector. Por otra parte, los consumidores desean calidad a precios bajos, lo cual no siempre coincide con la realidad del mercado y el contrabando y las réplicas son, en parte por este motivo, frecuentes en el país”. (Cámara Colombiana de Confección, 2020)

### **El sector textil ante el covid-19**

Según la Cámara Colombiana de Confección, las empresas textiles están trabajando al 45% de la capacidad de producción, sin embargo, a mediados del año 2020, las ventas del sector textil cayeron un 18%. Lo cual quiere decir, que la pandemia ha afectado de manera considerable a este sector. El cierre de los centros comerciales y la necesidad de establecer otras prioridades de compra por parte de los consumidores han causado efectos negativos en él.

Distribuidora los Socios JM maneja en sus empresas equipos de cómputo de buena calidad para ofrecer un servicio mucho más óptimo a sus clientes al momento de ser atendidos y agilidad a la hora de realizar sus inventarios. Además de los aires acondicionados que poseen, ya que les brindan a los clientes un ambiente más cómodo a la hora de que ingresen a la tienda. Esta empresa invierte en la tecnología lo que le permite ser mucho más competitiva al estar en un nivel más alto que el de sus competidores.

El efecto que trae la tecnología se manifiesta la innovación de los productos, las máquinas, las herramientas, materiales y servicios trayendo beneficios como lo son mayor productividad, más tiempo de descanso, mayor variedad de productos y estándares más altos de vida. A la medida que haya mejoras en la tecnología se mejora la calidad y aumenta la productividad de sus productos y servicios así mejorando la confianza a la medida que haya mejoras en la tecnología se mejora la

calidad y aumenta la productividad de sus productos y servicios así mejorando la confianza, Las empresas buscan ser competitivas y basar su competitividad en elementos sustentables relacionados con la eficiencia y con la productividad, se trata de innovar para poder ofrecer una mejor alternativa en el mercado que resulta ser muy competido.

### **7.1.1.3. Ambiente social**

La empresa tiene cada vez más presente que tiene que reducir o compensar las externalidades negativas de su actividad (es decir, los costes que repercuten en el conjunto social como la contaminación o los efectos sobre la salud de las personas y que no están incluidos en los de la explotación del producto o servicio), en este caso, su participación en proyectos solidarios; como:

**Donación de prendas en buen estado a personas de escasos recursos, proyecto que se realiza por parte de Distribuidora los socios JM cada 6 meses.**

La sostenibilidad es otro concepto inseparable hoy de cualquier actividad, sea pública o privada o se ejecute por organismos administrativos o por empresas y entidades privadas. Sobre la sostenibilidad, concepto sobre el cual el conjunto social tiene a menudo una percepción intuitiva o superficial, se han hecho muchas aportaciones. No es fácil hacer una definición que contemple toda su complejidad en un entorno de enorme competitividad. Se puede asumir que una empresa es sostenible cuando conjuntamente con maximizar el beneficio para sus accionistas fomenta la eficiencia económica, la cohesión social y el respeto al medio ambiente en una perspectiva de creación de valor en medio y largo plazo.

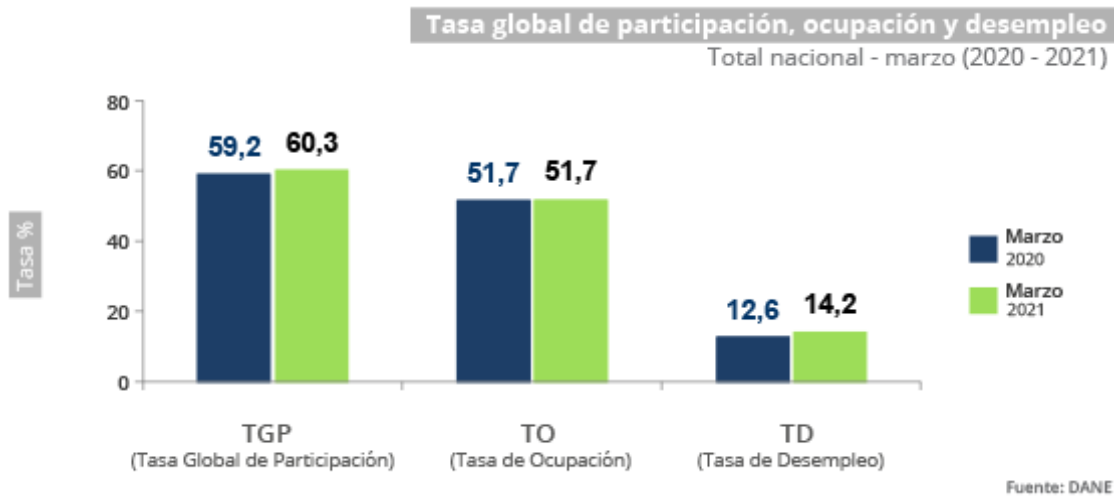
**Distribuidora los socios JM genera 26 empleos directos, de esta forma está contribuyendo a la reducción del desempleo.**

El factor humano que posee la empresa ayuda a innovar y competir, pues son los más necesarios para el éxito o fracaso de todas las actividades de la empresa.

### **Tasa de desempleo**

Para el mes de marzo de 2021, la tasa de desempleo fue 14,2%, lo que representó un aumento de 1,6 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del 2020 (12,6%). La tasa global de participación se ubicó en 60,3% y la tasa de ocupación en 51,7%. Para el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 59,2% y 51,7%, respectivamente.

**Figura 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total, nacional Marzo (2012–2021)**



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE, 2021). *Tasa global de participación, ocupación y desempleo.*

El desempleo genera un impacto negativo a la organización ya que es una herramienta valiosa sobre la interacción entre la oferta y demanda laboral, esto causa un alto nivel de desempleo, pobreza y exclusión social, se debe tener en cuenta que el trabajo es la fuente esencial de los derechos ya que otorga libertad individual y asegura progreso económico tanto para los trabajadores como para las organizaciones.

Por otra parte, el desempleo puede afectar directamente a las personas, esto puede causar una alta tensión y desestabilización de relaciones familiares al igual que puede traer consecuencias psicológicas, frente al desempleo hay diferentes formas de reaccionar hay quienes buscan solución de inmediato y no se miden a la hora de emprender la búsqueda para realizar alguna labor actuando de forma positiva.

#### **7.1.1.4. Ambiente demográfico**

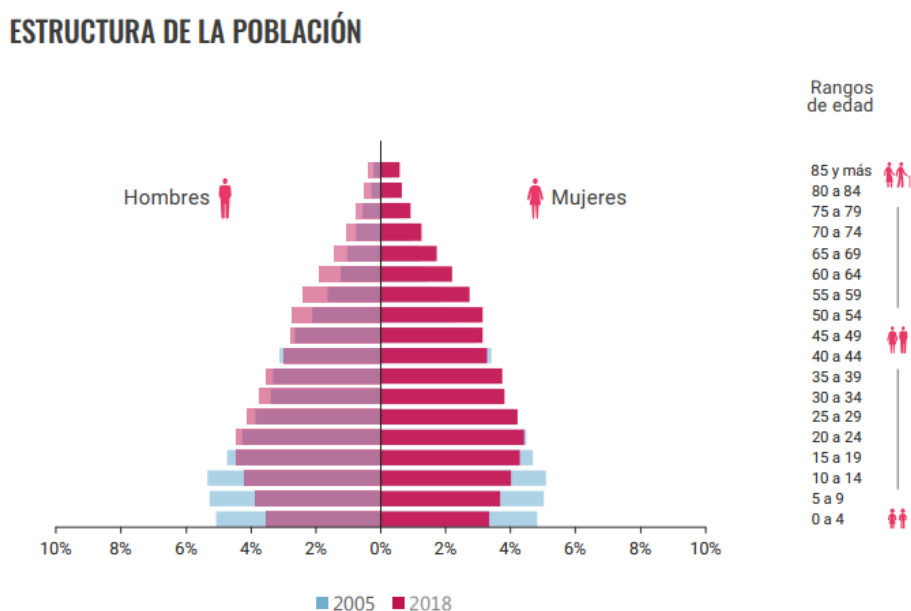
Los clientes de Distribuidora los socios JM son de diferentes estratos, edades y clases sociales, ya que esta empresa cuenta con gran diversidad de marcas y tarifas o precios.

Las variables que le interesa a la empresa para el crecimiento de su marca, son los siguientes:

**Tasa de crecimiento poblacional:** Según el DANE 2018, los resultados del último Censo Nacional de Población y Vivienda evidencian un incremento porcentual de población del 6,5% en el periodo intercensal 2005-2018.

A nivel nacional, el país tiene 48.258.494 millones de habitantes, de los cuales el 51,2% son mujeres y el 48,8% son hombres. De estos, el 22,61% está en el rango de edad de los 0 a 14 años.

**Figura 4. Estructura de la población colombiana 2018**



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, (2018)

Para el Valle del Cauca son 3.789.874 habitantes, es el segundo departamento con mayor población. De las cuales el 47,5 % son hombres y el 52,5% son mujeres. De los cuales, el 19,3% son la población de 0 a 14 años.

Cali tiene 1.822.871 habitantes en el territorio con un incremento porcentual de la población del 6,5% en el periodo intercensal 2005-2018. De los cuales, el 46,8% son hombres y el 53,2% son mujeres. De estos, el 17,7% pertenecen a la población de los 0 a 14 años.

Esto tiene un impacto positivo en la organización ya que por medio de esta se realiza un diagnóstico empresarial y se determina que tan comprometida esta la organización, se debe tener siempre en cuenta que el recurso humano es diverso y tiene grandes diferencias que le afectan directamente, es por eso que se debe conocer y entender las diferencias para poder armonizar y

así poder lograr todos los objetivos propuestos, por otra parte es importante señalar que la demografía influye en el desarrollo de la organización y en el recurso humano que labora en ella esto incluye mujeres, jóvenes, personas mayores, discapacitados, trabajadores con enfermedades de difícil manejo y trabajadores en general, por medio de esta se entiende que las organizaciones deben ser diversas para así mantener una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

#### **7.1.1.5. Ambiente macroeconómico**

Los factores económicos que afectan el bienestar y la rentabilidad de la empresa son los siguientes:

##### **IPC (Índice De Precio Al Consumidor)**

El IPC determina la variación de los precios en un determinado periodo, por lo que esto se traduce en cambios económicos.

Según el DANE, “en el mes de marzo de 2021 el IPC registró una variación de 0,51% en comparación con febrero de 2021. Dos divisiones tuvieron variaciones mensuales por encima del promedio nacional (0,51%): Alimentos y bebidas no alcohólicas (1,14%) y Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,69%). Por debajo del promedio nacional se ubicaron: Bebidas alcohólicas y tabaco (0,46%) Prendas de vestir y calzado (0,46%), Transporte (0,43%), Restaurantes y hoteles (0,40%), Salud (0,31%), Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,30%), Educación (0,24%), Bienes y servicios diversos (0,13%), Recreación y cultura (- 0,53%) y, por último, Información y comunicación (-0,85%)”. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE, 2021).

La empresa le puede afectar directamente en las finanzas de diferentes formas. En caso de que el IPC suba, si consigue mantener su volumen de ventas, el aumento de precios será en un mayor número de beneficios.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que cuando la inflación es mayor, se reduce el poder adquisitivo de las personas, lo que puede reducir el consumo de los hogares. Además, podrá haber aumento en los precios de sus proveedores, por lo que tendrán mayores costes de su producción.

En cuanto a salario de los empleados, también se verá afectado. Cuando el poder adquisitivo se reduce, lo más normal es que los empleados pidan un aumento de su sueldo para poder seguir viviendo y consumiendo como siempre.

## La oferta monetaria en Colombia

La política monetaria en Colombia tiene como objetivo mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar el máximo nivel sostenible del producto y del empleo;

se proyecta que la inflación terminara en este año muy cerca de la meta puntual de la autoridad monetaria de 3 por ciento, un comportamiento que se extendería durante 2020, permitiendo tener unos precios estables el próximo año, esto sería una excelente ventaja, logrando que los productos de la unidad de negocio no vayan a presentar una variación, si no por el contrario mantener su precio de venta estable durante este periodo.

**Figura 5. Apreciación / depreciación frente a la moneda internacional**



Fuente: Reserva Federal de Estados Unidos (2020)

Con base a la gráfica se puede observar la tendencia de depreciación de la moneda colombiana frente a una de las monedas más solidas del mercado como lo es el dólar americano (USD), esto nos puede representar una amenaza frente a la unidad de negocio, ya que al depreciarse la moneda (COP) los productos importados se encarecerán, principalmente porque en el ejercicio de la unidad de negocio podemos encontrar situaciones donde los proveedores realicen importaciones más costosas para el ejercicio de sus actividades y esto generaran mayor costo en el producto final.

Por otra parte, la pandemia que actualmente está atravesando el mundo, es un factor importante en la influencia de los mercados cambiarios. En el grafico se observa datos del año 2020, donde se aprecia una aceleración en el aumento del poder real de la moneda estadounidense

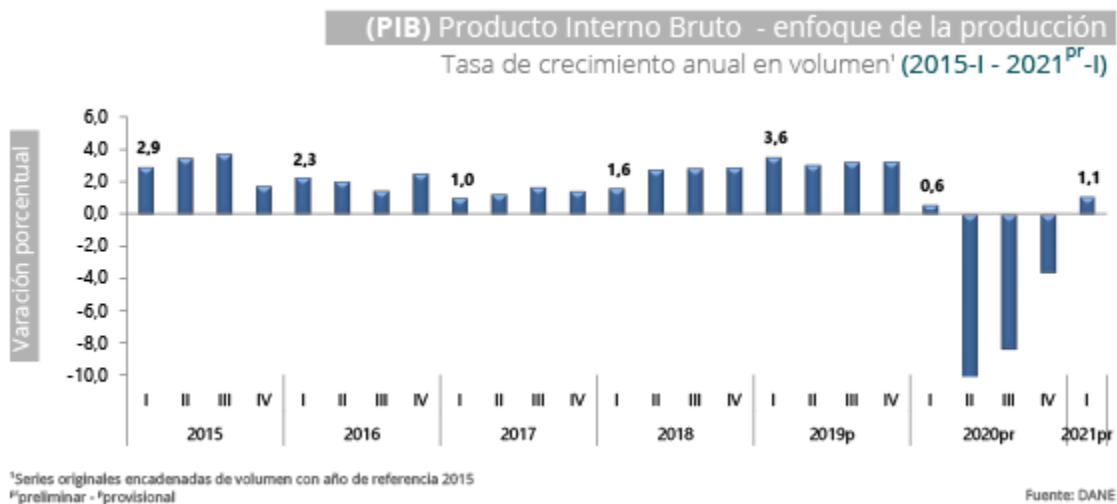
“Ante una situación mundial, en donde los mercados comienzan a ser menos seguros, los inversores y ahorristas adversos al riesgo, buscan refugio en el dólar, generando con su demanda un alza en el valor de la divisa” (Reserva Federal de Estados Unidos, 2020)

### PIB (Producto Interno Bruto)

En el primer trimestre de 2021, el Producto Interno Bruto, en su serie original, crece 1,1% respecto al mismo periodo de 2020. Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son:

- Industrias manufactureras crece 7,0% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual).
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales crece 3,5% (contribuye 0,5 puntos porcentuales a la variación anual).
- Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca crece 3,3% (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual). (Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE, 2021).

**Figura 6. Producto Interno Bruto (PIB)**



Fuente: DANE

En la figura 3, se evidencia un escenario en el cual se evidencia que la economía colombiana en el año 2020 se contrajo un 6,8%, luego de que la pandemia COVID-19 haya impactado en la economía colombiana, reduciendo la productividad y siendo un obstáculo para el crecimiento económico después de acelerarse al 3,3 % en 2019. Se estima que para los próximos dos años repunte en el crecimiento de la economía.

Así mismo, el dato del primer trimestre del 2021 demuestra la recuperación de la economía. Para la empresa Distribuidora JM generas mayores expectativas en este año 2021, siendo parte de las empresas manufactureras la cual se destacaron por el comportamiento que tuvo este primer trimestre creciendo un 22% respectivamente. Brindando para los productos que manejan, buenas expectativas, permitiéndoles a los consumidores contar con más poder adquisitivo para acceder a los productos.

## **7.2. Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa**

### **7.2.1. Riesgo de entrada de los competidores potenciales**

Distribuidora los Socios trabaja a diario en obtener una ventaja competitiva superior, ofreciendo calidad e innovación en su catálogo de ropa. La empresa ha incorporado un nuevo proceso técnico como estrategia, como lo es confeccionar su ropa propia, donde tienen oportunidad de reducir costos y gastos, realizar sus propios diseños de acuerdo a las tendencias y comprar telas colombianas exclusivas y de buena calidad, adquiriendo ventajas de costo absoluto con su producto 100% nacional. A raíz de esto, se ha incrementado la lealtad de los clientes con la marca, ayudándola a sobresalir en el mercado local. A su vez, ha permitido que se generen buenas utilidades por sus bajos costos.

Por lo anterior, se puede decir que las empresas que deseen entrar a competir deben tener en cuenta dos barreras importantes en la industria textil como lo son la lealtad a la marca y la ventaja de costo absoluto.

### **7.2.2. Intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas**

Distribuidora los Socios, se encuentra en constante competencia por una posición, por eso se emplean diversas estrategias como lo son la competencia de precios, los lanzamientos de productos o los enfrentamientos publicitarios. Algunas de estas, como la competencia de precios tienden a ser muy inestables e influyen negativamente en la rentabilidad del sector de comercio y las batallas de publicidad influyen positivamente en el mercado, dado que, pueden incrementar la demanda o mejorar la diversidad de los artículos o productos.

La intensidad de esta rivalidad tiende a aumentar cuando las empresas aprecian la presión competitiva o perciben una oportunidad para mejorar su posición. Esto se ve reflejado en sus principales competidores directos, los cuales se encuentran posicionados a nivel nacional. Según el posicionamiento en el mercado y manejo de grandes volúmenes de venta las marcas son Heroína, Surtitodo, Distribuidora caliche, Templo de la moda, entre otros. Sin embargo, Distribuidora los Socios, emplea la estrategia de ser comercializador multimarca, siendo reconocido por tener diferentes marcas distribuidoras dentro de su catálogo, el cual lo hace competitiva frente al mercado en el que se encuentra.

### **7.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

La empresa necesita materias primas e insumos para producir, lo que ha creado diversas relaciones comprador-vendedor entre el mercado y los proveedores. En este caso, Distribuidora los Socios logra fidelización por medio de algunas de sus marcas distribuidas, pues en este caso algunas de estas son exclusivas y hacen que este factor sea clave para obtener el éxito., aunque la empresa ha tenido experiencias con proveedores dominantes que han intentado utilizar esta influencia para imponer los precios y disponibilidad la empresa siempre ha logrado manejar la situación realizando acuerdos con estos, para que ambos obtengan buenos beneficios.

Distribuidora los Socios ha logrado fidelizarse con dos de sus mayores proveedores por varios años, como lo son Comercializadora Lency hogar, Joná, Comercializadora punto dorado, Distritex del caribe, Confecciones Monpirry, Confecciones Panamá, Distribuidora 2santos, entre otros, logrando obtener confiabilidad por parte de sus otros aliados, logrando una experiencia más personalizada a la hora de escoger las prendas que son vendidas al público, es decir, cada proveedor envía un representante y se reúne con la persona encargada de escoger las prendas de cada colección que le son más convenientes a la empresa, estableciendo fechas de pago mes vencido, permitiendo flexibilidad a la negociación.

### **7.2.4. Poder negociación de los compradores**

Los clientes de la empresa son aproximadamente 400 clientes fijos y más de 100 clientes del día a día, la cual, son personas naturales o jurídicas de diferentes estratos socioeconómicos, de manera que el poder de negociación de los compradores de la marca, podemos decir que no tienen mucho poder, ya que ningún cliente o consumidor tiene un poder significativo, por lo tanto, la empresa vende los productos al precio que este fije. Distribuidora los Socios se diferencia porque su ropa y accesorios son asequibles y siempre están tendencia, por consiguiente, los compradores sienten que están pagando lo justo por adquirir algo de muy buena calidad que tal vez, en otras marcas, podría tener un precio mucho más elevado. Por consiguiente, los compradores a los cuales se dirige la empresa se entienden que, son conscientes del gasto que están haciendo por sus productos o artículos, puesto que desear adquirir algo de buena calidad, aceptan el precio de los diversos productos, además estos tienen acceso a mucha información sobre los productos de la marca e igualmente sobre los de otras empresas.

Por último, es importante tener en cuenta que, los compradores generalmente le expresan a los vendedores en medio el proceso que compra, cuáles son los estilos, modelos o tendencias que le gustaría encontrar en la tienda, lo que en gran parte ayuda a que la empresa al momento de elegir las colecciones tenga en cuenta los deseos de sus compradores.

### 7.2.5. Amenaza de los sustitutos

Teniendo en cuenta que, el objeto principal de la empresa es comercializar textiles y lencería, en Cali - Valle no existen productos sustitutos para los artículos textiles. Esto se debe a que, tan sólo la ropa puede cubrir la necesidad de vestir.

### 7.2.6. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

**Tabla 3. POAM de la empresa Distribuidora los Socios**

	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Oportunidades			Amenazas					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Macroeconómico</b>									
Índice del precio al consumidor (IPC)				X			X		
Política monetaria en Colombia									
Producto Interno Bruto (PIB)			X						X
<b>Político y legal</b>									
TLC					X			X	
Decreto 1072			X						X
<b>Sociales</b>									
Responsabilidad social		X						X	
Tasa de desempleo					X			X	
<b>Tecnológicos</b>									
Norma ISO 50001		X						X	
Innovación en la industria textil			X						X
Sector textil ante el Covid-19			X						X

Demográficos									
Tasa de crecimiento poblacional	X						X		

Fuente: *Elaboración propia*

Con respecto al análisis de la POAM (Matriz de perfil de oportunidades y amenazas), se puede observar las oportunidades y amenazas, donde están clasificadas en altas, medias o bajas y se tiene en cuenta el impacto que genera a la empresa para su correcto funcionamiento. Este diagnóstico se hizo basado en las amenazas y oportunidades del análisis externo.

Podemos intuir que la variable de “tasa de crecimiento poblacional” es una oportunidad que tiene gran impacto, por el hecho de que puede incrementar los clientes potenciales. En cuanto a la innovación en la industria textil, se presenta una oportunidad alta, debido a que esta brinda total apoyo a la reactivación económica, acogiendo al concepto de reinención, transformando sus operaciones y dirigiéndose a nuevos mercados, luego de que sus ingresos disminuyeran debido a la pandemia.

Por otro lado, las grandes debilidades internas se presentan en la variable “índice de precio al consumidor” es una amenaza alta, ya que esta el IPC mide el incremento o disminución del precio de los productos, por lo tanto, es un indicador muy importante, donde si encuentra demasiado alto, se vería reflejado en la disminución de ventas, lo cual no es favorable para la empresa. En aspecto general se puede concluir que la empresa tiene grandes oportunidades, que podrán ser aprovechadas para convertirlas en fortalezas de la nueva unidad del negocio.

Otra debilidad de la empresa es la capacidad directiva, como se manifestó anteriormente, en el funcionamiento actual de la empresa, no hay una estructura organizacional establecida y visible, ya que los inicios de la misma se dieron de forma empírica. Es de suma importancia decir que la empresa deberá implementar todas estrategias para mantener el rumbo dentro de la organización.

## **7.2.7. Estrategias**

### **7.2.7.1. De recursos humanos y eficiencia**

Para promover el crecimiento de los colaboradores y poder brindar un servicio eficiente, se considera pertinente realizar de manera periódica ciertas capacitaciones para a los colaboradores de la empresa, se recomienda realizar las siguientes capacitaciones como: “Cumplimiento de meta de ventas” al menos una vez al mes, “Capacitaciones en servicio al cliente” a menos cada tres meses, “Capacitaciones sobre medidas de seguridad” al menos una vez al mes y “Capacitaciones de manejo de sistemas (TIC’S)” al menos cada 6 meses. Adicionalmente, la empresa puede motivar a sus colaboradores mediante bonificaciones semestrales para ayudar a aumentar la productividad de los mismos.

### **7.2.7.2. De Innovación de productos**

Con el propósito de que la empresa logre mostrar diferenciación en sus productos, posicionarse y estar en tendencia en el mercado a nivel. La empresa Distribuidora los socios puede dedicarse a fabricar y vender productos distintos para dos segmentos de mercado diferentes como lo son caballeros, damas, niñas, niños, bebés y lencería. Todo con el fin de centrarse en clientes específicos y poder ofrecerles productos distintivos que satisfagan las necesidades de estos. Esto se puede obtener diseñando las colecciones de acuerdo a las últimas tendencias de mercado y las necesidades del cliente, diseñando colecciones de prendas básicas (son prendas que no pasan de moda, ni están basadas en tendencias) y seleccionado materias primas o insumos que estén libres de componentes tóxicos y sean a su vez de buena calidad.

### **7.2.7.3. De Marketing**

Con el fin de posicionar la marca en el mercado, fidelizar clientes e identificar aspectos que mejoren la rentabilidad de la empresa, la empresa con estrategias de marketing como obsequiar detalles especiales al cliente como regalos, descuentos, ofertas o productos de la misma marca con el fin de fortalecer la relación del cliente con la marca, para que sea lo más duradera y satisfactoria posible. De igual manera, la empresa puede optar por incrementar el uso de publicidad por medio de las redes sociales, lo que permitirá aumentar la cantidad de clientes y así mismo sus ventas, creando nuevas oportunidades de llegar a nuevos segmentos de mercado.

#### **7.2.7.4. De Liderazgo en costos de materias primas**

El objetivo del planteamiento de esta estrategia ha permitido alcanzar una ventaja competitiva en cuanto a reducir los costos, siendo estos inferiores al de los competidores. Igualmente, se tiene ventaja, pues los clientes los prefieren por el hecho de tener precios por debajo de la competencia, conservando sus productos de buena calidad y en tendencia. Por consiguiente, se deben llevar a cabo las siguientes actividades para lograr el objetivo: Planificar la cantidad de insumos o materia prima y la producción necesaria, minimizar gastos y optimizar recursos y aprovechar las nuevas tecnologías que permitan el beneficio de las ventajas competitivas, minimizando el tiempo de producción (Midiendo el tiempo de producción mensual por una aplicación).

#### **7.2.7.5. De implementar un direccionamiento estratégico**

Con el objetivo de cumplir sus propósitos a largo plazo para su sostenibilidad y crecimiento, de esta manera, es importante estar revisando constantemente el objetivo que se tiene con respecto a su misión y visión ya que esta permitirá no desenfocarse de las metas.

Se debe realizar por medio de la POAM un estudio que es utilizada para identificar y darle una valoración a las amenazas y oportunidades potenciales que puede enfrentar una empresa. Esto con el fin de lograr metas y sus propósitos en tiempo y presupuesto determinados, generar más confianza a sus clientes, colaboradores y dueños, mejorar los procesos de todas las áreas, incrementando el crecimiento de la empresa. También, es vital hacer una identificación de factores para elaborar por medio de la DOFA una formulación de estrategias que permitan el análisis de los diferentes riesgos y actuar antes de tiempo.

#### **7.2.7.6. De ventas**

En la actualidad, debido a la pandemia la empresa debe implementar estrategias enfocadas a abastecer el mercado nacional, por medio de ventas por redes sociales, realizando domicilios en Cali y envíos nacionales, permitiéndole a la empresa incursionar en nuevos mercados, facilitándole al cliente su catálogo de productos para que estos puedan adquirir los productos desde la comodidad de su casa.

**Tabla 4. Estrategias**

<b>OBJETIVO ORGANIZACIONAL</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Capacitación y mejoramiento del personal	Para promover el crecimiento de los colaboradores y poder brindar un servicio eficiente, se considera pertinente realizar de manera periódica ciertas capacitaciones para a los colaboradores de la empresa	Capacitar a los colaboradores sobre "Cumplimiento de meta de ventas"	Jefe de Recursos Humanos
		Capacitar a los colaboradores sobre "Servicio al cliente"	
		Capacitar a los colaboradores sobre "Medidas de seguridad"	
		Capacitar a los colaboradores sobre "Manejo de sistemas (TIC'S)"	
		Capacitar a los colaboradores sobre "Verbatim"	
		Motivar a los colaboradores mediante bonificaciones para ayudar a aumentar su productividad	
Mejoramiento de la productividad de la empresa, a través del talento humano eficiente y eficaz	Es fundamental que las herramientas a utilizar para realizar la evaluación de desempeño, mida todos los parámetros profesionales y que esta información sea de gran utilidad para la empresa.	Realizar autoevaluaciones	Gerente y colaboradores
		Realizar evaluaciones por parte de superiores	
		Realizar evaluaciones entre iguales	
Mejoramiento de la productividad de la empresa, a través del talento humano eficiente y eficaz	El objetivo de mejorar el espacio laboral es con el fin de mejorar sus niveles de productividad y felicidad de los colaboradores.	Realizar espacios de ocio de los cuales puedan disfrutar durante su hora de almuerzo.	Gerente
		Realizar mejora al comedor	
	En la actualidad la empresa cuenta con 3 competencias directas. Para	Diseñar	Gerente

Introducir productos de acuerdo a la necesidad de los clientes y tendencias	sostener clientes y fidelizarlos decidieron confeccionar algunas de las prendas que tienen como línea, de esta manera los precios bajan más y pueden brindar un buen producto a un mejor precio.	Confeccionar	
Posicionamiento y fidelización de clientes a través del muestreo de productos y promociones especiales	Con el fin de posicionar la marca en el mercado, fidelizar clientes e identificar aspectos que mejoren la rentabilidad de la empresa, la empresa con estrategias de marketing como obsequiar detalles especiales al cliente como regalos, descuentos, ofertas o productos de la misma marca con el fin de fortalecer la relación del cliente con la marca, para que sea lo más duradera y satisfactoria posible.	Obsequiar detalles especiales con el cliente como regalos, ofertas, descuentos o productos exclusivos.	Gerente
		Incrementar la publicidad por medio de las redes sociales y utilizar influenciadores reconocidos	
Reducción de costos y aumento de ganancias	El objetivo del planteamiento de esta estrategia ha permitido alcanzar una ventaja competitiva en cuanto a reducir los costos, siendo estos inferiores al de los competidores. Igualmente, se tiene ventaja, pues los clientes los prefieren por el hecho de tener precios por debajo de la competencia, conservando sus productos de buena calidad y en tendencia.	Planificación de abastecimiento de insumos o materia prima y producción	Gerente
		Minimizar gastos y optimizar recursos para manejar precios competitivos	
		Aprovechamiento de nuevas tecnologías que permitan el beneficio de las ventajas competitivas, minimizando el tiempo de producción	
Crecimiento sostenido	Con el objetivo de cumplir sus propósitos a largo plazo para su	Analizar la misión y visión de la empresa para no desenfocarse de la meta	Gerente general

	sostenibilidad y crecimiento, de esta manera, es importante estar revisando constantemente el objetivo que se tiene con respecto a su misión y visión ya que esta permitirá no desenfocarse de las metas.	<p>Por medio de la POAM monitorear la empresa en su parte interna y externa</p> <p>Identificación de factores para que por medio de la DOFA se analicen riesgos y actuar a tiempo</p>	
Incrementar la participación en el mercado	En la actualidad, debido a la pandemia la empresa debe implementar estrategias enfocadas a abastecer el mercado nacional, realizando domicilios en Cali y envíos nacionales, permitiéndole a la empresa incursionar en nuevos mercados, facilitándole al cliente su catálogo de productos para que estos puedan adquirir los productos desde la comodidad de su casa.	<p>Aumentar el stock</p> <p>Búsqueda de nuevos clientes</p> <p>Innovación de productos</p>	Gerente de ventas

### 7.3. Cuadro de Mando Integral

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ORGANIZACIONAL	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS	INICIATIVA O PLANES DE ACCIÓN
FINANCIERA	Reducción de costos y aumento de ganancias	Aumentar las ventas: telemarketing y presencial	Crecimiento de ventas actuales vs el año anterior	Incremento de ventas de 50% en un plazo de 12 meses	Aumento el valor promedio de compra por cliente y frecuencia de visitas de compra por cliente
		Mejorar rentabilidad de los activos	Relación ventas/activos	40% rentabilidad de activos en un plazo de 6 meses	Recortar gastos, optimizar la producción y aumento de ventas
CLIENTES	Posicionamiento y fidelización de clientes a través del muestreo de productos y promociones especiales	Fortalecer la diversidad en los productos y la calidad del servicio para fidelizar los clientes	(No. de Clientes nuevos en el semestre /Total de clientes) * 100	Aumentar un porcentaje de clientes de 30%, en un plazo de 12 meses	Establecer programa de fidelización de los clientes existentes
PROCESOS INTERNOS	Mejoramiento de la productividad de la empresa, a través del talento humano eficiente y eficaz	Introducir productos innovadores	% nuevos productos	30% nuevos productos en un plazo de 6 meses	Introducir productos de acuerdo a la necesidad de los clientes y tendencias

		Mejorar la eficiencia en las áreas de servicio al cliente	% Eficiencia de productividad	Aumento 50% en la eficiencia de servicio al cliente en un plazo de 6 meses	Que el personal esté capacitado para el área de servicio al cliente, reduciendo los tiempos de espera y dar soluciones efectivas
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capacitación y mejoramiento del personal	Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados	(Total de personal satisfecho/N.º total de personal encuestado)	90% empleados satisfechos en 12 meses	Dando la herramienta necesaria para que cumpla sus funciones, garantizar el bienestar de los empleados a través de un buen clima laboral
		Implementar la formación en los colaboradores	# de capacitaciones realizadas/ # capacitaciones programas	El 80% de los trabajadores aprueben las evaluaciones para la toma de decisiones en la empresa, en un plazo máximo de 12 meses	Capacitar al personal en conocimientos administrativos, habilidades y competencias, de calidad que apoyen la toma de decisiones con base a resultados beneficiosos

## **8. Conclusión**

Este proyecto le permitió al grupo de investigación identificar falencias organizacionales para así ayudar a la empresa a proyectarse hasta dónde quiere llegar y saber cuáles estrategias se deben implementar para cumplir los objetivos organizacionales, por medio de esta investigación se impulsó a la empresa los socios JM a gestionar indicadores e iniciativas que a futuro servirán como herramientas de medición para el seguimiento de los objetivos establecidos.

Durante el desarrollo de este trabajo de grado, se realizó el diseño de un plan estratégico, se elaboró un diagnóstico estratégico para el reconocimiento de la situación interna y externa de la empresa distribuidora los socios JM, se propusieron estrategias para contribuir con el mejoramiento continuo de la empresa y se diseñó un cuadro de mando integral para alinear los objetivos con los procesos de negocio de la empresa y se analizaron variables del entorno externo en las que se evidencia que la organización los socios JM tiene amplias oportunidades en el mercado.

Para el primer objetivo se concluyó que, diseñar el plan estratégico para la empresa los socios JM permitió analizar la situación de la empresa mediante un análisis del entorno, se logró determinar cuáles son las oportunidades y amenazas mediante un análisis externo de la organización y cuáles son las fortalezas y debilidades con la situación interna al igual que permitió conocer el direccionamiento estratégico, financiero y de gestión humana como base de la planeación para de este modo llegar a tomar las decisiones óptimas para el buen funcionamiento y crecimiento de la organización.

Para el segundo objetivo se diseñaron estrategias, para esto se realizó un análisis de los entornos tanto interno como externo. Al concluir el proyecto es posible reconocer el cumplimiento de los objetivos planteados al comienzo de este ya que propuso el diseño de un plan estratégico con objetivos claros y medibles, con sus respectivos indicadores y acciones.

En el tercer objetivo se realizó un cuadro de mando integral, desarrollando herramientas que permitió a la empresa medir la situación y evolución desde una perspectiva general, de igual manera, le permiten conocer el rumbo que quiere seguir en base a la investigación realizada, la investigación no se realizó solamente para para alcanzar los objetivos, también busca generar

algunos cambios que influyan positivamente en la empresa. Como resultado, la empresa JM ha considerado de gran importancia realizar una estructura organizacional como se utiliza convencionalmente en otras empresas.

Generalmente las empresas que llevan una administración empírica, suelen aprovechar los recursos humanos al máximo puesto que siempre en la toma de decisión o planteamientos de mejora, deben estar involucrados cada uno de sus colaboradores, porque cada uno de estos les aporta los lineamientos necesarios tales como participación, para que la empresa logre sus objetivos es necesario contar con la participación y compromiso de cada uno de sus miembros, la flexibilidad que es el lineamiento a seguir de la empresa debe ser lo suficientemente flexible para adaptarlo a las necesidades de la empresa y por último, el realismo, el lineamiento a seguir debe contar con la capacidad de ser aplicado en el medio en el que se encuentra la empresa, características y ámbitos sociales.

## 9. Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (Editorial Episteme.).  
[https://www.researchgate.net/publication/27298565\\_El\\_Proyecto\\_de\\_la\\_Investigacion\\_Introduccion\\_a\\_la\\_Metodologia\\_Cientifica](https://www.researchgate.net/publication/27298565_El_Proyecto_de_la_Investigacion_Introduccion_a_la_Metodologia_Cientifica)
- Arias, F. (2019, January 23). *Tratados comerciales, un telar que requiere ajustes*.  
<https://www.elcolombiano.com/negocios/tratados-comerciales-de-colombia-requieren-cambios-PG10079053>
- Berenguer, J. (2017). *Cómo implementar correctamente un cuadro de mando integral*.  
<https://prevencontrol.com/prevenblog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos Básicos de Administración*. .  
Editorial Once Rios.  
[http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to\\_SEMESTRE/elementos\\_basicos\\_\\_de\\_administracion.pdf](http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf)
- Burbano, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 3. file:///C:/Users/14-AX101LA/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaDireccionEstrategicaParaElDesarroll-6093283.pdf
- Cámara Colombiana de Confección. (2020). *Innovaciones en la industria textil 2020*.  
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/innovacion-industria-textil-2020>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2021a). *Producto Interno Bruto (PIB)*.  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim20\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2021b). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. file:///C:/Users/14-AX101LA/Downloads/bol\_ipc\_mar21 (1).pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2021c). *Principales indicadores del mercado laboral*. file:///C:/Users/14-AX101LA/Downloads/bol\_empleo\_mar\_21.pdf

- Endrianto, W. (2016, March 1). Maximización de la estrategia con un cuadro de mando integral eficaz. *Journal the Winners*.  
<https://journal.binus.ac.id/index.php/winners/article/view/1805/1473>
- Forero, A., & Gaona, J. (2019). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Angora Confecciones* [Universidad de la Salle].  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1969&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1969&context=contaduria_publica)
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.  
<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Jaramillo, A., & Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor*, 3. <https://doi.org/https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Jiménez, A. (2018). *Planificación estratégica para una empresa comercializadora de ropa, calzado y electrodomésticos a domicilio en la ciudad de Quito*. [Pontificia Universidad Católica de Ecuador. ]. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14899/Tesis Andrés Jiménez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14899/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Jim%C3%A9nez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, S.A.  
[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/Cuadro de Mando Integral, 2da Edición - Robert S. Kaplan & David P. Norton.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)
- Leyva, A., Espejel, J., & Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial*. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85192>
- Marco, F. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones* (2nd ed.). Universidad Nacional Arturo Jauretche. <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Ministerio de Industria, C. y T. (1950). *Decreto 2663 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>
- Ministerio de Industria, C. y T. (1971). *Decreto 410 de 1971. Código de Comercio*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

- Ministerio de Justicia. (1971). *Decreto 410 de 1971. Código de Comercio Colombia*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*. .  
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando Integral Paso a paso*. Gestión 2000 S.A.
- Nuño de León, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. (1st ed.). Tercer milenio S.C. .  
[http://aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_pequenas\\_empresas.pdf](http://aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_pequenas_empresas.pdf)
- Raffino, M. (2019). *Concepto de Método Deductivo*. <https://concepto.de/metodo-deductivo/>
- Reserva Federal de Estados Unidos. (2020, May 12). *Apreciación del dólar*.  
<https://proyeccionagroindustrial.com/apreciacion-del-dolar-antes-y-durante-la-pandemia/>
- Roncancio, G. (2018). *¿Cómo hacer la Planeación Estratégica de su organización?*  
<https://gestion.pensemos.com/como-hacer-la-planeacion-estrategica-de-su-organizacion>
- Terry, G. (1986). *Principios de administración*. Compañía Editorial Continental.



1   Precio

  2   Características del producto

  3   Calidad

  4   Canales de distribución

Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

## **2. Producción y operaciones**

### **2.1. Planificación y Procesos de Producción**

2.1.1. La programación de la producción se realiza:

Por Producto

\_\_\_\_\_

Por proceso

\_\_\_\_\_

Otros.

Lo que el mercado solicite, basado en lo que fabricamos

x Especifique: y distribuimos

\_\_\_\_\_

2.1.2 Los principales factores que determinan el volumen de las órdenes de producción son:  
(Favor asignar prioridades, donde “1” es el mayor y “3” es el menor)

  3   Disponibilidad materia prima

  1   Proceso

2   Costos fijos de producción del lote

Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

2.1.3 ¿La empresa fabrica actualmente para terceros o planea hacerlo en los próximos dos años?

Si     x           No  
\_\_\_\_\_           \_\_\_\_\_

2.1.4 ¿La empresa contrata trabajos industriales (subcontrata) fuera de la empresa o planea hacerlo en los próximos dos años?

Si     x           No  
\_\_\_\_\_           \_\_\_\_\_

2.1.5 ¿La empresa controla el flujo de producción para conocer el estado y avance de una orden de producción?

Si     x           No  
\_\_\_\_\_           \_\_\_\_\_

Indique como: El encargado del área, supervisor

los días laborados al año, tener en cuenta los turnos de producción.

## 2.2. Mantenimiento

2.1.La empresa realiza el mantenimiento a su equipo de producción:

- En forma preventiva
- En forma correctiva
- En forma programada
- En forma predictiva
- En forma MTP (mantenimiento total productivo)
- 

2.2.El mantenimiento es realizado por:

- Personal del área de mantenimiento
- Personal del área de operación
- Personal del área de operación y mantenimiento
- Contratistas
- 

2.3.¿Tiene la empresa segura contra los siguientes eventos catastróficos?

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Incendio | <input type="checkbox"/> Terremoto |
| <input type="checkbox"/> Robo                | <input type="checkbox"/> AMIT (*)  |
| <input type="checkbox"/> Lucro cesante       | <input type="checkbox"/>           |

(\*) Asonada, motín y actos mal intencionados.

## 2.4. Aprovechamiento

2.4.1. ¿Cuáles son las principales materias primas y cuáles son sus orígenes?

Materias Primas	Nacional	Importada	País de Origen
Telas	x		Colombia
Insumos	x		Colombia
Mercancía elaborada		x	China

## 3. Aseguramiento de la calidad

3.1. La empresa tiene normas escritas para:

	Si	No		Si	No
<b>Procesos</b>			<b>Operación</b>		
<b>Calidad</b>			<b>Mantenimiento</b>		
<b>Seguridad</b>			<b>Distribución</b>	x	

3.2. ¿Qué tipo de control de calidad se realiza?

- Durante todo el proceso de fabricación y al final
- Solamente al final del proceso
- Calidad total
- 

**4. Comercialización**

4.1. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas, escrito y detallado, para el año en curso?

- Sí  No

Realiza la empresa investigación de:

Tamaño y características de su(s) mercado(s) objetivo(s)

- Consumidor y sus características
- Canales de distribución
- Competidores
- 

4.2. ¿Cuáles son los principales productos de la empresa?

Producto/Línea de Producto	Ventas en 2017	% incremento ventas 2018-2019
Toallas - Lencería	70 millones	20 % x producto
Bóxer	100 millones	

Medias	315 millones	
Sábanas	240 millones	
Cortinas	180 millones	
Camisetas hombre	130 millones	
Vestidos	150 millones	

4.3. ¿Cuántos productos se lanzaron y retiraron del mercado en los últimos dos años?

Nuevos productos	40	Porcentaje de Ventas Totales	85%
Productos discontinuados	10	Porcentaje de Ventas Totales	15%

(\*) Representados en el año anterior a su retiro

4.4. ¿Se preparan informes periódicos que comparen la ejecución real con períodos anteriores y con los presupuestos para analizar las variaciones y tomar acciones correctivas?

Si      x      No  
 \_\_\_\_\_

4.5. Los productos de la empresa son:

	Competitivos	No Competitivos
En general	x	
Con relación a la calidad	x	





	Administrativo	de Ventas	Operativo
A término indefinido	1	18	6
A término definido			
Temporal			
Empleados temporales			
A destajo			
Por servicios			
Por honorarios			
Otros: Nivel estratégico 2			

¡MUCHAS GRACIAS!

## CUESTIONARIO

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS SOCIOS JM” EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

Cordial saludo, somos estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, actualmente nos encontramos realizando esta encuesta para el diseño de un plan estratégico para la empresa Distribuidora los socios JM en la ciudad de Santiago de Cali.

**MARQUE CON UNA “X” LA RESPUESTA QUE PARA USTED SEA VALIDA**

#### Edad

18 – 25  26 – 30  31- 35  36- 45  más de 46

#### Género

Masculino  Femenino

#### Grado académico

Primaria  Bachiller  Técnico  Tecnológico  Pregrado  Postgrado

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?

- a. Menos de un año
- b. Entre uno y dos años
- c. Entre tres y cuatro años
- d. Más de cinco años

2. ¿Cuáles son los aspectos que influye en la motivación para laborar? Selección múltiple
- a. Remuneración
  - b. Horario laboral
  - c. Clima organizacional
  - d. Objetivos personales
  - e. Conocimiento y aprendizaje
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted trabajando en esta empresa?
- a. Muy satisfecho \_\_\_\_\_
  - b. Medianamente satisfecho \_\_\_\_\_
  - c. Poco satisfecho \_\_\_\_\_
  - d. Nada satisfecho \_\_\_\_\_
4. ¿Tiene la empresa un plan formal de capacitación y promoción de todo su personal?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sabe / no responde
5. ¿Tiene la empresa un sistema de evaluación del personal y lo utiliza según lo planeado?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sabe / no responde
6. ¿Se revisan y evalúan los resultados frecuentemente con los supervisores?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Pocas veces
  - d. Nunca

7. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral en su área de trabajo?
- Excelente
  - Bueno
  - Aceptable
  - Regular
  - Deficiente
8. ¿Considera usted que la comunicación es eficiente y efectivo en la empresa?
- Si
  - No
  - No sabe / No responde
9. ¿Qué tanta participación tiene usted en la formulación de las metas y objetivos para su área de trabajo?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
10. Cuando los objetivos o las decisiones de la empresa cambian, ¿con qué frecuencia su jefe/a explica los motivos de la decisión?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
11. ¿Los gerentes proporcionan la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces

- d. Nunca
12. ¿Con que frecuencia cuenta usted para consultar a su jefe inmediato la toma de decisiones respecto a sus responsabilidades?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Pocas veces
  - d. Nunca
13. ¿Planificas todo el trabajo necesario desde el momento que conoces los objetivos o los planes de la empresa?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Pocas veces
  - d. Nunca
14. ¿En qué aspectos les gustaría que mejore la empresa? Selección múltiple
- a. Mejora en los espacios de trabajo
  - b. Formación constante
  - c. Fomentar el buen ambiente laboral
  - d. Coordinación y liderazgo
  - e. Horario laboral
  - f. Remuneración
  - g. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS!