



Diseño del Plan Estratégico 2023 – 2027 para Image´s body S.A.S, pyme del sector cosmético colombiano, como herramienta en el desarrollo de capacidades para innovar y el cierre de brechas.

## INFORME DE CONSULTORÍA

Jhonatan Restrepo Rojas

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magister en Gestión de Ciencia,  
Tecnología e Innovación

Asesor

Carlos Gilberto Restrepo Ramírez

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación

Medellín

2022

<b>Cita</b>	(Restrepo Rojas, 2022)
<b>Referencia</b>	Restrepo Rojas, J. (2022). Diseño del Plan Estratégico 2023 – 2027 para Image´s body S.A.S, pyme del sector cosmético colombiano, como herramienta en el desarrollo de capacidades para innovar y el cierre de brechas [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Seleccione posgrado UdeA (A-Z), Cohorte Seleccione cohorte posgrado.

Grupo de Investigación Seleccione grupo de investigación UdeA (A-Z).

Seleccione centro de investigación UdeA (A-Z).



Centro de Documentación Economía

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda

**Decano/Director:** Jair Albeiro Osorio Agudelo

**Jefe departamento:** Carlos Gilberto Restrepo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Tabla de Contenido

1	Problemática u oportunidad identificada para la propuesta.....	13
2	Objetivos.....	15
2.1	Objetivo General.....	15
2.2	Objetivos Específicos .....	15
3	Marco Conceptual.....	15
3.1	Planeación.....	16
3.1.1	Importancia de la Planeación.....	17
3.1.2	Principios de la Planeación.....	18
3.2	Estrategia .....	19
3.2.1	Tipos de Estrategia .....	20
3.3	Planeación Estratégica .....	22
3.3.1	Componentes del Proceso de Planeación .....	22
3.4	Diagnóstico Situacional .....	23
3.4.1	Análisis Interno.....	24
3.4.2	Análisis Externo .....	25
3.4.2.1	Microambiente de la Organización.....	26
3.4.3	Las cinco Fuerzas de Porter (Diamante de Porter) .....	26
3.4.4	Microambiente de la Organización.....	27
3.4.5	Matriz PESTEL .....	27

3.5	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	28
3.6	Direccionamiento Estratégico.....	28
3.6.1	Misión.....	28
3.6.2	Visión.....	29
3.6.3	Objetivos.....	30
3.6.4	Establecimiento de las Estrategias.....	30
3.7	Plan Táctico y/u Operativo .....	31
3.7.1	Ejecución y/o Actuación.....	31
3.7.2	Reporte.....	31
3.7.3	Evaluación .....	32
3.8	Innovación .....	32
3.8.1	Capacidades de Innovación (CI).....	33
3.9	El Modelo CRL (Capability Readness Level) .....	34
3.10	Tecnología .....	35
3.10.1	Brecha Tecnológica .....	36
3.10.2	Gestión Tecnológica .....	36
3.10.3	Modelos de Gestión Tecnológica .....	37
4	Metodología Propuesta .....	39
4.1	Elección de las Herramientas de Diagnóstico .....	43
5	Diagnóstico de la Organización.....	44

5.1	Descripción de la Empresa .....	44
5.1.1	Historia .....	44
5.1.2	Descripción de los Servicios y Productos.....	45
5.1.3	Servicios de Maquila .....	45
5.1.4	Productos con Marcas Propias.....	46
5.1.5	Proveedores .....	46
5.1.6	Clientes .....	47
5.2	Análisis del Contexto y de la Situación Actual de la Empresa.....	47
5.3	Análisis Externo.....	48
5.3.1	Análisis del Microambiente o del Entorno Competitivo .....	48
5.3.2	Análisis del Macroambiente .....	53
5.4	Análisis Interno.....	54
5.4.1	Análisis de la Gestión Administrativa y la Estructura Organizacional .....	54
5.4.2	Análisis Financiero .....	55
5.4.3	Productividad.....	56
5.4.4	Desempeño .....	57
5.4.5	Análisis Operativo .....	58
5.4.6	Análisis del Talento Humano .....	60
5.4.7	Análisis Tecnológico y de la Información.....	61
5.4.8	Análisis de Mercadeo y Marketing.....	62

5.4.9	Análisis de las Capacidades para Desarrollar e Innovar.....	63
5.5	Resultados del Diagnóstico.....	63
5.6	Recursos y Capacidades. ....	66
6	Plan Estratégico .....	68
6.1	Definición de los Lineamientos Estratégicos .....	68
6.2	Mapa Estratégico .....	70
6.3	Propósito.....	72
6.4	Mega.....	72
6.5	Misión.....	73
6.6	Visión.....	73
6.7	Valores y Principios Éticos.....	73
6.8	Metas.....	74
6.9	Objetivos.....	75
6.9.1	General.....	75
6.9.2	Específicos.....	75
6.10	Organigrama .....	76
6.11	Políticas.....	77
6.11.1	Políticas Generales .....	78
6.11.2	Políticas de Atención al Cliente.....	79
6.11.3	Políticas de Compra.....	80

6.11.4	Políticas de Talento Humano.....	80
6.11.5	Políticas de Calidad .....	82
6.12	Cultura .....	82
7	Conclusiones y Recomendaciones.....	83
7.1	Apreciaciones desde la Empresa .....	83
7.2	Limitaciones de la Intervención.....	83
7.3	Recomendaciones desde el Autor hacia la Empresa: .....	84
7.4	Conclusiones del Estudiante .....	86
8	Referencias.....	88
9	Anexos .....	95

## Lista de Tablas

Tabla 1 Tipos de Estrategia.....	20
Tabla 2 Factores del Análisis Interno .....	24
Tabla 3 Las Cinco Fuerzas de Porter .....	26
Tabla 4 Componentes de la Misión .....	28
Tabla 5 Componentes de la Visión .....	29
Tabla 6 Capacidades de Innovación .....	34
Tabla 7 Capacidades Desarrolladas en el Modelo CRL .....	35
Tabla 8 Modelos de Gestión Tecnológica .....	37
Tabla 9 Fases del proceso de consultoría.....	39
Tabla 10 Actividades por Objetivos Específicos .....	40
Tabla 11 Análisis Financiero de Image´s Body S.A.S.....	56
Tabla 12 Encuesta de Clima Organizacional .....	60
Tabla 13 Matriz DOFA.....	64
Tabla 14 Matriz FODA.....	65
Tabla 15 Resultados del Diagnóstico de Capacidades.....	67
Tabla 16 Indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	70

## Lista de Figuras

Figura 1 Tipos de Plan .....	16
Figura 2 Importancia de la Planeación.....	17
Figura 3 Principios de la Planeación.....	18
Figura 4 Modelo Básico del Sistema de la Planeación Estratégica de Mintzberg.....	22
Figura 5 Ambientes de la Organización.....	25
Figura 6 Modelos de Gestión Tecnológica para la Productividad y Competitividad Empresarial	38
Figura 7 Línea del Tiempo de Image´s Body S.A.S. ....	45
Figura 8 Organigrama actual de la empresa .....	55
Figura 9 Matriz PESTEL para Image´s Body S.A.S. ....	53
Figura 10 Resultados del Diagnóstico de Capacidades .....	66
Figura 11 Objetivos estratégicos.....	70
Figura 12 Organigrama propuesto .....	76

## **Lista de Anexos**

Anexo 1. Factores por evaluar en las capacidades empresariales.....	95
Anexo 2. Escala de madurez de COBIT para medición de la CRL.....	99
Anexo 3. Análisis PESTEL.....	100
Anexo 4. Información contable de Image´s Body S.A.S.....	117
Anexo 5. Plan tactico .....	121

## **Resumen ejecutivo**

Image's Body S.A.S. es una empresa del sector cosmético colombiano, constituida en 2010 y en operaciones comerciales y productivas desde 2013. Su periodo productivo evidencia un crecimiento moderado, soportado principalmente por la fabricación de productos para el cuidado de la piel y el cabello en las modalidades de marcas propias y maquilas, pero aún no cuenta con lineamientos estratégicos ni procesos de gestión estructurados y documentados que le permitan enfrentarse a su entorno altamente competitivo y cambiante. En consecuencia, y para efectos del presente trabajo, la intervención a la empresa bajo la modalidad de consultoría la pretende ofrecer una herramienta para mitigar las falencias por medio de un plan estratégico que promueva sus capacidades para innovar, como estrategia para el crecimiento sostenible.

Para lograrlo, se aplica como metodología las fases del proceso de consultoría establecidas por la OIT (García et al., 2020); iniciación, diagnóstico, planificación, aplicación y terminación. En detalle de las tareas de las fases se reconoce la empresa, se identifica la problemática, se detallan los objetivos de la intervención y se ejecutan una serie de actividades por etapas en la que se aplican diferentes herramientas de diagnóstico como las cinco fuerzas de Porter, el análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL), la matriz DOFA y el diagnóstico de capacidades.

En suma, estas herramientas aportan la información para la identificación de los diferentes factores que actúan en pro o en contra de la organización y que deben ser gestionados mediante la articulación, el desarrollo y/o la adquisición de otros recursos y capacidades que, en conjunto,

permitan la materialización efectiva de los objetivos de la organización, y ello se expresa mediante el entregable del presente trabajo.

Dicho resultado de la intervención es una propuesta de plan estratégico para el desarrollo de capacidades en innovación y que promueva el cierre de brechas en Image's Body S.A.S., articulando herramientas que potencien el crecimiento y la sostenibilidad de la organización, estimando como aporte para la empresa la información que se entrega y tiene por alcance trazar los lineamientos estratégicos que la empresa pueda validar, ajustar, apropiar e implementar por medio de los planes de acción que ella pueda concebir a partir de esta propuesta.

**Palabras clave:** PYME, Diagnóstico, Plan estratégico, Capacidades, Innovación.

## **1 Problemática u oportunidad identificada para la propuesta**

La empresa Image's Body S.A.S. es una organización que cuenta con más de ocho años de experiencia en el sector cosmético, ha tenido una curva de aprendizaje a través de dos líneas de negocio: comercialización de marca propia y servicio de maquila; las principales fortalezas de estas últimas son el desarrollo de productos y las estrategias de producción. Ante las situaciones cambiantes en términos ambientales, sociales, de consumo, sustitución de importaciones, crecimiento del sector y políticas económicas entre otros, se demanda para la empresa de lineamientos estratégicos claros articulados a un plan que permita la gestión de la empresa de forma integral. En consecuencia, la presente intervención considera como problemática para la organización la falta de herramientas para abordar los desafíos, minimizar el riesgo y potenciando sus capacidades y oportunidades entendiendo esto como gran limitante para el crecimiento sostenible de la organización (Leyva Carreras et al., 2018), y plantea el reto de articular el gen de la innovación al ADN de la compañía (Zartha Sossa et al., 2012) y moldear su estructura organizacional para hacerla más efectiva, productiva y sostenible.

Ahora bien, dentro del contexto local y regional se identifican oportunidades de crecimiento para el sector cosmético (Martínez et al., 2017) con tendencias a la globalización, dada la disponibilidad de recursos naturales que tiene la región, al proveer a la industria y a los sectores afines (Gomez & Mejía Gonzales, 2008). Como complemento, se identifican en las políticas públicas tendencias a promover las industrias que ofrecen transformación de materias primas y valor agregado a los productos y servicios, apalancado con recursos, proyectos sostenibles y de impacto económico en las regiones. El mercado y la sociedad requieren empresas y productos que promuevan la construcción de conciencia ambiental y social, para minimizar el consumo de carbono por parte de los seres humanos y de los procesos; ello implica integrar estrategias de

gestión efectiva de ciencia, tecnología e innovación en áreas estratégicas de las empresas, y se trabaja como país y región en hojas de ruta para promover las capacidades de innovación en las organizaciones (Chutivongse y Gerdri, 2020).

En ese sentido, se procede a articular los propósitos de la maestría en gestión de ciencia, tecnología e innovación en el contexto de la organización, por medio de una propuesta de plan estratégico que permita a la empresa iniciar la implementación de un sistema integral de investigación, desarrollo e innovación que la potencialice y la lleve a mercados de mayor relevancia e impacto, a fin de transformar su desempeño y su capacidad de gestión y ejecución de proyectos en áreas diversas con impacto social, ambiental y económico (Park et al., 2014). Para lograrlo, se trazan los lineamientos normativos y bibliográficos del marco nacional e internacional en materia de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) (O’Cass y Ngo, 2007), se vinculan con el contexto de la organización, y se establecen así los mecanismos de implementación y autogestión del sistema, para asegurar el aprovechamiento de las estructuras ya funcionales a nivel privado y público, al igual que una autogestión eficiente, moderna y viable en los diferentes contextos de la evolución dentro de la organización (Casos, 2004).

La empresa Image’s Body S.A.S. posee las condiciones para aprovechar las oportunidades originadas con los cambios en los ámbitos ambiental, social y económico, con la articulación del gen de la innovación al ADN de la compañía (Zartha et al., 2012) y el moldeamiento de su estructura organizacional para hacerla más efectiva, productiva y sostenible. En ese orden de ideas, el sector cosmético presenta una actividad de crecimiento (Martínez et al., 2017) con tendencias a la globalización y al uso de extractos naturales (Gómez y Mejía, 2008). Aunado a ello, le favorecen algunas políticas públicas que promueven recursos destinados a la realización de proyectos sostenibles de gran impacto.

Así pues, para articular los intereses de la empresa y la maestría, se presentan los objetivos del trabajo, el marco conceptual centrado en los conceptos que permitan, posteriormente, el diagnóstico de la organización, el análisis de la información obtenida y desarrollar la propuesta del plan estratégico para Image´s Body S.A.S. (Park et al., 2014).

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para Image´s Body S.A.S., que promuevan el crecimiento y la sostenibilidad de la organización desde el desarrollo de capacidades de innovación para el logro de cierre de brechas.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar el marco teórico con los conceptos relevantes y pertinentes acerca de la planeación estratégica para la innovación y las herramientas de diagnóstico.
- Realizar el diagnóstico para la empresa por medio de los modelos y herramientas identificados en el marco teórico.
- Plasmar los lineamientos del plan estratégico desde los resultados del diagnóstico y orientados al desarrollo de capacidades para innovar en la organización y el cierre de brechas.

## **3 Marco Teórico**

Se abordará el concepto de planeación estratégica desglosando los términos que la componen y se establecen las relaciones pertinentes para entender cómo se estructura un plan

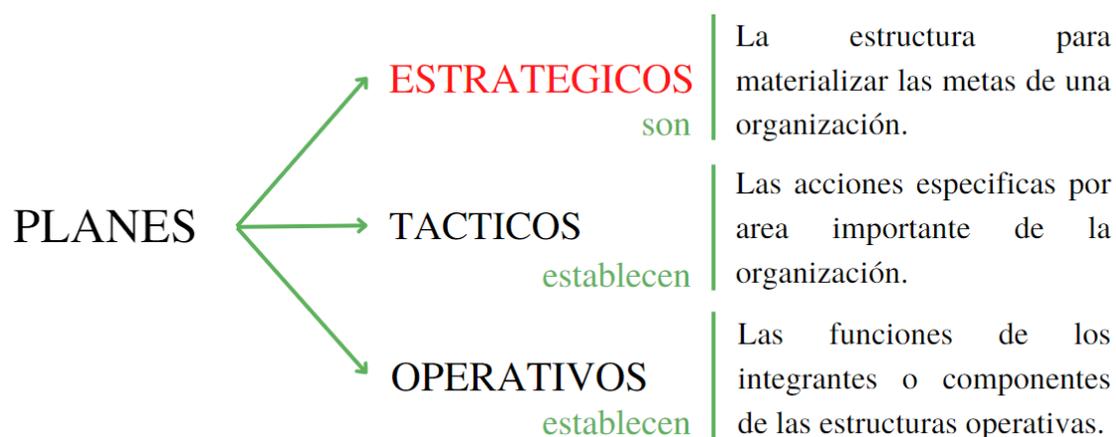
estratégico, con la articulación de los conceptos de innovación y tecnología, dados los intereses del presente trabajo.

### 3.1 Planeación

El concepto de planeación ha sido abordado desde diferentes perspectivas, a través de las cuales se evidencia la evolución de este y su desarrollo en el ámbito de interés. Entre los autores que lo han tratado se destaca Agustín Morello (1966), quien estableció que planificar significa fijar la sucesión temporal de los objetivos y las medidas aptas para su consecución; posteriormente, Ackoff (1983) incorporó el término “futuros deseados”; y el proceso de desarrollo continuó con los aportes de Koontz et al. (1995), entre otros, hasta una definición actual, que se puede expresar de la siguiente manera: “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato, 2017, p. 1).

#### Figura 1

*Tipos de Plan*



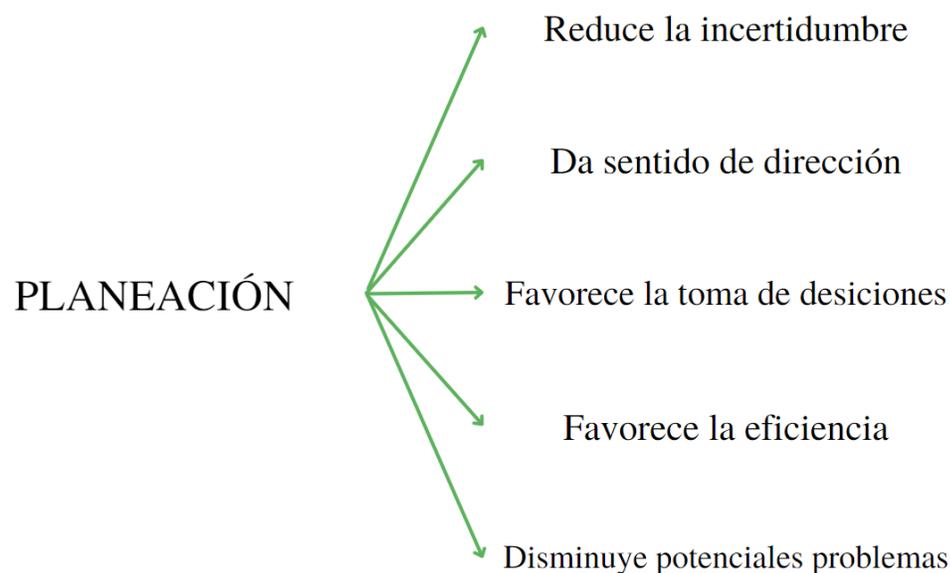
*Nota:* Tomado de Mendoza, L. P. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013 - 2017 de la empresa Patricia Ramírez*. [Tesis de grado]. Universidad de Cartagena. <https://hdl.handle.net/11227/2433>

### 3.1.1 *Importancia de la Planeación*

El modelo de gestión de la mayoría de las empresas pequeñas carece de planificación, debido a la forma empírica en que son administradas y que, por cultura, están diseñadas para atender las situaciones en la medida que se presentan. Este modelo es claramente limitante para el crecimiento y la supervivencia de la empresa (Ugalde, 2017; Ansoff, 1998).

#### **Figura 2**

##### *Importancia de la Planeación*



*Nota:* Tomado de Ugalde, A. (2017). *Qué es la planeación en un negocio*.

<https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-planeacion-estrategica/303-la-planificacion>

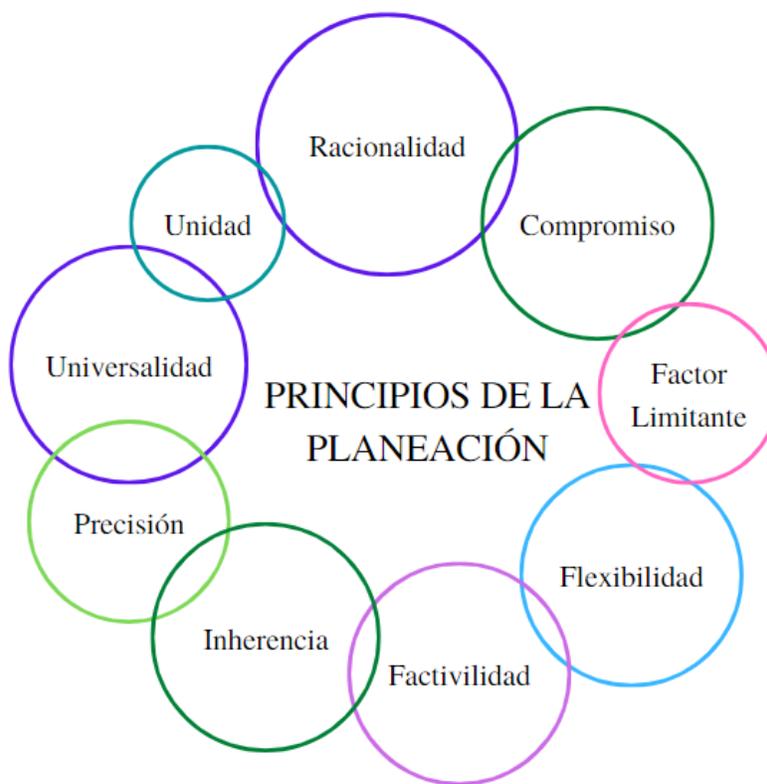
En toda organización, incluso en las pequeñas empresas, la planeación permite establecer claramente los procesos, definir los recursos para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia, determinar los criterios de control y minimizar las improvisaciones por parte de todo el equipo de la empresa (Amboya y Muñoz, 2018).

### 3.1.2 Principios de la Planeación

Los principios en la planeación se establecen como herramientas que ofrecen un manejo exitoso de la organización, y actúan como guías que posibilitan que los gestores simplifiquen los procesos administrativos (I. M. Gómez, 2020).

#### Figura 3

*Principios de la Planeación*



*Nota:* Tomado de Gómez, J., y Mejía, D. (2008). *Biodiversidad y desarrollo: una oportunidad para el sector cosmético natural en Colombia*. <https://docplayer.es/13226891-Biodiversidad-y-desarrollo-una-oportunidad-para-el-sector-cosmetico-natural-en-colombia.html>

### **3.2 Estrategia**

La probabilidad de asertividad de las organizaciones en sus propósitos está estrechamente relacionada con la capacidad de establecer y ejecutar estrategias, concebidas desde el reconocimiento del entorno y de sí mismas. Si bien, el concepto de estrategia es amplio y permite, desde distintos puntos de vista, establecer relacionamientos diversos, es factible seguir su evolución desde los orígenes del término, que se dio en contextos de guerra y política, hasta entendimientos modernos aplicados en todos los ámbitos (Emigdio y Contreras, 2013).

Una de las primeras definiciones para estrategia, desde la academia, fue presentada por Chandler (1962), quien la definió como “la determinación de las metas y objetivos de largo plazo y la adopción de vías de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas”. Más adelante, Ansoff (1976) acuñó el término organización a la definición; luego, Porter continuó con su evolución, pues afirmó que “crea una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas”. Más tarde, se modificó este pensamiento y se conceptualizó como la “forma de alcanzar la ventaja competitiva: integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseado y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse” (Fred, 2009, p. 3).

Posteriormente, se sumaron los aportes de Drucker (1993), quien incluyó el rol determinante del cliente como objeto de la estrategia trazada desde la comprensión del negocio y los ideales de la organización (Ossorio, 2003). Por su parte, Hax y Majluf (1996) aseveraron que

la estrategia está relacionada con los medios utilizados en la estructuración de propósitos en el tiempo. En dicha evolución del concepto se construyen nuevos significados de este, mientras que se adoptaron y transformaron otros (Emigdio y Contreras, 2013), entre los que se destacan la inteligencia estratégica, y que para autores como Aguirre, quien realizó una revisión profunda del concepto, se define “como un conjunto integral de elementos de análisis, depuración, filtrado, interpretación, planeamiento, evaluación y gestión de la información a partir de diferentes conceptos consolidados en la literatura” (Francisco, 2001).

### **3.2.1 Tipos de Estrategia**

En el libro *Ventaja Competitiva*, de Porter (1991), se presentan tres estrategias para implementar en las organizaciones de forma individual o en conjunto, y a lo largo del desarrollo del concepto se encuentran adiciones y variaciones entre ellas las clasificaciones en tres niveles definidos como: estrategias corporativas que determina las áreas de negocio en las que la empresa quiere dedicar sus recursos, estrategias competitivas determinar cómo compite una organización dentro de un sector económico determinado, y las estrategias funcionales que articulan marketing, finanzas, recursos humanos o sistemas de información para alcanzar los objetivos según la estructura organizativa que tenga la empresa (Guerras & Navas, 2015), las más relevantes se exponen y clasifican a continuación:

**Tabla 1**

#### *Tipos de Estrategia*

<b>Estrategia</b>	<b>Variable</b>	<b>Fundamento</b>
Según Porter	Diferenciación	Aplica para productos o servicios considerados únicos, cuando hay consumidores poco sensibles a precio o productos existentes con baja calidad o poco diferenciados. Confiere reconocimiento a la organización (Wheelen y Hunger, 2013).

---

	Liderazgo en costo	Productos o servicios al precio más bajo, mejor relación costo-beneficio. Buscan elevar la demanda del bien o servicios, y aplica para empresas con altas capacidades de producción (Fred, 2009).
	Segmentación	Concentra recursos en servicios o productos que satisfagan las necesidades de un determinado grupo de consumidores y permite especializar a la organización en un mercado reducido, pero definido (Wheelen y Hunger, 2013).
Integración	Hacia adelante	Busca adquirir la propiedad o incrementar el control sobre canales y distribuidores en sus diferentes niveles (Fred, 2009).
	Hacia atrás	Buscan aumentar el control sobre los proveedores o adquirir dominio de estos (Fred, 2009).
	Horizontal	Proceso de adquisición o fusión con competidores de la industria para lograr las ventajas competitivas que surgen de un gran alcance y del gran tamaño de las operaciones (Fred, 2009).
Intensiva	Penetración de mercado.	Tiene por objeto aumentar el esfuerzo en la comercialización para incrementar la participación en el mercado (Steiner, 1998).
	Desarrollo del mercado.	Tiene por objeto la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas zonas geográficas (Steiner, 1998).
	Desarrollo de productos.	Se enfoca en incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios (Steiner, 1998).
Diversificación	Concéntrica	La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica (Fred, 2009).
	Horizontal	Trabaja por la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados para los clientes habituales (Fred, 2009).
	Conglomerado	Es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados. (Fred, 2009).
Defensiva	Riesgo competitivo	Consiste en el proceso entre dos o más compañías para constituir una sociedad o consorcio temporal (Chiavenato, 2017, p. 1).
	Encogimiento	Una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades (Chiavenato, 2017, p. 1).
	Desinversión	La desinversión implica vender una división o parte de una organización (Chiavenato, 2017, p. 1).
	Liquidación	Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible (Chiavenato, 2017, p. 1).

---

### **3.3 Planeación Estratégica**

Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, de acuerdo con su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato, 2017). Asimismo, es la herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones de las empresas y/u organizaciones, según sus actividades económicas, y se actualiza y adecúa en consonancia con los cambios que presente en cuanto a factores internos y externos de la organización, con el propósito de garantizar la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proporciona esta (Dumorné, 2014).

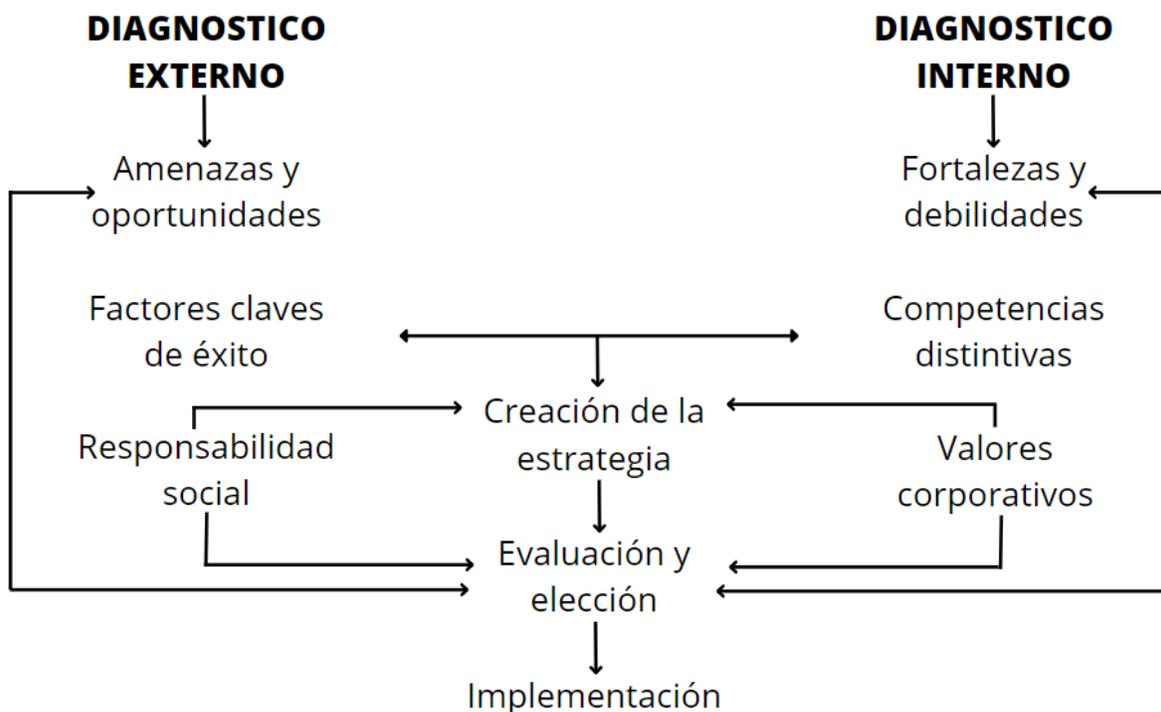
En ese sentido, Steiner (1998) se refirió a la planificación estratégica como el esfuerzo sistemático de una compañía y/o empresa para establecer sus objetivos, políticas y estrategias, enfocados en el desarrollo de los planes y las alternativas, con la finalidad de alcanzar los objetivos y propósitos de la compañía.

#### **3.3.1 Componentes del Proceso de Planeación**

El proceso de planeación estratégica está compuesto, básicamente, por cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera de la organización. De tal forma, el desarrollo de estos componentes da como resultado un plan estratégico para la organización (Alburquerque y Carrillo, 2010).

#### **Figura 4**

*Modelo Básico del Sistema de la Planeación Estratégica de Mintzberg*



*Nota.* Tomado de *Planeación estratégica*, por I. Chiavenato, 2017, McGraw Hill.

### 3.4 Diagnóstico Situacional

Es la etapa inicial del proceso de planificación estratégica se hace un análisis o una revisión del estado en el que se encuentra la organización en cuanto a situaciones internas (debilidades y fortaleza de la empresa) y externas (mercado y competidores). El análisis del mercado es vital para la empresa, dado que se analizan los diferentes tipos de competidores, el ambiente donde se compite y los clientes que tiene la empresa. Lo anterior permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno, y el mercado para la empresa (Chiavenato, 2017; Mendoza, 2014).

### 3.4.1 *Análisis Interno*

En este análisis se diagnostica el estado actual de la empresa, desde el ámbito interno, lo que permite conocer la calidad del producto, los recursos con que se cuentan, las fortalezas y las debilidades, el personal y todos los factores que determinan el funcionamiento, ya sea la comercialización de un producto o la prestación de un servicio, pero que dependen de esta. Para Wheelen y Hunger (2013), es determinante identificar si la organización tendrá la “capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización” (p. 106).

**Tabla 2**

#### *Factores del Análisis Interno*

Área de análisis	Detalle
Gestión administrativa	Es el área de la empresa donde se organiza, se dirige y se planifica, por lo que es importante hacer un análisis interno esta, para lograr una planificación ordenada, donde se bajen los costos, los riesgos y las debilidades (Rodríguez, 2008).
La gestión financiera	Está relacionada con el manejo de los recursos financieros de la empresa, el correcto manejo de los ingresos y gastos garantizan la permanencia de esta. Es necesario el análisis financiero antes de tomar las medidas necesarias y trazarse metas (Pérez y Veiga, 2015).
La gestión operativa	Se realiza para lograr los objetivos propuestos y abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso (Arnoletto, 2014).
Gestión del talento humano	Permite identificar si el personal tiene suficientes destrezas para el desempeño de su labor (Chiavenato, 2009).
Cadena de Valor	Es una herramienta de gestión desarrollada para analizar los factores internos de una organización. Define las principales actividades de una empresa, como los eslabones de una cadena de actividades que va añadiendo valor al producto a medida que este pasa por cada una de ellas (Porter, 1991).

### 3.4.2 Análisis Externo

Esta parte del diagnóstico permite determinar los factores que provienen del exterior de la empresa y que afecta el funcionamiento de esta; cabe aclarar que abarca factores ambientales, económicos, sociales, etc., y suele abordarse en el contexto del microentorno y del macroentorno (Hax y Majluf, 1988).

#### Figura 5

*Ambientes de la Organización*



*Nota.* Tomado de *Um Pouco Sobre Análise de Mercado*, por Reaction Consultoría, s.f., <https://www.reactionconsultoria.com.br/post/2017/09/26/analise-de-mercado>

### 3.4.2.1 Microambiente de la Organización

De acuerdo con Porter (1991), el microambiente hace parte del entendimiento externo de la empresa y está conformado por aquellos elementos cercanos a la organización que puedan afectar a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio, estos son: clientes, proveedores y competidores.

### 3.4.3 Las cinco Fuerzas de Porter (Diamante de Porter)

Las Cinco Fuerzas de Porter son un modelo holístico que como herramienta de análisis externo permite evaluar a cualquier empresa e industria en términos de rentabilidad. Es también denominado Modelo de Competitividad Ampliada de Porter, el cual es considerado como una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o el sector al que pertenece (Hernández, s.f.).

**Tabla 3**

#### *Las Cinco Fuerzas de Porter*

<b>Fuerza</b>	<b>Detalle</b>
Rivalidad entre competidores.	Las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto (Porter, 2008; Urbina Galindo, 2018).
Amenaza de entrada de nuevos competidores.	La entrada potencial de empresas que ofrezcan el mismo tipo de producto y/o servicio (Porter, 2008).
Amenaza del ingreso de productos sustitutos	La entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de otras compañías que vendan estos productos (Porter, 2008; Urbina Galindo, 2018).
Poder de negociación de los proveedores	Capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, permite a la empresa diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con sus proveedores (Porter, 2008; Urbina Galindo, 2018).
Poder de negociación de los consumidores.	Es la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, y puede permitir a la empresa diseñar estrategias destinadas a

---

captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de estos (Porter, 2008).

---

*Nota.* Tomado Porter, 2008, Urbina, 2018.

#### **3.4.4 *Microambiente de la Organización***

De acuerdo con Corvo (2018), el micro ambiente se refiere a la totalidad de los elementos que conforman el entorno de una empresa, y que tienen una relación directa o indirecta con el funcionamiento de esta. Dichos elementos también provienen de lo exterior de la empresa y repercuten hacia todos los que realizan actos de comercio, sin distinguir rama, industria o comercio, por ejemplo: la política y la economía y se aborda en el proceso de análisis externo de la empresa.

#### **3.4.5 *Matriz PESTEL***

La matriz PESTEL es una herramienta de análisis externo que facilita a las empresas investigar y definir su entorno, a través del análisis de ciertos factores, cuyas iniciales son las que le dan el nombre, los cuales son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Martín, 2017). El PESTEL se puede considerar como una técnica de análisis de negocio que permitirá a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado (Pérez, n.d.). La herramienta es versátil y facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Además, posibilita el análisis del crecimiento o el declive de un mercado, las dificultades y los retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada (Martín, 2017).

### **3.5 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

La matriz DOFA es una de las herramientas más usadas en las compañías para sintetizar hallazgos internos expresados como fortalezas y debilidades, y hallazgos externos traducidos en oportunidades y amenazas; si bien este tipo de análisis es estático y puede limitar el desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él, se ha complementado para potenciar su alcance (Fred, 2009). Para esto, se introdujo la matriz FODA, que permite analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. Identificadas las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, la herramienta permite combinar estos factores para identificar distintas alternativas estratégicas (Koontz et al., 1995).

### **3.6 Direccionamiento Estratégico**

Para Ansoff (1998), el direccionamiento estratégico se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización, y también con la formulación de una serie de elementos (misión, visión, valores y principios) que relacionan a la organización con el ambiente y que le permitan lograr sus objetivos.

#### **3.6.1 Misión**

Es la representación de los propósitos de una empresa y es fundamental para establecer cuáles serán sus prioridades, estrategias y asignaciones. Igualmente, es el punto de partida para la gestión administrativa y, sobre todo, para establecer su estructura organizacional (David, 2013).

#### **Tabla 4**

*Componentes de la Misión*

<b>Componentes esenciales</b>	<b>Preguntas</b>
Clientes	¿Quiénes compran los productos de la empresa?
Tecnología	¿La tecnología que usa la empresa está actualizada?
Mercado	¿Cuál es la competencia de la empresa?
Autoconcepto de la empresa	¿Cuál es su mayor ventaja?
Los empleados	¿Cuál es el valor que se les da a los empleados?
Imagen pública	¿La empresa puede responder correctamente?

### 3.6.2 *Visión*

Indica la dirección de la empresa a largo plazo, determina cómo se ve esta en el futuro y cuáles son los objetivos que quisiera alcanzar para dicho tiempo; se caracteriza por ser: dinámica, desafiante, direccional, deseable, relevante y amplia. La importancia de la visión es que todos aquellos involucrados se concentran en ir hacia una misma dirección y un mismo enfoque, para lograr los objetivos de la empresa (Duval, 2020).

**Tabla 5**

#### *Componentes de la Visión*

<b>Componentes esenciales</b>	<b>Preguntas</b>
Clientes	¿Cómo será esta empresa cuando haya alcanzado su madurez o continúe creciendo en unos 5 años?
Tecnología	¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?
Mercado	¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá?
Los empleados	¿Quiénes trabajarán en la empresa?
Imagen pública	¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

*Nota.* Tomado de Duval, 2020.

### 3.6.3 *Objetivos*

Los objetivos de una organización se pueden definir como la finalidad, o la situación deseada, que se quiere alcanzar en la ejecución de un proceso. Al alcanzar dicho objetivo, esa imagen deseada se convierte en real, de forma que el objetivo deja de ser una fin por alcanzar y se requiere establecer un nuevo objetivo (Rodríguez, 1999). Según Fred (2009):

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. (p. 5)

Además, los objetivos deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización (Fred, 2009).

### 3.6.4 *Establecimiento de las Estrategias*

En esta etapa se definen las estrategias que permitirán a la empresa direccionarse por el camino correcto para lograr los objetivos. A fin de establecer las diferentes estrategias funcionales, se deben abordar los siguientes factores, de acuerdo con Hitt et al. (2007):

**Definición del negocio.** En esta deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por la empresa, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas o la cartera de negocios.

**Estrategias competitivas genéricas.** En este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y la especialización-concentración en un segmento del mercado.

**Estrategia de crecimiento.** Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno.

**Estrategia de Cartera.** Una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado.

### **3.7 Plan Táctico y/u Operativo**

#### **3.7.1 *Ejecución y/o Actuación***

Es la etapa de mayor importancia en la toma de decisiones, dado que en este punto se ponen a prueba las estrategias establecidas por medio de acciones concretas. Es en esta fase donde se suelen percibir diferencias entre lo planificado y la realidad, pero es un escenario normal, debido a que las desviaciones de la planificación suelen surgir por las exigencias del entorno. Además, es esencial la asignación de responsables que supervisarán y ejecutarán las estrategias establecidas en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el accionar. Es por ello que la mayor parte de las personas que integran la organización deben participar en la ejecución de la estrategia, de modo que comprendan y acepten la finalidad de esta (Mendoza, 2014).

#### **3.7.2 *Reporte***

Esta etapa puede considerarse como una retroalimentación para la empresa, con base en los resultados de la ejecución del plan estratégico. La fase constituye el registro y el testimonio sobre cómo se gestionaron las cosas y, por lo tanto, de cómo podrían replicarse o mejorarse en el futuro (Lema & Muñoz, 2018).

### **3.7.3 Evaluación**

Cuando se definen los objetivos, se deben seleccionar los modos e instrumentos que se aplicarán para evaluar el cumplimiento del plan estratégico. Este proceso deberá realizarse en diferentes momentos de la puesta en práctica de la estrategia, de modo que se puedan detectar a tiempo los posibles errores y hacer los ajustes correspondientes. Lo anterior significa que esta etapa consiste en una auditoría continua, con el objetivo de invertir eficiente y eficazmente el tiempo y los recursos humanos y financieros (Lema & Muñoz, 2018).

## **3.8 Innovación**

Joseph Alois Schumpeter fue uno de los principales autores que hicieron alusión a que las causas del desarrollo económico, entendiéndose este como un proceso de transformación económica, social y cultural, son las llamadas fuerzas de transformación sociocultural o innovaciones, las cuales se identifican como concepciones e implementaciones de cambios significativos, que surgen de la aplicación de conocimientos y tecnologías, enmarcadas en una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizativas y comerciales que se articulan para ofrecer el aporte o mejora (Smith et al., 2004).

Se tienen, además, guías establecidas para identificar o clasificar las innovaciones, que se pueden resumir de la siguiente manera: Innovación en producto, Innovación de proceso, Innovación en Marketing e Innovación en organización (OECD, *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. In STI Horizon, 2018). Así pues, la innovación debería estar en el corazón de toda estrategia. En la tradición clásica dominante, una fuerte orientación al mercado es esencial para la innovación exitosa; con tal concepción, la innovación efectiva

proviene de la búsqueda de las necesidades que existen en el mercado y del intento por satisfacerlas con ofertas de los productos y servicios adecuados (Chiavenato, 2017).

### **3.8.1 Capacidades de Innovación (CI)**

Según el Manual de Oslo, las capacidades de innovación son el conocimiento acumulado por la empresa que está incorporado, esencialmente, en los recursos humanos, así como también en los procedimientos, procesos habituales y otras características de la empresa. Por tanto, se entiende por CI a las habilidades, los conocimientos, las destrezas tácitas y explícitas que tienen relación con el capital humano, los procesos y procedimientos de una organización, con el objetivo de gestar ventajas competitivas (Manual de Oslo, 2018). De acuerdo con Yam et al. (2010), las capacidades de innovación son el conjunto de características particulares por medio de las cuales una organización ejecuta sus estrategias de innovación, las capacidades se manifiestan a través de habilidades y conocimientos adquiridos deliberadamente para obtener un mejor desempeño innovador y económico (Yam et al., 2010).

Las capacidades de innovación cuentan con diferentes sustentos teóricos, al igual que diferentes formas de clasificación, para efectos de este trabajo, se toman con base a la definición y clasificación de las capacidades de innovación siguiendo la perspectiva de los recursos (M. E. Gómez et al., 2020; Torres, 2019). Bajo esta perspectiva se considera a las organizaciones como un conjunto de recursos tangibles, intangibles y humanos (Wernerfelt, 1984), que deben transformarse en rutinas y habilidades que permiten generar ventaja competitiva sostenible al permitir el uso del conocimiento tácito de la organización (Coombs & Bierly, 2006; Urueña et al., 2016). Este conjunto de capacidades se detallan en la tabla 7.

**Tabla 6***Capacidades de Innovación*

<b>Capacidad</b>	<b>Descripción</b>
De estrategia	Capacidad para identificar las fortalezas y debilidades internas y externas, oportunidades y amenazas, formular planes de acuerdo con la visión y misión empresarial, así como ajustar el plan para su implementación (Cheng et al., 2006; Yam et al., 2004).
De producción	Es la habilidad para transformar los resultados de i+d en productos o mejoras, en pro de suplir las necesidades del mercado y fabricados de acuerdo con los requerimientos de diseño (Cheng et al., 2006; Yam et al., 2004).
De Mercado	Habilidades para publicitar y vender los productos sobre la base del entendimiento de las necesidades de los consumidores, la posición de la competencia, los costos, los beneficios y la aceptación de la innovación (Cheng et al., 2006; Yam et al., 2004).
I+D	Habilidad para integrar la estrategia de i+d, implementar proyectos, gestionar el portafolio de proyectos y adquirir experiencia en i+d (Cheng et al., 2006; Yam et al., 2004).
Gestión de Recursos	Habilidad para adquirir y asignar apropiadamente capital, experiencia y tecnología en procesos de innovación (Cheng et al., 2006; Yam et al., 2004).
De organización	Capacidad para asegurar mecanismos de organización y armonía, cultivando la cultura organizacional y la adopción de buenas prácticas de gestión (Cheng et al., 2006; Yam et al., 2004).
De aprendizaje	Habilidad para identificar, asimilar y explotar el conocimiento del entorno (Cheng et al., 2006; Yam et al., 2004).

**3.9 El Modelo CRL (Capability Readness Level)**

El modelo CRL es una herramienta diseñada para medir la madurez de las capacidades, organizacionales, financieras, de marketing, de innovación y gerenciales de una unidad empresarial; a partir de la evaluación de la ejecución y la optimización como buena práctica de 48 factores o actividades de gestión. Esta herramienta fue desarrollada con base en la observación directa de cerca de 862 unidades empresariales del Área Metropolitana de Medellín (Castrillón y Urrego, 2020). Las capacidades son definidas así:

**Tabla 7***Capacidades Desarrolladas en el Modelo CRL*

<b>Capacidad</b>	<b>Detalle</b>
Organizacional	Capacidad que tiene una empresa para captar, seleccionar y mantener un adecuado perfil de colaboradores; su nivel de preparación académica, sus competencias y su experiencia son determinantes en la tarea de alcanzar los objetivos organizacionales (Castrillón y Urrego, 2020).
Financiera	La habilidad de manejar de una manera eficiente, clara y oportuna, los recursos asociados a la operación, de tal manera que su uso genere capacidades que deriven en ventaja competitiva (Castrillón y Urrego, 2020).
De marketing	Habilidad para relacionarse y articularse con su entorno, clientes, proveedores, competidores, entes gubernamentales y de control, así como también su interacción con otras industrias (Castrillón y Urrego, 2020).
De innovación	La habilidad de utilizar los recursos y las capacidades con los que cuenta la organización, en función del hallazgo y la implementación de soluciones nuevas o existentes (Castrillón y Urrego, 2020).
Gerencial	Es el conjunto de habilidades del emprendedor, empresario o el grupo directivo que facilitan el direccionamiento estratégico de la organización (Castrillón y Urrego, 2020).

Es de mencionar que los factores que implementa la herramienta, expuestos en el Anexo 1, fueron evaluados por medio de una matriz de correlación que permitió confirmar su relación e interdependencia con las capacidades descritas. La escala de medida usada se reporta en el Anexo 2.

### **3.10 Tecnología**

Se conoce como tecnología a un producto o una solución, que se conforma a través de un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas diseñados para resolver un problema (Manual de Oslo, 2018). Generalmente, se asocia la tecnología con el saber científico y la ingeniería; sin embargo, tecnología es toda noción que pueda facilitar la vida en sociedad, o que permita satisfacer

demandas o necesidades individuales o colectivas, ajustadas a los requerimientos de una época específica (OECD, 2018)(Manual de Oslo, 2018).

### ***3.10.1 Brecha Tecnológica***

Las brechas tecnológicas tienen diversas interpretaciones, en relación con los diferentes contextos para los cuales aplican. Estas pueden entenderse como la magnitud de diferencias en las capacidades tecnológicas de los países o las organizaciones, considerando la línea divisoria entre países desarrollados y en desarrollo (Sutz, 2015). Otra interpretación puede darse por medio de factores como el acceso a tecnología, la alfabetización tecnológica, el acceso social y el uso social, con los cuales se conforma una brecha tecnológica en relación con el grado de implementación (Boase y Chen, 2002). Desde otra perspectiva, se relaciona con el acceso a internet y las TIC, para los países de economías emergentes (Rivera y Boyacá, 2020).

### ***3.10.2 Gestión Tecnológica***

La gestión tecnológica surgió como respuesta a la necesidad de usar el factor tecnológico con un sentido estratégico y se define como el manejo de todas aquellas actividades que habiliten a la empresa para hacer el uso más eficiente de la tecnología generada internamente y de la adquirida a terceros, así como de incorporarla a los nuevos productos (innovación de producto) y a las formas en que los producen y se entregan al mercado (innovación de proceso). Asimismo, se encarga de los problemas de decisión en todos los niveles relacionados con la creación y la utilización de activos y capacidades tecnológicas; sus impactos sobre los individuos, las organizaciones, las sociedades y la naturaleza; y la conciliación de las consecuencias económicas, sociales y ambientales de las innovaciones tecnológicas (Estrada et al., 2018).

Es preciso señalar que la gestión tecnológica busca mejorar las capacidades de absorción y de internalización del conocimiento, para lo cual puede hacer uso de metodologías que apoyen estas actividades. Por ende, los modelos de gestión constituyen herramientas para la toma de decisión sobre estrategias innovadoras (Estrada et al., 2018).

### 3.10.3 Modelos de Gestión Tecnológica

A continuación, se explican seis modelos que permiten ejecutar prácticas adecuadas tanto en pymes como en grandes empresas (Estrada et al., 2018).

**Tabla 8**

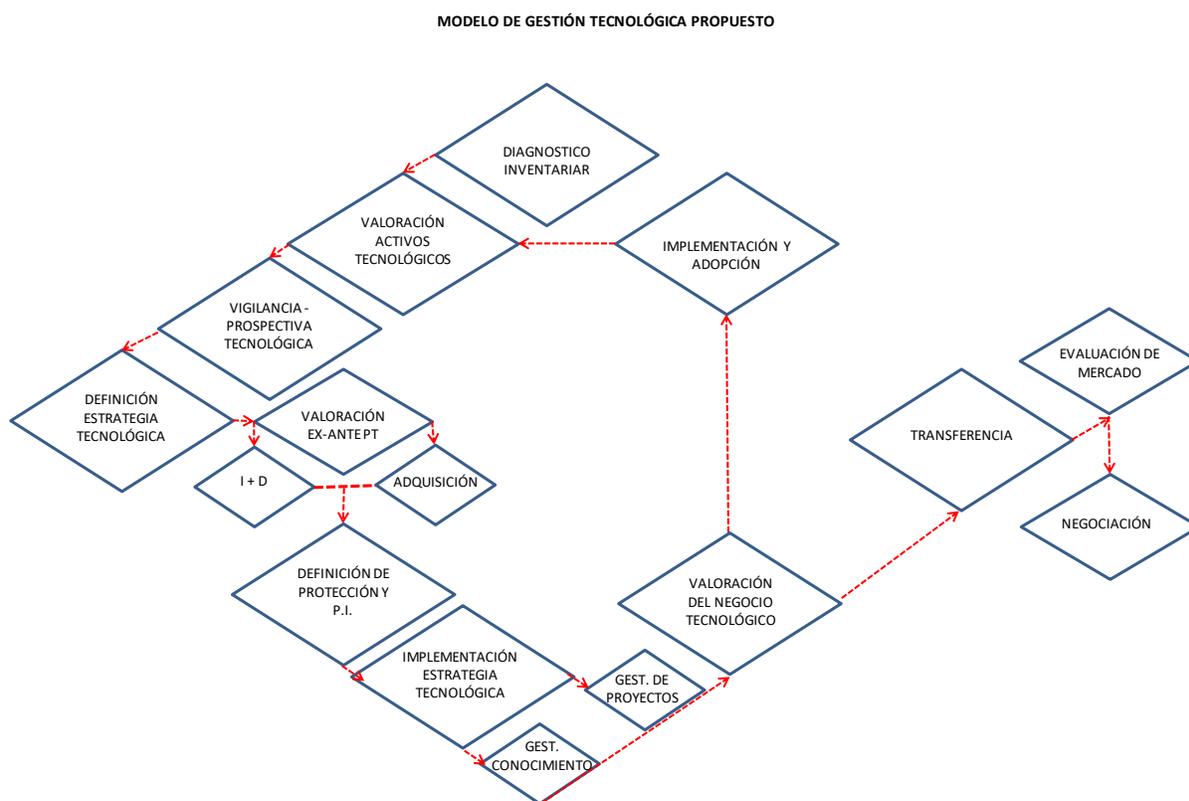
#### *Modelos de Gestión Tecnológica*

<b>Modelo</b>	<b>Detalle</b>
PNT (Premio Nacional de Tecnología e Innovación, 2012)	Permite impulsar el desarrollo de las organizaciones de manera ordenada a niveles competitivos de clase mundial, mediante la gestión tecnológica explícita sostenida y sistemática.
COMECYT	Propone una solución permanente para la elaboración de productos y servicios, que es basarse en la capacidad de organización y habilidades para crear, almacenar, transferir, aplicar y difundir el conocimiento a través de redes formales.
Sumanth y Sumanth (1996)	Plantea un enfoque sistémico de la gestión tecnológica, mediante un proceso continuo que puede ser aplicado al producto, servicio, centro de trabajo y corporación nacional o internacional.
Hidalgo, León y Pavón (2002)	Define un conjunto de procesos de gestión específicos, adaptados a la tecnología, para identificar, evaluar, seleccionar, adquirir, asimilar y utilizar eficientemente la tecnología.
COTEC (1998)	Está basado en una estructura poco compleja que abarca cinco elementos o funciones. Cada elemento puede auxiliarse de diversas herramientas para su realización, como puede ser la investigación de mercado, el análisis FODA, la prospectiva, entre otras.

Antonio Hidalgo (1999)	La gestión tecnológica, como un factor estratégico de la competitividad industrial. El modelo clasifica las funciones para desarrollar la gestión tecnológica eficientemente en activas y de apoyo.
Modelo de Gestión Tecnológica para la productividad y la competitividad.	El modelo implementa en total 17 actividades relevantes, de las cuales 14 actividades se realizaban al interior de la organización y 3 de cara al mercado, cuanto el nivel de madurez o de preparación es alto. (Castrillón & Urrego, 2019).

## Figura 6

### Modelos de Gestión Tecnológica para la Productividad y Competitividad Empresarial



*Nota:* Tomado de Castrillón, J., y Urrego, D. (2020). *Modelo para la medición del nivel de madurez de capacidades empresariales para la productividad y competitividad.*

<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32543.10404>

## 4 Metodología Propuesta

La intervención implementa como metodología las fases del proceso de consultoría establecidas por la OIT (García et al., 2020); iniciación, diagnóstico, planificación, aplicación y terminación como se presenta a continuación por medio de la tabla 9.

**Tabla 9**

*Fases del proceso de consultoría*

Fase	Proceso	Tareas
1	Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros contactos con el cliente</li> <li>• Diagnóstico preliminar de los problemas</li> <li>• Planificación del cometido</li> <li>• Propuestas de tareas al cliente</li> <li>• Contrato de consultoría</li> <li>• Análisis del objetivo</li> <li>• Análisis del problema</li> </ul>
2	Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrimiento de los hechos</li> <li>• Análisis y síntesis de los hechos</li> <li>• Información de los resultados al cliente</li> <li>• Elaboración de soluciones</li> <li>• Evaluación de opciones</li> </ul>
3	Planificación de medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas al cliente</li> <li>• Planificación de la aplicación de medidas</li> <li>• Contribuir a la aplicación</li> </ul>
4	Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas de ajustes</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Informe final</li> </ul>
5	Terminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de compromisos</li> <li>• Planes de seguimiento</li> <li>• Retirada</li> </ul>

*Nota.* Tomado de Garcia et al., 2020.

Al aplicar las tareas de las fases se reconoce la empresa, se identifica la problemática, se detallan los objetivos de la intervención como se detallan en la tabla 9, y se ejecutan una serie de actividades por etapas en la que se aplican diferentes herramientas de diagnóstico como las cinco fuerzas de Porter, el análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL), la matriz DOFA y el diagnóstico de capacidades.

Realizada la fase de iniciación y diagnóstico se da paso a la revisión bibliográfica, que permite reconocer y describir los elementos que definen un plan de gestión y sus principales lineamientos; seguidamente, se procede a definir modelos y herramientas para la etapa de descripción de la organización y para el diagnóstico; entonces, con el análisis resultante se trazan los lineamientos propuestos para el plan estratégico.

Cabe aclarar que el desarrollo de las actividades involucra la evaluación de casos de estudio, normatividad nacional e internacional vigente, literatura y herramientas comerciales y de viabilidad económica; sobre lo anterior se fundamentan las rutas de innovación para la empresa. En la Tabla 9 se presentan las principales actividades y los logros de cada una de ellas, en relación con los objetivos específicos.

**Tabla 10**

*Actividades por Objetivos Específicos*

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Resultado</b>
1 Elaborar el marco teórico con los conceptos relevantes y pertinentes acerca de la planeación estratégica para la	1.1 Revisión bibliográfica.	Estado del arte.
	1.2 Evaluación de contextos normativos, políticos y económicos.	Definición del contexto organizacional bajo los lineamientos políticos, normativos, económicos, sociales y ambientales.

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Resultado</b>
innovación y las herramientas de diagnóstico.	1.3 Identificación de oportunidades.	Planteamiento de los ejes de oportunidad y las líneas de innovación.
2 Realizar el diagnóstico para la empresa por medio de los modelos y herramientas identificados en el marco teórico.	2.1 Después del proceso establecido para el objetivo uno, se determinan las herramientas que se consideran pertinentes para los intereses de la empresa.	Justificación de la elección de las herramientas y los modelos.
	2.3 Se aplican los modelos o las herramientas seleccionadas a la empresa.	Diagnóstico de la organización.
	2.4 Se interpreta la información obtenida de la aplicación de las herramientas.	Análisis del diagnóstico
4 Plasmar los lineamientos del plan estratégico desde los resultados del diagnóstico y orientados al desarrollo de capacidades para innovar en la organización y el cierre de brechas.	3.1 Desarrollas el plan estratégico para la innovación en la organización bajo el contexto de las oportunidades.	Plan estratégico
	3.2 Evaluación de la estructura organizacional actual de la empresa.	Identificaciones de oportunidades de mejora.
	3.3 Adaptación de la estructura organizacional al contexto de innovación en función de las oportunidades.	Articulación de una única estrategia.

Así como se describe en la tabla anterior, el proceso de intervención se inicia con una revisión bibliográfica que establece las bases sobre las cuales se desarrollarán las etapas posteriores; ello implica describir qué es un plan, una estrategia y los elementos que los conforman, incluyendo las herramientas o modelos de diagnóstico organizacional que luego serán aplicados para el entendimiento detallado del contexto de la empresa.

Después de la identificación de las herramientas de diagnóstico, se definirá la necesidad o no de combinar herramientas en el diagnóstico de la empresa, con el propósito de entender a fondo el estado actual de la organización y disponer de la mayor cantidad de insumos posibles para proponer el plan, en línea con los intereses del presente trabajo. Las herramientas o los modelos

abordados tienen por objeto ofrecer, de forma integral, un análisis del entorno de la organización, desde las perspectivas internas o competitivas y externas o generales, y con ello el esquema de recursos y capacidades de la organización por cada una de sus áreas operativas, teniendo como lineamientos dentro de estos análisis del entorno actividades de observación, monitoreo, pronóstico y evaluación.

Ahora bien, el análisis interno o análisis competitivo tiene por objeto establecer las características estructurales que definen la competencia de la industria y, para efectos del presente trabajo, se abordará por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter, herramienta aplicada para identificar oportunidades y amenazas, cuyo conocimiento y gestión, desde la estrategia, pueden permitir a la organización la obtención de resultados superiores a los de la competencia.

Por otra parte, el análisis externo o análisis general tiene por objetivo identificar los factores que, desde los ámbitos económicos y sociales, afectan ampliamente a la organización; dicha actividad se aborda por medio de la herramienta PESTEL, bajo los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, como se había mencionado.

Posteriormente, la matriz DOFA se utiliza como herramienta para articular los insumos obtenidos de los análisis competitivo y general; el análisis competitivo permite identificar fortalezas y debilidades de la organización, y el análisis general apoya la identificación de oportunidades y amenazas. Esta herramienta se considera relevante para la propuesta de plan estratégico, pues facilita el entendimiento de la organización y, por ende, la posibilidad de tomar decisiones.

Si bien con las anteriores herramientas se podría proponer un plan estratégico para la empresa, estas se complementarán con un diagnóstico de los recursos y las capacidades, el cual debe hacerse con base en cinco perspectivas específicas, a saber: capacidades organizacionales,

capacidades financieras, capacidades de marketing, capacidades de innovación y capacidades gerenciales. En este punto, se destaca que en la herramienta la innovación es vista de manera integral, como parte de las capacidades para la productividad y la competitividad de la empresa y estas son el objeto central del presente trabajo. Además, son los recursos y las capacidades los que ofrecen posibilidad de rentabilidad diferente, así como la posibilidad de enfrentar o no, de forma satisfactoria, las fuerzas de Porter o los factores del PESTEL. En consecuencia, el análisis de recursos y capacidades en la organización tiene como finalidad identificar el potencial de la empresa para establecer ventaja competitiva respecto a la competencia.

De esa manera, el análisis de las diferentes herramientas permite el diseño del plan estratégico para la empresa como etapa final del trabajo, al combinar las estrategias propuestas y los retos en capacidades, se propone la estrategia y los lineamientos de un plan que promueva el desarrollo de capacidades para innovar dentro de la organización.

#### **4.1 Elección de las Herramientas de Diagnóstico**

El presente trabajo tiene por objeto la presentación de un plan estratégico que promueva el desarrollo de las capacidades para innovar. En línea con ello y con lo descrito en el marco teórico, se aplicarán herramientas que posibiliten el reconocimiento de los diferentes contextos de la empresa, para establecer oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades; igualmente, se considera pertinente establecer el contexto de las capacidades de la organización en diferentes dimensiones.

En consecuencia, se procede a realizar una descripción detallada de Image's Body S.A.S., luego se aplica el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, como mecanismos para puntualizar los factores internos y externos determinantes de la empresa y disponer de los

insumos pertinentes para la elaboración de la matriz DOFA. Además, se aplica la herramienta de diagnóstico de capacidades CRL, dado su aporte integral en cuanto a las capacidades para innovar, para mejorar la productividad y la competitividad de la empresa. Así, a través de la combinación de estos recursos de diagnóstico se definirán parámetros e insumos con los que se podrá establecer cuáles son las necesidades de la organización, en pro de la realización de sus metas (Wheelen y Hunger, 2013).

## **5 Diagnóstico de la Organización**

### **5.1 Descripción de la Empresa**

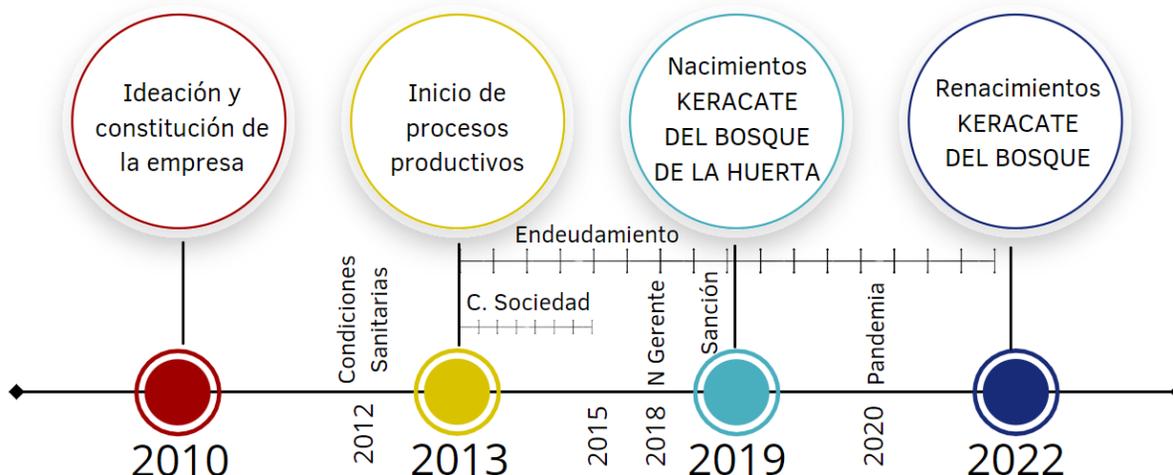
#### **5.1.1 Historia**

Image's Body S.A.S. fue construida en 2010, a través de una sociedad establecida por cuatro personas, y hasta mediados de 2012 no se formalizó la operación, cuando se lograron las condiciones sanitarias para el establecimiento físico ubicado en el barrio Belén de Medellín. Actualmente, está ubicada en el barrio Cabañas del municipio de Bello, Antioquia.

La empresa objeto de estudio tiene como propósitos el desarrollo, la fabricación y la comercialización de productos cosméticos; en las líneas de higiene y cuidado corporal, facial y capilar, con dos líneas de negocio: servicios de maquila y marca propia. Es de mencionar que tiene instalaciones físicas por arrendamiento, en las que cuenta con condiciones sanitarias para realizar sus procesos de fabricación de cosméticos en las formas cosméticas líquido, emulsión y semisólido, y está conformada por 10 colaboradores, seis encargados de los procesos operativos y logísticos, y los otros tres encargados de los procesos administrativos, técnicos y comerciales, incluido el gerente.

**Figura 7**

*Línea del Tiempo de Image's Body S.A.S.*



### **5.1.2 Descripción de los Servicios y Productos**

La empresa tiene como finalidad el desarrollo y la fabricación de productos con alto contenido de activos vegetales y desempeño efectivo en sus diversas aplicaciones; de acuerdo con ello, el portafolio de productos y servicios se describe, de manera general, a continuación:

### **5.1.3 Servicios de Maquila**

Dentro de sus posibilidades de fabricación y su experiencia en producción y desarrollo para líneas de piel, rostro y cabello, la empresa ofrece el servicio desde el diseño del producto, partiendo de una lista de características, proclamas y/o aplicaciones o de una contramuestra. Lo anterior permite el levantamiento de parámetros para el desarrollo, que es posteriormente presentado al cliente para aprobación, y sobre este se realiza la gestión de notificación sanitaria, se gestionan compras y producción para entregar productos terminados al cliente. Cabe destacar que el servicio

puede tener variaciones en su ejecución, ya sea recibiendo los desarrollos del clientes o materias primas e insumos parciales o en su totalidad.

#### **5.1.4 *Productos con Marcas Propias***

Image's Body se creó con el propósito de fabricar productos con marca propia y para ello se creó la marca ib, bajo la cual se comercializan productos desde los inicios de la actividad comercial en 2013. En la actualidad, la empresa cuenta con diversas marcas propias que están en construcción y son: Keracate, Del Bosque, De la Huerta y Coco Clisso, con productos destinados al cuidado de la piel y el cabello, dentro de los que se hallan geles, jabones, cremas, tratamientos entre otros.

En línea con lo anterior y con los intereses de la empresa, las marcas ofrecen productos con alto contenido de activos vegetales, cuenta con 18 notificaciones sanitarias vigentes propias y más de 12 desarrollos en ejecución, que serán productos bajos marcas propias o servicios para clientes. Los productos más comercializados son los jabones líquidos, los geles antibacteriales y el tratamiento alisador permanente progresivo.

#### **5.1.5 *Proveedores***

La empresa cuenta con proveedores nacionales, principalmente empresas formales clasificadas entre fabricantes de etiquetas, materiales de empaque secundarios (cajas), importadores y fabricantes de materiales de empaque primario (envases, válvulas y tapas), importadores y fabricantes de materias primas (activos de origen vegetal y excipientes variados aptos para el mercado). En general, los proveedores de envases y materias primas son clave, si bien se tiene como estrategia trabajar con productos nacionales, esta es una fuerte restricción del mercado; además, suelen estar validados un mínimo de dos proveedores por cada materia prima e

insumo, política que no se cumplen en su totalidad, dado que algunos elementos son exclusivos de un proveedor, en dichos casos se debe asegurar la disposición de inventarios y estar dispuesto a implementar cambios que no afecten la funcionalidad o la apreciación del consumidor.

Por último, la empresa cuenta también con proveedores de servicios acorde con necesidades puntuales, para las cuales no se tienen las capacidades desarrolladas, las cuales no deben implicar el core del negocio o, por lo menos, no deben comprometer la independencia de la empresa y su libre desarrollo.

#### **5.1.6 Clientes**

La clasificación de clientes de Image's Body S.A.S. se realiza de acuerdo con su oferta de productos y servicios. De tal manera, se identifican clientes de maquila y son principalmente empresas micro o pequeñas propietarias de marcas de cosméticos con canales de distribución propios o por medio de terceros; algunas de ellas cuentan con tiendas o puntos de venta y centran sus operaciones principalmente a nivel nacional.

Asimismo, entre los clientes de marcas propias se cuentan distribuidoras, almacenes médicos, minimercados y supermercados o personas naturales que comercializan los productos por canales electrónicos.

### **5.2 Análisis del Contexto y de la Situación Actual de la Empresa**

El análisis de la situación actual de la organización ofrece el punto de partida para la planeación estratégica; este será la herramienta para identificar oportunidades de mejora, situaciones problemáticas y/o mecanismos para abordar el crecimiento durante los próximos años. El análisis se aborda desde lo general hacia lo específico iniciando por describir y entender el

macroentorno de la organización y luego el microentorno para finalmente con los insumos obtenidos abordar las herramientas DOFA y de diagnóstico de capacidades.

### **5.3 Análisis Externo**

#### ***5.3.1 Análisis del Microambiente o del Entorno Competitivo***

##### **5.3.1.1 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes**

Para abordar el poder de negociación de los clientes de Image's Body S.A.S. se parte de la descripción previa y se analiza de forma independiente para los clientes de maquila y clientes de marca propia. Aunque se establece en los antecedentes el desconocimiento que tiene la empresa frente a los clientes actuales y potenciales, se plantea el análisis desde la información de comportamiento y las facilidades que tiene la empresa para llegar a un acuerdo, generar incrementos a precios y cerrar nuevas negociaciones.

Negociación de clientes de maquila: este tipo de clientes mantiene un poder de negociación medio alto, puesto que en el entorno hay otras empresas que ofrecen servicios similares; la oferta de valor que confiere poder de negociación a la empresa está centrada en su propuesta de valor conformada por respaldo técnico, entregas oportunas y confiabilidad en procesos. Este tipo de cliente pierde proceso de negociación en la medida en que las formulaciones sean del fabricante y el producto objeto del servicio presente aceptación del mercado y crecimiento en ventas.

Negociación clientes de marcas propias: con respecto a los clientes de las marcas propias, se identifica un poder de negociación alto por parte de los clientes, pues las marcas no cuentan con reconocimiento y deben competir con productos y marcas de mayor posicionamiento. De acuerdo con ello, en la medida en que los clientes tienen acceso a mejores precios o mayores niveles de persuasión pueden tomar más fácilmente decisiones de compra.

### **5.3.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

En el sector de los cosméticos, el poder de los proveedores se evidencia en que la afectación de los precios es relativo al tipo de materia prima, material de empaque o insumo ofertado. Para referencias específicas, cuya oferta es reducida, el poder de negociación es alto, en el caso de las referencias con amplia oferta o disponibles fácilmente en el mercado, la capacidad de negociación de los proveedores baja y es mayor para la empresa. La dinámica es consecuente, independientemente de que las referencias sean importadas o de fabricación nacional; por supuesto, los cambios de contextos tienen injerencias sobre las dinámicas de poder negociación de los proveedores.

### **5.3.1.3 Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes**

El mercado de los productos cosméticos en Colombia está conformado por un ecosistema complejo, diverso y extenso, hay presencia de marcas pequeñas, medianas y grandes, de fabricaciones nacionales o importadas, están involucrados en la actividad fabricantes, distribuidoras, comercializadoras, tiendas físicas diversas, grandes superficies y un mercado electrónico cada vez más fuerte. En consecuencia, la entrada de nuevos competidores en los contextos de marcas y productos es una amenaza para la empresa de atención importante.

De esa forma, el análisis para las barreras de entrada se aborda considerando la empresa como fabricante y comercializadora dueña de marcas propias, así como prestadora de servicios de maquila. Las barreras analizadas son las siguientes:

Economías de escala. Es una oportunidad, en la medida en que la compañía desarrolle crecimiento en infraestructura y tecnología.

Diferenciación de productos. Las multinacionales hacen de esta una barrera de entrada potente, dada su capacidad de inversión en investigación y desarrollo, en publicidad y en marketing.

Requerimientos de capital. La tecnificación y la infraestructura para grandes plantas de producción representan altas demandas de capital, lo que establece otra barrera de entrada.

Costos de cambios. Actualmente, los cambios tecnológicos se dan en periodos cortos de tiempo; igualmente, las herramientas informáticas implican costos de implementación.

Acceso a canales de distribución. Existen mecanismos que demandan inversión y gestión de capacidades.

#### **5.3.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos**

En el mercado local, como mercado natural, al igual que en el mercado nacional, existe una gran variedad de productos que ofrecen al consumidor resultados iguales o similares, con eventuales variaciones en los beneficios o en el desempeño. Ello respecto a la gran mayoría de productos elaborados por Image's Body S.A.S.

Como un efecto de la alta demanda, la alta competencia y los mecanismos técnico-legales para la comercialización de los productos nacionales e importados, en lo referente a cosméticos, constantemente ingresan al mercado productos nuevos o modificados, en general con precios más bajos, por lo que se establece esto como una amenaza alta para la empresa, puesto que se hace necesario hacer la identificación precisa de los productos sustituidos y, además, estos establecen un techo a los precios y generan efectos sobre la rentabilidad, que suelen ser negativos.

### 5.3.1.5 Rivalidad entre los Competidores

El sector cosmético en Colombia, al igual que en la mayoría de las industrias, las organizaciones dependen de las otras; ello implica que una acción estratégica de cualquiera de ellas, especialmente de las empresas líderes en el mercado, repercute sobre la actividad de las demás. Regularmente, estas acciones conllevan a generar mayor esfuerzo en la competencia para dar cumplimiento a sus objetivos. Según Porter, la intensa rivalidad se determina con la evaluación de ciertos factores, que se detallan a continuación:

Se estima que en Colombia la densidad empresarial asciende a 500 empresas.

- Número de competidores: en el sector, los competidores son abundantes y de tamaños diversos; se estima que en Colombia la densidad empresarial asciende a 500 empresas, de las cuales las 16 más grandes tienen ingresos operacionales superiores a \$ 159 000 000 000 y entre ellas se cuentan organizaciones nacionales y multinacionales (Sectorial, 2021), lo que limita el seguimiento minucioso a las acciones estratégicas, más para empresas pequeñas como Image's Body S.A.S.
- Tasa de crecimiento del sector: el sector cosmético en Colombia viene creciendo desde 2016 a más del 4 % anual, a excepción de la caída del 9,7 % en 2020 (Sectorial, 2021) por efectos de la pandemia. Este crece constantemente y permite a las empresas centrar sus estrategias en intereses diversos a la guerra de precios, ante las variaciones en el número de consumidores. Se permite, entonces, aprovechar el crecimiento de la población, los cambios en hábitos y tendencias, así como las variaciones en la capacidad adquisitiva, y es aquí donde la empresa debe tener puesta su atención.
- Características del producto: los productos de la empresa, en general, pueden ser percibidos por los clientes como mercancías; en su mayoría, estos no son fácilmente

- diferenciables por sus atributos, y cuando los atributos son realmente perceptibles no se están comunicando, lo que impide la valoración del atributo por parte del cliente. Los aspectos de valor agregado, transversales a los productos de las marcas, son el alto contenido de activos de origen vegetal en las formulaciones, se combinan aplicaciones y dentro de la funcionalidad de los productos y, además, se cuenta con certificados de biodegradabilidad para algunos de los productos y ello no es frecuente en las características actuales del mercado; asimismo, se dispone de productos como el SensiGel (fragancia en gel), que no son identificados en mercado por otras marcas, pero que, además, es bien valorado por el consumidor y posee ventas significativas.
- Monto de los costos fijos: para Image's Body S.A.S., los costos fijos se estiman altos, dado el volumen de producción actual y utilidad neta, comparada con otras empresas del sector (Sectorial, 2021); así pues, se encuentran diferencias de hasta cinco puntos porcentuales cuando el costo fijo se estima cercano. Lo anterior es justificable si se considera el tamaño de la empresa y sus volúmenes de producción, sumado a la alta demanda de mano de obra por procesos manuales, lo que desemboca en altos costos operativos que se disminuyen en la medida en que crece la producción.
  - Capacidad: la empresa cuenta, actualmente, con capacidad instalada holgada para permitir crecimiento a corto plazo, la ocupación se estima al 60 % en solo un turno, lo que se potencializan con la implementación de turnos y colaboradores. Si bien frente a la competencia la empresa es pequeña y sin reconocimiento, su capacidad instalada y operativa le representan oportunidades. A 2021, la empresa tuvo capacidad de producción en unidades entre 40 000 y 55 000 unidades, en promedio, por mes, según

las referencias de mayor rotación, los estimados con la implementación de turnos puede ser de 150 000 unidades de productos fabricados en un mes.

- **Altura de las barreras de salida:** en el sector cosmético se estiman barreras de salida altas y ello aplica para la empresa, pues su infraestructura y conocimiento desarrollados son específicos. Algunas de estas barreras son tenencias poco liquidables, alta dependencia de proveedores, restricciones sociales y gubernamentales y estrategias comerciales altamente desarrolladas, en el caso de los canales tradicionales.
- **Diversidad de los rivales:** para Image's Body S.A.S., los rivales son diversos en los diferentes aspectos y permanentemente están cambiando, lo que representa diferentes desafíos; dicha diversidad se evidencia en empresas con activos desde \$ 200 000 000 millones hasta multinacionales como Unilever, posicionada dentro de las más grandes del mundo (Sectorial, 2021).

### **5.3.2 *Análisis del Macroambiente***

#### **5.3.2.1 Análisis PESTEL**

Desde las perspectivas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales, se abordan los factores influyentes sobre la ejecución de las actividades operativas de la empresa. Dado el volumen de información que ha generado la aplicación de la herramienta, se presenta el resumen de análisis en la Figura 9, que expone los hallazgos más destacados, y el análisis completo se detalla en el Anexo 3.

#### **Figura 8**

*Matriz PESTEL para Image's Body S.A.S.*

P Political	E Economic	S Social	T Technological	E Environmental	L Legal
					
CRITICO CAMBIANTE	CRITICO CAMBIANTE	DETERMINANTE CRECIENTE	DETERMINANTE CAMBIANTE	CRITICO CAMBIANTE	DETERMINANTE NORMATIVO
- Políticas Cortoplacistas - Corrupción	- Crece el PIP - Altas tasas de I. - Inflación alta	- 51,6 Millones - 16 % Pobreza - 31 % Clase M.	- Industria 4.0 - Biotecnología - Genómica	- Deforestación - Eventos Ext. - Contaminación	- DIAN - INVIMA - SG-SST

## 5.4 Análisis Interno

### 5.4.1 Análisis de la Gestión Administrativa y la Estructura Organizacional

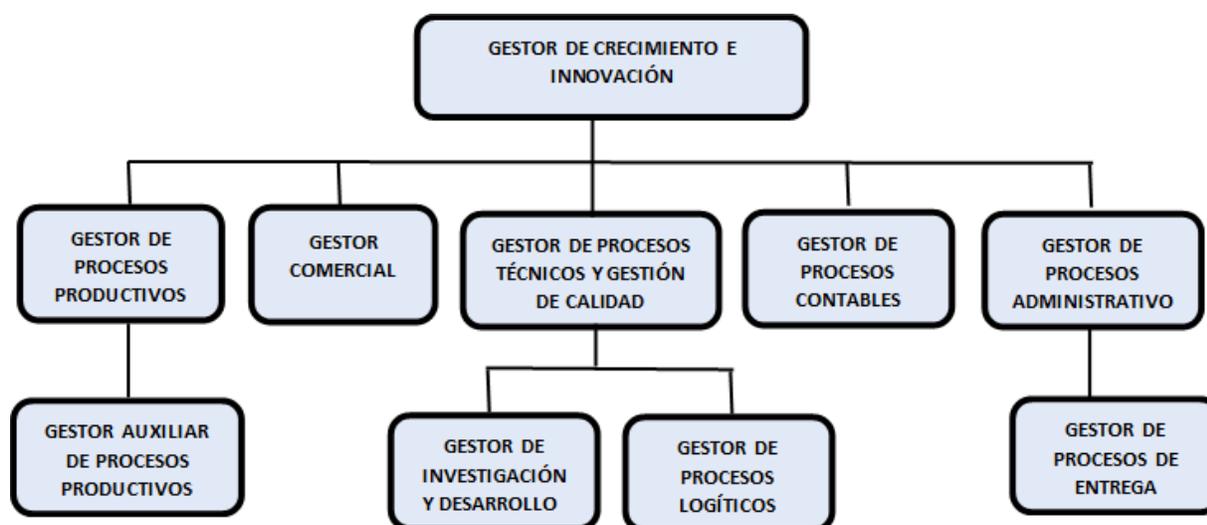
En este punto, se identifica para la organización una estructura organizacional simple, puesto que no tiene categorías funcionales o de productos, lo cual va en consonancia con las dos líneas de negocios actuales y con el tamaño de la empresa; igualmente, se identifica que, usualmente, los empleados tienden a ser generalistas y hacen diferentes actividades dentro de la empresa.

En la organización, el gerente es el responsable de la toma de decisiones, así como de supervisar y controlar las actividades que se desarrollan dentro de esta. La estructura de decisiones centralizada representa potenciales restricciones operativas y de crecimiento ante eventuales ausencias del gerente, en quien la mayoría de los empleados reconocen las capacidades, las habilidades y los conocimientos del negocio.

En ese orden de ideas, la organización cuenta con visión, misión, organigrama, valores corporativos y bosquejo de cultura, pero no se evidencian estrategias para que sus colaboradores se apropien de esto. Tampoco se observan lineamientos claros que permitan definir con claridad la cultura de la organización y su proceso de implementación, en pro de asegurar que los colaboradores tengan sentido de identidad, mayor compromiso con la empresa y con ellos mismos, para ofrecer mayor estabilidad a la organización y construir marcos de referencia para el relacionamiento y el entendimiento de las actividades de la organización en todos sus niveles.

**Figura 9**

*Organigrama actual de la empresa*



#### 5.4.2 *Análisis Financiero*

Entendiendo la importancia de analizar la gestión financiera antes de establecer estrategias y metas, se procede a realizar el análisis financiero de Image's Body S.A.S. por medio de la información contable contenida en el balance general y en los estados de resultados para los

periodos 2019 y 2021, a fin de establecer cuál es la situación actual de la empresa. El periodo contable correspondiente al 2020 no se tomará como referente para dichos análisis, dado el contexto de pandemia por COVID-19, lo que representa para el periodo un comportamiento atípico que altera con facilidad la comparación o el análisis para cualquier otro periodo.

**Tabla 11**

*Análisis Financiero de Image's Body S.A.S.*

<b>Image's Body S.A.S.</b>					
NIT. 900.361.090-6					
<b>Análisis vertical y horizontal</b>					
	Año 2021	AV	Año 2019	AV	AH
<b>Ventas netas</b>	\$ 688 004 867	100 %	\$ 485 557 315	100 %	2 %
<b>Costo de producción</b>	\$ 438 497 503	64 %	\$ 343 966 709	71 %	27 %
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 163 814 225	24 %	\$ 169 311 606	35 %	-3 %
<b>Utilidad operacional</b>	\$ 85 693 139	12 %	-\$ 27 721 096	-6 %	409 %

*Nota.* Tomado de Estado de resultados y balances de Image's Body S.A.S.

### 5.4.3 Productividad

La productividad de la organización se obtiene mediante un análisis vertical o por periodo para el estado de resultados; los indicadores pueden ser construidos o tomados de referentes globales para los rubros de costos, gastos y utilidades. Para este caso, se hace uso del referente global, el cual establece que una organización se encuentra en punto de equilibrio o es productiva cuando, respecto a las ventas para el periodo en cuestión, se tienen costos inferiores al 80 %, los gastos son inferiores al 14 % y la utilidad operativa es mayor al 6 %.

De acuerdo con lo anterior, para los periodos 2019 y 2021, se puede observar en la Tabla 10 el porcentaje de los costos, los gastos y la utilidad operativa en cuanto a las ventas realizadas para cada periodo respectivamente; con base en ello, se evidencia que los costos de producción

están por debajo del porcentaje esperado en ambos casos, que los gastos superan los porcentajes establecidos por diferencias considerablemente amplias, y que la utilidad es negativa para el periodo 2019, pero positiva y superior al porcentaje estándar para el periodo 2021.

En razón a ello, los cuadros correspondientes a dichos porcentajes se resaltan en color rojo como indicador desfavorable y en color verde como indicador favorable; es decir, los indicadores de productividad para la compañía son favorables en el periodo 2021 y no lo son tanto en el periodo 2019. Esto deja ver mejoras en la productividad y permite establecer como reto la optimización del gasto administrativo.

#### **5.4.4 Desempeño**

Por medio de la comparación de dos periodos o de un análisis horizontal, se puede establecer el nivel de desempeño de las organizaciones. En este caso, los indicadores a evaluar serán las variaciones en ingresos, costos gastos y en utilidad para un periodo frente al otro. Un desempeño positivo implica que los ingresos tengan una variación positiva, que los costos y los gastos tengan variaciones negativas o, en su defecto, de ser positivas, no sean superiores a la variación de los ingresos y que la variación de la utilidad sea igualmente positiva. Para Image's Body S.A.S., el periodo 2021 frente al periodo 2019 presenta incremento en ingresos, los costos presentan incremento, pero por debajo de los ingresos, los gastos presentan disminución y la utilidad presenta un incremento significativo.

En conclusión, para Image's Body S.A.S., durante los periodos 2019 y 2021, se evidencian pérdidas en unos de los periodos, que pueden relacionarse con la baja productividad, pero esta es atacada con mejoras en el resultado para el año siguiente, lo que permite incrementar la

productividad y llevar a la empresa a estar por encima del punto de equilibrio. Asimismo, se establece un desempeño positivo para el último periodo respecto al anterior.

#### **5.4.5 *Análisis Operativo***

Las actividades operativas en Image's Body S.A.S. tienen por objeto la producción de un número específico de cosméticos, para garantizar estándares de calidad bajo parámetros de costo y tiempo. Para ello, se cuenta con una estructura logística y productiva que ejecuta actividades en pro de satisfacer un requerimiento o solicitud por parte de algún cliente.

Cabe resaltar que dentro de las actividades logísticas se ejecutan la recepción de órdenes o pedidos, valida requerimientos de materias primas e insumos, realiza las compras pertinentes y gestión de entrega oportuna de estas. Es responsabilidad de la persona encargada de compras liderar la ejecución de dichas actividades e intervienen, además, gerencia en procesos de aprobación, administración y dirección técnica en procesos de validación de clientes, inscripción de proveedores y pagos cuando son compras de contado y responsables de procesos de producción en la validación de inventarios y generación de los respectivos requerimientos. Como apoyo, se cuenta con actividades de recepción y espacios de almacenamiento por tipo de insumo o materia prima, así como controles de calidad.

El proceso de producción se autoriza por parte del coordinador de procesos productivos cuando se valida la disponibilidad de todos los insumos y las materias primas requeridas para una orden, lo que se materializa por medio de una tabla de programación y la generación de un *batch record* (registro que contiene la información sobre la producción y el control ejercido en las diferentes etapas de fabricación y/o acondicionamiento de un producto), desde dirección técnica con su respectiva asignación de número de lote. En planta, se realiza despeje de líneas, se dispensa,

se mezclan las materias primas para hacer los productos, se realizan controles de calidad al producto en el proceso, se envasa, se etiqueta, se lotea, se sella y/o termoencoge y el producto sale empacado para liberación, luego despacho o almacenamiento. En el proceso intervienen entre cuatro y cinco personas, se implementan balanzas, mezcladoras, envasadoras, una loteadora y equipos auxiliares en sellado y control de calidad. Los procesos involucran máquinas semiautomáticas en fabricación, envasado y loteado, el etiquetado es completamente manual, así como el tapado y el empacado.

Además, los procesos se concluyen con facturación y logística de entrega, y están apoyados por administración en cada etapa. Para realizar las actividades se cuenta con equipos de cómputo, celulares, licencia de WordOffice para gestión de proveedores, facturación, nómina y clientes, así como con Excel para costos e inventarios. Las operaciones tienen mucha similitud para los dos modelos de negocios (marcas propias u maquilas), sus principales variaciones están en los procesos de compra y logística de entrega, y cuando se presentan son gestionadas desde administración y compras.

Desde este contexto, con los procesos y recursos identificados, se establece que Image's Body S.A.S. tienen un sistema de manufactura principalmente intermitente, dadas sus demandas en mano de obra y el tamaño de los lotes actualmente fabricados. Si bien sus costos fijos se estiman altos para el tamaño de la empresa y su nivel técnico en los colaboradores se estima bajo al igual que su nivel formación, a partir de su experiencia en producción durante el periodo contable de 2021 se estima posible la migración a un sistema continuo, incluso, una alternancia de modelos, tomando en cuenta que así se establezca en su estrategia.

### 5.4.6 *Análisis del Talento Humano*

El análisis del talento humano disponible en la organización permite establecer el nivel de capacitación, de cultura organizacional, de conocimiento, de formación y de disposición para con la empresa, así como sus habilidades y capacidades. Con ello, la planificación de la estrategia para la empresa debe determinar la optimización del talento disponible, trazar mecanismos de desarrollo y/o incorporar nuevos colaboradores si se estima oportuno, en pro de los objetivos propuestos. Para abordar dicho análisis en Image's Body S.A.S, se toman las hojas de vida, se elabora una matriz de colaboradores, se identifica el mecanismo de contratación y se realiza encuesta de clima organizacional modificada para los colaboradores.

**Tabla 12**

#### *Encuesta de Clima Organizacional*

<b>Detalle</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Total de empleados</b>
¿Conoce usted si existe una rea de talento humano?	6	4	10
¿La empresa cuenta con un plan de inducción y capacitación?	8	2	10
¿Considera que la empresa cuenta con buen ambiente laboral?	8	2	10
¿Considera que la relación con sus compañeros de trabajo es buena?	7	3	10
¿Cuenta usted con un contrato de trabajo?	10	0	10
¿Conoce usted si la empresa hace una evaluación de cumplimiento o desempeño?	0	10	10

*Nota.* Resultados con base *Gestión del Talento Humano*, por I. Chiavenato, 2009, McGraw Hill.

En relación con la herramienta aplicada para establecer la percepción de las personas, se identifica para Image's Body S.A.S. un área de talento humano incipiente y su equipo de trabajo no reconoce en ella los elementos necesarios para que sea funcional. En consecuencia, se dificulta hacer seguimiento al desarrollo y el aprendizaje de los colaboradores, no hay herramientas formales para la gestión de los recursos y las capacidades en relación al talento humano y se

considera que faltan procedimientos y capacidades organizacionales para suplir las diferentes falencias.

#### **5.4.7 *Análisis Tecnológico y de la Información***

La gestión efectiva de la tecnología y la información debe promover el diseño de mecanismos y herramientas que promuevan el flujo adecuado de la información, con el objetivo de mejorar la productividad y la toma de decisiones. La recolección, el almacenamiento y el resumen de la información debe responder a los intereses operativos y estratégicos, y su gestión puede ser una fortaleza o una debilidad con impacto en todas las áreas de la organización, a tal nivel que puede llegar a ser el eje estratégico de algunas organizaciones.

En Image's Body S.A.S. se cuenta con niveles tecnológicos bajos en sus procesos, comparados con los recursos tecnológicos disponibles en el mercado y con los que cuentan empresas grandes y destacadas del sector. Los principales recursos tecnológicos se encuentran en los procesos de envasado, loteado y termosellado, lo que tiene efecto, principalmente, en el rendimiento de la empresa. Igualmente, en la empresa se identifican fuentes de generación de información relacionada con ventas, compras y producción; los recursos informáticos usados y que consideramos destacados para recolectarla y almacenarla son los siguientes:

**Word Office.** Software utilizado para la facturación y la gestión de clientes, colaboradores y proveedores; para este se evidencia un uso básico que permite inferir un programa subutilizado, dado que no tienen todos sus módulos funcionales, principalmente por limitaciones en las capacidades optativas del programa. Desde los componentes rendimiento, se puede establecer que este tiene efectos sobre la automatización de algunos procesos internos, como la nómina la contabilidad y las bases de datos; también en automatización de algunos procesos individuales

como gestión parcial de clientes. No obstante, dicha herramienta no es usada en la gestión de marketing en apoyo a la productividad o a los procesos logísticos, tampoco ofrece una ventaja competitiva distintiva para la organización.

**Excel.** Se cuenta con un programa diseñado a medida para la gestión de inventarios, fórmulas y costos, lo cual tiene un impacto sobre la productividad y los procesos logísticos internos y repercute de forma positiva en el rendimiento.

De esa forma, la información generada de los procesos de producción es capturada de forma manual en formatos físicos llamados batch records y estos son almacenados físicamente, se elaboran en cumplimiento a la normatividad, la cual establece que puede ser captura física o digital, y es necesario indicar que los pro y contras del mecanismo usado actualmente no se han evaluado.

#### **5.4.8 *Análisis de Mercadeo y Marketing***

El mercadeo y el marketing son estructuras primordiales para la relación de la organización con los clientes y con la competencia, además de velar por el posicionamiento y la reputación de los productos y las marcas. En Image's Body S.A.S. se identifica que desde 2021 se realizan actividades de marketing digital de forma regular, pero solo desde inicios de 2022 se cuenta con acompañamiento de expertos mediante servicio de *outsourcing* y aún no se cuenta con resultados útiles para la toma de decisiones. En los canales tradicionales, no se evidencian dependencias de mercadeo y marketing sólidas; las actividades relacionadas son ejecutadas por el gestor de crecimiento y no se llevan a cabo bajo un plan claro y organizado.

De igual modo, en la empresa no se evidencian perfiles de clientes o herramientas que permitan definirlos e identificar los clientes actuales o los potenciales. En general, no se identifican

la segmentación de clientes, las estrategias de marketing, los ciclos de vida de los productos ni se conoce la reputación de marcas y productos.

#### **5.4.9 *Análisis de las Capacidades para Desarrollar e Innovar***

En primera instancia, abordar el análisis de capacidades para desarrollar e innovar en Image's Body S.A.S. permite identificar que no se tienen establecidos mecanismos para la elección y la implementación de nuevas tecnologías, no hay metodologías para integración de las tecnologías que se adquieren ni se tienen establecidos presupuestos para dichas actividades. En cuanto al contexto de los desarrollos, no se evidencian mecanismos de identificación de oportunidades o necesidades, ni priorización en los procesos de desarrollos. Aun así, se identifica un amplio portafolio de productos propios o al servicio de los clientes de maquilas, que se analiza en pro de identificar las capacidades organizacionales detrás de los resultados actuales.

De acuerdo con el número de los productos y la relación de años de actividad comercial de la empresa, con las características de los productos y las ventas, se identifican capacidades internas en para desarrollar productos, muchos de ellos con cualidades diferentes que les confieren potencial comercial, se destacan los productos con proclamas de biodegradabilidad, dadas las tendencias de consumo; el SensiGel (fragancia en gel con alto sensorial), por sus ventas y componente diferenciados; el tratamiento alisador, debido a sus ventas, aplicaciones y componentes diferenciadores; y el manto para uñas, dada su composición 100 % vegetal, como un factor diferenciador determinante, su aplicación y su desempeño.

### **5.5 Resultados del Diagnóstico**

La aplicación de las herramientas de análisis interno y externo, cinco Fuerzas de Porter y PESTEL, ha permitido la identificación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las

amenazas que posee la organización. Estos aspectos determinantes se combinan con los resultados de otras herramientas para construir potenciales rutas de crecimiento para la empresa. En síntesis, los hallazgos son los que se mencionan a continuación:

## Tabla

13

### Matriz DOFA

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
Falta de planificación y organización en la gestión administrativa.	Cambios en los mercados, en las tendencias y en los hábitos de los consumidores.
Falencias en definición de estrategia, su ejecución y articulación con la cultura organizacional.	Alzas repentinas en las tasas de cambio (se nacionalizan los mercados).
El organigrama actual de la organización no es claro ni promueve el flujo de información, responsabilidades y seguimiento. Es obsoleto.	Creciente actividad del sector y globalización de mercados.
Gastos altos en relación con las ventas.	Cambios en los canales de información y en el tiempo y acceso a la información.
Falta de capacidades en el equipo de trabajo.	Se cuenta con capacidad de producción.
Limitaciones para gestionar la formación y el desarrollo del talento humano.	Relacionamiento con el ecosistema de innovación.
Alta dependencia de la mano de obra en la productividad.	Crecimiento de las ventas del sector por canales digitales.
Falta de herramientas para el flujo oportuno y adecuado de la información de producción y logística, y para la toma de decisiones.	Conocimiento de los procesos y de los puntos críticos para la medición y toma de datos.
Falta de equipo comercial	Presencia de productos por varios años en el mercado
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
La dirección cuenta con habilidades y conocimiento técnico sobre el negocio.	Alzas repentinas y frecuentes en las tasas de cambio.
Capacidad y estabilidad financiera.	Alta capacidad de inversión de la competencia.
Capacidad para mejorar la productividad y el desempeño.	Alto poder comercial y mediático de las grandes empresas.
Capacidad para ejecutar y optimizar sus procesos.	La velocidad del cambio en mercados, hábitos y tendencias.
Capacidad de producción disponible.	Rigor y cambios en la normatividad y las entidades de control.

Cumplimiento de la normatividad y de condiciones locativas.	Regulación y normatividad cosmética.
Capacidad para mantener la calidad en los productos.	Rapidez en los cambios de tecnología.
Conocimiento del equipo de trabajo.	Crisis climática.
Herramientas para el control de la información comercial y contable.	Crisis geopolítica.
Experiencia técnica.	Crisis de contenedores.
Capacidad para la ejecución de proyectos.	Crisis de salud pública.

La matriz DOFA presentada en la tabla 12 es en gran medida el resultado del diagnóstico, integra toda la información obtenida de las diferentes herramientas y en sus cuatro componentes ofrece una síntesis de la realidad de la empresa. Posteriormente, con la aplicación de la herramienta de estrategias FODA se detallan propuestas claras resultados de cruzar fortalezas y las debilidades con oportunidades y amenazas, dando paso así a posibles estrategias que permitirían a la empresa enfrentarse al futuro minimizando el riesgo y sobre ellas se procederá a desarrollar la propuesta para la empresa. Dichas estrategias se detallan en la tabla 13.

## Tabla

14

### *Matriz FODA*

<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>
Desarrollar canales efectivos de comercialización virtual.	Sustituir ME y MP de importaciones por los nacionales cuando se permita. Generar margen a los costos del 3 % asociado al riesgo.
Fortalecer las capacidades para innovar, por medio de la gestión efectiva de la tecnología.	Construir alianzas estratégicas con clientes y proveedores para procesos de comercialización (compras y ventas).
Comercializar, al año, un mínimo de dos productos mejorados o completamente nuevos alineados con las tendencias y las estrategias, con marcas propias o de clientes, pero desarrollados en la empresa	Ejecutar estrategias de difusión y promoción por medio de herramientas y canales virtuales, así como en ferias y eventos.
Promover el crecimiento del modelo de maquilas, con la potencialización de los clientes actuales y la gestión de los nuevos vínculos comerciales.	Ejecutar un plan de vigilancia estratégico con ejes legales, tecnológicos y comerciales o de mercado.

---

Gestionar estrategias de globalización articuladas con los lineamientos del país y las estrategias de los clientes. Ejecutar un plan de actualización en normatividad y legislación, con estrategias claras de implementación y contingencia dentro de la empresa.

Desarrollar canales efectivos de comercialización por venta directa.

---

**Estrategias (DO)**

**Estrategias (DA)**

---

Implementar técnicas y estrategias de recolección, tratamiento y análisis de información de clientes, productos y mercados.

Concluir los lineamientos y las políticas de la estructura organizacional, implementarlos y gestionarlos.

Ejecutar con rigor el plan estratégico.

Implementar un programa de gestión del conocimiento.

Implementar estrategias y herramientas digitales para ejecutar procesos comerciales por medio de alianzas.

Estructurar plan de gestión y optimización de recursos y capacidades.

Definir e implementar los indicadores para todas las áreas.

Estructurar y gestionar plan de relacionamiento e integración con el ecosistema de innovación, para el fortalecimiento de las capacidades.

Implementar planes de mejora desde la evidencia de necesidades en los diferentes procesos (equipos, software y formación).

Establecer mecanismos de construcción de alianzas con organizaciones públicas y privadas.

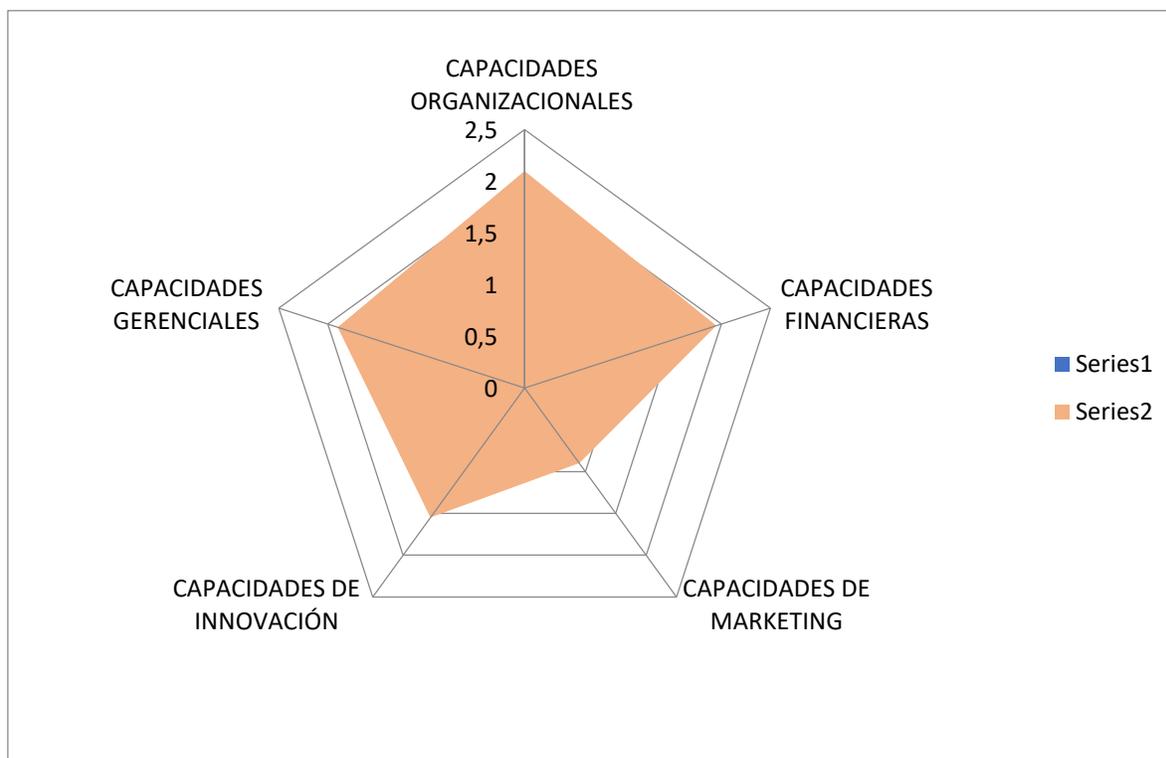
---

## 5.6 Recursos y Capacidades.

En este punto, al aplicar la herramienta predestinada al modelo para la medición del nivel de madurez de capacidades empresariales para la productividad y la competitividad, CRL (Castrillón & Urrego, 2020) presentado en el apartado 3.6 del capítulo marco conceptual y cuya información se complementa en el Anexo 1, los resultados obtenidos se presentan a continuación por medio de la figura 10 y la tabla 14.

### Figura 10

*Resultados del Diagnóstico de Capacidades*



*Nota.* Resultado de la aplicación de la herramienta CRL.

### Tabla 15

#### *Resultados del Diagnóstico de Capacidades*

Capacidades organizacionales	2,10
Capacidades financieras	1,95
Capacidades de marketing	0,9
Capacidades de innovación	1,55
Capacidades gerenciales	1,90

*Nota.* Resultado de la aplicación de la herramienta CRL.

En los resultados obtenidos al aplicar la herramienta CRL, se evidencia para las cinco capacidades el bajo nivel de desarrollo con valores inferiores a 2,5 en una escala de 0 a 5, pero este se acentúa para las capacidades de marketing y de innovación. Ello complementa la información ya obtenida en las herramientas previas y fundamenta los planteamientos a ofrecer a la empresa.

## **6 Plan Estratégico**

El plan estratégico que se presentó para Image´s Body S.A.S. se estructuró con base en los lineamientos y partes descritas en el marco teórico. Este inicia con los lineamientos estratégicos que responden a los procesos de diagnóstico y análisis de la empresa; luego detalla el mapa estratégico con objetivos e indicadores para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral; por último, pasa a desarrollar el marco del plan estratégico por medio del propósito, la mega, la misión, la visión, los valores, las metas, los objetivos y las políticas, para finalmente concluir con los lineamientos de cultura organizacional.

### **6.1 Definición de los Lineamientos Estratégicos**

Los lineamientos estratégicos constituyen la respuesta a los hallazgos que se obtuvieron en el diagnóstico de la empresa mediante la aplicación de las diferentes herramientas. Estos se combinan para la generación de las estrategias propuestas en la matriz FODA y luego se priorizan en función del desarrollo de capacidades con el fin de innovar como estrategia central y que se declaró desde el título del presente trabajo.

De acuerdo con lo anterior, al aplicar cinco fuerzas de Porter, PESTEL y análisis de capacidades a los resultados obtenidos permiten establecer que las líneas estratégicas a priorizar en la empresa son la innovación y el marketing, dado que su bajo nivel de desarrollo limita tanto el crecimiento sostenible como el integral de la compañía. Además, es necesario trazar y ejecutar estrategias para los aspectos financieros, productivos y organizacionales en pro de la consecución de los objetivos.

Por consiguiente, a continuación, se describen en orden de prioridades los lineamientos estratégicos que se propusieron:

**Lineamientos estratégicos en innovación:** teniendo claro que la estrategia central de la empresa es desarrollar capacidades para innovar, los siguientes lineamientos contribuyen a este propósito: la creación de un área de gestión tecnológica, la gestión de programas de formación y capacitación que promuevan el desarrollo integral del equipo de trabajo y la construcción de redes de relacionamiento con el ecosistema de innovación. Todo esto bajo los lineamientos de una estrategia de diferenciación que permita a la empresa ofertar productos y servicios con alto valor agregado.

**Lineamientos estratégicos en marketing:** mediante una estrategia de captación de nuevos clientes en su etapa temprana se deben articular productos, servicios y canales por medio de equipos de alto desempeño que respalden la estrategia de innovación y promuevan el cumplimiento de los objetivos.

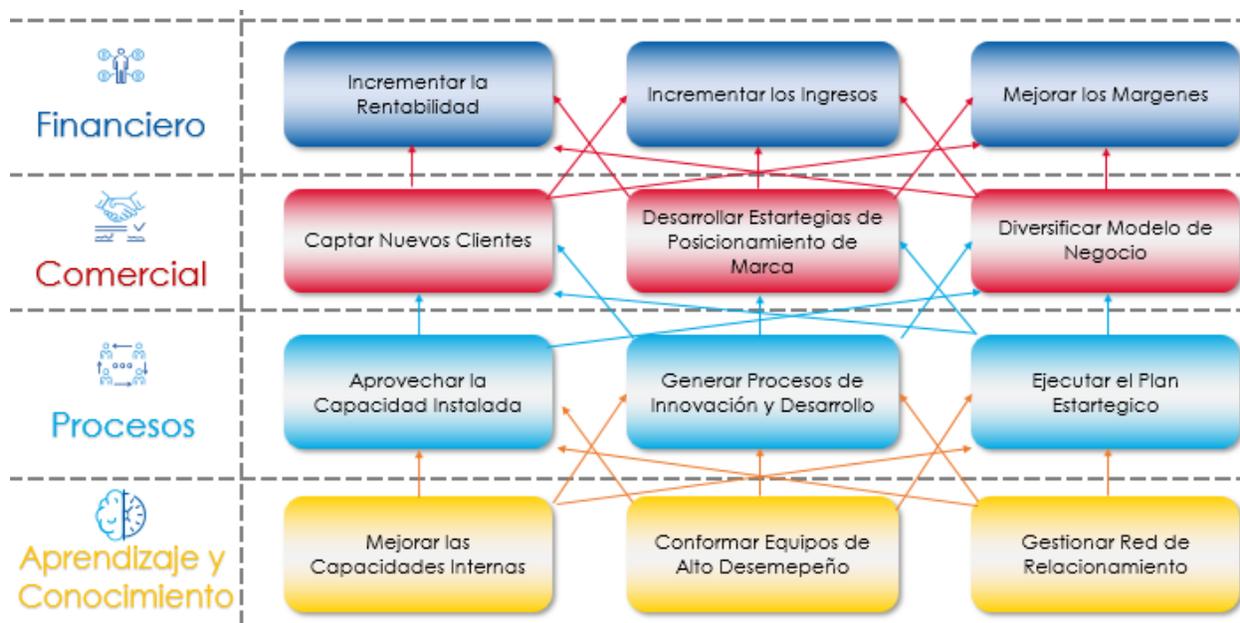
**Otros lineamientos estratégicos:** la articulación de la estrategia en innovación y la estrategia en marketing tienen por efecto proporcionar el cumplimiento del crecimiento en ventas y el incremento en la rentabilidad como fines de la perspectiva financiera, pero, además, estas demandan de estrategias efectivas y ejecutadas con rigor en las dimensiones organizacionales y productivas, que involucren la gestión de recursos y capacidades en pro de la consecución de objetivos. Para ello, desde la gerencia se deben trazar estrategias y planes para Image's Body S.A.S., que articulen elementos de la estrategia de diferenciación, de segmentación o enfoque y de desarrollo de productos, y así aprovechar la capacidad de desarrollo de productos con la que cuenta la empresa en busca del desarrollo de capacidades para innovar.

## 6.2 Mapa Estratégico

Para dar continuidad al desarrollo del plan estratégico, los lineamientos presentados anteriormente se expresan mediante del cuadro de mando integral en las perspectivas financiera, comercial, productiva y de aprendizaje y crecimiento. Por medio de este se presentan objetivos estratégicos con metas e indicadores que plantean la base para la ejecución y desarrollo de los planes tácticos a través de los que se puede materializar el presente plan.

**Figura 11**

*Objetivos estratégicos*



*Nota.* Con base en el *Cuadro de mando integral*, por R. Kaplan y D. Norton, 2000, *Gestión 2000* - Harvard Business School Press.

**Tabla 16**

*Indicadores del Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Meta estratégica	Indicador	Fórmula
 <b>FINANCIERA</b>	Incrementar la rentabilidad	Incrementar la rentabilidad mínima en un 3 % anual.	Porcentaje de crecimiento de la rentabilidad.	$(\text{Rentabilidad 2023} - \text{Rentabilidad 2022}) / \text{Rentabilidad 2022}$
	Incrementar los ingresos	Aumentar los ingresos en mínimo el 20 % anual.	Porcentaje de incremento en ventas.	$(\text{Ventas 2023} - \text{Ventas 2022}) / \text{Ventas 2022}$
	Mejorar los márgenes	Mantener márgenes de contribución promedio superior al 50 %.	Productividad	Productividad.
 <b>COMERCIAL</b>	Captar nuevos clientes	Incrementar ventas mensuales en un 15 % por clientes nuevos.	% de ventas a clientes nuevos.	$(\text{Ventas mes anterior} - \text{Ventas del mes a nuevos clientes}) / \text{Ventas mes anterior} - \text{Ventas}$
	Desarrollar estrategias de posicionamiento de marca	Implementar plan de posicionamiento de marcas con actividades mensuales.	Opinión de clientes y consumidores	Opinión de clientes y consumidores - número de clientes y consumidores.
	Diversificar modelo de negocio	Implementar mínimo una franquicia de centros de experiencia KERACATE por año.	Número de centros nuevos al año.	Número de centros nuevos al año.
 <b>PROCESOS</b>	Aprovechar la capacidad instalada	Incrementar la producción de la empresa hasta en un 20 % al año.	Productividad	Productividad
	Generar procesos de innovación y desarrollo	Ejecutar cuatro innovaciones por año en productos o servicios.	Número de innovaciones al año	Número de innovaciones al año
	Ejecutar el plan estratégico	Ejecutar las acciones del plan estratégico y	Porcentaje de ejecución	Porcentaje de ejecución

		mantenerlos actualizado.		
	Mejorar las capacidades internas	Desarrollar las capacidades organizacionales hasta superar dos puntos en la curva antes de finalizar el 2022.	Desarrollo de capacidades.	Diferencia en la calificación de las capacidades durante y después del diagnóstico.
	Conformar equipos de alto desempeño	Conformar un equipo de gestión tecnológica durante el 2022 con el respectivo plan de acción.	Porcentaje de ejecución del plan en el año.	Porcentaje de ejecución del plan.
A. Y C.	Gestionar red de relacionamiento	Ejecutar mínimo dos proyectos por año con participación o financiamiento de alguno de los actores del ecosistema de innovación.	Porcentaje de proyectos por año.	Número de proyectos al año.

*Nota.* Con base en el *Cuadro de mando integral*, por R. Kaplan y D. Norton, 2000, Gestión 2000

- Harvard Business School Press.

### 6.3 Propósito

Promovemos desarrollo económico, sostenibilidad e innovación para contribuir al bienestar de las personas y de la naturaleza a través del poder, la ciencia y la magia de nuestros productos y servicios.

### 6.4 Mega

Para el 2027 cuadruplicaremos las ventas respecto al 2021 y seremos una empresa sostenible, incluyente e inspiradora.

## 6.5 Misión

Promover bienestar, desarrollo económico y social por medio de los mejores productos y servicios cosméticos ecoamigables.

## 6.6 Visión

Desarrollaremos capacidades para innovar y transformar el cuidado de la piel y el cabello en actos consientes que cuidan la naturaleza.

## 6.7 Valores y Principios Éticos

La organización se caracteriza por trabajar con un equipo humano, dispuesto a construir relaciones bajo el respeto, la integridad, la solidaridad, la honestidad y, sobre todo, el servicio de calidad a sus clientes internos y externos.

- **Respeto:** consideración consciente con la que nos tratamos y tratamos a todos en nuestro equipo de trabajo, sin causar ofensas o perjuicios a nosotros mismos y a otros.
- **Integridad:** en Image's Body S.A.S. hacemos lo correcto, considerando siempre lo que es bueno y lo que contribuye a los intereses de clientes, consumidores y aliados.
- **Solidaridad:** en la empresa tenemos sentimiento y actitud de unidad con base en metas o intereses comunes.
- **Honestidad:** nuestra empresa e integrantes reúnen atributos personales, como la decencia, dignidad, sinceridad, justicia, rectitud y honradez.
- **Servicio:** la organización trabaja con pasión por tener una sonrisa en nuestros clientes internos y externos. Para ello, ponemos en práctica actividades, actitudes, valores y capacidades que, en conjunto, permiten construir canales de comunicación asertiva.

## 6.8 Metas

Como mecanismo para el cumplimiento del plan estratégico se presentan metas a corto, mediano y largo plazo en términos de resultados tangibles con el fin de facilitar la gestión efectiva de la organización. Dicho escalonamiento se interesa en la implementación de acciones necesarias para materializar el plan desde los principios de flexibilidad y dinamismo.

### Año 1

Hoy, 30 de junio de 2023, Image's Body S.A.S. es sostenible en su operación y cuenta con un área efectiva de gestión tecnológica para la innovación. Así mismo, su estructura organizacional es funcional y eficiente, y ejecuta un plan comercial que incluye ventas por medio de tiendas virtuales y canales directos de sus marcas propias de las que factura el 50 % del total de las ventas, el restante es por servicios de maquila. Su crecimiento en ventas es mayor al 20 %, por su parte, su rentabilidad neta es superior al 15 % y se invierte en diversificación de mercados, crecimiento y retribución a socios y colaboradores.

### Año 3

Hoy, 30 de junio de 2025, Image's Body S.A.S. es una empresa sostenible, con reconocimiento nacional por sus capacidades para innovar en productos y servicios con dos de sus marcas presentes en los mercados especializados en cuidado de piel y cabello. Cuenta con un sistema de ventas digitales que representan el 50 % de los ingresos, tiene ventas internacionales por el 10 % de sus ventas totales, su rentabilidad es superior al 20 % y su crecimiento es a una tasa mayor al 20 % anual en ventas tanto de marcas propias como de maquilas.

### Año 5

Hoy, 30 de junio de 2027, Image's Body S.A.S. tiene más de tres productos de marcas propias en el top 10 de las respectivas categorías de cuidado especializado de piel o cabello. Es

una empresa reconocida a nivel nacional en servicios de maquila, tiene relaciones comerciales internacionales sólidas que representan más del 20 % de su facturación, además, cuenta con planta de producción propia con capacidad de alojar más de 30 colaboradores en instalaciones modernas, acogedoras e innovadoras, su crecimiento anual es mayor al 20 % y la rentabilidad mayor al 22 %.

## **6.9 Objetivos**

### **6.9.1 General**

Desarrollar productos y servicios cosméticos de alto desempeño por medio de estrategias innovadoras y sostenibles direccionadas a lograr crecimientos globales iguales o superiores al 20 % anual.

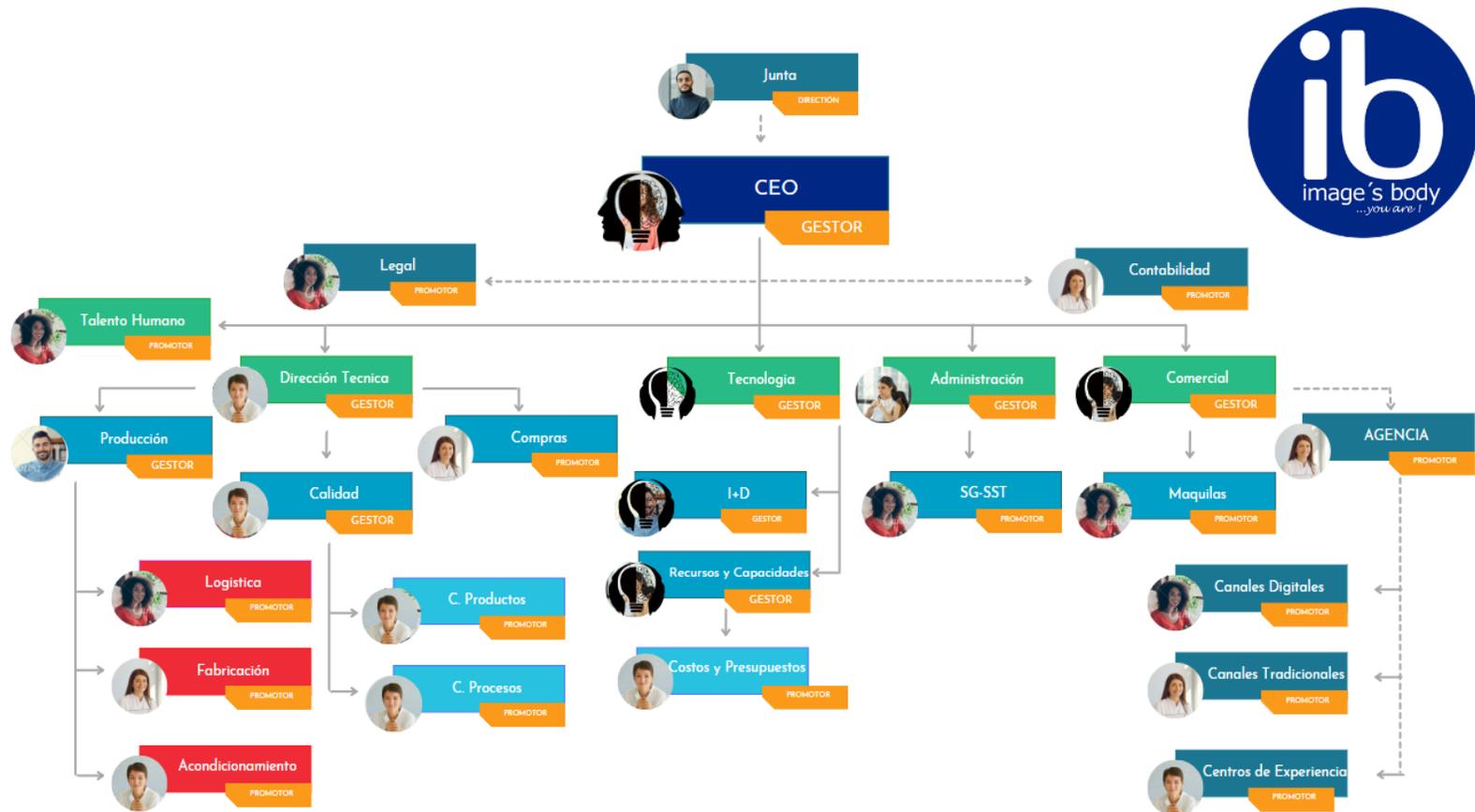
### **6.9.2 Específicos**

1. Implementar el Área de Gestión Tecnológica como mecanismo para el desarrollo efectivo de las capacidades con la finalidad de innovar dentro de la organización
2. Fabricar productos cosméticos innovadores, cumpliendo con los estándares de calidad nacionales e internacionales, enfocados en satisfacer las necesidades de clientes y consumidores.
3. Comercializar productos y servicios de forma eficiente mediante canales tradicionales, canales virtuales y modelos de negocio tipo franquicia.
4. Ejecutar proyectos de innovación en el sector cosmético, involucrando actores del ecosistema de innovación para apalancar el crecimiento de la empresa dentro de los lineamientos de sostenibilidad.

## 6.10 Organigrama

Figura 12

Organigrama propuesto



El proceso de intervención a Image's Body S.A.S. permite identificar un organograma que no responde a las necesidades de la presente propuesta, por ello se realiza una reconfiguración de la estructura organizacional definiendo 5 áreas de trabajo; Talento humano, Técnica, Administrativa, Comercial y Tecnología, por medio de esta última se propone articular la gestión eficiente de los recursos y las capacidades y por ello se incluyen los frentes de desarrollo y costos y presupuestos con el interés de garantizar la ejecución de la estrategia propuesta.

### **6.11 Políticas**

La empresa desarrolla y fabrica productos cosméticos de forma eficiente con base en los estándares de sanidad y calidad que se enmarcan en los decretos 219 de 1998 y 612 de 2000, los cuales reglamentan la operatividad del sector, y la Ley 1562 de 2012 que reglamenta el SG-SST. Así mismo, se combinan herramientas de buen servicio para atender y satisfacer las necesidades de clientes, consumidores y aliados. Además, permanece abierta a los cambios y a las necesidades del mercado y se implementan sistemas de actualización y capacitación para el equipo de trabajo dentro de un conjunto de estrategias de crecimiento innovador y sostenible.

Como empresa fabricante y comercializadora del sector cosmético en Colombia, el propósito es que los consumidores los reconozcan por la calidad de los productos y su compromiso con el desarrollo económico, social y ambiental sostenible de la región en primera instancia, pero con impacto futuro a nivel país. Por otro lado, se en construir relaciones estables con colaboradores, proveedores, clientes y aliados que permitan hacer de las necesidades, falencias y debilidades, grandes oportunidades en materia de crecimiento y sostenibilidad.

Image's Body S.A.S. reconoce el impacto de las actividades sobre el medio ambiente y asume con responsabilidad la construcción de estrategias acorde con la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas, trabaja en línea con autoridades ambientales, respeta la normatividad y asume causas que promuevan el desarrollo de consciencia colectiva frente a la responsabilidad de todos en el cuidado de la vida en todas sus expresiones.

Se entiende que las políticas varían ampliamente en su tipo según la naturaleza del negocio y la filosofía de la gerencia, dado que estas son decisiones corporativas en las que se definen criterios y compromisos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos, y alcanzar los objetivos.

#### ***6.11.1 Políticas Generales***

Las políticas generales son las que alcanzan a toda la organización y marcan sus líneas generales. Todos deben conocerlas y utilizarlas como una guía. Una buena política general deberá ser acorde con la estrategia que fijó la empresa y servir de referencia para la elaboración del resto de políticas departamentales y específicas (Bernal, 2012).

Por tal motivo, se definieron las siguientes políticas de carácter general:

- Image's Body S.A.S. deberá contar con una dirección alineada a los objetivos y metas de la empresa.
- Para garantizar la efectividad de la planificación estratégica, la empresa Image's Body S.A.S. deberá analizarla y evaluar en una periodicidad de cinco años para determinar que esté alineada a los objetivos de la empresa.

- Para mejorar la calidad y excelencia de los productos, Image's Body S.A.S. deberá realizar mejoras continuas a sus procesos e implementar equipos de vanguardia para sobresalir en la competencia.

### ***6.11.2 Políticas de Atención al Cliente***

Las políticas atención al cliente establecen los lineamientos o directrices que debe seguir todo el personal de la organización al momento de interactuar con los clientes (Ugalde, 2017). Es decir, las políticas están orientadas en garantizar la mejor atención para contribuir con el crecimiento de la empresa.

- La empresa deberá atender de manera cordial al cliente y responder de forma profesional todas las necesidades o inquietudes.
- Los trabajadores que tengan contacto con los clientes deberán ser profesionales en el desarrollo de sus actividades y cumplir con los requerimientos de los clientes.
- La empresa deberá garantizar condiciones de salubridad y técnico locativas en todas las instalaciones o áreas de la empresa, con la finalidad de no afectar la percepción del cliente sobre la empresa.
- La empresa y los trabajadores que la integran deberán cumplir con todas las obligaciones y compromisos que se establecieron con los clientes.
- La empresa deberá atender a todos los clientes por igual, sin preferencia ni discriminación, pues todos los clientes merecen ser tratados de la misma manera.

### **6.11.3 Políticas de Compra**

Los lineamientos que se definieron para determinar cuáles serán las condiciones, los plazos de pago y los proveedores que tendrá la empresa, entre otros criterios, que se aplicarán al momento en que la organización proceda a la adquisición de materiales, insumos y productos para sus operaciones habituales son los siguientes (Bernal, 2012):

- La compra de los materiales o productos necesarios para los distintos procesos de la empresa la realizará una persona que se designe para tal rol de acuerdo con lo establecido en el cronograma.
- El personal encargado deberá establecer una lista de proveedores del mismo material o producto que garanticen el abastecimiento de lo solicitado. Así seleccionará el proveedor que presente las mejores condiciones del producto y el mejor precio.
- Antes de establecer alianzas estratégicas con los proveedores, la empresa deberá realizar un análisis de la calidad de los productos y determinar que se adapte y cumpla con los requerimientos de esta.
- La empresa cumplirá con todos los compromisos y obligaciones que se establecieron con proveedores o clientes.
- Para garantizar el *stock* de inventario de materia prima, la empresa deberá llevar un control de la mercancía y verificar su existencia, con la finalidad de no presentar ausencia de este durante el proceso de producción.

### **6.11.4 Políticas de Talento Humano**

La gestión de talento humano está orientada al bienestar de los colaboradores y a su desarrollo profesional y personal para garantizar que ejecuten sus actividades y responsabilidades

bajo los estándares de calidad establecidos, además de alcanzar los objetivos planteados por la empresa. A continuación, se mencionan estas políticas:

- Proporcionar a los colaboradores todas las herramientas, suministros, equipos y capacitaciones que faciliten desenvolverse en la ejecución de sus actividades y responsabilidades.
- Se capacitará al personal en las últimas tendencias y procesos relacionados con la producción y comercialización de productos cosméticos de la región, con el fin de mejorar la calidad del servicio y producto.
- Será prioridad que la gestión de talento humano mantenga una constante investigación y análisis de la situación laboral en cada una de las áreas, y también tomar en consideración las opiniones del personal.
- Se deberán formalizar todos los servicios de mano de obra calificada a través de un contrato de trabajo escrito, en el que se especifique el cargo, funciones y responsabilidades del trabajador.
- Se incentivará y fomentará la formulación de ideas y de la creatividad, así como el trabajo en equipo.
- Se deberá definir un sistema de capacitación y formación con el fin de preparar al personal o colaboradores nuevos, además de disminuir la brecha de conocimiento y habilidades con los experimentados
- La Gerencia y la Administración de la empresa será responsable y puntual en la gestión del pago salarial y las debidas compensaciones.

### **6.11.5 Políticas de Calidad**

Las políticas de calidad se definen como el marco que establece las líneas de acción de las organizaciones en materia de Gestión de Calidad (ISOTools, 2015). Es decir, estipula qué debe hacer cada compañía, cómo y quiénes son los encargados, y con base en qué objetivos (Goodstein et al., 2004). Para Image's Body S.A.S. se establecieron las siguientes políticas en cumplimiento de la misión y los compromisos con los clientes:

- Cumplir con los estándares de calidad internacional para garantizar la calidad y prestigio de los productos que se ofrecen.
- Proveer productos que cumplan con los requerimientos y expectativas de los clientes.
- Garantizar una gestión eficiente en cada uno de los procesos que integran a la empresa a través de la búsqueda de excelencia, innovación, optimización y mejora continua de los productos.
- Fomentar un sistema de gestión de la calidad en los trabajadores o empleados, para generar responsabilidad en el cumplimiento de los requisitos, expectativas y necesidades de los clientes.

### **6.12 Cultura**

En esta organización impera la cultura del servicio, innovación, realización y respeto por el medio ambiente. Se trabaja por integrar valores y capacidades para dar satisfacción a clientes internos y externos, para ello, la estrategia involucra el gen de la innovación como herramienta de transformación para el crecimiento sostenible en el ADN de los procesos y de los colaboradores, lo que hace que se materialicen las metas de la organización y de los colaboradores y aliados.

## **7 Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1 Apreciaciones desde la Empresa**

El plan estratégico que se propuso para Image's Body S.A.S. se presentó a Ángela Macías, Jazmín López, Edison Andrés Restrepo y Jorge Restrepo, quienes representan la organización desde el área administrativa, contable, de dirección técnica y como socio respectivamente. El equipo de trabajo consideró que la propuesta es acertada y coincidieron en que es apropiada y oportuna para la empresa, pues constituye una herramienta potencial para promover desarrollo y crecimiento sostenible.

Adicionalmente, el equipo de trabajo presentó cuestionamientos con respecto al proceso de validación del plan dentro de la organización y a las implicaciones presupuestales y organizacionales que tienen la implementación del plan estratégico que se propuso. También plantearon que si se llega a implementar se involucre a todo el personal de la empresa desde la etapa de validación y ajustes así como en la construcción de los diferentes planes tácticos a los que tenga lugar dicha implementación. Así mismo, expresaron que con ello se puede lograr una mayor comprensión de los procesos en el equipo, contribuir a mejorar la disposición al cambio y articular los mecanismos de apropiación del conocimiento desde el inicio.

### **7.2 Limitaciones de la Intervención**

Si bien el presente plan estratégico articula los principales elementos de un plan con estrategias claras, a continuación, se señalan algunas de sus limitaciones o falencias:

**La flexibilidad y la adaptabilidad del plan propuesto:** en la actualidad, los cambios ambientales, sociales, políticos y económicos se dan a una velocidad sin precedentes, lo que limita

el alcance y la fiabilidad del presente plan estratégico, más aún en estas herramientas no se contemplan con rigor medidas para mitigar dichos efectos.

**Un número limitado de personas involucradas en su construcción:** esto restringe la capacidad de cubrimiento, el nivel de análisis de la información y la confrontación de ideas y criterios, que son muy necesarias en una herramienta como esta.

**Que el autor pertenezca a la empresa:** esto lo hace juez y parte, lo que genera posibles sesgos en el entendimiento de la información, en su análisis y la concepción de estrategias.

### **7.3 Recomendaciones desde el Autor hacia la Empresa:**

Se considera que, para lograr implementar del plan estratégico propuesto, que representa una herramienta eficiente en el desarrollo de capacidades para innovar dentro de la empresa, es importante que en Image's Body S.A.S. se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Gestionar información actualizada y oportuna del contexto y el sector en el que compete la empresa.
- Garantizar que el plan y su equipo de gestión sean dinámicos y capaces de articular los diferentes lineamientos estratégicos.
- Priorizar e implementar con rigor las estrategias descritas en el análisis DOFA, desarrollando cada una de estas de acuerdo con el análisis de capacidades y en relación con la realidad del contexto.
- Todas las perspectivas de la organización requieren desarrollo, pero son prioridad las capacidades para innovar y de mercado, pues son las áreas de mayor falencia en la compañía, y para potenciar el crecimiento se deben equilibrar con las demás perspectivas.

- Disponer recursos para el desarrollo de productos que articulen con efectividad aspectos de diferenciación, segmentación y penetración de mercados, lo que implica capacidades en desarrollo, producción y marketing. Esta combinación de estrategias permite a la empresa la diversificación de productos y el fortalecimiento de portafolio para el modelo de maquila.
- Por la estructura y capacidad de la empresa no es una alternativa viable centrar estrategias desde la competitividad en costos, puesto que implicaría altas capacidades de producción con herramientas tecnológicas que automaticen procesos.
- Distribuir equitativamente los recursos y capacidades en función de las dos líneas de negocio: maquilas y marcas propias.
- Disponer de los recursos y las herramientas que promuevan el desarrollo de capacidades para innovar en pro de permitir a la organización la consecución de los objetivos.
- La empresa debe desarrollar capacidades para la construcción de alianzas efectivas que potencien sus capacidades internas, aporten otras capacidades y apalanquen la visibilidad y el crecimiento de la organización.
- La empresa debe incluir en su estrategia diferentes horizontes sobre los cuales articular acciones a corto, mediano y largo plazo desde las estrategias FODA que se identificaron.
- Reconocer que uno de sus grandes retos radica en lograr el equilibrio entre la reducción de costes y el aumento de la eficiencia, al tiempo que se reestructuran los modelos de negocio. La reducción de costes es importante, pero no hay que dejar de lado las inversiones estratégicas, poniendo más énfasis en el crecimiento, la innovación y el

valor del cliente. Para esto, la mentalidad de los dueños y directivos de la empresa debe pasar por cambiar la visión de la tecnología como un elemento del *backoffice* que facilita la reducción de costes, a verla como un elemento generador de valor y crecimiento.

- Los objetivos deben utilizar la tecnología para mejorar el conocimiento, control y colaboración dentro de la organización, además de convertirla en un elemento para acceder a nuevos clientes y un facilitador de la movilidad de los trabajadores.

De acuerdo con lo anterior, se considera que las acciones a realizar por la organización a corto plazo son la conformación del área de gestión tecnológica, la validación del plan estratégico dentro de la empresa, el diseño de planes tácticos para las diferentes perspectivas y la asignación de recursos para las debidas implementaciones. Por otro lado, a mediano plazo se recomienda hacer una evaluación integral del plan estratégico, aplicar nuevamente las herramientas de diagnóstico con los respectivos análisis y hacer los ajustes requeridos al plan incluyendo la implementación de las medidas necesarias para dar cumplimiento a la estrategia.

#### **7.4 Conclusiones del Estudiante**

Abordar la presente intervención para la empresa Image's Body S.A.S. en el marco de la Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación fue la oportunidad para concretar el propósito que, como individuo en proceso de superación, me llevó a la decisión de realizar este proceso de formación, articular mi vocación de empresario, mi pasión por el aprendizaje y por la innovación con los recursos disponibles para el crecimiento profesional, empresarial y personal, permitiendo concluir que:

- El desarrollo de los fundamentos teóricos de los diferentes conceptos, entre ellos estrategia e innovación, ofrecieron las bases para el desarrollo de la intervención en Image's Body S.A.S.
- La articulación de conceptos y herramientas han permitido la realización del diagnóstico de la organización y por medio de este se realiza la identificación de posibles estrategias a ser presentadas como ruta de trabajo para los próximos años.
- Se plasmaron los lineamientos del plan estratégico desde los resultados del diagnóstico y se ofrecieron directrices frente al desarrollo de capacidades de innovación así como para el cierre de brechas.

En general, se concluye que la intervención permite ofrecer a la empresa una propuesta de plan estratégico para el desarrollo de capacidades en innovación y que promueva el cierre de brechas en Image's Body S.A.S., articulando herramientas que potencien el crecimiento y la sostenibilidad de la organización, estimando como aporte para la empresa la información que se entrega con los lineamientos estratégicos que pueden ser validados, ajustados, apropiados e implementados en la medida que se gestionen planes de acción efectivos que articulen las recomendaciones presentadas.

El proceso de formación e intervención hicieron posible el aprendizaje y la apropiación de conocimientos en torno a ciencia, tecnología, innovación, estrategia, recursos, capacidades entre otros conceptos, así como el entendimiento e interacción con herramientas de gestión y el ecosistema de innovación. Lo anterior confiere habilidades y capacidades al individuo y al profesional para abordar los retos en términos de gestión de las capacidades con el fin de innovar dentro de organizaciones públicas o privadas desde la perspectiva de gerente o gestor.

## 8 Referencias

- Alburquerque, A. de la R., & Carrillo, O. L. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Revista Gestión y Estrategia*, 37(37), 61–78.  
<https://doi.org/10.24275/UAM/AZC/DCSH/GYE/2010N37/DELAROSA>
- Ansoff, I. (1998). *La Dirección Estratégica En La Práctica* (p. 548).
- Arnoletto, E. J. (2014). *Las Políticas Públicas*.
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la investigación*.
- Boase, J., & Chen, W. (2002). *Is there a Place in Cyberspace : Understanding the Uses and Users of Public Access Terminals. December*.
- Casos, D. E. (2004). Hacia una caracterización de los procesos de innovación en la industria colombiana. Los resultados de un estudio de casos. *Academia : Revista Latinoamericana de Administración*, 17(33), 5–33.
- Castrillón, J. J., & Urrego, D. A. (2019). *MODELO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. January*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22476.77443>
- Castrillón, J. J., & Urrego, D. A. (2020). *MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE CAPACIDADES EMPRESARIALES PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, CRL. January*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32543.10404>
- Cheng, J. G., Yam, R. C. M., Mok, C. K., & Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, 170(3), 971–986.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.07.054>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*.

Chutivongse, N., & Gerd Sri, N. (2020). Creating an innovative organization: Analytical approach to develop a strategic roadmap guiding organizational development. *Journal of Modelling in Management*, 15(1), 50–88. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0067>

*Colombia es el país de Latinoamérica donde resulta más caro comprar una Big Mac*. (n.d.).

Retrieved April 30, 2022, from <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-el-pais-de-latinoamerica-donde-resulta-mas-carro-comprar-una-big-mac-3298536>

Coombs, J. E., & Bierly, P. E. (2006). Measuring technological capability and performance. *R and D Management*, 36(4), 421–438. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00444.x>

David, F. R. (2013). *Administración estratégica*.

Dumorné, K. (2014). Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres Centros de Acopio de leche vinculados al Centro de Gestión de Paillaco , Región de Los Ríos , Chile Economic-financial diagnosis and strategic planning of three Milk Collection Centers I. *Sociedad y Ambiente*, 1(2007–6576), 52–71.

Duval, I. (2020). *Conceptos para el desarrollo empresarial - Marketing Directo*.

<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>

Emigdio, R., & Contreras, S. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412775>

Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2018). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes?

- Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y Administración*, 64(1), 72. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1812>
- Francisco, V. (2001). Estudios Gerenciales. *Estudios Gerenciales*, 31, 96–98. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70015-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70015-9)
- Fred, D. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica* (Issue 9).
- García, Y., Diaz, M., & Vazquez, M. (2020). *La Consultoría De Empresas OIT* (Tercera Ed).
- Gómez, I. M. (2020). *Planeación empresarial: principios, propósito, importancia y errores a evitar*. <https://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-principios-proposito-importancia-y-errores-a-evitar/>
- Gomez, J., & Mejía Gonzales, D. (2008). *Biodiversidad y desarrollo: una oportunidad para el sector cosmético natural en Colombia*. 2–7.
- Gómez, M. E., Villalba, M. L., & Pérez, D. M. (2020). *INNOVAR Análisis comparativo de las capacidades de innovación tecnológica de la industria Estrategia y Organizaciones*.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffe, J. W. (2004). *Planeación estratégica aplicada*.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, 18(3), 99–109. <https://doi.org/10.1287/inte.18.3.99>
- Hernández, J. (n.d.). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter • gestiopolis*. Retrieved March 23, 2022, from <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2007). *Strategic Management*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1995). *Administración, una perspectiva global*.
- Lema, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El*

*Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha.*

Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41.

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

López, R. (1998). *La innovación: clave del éxito empresarial*. 1993, 251–256.

Manual de Oslo. (2018). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. In *STI Horizon* (Vol. 5, Issue 1).

Martín, J. (2017). ▷ *Análisis PEST o PESTEL*. <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Martínez, C. I. P., Bueno, Y. B., & Moreno, S. P. F. (2017). *Elementos claves de metrología en tres sectores: café, autopartes y cosmético*.

Mendoza, L. P. (2014). *Diseño del plan estartegico 2013 - 2017 de la empresa Patricia Ramirez* (Issue 8.5.2017). UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.

Montenegro Ceballos, A. (2015). Estudio del marco legal del sector cosméticos y subsistemas de calidad- Comparación internacional. *Programa de Calidad Para El Sector Cosméticos-Safe*, 1–131.

O’Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7–8), 868–887.

<https://doi.org/10.1108/030905607110752438>

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*.

Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and*

*Development*, 38(1–2), 75–94. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040>

Pérez, J. F., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa* - Google Books.

[https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=WJ16CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=La+gestión+financiera+de+la+empresa+Pérez,+J.+pdf&ots=v7PspLVsHb&sig=B124L0cMIenK8W0D6NvXXdHo9x0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=WJ16CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=La+gestión+financiera+de+la+empresa+Pérez,+J.+pdf&ots=v7PspLVsHb&sig=B124L0cMIenK8W0D6NvXXdHo9x0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Pérez, M. (n.d.). *Qué es el análisis PESTEL / ZonaEconómica*. Retrieved April 2, 2022, from

<https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77.

Ramírez, J. M., & P, A. (2012). *Informe Mensual Macroeconómico*. 1–14.

Rivera Malaver, A., & Boyacá Bautista, D. A. (2020). *Brecha tecnológica y competitividad en las Pymes del sector de calzado en cuero del barrio Restrepo de Bogotá*.

<http://hdl.handle.net/11634/27901>

Rodríguez, Z. (2008). *Administración de la dirección de contabilidad y finanzas en la empresa* • *gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/administracion-direccion-contabilidad-finanzas-empresa/>

Sectorial. (2021). *Informe sector cosmetico 2021*.

Smith, A., Ricardo, D., Weber, M., & Suárez, O. M. (2004). *Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico*. 25, 209–213.

Steiner, G. A. (1998). Planeación Estratégica: Lo que Todo Director Debe Saber. *Cecsa*, 19–30.

Sutz, J. (2015). *Innovation Systems and Developing Countries* (Issue April).

Torres, D. M. (2019). *Diagnóstico de capacidades de innovación empresarial en Colombia*.

<https://www.researchgate.net/publication/333729020>

Ugalde, A. (2017). *Qué es la planeación en un negocio*. <https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-planeacion-estrategica/303-la-planificacion>

*Um pouco sobre Análise de Mercado*. (n.d.). Retrieved June 6, 2022, from

<https://www.reactionconsultoria.com.br/post/2017/09/26/analise-de-mercado>

Urbina Galindo, C. (2018). Modelo de las 5 fuerzas de Porter, aplicación empresas Toks México y Frisby Colombia Model of the 5 forces of Porter, application companies Toks Mexico and Frisby Colombia A na Carolina Urbina Galindo. *Ciencias Económicas y Administrativas - Maestría En Administración*, 1–42.

Urueña, A., Hidalgo, A., & Arenas, Á. E. (2016). Identifying capabilities in innovation projects: Evidences from eHealth. *Journal of Business Research*, 69(11), 4843–4848.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.041>

VTSAS - LANTIA. (2018). *Cierre de brechas de Innovación y tecnología*.

Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-based View of the Firm*. 5(June 1982), 171–180.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*.

Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China.

*Research Policy*, 33(8), 1123–1140. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.05.004>

Yam, R. C. M., Lo, W., Tang, E. P. Y., & Law, A. K. W. (2010). Technological innovation capabilities and firm performance. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 42(6), 1009–1017.

Zartha Sossa, J., Ruiz, S., Copete, H., Velez, A., & Medina, J. (2012). ADN de la innovación –

de factores claves de innovacion en 21 empresas del sector agroindustrial. *Ingresar a La Revista*, 10(2), 197–206.

## 9 Anexos

Como anexos se presentan elementos que se utilizaron o desarrollaron para efectos prácticos del trabajo, pero por su extensión se sitúan en este apartado para cumplir con los parámetros del informe. La información detallada constituye el cuestionario de la herramienta que se implementó en el diagnóstico de capacidades empresariales y su respectiva escala de medida, se tomó la información de ambas para alimentar la figura y la tabla. Además, se presenta el detalle para el análisis PESTL que se sintetizó en la Figura 9.

### Anexo 1. Factores por evaluar en las capacidades empresariales

Factores por evaluar en las capacidades empresariales.

<b>ELEMENTOS</b>
<b>1. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES</b>
1.1. ¿Tiene un procedimiento establecido para selección de personal?, ¿se siguen los criterios de perfiles, competencias, habilidades y requerimientos del equipo de trabajo?
1.2. ¿La experiencia y preparación técnica o profesional de su personal está alineada con el <i>core</i> de su negocio, se reconocen y documentan los aportes, de cada profesional al desarrollo de la operación y a la solución de los retos que plantean para esta?
1.3. ¿Documenta los aspectos técnicos de la operación, establece procedimientos, políticas, manuales y estos son respuesta a las experiencias y vivencias de la empresa en el desarrollo de su objeto social?
1.4. ¿Se evidencia un conocimiento y uso recurrente por parte del equipo de trabajo de manuales, procedimientos, normas, políticas establecidas y estas son guía para la toma de decisiones?
1.5. ¿Tiene un plan definido de entrenamiento y capacitación, y este responde a los requerimientos y retos que plantea la operación?
1.6. ¿Desarrolla ejercicios de evaluación de las competencias técnicas, habilidades y tiene establecido un sistema de evaluación del desempeño?
1.7. ¿Existe un procedimiento de evaluación del clima organizacional?, ¿hay interacción de la gerencia con el personal?
1.8. ¿Establece un sistema de compensación flexible alineado con los resultados de la operación, como estrategia que impacte la productividad y el bienestar del equipo de trabajo?
<b>2. CAPACIDADES FINANCIERAS</b>
2.1. ¿La contabilidad refleja la situación de la empresa?, ¿se pueden contrastar las cuentas con las evidencias físicas?

2.2. ¿La contabilidad presenta informes de manera oportuna (mensual)?, ¿hay rutinas de evaluación y análisis de la información contable?
2.3. ¿Se tiene un plan financiero definido, se le hace seguimiento y hay un procedimiento para comparar los resultados con el plan de manera periódica?
2.4. ¿La dirección se soporta en el análisis de la información financiera para la toma de decisiones?, ¿hay evidencia de un procedimiento periódico y formal?
2.5. ¿Establece un presupuesto de ventas, acompañado de un plan táctico de operaciones, se le hace seguimiento y se ajusta de acuerdo con los resultados?
2.6. ¿Cuenta con un presupuesto de gastos y costos, establece planes orientados a mejorar su eficiencia, se hace seguimiento y se ajusta de acuerdo con los resultados de la operación?
2.7. ¿Determina un presupuesto de flujo de caja, se le hace seguimiento y se ajusta de acuerdo con los resultados?
2.8. ¿Realiza rutinas de evaluación y seguimiento de los presupuestos?, ¿se informa al equipo de trabajo periódicamente y se establecen planes y compromisos?
2.9. ¿Precisa un modelo de costos, se ejecutan actividades de vigilancia e inteligencia, que permitan ajustarlo a las coyunturas o retos de la industria?
2.10. ¿Posee un plan de manejo de inventarios, se le hace seguimiento y sus resultados determinan planes de comprar que se siguen con rigor?
2.11. ¿Se ejecutan evaluaciones y seguimientos para garantizar que su operación genere el flujo de caja suficiente para cubrir las obligaciones de empresa, la financiación es adecuada y los resultados operacionales en comparación con el costo del capital están construyendo valor?
2.12. ¿Establece una política de ventas a crédito, se sigue con rigurosidad, hay una adecuada gestión de cartera y los indicadores son los definidos en la política?
2.13. ¿Se hace seguimiento formal al nivel de endeudamiento de la empresa y se establecen acciones para garantizar que este responde a una planeación de la operación y que los recursos se aplican para fortalecer la estructura de activos de la compañía?

### 3. CAPACIDADES DE MARKETING

3.1. ¿Evalúa de manera periódica las características de su producto en comparación con los de la competencia y establece las características diferenciales?
3.2. ¿Monitorea de manera regular y formal la percepción de los clientes sobre sus productos y las variables que los rodean?, ¿establece planes orientados a cerrar esas brechas?
3.3. ¿Tiene un procedimiento para reconocer, identificar y tipificar los clientes, se evalúan de acuerdo con este procedimiento y hace parte del establecimiento de los planes de comercialización y venta?
3.4. ¿Ejerce acciones regularmente y de manera formal para reconocer, identificar y tipificar sus competidores y productos sustitutos, evaluar el entorno, los riesgos y amenazas que pueden afectar o favorecer la compañía?
3.5. ¿Se efectúan acercamientos regulares y formales con proveedores y se exploran con regularidad aliados potenciales o proveedores sustitutos?

3.6. ¿La dirección desarrolla actividades de relacionamiento como visitas a proveedores, financiadores, aliados, clientes y participa de asociaciones, clúster o agremiaciones que le generen reconocimiento a la empresa en la industria o en su territorio?
3.7. ¿Desarrolla ejercicios para reconocer, identificar y tipificar nuevos mercados u oportunidades de negocio, reconoce cuál es el futuro de su industria y construye un plan para prepararse sobre esos escenarios?
3.8. ¿La empresa tiene previstos planes o estrategias para responder a contingencias que puedan afectar la estabilidad de la compañía, derivados de posibles cambios del mercado, la industria u otro factor?
3.9. ¿La empresa tiene un procedimiento de administración de ventas que garantice el cumplimiento de presupuestos?
3.10. ¿Desarrolla y ejecuta un plan de mercadeo que ajusta de acuerdo con sus recursos y la información derivada de su monitoreo de los factores de mercado?
3.11. ¿Ejecuta tareas periódicas de relacionamiento y comunicación?

<b>4. CAPACIDADES DE INNOVACIÓN</b>
4.1. ¿Establece un procedimiento rutinario de monitoreo de los cambios en tecnología, nuevos procedimientos, productos, materiales o insumos?
4.2. ¿Desarrolla actividades formales de evaluación y desarrollo de las características de los productos propios y de los competidores?
4.3. ¿Reconoce e identifica las necesidades que sus productos satisfacen y consulta regularmente al cliente sobre los aspectos que determinan su satisfacción?
4.4. ¿Ha desarrollado nuevos procedimientos, productos o procesos en el último año y evidencia un portafolio de proyectos?
4.5. ¿Ejecuta acciones de evaluación y reconocimiento de la competencia, productos sustitutos, factores de riesgo o de favorabilidad?
4.6. ¿Brinda incentivos a los empleados por el aporte de nuevas ideas, herramientas o proyectos, se divulga, conoce y los empleados se vinculan con la iniciativa?
4.7. ¿Conoce, utiliza y participa en actividades del sistema nacional de CTI, documenta o informa al equipo de trabajo sobre su impacto?
4.8. ¿Se llevan a cabo actividades formales de evaluación y gestión de nuevas ideas o proyectos?, ¿se evidencian cambios en la operación derivados de esto?
4.9. ¿Se documentan los aportes y productos desarrollados por el equipo de trabajo?, ¿se valoran de cara al impacto en la operación?

<b>5. CAPACIDADES GERENCIALES</b>
5.1. ¿Se evidencia que el empresario conoce la industria, presenta información técnica, su preparación o experiencia le permiten entender su empresa y el entorno?
5.2. ¿La gerencia desarrolla rutinas de planeación de la operación?
5.3. ¿La gerencia ejecuta actividades formales de seguimiento y monitoreo?
5.4. ¿Establece un sistema de indicadores de gestión, los sigue y controla?

5.5. ¿Hay evidencias de que establece y ejecuta un cronograma de reuniones con el personal de apoyo, se documentan y determinan compromisos?
5.6. ¿Se evidencia que el empresario desarrolla un plan de visitas con clientes, proveedores o interesados, y la comunicación constante?
5.7. ¿El empresario tiene habilidades y competencias para leer, analizar, comprender y tomar decisiones a partir de la información financiera y ejecuta actividades regulares de esta índole?
5.8. ¿Se evidencia que el empresario tiene habilidades y competencias entender las variables de su mercado y ejerce acciones para tratar de controlarlas?
5.9. ¿Su relacionamiento con el equipo de trabajo se hace de manera formal, constructiva fortalece acciones orientada a crear un clima y una cultura adecuada?

**Anexo 2.** Escala de madurez de COBIT para medición de la CRL.

Escala de madurez de COBIT para medición de la CRL.

ESCALA DE MADUREZ COBIT		
PUNT.	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
0	NO EXISTE	No hay evidencia de existencia del proceso
1	INICIAL	Proceso <i>ad hoc</i> y desorganizado
2	REPETIBLE	El proceso sigue un patrón regular
3	DEFINIDO	El proceso se documenta y se comunica
4	ADMINISTRADO	El proceso se monitorea y se mide
5	OPTIMIZADO	Las buenas prácticas se siguen y automatizan

### **Anexo 3. Análisis PESTEL**

#### Análisis político

En gran medida, la actualidad política colombiana está moldeada por los efectos de la pandemia y la postpandemia, por el estallido social del 28 de abril de 2022 y las expectativas frente a los resultados electorales del 2022 para congresistas y presidente. Una constante transversal a todos los sectores es la falta de políticas a largo plazo, lo que hace que se viva con mayor frecuencia la incertidumbre de los cambios administrativos a nivel gubernamental, sumado a los altos niveles de corrupción gubernamental y la creciente desconfianza de los sectores en las diferentes instituciones.

Otro elemento para considerar son los diferentes tratados de libre comercio que se encuentran vigentes, estos permiten el ingreso de productos, insumos y materias primas, por ende, también de nuevas marcas y multinacionales que reciben beneficios tributarios y afectan las barreras de entrada.

#### Análisis económico

En el contexto económico se identificaron elementos que se determinan por factores nacionales y globales, por su parte, los nacionales dependen de condiciones externas y de las dinámicas macroeconómicas. A continuación, se relacionan los elementos que se estiman con mayor influencia en la actividad y crecimiento de la empresa.

#### Tendencias del PIB:

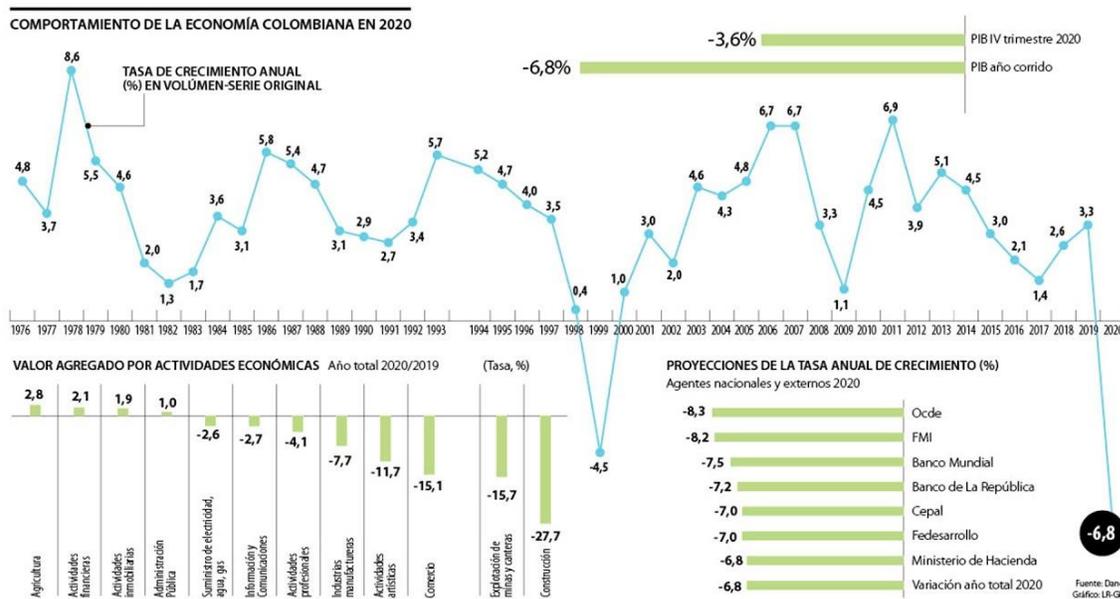
La economía colombiana dibujó un rebote vigoroso en forma de V y creció un 10,6 % en 2021, tras desplomarse un 7 % en 2020 por los estragos de la pandemia, de acuerdo con los datos oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Ambas cifras son históricas. El del año pasado es el mayor incremento del producto interior bruto

(PIB) en el país, al menos desde que la autoridad estadística lleva los registros en 1975 (El País, 2022, párr. 1).

El Banco Mundial provee para Colombia un crecimiento del 4,4 % durante el 2022, aun bajo el complejo panorama que afronta el mundo por la alta inflación y la guerra en Europa del Este. Así mismo, el organismo internacional entregó sus previsiones al alza para el 2023 y 2024 de 3,5 % y 3,3 %, respectivamente. Para el ente multilateral, las cifras del repunte de la economía colombiana están sujetas a que el país pueda mantener la senda de la reactivación actual.

Entre las economías que crecerán a un ritmo similar al colombiano para el 2022 están Ecuador (4,3 %); República Dominicana (5 %); Bolivia (3,9 %) y San Vicente y las Granadinas (4,2 %). Por otro lado, Colombia ocupa la octava casilla, de una docena, de las economías latinoamericanas que a la fecha cuentan con un crecimiento acumulado del PIB y se encuentran por encima del nivel de antes de la pandemia de covid-19 (Portafolio, 2022, párr. 4).

### Comportamiento histórico del PIB para Colombia



Tasas de interés: el Banco de la República decidió incrementar en 100 puntos básicos la tasa de interés durante el mes de febrero. Así las cosas, la tasa llega a 5 % (en enero quedó en 4 %). Como sustento se planteó que la "inflación total continuó su tendencia al alza y registró en febrero una variación anual de 8,01 %, dentro de la cual se destaca el rubro de los alimentos, cuyo incremento anual fue de 23,3 %. La inflación sin alimentos ni regulados aumentó de 2,49 % en diciembre 2021 a 4,11 % anual en febrero". También se contempló la invasión de Rusia a Ucrania, lo que podría intensificar las presiones alcistas sobre los precios internacionales de algunos bienes e insumos agrícolas, la energía y el petróleo (Portafolio, 2022, párr. 3).

**Tasa de inflación:** múltiples factores incrementaron la proyección de la inflación en el horizonte de pronóstico y la mantuvieron por encima de la meta. Entre ellos, una inflación en diciembre (5,62 %) superior a la estimada, una indexación de varios grupos del índice de precios al consumidor (IPC) a una mayor inflación, un alto incremento real del salario mínimo legal (SML), una persistencia mayor de algunos choques alcistas de oferta interna y externa, y unas presiones provenientes de la tasa de cambio más acentuadas. Así la inflación llegaría al 4,3 % y 3,4 %, para finales de 2022 y 2023 respectivamente, y para los mismos años la inflación básica (SAR) se situaría en el 4,5 % y 3,6 %. Estos pronósticos incorporan la reversión de algunos alivios asociados con la emergencia sanitaria, lo que contribuiría a sostener la inflación transitoriamente por encima de la meta en el horizonte de pronóstico.

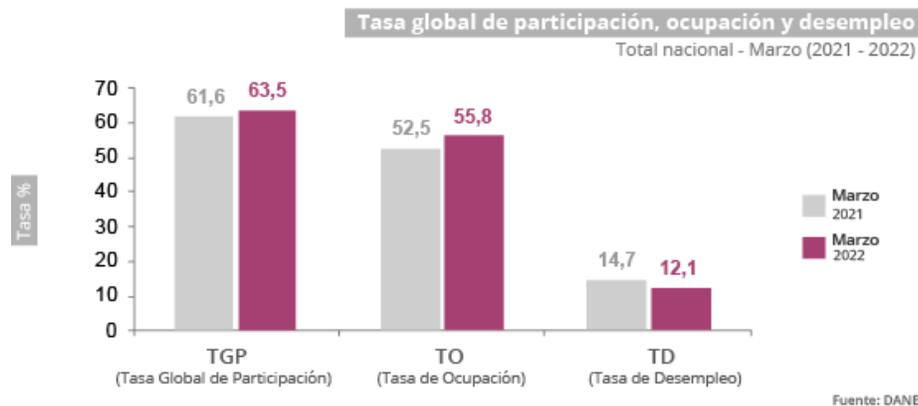
Las estimaciones presentan un amplio margen de incertidumbre asociado, principalmente a la evolución futura de los choques de oferta externos e internos y sus efectos sobre los precios. En dicha incertidumbre también incide la mayor volatilidad en los precios y en su medición por cuenta de la extensión de la emergencia sanitaria y los alivios de impuestos aprobados en la Ley de Inversión Social (v. g.: los días sin IVA). Adicionalmente, es

incierto la magnitud de los efectos del incremento real históricamente alto del SML y de la alta inflación observada sobre las expectativas de inflación y la indexación. Finalmente, el tamaño de los excesos de capacidad productiva en la economía y la velocidad con la que estos se sigan reduciendo son otros factores de incertidumbre, en un entorno en el que la evolución de la pandemia sigue siendo un factor relevante de riesgo. (Banco de La República, 2022, párr. 2)

Aun bajo las anteriores predicciones para 2022 del informe monetario, el aumento anual de los precios a febrero de 2022 fue de 8,01 %. Así lo dio a conocer el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, que entregó los resultados de la variación del Índice de Precios al Consumidor. Según la entidad estadística, en el segundo mes de 2022 la cifra se ubicó en 1,63 %, lo que llevó a la inflación a anual al dato de 8,01 %, significativamente más alta que la del año anterior que estuvo en 1,56 % (Portafolio, 2022, párr. 3).

**Nivel de desempleo:** para el mes de marzo de 2022, la tasa de desempleo fue 12,1 %, la tasa global de participación 63,5 % y la tasa de ocupación 55,8 %. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 14,7 %, 61,6 % y 52,5 %, respectivamente. En marzo de 2022, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 12,6 %, la tasa global de participación 66,0 % y la tasa de ocupación 57,7 %. Para el mismo mes de 2021 se ubicaron en 16,6 %, 64,4 % y 53,6 %, respectivamente (DANE, s.f., p. 1).

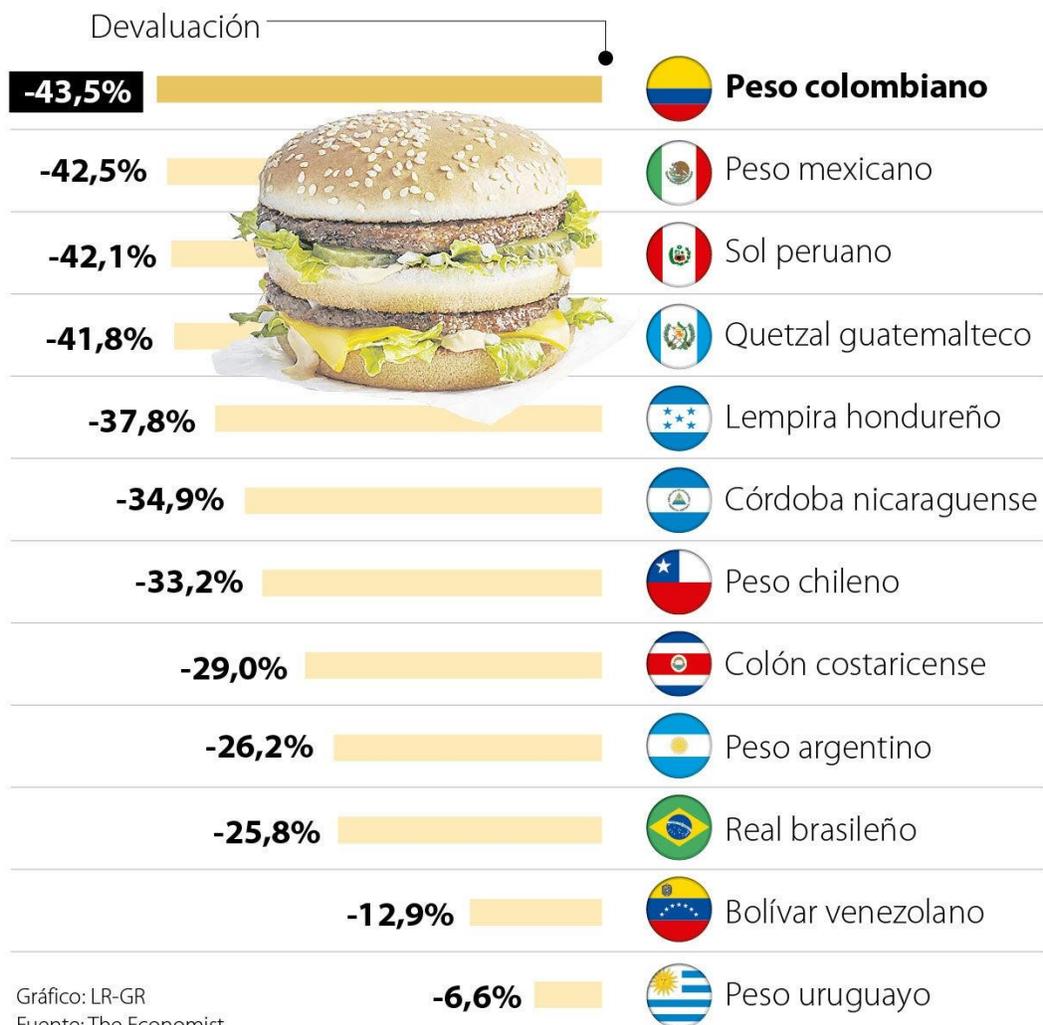
Tasa global de participación, ocupación y desempleo en Colombia



**Devaluación y revaluación:** según el índice, a diciembre de 2021 el peso colombiano presenta una devaluación de -43,5 % frente al dólar estadounidense. Esta es la más devaluada de la región, seguida por el -42,5 % del peso mexicano.

## Devaluación del peso colombiano

## EL PESO, EL MÁS DEVALUADO SEGÚN EL ÍNDICE BIG MAC



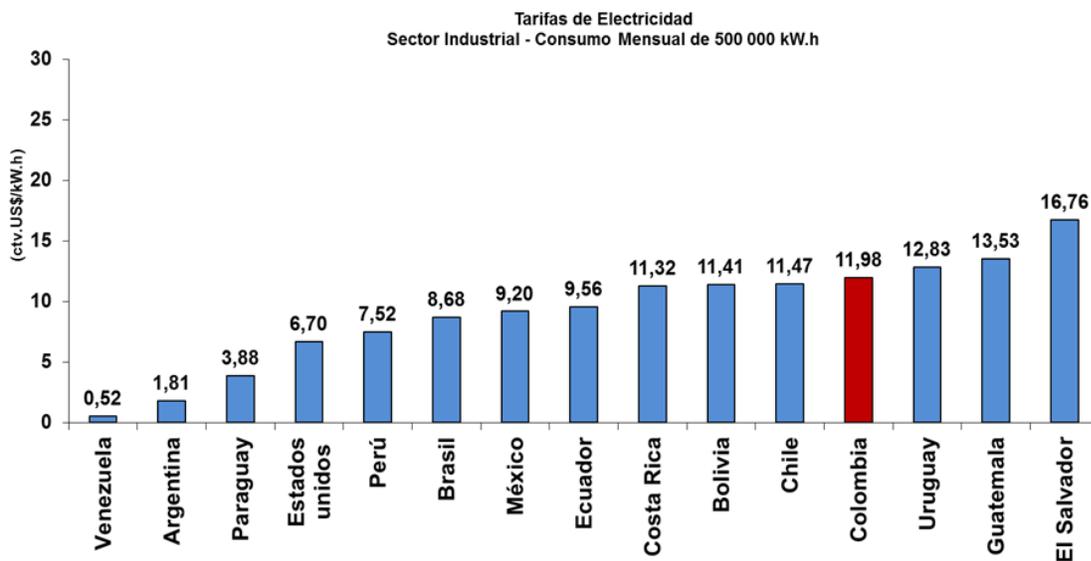
El anterior gráfico “es una aproximación para entender cómo está el costo de vida por tipo de moneda y país. De todas maneras, para producir una Big Mac acá se necesitan muchos insumos importados y otros factores. Es un indicativo que nos da información, pero no es la verdad absoluta”, precisó Sergio Olarte, economista de Scotiabank Colpatria. La revista The Economist apuntó a comparar cuánto dinero se necesita para adquirir una de estas hamburguesas. En ese sentido, explicó que “se basa en la teoría de la paridad del poder

adquisitivo; la idea de que, a largo plazo, los tipos de cambio deberían moverse hacia el tipo que igualaría los precios de una cesta idéntica de bienes y servicios en dos países”(.).

**Disponibilidad y costo de la energía:** el precio de la energía negociada en contratos durante marzo para el mercado regulado (pequeños negocios y hogares) fue en promedio de 269,78 COP/kWh y para el mercado no regulado (industria y comercio) fue en promedio de 249,55 COP/kWh. Esto representó un incremento de 13,64 % y de 21,95 %, respectivamente en comparación con marzo de 2021 (La República, 2022).

Los costos de la energía en Colombia son muy superiores a los de la mayoría de sus socios comerciales. La Dra. María Luisa Chiappe, presidenta del gremio de consumidores de energía (Asoenergía), explicó que estos costos, que aumentaron un 11 % desde 2008, le restan competitividad a la industria nacional, afectan también la generación de empleo y aumentan el precio de los productos del país.

#### Tarifas de electricidad



Fuente: Osinermining-Primer Trimestre 2015

En términos de competitividad, Colombia presenta costos altos con respecto a Estados Unidos (78 % más costoso), Perú (59 %), México (30 %) y Ecuador (25 %). Para el caso de Venezuela o Argentina, la comparación con Colombia no es válida, puesto que estos países tienen un sistema subsidiado de generación eléctrica.

Según Asoenergía, la razón de tal desventaja se encuentra en cómo se estima el precio de la energía en el país. Si bien la energía de las hidroeléctricas y de las termoeléctricas a carbón es la más barata, esta solo abastece al 70 % de la demanda. Para suplir el restante debe acudir al mercado spot (bolsa de energía) donde el precio se establece de acuerdo a la oferta marginal, es decir, el valor de la última oferta del recurso despachado (el de las plantas más costosas e ineficientes) se suma al precio establecido por la bolsa, presionando al alza estos valores (Revista Semana, 2015, párr. 1).

Desde la perspectiva del sector, la producción y venta de cosméticos cerró 2020 con cifras negativas debido a la fuerte caída en las compras de maquillaje y labiales, no obstante, las líneas de cuidado personal como jabones, antibacteriales y los productos para ojos presentaron buen comportamiento, cabe resaltar que en el caso de los productos para ojos el crecimiento fue del 20 %. El gasto promedio de los colombianos en cosméticos durante 2020 fue de \$ 179 000 lo que representa una caída del 9,75 % frente al 2019 cuando el gasto per cápita anual se ubicaba en \$ 200 000. En 2021 el sector registró una recuperación en los indicadores. Además, con la flexibilización de las restricciones y la vuelta a la vida nocturna hay mejores perspectivas de ventas. Se estima que las ventas al exterior sigan creciendo, donde los productos como geles de baño, belleza y de cuidado personal tengan una demanda en aumento.

Los aspectos y cifras más relevantes del sector son los siguientes:

- En 2020 las ventas de productos para ojos crecieron un 20 %, lo que compensó parte de la caída en otras líneas.
- El gasto promedio de los colombianos en cosméticos durante 2020 fue de \$179 000, lo que representa una caída de 9,75 %.
- En 2020 las ventas por catálogo presentaron un crecimiento del 9 % frente a 2019 y algunos agentes empezaron a vender de forma digital.
- El mercado nacional de cosméticos con cannabis presentó un incremento de 65 % durante la pandemia, así lo reveló Euromonitor International, que indicó que esta categoría movió US 8,6 millones.
- La industria colombiana ocupa uno de los lugares más importantes de la región con un consumo que rondó los US 12 000 millones en 2021.
- Gremios del sector están sumando esfuerzos para que las empresas cosméticas se unan y exporten sus productos 100 % colombianos, con esto buscan mejorar el manejo financiero y logístico de manera que se logre una negociación a largo plazo.

#### Análisis social

Se estima que en 2022 la población colombiana supere los 51,6 millones de habitantes. En el mismo período, Bogotá fue el departamento más poblado del país sudamericano, con alrededor de 7,9 millones de personas, seguido por Antioquia con aproximadamente de 6,89 millones de habitantes. Del total de los habitantes, el 51,2 % son mujeres y el 48,8 % son hombres (Statista, s.f., párr. 1).

Colombia es un país con una distribución muy desigual de la riqueza, bastante pobre y en conflicto violento, estas características se derivan de una débil capacidad estatal y de un

orden social de acceso restringido. Los recursos económicos, en particular la tierra, han sido concentrados y el sistema político impide que tributen y se redistribuyan. Aunque las empresas pagan impuestos en alguna proporción, sus propietarios están exentos. La economía emplea mal sus recursos, los derechos de propiedad son extensivos, mal especificados o no se garantizan, se protegen los oligopolios y el Estado no provee bienes públicos suficientes; por lo tanto, el crecimiento ha sido mediocre y desbalanceado, dependiente de la lotería de materias primas. Por último, la misma debilidad del Estado y la privatización de la seguridad, su déficit de legitimidad y el frecuente recurso a la violencia represiva, han fomentado el surgimiento de grupos armados ilegales e insurgentes, asociados a partidos, a grupos de campesinos y colonos, al crimen organizado y a la contrainsurgencia. La pregunta fundamental que me hago en este ensayo es si se abrirá el orden social restringido una vez negociado el fin del conflicto armado, cuando ya se cuenta con un relativo fortalecimiento del estado colombiano (Kalmanovitz, 2018, p. 6). Adicionalmente, Colombia presenta un cambio social notable en este siglo, con una fuerte caída de la pobreza de 49,7 % en 2002 a 27 % en 2017, y un aumento sostenido de la clase media, que pasó de 16,3 % a 31,0 % en el mismo período. Sin embargo, persisten un conjunto de factores y de restricciones que de no enfrentarse exitosamente comprometerán la continuidad del cambio social y la posibilidad de lograr un país con mayor equidad y calidad de vida para todos (DNP, s.f., párr. 1).

Así mismo, los principales factores y restricciones que obstaculizan los avances en la actualidad son el estancamiento de la productividad en la última década, el incremento de las economías ilegales aprovechando los espacios vacíos y la ausencia de Estado, el aumento en la corrupción y en la percepción de impunidad, las grandes disparidades

regionales en particular en contra de la Colombia rural, la alta informalidad laboral y empresarial, los costos tributarios y regulatorios que desestimulan la actividad empresarial, los grandes rezagos para la transformación digital que tiene el país, y la vulnerabilidad frente a riesgos de desastres y al cambio climático, entre muchas otras (DNP, s.f., párr. 2).

De forma complementaria, la Universidad de los Andes aborda estratégicamente los factores sociales determinantes del país desde seis ejes fundamentales, en los que plantea cuestionamientos que buscan dar entendimiento a los mecanismos que puedan atender la crisis social colombiana, entre ellos promover la movilización de clases pobres y llevar equidad a la sociedad. A continuación, se mencionan estos ejes:

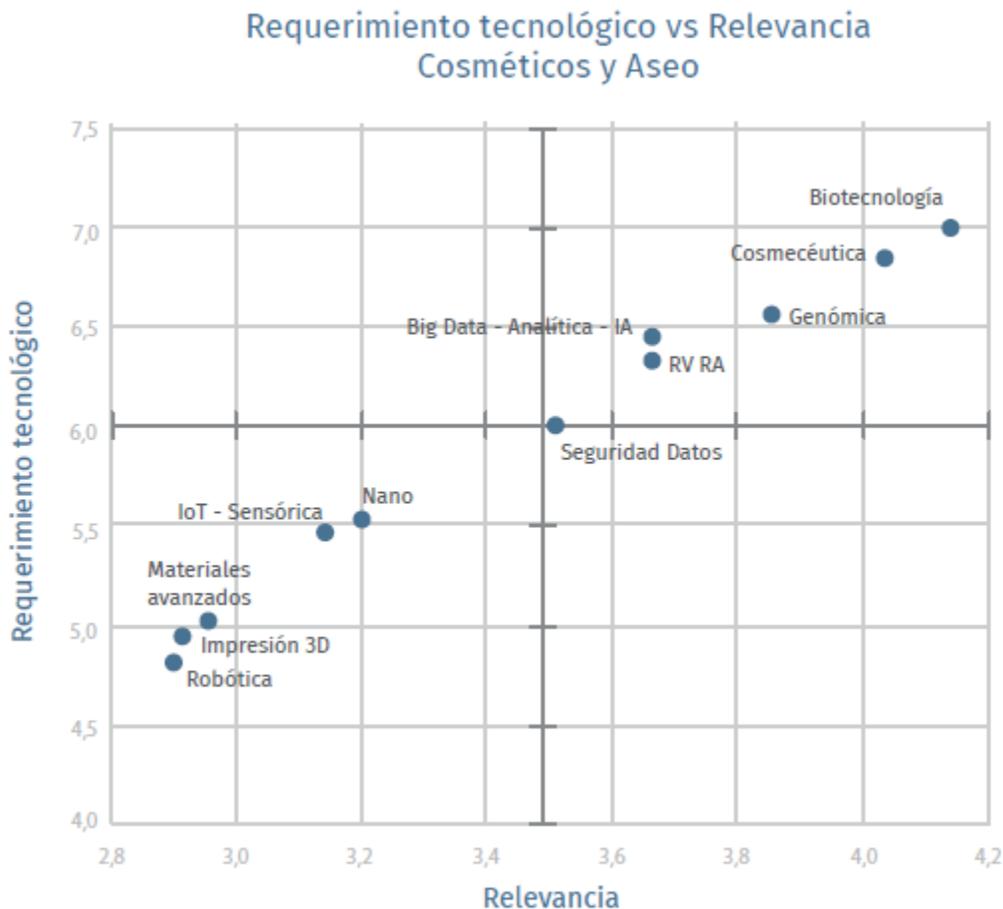
- Estado de Derecho, protesta social y fuerza pública: ¿Movilización social y, después, ¿cómo construimos?
- Pacto fiscal, desarrollo económico y social incluyente: ¿Qué hace falta para llegar a tener un pacto fiscal?
- Derecho a la salud y sistema de salud: ¿Por qué hay que plantear una reforma a la salud? ¿Qué está mal?
- Fortalecimiento de la democracia, implementación plena de la constitución del 1991: ¿En qué aspectos hemos fallado en la implementación de la constitución del 91? ¿Qué acciones se deben tomar?
- Implementación plena del proceso de paz: ¿En qué aspectos hemos fallado en la implementación plena del proceso de paz? ¿Qué acciones se deben tomar?
- Derecho a la educación y acceso equitativo al conocimiento: ¿Cómo avanzar para lograr un acceso equitativo a la educación y al conocimiento?

Análisis tecnológico

Se abordó el contexto tecnológico para Image's Body S.A.S, una empresa que a nivel nacional hace parte del sector cosméticos y aseso, el cual se encuentra ante un panorama disruptivo inminente en donde los cambios en las dinámicas tradicionales de consumo, distribución, ventas y producción presionan a la industria hacia un nuevo paradigma, enfocado en la personalización e individualización de productos (VTSAS - LANTIA, 2018).

De acuerdo con el estudio de cierre de brechas para los sectores destacados del país, las tecnologías relevantes, pero que requieren grandes esfuerzos tecnológicos son biotecnología, cosmeceútica, genómica, nutricosmética, realidad virtual y realidad aumentada, big data, analítica, inteligencia artificial y seguridad de datos. Estas tecnologías son importantes para el sector, pero debe evaluarse si se cuenta con los recursos y capacidades para hacerles frente. Por otro lado, las tecnologías poco relevantes y que no requieren esfuerzo para el sector son nanotecnología, IoT, sensórica, materiales avanzados, impresión 3D y robótica. El sector no debería considerarlas a futuro, sin embargo, pueden ser fuente de ventajas competitivas actuales (VTSAS - LANTIA, 2018).

Requerimiento tecnológico vs relevancia



Así mismo, las tecnologías relevantes pero que tienen una brecha tecnológica grande son la cosmecéutica, biotecnología, cosmetogenómica, nutricosmética, analítica, realidad virtual y realidad aumentada, seguridad de datos y big data. Aunque estas tecnologías son importantes para el sector, debe evaluarse si se cuenta con los recursos y capacidades para cerrar la brecha, pues actualmente las tecnologías están muy alejadas de los referentes internacionales. Por su parte, las tecnologías poco relevantes y que no tienen brechas tecnológicas altas son la nanotecnología, IoT, inteligencia artificial, materiales avanzados, impresión 3D y robótica. El sector no debería considerarlas a futuro, pero pueden ser fuente de ventajas competitivas actuales (VTSAS - LANTIA, 2018).

Análisis ecológico

La sostenibilidad está cada vez más presente en el sector, pues los consumidores se inclinan por los productos naturales y ambientalmente sustentables. La mayor preocupación por temas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente cambiaron las preferencias de los consumidores, evidencia de esto es que un 59 % de las generaciones Y y Z evitan comprar productos que consideran poco éticos. Alrededor de esto, en la industria cosmética se creó una nueva tendencia denominada *clean beauty*, que consiste en entender y desarrollar soluciones cosméticas transparentes, naturales y sostenibles para los clientes. Lo anterior conllevó a que más empresas utilicen insumos y elaboren productos naturales, orgánicos o veganos con el fin de hacer frente a la demanda que se está presentado. Además, la nueva tendencia implica una responsabilidad tanto corporativa como de los consumidores, asociada a que se debe tener mayor consciencia sobre los ingredientes, la calidad, salud, seguridad, transparencia, sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, de tal manera que se puedan obtener beneficios para ambas partes (Sectorial, 2021).

Mientras el mundo combatía la pandemia en el 2020, Colombia vivió un recrudecimiento de la violencia contra líderes ambientales, sociales e indígenas y no es claro si el gobierno podrá cambiar ese rumbo. Además, existe incertidumbre por la tendencia que tomará la deforestación y cómo se combatirá este fenómeno cuando el país se acaba de comprometer a reducir en un 51 % sus emisiones de gases de efecto invernadero. A continuación, se mencionan los factores que al día de hoy tienen mayor impacto en Colombia:

**La deforestación:** la lucha contra la deforestación constituye un tema que todos los años representa un desafío para Colombia, lo que, de acuerdo con Rodrigo Botero, director de la Fundación para la Conservación y el Desarrollo Sostenible (FCDS), es una señal de que se está frente a “un problema estructural que necesita total atención”. Según información oficial del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam) y el análisis que realizó

la FCDS, en el primer trimestre de 2020 se superó ampliamente la pérdida de bosque que sufrió la Amazonía colombiana durante el todo el 2019.

**Emisión de gases de efecto invernadero:** un desafío para el año 2021 fue la decisión del gobierno colombiano de reducir a 2030 las emisiones de gases de efecto invernadero en 51 %, causantes del cambio climático. La meta anterior estaba en una reducción de 20 % y de un 30 % si se contaba con cooperación internacional, por tal razón, la nueva ambición implica un gran trabajo. Así mismo, la ciencia ha sido clara en que se deben reducir las emisiones globales a la mitad en el 2030 y regenerar los ecosistemas, ambas medidas son necesarias para que el planeta se mantenga “en un rango de aumento de temperatura viable para la preservación de la vida y nuestra civilización” (Los Desafíos Ambientales de Colombia En El 2021, n.d.).

**Los eventos climáticos extremos:** lo que ocurrió en las islas de Providencia y San Andrés a causa del huracán en 2020, puso de manifiesto un reto al que el país no le ha dado la importancia que merece: la preparación y adaptación ante eventos climáticos extremos. Germán Poveda, profesor de la Universidad Nacional de Colombia en Medellín y miembro del Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC) desde 1998, aseguró que en Colombia “los planes [de adaptación] son muy bonitos en el papel, pero tienen muchas deficiencias, pocos recursos y lo que se ha hecho en implementación es muy poco. Si hubiéramos tenido un plan de adaptación serio, bien implementado, hubiera sido todo muy diferente” (Paz, 2021, párr. 1).

#### Análisis legal

Montenegro (2015) afirmó que los cosméticos son productos de consumo humano sobre los que recae regulación debido al interés legítimo de la nación en proteger la vida y la salud de

las personas. Por lo anterior, los Estados tienen la facultad y el interés de regular y controlar que los cosméticos sean seguros para las personas y no causen daños físicos ni biológicos. Sumado a lo anterior y por el hecho de ser productos químicos, existe otro interés legítimo de la nación sobre la protección al medio ambiente. La biodegradabilidad y la restricción del uso de sustancias que afecten el medio ambiente son temas relacionados con cosméticos que son sujetos de regulación.

Adicionalmente y teniendo en cuenta el plan estratégico del sector cosméticos, el uso de ingredientes naturales y la fabricación de productos naturales posee una regulación propia proveniente del impacto ambiental que pueda tener la extracción del material natural utilizado. En la Unión Europea, los productos cosméticos, como formulación química, deben ser registrados en los listados REACH, que es el Reglamento (CE) N.º 1907/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo de 2006, relativo al registro, evaluación, autorización y restricción de sustancias químicas, en vigor desde el 1 de junio de 2007 (Montenegro, 2015).

Así mismo, el comercio de productos cosméticos en Colombia está regulado por una norma supranacional de la Comunidad Andina (CAN) a través de la Decisión 516, la cual establece la armonización de legislaciones en materia de productos cosméticos en los países miembros (Ramírez & P, 2012). La CAN es una organización regional económica y política constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú, con un objetivo común: alcanzar un desarrollo integral más equilibrado y autónomo mediante la integración andina, sudamericana e hispanoamericana. Su principal logro es la libre circulación de las mercancías, pues sus miembros forman en la actualidad una zona de libre comercio.

De acuerdo con Montenegro (2015) los siguientes son algunos de los objetivos de la CAN:

- Ser una plataforma uniforme entre los Países Miembros con el fin de garantizar que el derecho al comercio de los productos comprendidos dentro de su alcance se ejerza de manera justa y transparente.
- Equilibrio entre la salvaguardia de la salud pública y la libre circulación de los productos en la subregión andina.
- Notificación Sanitaria Obligatoria y su reconocimiento como mecanismo de acceso al mercado, en lugar de Registro Sanitario.
- Control posterior que permite verificar eficazmente la calidad sanitaria de los productos en el mercado.
- Simplificación de procedimientos administrativos para facilitar el libre comercio de productos cosméticos en la región.

## Anexo 4. Información contable de Image's Body S.A.S

**IMAGE'S BODY S.A.S.**  
 NIT. 900.361.090-8  
**ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO A**  
 DICIEMBRE DE 2019

VENTAS	485,803,645
VENTAS OFICIALES	485,803,645
-Devoluciones y descuentos	(246,330)
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>485,557,315</b>
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>343,966,709</b>
<b>UTIL.BRUTA EN VTAS</b>	<b>141,590,606</b>
<b>MENOS GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>169,311,675</b>
Generales de Administración	96,090,815
De personal de Administracion	26,668,380
Generales de ventas	651,720
Financieros	32,468,766
	0
Otros Impuesto de Renta 2019	13,431,994
<b>UTIL. OPERACIONAL</b>	<b>-27,721,069</b>
<b>MAS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>5,804,275</b>
<b>MENOS EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0</b>
<b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-21,916,794</b>



**NADGUI JAZMIN LOPEZ ISAZA**  
 Contadora TP 113540-T

**IMAGE 'S BODY S.A.S.**  
 NIT. 811.011.739-1  
**BALANCE GENERAL ACUMULADO**  
 DICIEMBRE DE 2019

		ACUMULADO	%
<b>ACTIVOS</b>		<b>328,953,962</b>	<b>100%</b>
Disponible -Caja y Bancos		25,682,164	7.81%
#Caja	702,863		
#Bancos	24,979,301		
Deudores		198,545,262	60.36%
¡Clientes	187,564,406		
¡Anticipo impuestos y contrib	4,470,143		
¡Anticipos y avances Proveedores	5,212,561		
¡Deudores trabajadores	1,298,152		
Inventarios		59,282,943	18.02%
Piedad planta y eq.		44,325,486	13.47%
Prepagados y diferidos		0	0.00%
Software contable		1,118,107	
<b>PASIVOS</b>		<b>372,204,243</b>	<b>113%</b>
Oblig. Financieras		207,884,380	63.20%
¡Obligaciones con terceros	0		
¡Creditos Bancarios	51,222,225		
¡Tarjeta de Credito	5,138,584		
¡Consignaciones por identificar	407,941		
¡Particulares	170,115,622		
Proveedores		108,378,469	32.95%
Cuentas por pagar		1,267,600	
¡Retenciones y seguridad social	1,267,600		
Costos y gtos x pagar		35,264,238	10.72%
Impuestos		19,409,558	5.90%
¡V A	18,284,501		
¡Retención en la fuente	871,502		
¡Retencion Industria y Comercio	173,753		
<b>PATRIMONIO</b>		<b>-43,250,281</b>	<b>-13%</b>
Capital social		197,100,000	59.92%
Result.ej.anterior		-218,433,487	-66.40%
Result.pres.ejercicio		-21,916,794	-6.66%
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>328,953,962</b>	<b>100%</b>



**NADGUI JAZMIN LOPEZ ISAZA**  
 Contadora TP 113540-T

**IMAGE'S BODY S.A.S.**  
**NIT 900.361.090-1**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
 (EXPRESADO EN MILES DE PESOS COLOMBIANOS)  
**PERIODO TERMINADO EN 31 DE DICIEMBRE DE 2021-2020**

<b>INGRESOS</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Ingresos actividades continuas	688,005	1,094,144
Costo de Ventas	(462,118)	(817,954)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>225,887</b>	<b>276,190</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	169,179	127,569
GASTOS DE VENTAS	500	36,409
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>169,679</b>	<b>163,978</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>56,208</b>	<b>112,212</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>13,825</b>	<b>21,317</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>(21,861)</b>	<b>(32,156)</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>48,172</b>	<b>101,373</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	<b>19,572</b>	<b>41,504</b>
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>28,600</b>	<b>59,869</b>



NADGUI JAZMIN LOPEZ ISAZA  
 CONTADORA PUBLICA  
 TP-113540-T

**IMAGE'S BODY S.A.S.**  
**NIT 900.361.090 - 6**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**(EXPRESADO EN MILES DE PESOS COLOMBIANOS)**  
**PERIODO TERMINADO EN 31 DE DICIEMBRE DE 2021**

<b>ACTIVO</b>	
Efectivo y Equivalente	4,468
Deudores	157,827
Anticipo y Avances	115
Anticipos de Impuestos	13,142
Inventarios	154,225
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>329,777</b>
Propiedad Planta y Equipo	48,654
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>48,654</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>378,431</b>
<b>PASIVO</b>	
Obligaciones Financieras	70,403
Proveedores	79,456
Cuentas por Pagar	41,056
Impuestos, gravámenes y tasas	9,218
Obligaciones Laborales	13,715
Anticipos de Clientes	8,792
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>222,640</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>222,640</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	197,100
Resultados del Ejercicio	37,379
Resultados de Ejercicios Anteriores	(78,688)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>155,791</b>
<b>TOTAL PASIVO + TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>378,431</b>



\_\_\_\_\_  
**NADGUY JAZMIN LOPEZ ISAZA**  
**CONTADORA PUBLICA**  
**TP-113540-T**

### **Anexo 5. Plan táctico**

Al tener analizado y definido los aspectos más importantes de la planificación estratégica en IMAGE´S BODY S.A.S., se procede a realizar el plan táctico y operativo, en el cual se implementarán y centrarán las estrategias por cada área o departamento de la empresa. Para Rose Johnson, 2014, el desarrollo de los planes estratégicos es una parte fundamental de todo negocio. Existen muchos tipos de planes de negocio, y dos de los más comunes incluyen un plan táctico y un plan operativo. Los planes tácticos y operativos funcionan para implementar la estrategia de la empresa.

A pesar de que existen algunas similitudes entre la planificación táctica y operativa, hay diferencias claras. Por ejemplo, los planes tácticos son una extensión de la planificación estratégica, y son creados para todos los niveles de una organización. Establece las medidas específicas necesarias para implementar el plan estratégico de la empresa; normalmente se establecen para un corto plazo y describen lo que la empresa tiene que hacer, el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo esas tareas y el personal y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización Johnson, 2014.

En cambio, los planes operativos se centran en los productos y los servicios de una empresa y desarrolla planes para maximizar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras. Para la definición de los planes tácticos necesarios para IMAGE´S BODY S.A.S., se debe considerar los objetivos y estrategias definidas en el plan estratégico. Los objetivos proporcionan la dirección y visión para la compañía y sus empleados y las estrategias son mapas de ruta o acercamientos particulares que la compañía sigue en un esfuerzo por alcanzar metas. No obstante, el plan táctico es la etapa final crítica donde las acciones y tareas específicas se asignan de acuerdo a los departamentos Kokemuller, 2011.

Por tal motivo, en la presenta planificación estratégica se plantea los planes tácticos de acuerdo a la perspectiva de los departamentos o gestiones administrativa, procesos internos, talento humano y cliente, de IMGE´S BODY S.A.S.

### **Plan táctico perspectiva Gerencial**

Herramientas por medio de la cual se gestionará la transformación de las gerencias desde la gestión de recursos y el desarrollo capacidades.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN		
Plan	Desempeño y Crecimiento Gerencial		
Objetivo	Definir las herramientas de medición para la gestión gerencial y las pautas para la transformación de las falencias.		
Estrategia	Definir los recursos y las capacidades del CEO de la organización, evaluar el desempeño del colaborador y trazar plan de mejora, crecimiento y desempeño desde la gestión de formación para el desarrollo de habilidades.		
Responsable(s)	CEO		
Actividades	Descripción	Herramienta	Indicador
1	Programa de formación y entrenamiento (Habilidades gerenciales, conocimiento del sector, pensamiento estratégico)	Anuario de Actividades de Formación	% de Cumplimiento Evaluación de Desempeño

2	Participación de congresos y eventos del mercado y del sector	Anuario de Eventos y Congresos	% de Cumplimiento
3	Ejecutar plan estratégico con sus indicadores y herramientas de seguimiento	Cuadro de mando integrado	Cumplimiento de metas
4	Ejecutar cronograma de reuniones	Cronograma de reuniones	% de Cumplimiento
5	Evaluar y actualizar el plan estratégico en consecuencia con el cumplimiento de metas y los cambios.	Plan estratégico	Favorabilidad de la junta
6	Diseñar las rutas de crecimiento, transformación y sostenibilidad de la organización	Plan estratégico	Favorabilidad de la junta

### 9.1 Plan táctico perspectiva organizacional

Las tácticas organizacionales promueven la consecución de las metas que se plantean para el corto y mediano plazo.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Plan	Organización eficiente

Objetivo	Definir la estructura organización articulada a la estrategia, al sector de la empresa y su realidad y rumbo.		
Estrategia	Diseñar a la medida de la organización el planteamiento estratégico y la estructura de la organización con los respectivos cargos y funciones, incluyendo la gestión efectiva de cada una de las áreas.		
Responsable(s)	CEO, Dirección Técnica, Gestor Tecnológico, Gestor Administrativo		
Actividades	Descripción	Herramienta	Indicador
1	Diseñar organigrama y marco estratégico	Plan estratégico	Favorabilidad de la junta
2	Diseñar manual de contratación con detalle de perfiles, competencias, habilidades y capacidades alineadas con el core del negocio.	Procedimiento de contratación, Manuales de cargos y funciones.	Aprobación legal
3	Diseñar mecanismos de gestión del conocimiento por medio de herramientas de registro, capacitación, difusión, evaluación y apropiación de la información, la tecnología y el conocimiento.	Cuadro de mando integrado – Plan de gestión del conocimiento e Indicadores relacionados.	% de Cumplimiento

4	Diseñar mecanismos de gestión del clima laboral y la integración de los equipos de trabajo.	Plan de gestión del talento humano	% de Cumplimiento
5	Diseñar plan de compensación salarial en función del desempeño y la proactividad.	Plan de compensación salarial.	Favorabilidad de la junta

### Plan táctico perspectiva financiera

El plan financiero condensa toda la información cuantificada y desarrollada de la empresa IMAGE'S BODY S.A.S. y proporcionará las mejores herramientas para estudiar la viabilidad económica y financiera del negocio, en distintas perspectivas temporales (corto, medio y largo plazo). Necesarias para mantenerse y mejorar sus resultados de la empresa. Así como también, las acciones y respuestas para minimizar el impacto negativo o inestabilidad generada por factores externos.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Plan	Gestión financiera eficiente
Objetivo	Soportar la toma de decisiones oportunas y efectivas en base a la información contable y financiera de la empresa y dar respaldo legal a la operación productiva y comercial.

Estrategia	Diseñar a la medida de la organización el planteamiento estratégico y la estructura de la organización con los respectivos cargos y funciones, incluyendo la gestión efectiva de cada una de las áreas.		
Responsable(s)	CEO, Asesor Contable, Gestor Administrativo		
Actividades	Descripción	Herramienta	Indicador
1	Generar la información contable y financiera bajo estándares apropiados.	Informes	Parámetros de informe
2	Diseñar un plan financiero	Plan financiero	Aprobación junta
3	Generar informes financieros	Informe	Parámetros del informe
4	Establecer presupuestos para todas las áreas, con indicadores y parámetros de cumplimiento.	Presupuestos	% de Ejecución
5	Definir mecanismos de costeo con evaluación y control	Sistema	Validación
6	Diseñar políticas de venta a crédito	Política	Cumplimiento
7	Plan de seguimiento al endeudamiento	Estados financieros	% de endeudamiento

### Plan táctico perspectiva de marketing

Las tácticas definidas desde la perspectiva, corresponden a los planes de acción necesarios para mejorar la apreciación de los clientes, realizar acciones comerciales, , proporcionará las acciones para mejorar el posicionamiento competitivo y el posicionamiento de los productos en el mercado.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN		
Plan	Marketing		
Objetivo	Diseñar e implementar estrategias de promoción y comercialización para los productos, para incrementar las ventas, mejorar el reconocimiento de las marcas, desarrollar mercados nuevos y explotar los existentes con la intencionalidad de maximizar rendimientos y utilidades.		
Estrategia	Articular las capacidades internas con capacidades externas por medio de alianzas para ejecutar planes comerciales ambiciosos en cinco frentes de trabajo; maquilas, comercio electrónico, comercio por canales tradicionales, comercio internacional y desarrollo de centros de experiencia como oportunidades de diversificación, optimización de rentabilidades y crecimiento.		
Responsable(s)	CEO, Dirección Técnica, Gestor Tecnológico, Gestor Administrativo, Gestor Comercial.		
Actividades	Descripción	Herramienta	Indicador

1	Diseñar el plan de marketing integrando los cinco frentes de trabajo comercial.	Plan de marketing	Parámetros de informe
2	Evaluar y monitorear frecuentemente percepciones de clientes, características y desempeño del producto para establecer características diferenciales.	Indicadores	Percepción de clientes, Desempeño de productos.
3	Reconocer, identificar y tipificar los competidores de forma regular.	Indicadores	Posición de los productos frente a los competidores.

### **Plan táctico perspectiva de innovación**

La perspectiva de innovación es abordada desde la gestión tecnológica como herramienta para el desarrollo de capacidades para innovar en la organización. En éste, se determinará cuáles son las mejoras que requiere la empresa IMAGE'S BODY S.A.S., para optimizar y aumentar la efectividad de los procesos, mejorando también los controles y reforzando los mecanismos internos para responder eficientemente a las demandas del mercado.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Plan	Gestión Tecnológica

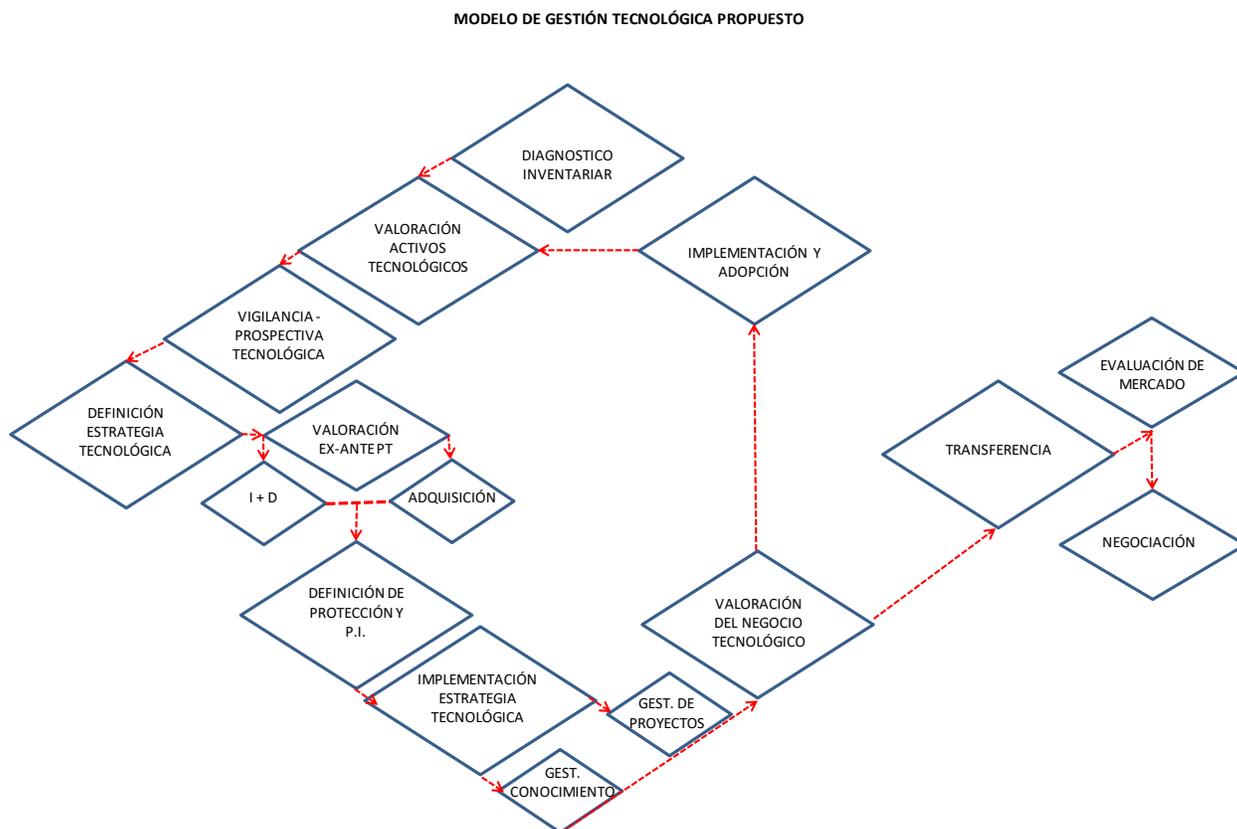
Objetivo	Implementar estrategias para identificar, potenciar y desarrollar capacidades para innovar en todas las áreas de la empresa.		
Estrategia	Intervenir para mejorar todas las áreas y actividades de la empresa haciendo más eficiente el uso de la tecnología generada internamente y de la adquirida a terceros, de tal forma que se de ejecución a los lineamientos estratégicos. además, abordar las situaciones de decisión a todos los niveles relacionados con la creación y utilización de recursos y capacidades; sus impactos sobre los individuos, organizaciones, sociedades y naturaleza; y la conciliación de las consecuencias económicas, sociales y ambientales de las innovaciones. Dicha gestión, se evidencia en la capacidad para poner nuevos productos y servicios en el mercado con alto desempeño comercial (innovación de producto, de procesos y servicios).		
Responsable(s)	CEO, Gestor Tecnológico.		
Actividades	Descripción	Herramienta	Indicador
1	Crear un equipo de planificación tecnológica	Plan de gestión tecnológica.	Concepto Junta
2	Adopción de un modelo de gestión tecnológica	Modelo	Aplicación

## **Plan de gestión tecnológica**

### **Crear un equipo de gestión y planificación tecnológica**

- Creación del área de gestión tecnológica como área independiente dentro del cronograma con la respectiva estructuración del cargo.
- Creación del comité para gestión de la tecnología. Bajo la responsabilidad del gestor tecnológico, con participación de representantes de cada área, sesiona una vez por mes de acuerdo a lo establecido en el cronograma, incluye la participación de todos los stakeholders en la medida que así se estime para la resolución de situaciones o la generación de ideas y proyectos. En el comité se articulan las diferentes capacidades técnicas y administrativas de la organización bajo un liderazgo para la articulación, optimización y gestión de recursos y capacidades en pro de los proyectos tecnológicos. El comité ejecuta la herramienta lluvia de ideas frente a los retos y desing tinkering para la evaluación de ideas y de proyectos.

## Adopción de un modelo de gestión tecnológica



### Referenciar modelo (Detallar etapas del modelo como proceso)

#### Mapeo e identificación de Recursos y Capacidades.

El mapeo e identificación de capacidades se realiza por medio la herramienta diagnóstico de recursos y capacidades articulado con el sistema de inventarios y costos de la empresa. En este se establecen recursos y capacidades desde 5 perspectivas: Gerenciales, Organizacionales, Financieras, Marketing e Innovación. Se estima de importancia, la respuesta a las siguientes preguntas ante la ejecución de los procesos de inventario de capacidades.

Que funciona bien?

Como se beneficia la empresa de su tecnología actual?

Necesitan mejoras las operaciones tecnologicas?

Que piezas son reemplazables y cuales no?

Se necesitan reparaciones?

### **Articulación de Capacidades.**

Por medio de la herramienta de articulación de recursos y capacidades se establece las necesidades por área, por colaborador o por proyecto y se definen las estrategias para disponer de los recursos y las capacidades faltantes.

### **Vigilancia, inteligencia y prospectiva.**

Para la ejecución de la vigilancia e inteligencia, la empresa adopta el siguiente modelo que actúa por etapas dentro de un ciclo:



Referenciar la herramienta de vigilancia tecnológica y detallarla

La aplicación del modelo tienen por propósito dar respuestas asertivas a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo a conocer?

¿Qué debemos vigilar para ello?

¿Quién puede proporcionarnos esos datos?

¿Cómo podemos capturar, tratar y organizar esa información para extraer su valor?

¿Qué herramientas necesitamos para ello?

¿A quién y cómo comunicar los resultados obtenidos?

¿Cómo medir qué este esfuerzo reporta beneficios a la organización?

Para obtener dichas respuestas se recurren a herramientas metodológicas probadas como y que se relacionan en el detalle de las estas, estas ayudaran a implementar un proceso de trabajo focalizado, cíclico, sistematizado y colaborativo en la organización.

Las etapas principales de este ciclo de vigilancia tecnológica e inteligencia son:

### **Etapas 1: Diagnóstico y priorización**

Reto: identificar, precisar y detallar el tema a vigilar.

Para ello, debemos determinar las tecnologías a vigilar, las necesidades de información y los Factores Críticos de Vigilancia (FCV) o Key Intelligence Topics (KIT) que nos ayudarán a diseñar una estrategia eficaz para cada caso. Estos constituyen técnicas estratégicas para la formulación de prioridades y pueden ser:

KIT sobre decisiones estratégicas: referidos a cuestiones estratégicas para las organizaciones, sobre todo relativas a la planificación estratégica y su implementación (ej. política de I+D+i, planes de negocio, decisiones de inversión, internacionalización, etc.).

KIT sobre señales tempranas: capaces de identificar potenciales amenazas y oportunidades futuras para la organización (ej. tendencias, nuevas tecnologías, cambios legislativos, nichos de mercado, etc.)

Etapa 2: Búsqueda y captura de información KIT sobre actores clave: relativos al seguimiento de actores clave en el mercado (ej. competidores, clientes, proveedores, socios, reguladores, tomadores de decisiones públicas, etc.)

En #MoocVT, la comunidad virtual de aprendizaje en vigilancia tecnológica, podrá conocer las claves para diseñar e implementar un sistema de vigilancia e inteligencia en su actividad profesional con este módulo.

Reto: diseñar e implementar la estrategia de recopilación de información.

Para ello, se definen los objetivos de la búsqueda de información y se elabora la estrategia para precisar las necesidades, localizar la información y capturarla de una manera organizada. Esto implica tareas como: identificación de palabras clave, validación de expertos, selección de fuentes de información relevantes, formulación de ecuación de búsqueda y elaboración del corpus o registros realizados.

Esta etapa requiere combinar conocimientos en monitorización de información, capacidad de análisis crítico y habilidades técnicas para el manejo eficiente de herramientas informáticas, así como aprender y desarrollar competencias digitales de apoyo para gestionar la infoxicación o sobreinformación que emerge con Internet.

Entre los recursos útiles disponibles en la red, OBSERVA ofrece información relevante sobre ciencia, tecnología e innovación en su sector y organiza sus resultados atendiendo a fuentes de información estratégicas para la vigilancia tecnológica, como son:

Ofertas y demandas tecnológicas

Patentes y resultados de investigación

Ferias y congresos

Normativa y legislación

Convocatorias y ayudas de financiación

Proyectos innovadores y buenas prácticas

Recursos abiertos de aprendizaje, entre otros.

En #MoocVT, la comunidad virtual de aprendizaje en vigilancia tecnológica, podrá mejorar la selección de fuentes de información y herramientas con las que iniciar prácticas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en su actividad profesional con este módulo de aprendizaje.

### **Etapas 3: Análisis de información**

Reto: procesar y analizar la información encontrada para filtrar lo relevante.

Para ello, se combinan criterios de validación de la información, técnicas analíticas de información y herramientas informáticas especializadas que ayuden al equipo a seleccionar la información relevante según los objetivos de búsqueda.

En esta fase, resultan de ayuda herramientas como: mapas tecnológicos, software de patentes, gestores bibliográficos, visualización de información o software integrales de vigilancia tecnológica. Por ello, en #MoocVT, la comunidad virtual de aprendizaje en vigilancia tecnológica, podrá conocer en detalle qué tipo de herramientas especializadas existen para realizar vigilancia e inteligencia estratégica y cómo utilizarlas con este módulo de aprendizaje.

### **Etapas 4: Valorización de información relevante**

Reto: elaborar productos con los resultados obtenidos.

Para ello, resulta fundamental analizar detenidamente la información de valor obtenida para la toma de decisiones y elaborar con sus resultados productos de vigilancia e inteligencia tecnológica efectivos.

Además, son muchas las organizaciones que cada vez más publican este tipo de informes especializados en abiertos. En información sectorial podrá conocer aquellos especializados en su sector, como:

Boletines tecnológicos.

Informes de vigilancia tecnológica.

Informes de prospectiva.

Estudios de mercado.

Estudios de patentes.

Informes especializados, etc.

En #MoocVT, la comunidad virtual de aprendizaje en vigilancia tecnológica, podrá conocer las claves de elaboración de productos estratégicos en inteligencia con este módulo de aprendizaje.

### **Etapa 5: Difusión y comunicación**

Reto: diseminar los resultados del proceso a las personas con responsabilidades de decisión en la organización.

Para ello, se ha de diseñar una estrategia de comunicación interna eficaz y distribuida en toda la organización, que cubra las necesidades de información del personal y utilice los medios de comunicación más generalizados en su funcionamiento, abarcando tanto los informales como los formales.

Además, cada vez es más importante ser capaz de involucrar a todo el capital humano de la organización en el proceso de vigilancia e inteligencia para que sus resultados sean realmente aprovechados en la toma de decisiones organizacional.

### **Etapa 6: Toma de decisiones y acciones**

Reto: apoyar el proceso de toma de decisiones en la organización.

Para ello, a partir de la difusión de los productos de vigilancia e inteligencia, se debe promover la reflexión interna y colectiva sobre a las implicaciones tecnológicas, productivas y competitivas de los resultados obtenidos. Se trata de interpretar los resultados y proponer posibilidades de actuación para servir de apoyo al proceso de toma de decisiones continuo en la organización.

Esta última fase, evidencia como la inteligencia estratégica es la razón de ser para emprender eficazmente estos esfuerzos en las organizaciones, potenciando la innovación en sus estrategias de negocio.

#### Herramientas indispensables para la vigilancia e inteligencia

Las herramientas de vigilancia tecnológica e inteligencia especializadas son imprescindibles para captar, procesar y transformar la gran cantidad de datos e información disponible actualmente, en conocimiento útil para la toma de decisiones en una organización.

Para ello, existen múltiples tipos de herramientas informáticas cuya aplicación depende del tipo de información que precisemos y los recursos disponibles, entre otros factores. Las más destacadas son:

Alertas: servicios personalizados para la monitorización automatizada de información actualizada. En general, están basadas en suscripción o sindicalización (RSS) y pueden ser de múltiples tipos, temáticas o sectores. Por ejemplo:

OBSERVA ofrece un servicio de alertas personalizadas por sector en abierto.

OVA ofrece un servicio de alertas especializado en el sector agroalimentario.

OEPM ofrece un servicio de alertas tecnológicas con las últimas patentes publicadas por sectores.

Buscadores especializados: recuperadores de información centrados en un tipo de fuente, temática o sector específico. Por ejemplo:

LINKNOVATE

INTELLIGO, explorador de patentes y publicaciones en Iberoamérica.

RECOLECTA, repositorios científicos en acceso abierto.

LA Referencia, explorador de publicaciones científicas de América Latina en acceso abierto.

Bases de datos especializadas: recuperación de información estructurada, permitiendo un tratamiento más avanzado de los datos. Por ejemplo:

Bases de datos especializadas, existentes en múltiples disciplinas.

Bases de datos de patentes:

Esp@cenet

PatentScope

Invenes

Latipat

USPTO

JPO

Bases de datos de tesis y memorias de investigación:

TESEO: tesis doctorales leídas en las universidades españolas.

Tesis en Red: tesis doctorales de treinta universidades españolas a texto completo.

DART-Europe: acceso global a las tesis doctorales europeas

OpenThesis

OATD

Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes: ofrece el acceso a aquellas tesis en o sobre lenguas hispánicas defendidas con éxito en cualquier país del mundo.

Metabuscadores: permiten lanzar una única búsqueda en múltiples motores de búsqueda simultáneamente, ofreciendo los resultados en una única pantalla y, en muchos casos, de manera organizada y jerarquizada. Ofrecen resultados exhaustivos sobre una multitud de fuentes de información y aportan una panorámica general sobre un tema en concreto.

Marketplaces: herramientas cada vez más útiles para promoción y comercialización de tecnología, al ofrecer acceso a ofertas y demandas tecnológicas publicadas por investigadores y empresas, así como procesos de búsqueda de socios para proyectos de I+D+i transnacionales. Descubra los marketplaces tecnológicos más relevantes en recursos.

Análisis:

TIM Analytics

Plataformas abiertas de apoyo a la incorporación de productos y herramientas de vigilancia tecnológica en empresas y organizaciones:

Plataforma Tierra

Software integral de vigilancia tecnológica: son soluciones tecnológicas ideadas para una gestión integral y sistemática de prácticas de vigilancia tecnológica en sus diferentes procesos. Existe una multitud de ofertas, libres y de pago, atendiendo a diferentes fuentes de información y funcionalidades. Por ejemplo:

Hontza

Vicubo Cloud

Innguma

Intool

Miraintelligence

i3Vigila

Mussol

Vigiale

Para ampliar el abanico de opciones de este tipo de herramientas, visite [#Open\\_tools](#), un espacio de [#MoocVT](#) donde descubrir herramientas gratuitas, especializadas e integrales de vigilancia e inteligencia al alcance de todos.