

**Caso de estudio: Generación de ventajas competitivas a través del Capital
Intelectual**

Laura Marcela Osorio Franco

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Economía y Negocios Internacionales

Contaduría Pública y Finanzas Internacionales

Santiago de Cali

2012

**Caso de estudio: Generación de ventajas competitivas a través del Capital
Intelectual**

Laura Marcela Osorio Franco

Trabajo de Grado

Dr. César Omar López Ávila

Docente

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Economía y Negocios Internacionales

Contaduría Pública y Finanzas Internacionales

Santiago de Cali

2012

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción	6
1. Marco Teórico	7
1.1. Teoría de los recursos y las capacidades	7
1.2. Teoría Institucional	8
1.3. Capital Intelectual	9
1.3.1. Capital Humano.....	10
1.3.2. Capital Relacional	11
1.3.3. Capital Estructural	12
2. Metodología.....	14
2.1. Herramientas.....	17
3. “La Empresa Ltda.”.....	19
3.1. Core	20
3.1.1. Misión	20
3.1.2. Visión	21
3.1.3. Principios y Valores.....	21
3.1.4. Perfil del consumidor.....	22
3.1.5. Descripción del producto.....	23
3.2. Capital Humano.....	24
3.2.1. Fortalezas	25
3.2.2. Oportunidades de Mejora.....	26
3.3. Capital Relacional	27
3.4. Capital Estructural	28
3.4.1. Organigrama	29
3.4.2. Cadena de Valor	30
3.4.3. Manual de procesos.....	31
3.4.4. Diseños y Conocimiento Comercial.....	33
3.4.5. Proyección	34
3.5. Análisis FODA.....	34
3.5.1. Fortalezas	36
3.5.2. Debilidades	37

3.5.3. Oportunidades.....	39
3.5.4. Amenazas	41
3.5.5. Estrategias	43
3.6. Balanced ScoreCard	45
Referencias.....	49
Tabla de Ilustraciones.....	51
APÉNDICES	52
I. Información de Capital Humano	53
II. Formato de Funciones	54
III. Factores Críticos	55
IV. FODA	56
V. Formato de Indicadores.....	57

Resumen

Se sustenta la generación de ventajas competitivas en una pequeña empresa a través de la implementación de un modelo de capital intelectual, especialmente a partir del desarrollo del capital estructural. Este caso de estudio se apoya en las complementariedades que pueden encontrarse y aprovecharse en la aplicación de la teoría de la escasez de los recursos y la teoría institucional.

Palabras claves: Capital Intelectual, Capital Estructural, ventaja competitiva, estrategia, pequeñas empresas, teoría de recursos y capacidades, teoría institucional.

Introducción

En Colombia la mayoría de empresas se pueden clasificar entre pequeñas y medianas (PYMES), conformándose de esta manera como un grupo de gran importancia por su participación en el PIB regional y sobre todo en la generación de empleo. Sin embargo, son muy pocas las PYMES que consiguen rendimientos positivos y crecientes que les permitan ser sostenibles en el largo plazo.

Esta situación merece atención por ser en gran parte responsable de problemas sociales como el desempleo, la fuga de capitales, el decaimiento en infraestructura y el poco desarrollo en capital humano especializado, entre otros.

La hipótesis del trabajo consiste en que el éxito de este tipo de empresas, nacientes o que con dificultad se han mantenido en el tiempo, depende de la administración estratégica que se haga tanto de los factores institucionales como del uso de sus recursos.

En este punto es importante resaltar que el aporte de este trabajo no pretende ser una directriz en términos de política pública o un modelo rígido de aplicación empresarial, por el contrario es parte de una investigación empírica, un aporte desde la academia sobre la metodología y el aprendizaje alrededor de la implementación de modelos estratégicos en pequeñas empresas.

Para ello, se ha acompañado a una pequeña empresa del sector de prendas de vestir, que en adelante se llamará "*La Empresa Ltda.*" en el proceso de formalización del capital intelectual de tal manera que los factores basados en recursos y los institucionales se puedan identificar y gestionar desde el individuo y la relación con su entorno para construir conocimiento propiedad de la empresa.

El documento base de esta propuesta es el escrito por el Dr. César Omar López y la Dra. Norma Pontet Ubal, "*Ventajas competitivas sustentables a través del Capital Intelectual integrando las complementariedades entre la Teoría Institucional y la Teoría de Recursos*" (2011).

A continuación se desarrollarán cuatro capítulos, el primero es el marco teórico, el segundo señala la metodología utilizada, el tercero presenta la empresa y los logros conseguidos en ella a través de este proyecto y finalmente se proponen algunas conclusiones.

1. Marco Teórico

Tanto la teoría institucional como la teoría de la escasez de los recursos han sido estudiadas y aplicadas por mucho tiempo en búsqueda de la generación de ventajas competitivas en las empresas de diferentes sectores económicos y regiones del mundo.

Como lo han planteado López & Pontet (2011) en el documento base de este caso de estudio, el modelo de capital intelectual puede ser un conciliador de las diferencias y un optimizador de las complementariedades, siendo el capital estructural el objetivo final de desarrollo.

1.1. Teoría de los recursos y las capacidades

Enmarcado dentro del análisis estratégico interno se encuentra el análisis de recursos y capacidades, cuyo objetivo es principalmente identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder. (Guerra & Navas, 1998)

La hipótesis central de esta teoría consiste en que dos empresas pertenecientes a la misma industria se diferenciarán en cuanto a su rentabilidad por la heterogeneidad y la movilidad imperfecta.

En otras palabras, una empresa en las mismas condiciones de entorno económico puede ser más rentable que otra por los distintos recursos y capacidades que posee en ese momento (heterogeneidad) y porque en general los recursos y capacidades no están disponibles para todas las compañías de la misma manera (movilidad imperfecta).

Sin embargo, quedan vacíos para explicar el contexto social en que se toman las decisiones de apropiación y expansión de capacidades así como el proceso de selección de los recursos. Si bien la teoría explica que quienes realizan estas tareas son agentes racionales optimizando, la realidad es que el mundo empresarial se compone de otros obstáculos relacionados con lo institucional que pueden cambiar las condiciones como las políticas de gobierno, el sistema bancario y la aprobación social, cultural y religiosa.

La implementación de esta teoría en el caso de estudio aporta la identificación de fortalezas y debilidades enmarcadas en los componentes del Capital Intelectual e interviene directamente en la gestión del Capital Humano. Pero, tal vez la contribución más relevante es entender que el conocimiento, concebido como el saber *cómo hacer*, es a su vez un recurso y una capacidad escasa si se logra formalizar (ver Capital Estructural).

1.2. Teoría Institucional

De alguna manera, el vacío que ha dejado la teoría de recursos y capacidades se puede llenar con la teoría institucional. De acuerdo con esta, la selección de recursos se encuentra ampliamente influenciada por la institucionalidad.

“Las instituciones son un conjunto de reglas formales e informales que afectan el desempeño económico debido a que su razón de ser es la creación de orden y reducción de incertidumbre de los intercambios, reducen los costos de transacción e inducen a comportamientos cooperativos.”¹

La gran importancia que tienen las instituciones dentro de la teoría es que limitan el acceso al poder, incluyen los factores políticos y la legitimidad social en las posibilidades de cambio organizacional porque permiten visualizar los riesgos al desarrollo al generar de manera simultánea oportunidades y restricciones no racionales.

Lo anterior significa que las empresas ya no pueden actuar como quisieran en un mundo de información perfecta en el que todos conocen todas las posibilidades, ahora dependen de la favorabilidad política, del apoyo de entidades financieras y sobre todo del reconocimiento de la sociedad a la que pertenecen (definido por tradiciones, creencias, valores, etc.) para elegir en qué sentido y magnitud transformarse.

Una crítica presentada a la teoría institucional es que si bien puede explicar desde el entorno la institucionalización de actividades al interior de una empresa, no da lugar a una actitud más propositiva de parte de las organizaciones en un mundo altamente competitivo de cambios relativamente rápidos y fuertes.

¹ (Vargas, 2005)

En el caso de estudio, esta teoría va a influir principalmente en la identificación de amenazas y oportunidades enmarcadas en los componentes del Capital Intelectual y en la gestión del Capital Relacional. No obstante, el aporte más importante es la comprensión de que la formalización del conocimiento en procesos y políticas debe estar soportada por los valores de los individuos, la cultura organizacional y las regulaciones externas.

1.3. Capital Intelectual

Durante años han surgido críticas a la información económica que se puede obtener a través de los estados financieros de las compañías. De acuerdo con Sveiby (2000) un plus de las medidas no financieras es precisamente que proporcionan nuevos puntos de vista sobre las empresas.

Ahora bien, es importante tener claro que el Capital Intelectual es un complemento, que no se encuentra subordinado ni es superior a lo que tradicionalmente se viene mostrando, es en palabras de López (2009):

“los activos que tienen las empresas que sin aparecer explícitos en los Estados Financieros Básicos, tanto en el presente como en el futuro, crean y crearán valor para la organización”

El reto entonces para los administradores es lograr identificar y ubicar de la manera más eficientes estos activos conformados por los conocimientos, las habilidades, la experiencia, los sistemas de información, la propiedad intelectual, las estructuras organizativas y demás (Robinson & Kleiner, 1996)

En esta visión de la importancia estratégica que tienen los intangibles para el crecimiento y la generación de valor en las compañías, se han desarrollado distintos modelos de aplicación a nivel organizacional, entre los que se encuentra el Navigator de Skandia (Edvinsson, 1997), The Intellectual Assets Monitor (Sveiby K. E., Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor, 2000) y The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: Measures that drive performance, 1992).

Cada modelo como es de esperarse, tiene sus particularidades en cuanto a las variables que observa, la construcción de indicadores y el proceso en sí mismo

que desarrollan pero tienen una cosa en común, proponen que el Capital Intelectual se forma por tres componentes: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

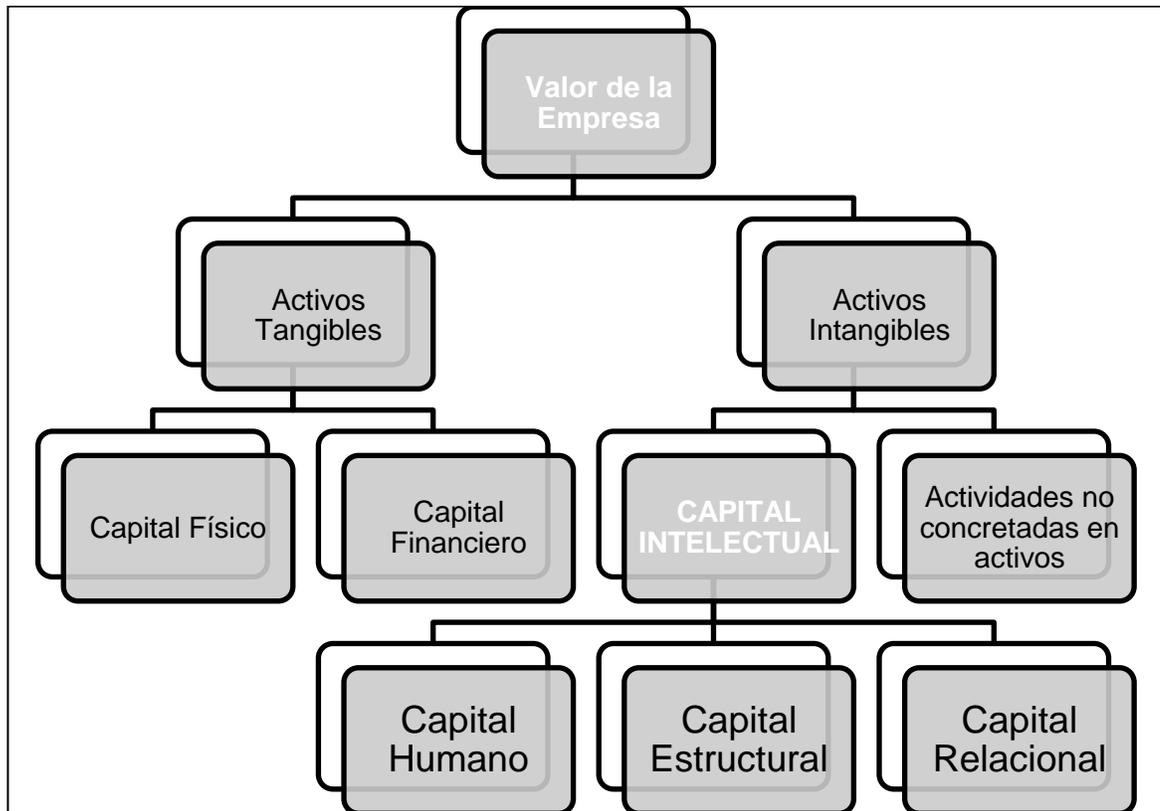


Ilustración 1. Composición del Valor de la Empresa.

Fuente: Construcción Propia.

El modelo utilizado en la Ilustración 1-1 es la base teórica a partir de la cual se ha desarrollado el caso de estudio. A continuación se presentarán las definiciones para las tres dimensiones del Capital Intelectual, la relación entre sí y con las teorías antes presentadas.

1.3.1. Capital Humano

En un mundo que cambia constantemente, el éxito de las empresas depende en gran parte de tener procesos dinámicos e innovadores. El componente del Capital Intelectual capaz de aportar ese dinamismo es el Capital Humano comprendido en su más amplio alcance.

El conocimiento, las habilidades, la experiencia, el uso de la tecnología, la posibilidad de crear y la capacidad de aprender de las personas son la base para los demás componentes, con estos recursos la empresa construye relaciones, genera ideas, formaliza procesos, entre otras muchas actividades (Bueno, 1999).

Sin embargo, este componente no le pertenece a la empresa y aunque las compañías necesitan invertir en su desarrollo y crecimiento para poder escalar en el sector al que pertenezcan siempre enfrentarán el riesgo de que migre hacia otras oportunidades.

Por estas razones es fundamental tener claro qué recurso prefiere la organización para lograr sus objetivos, cómo puede desarrollarlo y cómo puede retenerlo (Davenport, 2000). Observe que este punto está ampliamente relacionado con la Teoría de los recursos y las capacidades en cuanto a la posibilidad de generar ventajas competitivas desde la selección y administración de los recursos diferenciadores.

1.3.2. Capital Relacional

El Capital Relacional como su nombre lo indica, se construye desde las relaciones que crea y sostiene la empresa con entidades externas a ella a través de las personas que la representan.

Es dentro de este componente donde se encuentra la imagen de la compañía hacia el mundo, cómo la ven los bancos, los accionistas, los clientes, los proveedores, el gobierno y las otras empresas del entorno económico.

No obstante, lo que realmente puede entenderse como parte del Capital Intelectual es la formalización de esa imagen en facilidad de acceso al crédito, la marca comercial, acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas de producción y comerciales, políticas de gobierno favorables, etc. (Sveiby K. E., 1997)

En esta dimensión, es sencillo notar la influencia de la Teoría Institucional en cuánto a la generación de ventajas competitivas desde la hábil gestión de las reglas de juego, de las condiciones imperantes en el mercado real tanto por parte de la comunidad como de las organizaciones que legítimamente imparten el orden.

1.3.3. Capital Estructural

El Capital Estructural es el conocimiento formalizado y sistematizado al interior de la empresa, construido por las personas (contenidas en el capital humano) que han aprendido el *cómo hacer* tanto para procesos internos como para los externos (contenidos en el capital relacional).

Por lo tanto, los activos que pertenecen al Capital Estructural son propiedad de la empresa y pueden incluso ser protegidos legalmente. Este componente integra desde la teoría de los recursos las capacidades desarrolladas para satisfacer la demanda del mercado y desde la teoría institucional las rutinas y procedimientos legitimados en el entorno social y económico.

Según Viedma (2001), en el Capital Estructural de las empresas se encuentra la estructura organizativa (formal e informal), los métodos y procedimientos de trabajo, los software, las bases de datos, los sistemas de Investigación y Desarrollo, los sistemas de dirección y gestión y la cultura organizacional.

Como puede advertir, los demás componentes del Capital Intelectual y las teorías antes expuestas se reúnen en esta dimensión para dar forma a lo que la administración puede construir y controlar en busca de la maximización de beneficios.

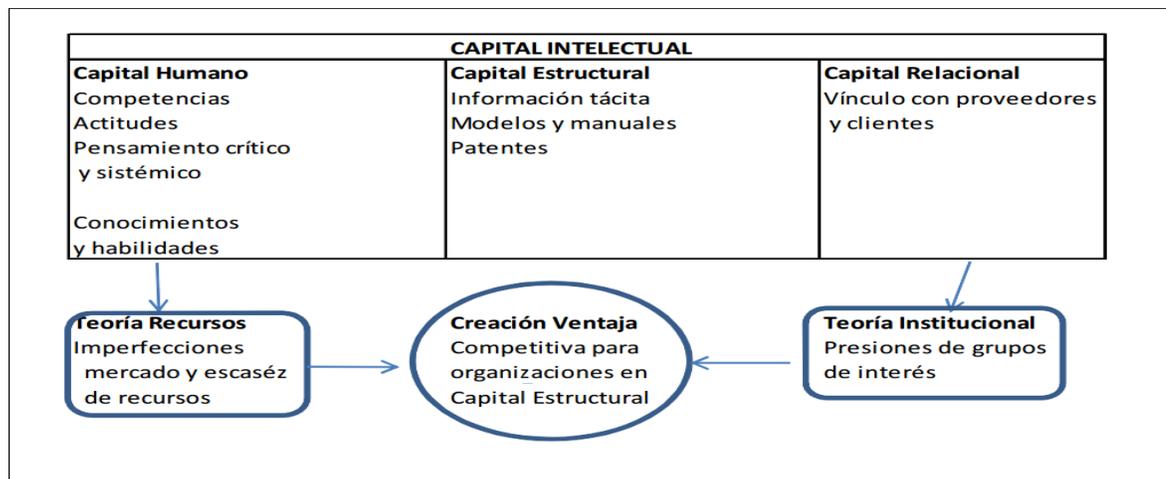


Ilustración 2. La Generación de Ventajas Competitivas integrando las Teorías

Fuente: (López & Pontet, 2011)

“La generación de valor y la creación de una ventaja competitiva para las organizaciones se encuentran en la gestión del capital estructural.”²

Por ese motivo, el enfoque principal del caso de estudio es el desarrollo de este componente en “La Empresa Ltda.”

² (López & Pontet, 2011)

2. Metodología

El objetivo de este capítulo es brindar al lector una guía de ejecución de un modelo académico en una pequeña empresa. Es una construcción desde lo empírico, la abstracción del proceso realizado con “La Empresa Ltda.” en busca de facilitar la implementación del Capital Intelectual.

En términos generales se han propuesto cuatro pasos a seguir:

- I. Diagnóstico y fijación de objetivos
- II. Plan de Trabajo
- III. Aplicación del modelo I-G-M
- IV. Generación de Herramientas

El primer paso es fundamental en la creación de una relación cooperativa, esto definirá la dirección que tome el proyecto y la cantidad de información con lo que se podrá contar para llevarlo a término.

Como es de esperarse, lo primero es la fijación de objetivos comunes y en este aspecto se hace relevante entender que los modelos de Capital Intelectual no se pueden abarcar como cualquier otro modelo administrativo cuyo foco termina siendo medir y evaluar para incrementar la rentabilidad. Según Sveiby K. E. (2010), la motivación de aprender promete mayores beneficios en el largo plazo por una parte porque tanto trabajadores como administradores van a estar más tranquilos frente al proceso y por otra porque permite mayor creatividad en el diseño de los inductores generándose hacia arriba en la cadena jerárquica.

Teniendo clara esa intensión e involucrando a todas las instancias de la organización es posible construir un diagnóstico más honesto sobre la situación actual de la empresa y las oportunidades de mejor a las que se enfrenta.

Una vez se tiene claro el dónde se está y a dónde se quiere llegar se puede continuar con la elaboración del plan de trabajo. Aquí se escoge el modelo tomando en consideración que ningún método puede completamente satisfacer todos los propósitos y que la elección dependerá de la situación y la audiencia.

Para el caso concreto de “La Empresa Ltda.” el modelo de Capital Intelectual escogido fue *The Balanced Scorecard* por tener tres componentes sustanciales

para la administración: los bloques que le componen están claramente definidos y se pueden examinar en la organización, los indicadores no son únicamente financieros y el resultado es una estrategia llevada a un punto medible y justificable a todos los niveles.

The Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1996)

Proporciona a los administradores la instrumentación necesaria para navegar hacia el futuro éxito competitivo. Hoy, las organizaciones compiten en un ambiente complejo así que una comprensión precisa de sus metas y los métodos para su consecución es vital. El BSC mantiene un énfasis en alcanzar los objetivos financieros, pero también incluye los inductores de desempeño de esos objetivos. El cuadro de mando mide el desempeño de la organización a través de cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos de negocio y de aprendizaje y crecimiento. El BSC hace posible para las compañías seguir los resultados financieros mientras simultáneamente monitorean el progreso en la construcción de capacidades y en la adquisición de activos intangibles que necesitan para el crecimiento futuro. El BSC debería traducir la misión y la estrategia del negocio en objetivos tangibles y medibles.

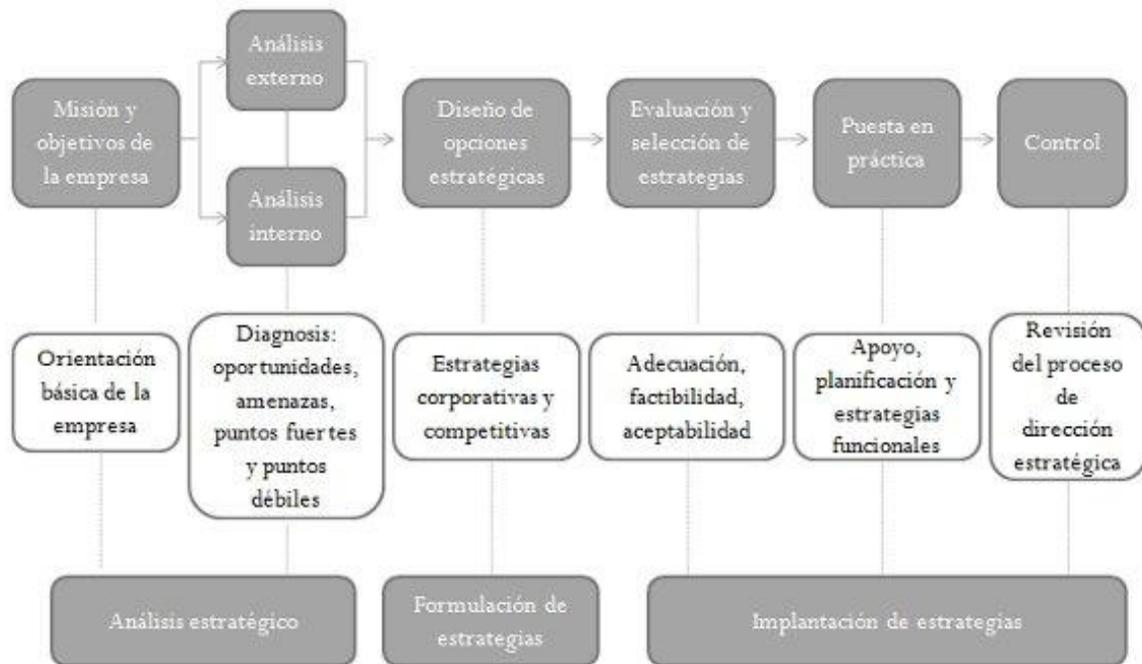
Para cada perspectiva las preguntas correctas son:

- Financiera: Para ser exitosos financieramente, ¿cómo deberíamos mostrarnos a nuestros accionistas?
- De cliente: Para cumplir nuestra visión, ¿cómo deberíamos mostrarnos a nuestros clientes?
- Procesos internos de negocio: Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿en qué procesos deberíamos sobresalir?
- De aprendizaje y crecimiento: Para lograr nuestra visión, ¿cómo mantendremos nuestra habilidad para cambiar y mejorar?

Para poder aplicar este modelo, se hace evidente la necesidad de tener contruidos en la empresa el Core (misión, visión, valores) y los componentes de Capital Intelectual para a partir de ellos generar lo que será la Estrategia. El proceso de dirección estratégica de Guerra & Navas (1998) es el que más se aproxima al ejercicio realizado.

Como podrá observar en la Ilustración 3, la primera etapa que corresponde al Análisis Estratégico contribuye directamente a la formación de los prerrequisitos, la segunda etapa y principios de la tercera representan la definición de la Estrategia y finalmente, los últimos dos pasos se cumplen a través del Balanced Scorecard.

El proceso de la dirección estratégica



Visión sintética de las diferentes propuestas de Navas y Guerras (1996)

Ilustración 3. El Proceso de Dirección Estratégica

Fuente: (Guerra & Navas, 1998)

La razón por la que se aproxima pero no es exactamente igual es que ese proceso no contiene la teoría del Capital Intelectual por lo que no se hace explícito el momento en el que se construye el Capital Estructural que es el eje central de caso de estudio.

Como se explicó en el primer capítulo de este documento, la teoría de los recursos y las capacidades permite elaborar el análisis interno conteniendo en su totalidad el Capital Humano y una parte del Capital Estructural; así mismo, la teoría institucional contribuye a la elaboración del análisis externo en el que se encuentra el Capital Relacional y la otra parte del Capital Estructural.

Ahora bien, para lograr incluir de una manera efectiva el modelo de Capital Intelectual, el Proceso de Dirección Estratégica se complementó con la fórmula de Identificación (incluido en la etapa de Análisis Estratégico), Gestión (contenido en

la Formulación y Elección de Estrategias) y Medición (como parte de la Implantación de Estrategias).

A continuación se describirá brevemente qué conductas se tomaron y qué herramientas se desarrollaron para lograr el objetivo propuesto en cada momento.

2.1. Herramientas

Particularmente en el momento de la Identificación se realizó por áreas una revisión de los elementos de cada componente del Capital Intelectual:

- Capital Humano: Se llevaron a cabo encuestas que permitían conocer la edad, la educación, la experiencia, la competencia, la capacidad de aprender, las habilidades (A1: Información de Capital Humano). También se grabaron entrevistas con los directivos para conocer sus apreciaciones sobre el recurso que tienen y el que quisieran tener.
- Capital Relacional: Se verificó personalmente la existencia de listas de clientes y formalización de alianzas estratégicas. Se grabaron las reuniones con el Director de Ventas y BD sobre la creación y administración de la marca.
- Capital Estructural: Se crearon diferentes esquemas para representar los procesos que generan valor, a partir de ello se diseñó un archivo de control de procedimientos y responsabilidades (A2: Formato de Funciones) y se estructuró el organigrama.

En el momento de la Gestión se definieron los aspectos deseados (A3: Factores Críticos) al contestar las preguntas correspondientes a cada una de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Respecto a los componentes del Capital Intelectual:

- Capital Relacional: el Director de Ventas y BD incursionó paralelamente al caso de estudio, un instructivo sobre el manejo de la marca desde el nombre hasta la imagen en los puntos de venta, la papelería, las etiquetas, etc.
- Capital Estructural: Se construyó el Plan Estratégico de la compañía mediante la herramienta DOFA (A4: DOFA).

Para terminar, en el momento de la Medición, se aterrizó el Plan Estratégico a través del Mapa Estratégico de la compañía soportado en los indicadores (A5: Formato de Indicadores). Todo este momento se encuentra de cara a la formación del Capital Estructural.

Hasta el momento se ha examinado la base teórica del caso y a grandes rasgos cuál fue el proceso, en qué se cimentó y qué herramientas se crearon/utilizaron. En adelante se presentará a “La Empresa Ltda.” y los resultados concretos de esta aplicación académica en una pequeña empresa del sector Prendas de Vestir.

3. “La Empresa Ltda.”

“La Empresa Ltda.” es una empresa familiar, ubicada con dos puntos de venta en Cali, que pertenece al sector Prendas de Vestir y emplea a quince (15) personas contando a sus fundadores y socios.

En 1983 una joven pareja de esposos incursionó en la confección de camisas a la medida para hombres, apoyados únicamente en su experiencia laboral previa y una clásica máquina de coser doméstica. Para 1992 la pareja de esposos y su hijo habían convertido ya esta iniciativa en una empresa constituida como sociedad Ltda. Identificando las necesidades de sus consumidores y conscientes del compromiso de satisfacerlos plenamente, durante los últimos quince (15) años, ampliaron su línea de productos y servicios desarrollando prendas exclusivas para hombres y mujeres útiles para cada ocasión, ahora bajo la marca “La Empresa”, propiedad de la sociedad constituida.

Cada socio tiene un lugar en el curso normal de la organización. El padre es el gerente general y se encuentra al frente del equipo de producción, la madre lidera el grupo de vendedores en ambos puntos de venta y el hijo es el Director de Ventas y Business Development (BD).

Quien tomó la iniciativa de hacer parte de este caso de estudio fue el Director de Ventas y BD y con él se construyeron la mayoría de los resultados a nivel estratégico para la organización.

La principal motivación de los socios al entrar en el proyecto era en un mediano plazo poder franquiciar las tiendas, que pertenecen al área de ventas, y de esa manera expandirse a nivel nacional e internacional. Uno de los resultados más significativos en los primeros momentos fue introducir en las mentes de estos administradores la importancia de formalizar el conocimiento que se ha generado a través de los años para de esa manera conseguir un *Know How* transmisible y más allá, mantenerse en una posición de mejora continua tanto hacia el cliente externo como hacia el cliente interno.

Las ideas del bien hacer, del trabajo con calidad y de la exclusividad siempre habían estado ahí, así que la meta era construir un sistema que les permitiera seguir aprendiendo y verificar que en todos los niveles de la compañía se estaban cumpliendo las premisas en las que los fundadores habían edificado su éxito.

3.1. Core

Como ya se comentó antes, para iniciar el proceso de construcción de los elementos del Capital Intelectual es necesario definir el direccionamiento estratégico, en otras palabras delimitar lo que la compañía es y lo que quiere ser en determinado tiempo.

Este paso en el proceso es uno de los que más tiempo y coordinación requiere. No es suficiente hacer un enunciado, la realidad es que cada dueño y líder de área debe sentirse identificado para generar compromiso y conseguir tocar al resto de la compañía.

Siguiendo diferentes autores que han trabajado sobre el tema, la administración de “La Empresa Ltda.” construyó la misión, la visión, el manual de principios y valores, el perfil del consumidor y la descripción del producto.

3.1.1. Misión

Según McGinnis (1981), una declaración de la misión debe: (1) Definir cómo es la organización y cómo querría ser, (2) Ser lo bastante limitado para excluir algunos negocios y lo bastante amplio para dar cabida al crecimiento creativo, (3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás (4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y (5) Hacer su declaración en términos lo bastante claros, como para que los pueda entender toda la organización.

La declaración de misión es:

“Satisfacemos las necesidades de Realización, Auto Imagen y reconocimiento Social de nuestros clientes, mediante la elaboración de productos y la prestación de servicios de clase mundial capaces de interpretar y expresar SU personalidad.”

3.1.2. Visión

Por su parte, para Campbell & Yeung (1991) la diferencia entre la misión de una organización y su visión es que la segunda consiste en un estado futuro, posible y deseable que incluye metas específicas.

La declaración de visión es:

“Contribuir a la satisfacción de necesidades de Realización, Auto Imagen y Reconocimiento Social de nuestros clientes, mediante la elaboración de productos y la prestación de servicios de clase mundial capaces de interpretar y expresar SU personalidad; de forma rentable, sostenible y en constante crecimiento, impactando positivamente a la sociedad en general.”

3.1.3. Principios y Valores

En parte por ser una empresa familiar y también por la manera en la que piensan la vida los socios, en este aspecto ya estaban muy avanzados. “La Empresa Ltda.” cuenta con un manual de principios y valores en el que se enuncian y explican cada uno como parte de la construcción de clima organizacional.

Los principios son:

- Lealtad
- Unidad
- Perseverancia
- Identidad

Entre los que resalta la Lealtad, entendida como una combinación entre la gratitud y el honor.

De estos principios han escogido algunos valores corporativos que son muy importantes para los dueños en el sentido de formar a las personas que llegan a su empresa. Ellos han comprendido a lo largo del tiempo que si logran sembrar estas ideas y convertirlas en comportamientos, podrán mantener el rumbo exitoso que traen desde que eran menos trabajando por la compañía.

Los valores son:

- Trabajo

- Honor
- Gratitude
- Autoestima
- Humildad
- Respeto
- Compasión
- Solidaridad
- Coherencia
- Responsabilidad

Una vez la administración se ha puesto de acuerdo sobre lo que quiere ser como empresa, lo que quiere llegar a ser y qué debe orientar sus comportamientos y decisiones, es importante crear un marco presente relacionado con los destinatarios y con el producto/servicio a entregar.

3.1.4. Perfil del consumidor

Se construyó basado en la experiencia de quienes han estado de cara al cliente durante años y de la información en base de datos de los compradores usuales.

La información que debía contener se agrupa en cuatro grandes ejes, características demográficas, el estilo de vida, la personalidad y los valores:

“Hombres y mujeres, entre los 25 y 45 años de edad, empresarios y ejecutivos de nivel socio-económico medio alto y alto y preocupados por su apariencia (imagen), que buscan calidad y reconocimiento a través de la exclusividad y el diseño.

En tendencia, los consumidores de la marca son Tradicionales, Neo-Tradicionales y Contemporáneos.”

Respecto a las tendencias es relevante tener presente que el consumidor considerado *Tradicional* lleva siempre su vestimenta de acuerdo a la ocasión, prefiere una silueta ajustada que delinee el cuerpo; en cuanto al color, se encuentra entre los clásicos, pocas veces incluye tonos de moda y cuando lo hace son sólo toques de color. Una característica fundamental es que no asume ningún riesgo para cambiar su apariencia. Mientras que el *Neo-Tradicional* se encuentra en un punto de equilibrio entre lo tradicional y la innovación, lo que lo hace especialmente flexible.

3.1.5. Descripción del producto

Para el ejercicio académico es interesante resaltar que al haber definido primero el perfil del consumidor y sincronizando con la misión, resultó una descripción del producto más concreta y tangible, una idea administrable.

Para este aspecto se generaron tres niveles: el básico, el real y el aumentado (Ver Ilustración 4). También se relacionaron al producto los beneficios, los valores y los atributos.

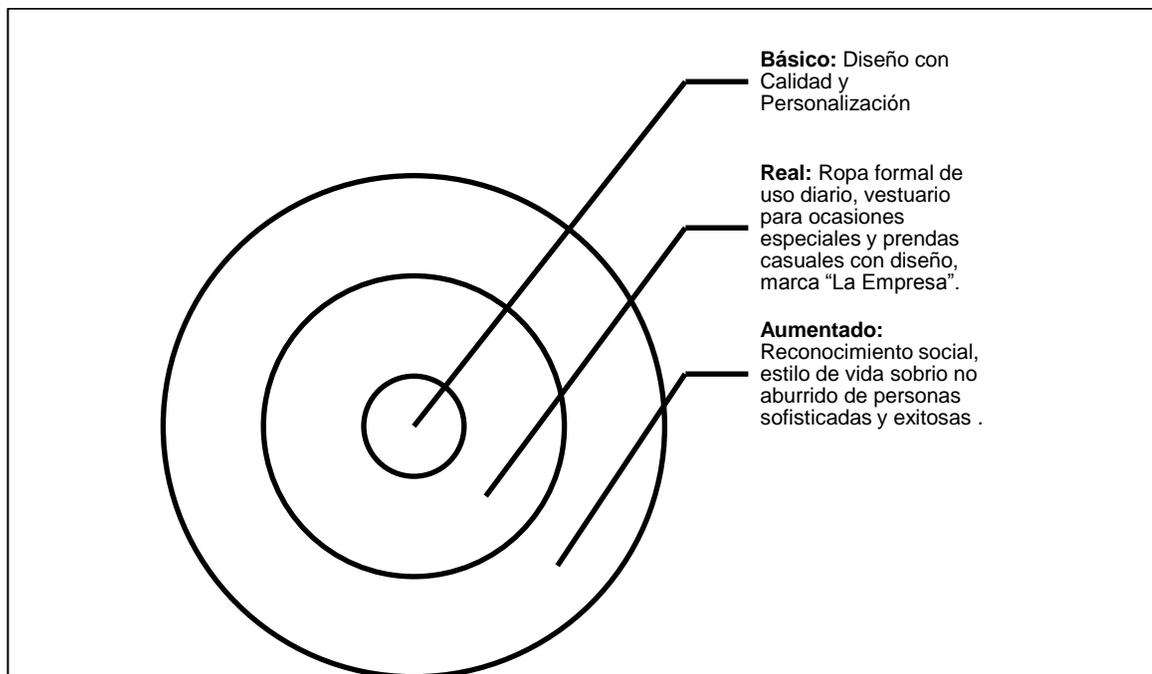


Ilustración 4. Niveles en la Descripción de Producto

Fuente: Construcción Propia.

Los Beneficios asociados a este producto son el reconocimiento, la comodidad y la durabilidad. Sus Atributos residen en único, moda personalizada y apropiado para cada ocasión. Los Valores con que se relaciona son calidad, exclusividad, reconocimiento y funcionalidad.

3.2. Capital Humano

Cuando se aplicaron las herramientas desarrolladas para lograr la identificación del capital humano en la organización, se pretendía encontrar primero la edad promedio, el tipo de vinculación, cómo estaban distribuidos por áreas, el nivel de educación, de experiencia, su capacidad de aprender y de aprender a aprender.

Entre los resultados significativos se encontró que:

- El 40% de la población tiene una edad inferior o igual a los 30 años, las personas mayores se han concentrado en el área de producción y cargos gerenciales.
- Más de la mitad de las personas que trabajan en la organización son mujeres, reuniendo a los hombres en el área de producción y diseño.
- En el área comercial el tipo de vinculación es indirecto mientras que los de producción sí tienen contrato directo con “La Empresa Ltda.”
- Alrededor del 70% del área de producción sólo alcanzó el bachillerato. Entre los roles gerenciales sólo uno tiene educación superior. En ventas existe un caso excepcional (una profesional).
- La junta de socios es el grupo con mayor experiencia en su competencia, sólo el diseñador les sigue con 25 años en la profesión.
- En general la capacidad para aprender y para aprender a aprender de la población es buena, se destacan los que tienen una formación profesional.

Por otro lado, también se deseaba observar con qué habilidades contaban en cada área. Para la elaboración de esta herramienta fue necesario reunir los líderes de cada campo y llegar a acuerdo sobre las habilidades personales y laborales deseables.

Entre las habilidades personales seleccionadas se encontraban la destreza manual, la mecánica, la científica, la visualización, el uso del lenguaje, la creatividad, el conocer gente, ayudar a otros, el liderazgo y administración del tiempo, la gestión de proyectos y el manejo de datos.

Las habilidades empresariales incluidas fueron atención al cliente, comercialización, liderazgo, planificación estratégica del negocio, negociación, ventas, marketing directo, administración efectiva del tiempo, colaboración y trabajo en equipo, comunicación eficaz y redacción corporativa.

Como el lector podrá comprender, no todas las habilidades son primordiales en todas las áreas pero sí son cualidades que a los líderes les gustaría encontrar y desarrollar en sus colaboradores.

En los siguientes apartados se harán explícitas las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas.

3.2.1. Fortalezas

Partiendo del perfil elaborado para el cliente, el área comercial cuenta con la distribución ideal por género y edad, son personas relativamente jóvenes acompañadas de una persona con mucha experiencia. El nivel de educación es variado pero la relación entre los trabajadores y la líder facilita la comunicación y el aprendizaje sobre la labor.

Entre los vendedores, las habilidades que destacan son la capacidad de visualizar que es muy importante para aterrizar en un modelo lo que el cliente quiere, el uso del lenguaje que contribuye notablemente a la imagen que quiere proyectar la tienda y la intención de ayudar a otros que se refleja necesariamente en la excelente atención al cliente.

Cuando se piensa en la descripción del producto, en cada uno de sus niveles, se llega a la conclusión de que también se ha ubicado gente apropiada para las tareas de producción y diseño, personas con experiencia que pueden ofrecer calidad, durabilidad y una mejor comprensión de las tendencias tradicionales y neo-tradicionales.

Las habilidades presentes en este grupo de personas y que impactan de manera positiva en su trabajo son la creatividad, la destreza manual y se repite la intención de ayudar a otros reflejada en el interés por la satisfacción del cliente y en el trabajo en equipo.

Finalmente en el nivel directivo de la compañía, la experiencia es una virtud fundamental para pensarse la organización y para participar cada uno en el área donde se encuentra. Particularmente el Director de Ventas y BD representa una fortaleza en el grupo, su nivel académico, capacidad de aprender y demás valores y habilidades desarrolladas van muy acordes con el core de la empresa. Esto es perfectamente razonable, tanto el Director como la organización son hijos de los mismos padres.

3.2.2. Oportunidades de Mejora

Como ya se mencionó que las características demográficas y primarias del capital humano con que cuenta la organización se encuentra bien localizado, las oportunidades de mejora se concentran en las habilidades de las personas.

Para el área de producción y diseño, se identificó la necesidad de mejorar el liderazgo y la administración efectiva del tiempo. Por otro lado, el área de mercadeo debe trabajar sobre las habilidades de negociación y de trabajo en equipo.

El caso excepcional que ya se mencionaba es un talento que amerita aprovechar en un nivel jerárquico superior, evidentemente aún requiere adquirir experiencia, pero por la labor y el tipo de contratación se puede perder una persona que tiene mucho para aportar a la organización.

El área administrativa requiere de un mayor nivel de educación, que les mantenga con una alta capacidad de adaptación y de aprender. Los conocimientos en el área financiera son muy débiles y no han permitido desarrollar modelos e informes previsivos y optimizadores de recursos.

Dos oportunidad de mejora generales y fundamentales para lo que se ha propuesto la compañía es la innovación y el sentido ambiental, temas muy relacionado con el liderazgo y la creatividad para la mayoría del personal.

3.3. Capital Relacional

Al interior de este capital se podrían encontrar intangibles como la reputación, la marca, listas de clientes, alianzas estratégicas, denominación comercial, las relaciones comerciales con clientes y proveedores, la lealtad de los clientes, cuotas de mercado, derechos de comercialización y el crédito mercantil también conocido como Good Will, entre otros.

El aspecto más importante aquí es que haber desarrollado alguno de ellos sin formalizarlo, no puede contarse como un activo del negocio y por lo tanto no podría pertenecer al capital intelectual de la compañía.

Las conclusiones que se obtuvieron en los procesos de identificación y gestión es que “La Empresa Ltda.” cuenta con la mayoría de estos intangibles formalizados y bien direccionados. Así se espera generar una gran oportunidad de explotar la legitimidad que ha logrado tanto el sector empresarial como en la comunidad que le rodea.

Entre los activos está la lista de clientes que no ha sido procesada para obtener caracterizaciones más detalladas y hacer un seguimiento a la venta y post-venta pero que es muy completa y contiene más de cinco años de historia.

Tiene alianzas estratégicas con personalidades como Marlon Moreno que se compromete a vestirse de la marca “La Empresa” para ciertos eventos en la ciudad; con medios de comunicación masivos como El País, La X y Noti 5 que realizan cuñas y otras menciones a “La Empresa Ltda.” en algunos programas específicos; y con otros miembros de la cadena de consumo como Telas del Norte y Bellatela que recomiendan a “La Empresa Ltda.” como un lugar al que pueden llevar sus telas.

En lo que se refiere a la denominación comercial que se encuentra estrechamente relacionada con el sector financiero, el buen nombre y la tradición de años les permite un mejor acceso que otras organizaciones de su tamaño.

Un diferenciador importante son los derechos de comercialización con que cuentan sobre Holland and Sherry, “La Empresa Ltda.” es la única en todo el país con el permiso para comercializar estas telas que tienen unos márgenes bastante altos y además se identifican con el perfil de cliente.

Respecto a proyecciones en el corto plazo, la organización cuenta con dos que son determinantes para lograr el objetivo propuesto sobre las franquicias de puntos de venta de la marca “La Empresa”.

El primero es la lealtad de los clientes que aunque es muy difícil de comprobar, la administración se ha encaminado a hacer investigaciones de mercado a partir de fuentes externas e internas, de tal manera que pueda concluir sobre la recurrencia en la compra y el amor por la marca.

El segundo es el crédito mercantil que se definirá a partir de un ejercicio de valoración específicamente de los puntos de venta, correspondientes al área comercial. Este ejercicio puede considerarse la cúspide de este proyecto estructurado en el modelo Identificación-Gestión-Medición y Valoración.

3.4. Capital Estructural

El argumento más sólido que se trató en el documento de López & Pontet, *“Ventajas Competitivas sustentables a través del Capital Intelectual integrando las complementariedades entre la Teoría Institucional y la Teoría de Recursos”* (2011) y en el marco teórico de este caso de estudio, es que el principal capital que generará las ventajas competitivas y el que especialmente requiere ser desarrollado es el Capital Estructural.

Pues bien, el ejemplo de “La Empresa Ltda.” es una excelente demostración. Tanto el Capital Humano como el Relacional tenían cierto nivel de progreso a pesar de no encontrarse explícito y observable para la administración pero el Capital Estructural tenía todo por contruir, el único aspecto que se exonera es el conocimiento comercial que el Director de Ventas y BD tiene completamente construido y documentado.

En particular se estructuró el organigrama, la cadena de valor, el Know How se transmitió en la medida de lo posible a través de manuales de procedimiento, se documentó el proceso y el resultado de diseño de prendas y se elaboró como parte del proceso de planeación estratégica la matriz DOFA y sus correspondientes estrategias que se traducirían en factores críticos y metas plasmadas en el mapa estratégico del modelo adoptado de Capital Intelectual.

sentido contrario, las responsabilidades al respecto y la gran visibilidad que tiene la junta sobre el diario vivir en cada área.

3.4.2. Cadena de Valor

Siguiendo a Porter (2009), el concepto de cadena de valor divide la actividad general de una organización en actividades tecnológicas y económicamente distintas, a las denominadas creadoras de valor. El autor explica que el valor se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos o sus servicios, de esta manera se obtiene una ventaja cuando la empresa realiza dichas actividades a un menor costo o de una manera que la diferenciación se refleje en un mayor valor.

De acuerdo con el core definido para la compañía, “La Empresa Ltda.” elaboró su cadena de valor pensando en generar ventajas desde una diferenciación que se refleje en mayor valor y no necesariamente en un menor costo. De esta manera, los costos que puedan ser incrementales en la etapa productiva serán compensados en la post-venta por tener que hacer menos correcciones, lo que se traduce en menos tiempo y suplementos invertidos para conservar la promesa de valor.

Además se tomó en consideración, la división explícita entre actividades primarias y auxiliares. Las primeras son las relativas a la creación física del producto, a su comercialización, distribución y servicio posventa; mientras que las auxiliares son todas aquellas que empleen factores de producción, infraestructura, recurso humano y tecnología para dar soporte a las que están de cara al cliente.

Como podrá observar en la Ilustración 6, existen cuatro actividades de apoyo que atraviesan la cadena mientras la logística interviene únicamente entre el diseño y la venta. Esto sucede porque el área de mercadeo y servicio post se encuentran relacionadas estrechamente a las demás actividades realizadas en la organización pero no pertenecen a un proceso secuencial.

Tiene especial interés resaltar que el proceso no siempre es el mismo, la mayoría de las veces la cadena tiene un comportamiento “pull”, lo que significa que con el cliente se diseña, después se produce y finalmente se le vende. A los productos elaborados en este orden se les conoce como *Hechos a la Medida*. Sin embargo, la empresa ha incursionado en comportamientos “push”, lanzando dos temporadas

al año de prendas que se exhiben en la tienda y que marcan las tendencias de acuerdo a la definición de producto y de perfil de consumidor.

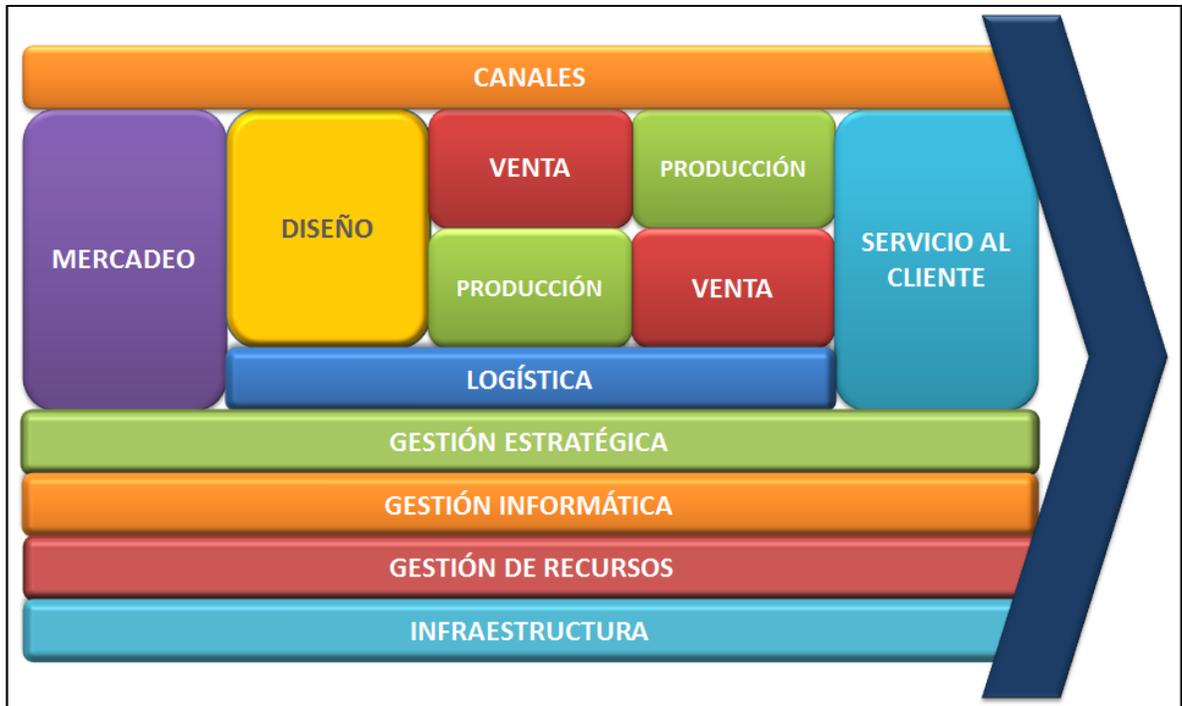


Ilustración 6. Cadena de Valor de “La Empresa Ltda.”

Fuente: “La Empresa Ltda.”

La actividad en canales es un tema que no se encuentra muy avanzado aún pero que hace parte de la proyección cercana de la compañía, precisamente el objetivo de franquicias cabría en este desarrollo.

3.4.3. Manual de procesos

El activo más significativo de la organización es la experiencia que se ha llegado a acumular tanto en el proceso productivo como en el comercial. La situación inicial de “La Empresa Ltda.” es que el conocimiento del *cómo hacer* lo tenían unas cuantas personas interiorizadas y mientras trabajaran para la organización no se notaría una problemática, la realidad es que ese conocimiento debía hacerse explícito para que sea la empresa la dueña de él y no únicamente el funcionario.

Sin embargo, el proceso de transformación entre el conocimiento que tiene un individuo sobre cómo hace las cosas en su trabajo (tácito) y el conocimiento formal

de cómo debería hacerse un proceso (explícito) implica varios retos. El más evidente es el incentivo que pueda tener la persona para compartir con otros su secreto diferenciador, el segundo es que no siempre los individuos tienen claro cómo hacen lo que hacen.

Para estructurar los manuales de procedimiento se utilizó el modelo en espiral de cuatro etapas que han propuesto Nonaka & Takeuchi (1995). Como podrá observar en la Ilustración 7, las etapas son la socialización, la externalización, la combinación y la internalización.

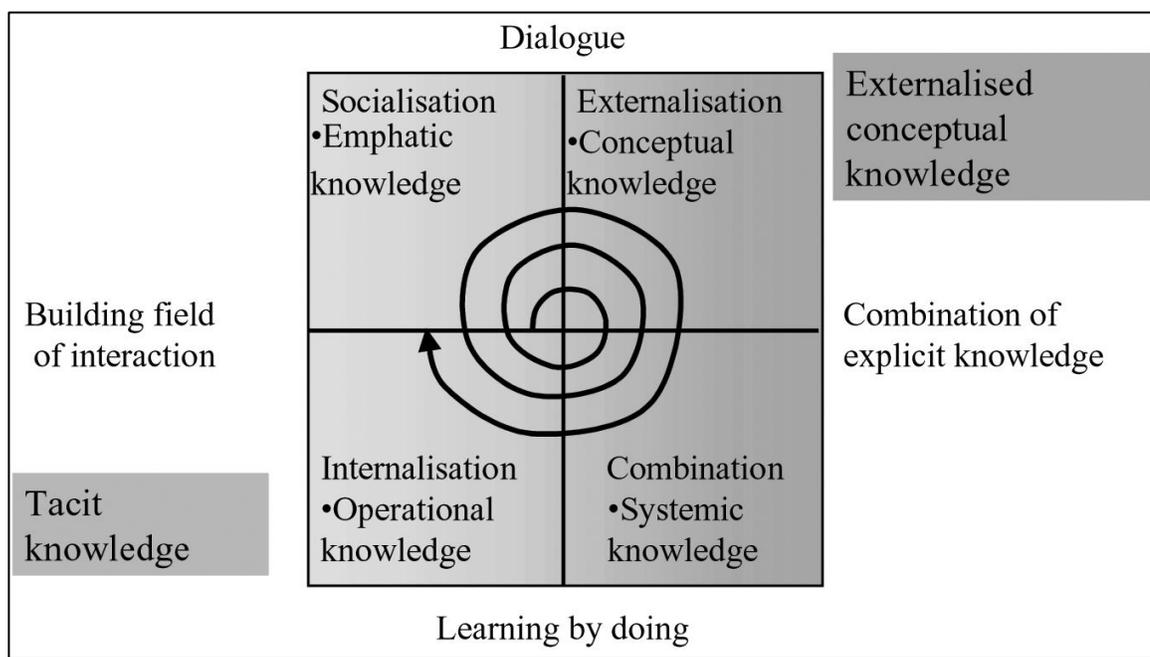


Ilustración 7. Modelo de Nonaka y Takeuchi

Fuente: DOI: 10.1108/13673270410529091

En la socialización, el conocimiento fluye de una persona a otra a través de conversaciones informales, observación, consulta e imitación. En esta etapa el conocimiento se conserva tácito. En la externalización, se conceptualiza ese conocimiento utilizando en los diálogos herramientas tangibles y entendibles como metáforas, analogías y conceptos. Para llegar a un conocimiento sistemático, se debe pasar por la combinación que busca generar otros conocimientos explícitos a partir de los obtenidos en la externalización. Esta etapa se realizó en el nivel gerencial de la empresa buscando generar los correctivos necesarios sobre procedimientos que pudieran resultar riesgosos para el trabajador, la empresa y/o el producto. Finalmente, para terminar el primer ciclo, la etapa de internalización se realiza posterior a la creación de los manuales y consiste básicamente en

capacitar a los involucrados en la labor y de esta manera convertir el conocimiento explícito en tácito de nuevo.

Los manuales se estructuraron a partir de la cadena de valor, estaba claro qué procesos se estaban realizando y lo que se procuró fue describir por medio de flujos de actividades en qué consistía cada proceso y qué tipo de decisiones se debía tomar frente a las alternativas. Cómo podrá notar en A2: Formato de Funciones, las funciones tienen colores que la relacionan con actividades de la cadena, están acompañadas de objetivos, la descripción, frecuencia y señala claramente quién es el responsable y quién su apoyo.

Un resultado muy positivo de este desarrollo fue el compromiso que se generó de parte de cada una de las personas, el haberse involucrado directamente en la formación de este manual les generó sentido de propiedad y les recordó la importancia de su labor para toda la organización. Sin un ambiente organizacional que facilite este aprendizaje repetir los ciclos con cierta periodicidad no será posible, es el reto que han asumido los diferentes líderes entendiendo la importancia que esto tiene para ellos como personas, para la empresa y para el proyecto de franquicias.

3.4.4. Diseños y Conocimiento Comercial

Ambos elementos del capital estructural definen el lugar que ocupa la organización en su sector económico, de ahí su importancia. La generación de estos activos ha sido un proceso previo al caso de estudio y seguramente posterior dada su magnitud.

Hasta el momento la empresa cuenta con un diseñador que lidera el proceso creativo pero la gestión en diseño se hace en comunión con la junta que en términos prácticos serían los expertos en cada área funcional de la compañía. El líder de producción conoce de la calidad de las telas, los cortes, los costos y los tiempos. La líder de ventas tiene la información de lo que el cliente está buscando, de cuál es la tendencia en el segmento escogido a partir de los productos *Hechos a la medida*. El Director de Ventas y BD tiene el conocimiento de la competencia, de las tendencias y terminados para ese año, los precios, la capacidad de evacuación y las campañas de mercadeo, en otras palabras es la investigación del mercado, entre él y la líder de ventas, se genera el conocimiento comercial. No haber sincronizado los dos procesos, el push y el pull, estaba generando varias situaciones difíciles. La primera consistía en un problema de inventarios, no habían logrado terminar de vender la colección pasada cuando empezaba la

construcción de la siguiente, dejando sin espacio los puntos de venta y la bodega temporal. Los tiempos también representaban un problema, el producto *Hecho a la medida* tiene prioridad en producción por ser algo más visible en la satisfacción del cliente por lo que en picos de venta de este tipo las colecciones se estaban atrasando.

Lo antes mencionado les llevó a construir durante el caso de estudio el cronograma de lanzamientos, planeando para un año fiscal completo el trabajo entre planta, diseño y mercadeo. La capacidad previsiva que pueda desarrollarse en cada una de ellas impactará de manera positiva el costo, la venta y las relaciones.

3.4.5. Proyección

La empresa sueña con tener dos activos más y en ese sentido ha enfocado su plan estratégico a cinco años. El primero de ellos es hacer parte de las cuotas de importación en los países bajos y mediterráneos. El segundo consiste en el tan mencionado sistema de franquicias para los puntos de venta.

Para conseguir incrementar su capital estructural en estos elementos, la administración ha identificado la necesidad, en el corto plazo, de adquirir un software que le permita administrar de mejor manera lo alcanzado en términos de capital relacional y hacer seguimiento, especialmente en el tema financiero (en su sentido más amplio), al plan que se han trazado.

Estas estrategias acordadas para conseguir lo soñado por la junta, se han consignado en la matriz DOFA de la cual se desprenden los factores críticos y las metas reflejadas en el mapa estratégico.

3.5. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas más populares en la planeación estratégica de las empresas. Su nombre es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Cruzar estas variables da forma a la matriz de la que se desprenden las estrategias para el negocio. De hecho, *“La matriz DOFA se puede emplear para*

establecer una tipología de estrategias³. Utilizar las fortalezas para maximizar las oportunidades es una estrategia ofensiva mientras que emplearlas para minimizar las amenazas es una estrategia defensiva. Si por el contrario, se minimizan las debilidades para aprovechar las oportunidades, la estrategia planteada es adaptativa y las estrategias de supervivencia son aquellas que se concentran en minimizar las debilidades y amenazas. (Ver Ilustración 8)

MATRIZ DAFO (FODA)-GENERACION DE ESTRATEGIAS		
	ANALISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- 2- 3-	1- 2- 3-
ANALISIS INTERNO		
FORTALEZAS 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
DEBILIDADES 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

Dr. C. Alexis Codina Jiménez

Ilustración 8. Tipología de Estrategias

Fuente: degerencia.com

Para crear la matriz de “La Empresa Ltda.” se organizaron tres reuniones. La primera estaban enfocadas a la identificación de todo lo que pudiese entenderse como fortaleza y debilidad, aquí caben los recursos que posee la empresa y las actividades que realiza, por eso se conoce como análisis interno. La segunda requería haberse informado sobre el desempeño económico, político, social, tecnológico, ambiental, etc. del entorno; el objetivo era la identificación de todo lo que pudiese llamarse amenazas y oportunidades, a esto se le conoce como análisis externo. La última reunión de este segmento consistió en una lluvia de ideas con los elementos ya definidos y la ponderación en términos de prioridad y proximidad temporal.

³ (Francés, 2006)

A continuación se presentarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas seleccionadas para hacer parte de la matriz:

3.5.1. Fortalezas

En acuerdo con la Junta, se definieron seis fortalezas por ser las de mayor desarrollo:

A. Relaciones administrador – colaborador

Las relaciones entre los administradores y sus colaboradores son una fortaleza que se evidenció en el momento de identificación del capital humano. No sólo la comunicación vertical es ágil sino que favorece el crecimiento personal y profesional al interior del grupo. Mientras el líder sostenga una relación cercana con las personas que trabaja se podrá mantener un modelo de mejoramiento continuo y la cohesión entre áreas de la organización.

B. Relaciones con el sistema financiero

Desde la definición del capital relacional, se dejó ver que el logro alcanzado en el tiempo por “La empresa Ltda.” en cuanto a la denominación comercial representaba una fortaleza significativa. No sólo aumenta la probabilidad de obtener un crédito sino que puede llegar a disminuir su costo o mejorar las condiciones de pago, dando espacio a la inversión dirigida al crecimiento de infraestructura o tecnología.

C. Tradición en el mercado

Aunque, como se expresó en el capítulo de Capital Relacional, hasta el momento no se ha demostrado el Good Will de la marca, sería un error pasar por alto el reconocimiento empírico que hace la comunidad que rodea la empresa sobre los niveles de calidad y exclusividad de “La Empresa”. Estas dos características son generadoras de valor y diferenciadoras en el sector lo que impacta positivamente la demanda de los productos de la organización.

D. Sistema de Calidad General

Relacionado con las características distintivas mencionadas en el literal anterior, se encuentra el desarrollo dentro del Capital Estructural, de la cadena de valor y el

manual de procesos apegado al ciclo de transformación del conocimiento de Nonaka & Takeuchi (1995).

E. Tiempo de respuesta de la cadena de abastecimiento

Esta fortaleza es una combinación de elementos del Capital Humano y del Capital Relacional. Respecto al primero se mencionó como una ventaja que la ubicación de las personas en cada área de acuerdo con sus características demográficas y habilidades era la ideal lo que incrementa los niveles de productividad y disminuye los tiempos de ejecución. A esto se adhieren las relaciones cercanas que tiene “La Empresa Ltda.” con sus proveedores y que la fábrica se encuentra ubicada muy cerca de los puntos de venta.

F. Estrategia de mercadeo y mezcla de marketing

Del Capital Estructural directamente se desprende la fortaleza más determinante del futuro de la compañía. “La Empresa Ltda.” cuenta con una cultura de enfoque en el cliente, con acceso a información de mercado que le permite conocimiento del mismo y de la competencia, ha realizado análisis de rentabilidad de productos, de mercados, de territorios y de canales, tiene definida la estrategia de precios, las cuotas de ventas y todos los vendedores han sido capacitados técnicamente.

3.5.2. Debilidades

De igual manera, se definieron siete debilidades que se consideran representan el mayor riesgo y necesitan la atención más pronta:

A. Estrategia de Innovación y Desarrollo

Cuando se señalaron las oportunidades de mejora en el Capital Humano, salió a relucir el poco liderazgo y creatividad que existe en los niveles medios y bajos de la organización. Esto dificulta que aparezcan nuevas ideas viables y que se encuentre alguien que pueda sacarlas adelante. Además, la empresa no cuenta con las herramientas para medir la relación riesgo-rentabilidad de proyectos innovadores ni tiene claro el capital que está dispuesto a invertir.

B. Planeación y presupuestos

Como el lector puede haber observado a lo largo del capítulo 3, no existe mención sobre el área de planeación financiera. La razón es que no se ha formalizado, consiste en una contadora y su asistente que no alcanzan a elaborar informes con capacidad predictiva sobre el mercado o la competencia. Un aspecto puntual en el que se evidencia la oportunidad de crecer el Capital Estructural son los pronósticos de producción y la planeación efectiva de recursos financieros.

C. Publicidad y cobertura de mercados

Sobre este punto existen dos inconvenientes, el primero es que no se ha planeado dinero para invertir en publicidad lo que significa que el posicionamiento de la marca se ha realizado a un ritmo mucho menor por ser un boca a boca y no algo más masivo. El segundo es que los puntos de venta son pocos y cubren poco territorio, limitando la demanda de prendas de vestir.

D. Administración financiera

Por las mismas razones expuestas en el literal B, en este momento la compañía no tiene ningún control sobre la liquidez, el endeudamiento o indicadores como el Valor Económico Agregado.

E. Administración estratégica

Sin el literal D y habiendo apenas iniciado un proceso de pensamiento estratégico, “La Empresa Ltda.” tiene la gran tarea de avanzar en el planteamiento de decisiones de nivel estratégico que bajen hasta el nivel operativo por la misma línea y con la misma dirección. El reto ahora será ejecutar lo propuesto a través de este caso de estudio y generar mecanismos de control.

F. Administración de costos

Este ítem está estrechamente relacionado con la administración financiera de la planta, el conocimiento de la capacidad instalada, el uso de la capacidad ociosa, el control de los costos de inventarios y desperdicios y la tecnología de producción son aspectos identificados como oportunidades de mejora que impactan el costo operativos y de funcionamiento, mejorando la rentabilidad e incrementando las posibilidades de recibir deudas para la expansión.

G. Administración del personal

La tasa de rotación del personal de ventas es un asunto que preocupa a la gerencia porque se invierte tiempo y dinero en preparar personas que se van por diferentes motivos. En este punto se ha resuelto como aspectos a mejorar los sistemas de control y recompensa y la escogencia de un perfil que pueda ser motivado con otros incentivos además del dinero.

3.5.3. Oportunidades

En cuanto a las oportunidades, el análisis se hizo evaluando los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos de mediano plazo a partir de los resultados observados para el año 2011. Se definieron entonces seis oportunidades presentes en el entorno:

A. Disponibilidad de nueva tecnología para procesos

La producción de maquinaria relacionada con la confección ha avanzado notablemente durante los últimos 10 años, incrementando la competencia en el medio y facilitando el acceso a esta tecnología. A estas condiciones, se suma la revaluación del peso frente al dólar, aminorando los costos de importación. La posibilidad de adquirir tecnologías que contribuyan a la eficiencia en los procesos productivos de la organización tendría un efecto positivo sobre los costos estándares y de tiempo.

B. Normatividad para el sector y tema ambiental

Siendo “La Empresa Ltda.” una compañía consciente y preocupada por el buen uso de los recursos naturales en sus procesos productivos, ve como una oportunidad los avances que ha tenido el gobierno y particularmente el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2008), en la generación de normativas que aplican directamente al sector como la NTC 5637, que permite distinguirse a través del Sello Ambiental Colombiano (SAC).

C. Acuerdos y relaciones internacionales en un mundo globalizado

Según el Informe al Congreso del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, uno de los cuatro ejes del plan estratégico sectorial entre los años 2011 y 2014 es la internacionalización de la economía,

“cuyo objetivo es aumentar y diversificar el comercio exterior de bienes y servicios y los flujos de inversión extranjera directa”⁴

En ese sentido, el ministerio ha conseguido a través de la reforma estructural arancelaria reducir el arancel promedio en 4p.p. hasta llegar a 8.3%, firmar diferentes acuerdos comerciales y TLC con países como Estados Unidos, la Unión Europea, Corea, Turquía, etc.

D. Tendencias macro de la economía y del sector

El país tiene un comportamiento económico muy positivo para los negocios y la inversión. Mientras la región tenía crecimientos negativos, Colombia fue uno de los pocos países en mantenerse en aumento y para el momento presente el crecimiento del PIB es de alrededor de 6%⁵.

Según el Banco de la República en su Informe al Congreso, una parte sustancial del crecimiento del PIB se encuentra jalonada por la demanda interna cuya expansión para el año 2011 fue de 8.8%. La inversión en Capital Físico fue el gasto más dinámico (16%) seguido del consumo de los hogares, con especial atención el de productos durables y semi-durables (6.5%), al que pertenece “La Empresa Ltda.”

Por su parte el sector creció en 14.7%⁶ los primeros nueve meses de 2011, explicado en formación bruta de capital y las exportaciones.

E. Actitud frente a calidad, servicio al cliente e implicaciones éticas del producto

En el segmento escogido por la empresa y en general en la región, la buena calidad del producto, el excelente servicio al cliente y que se demuestre un interés genuino por no contaminar y hacer las cosas moralmente correctas, no sólo incrementa el valor del producto o servicio ofrecido sino que también fideliza al cliente y genera amor por la marca.

⁴ (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Informe al Congreso Sector Comercio, Industria y Turismo, 2012b)

⁵ (Banco de la República, 2012)

⁶ (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012a)

F. Potencial a mediano plazo de consumo

Se espera que en un marco de cinco años, el consumo siga siendo uno de los gastos más determinantes para el crecimiento del PIB. Siguiendo indicadores proxy a la confianza en el gobierno como la confianza del consumidor y la industrial, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha dicho en su informe sobre la Dinámica de la Economía Mundial y Comportamiento en Colombia para 2011 (2012a), que estos indicadores han repuntado desde mediados del año pasado producto de las buenas ventas.

3.5.4. Amenazas

Sobre las amenazas, al igual que para la identificación de oportunidades, el análisis se realizó considerando aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos de mediano plazo partiendo de los resultados para el año 2011. Se definieron entonces seis amenazas presentes en el entorno:

A. Posibilidad de estar al nivel del mercado en términos tecnológicos

El progreso tecnológico de Colombia respecto a la región y al mundo es significativamente más lento, se le suma que el relacionado con el proceso productivo que interesa a “La Empresa Ltda.” le ha tomado casi diez años llegar a este punto y que el Capital de Inversión interno y extranjero no se está dirigiendo al sector prendas de vestir o confecciones sino a los productos fósiles, la hotelería y el transporte.

B. Nivel actual de consumo

Si bien el rubro de consumo viene aumentando, el corte demográfico que se identifica con el perfil del consumidor se ha reducido durante el 2011, un ejemplo de ello es que Cali se encuentre entre las diez ciudades con mayor desempleo en Colombia (14.1%⁷).

Por otro lado, la empresa está apuntando a exportar específicamente hacia Europa pero la crisis mundial se ha agudizado a comienzos de este año y las tensiones políticas de la región no auguran un mejor futuro en el mediano plazo.

⁷ (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012a)

C. Relaciones comerciales con países socios

Aunque en el nuevo gobierno las relaciones políticas se han mejorado notablemente, los rezagos del bloqueo económico y el ambiente general del cono sur tomará algún tiempo más en reponerse.

Siguiendo al Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2012a), el crecimiento del PIB de este año para los países vecinos y principales socios comerciales en la región, Ecuador y Venezuela, se encontrará cercano al 4% siendo estos los de menor progreso. Si a esto se le suma que el Peso colombiano ha presentado la mayor revaluación, se puede concluir que nos son mercados óptimos para dirigir el proyecto de internacionalización de la compañía.

D. Asuntos tributarios y política fiscal

Independientemente de la efectividad que tengan en el mediano plazo, la reforma tributaria de 2010 y las reformas constitucionales sobre regalías y sostenibilidad fiscal de 2011, en la actualidad tanto cambio sin una debida comunicación genera incertidumbre y complica la comprensión de cuál es el estado final de las tasas impositivas correspondientes a cada sector, región y tamaño de la organización.

También se espera que como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público anunció en el Marco Fiscal de Mediano Plazo, se generen políticas de gobierno encaminadas a reducir el déficit fiscal hasta el 2.4% en 2014, tal como podría ser el incremento real de los impuestos⁸.

E. Disponibilidad de crédito y política monetaria

Con el fenómeno de la niña afectando el sector agropecuario, la inflación tiene tendencias alcistas para los próximos años por lo que se puede esperar de parte del Banco de la República que continúe con su política de incremento en la tasa de intervención, manteniendo alto el costo de endeudamiento por su relación con las tasas de interés activas y pasivas de la economía en términos nominales y reales.

Según el informe del Banco al Congreso, durante el año 2011 se realizaron nueve incrementos a la tasa de interés política, cada uno de 25p.p.

⁸ (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2011)

F. Seguridad y orden público

Las fuerzas violentas al margen de la ley, tanto las guerrillas como las bandas urbanas, representan un riesgo importante desde tres ámbitos: la infraestructura propia de la empresa se ve amenazada, el contrabando hacia el país ha crecido y la seguridad y tranquilidad de los clientes objetivos se ve vulnerada disminuyendo su actividad económica.

3.5.5. Estrategias

Como ya se explicó antes, existen diferentes tipos de estrategia. En la Ilustración 9 se reúnen todas las propuestas para el siguiente año de “La Empresa Ltda.”

Entre las estrategias ofensivas se encuentran la actualización tecnológica que incluye la compra de un software como apoyo al área estratégica y el desarrollo de un plan exportador con características eco-amigables y un reconocimiento de marca Premium.

Pasando a las estrategias defensivas, se propone compensar la brecha tecnológica incrementando la eficiencia en la mano de obra directa y la personalización del producto, incrementar la rotación de inventario con políticas de precio segmentadas y generar una campana de Marca Ciudad en el que se trabaje el amor por la marca a través del desarrollo social (Responsabilidad Social Empresarial).

Para las estrategias adaptativas se estableció crear un espacio al año para la creación de un plan estratégico global, desarrollar mecanismos de control y recompensas e invertir en un programa estratégico de comunicación responsable.

Finalmente, se acordaron dos estrategias de supervivencia, la primera encaminada a incrementar la demanda en el mercado interno y extranjero a través de productos gancho de precios más accesibles sin perjudicar la imagen de la marca. El segundo es un tema de comunicación interna, en el que se ha propuesto regularizar encuentros periódicos para la revisión del plan estratégico y hacer los ajustes pertinentes al mismo, de esta manera se pretende conseguir mayor flexibilidad y menor tiempo de respuesta a los cambios del entorno.



Ilustración 9. Matriz FODA de “La Empresa Ltda.”

Fuente: “La Empresa Ltda.”

3.6. Balanced ScoreCard

Una vez se examinaron las condiciones internas y externas, se propusieron estrategias en un marco de un año y se pasó a la construcción puntual del modelo de Capital Intelectual escogido por “La Empresa Ltda.” para dar continuidad a la gestión estratégica de la organización y a su vez como una herramienta de apoyo a varias de las acciones explícitas en la matriz FODA.

El primer paso para escoger las metas que se reflejarían en el mapa estratégico fue reconocer los factores críticos de la empresa. Para esto se formularon varias preguntas que debían ser contestadas pensando en cada perspectiva del Balanced ScoreCard. (Para conocer la herramienta, el lector puede referirse al A3: Factores Críticos).

El orden de las preguntas se formuló pensando en que la administración tuviera la oportunidad de observar cómo cada perspectiva tiene la posibilidad de impactar la definición del negocio y sus productos, así como las relaciones que se sostienen con proveedores, competidores, canales y clientes. Cuando se ha asimilado esa información, se puede pasar a pensar en las dos cuestiones realmente críticas y nuevas en este proceso como lo son los riesgos sistemáticos (controlables) y las necesidades para crecer de manera sostenible.

Las preguntas fueron las siguientes:

- ¿Cuál debería ser el negocio?
- ¿Cuáles deberían ser los productos y/o Servicios?
- ¿Cuáles deberían ser los Clientes?
- ¿Cuáles deberían ser los Proveedores?
- ¿Cuáles deberían ser los Competidores?
- ¿Cuáles deberían ser los Canales?
- ¿Cómo se consiguen los factores ideales?
- ¿Qué haría que el negocio fracasara?
- ¿Qué se necesita para crecer de manera sostenible?

Como resultado de este ejercicio lo que interesa conocer es qué haría que el negocio fracasara y qué se necesita para crecer de manera sostenible, según la junta, en cada perspectiva:

Lo que haría que fracasara...

- ✓ Aprendizaje y Crecimiento: “Perder la visión de largo plazo y la conciencia de la importancia de generar oportunidades de desarrollo y realización de los miembros de la organización”
- ✓ Procesos: “La falta de claridad de los roles, el atraso tecnológico y el aislamiento gerencial y estratégico”
- ✓ Clientes: “La pérdida de ventajas competitivas y comparativas, la carencia de oportunidad, el descuido de la calidad y la falta de respaldo”
- ✓ Financiera: “La falta de planeación o hacerla de manera errada o irresponsable, problemas de liquidez y descuido de la estructura de costos”

Lo que se necesita para crecer de manera sostenible...

- ✓ Aprendizaje y Crecimiento: “Implementar un programa medible de capacitación y desarrollo integral de todo el equipo, en el que además se motive, reconozca y recompense la innovación efectiva en todas las áreas de la organización”
- ✓ Procesos: “Generar una estructura dinámica y promover la eficiencia, la eficacia y la oportunidad de manera sostenible, para el desarrollo continuo de la organización”
- ✓ Clientes: “Generar lealtad hacia la marca, desarrollar cada cliente aumentando el Pocket Share, cautivar nuevos clientes y ser innovadores”
- ✓ Financiera: “Desarrollar un proceso de gestión financiera integral que involucre todas las áreas de la organización mediante políticas claras que favorezcan el desempeño financiero y la rentabilidad general del negocio”

Tomando en consideración las respuestas expuestas arriba y las estrategias construidas en el marco del capital intelectual, se presentan las metas de “La Empresa Ltda.” en el esquema de mapa estratégico (Ver Ilustración 10)

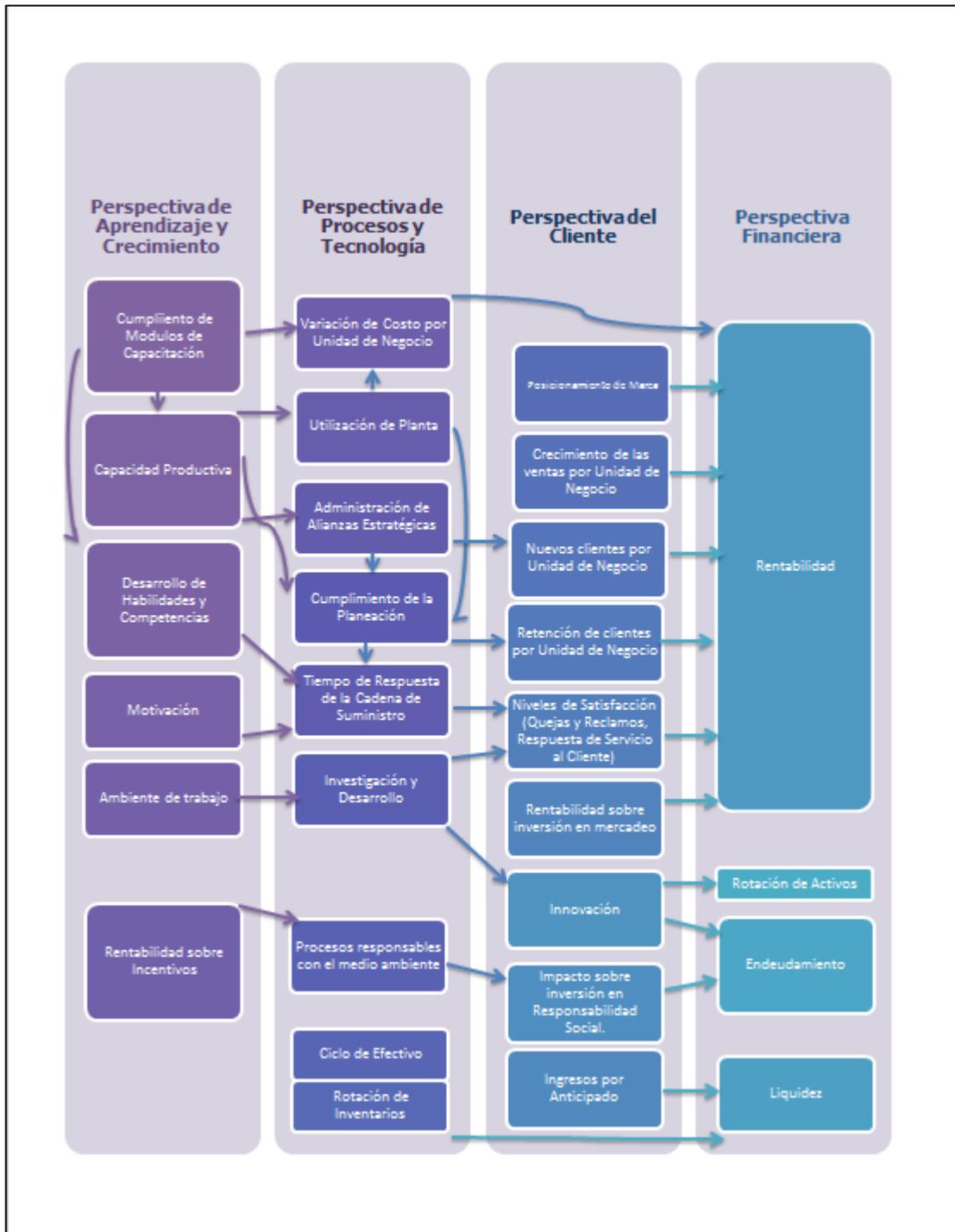


Ilustración 10. Mapa Estratégico “La Empresa Ltda.”
 Fuente: “La Empresa Ltda.”

Sobre el aporte de la academia a la vida de las empresas:

“El trabajo del maestro no consiste tanto en enseñar todo lo aprensible, como en producir en el alumno amor y estima por el conocimiento”

John Locke

Referencias

- Banco de la República. (2012). *Informe al Congreso del Banco de la República*. Bogotá D.C.
- Bueno, E. (1999). Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. *Boletín del Club Intelec*, nº 1, 2-3.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning* 24, nº4, 10-20.
- Davenport, T. (2000). *Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Gestión 2000.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 366-373.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- Guerra, L. Á., & Navas, J. E. (1998). *Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. (2da ed.). Madrid: Civitas.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Press.
- López, C. O. (2009). *La incorporación del Capital Intelectual en la Valoración de Empresas. Un Estudio de Caso en el Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- López, C. O., & Pontet, N. (2011). Ventajas Competitivas sustentables a través del Capital Intelectual integrando las complementariedades entre la Teoría Institucional y la Teoría de Recursos. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, , ISSN 1646-6896, nº 8, 47-59.
- McGinnis, V. (1981). The mission statement: A key step in strategic planning. *Business* 31, nº6, 39-43.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (26 de noviembre de 2008). *Norma Técnica Colombiana 5637*. Recuperado el enero-junio de 2012, de

<http://www.minambiente.gov.co//contenido/contenido.aspx?catID=1277&conID=7746>

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2012a). *Dinámica de la Economía Mundial y Comportamiento en Colombia 2011*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2012b). *Informe al Congreso Sector Comercio, Industria y Turismo*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (junio de 2011). *Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) 2011*. Recuperado el enero-junio de 2012, de <http://www.minhacienda.gov.co/MinHacienda/haciendapublica/politicafiscal/informacionfiscal/marcofiscalmedianoplazo>
- Nonaka , I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* (Actualizada y Aumentada ed.). Bilbao: Deusto.
- Robinson, G., & Kleiner, B. H. (1996). How to measure an organization's intellectual capital. *Managerial auditing*, vol. 11, núm. 8, 36-39.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organisational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sveiby, K. E. (2000). *Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas*. París: Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.
- Sveiby, K. E. (2000). *Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sveiby, K. E. (27 de abril de 2010). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Recuperado el enero-junio de 2012, de <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
- Vargas, J. G. (10 de agosto de 2005). *Revista Digital Universitaria*. Recuperado el enero-junio de 2012, de <http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/int84.htm>
- Viedma, J. M. (2001). ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual Capital*. V2, n°2, 148-164.

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Composición del Valor de la Empresa.....	10
Ilustración 2. La Generación de Ventajas Competitivas integrando las Teorías	12
Ilustración 3. El Proceso de Dirección Estratégica.....	16
Ilustración 4. Niveles en la Descripción de Producto	23
Ilustración 5. Estructura Organizacional de “La Empresa Ltda.”	29
Ilustración 6. Cadena de Valor de “La Empresa Ltda.”	31
Ilustración 7. Modelo de Nonaka y Takeuchi	32
Ilustración 8. Tipología de Estrategias	35
Ilustración 9. Matriz FODA de “La Empresa Ltda.”	44
Ilustración 10. Mapa Estratégico “La Empresa Ltda.”	47

APÉNDICES

I. Información de Capital Humano

Encuesta Información cualitativa de Capital Humano
Fernando Salazar

NOMBRE

- ¿Cuál es la competencia de la persona?
- ¿Cuántos años lleva la persona ejerciendo la misma labor o una similar?
- Califique cada habilidad con una "X" en un rango de 1 a 5, siendo 5 una habilidad muy fuerte y 1 una habilidad muy débil, de acuerdo con lo observado por usted sobre la persona.

	1	2	3	4	5
PERSONALES					
Destreza Manual					
Mecánica					
Científica					
Visualización					
Uso del lenguaje					
Creatividad					
Conocer gente					
Ayudar a otros					
Liderazgo y Admon.					
Gestión de proyectos					
Convencional					
Manejo de datos					
EMPRESARIALES					
Atención al cliente					
Comercialización					
Liderazgo					
Planificación Estratégica					
Negociación					
Ventas					
Marketing Directo					
Admon. efectiva de tiempo					
Trabajo en equipo					
Comunicación eficaz					
Redacción Corporativa					
OTRAS					

- Califique, entre las opciones, la CAPACIDAD DE APRENDER de la persona:
- Califique entre las opciones la CAPACIDAD DE APRENDER A APRENDER de la persona:

Graças, por favor continúe con la siguiente hoja.

Nombres y Apellidos	Forma de Contratación	Área de Gestión	Cargo	Edad	Educación (Tiene lista)	Experiencia (años)	Competencia	Capacidad de aprender	Capacidad de aprender a aprender
Gloria Isabel Ocampo	Directo	Comercial	Líderes Ventas	54	Bachillerato	30 años	Vender		
Lorena Mejía	Por medio de SISA	Comercial	Operativos Ventas	30	Universitaria - Publicista	5 años como publicista	Vender, organizar, limpiar	Excelente	Excelente
Ana Milena Gallego	Por medio de SISA	Comercial	Operativos Ventas	30	Técnica	4 años	Vender, organizar, limpiar	Bueno	Bueno
Jhon Alexander	Por medio de SISA	Comercial	Operativos Ventas	29	Bachillerato	5 años	Vender, organizar, limpiar	Bueno	Bueno
Luis Fernando Salazar	Directo	Estratégica	Junta de Socios	56	Bachillerato	30 años			
Gloria Isabel Ocampo	Directo	Estratégica	Junta de Socios	56	Bachillerato	30 años			
Diego Fernando Salazar	Directo	Estratégica	Junta de Socios	33	Postgrado	16 años	Planear estratégicamente, visionar, estructurar procesos	Excelente	Excelente
Diego Fernando Salazar	Directo	Estratégica	Asesor Estratégico	33	Postgrado	16 años	Planear estratégicamente, visionar, estructurar procesos	Excelente	Excelente
Luis Fernando Salazar	Directo	Estratégica	Director General	56	Bachillerato	30 años			
Diego Fernando Salazar	Directo	Estratégica	Director Ventas y BO	33	Postgrado	16 años	Planear estratégicamente, visionar, estructurar procesos	Excelente	Excelente
Luis Fernando Salazar	Directo	Productividad	Junta de Socios	56	Bachillerato	16 años	Planear estratégicamente, visionar, estructurar procesos		
Gloria Isabel Ocampo	Directo	Productividad	Junta de Socios	54	Bachillerato	30 años			
Diego Fernando Salazar	Directo	Productividad	Junta de Socios	33	Postgrado	16 años	Planear estratégicamente, visionar, estructurar procesos	Excelente	Excelente
Luis Fernando Salazar	Directo	Productividad	Director General	56	Bachillerato	16 años	Planear estratégicamente, visionar, estructurar procesos		
Carlos Franco	Directo	Productividad	Diseño	39	Universitaria	25 años	Diseñar y Cortar	Bueno	Bueno

	Ventas (Comercial)				Estratégico			PROMEDIO
	Gloria Isabel Ocampo	Lorena Mejía	Ana Milena Gallego	Jhon Alexander Mondragon	Luis Fernando Salazar	Gloria Isabel Ocampo	Diego Fernando Salazar	
PERSONALES								
Destreza Manual		5	4	5	4,67	0	5	2,50
Mecánica		5	4	5	4,67	0	5	2,50
Científica		4	4	3	3,67	0	5	2,50
Visualización		5	4	4	4,33	0	5	2,50
Uso del lenguaje		5	4	4	4,33	0	5	2,50
Creatividad		4	4	3	3,67	0	5	2,50
Conocer gente		5	5	3	4,33	0	4	2,00
Ayudar a otros		5	4	3	4,00	0	4	2,00
Liderazgo y Admon.		4	4	2	3,33	0	5	2,50
Gestión de proyectos		4	0	0	1,33	0	4	2,00
Manejo de datos		4	5	2	3,67	0	5	2,50
EMPRESARIALES								
Atención al cliente		4	4	3	3,67	0	5	2,50
Comercialización		4	4	3	3,67	0	4	2,00
Liderazgo		4	4	2	3,33	0	5	2,50
Planificación Estratégica del Negocio		5	4	1	3,33	0	5	2,50
Negociación		3	4	3	3,33	0	5	2,50
Ventas		3	4	3	3,33	0	5	2,50
Marketing Directo		3	4	3	3,33	0	5	2,50
Admon. Efectiva del tiempo		5	4	1	3,33	0	3	1,50
Colaboración y trabajo en equipo		5	4	1	3,33	0	5	2,50
Comunicación eficaz		5	4	1	3,33	0	4	2,00
Redacción Corporativa		0	0	0	-	0	5	2,50

II. Formato de Funciones



"LA EMPRESA LTDA" - DISEÑO									
DIRECTOR DE VENTAS Y BD		DIEGO FERNANDO SALAZAR							
DISEÑADOR		CARLOS FRANCO							
JUNTA DE DISEÑO (REPRESENTANTES)		VENTAS Y BD (2), PRODUCCIÓN, FINANZAS							
Responsable		X							
Apoyo		O							
FUNCIÓN	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	D. VENTA	DISEÑO	JUNTA			
Análisis del core business de producto al consumidor meta	Conocer las necesidades tanto en cantidad como en gusto del consumidor meta.	Análisis de las tendencias de compra y de venta del mercado de ropa al detal del vestuario masculino y femenino en universos casual y formal. Para verano entre septiembre y octubre; para invierno en abril.	Cada cinco meses	X					
Investigación de Tendencias	Prever las tendencias de moda para el siguiente semestre.	Recolección de información de las tendencias internacionales y su evolución en el contexto nacional (imágenes y textos que describan los colores, siluetas, estilos e influencias que permitan elegir las que más se adecuen a nuestro target). Para verano entre septiembre y octubre; para invierno en abril.	Cada cinco meses		X				
Selección de las tendencias de la moda	Alinear las necesidades y gustos del consumidor meta con la identidad de la marca.	Análisis del target (grupo objetivo de compradores) y las tendencias identificadas para determinar las alternativas que se elegirán para la colección. Para verano entre septiembre y octubre; para invierno en abril.	Cada cinco meses			X			
Creación de temas de moda	Alinear las tendencias externas con la identidad de la marca influenciada por el consumidor meta.	Definir las inspiraciones de las que se influenciará la colección a partir de la investigación de tendencias realizadas. Para verano entre septiembre y octubre; para invierno en abril.	Cada cinco meses			X			
Selección de colores	Elegir el marco determinado por la paleta de colores disponible.	Determinar el conjunto de colores de temporada a la luz de las tendencias y los temas de colección elegidos. Para verano entre septiembre y octubre; para invierno en abril.	Cada cinco meses			X			
Selección de materias primas	Elegir el marco determinado por las materias primas disponibles y costeadas.	Seleccionar las materias primas que se deben emplear para realizar la colección de manera coherente con las demás elecciones. Para verano entre septiembre y octubre; para invierno en abril.	Cada cinco meses			X			
Planificación de estrategias de venta	Maximizar las ventas del semestre.	Definir las temporadas de venta y su promoción de forma que se coordine con el proceso de diseño y las diferentes temporadas del mercado en el año. Para verano entre enero y febrero; para invierno entre julio y agosto.	Cada cinco meses	X		O			
Diseñar	Proponer productos acordes con el tema de moda.	Realizar de los bocetos como propuestas para selección de acuerdo con los parámetros previamente escogidos por la junta. Para verano de noviembre a marzo son dos rondas; para invierno de mayo a agosto son dos rondas.	Cada tres meses		X				
Patrónaje	Contribuir a la visualización de las propuestas de diseño.	Desarrollo de moldes iniciales para muestras en talla 8. Para verano de noviembre a marzo son dos rondas; para invierno de mayo a agosto son dos rondas.	Cada tres meses		X				
Desarrollar muestras	Seleccionar las prendas que se producirán en el siguiente semestre.	Confecionar las muestras, seleccionar las "ganadoras", corregir y pasar a producción. Para verano de noviembre a marzo son dos rondas; para invierno de mayo a agosto son dos rondas.	Cada tres meses			X			
Escalar moldes	Ampliar la oferta por tamaño de la prenda.	Escalar la moldes a corregida a las tallas requeridas por el departamento comercial y de BD. Para verano de noviembre a marzo son dos rondas; para invierno de mayo a agosto son dos rondas.	Cada tres meses	O	X				
Definir precio	Elegir el precio que sea sostenible y tenga la mejor relación costo-beneficio para el consumidor.	Definir los precios con hojas de costos y cheque con las estrategias de ventas y posicionamiento de la marca. Para verano en noviembre y para invierno en mayo.	Cada seis meses	X		O			
GESTIÓN ESTRATÉGICA									
GESTIÓN INFORMÁTICA									
MUESTRAS Y ESCALA, E									
PREPARACIÓN DEL DISEÑO									

III. Factores Críticos

Preguntas/Perspectivas	Aprendizaje y Crecimiento	Procesos	Clientes	Financiera
•¿Cuál debería ser el negocio?	Alerfocar la operación en la satisfacción del cliente, aprendemos de ellos, entemos sus necesidades, gustos, deseos y tendencias, así como la evolución de nuestro sector para estar a la vanguardia y consolidarnos como líderes del mercado. La experiencia y la flexibilidad harán que podamos entregar productos y servicios con un alto grado de	Eficiencia y Calidad son atributos indispensables que deben redundar en rentabilidad y satisfacción de los clientes. La claridad con que éstos sean conocidos y aceptados por todos es fundamental, logrando el trabajo en equipo y, a través de ello, la oportunidad del producto y/o servicio (oportunidad: producto correcto, tiempo correcto,	Consolidar una marca cada vez mejor posicionada que agregue valor mediante este posicionamiento, a la vez que entienda las necesidades de los clientes y se anticipa a ellas para desarrollar productos y servicios conforme sus necesidades, gustos y deseos; entregando la mejor relación Precio / Beneficio en el segmento medio y premium del	Operación rentable, con liquidez y sano flujo de caja que permita inversiones en desarrollo del negocio y mejore la eficiencia en pro del incremento de la rentabilidad
•¿Cuáles deberían ser los productos y/o Servicios?	PIS's que puedan evolucionar con el tiempo (no prendas de una sola temporada) sino que permitan ser contemporaneizados, de manera que haya un concepto claro en la marca y se posibilite el "clásico" de la marca, a la vez que desarrollamos PIS's de moda, incorporando nuevos	PIS's que permitan la optimización de la capacidad instalada, la capacidad de exhibición y la respuesta oportuna, manteniendo el equilibrio entre los procesos industriales y los terminados manuales de alta costura	PIS's actuales, acorde a las tendencias de moda, con calidad y diseño premium a precios moderados, con variedad, exclusividad, funcionalidad y disponibilidad	PIS's rentables línea por línea, con adecuados niveles de inventario, sin perder de vista la oportunidad para el cliente, haciendo énfasis en aquellos de mayor rotación (liquidez) y margen (rentabilidad).
•¿Cuáles deberían ser los Clientes?	Adicionalmente a la lealtad a la marca que debemos desarrollar en ellos, es importante que éstos tengan una fuerte relación con el vestuario, la imagen y la moda, de forma que evolucionen con la marca y permitan que la organización y sus miembros se desarrollen y	Clientes que compartan la identidad de la marca, se identifiquen con ella y valoren los atributos de la misma, de manera que el valor agregado sea perceptible y valorado por ellos, a la vez que permitan una "relativa" estandarización de los procesos	Generadores de opinión, personas influyentes que den valor a la marca	Clientes rentables (Naturales y Jurídicos), con una sana cultura de pago y fuertes flujos de recursos, leales a la marca y con frecuencia sólida de compra
•¿Cuáles deberían ser los Proveedores?	Proveedores que transfieran información y conocimiento, al tiempo que estén a la vanguardia de a tecnología y las tendencias, entreguen asesoría y faciliten la incorporación de éstas a	Que entreguen con Oportunidad (Todo Correcto) y puedan estar sincronizados con nuestra operación para ganar eficiencia y rentabilidad	Que entreguen productos, servicios e insumos de calidad que se traduzcan en mejores y oportunos servicios y productos para los clientes	Con políticas de pago flexibles, con despachos mínimos (que no exijan grandes volúmenes de compra), precios favorables y calidad, tanto para los proveedores de insumos y materia prima como para los

Preguntas/Perspectivas	Aprendizaje y Crecimiento	Procesos	Clientes	Financiera
•¿Cuáles deberían ser los Competidores?	Competidores que sincronicen sus colecciones con el calendario mundial y las tendencias del mercado, de forma que se cree una cultura colectiva que fortalezca el sector	Que contribuyan a la consolidación del sector, con políticas de contratación justas y formales, que permitan el desarrollo cultural y tecnológico de la industria	Competidores que entreguen productos diferenciados o básicos complementarios que permitan un equilibrio en el vestuario y mayor variedad, manteniendo la calidad deseada	Competidores que entreguen precios justos de mercado, pagando impuestos e importando legalmente sus insumos o productos, con una estructura financiera formal y cumpliendo los compromisos de
•¿Cuáles deberían ser los Canales?	PDV's integrados y con una cultura clara, en constante comunicación con la casa matriz y bajo su supervisión y acompañamiento constante para asegurar la calidad del servicio y los productos la satisfacción del cliente y una perfecta comunicación en los dos sentidos para conocer de primera mano las necesidades de los clientes para responder oportunamente a ellas, al tiempo que transmiten de manera clara a los clientes la	Que puedan hacer parte de un sistema coordinado logístico para mantener la oportunidad, fundamental en el proceso de satisfacer y exceder las expectativas de los clientes	PDV's que mantengan la identidad de la marca, con excelente servicio y oportunidad, precios justos y equivalentes entre ellos, con ubicación oportuna y facilidad de acceso y parqueo. Entrega a domicilio, venta personalizada y medios electrónicos (Web/PIS y portales de venta) acorde a las nuevas tendencias del mercado y de la sociedad	PDV's directos, rentables y eficientes que aseguren el margen y el flujo de caja mínimo requerido para la operación total, PDV's franquiciados que extiendan la marca y consoliden la estrategia de margen y liquidez, PDV's concesionarios que sirvan de estrategia de entrada a nuevos mercados reduciendo estos costos y permitiendo a la vez la distribución eficiente de los costos y la progresiva mejora del margen
•¿Cómo se consiguen los factores ideales?	Generando una cultura de aprendizaje continuo, mediante la capacitación y el incentivo, la asociación. Ser una organización que aprende y acumula conocimiento, al tiempo que desarrolla su Capital Humano	Mediante el mejoramiento continuo y la formalización de los procesos, los cuales deben ser seguidos y evaluados de manera permanente, dejando trazabilidad de los procesos a través de documentos escritos tales como manuales de funciones y de procedimiento. A la vez se debe hacer investigación y desarrollo constantes, implementando las mejores prácticas del mercado y desarrollando diferencias que agreguen valor y se constituyan en ventajas competitivas sostenibles. El desarrollo de una conciencia de trabajo en	Creando una cultura de servicio y pasión por el cliente, identificando en cada momento de verdad las variables diferenciadoras para el cliente de forma que cada Momento de Verdad sea una oportunidad para capitalizar la lealtad del cliente y el desarrollo del mismo.	Mediante la planeación y control de las estrategias, a la vez que se mantiene una posición dinámica frente al mercado y el entorno para identificar las oportunidades y se crean las contingencias necesarias ante las amenazas. Con una visión de largo plazo y sostenibilidad, vigilando la rentabilidad, los niveles de inversión y gasto, y un manejo sano del flujo de caja, generando valor para la organización de manera constante.

Preguntas/Perspectivas	Aprendizaje y Crecimiento	Procesos	Clientes	Financiera
•¿Qué haría que el negocio fracasara?	Dar por sentados criterios y conceptos, perder la visión de largo plazo y la conciencia de la importancia de generar oportunidades de desarrollo y realización de los miembros de la organización.	La falta de claridad de los roles, funciones y procedimientos; la pérdida de la cohesión y el trabajo en equipo; el ataxo tecnológico y el aislamiento gerencial y estratégico de la organización	La pérdida de ventajas competitivas y comparativas, la lentitud de respuesta, la carencia de oportunidad, el posicionamiento confuso o errado, la lejanía con las necesidades del cliente, la alienación de los clientes y el servicio que les entregamos, el descuido de la calidad y la falta de respaldo hacia los productos y el servicio, la ausencia de sorpresas gratas para el cliente de parte nuestra, la imitación de	La falta de planeación o hacerla de manera errada o irresponsable, el inadecuado manejo de la liquidez, el descuido de la cartera, los términos de negociación con proveedores en condiciones desventajosas, la mala selección de los proveedores y los costos elevados, el desconocimiento de la estructura de costos (debe ser preciso y dinámico), el descuido de la rentabilidad y las políticas
•¿Qué se necesita para crecer de manera sostenible?	Implementar un programa medible de capacitación y desarrollo integral de todo el equipo, en el que además se motive, reconozca y recompense la innovación efectiva en todas las áreas de la organización	Generar una estructura dinámica que sea rápida y efectiva para adaptarse a los cambios, siendo un impulsor para la innovación y la capitalización constante de ventajas comparativas y competitivas. Promover la eficiencia, la eficacia y la oportunidad de manera sostenible, para el desarrollo continuo de la organización	Generar lealtad hacia la marca (cumpliendo las promesas de venta, entregando productos de clase mundial y óptimo desempeño de manera oportuna y con excelente servicio al cliente), desarrollar cada cliente aumentando el Pocket Share (identificando las necesidades de cada segmento y la mejor manera de satisfacerlas, mediante el conocimiento cada vez mas profundo de nuestros clientes), cautivar nuevos clientes (mejorando progresivamente el posicionamiento de la	Desarrollar un proceso de gestión financiera integral que involucre todas las áreas de la organización mediante políticas claras que favorezcan el desempeño financiero y la rentabilidad general del negocio. El seguimiento continuo y permanente de los flujos de efectivo, necesidades de capital de trabajo y liquidez de la empresa, siendo coherente con la políticas de inversión y de repartición de dividendos a los socios.

IV. FODA

1	2	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
					Externo												
					Oportunidades						Amenazas						
					1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
		Interno	Fortalezas	1													
				2													
				3													
				4													
				5													
				6													
			Debilidades	1													
				2													
				3													
				4													
		5															
		O1	Disponibilidad de nueva tecnología para procesos														
			Tecnología Disponible a precio asequible														
			Evolución de la tecnología de proceso														
		O2	Normatividad para el sector y tema ambiental														
		O3	Acuerdos y relaciones internacionales en un mundo globalizado														
		O4	Tendencias macro de la economía (PIB e inflación) y del sector														
		O5	Actitud frente a calidad, servicio al cliente e implicaciones éticas del prod														
		O6	Potencial a mediano plazo de consumo														
		A1	Posibilidad de estar al nivel del mercado en términos tecnológicos														
			Disponibilidad de tecnología propia vs. Externa														
			Evolución de tecnología del producto														
			Disponibilidad de capital para cambios tecnológicos														
		A2	Nivel actual de consumo														
		A3	Relaciones comerciales con países socios (tradicionales)														
		A4	Asuntos tributarios y política fiscal														
		A5	Disponibilidad de crédito y política monetaria														

V. Formato de Indicadores

PERSPECTIVA	METAS	INDICADORES	OBJETIVO	FRECUENCIA	RESULTADO	CUMPLIMIENTO	
Crecimiento	Modulos de Capacitación	Capacitación en competencias x año	12	mensualmente	7	58%	
		Capacitación en habilidades x año		mensualmente		0%	
		Capacitación en medio ambiente x año		mensualmente		0%	
	Capacidad Productiva	# producto terminado x tarea x semana		mensualmente		0%	
	Desarrollo de habilidades y competencias	volver a calificar		semestralmente		0%	
	Motivación	% de voto a favor		mensualmente		0%	
	Ambiente de trabajo	# sugerencias (para el cliente interno)		mensualmente		0%	
	Rentabilidad sobre incentivos	variación (costo o venta)/\$incentivo		cada que hay incentivo		0%	
Procesos	Variación de costo x udad de negocio	-				0%	
	Utilización de planta	% de utilización de la capacidad máxima	70	mensualmente		0%	
	Administración de Alianzas Estratégicas	# alianzas formalizadas		semestralmente		0%	
	Cumplimiento de la planeación	seguimiento de presupuesto		semanalmente		0%	
	Tiempo de Respuesta de la cadena de suministro	días entre el pedido y la entrega		mensualmente		0%	
	Investigación y Desarrollo	# de desarrollos implementados		semestralmente		0%	
	Procesos responsables con el medio ambiente	# procesos nuevos responsables con m.a.		semestralmente		0%	
		# de insumos incluidos responsables con m.a.		semestralmente		0%	
	Ciclo de efectivo			mensualmente		0%	
	Rotación de inventarios			mensualmente		0%	
Clientes	Posicionamiento de Marca	Evaluación de Topmind		anualmente		0%	
	Crecimiento de las ventas x Udad de Negocio			mensualmente		0%	
	Nuevos clientes x Udad de negocio			mensualmente		0%	
	Retención de clientes x Udad de negocio			mensualmente		0%	
	Nivel de satisfacción	# de quejas y reclamos			mensualmente		0%
		encuesta de satisfacción			anualmente		0%
	Rentabilidad sobre inversión en mercadeo	variación (venta)/gasto en mercadeo		mensualmente		0%	