



PLAN ESTRATÉGICO E INNOVADOR EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL:

DISINDE S.A.S

ISABELLA SERNA VELÁSQUEZ

MIGUEL ÁNGEL ORDOÑEZ

RONALD ROJAS ALVARADO

DIRECTOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD ICESI

SANTIAGO DE CALI

2021

Agradecimientos

Queremos agradecerle a Dios por permitirnos culminar nuestro proyecto de grado, a nuestros padres por todo el apoyo que nos han dado, a la Universidad Icesi por todo el aprendizaje que nos brindó, al profesor Ronald Rojas por su acompañamiento incondicional y fundamental para el éxito de nuestro proyecto y a la empresa Disinde S.A.S por su tiempo y colaboración para el desarrollo del proyecto.

Tabla de contenido

1. Introducción	5
2. Descripción del problema	6
3. Objetivos	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	8
4. Justificación	8
5. Marco referencia	9
5.1. Marco conceptual	10
5.2. Marco teórico	15
5.2.1 Herramientas de innovación	15
5.2.2 Direccionamiento estratégico	15
5.2.3 Bases de datos o herramientas digitales	15
5.2.4 Direccionamiento estratégico	18
6. Entorno	20
6.1. Evaluación externa	20
6.1.1 Análisis del macro entorno	21
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	21
6.1.2 Análisis del microentorno	23
6.2. Evaluación interna	23
6.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (mefi)	25
Tipos de estrategia	26
6.3. Bases de datos o herramientas digitales	27
6.4. Marco contextual	28
7. Metodología	29
8. Resultados	30
8.1. Plan estratégico de la empresa DISINDE S.A.S	30
8.2. Misión de la empresa propuesta	30
8.3. Visión de la empresa propuesta	31
8.4. Matriz de evaluación de factores externos:	31
8.5. Matriz de evaluación de factores internos	33
8.6. Matriz DOFA ampliada	35
8.7. Matriz de las 4 acciones	36

9. Socialización del plan estratégico con la empresa DISINDE S.A.S	39
10. Conclusiones:	39
11. Anexos	40
12. Bibliografía	48

Lista de Tablas

Tabla 1 marco conceptual.....	10
Tabla 2 marco teórico	15
Tabla 3 herramientas de innovación.....	16
Tabla 4 misión y visión.....	19
Tabla 5 evaluación externa	20
Tabla 6 modelo pestel	21
Tabla 7 modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	23
Tabla 8 herramientas de análisis interno	24
Tabla 9 tipos de integración estrategia.....	26
Tabla 10 tipos de estrategias competitivas genéricas	27
Tabla 11 Matriz EFE para Disinde S.A.S	32
Tabla 12 matriz EFI para disinde s.a.s.....	33
Tabla 13 matriz DOFA ampliada.....	35
Tabla 14 matriz de las 4 acciones	36
Tabla 15 modelo canvas.....	38
Tabla 18 política de garantía	42
Tabla 16 análisis Pestel	43
Tabla 17 cinco fuerzas competitivas	47

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Cuadro estratégico de la situación actual de DISINDE S.A.S Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura disponible	37
Ilustración 2 Cuadro estratégico propuesto para DISINDE S.A.S Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura disponible.	37

Resumen

El siguiente proyecto define los conceptos que se ven involucrados en un plan estratégico e innovador para una empresa. Luego, se aplica a la empresa disinde s.a.s, tras encontrar un problema administrativo y se le da una solución.

Abstract

The following project defines the concepts that are involved in a strategic and innovative plan for a company. Then, it is applied to the company disinde s.a.s, after finding an administrative problem and a solution.

Palabras claves: Estrategia, innovación, entorno, competencia, políticas, garantías y devoluciones.

Key words: Strategy, innovation, environment, competence, guarantee and returns.

1. Introducción

El proyecto de grado titulado “Plan estratégico e innovador en el contexto organizacional”, presentado al profesor Ronald Rojas, tiene como objetivo proponer un plan estratégico e innovador para DISINDE S.A.S., con el fin de aumentar su capacidad competitiva. Para tal fin, en el presente PDG se abordarán dos áreas de análisis: direccionamiento estratégico e

innovación. Desde la primera se analizarán diversas herramientas del macroentorno, microentorno y el análisis interno.

Lo anterior, mediante la investigación de la organización interna de la empresa y la industria textil y confecciones en Colombia; pues es importante tener en cuenta que este sector desafía tanto a las industrias nacientes como a las existentes, ya que existen distintos Tratados de Libre Comercio (TLC) que ocasionan que las personas y las empresas se vuelvan más competitivas, como por ejemplo el TLC entre Estados Unidos y Colombia.

Para analizar la empresa, se investigarán cinco áreas funcionales básicas: dirección, administración, ventas, producción y contabilidad y finanzas. En la parte inicial de nuestro proyecto se presentaran la descripción del problema, los objetivos y la justificación..

2. Descripción del problema

El problema a tratar es la disminución considerable de ventas en la compañía DISINDE, esto a causa del impacto que ha tenido el COVID-19 en la economía nacional e internacional. Se debe indagar profundamente para saber con exactitud qué provoca esta disminución y cómo encontrar posteriormente una solución sostenible para la compañía. Lo anterior no está solamente en función del actual shock exógeno, si no de cualquier dinámica organizacional que se puede presentar en la empresa.

En Colombia, el sector textil y confección ha sido fundamental para dinamizar el comercio local, pues la demanda en este es muy amplia ya que no solamente se presenta dentro del país sino internacionalmente. Además, es muy significativo para la economía colombiana debido a que

dicha industria es una de las principales generadoras de empleo y la fuente de ingresos de muchas familias colombianas. También, gran parte de los productos manufacturados son exportados dado a su calidad y diseño.

El COVID-19 afectó la economía interna y externa del país, pues “el 37% de las empresas ha cesado temporalmente sus actividades, otras han solicitado créditos bancarios para capitalización (15%), y otras han cambiado el modelo de negocio (12%)” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020) no obstante, el sector textil y de confección no fue la excepción, ya que, según el DANE, en el segundo trimestre del año 2020 el PIB de este sector en precios constantes disminuyó 837.000 millones de pesos a comparación del primer trimestre del mismo (DANE, 2020)

Una de las empresas de este sector que se perjudicó por esta pandemia fue DISINDE S.AS. Dicha empresa caleña fue creada en el año 2002 para comercializar ropa y calzado en tiendas multimarcas. Inició con la marca Atix store y a medida que se fue posicionando en el mercado decidió abrir tiendas de la franquicia U.S polo ASSN en el 2012. Actualmente, cuenta con 12 puntos a nivel nacional. Teniendo en cuenta lo anterior, dicha empresa debe reinventar su idea de negocio, utilizando toda su estructura para generar nuevas oportunidades impulsando la economía del país.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa disinde s.a.s que le permita el mejoramiento en su capacidad competitiva y su posición en el mercado.

3.2. Objetivos específicos

1. Analizar las diferentes herramientas que existen en el campo del direccionamiento estratégico y la innovación.
2. Diseñar el plan estratégico de la empresa disinde s.a.s.
3. Socializar el plan estratégico con la empresa disinde s.a.s.

4. Justificación

El Índice Global de Innovación, es un indicador que permite determinar las capacidades y los resultados en este aspecto de las economías del mundo. De acuerdo con la página web de Colombia Competitiva (2021) “El índice evalúa dos grupos de indicadores: indicadores de entrada (insumos), donde se evalúan especialmente las instituciones, el capital humano, sofisticación del mercado y sofisticación de negocios; indicadores de salida (resultados), en el cual se analizan los resultados en términos de producción de conocimiento y producción creativa. La relación entre estos dos índices se denomina razón de eficiencia, la que expresa qué tan eficiente es un país en la generación de innovación teniendo en cuenta la calidad y cantidad de los insumos empleados.”

Teniendo en cuenta lo anterior, Latinoamérica es una región con grandes desequilibrios, pues se caracteriza por tener bajas inversiones en innovación. Debido a esto, Colombia posee problemas en el grado en que los productos satisfacen la fuerte demanda que se tiene actualmente, ya que se encuentra en el puesto 90 de 141 economías. Por esta razón, se explica que a pesar de que el tamaño de mercado es significativo, no cuenta con un buen mercado laboral, es decir, no hay la capacidad para suplir tanta demanda. Como consecuencia de ello, Colombia se encuentra en el

puesto 68 en un nivel de desarrollo con una economía de ingresos medianos-altos. Asimismo, según el ranking de competitividad mundial de la escuela de negocios de suiza, Colombia ocupa el puesto 54 de 63 países, siendo este un resultado no esperado.

Por otro lado, el ranking de competitividad mundial del foro económico mundial del año 2019, muestra que Colombia ocupa el puesto 57 entre 144 economías. Lo anterior, hace que sea el cuarto país más competitivo de Latinoamérica, pues mejoró su puntuación en 10 de los pilares que mide el índice. En donde, se resalta el tamaño de mercado con un puntaje de 67, seguido por el sistema de financiación con un puntaje de 65. Teniendo en cuenta esto, la investigación propuesta ayudará a desarrollar estrategias innovadoras con el fin de mitigar el impacto de los diferentes problemas que se pueden presentar en una empresa, ya sea por factores internos, externos o impredecibles. Además, servirá para progresar a nivel organizacional como a nivel país, ya que de esta manera se puede aumentar la posición de Colombia en el ranking del GII.

5. Marco referencia

5.1. Marco conceptual

A través del siguiente cuadro, se explica la terminología que se utilizará en el siguiente trabajo:

Tabla 1 marco conceptual

Análisis DOFA	Consiste en un proceso de estudio de todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene una empresa. Donde tanto las oportunidades como las amenazas son externas, debido a que no pueden ser controladas. Estas “se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro” (David, 2013). Por otro lado, como las fortalezas y las debilidades pueden ser controladas por la organización, son internas. Estas actividades “están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa” (David, 2013)
Análisis PESTEL	Se encarga de identificar los factores del entorno general que van a afectar la empresa. “el marco pestel se puede utilizar para entender el entorno y cómo reaccionar ante las tendencias futuras de los entornos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)
Auditoría interna	Es una actividad independiente y objetiva que ayuda a agregar valor y mejorar las operaciones de una empresa mediante “la recopilación y asimilación de información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa” (David, 2013)
Capacidades	Las capacidades de una empresa son los “recursos mínimos requeridos para cumplir con el mínimo requerido del cliente” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Es decir, la cantidad de producto que se puede obtener durante un periodo de tiempo.

Competencias	Se dice que una empresa es competente porque trabaja para desarrollar su potencialidad y capital humano e implanta un modelo de gestión por competencias como estrategia interna y de crecimiento para su negocio. Con el fin de potenciar sus destrezas y habilidades.
Cadena de valor	Es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Sirve para analizar las actividades de una empresa, ya que se centra al interior en las operaciones. Analiza nueve actividades relacionadas con calidad y costo, para así encontrar oportunidades de mejora y reforzamiento en las actividades.
Cuadro estratégico	“es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente. Cumple con dos propósitos. El primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicios y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado. La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria”. (Kim & Mauborgne, 2005)
Estrategia	Es la manera en que una organización define cómo creará valor, ¿qué hacer? ¿cómo hacerlo? “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (Porter, 2011)
Estrategia corporativa	“impulsa el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)
Estrategia de negocios	“crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)
Estrategia de áreas funcionales	“se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como iyd, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)
Estrategias operativas	“se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave [...] y unidades operativas específicas de importancia estratégica (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Objetivos	Los objetivos son los logros, resultados y condiciones que la organización aspira conquistar en un período futuro. Estos, deben ser “específicos, cuantificables o medibles y contiene una fecha límite para su consecución” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)
Matriz de evaluación de factores externos	“permite que los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013)
Matriz de evaluación de factores internos	“sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2013).
Matriz de las cuatro acciones	“se utiliza para reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor, a fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor” (Kim & Mauborgne, 2005) pág. 43 Se deben eliminar las variables que la industria da por sentadas, reducir las variables muy por debajo de la industria, incrementar las variables muy por encima de la norma de la industria y crear las variables que la industria nunca ha ofrecido.
Metas	Las metas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo. Adicionalmente, sirven para medir el éxito de la empresa. De acuerdo con esto, la manera de enfocar el establecimiento de metas será determinante para lograr las metas propuestas por cada empresario.
Modelo de negocio	“un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010), pág. 14
Modelo de las cinco fuerzas competitivas	Dicho modelo, “constituye el punto de partida para cualquier organización que trate evaluar o formular una estrategia” (Magretta, 2014), ya que abarca todas las relaciones fundamentales de las industrias. Las cinco fuerzas son: poder de negociación de los clientes, rivalidad entre las empresas, amenazas de los nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. Estas tienen “una relación clara, directa y predecible con la rentabilidad de la industria” (Magretta, 2014), debido a que entre mayor sea la fuerza, mayor presión habrá para los precios o costos y por consiguiente resultará menos atractiva para los participantes.

Recursos	Una empresa tiene recursos tangibles (planta, personas y finanzas) e intangibles (información, reputación y conocimiento). Por lo general, se dividen en: recursos físicos (edificios, máquinas o capacidad de producción), recursos financieros (capital, efectivo y proveedores), recursos humanos (habilidades y conocimientos de los empleados), capital intelectual (patentes, marcas, sistemas, base de datos), recursos únicos, son “los que generan ventaja competitiva a la empresa y otros no pueden imitar u obtener fácilmente” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)
Visión	“La visión se formula desde la alta gerencia y debe poseer características como: coherente convincente; amplia y detallada; positiva e inspiradora y compartida por el equipo directivo, los colaboradores y los empleados.” (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2018)
Valores	Principios de acción para todos los niveles de la empresa y guían la toma de decisiones diarias.
Misión	“Determina la razón de ser de una organización, es decir justifica su existencia, por lo que debe ser el norte el que dirige la toma de decisiones y todas las actividades que se desarrollen deben estar encaminadas a este fin.” (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2018)
Trade-offs	Es la relación existente entre costo-beneficio de dos acciones y mide el beneficio que se obtienen por tomar una decisión y renunciar a otra. Se da por las contradicciones en la imagen o reputación, porque las actividades son incompatibles y por los límites para la coordinación y control interno.
Propuesta de valor	La propuesta de valor es lo que determina que un cliente prefiera a una empresa. Son el conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010) ¿qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? <ul style="list-style-type: none"> • ¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
Modelo canvas	El Business Model Canvas, creado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, nos permite ver de un “pantallazo” de lo relevante para nuestro modelo de negocios con sus relaciones y coherencia, además de permitirnos evaluar el impacto de nuestras decisiones y su razón de ser en función de la creación de valor. El modelo de negocios Canvas permite analizar y observar la coherencia de nuestro modelo y las distintas modificaciones y evoluciones en función de la competencia y el mercado. Es una herramienta visual, simple, barata y colaborativa. (Celestino) Se divide en:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentos de mercado: es para determinar los grupos de personas o entidades a los que una organización se quiere dirigir, para luego diseñar un modelo de negocio con las necesidades específicas del cliente objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2010) p. 20. <ul style="list-style-type: none"> • ¿para quién creamos valor? • ¿cuáles son nuestros clientes más importantes? 2. Propuestas de valor: son el conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010) 3. Canales: es la manera en que una empresa se comunica con los segmentos de mercado para poder entregarles la propuesta de valor. Hay canales de comunicación, distribución y venta. (Osterwalder & Pigneur, 2010) p.26. 4. Relaciones con clientes: la empresa debe determinar la relación que quieren tener con cada segmento, la relación puede ser personal o automatizada, el fin es tener fidelización de clientes y estimulación de ventas. (Osterwalder & Pigneur, 2010) p.28. 5. Fuente de ingresos: es el valor que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado por los productos o servicios que ofrece la organización. 6. Recursos clave: “pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos” (Osterwalder & Pigneur, 2010) p. 35). 7. Actividades clave: “las actividades buscan obtener los mejores resultados y llegar al éxito, estas varían en función del modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010) p. 36. 8. Asociaciones clave: “las empresas crean alianzas con el fin de optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (Osterwalder & Pigneur, 2010) p. 38. 9. Estructura de costos: hay costos fijos y variables. “son los costos que se incurren al trabajar con un modelo de negocio determinado” (Osterwalder & Pigneur, 2010)
<p>Curva de valor</p>	<p>La curva de valor es un gráfico creado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, la cual describen en su libro “la estrategia del océano azul”. “se trata de una estrategia para medir nuestras propuestas de valor y las de las marcas de la competencia, y que a la vez nos ayuda a rediseñar, en determinados momentos, la curva de valor de nuestro negocio.”</p>

5.2. Marco teórico

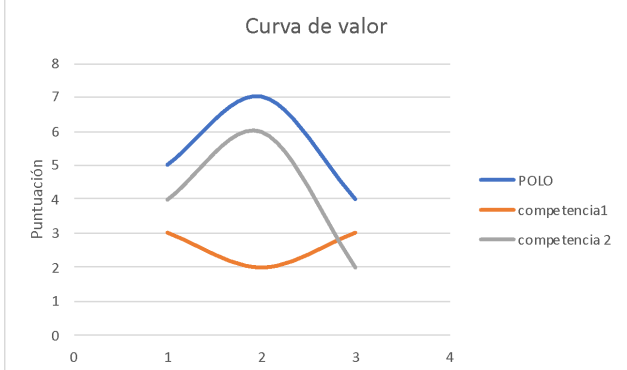
El marco teórico, nos permite analizar y exponer las teorías, investigaciones y antecedentes, que están relacionados con el proyecto. A través de la tabla 2 se resaltan las principales herramientas que son estudiadas y aplicadas en el proyecto.

Tabla 2 marco teórico

5.2.1 Herramientas de innovación	Modelo canvas			
	<i>Design thinking</i>			
	Modelo de las 4 acciones			
	Curva de valor			
5.2.2 Direccionalidad estratégica	Misión y visión			
	Entorno	Macro entorno	Modelo pestel	Matriz de evaluación de factores externos
		Micro entorno	Modelo de las cinco fuerzas competitivas	
	Análisis interno	Cadena de valor		Matriz de evaluación de factores internos
		Auditoría interna		
		Sistema de producción de valor		
		Mapas o sistemas de actividades		
Tipos de estrategias	de integración		Competitivas genéricas	
5.2.3 Bases de datos o herramientas digitales				
Emis, wisertrade, legiscomex, patentes, entre otras.				

Herramientas de innovación

Tabla 3 herramientas de innovación

<p>Modelo canvas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmento de mercado: ¿para quién creamos valor? ¿cuáles son nuestros clientes más importantes? 2. Propuesta de valor: ¿qué valor le proporcionamos a nuestros clientes? ¿qué problemas solucionamos? 3. Canales: ¿qué canales prefieren los clientes? ¿cuáles son los canales más rentables? 4. Relación cliente: ¿qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿cuál es su costo? 5. Fuente de ingresos: ¿por qué están dispuestos a pagar los clientes de nuestra empresa? ¿cómo les gusta pagar? 6. Recursos clave: ¿cuáles se requieren para nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? 7. Actividades clave: ¿cuáles actividades requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? 8. Asociaciones clave: ¿quiénes son nuestros socios y proveedores clave? ¿qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? 9. Estructura de costos: ¿cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo? ¿cuáles son los recursos clave y/o actividades claves más caros? 																
<p>Curva de valor</p>	<p>Para construir la curva de valor, usamos el eje x para colocar los atributos de valor que los clientes evalúan al momento de comprar un producto o servicio de su categoría, y el eje y para la puntuación.</p> <p>Ejemplo:</p>  <table border="1" data-bbox="1005 1472 1539 1627"> <thead> <tr> <th>Empresa</th> <th>Costo</th> <th>Integración</th> <th>Personalización</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>POLO</td> <td>5</td> <td>7</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>competencia</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>competencia</td> <td>4</td> <td>6</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Costo	Integración	Personalización	POLO	5	7	4	competencia	3	2	3	competencia	4	6	2
Empresa	Costo	Integración	Personalización														
POLO	5	7	4														
competencia	3	2	3														
competencia	4	6	2														

Modelo de las cuatro acciones

<p>ELIMINAR ¿Cuáles Variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estas variables se dan por sentadas aunque hayan perdido su valor o puedan reducirlo. ✓ Cambio en lo que los clientes valoran. 	<p>INCREMENTAR ¿Cuáles Variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes.
<p>REDUCIR ¿Cuáles Variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios. ✓ Aumentan la estructura de costos sin recibir nada a cambio. 	<p>CREAR ¿Cuáles Variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descubrir fuentes nuevas de valor para los compradores. ✓ Crear demanda que no existe. ✓ Modificar la estrategia de precios de la industria.

Design thinking

“El término *design thinking* se escuchó por primera vez en el año 1969, lo acuñó Herbert Simon (Premio Nobel de Economía). Herbert escribió un libro que se llama “*la ciencia de lo artificial*“. En este libro se acuñó por primera vez el término *design thinking* o pensamiento de diseño. Este término quedó olvidado por un largo periodo de tiempo, hasta que en el año 2008, el profesor de la Universidad de Stanford, Tim Brown, escribió un paper en el cual desarrollaba la metodología iniciada por Herbert Simons” (Design Thinking, 2017)

Es un proceso centrado en las personas que brinda un enfoque para orientar la estrategia de negocio y permite resolver los problemas que surgen de las necesidades de los usuarios. Este proceso tiene 5 etapas, lo primero que se debe hacer es empatizar, lo siguiente es definir, la tercera etapa es idear, la cuarta es prototipo, en donde se hacen físicas las ideas, y finalmente, la quinta etapa es testear.

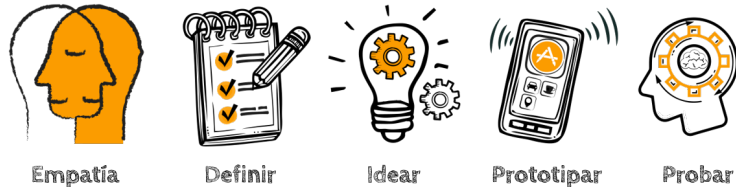


Ilustración 1 fases del design thinking

5.2.4 Direccionamiento estratégico

Según González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2018) “La administración estratégica, también denominada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia estratégica o planificación estratégica, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes”

Desde el punto de (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III), la administración estratégica es un proceso que consta de cinco fases:

Fase 1: Desarrollo de una visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales.

Fase 2: Establecimiento de objetivos

Fase 3: Formulación de una estrategia.

Fase 4: Ejecución de la estrategia.

Fase 5: Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos, basado en los sentimientos, más que analíticos, basados en información.

Llegar a un acuerdo sobre estos entre los miembros del equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva. (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Tabla 4 misión y visión

<i>Misión</i>	La misión de la empresa debe ser bien planteada, por esto se debe utilizar un lenguaje específico, con el fin de contestar las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? Y ¿por qué estamos aquí? (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)
<i>Visión</i>	La visión debe ser distintiva y específica con el fin de transmitir una comunicación eficaz al personal de la compañía y a todos los interesados, pues permite identificar la dirección de la organización (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

6. Entorno

Se divide en la evaluación externa e interna.

6.1. Evaluación externa

Son los factores (macro entorno y micro entorno) que rodean la empresa.

Tabla 5 evaluación externa

Administración estratégica	Según Ronald Rojas (2021), la administración estratégica se divide en: Formulación (elección estratégica): <ul style="list-style-type: none">● Desarrollar una visión y misión.● Identificar las oportunidades y amenazas de la empresa (análisis externo).● Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa (análisis interno).● Generar estrategias alternativas.● Elegir las estrategias particulares que han de seguir. Implementación (puesta en práctica): <ul style="list-style-type: none">● Establecer objetivos anuales.● Crear políticas.● Motivar a los empleados (liderazgo y empoderamiento).● Asignar recursos para alcanzar los objetivos estratégicos. Evaluación y control de estrategias: <ul style="list-style-type: none">● Analizar los factores externos e internos con base en la formulación de las estrategias adoptadas por la organización.● Evaluar el desempeño.● Llevar a cabo las medidas correctivas pertinentes (cuando sea necesario). (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) (David, 2013)(Wheelen & Hunger, 2007)
---------------------------------------	---

6.1.1 Análisis del macro entorno

Son las fuerzas externas que van a tener impacto indirecto sobre la organización, es decir, son el conjunto de factores que rodea una empresa (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) pág. 55).

El modelo pestel, funciona para analizar dicho entorno.

Tabla 6 modelo pestel

<i>Análisis pestel</i>	<ul style="list-style-type: none">● Entorno político: estabilidad política, política impositiva, regulación del comercio exterior, políticas de bienestar social.● Entorno económico: ciclos económicos, tendencias del pnb, tipo de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, renta disponible.● Entorno social: demografía, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitudes respecto al trabajo y al ocio, consumista, niveles educativos.● Entorno tecnológico: gastos gubernamentales en investigación, interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico, nuevos descubrimientos/desarrollos, velocidad de transferencia tecnológica, tasa de obsolescencia.● Entorno ambiental: leyes de protección medioambiental, residuos, consumo de energía.● Entorno legal: legislación sobre la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, seguridad del producto. Información tomada de (psammarco, 2021)
------------------------	--

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Es un instrumento de diagnóstico, el cual permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Esta se compone de cinco pasos indispensables, para su desarrollo adecuado:

1. Elaborar una lista de 15-20 factores externos clave, “incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera” (David, 2013)
2. Asignar a cada factor una ponderación, ya que así se indica su relevancia. Dichas ponderaciones deben oscilar entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), y la suma de todas debe ser igual a 1.0 (David, 2013), pág. 81).
3. Asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos; donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio y 1= la respuesta es deficiente, “las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa” (David, 2013), pág. 81).
4. Determinar una puntuación ponderada, entonces hay que multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación (David, 2013) pág. 81).
5. “Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización” (David, 2013)

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe resaltar que la puntuación ponderada más alta que se puede obtener es de 4.0, la cual indica que la empresa tiene buena respuesta hacia las oportunidades y amenazas que están presentes en su industria. Por el contrario, la puntuación más baja es 1.0, siendo un resultado preocupante, lo que representa que debe de haber algún cambio.

6.1.2 Análisis del microentorno

“Se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados.” (Conexion esan, 2016). Una herramienta útil para analizarlo es el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Tabla 7 modelo de las cinco fuerzas competitivas

<p>5 fuerzas competitivas</p>	<p>Son las siguientes: intensidad de la rivalidad entre competidores actuales, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la amenaza de nuevos participantes.</p> <p>Para comenzar, “la rentabilidad de la industria disminuirá porque los clientes se apropiaron de una mayor parte del valor” (Magretta, 2014) pág. 33. Segundo, si hay proveedores poderosos entonces “utilizarán su capacidad negociadora para cobrar precios más altos o insistir en condiciones más favorables, disminuyendo con ello la rentabilidad de la industria” (Magretta, 2014) pág. 33). Tercero, “los productos o servicios sustitutos ponen un límite a la rentabilidad de la industria”, (Magretta, 2014) que son imprevistos. Cuarto, la amenaza de ingreso de nuevos participantes disminuye la rentabilidad en dos formas: impone un tope a los precios y al mismo tiempo las empresas que estén dentro de la industria deben incurrir en más gastos para satisfacer a sus clientes. Quinto, “cuando la rivalidad entre los competidores actuales es intensa, la rentabilidad será baja” (Magretta, 2014)</p>
--------------------------------------	--


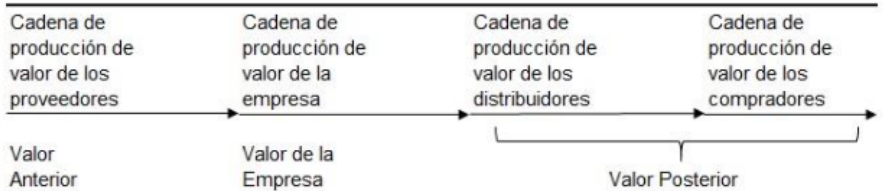
6.2. Evaluación interna

Tiene como objetivo determinar las fortalezas y las debilidades de la organización, en función de la misión y visión que la guían, para así completar las bases para la formulación estratégica. Además, “examina las relaciones entre estas áreas y las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales” (David, 2013)

Las herramientas del análisis interno son:

1. Cadena de valor.
2. Sistema de producción de valor.
3. Mapas o sistemas de actividades.
4. Auditoría interna.

Tabla 8 herramientas de análisis interno

<p>Cadena de valor</p>	
<p>Sistema de producción de valor</p>	 <p>“estos vínculos entre distintas cadenas de producción de valor pueden suponer fuentes de ventajas competitivas (por ejemplo, a partir de la eficiencia operativa o a través de proyectos de i+d+i).” (Porter, 2011)</p>
<p>Mapas o sistemas de actividades</p>	<p>“muestra de qué manera la posición estratégica de la empresa está contenida en un conjunto de actividades específicamente diseñadas para materializarla” (Porter, 2011)</p>

<i>Auditoría interna</i>	<p>La auditoría interna cuenta con distintos procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzas y contabilidad: ¿Dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras? ¿puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo? ¿puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones? 2. Auditoría de marketing: ¿la segmentación de mercados es efectiva? ¿cómo es el posicionamiento de la compañía frente a la competencia? ¿ha incrementado la participación de mercado de la compañía? ¿los canales de distribución actuales son confiables y rentables? 3. Producción y operaciones: ¿son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes? ¿las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones? ¿son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios? 4. Actividades de I+D: “¿la empresa cuenta con instalaciones para i+d? ¿son adecuadas? Si se emplean empresas externas para i+d, ¿son rentables? ¿el personal de i+d de la organización está bien calificado?” (Leiva, 2017) 5. Administración de la información: ¿los gerentes de la empresa usan el sistema de información para tomar decisiones? ¿existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información? ¿los datos se actualizan con regularidad en el sistema de información? ¿los gerentes contribuyen al sistema de información?
--------------------------	---

6.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (mefi)

Es una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales. Esta se desarrolla en cinco pasos, al igual que la mefe. Sin embargo, se distinguen en que la mefi, la puntuación ponderada promedio es de 2.5, las empresas que están por debajo de dicho puntaje tienen grandes debilidades internas. No obstante, las organizaciones que están por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte (David, 2013)).

Tipos de estrategia

Los tipos de estrategia de integración se pueden ver en la que explica las 9 clases de integración estratégica.

Tabla 9 tipos de integración estrategia

Autores	Nombre de la estrategia	Características
Fred r david.	Integración hacia adelante	Aumenta el control sobre los distribuidores y se vende directamente los productos a los consumidores.
	Integración hacia atrás	Los fabricantes y vendedores al detalle compran los materiales que necesitan los proveedores. Se utiliza cuando los proveedores de la empresa no son confiables debido a que es muy costoso.
	Integración horizontal	Se busca tener mayor control sobre los competidores.
	Penetración de mercado	Se busca incrementar la participación de mercado de los productos, se utiliza combinada con otras o sola.
	Desarrollo de mercado	Es la estrategia más importante ya que se realizan cambios en los productos para competir en el mercado.

Los tipos de estrategia de competitivas genéricas se pueden ver en la tabla 6:

Tabla 10 tipos de estrategias competitivas genéricas

Autores	Nombre de la estrategia	Características
Michael porter	Liderazgo global en costos	Exige la construcción de instalaciones de escala eficiente, reducción de costos a partir de la experiencia y un control de gastos variables y fijos.
	Diferenciación	Se caracteriza por hacer que el producto o servicio se diferencie esto puede ser mediante el diseño de marca, la tecnología, las características, redes de distribución entre otros.
	Enfoque o concentración	Se centra en un grupo de compradores, segmentos de la línea de productos o en un mercado adoptando multitud de modalidades.

6.3. Bases de datos o herramientas digitales

El presente trabajo utilizó cuatro bases de datos o herramientas digitales, las cuales se explicarán a continuación:

1. **Vigilancia tecnológica:** se refiere a la optimización de los procesos necesarios que permiten a la empresa obtener información para convertirla en conocimiento, y poder tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios. Se divide en base de datos de patentes (epo, sic, patentscope) y bases de datos de artículos científicos (science direct, scopus, cielo).
2. **Vigilancia comercial:** consiste en la supervisión y el análisis de un mercado en su globalidad: oferta, demanda, distribución, etc. ... Con el fin de ganar eficacia en el

desarrollo de la empresa y de su actividad. Algunos ejemplos son: ebay, amazon y wisertrade.

3. Diagnóstico externo: tiene como propósito identificar posibles nuevos desarrollos dentro de la empresa. Algunos ejemplos son: legiscomex y emis.
4. Información del macro entorno: es el análisis de datos en series cronológicas sobre diversos temas como: las tendencias del producto interno bruto (pib), la inflación, el empleo, el gasto y la política monetaria y fiscal. Algunos ejemplos son: ocde, banco mundial y world economic forum.

6.4. Marco contextual

DISINDE S.A.S es una empresa fundada en Cali, Colombia en el año 2002 por el empresario Alexander Serna. Es una comercializadora e importadora de productos deportivos como tenis y artículos de fútbol. Además, desde el 2014 tiene la franquicia de US POLO ASSN (USPA), donde vende ropa, calzado y accesorios para hombre, dama y niños. En el año 2018, la empresa tomó la decisión de crear una marca propia con el nombre equestrian y a partir del 2019 está registrada y facturando.

Actualmente, la empresa tiene 16 locales físicos alrededor del país, en ciudades como Cali, Villavicencio, Ipiales, Florencia, Tuluá, Barranquilla, Popayán, entre otras. Cuenta con 6 almacenes de Atix (multimarca de artículos deportivos) y 10 de US Polo ASSN. Por el momento, equestrian se vende por medio de la página web, la cual es atixstore.com y se puede conseguir algunos de los artículos en uspa.

Para el macroentorno se seleccionaron dos herramientas, las cuales son el modelo pestel y la matriz de evaluación de factores externos, para determinar cuáles son los factores del entorno implicados, con el fin de mejorar la capacidad competitiva y posicionamiento en el mercado de la empresa a través de un plan estratégico.

7. Metodología

Para el proyecto de grado “Plan Estratégico e Innovador en el Contexto Organizacional”, para la empresa llamada DISINDE S.A.S., se requirió plantear una metodología compuesta por tres fases, las cuales se describen a continuación:

Primera fase. Estudiar las diversas herramientas, bases de datos y modelos utilizados en el campo de la estrategia y la innovación.

Se investigaron las diferentes herramientas, bases de datos y modelos que existen para la gestión estratégica con el fin de identificar cuáles se ajustan al contexto de la organización y lograr hacer un análisis interno y externo con cada una de ellas.

Segunda fase. Diseñar un modelo estratégico e innovador para el área de garantías y devoluciones de la empresa DISINDE S.A.S.

Mediante las diferentes herramientas y/o plataformas de diagnóstico estratégico se diseñaron plantillas y condiciones que permitieron estudiar la situación actual de la organización soportando el análisis previamente realizado.

Tercera fase. Validar el modelo estratégico propuesto con la alta gerencia de la organización.

Se entregaron todas las herramientas desarrolladas para el diagnóstico estratégico de DISINDE S.A.S. a la alta gerencia para que puedan calificar y evaluar cada una y de esta manera recibir sus aportes, comentarios y/o mejoras.

8. Resultados

A través del marco teórico, se analizaron las diferentes herramientas que existen en el campo del direccionamiento estratégico y la innovación, tales como: el modelo Pestel, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, la auditoría interna, *design thinking*, el modelo canvas, la matriz crea y el cuadro estratégico.

8.1. Plan estratégico de la empresa DISINDE S.A.S

Con base a la misión y visión de la empresa, se proponen las siguientes modificaciones en ellas:

8.2. Misión de la empresa propuesta

La empresa DISINDE S.A.S dedica sus actividades a la comercialización de calzado y ropa deportiva y enfoca sus directrices hacia la satisfacción de sus clientes, ofreciendo productos de alta calidad, servicio calificado, los mejores precios, eficiencia en los tiempos de entrega, también contamos con la presencia de la marca us polo assn (franquicias) en diferentes ciudades del país. Para ello cuenta con la infraestructura, y el capital humano capacitado, comprometido

con los procesos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales y dispuesto a contribuir con el desarrollo y mejoramiento de la región y el país.

8.3. Visión de la empresa propuesta

DISINDE S.A.S será una empresa reconocida, tanto a nivel nacional como internacional, que contara con diversidad de productos de calidad, excelente atención a sus clientes, que tendrá autonomía administrativa y se aliara estratégicamente a nivel global para así lograr una formación integral en recursos humanos y desarrollo social, que le permita seguir consolidándose como una de las mejores en el mercado.

8.4. Matriz de evaluación de factores externos:

Con base al modelo pestel (anexo) y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de michael Porter (anexo), se realizó la matriz efe para DISINDE S.A.S.

Tabla 11 Matriz EFE para Disinde S.A.S

Matriz EFE para Disinde S.A.S			
Oportunidades			
Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación
1.1.El desempleo en colombia en mayo fue de 15,6 tiene un tendencia a mejorar, pero respecto a años pasados sigue alta. Lo que conlleva una posible baja en salarios.	0,08	2	0,16
2. El 2021 es el año donde se inicia con las tasas de interés más bajas (Banrep,2021)	0,08	1	0,08
3. Desde el 2019 post-pandemia se viene presentando una tendencia a comprar ropa deportiva. El mercado se activo un 11% en colombia según el Dane	0,09	3	0,27
4. Para el 2021 según una proyección de statista la plataforma número uno en negocios, habrá un crecimiento de 3,84 millones de dólares en el mercado de ropa deportiva.(Statista,2018)	0,08	2	0,16
5. El mercado de ropa deportiva está creciendo a una tasa superior al 15% anual, puntea la listas de crecimiento del país.(CCCB,2018)	0,09	4	0,36
6. Las exportaciones en colombia se incrementaron en un 47,6% durante el 2020(Gonzales,2021)	0,09	3	0,27
7.Ventas en línea crecieron un 44% durante el primer trimestre de 2021 en colombia según la cámara de comercio electrónica (CCCE,2021)	0,06	2	0,12
Amenazas			
8. La inflación varió un 0,32% durante el 2021 este resultado es 3 veces mayor de lo que se ha visto para el mismo periodo desde 2016 (Dane,2021)	0,09	2	0,18
9.Incremento en costos fijos, como locales físicos, debido a la coyuntura	0,08	1	0,08
10. El pib tuvo un comportamiento negativo del 15,1% durante el 2020	0,09	3	0,27
11. En 202 la pobreza llegó al 42,5% de la población en colombia (Dane,2020)	0,08	2	0,16
12.Debido a los problemas con cierres de vías y disturbios, se ha tenido problemas con el abastecimiento en los puntos de venta físicos	0,09	3	0,27
TOTAL	1		2,38

Con base a la Matriz EFE para DISINDE S.A.S, se puede evidenciar que las estrategias empleadas por la empresa no están utilizando de forma eficiente las oportunidades actuales, y tampoco están disminuyendo las posibles consecuencias de las amenazas externas.

Design thinking

Con base en la reunión que se tuvo con el gerente de la empresa DISINDE S.A.S, Alexander Serna; y una encuesta que se realizo a los mejores clientes, se llegó a la conclusión de que el problema interno más grande que tiene la empresa actualmente, es con la política de garantías o cambios. Esto se debe a que no hay una establecida, por ende, los administradores de los almacenes lo hacen por criterio propio, autorizando la mayoría de ellos, lo cual genera una gran pérdida para la empresa y una confusión o disgusto por parte de los clientes. Por esta razón, se diseñó una guía la cual explica las políticas e instrucciones que se deben de tener en cuenta tanto los trabajadores como los clientes, a la hora de solicitar o autorizar un cambio o garantía.

8.5. Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 12 matriz EFI para disinde s.a.s

Matriz EFI para disinde s.a.s			
Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Existe una estructura organizacional y una cultura organizacional.	0,1	4	0,4
2. La empresa tiene recursos y cuenta con mecanismos inmediatos para el servicio al cliente.	0,1	4	0,04

3. La empresa cuenta con un software que le permite llevar un control completo sobre el inventario.	0,04	4	0,16
4. La rotación de inventario mejoró en 40 días.	0,1	3	0,3
5. La empresa cuenta con la cantidad de empleados necesarios para cumplir con todas las funciones.	0,1	4	0,4
Debilidades			
6. La empresa no tiene un manejo constante de las redes sociales.	0,1	1	0,1
7. La empresa no cuenta con una política de garantías o cambios de productos.	0,15	1	0,14
8. Las llamadas por whatsapp y mensajes no son centralizados, cada almacén cuenta con un número.	0,05	1	0,05
9. La empresa disminuyó en 1,5 veces la capacidad de pago de sus obligaciones a corto plazo.	0,05	1	0,05
10. Las ventas en efectivo han disminuido un 28% respecto al año 2020.	0,05	1	0,05
11. La empresa no cuenta con una página web.	0,11	1	0,1
12. Hay un bajo presupuesto en publicidad.	0,05	1	0,05
Total	1		1,84

Con base a la matriz EFI realizada para DISINDE S.A.S, se puede evidenciar que la empresa tiene grandes debilidades internas ya que su puntuación promedio es menor a 2,5.

8.6. Matriz DOFA ampliada

Para evaluar los factores fuertes y débiles de la parte interna de disinde s.a.s. y sus oportunidades y amenazas del entorno, se realizó la matriz dofa ampliada, la cual se puede ver a continuación:

Tabla 13 matriz DOFA ampliada

	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> ● Software. ● Rotación de inventario. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de las redes sociales. ● No cuenta con página web.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de las ventas online. ● Grandes canales de distribución. 	Fo <ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar las ventas en los puntos, al hacer una adecuada rotación del inventario, lo que permite tener la mercancía indicada en cada punto y los clientes cuenten con “nuevo” inventario. 	Do <ul style="list-style-type: none"> ● Aplicar un plan de acción para empezar a implementar las ventas online, con el fin de cumplir eficazmente la demanda y llegar a nuevos clientes.
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> ● Alta competencia de ropa, calzado y accesorios. ● Lento ingreso de mercancía por problemas de importación a nivel mundial. 	Fa <ul style="list-style-type: none"> ● Estar actualizando la mercancía para que los clientes cuenten cada vez con opciones de compras distintas. 	Da <ul style="list-style-type: none"> ● Facilitar por medio de compras online el proceso de compra.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura disponible

8.7. Matriz de las 4 acciones

Tabla 14 matriz de las 4 acciones

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none">● Gastos de transporte	<ul style="list-style-type: none">● Canales de comunicación● Presupuesto en marketing
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none">● Tiempo de respuesta al cliente por whatsapp.	<ul style="list-style-type: none">● Confianza● Profesionalismo

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura disponible

Cuadro estratégico

Con base a la Matriz de las 4 acciones, y teniendo en cuenta la situación actual de la compañía (ver Ilustración 1), se realizó el cuadro estartégico para la empresa DISINDE S.A.S y la competencia del mercado. Se puede evidenciar que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en mejorar el presupuesto de marketing y el tiempo de respuesta al cliente por WhatsApp, debido a que la competencia la supera en gran medida. Además de ello, es importante destacar que DISINDE S.A.S está al mismo nivel que la competencia en la confianza y el profesionalismo, lo que demuestra la reputación de la misma. Finalmente, es posible observar que la competencia incurre en más gastos de transporte que DISINDE S.A.S, lo que genera una ventaja en la estrategia de la anterior, lo que con nuestra propuesta pensamos aprovechar (ver Ilustración 2)

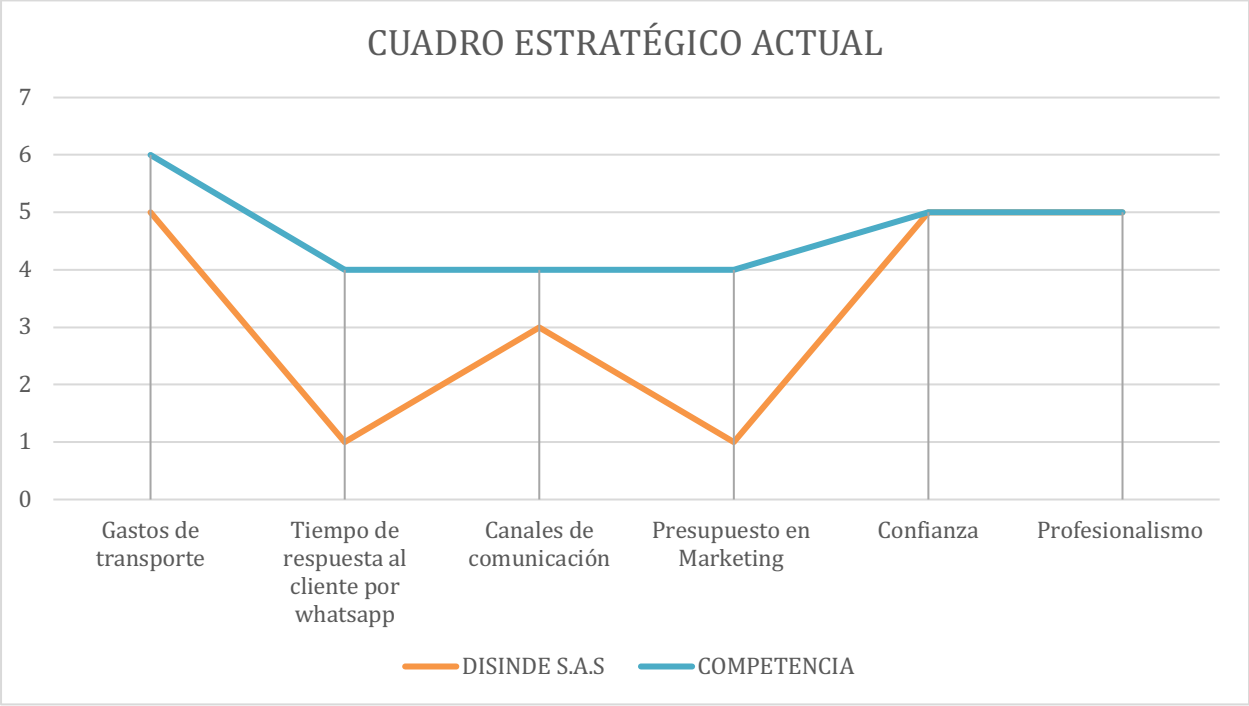


Ilustración 1 Cuadro estratégico de la situación actual de DISINDE S.A.S
Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura disponible

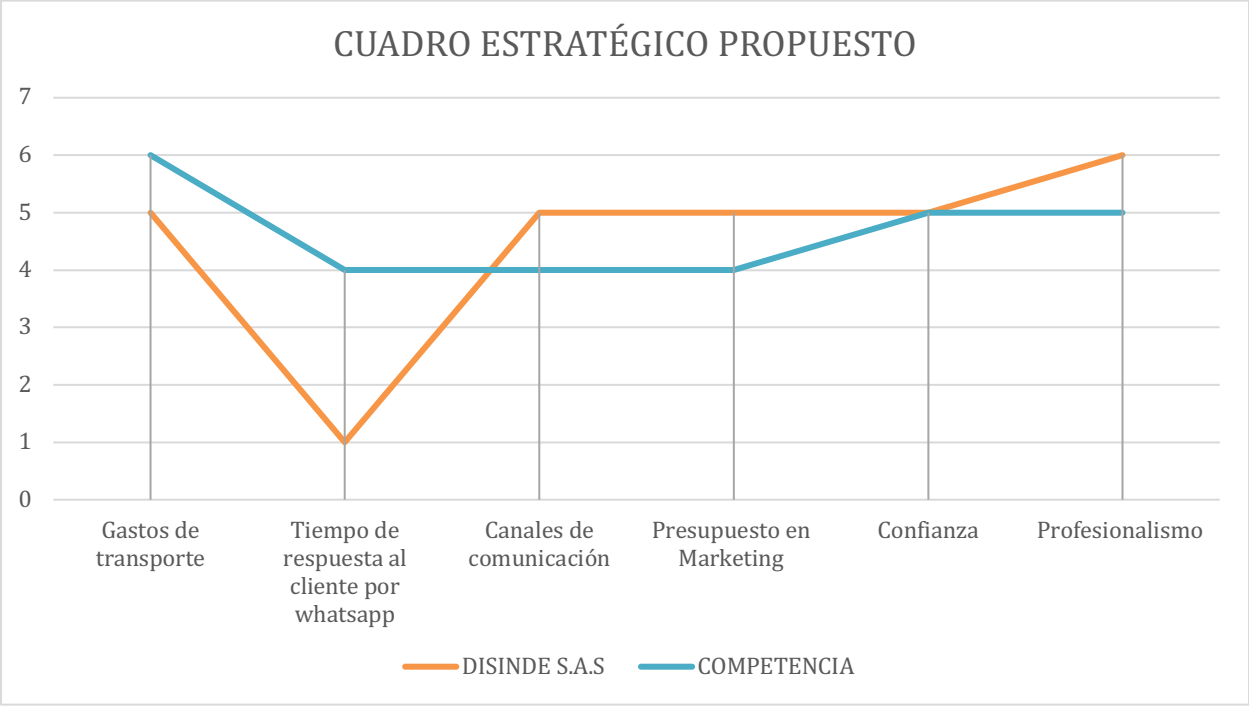


Ilustración 2 Cuadro estratégico propuesto para DISINDE S.A.S
Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura disponible.

Modelo CANVAS

Con base a la investigación realizada para la empresa Disinde S.A.S. se describe el modelo de negocio ideal, el cual se divide en los siguientes nueve módulos:

Modelo canvas para la aplicación de la política de garantías

Tabla 15 modelo canvas

Elementos o áreas de análisis	Modelo de negocio ideal
1. Segmento de mercado	Ningún cliente está exento a presentar una garantía en nuestras tiendas, por lo tanto, la política de garantía aplicará a todo nuestro segmento de mercado.
2. Propuesta de valor	Disinde s.a.s mediante una política de garantías genera respaldo al cliente y sus finanzas corporativas. Pues de esta manera se tendrá por escrito en la contabilidad de la compañía, evitando sobrecostos no tenidos en cuenta.
3. Canales	El canal para acceder a la política de garantía es el canal físico en cualquier almacén. Ahí debes dejar la prenda y llenar el formulario de garantía para poder iniciar el proceso. Además, contamos con una línea de whatsapp disponible en horario laboral con tiempo máximo de respuesta en una hora para aclarar cualquier duda y que el cliente pueda hacer seguimiento de su proceso
4. Relaciones con los clientes	Nuestro personal está capacitado para llevar a cargo cualquier proceso de reclamación de acuerdo a nuestra política de garantías. Sumado a un proceso de evaluación que se realiza mensualmente por medio de encuestas. Teniendo así el <i>feedback</i> del cliente y corregir o mejorar más el proceso.
5. Fuentes de ingreso	La campaña no genera liquidez directamente, pero sí previene a la compañía de estar expuesta a sobrecostos y pérdidas no registrados en el balance.
6. Recursos clave	En los recursos claves de la política de garantías, tenemos el

	formulario virtual y los artículos detallados donde se explican los tiempos de garantías.
7. Actividades clave	Capacitar al personal comercial con el fin de mejorar continuamente su tiempo de respuesta, además se realizar retroalimentaciones con los datos obtenidos de las encuestas.
8. Asociaciones clave	Para establecer nuestra política de garantía no se necesita asociación de ningún tipo hasta el momento.
9. Estructura de costos	esperar una reducción en pérdidas por devoluciones, el programa crea un entendimiento en el cliente en función de garantía

9. Socialización del plan estratégico con la empresa DISINDE S.A.S

Se realizó una reunión con la gerencia de DISINDE S.A.S., para que calificarán y evaluarán cada una de las diferentes herramientas y/o plataformas de diagnóstico estratégico que permitieron el diseño de plantillas y condiciones, el estudio de la situación actual de la organización con base al análisis interno y externo del mercado. Con base a lo anterior, se destacó que el problema más arduo de la empresa es la de devoluciones y garantías, por lo cual se realizó una guía de condiciones al momento de cambiar un producto, la cual fue aprobado por la junta directiva de la empresa.

10. Conclusiones:

1. Las herramientas utilizadas en el campo de la innovación permitieron identificar el estado actual y general de la empresa Disinde S.A.S. y sus competidores, con el fin de proponer una solución al problema interno con un prototipo innovador en especial en las políticas de cambios y garantías de los artículos.

2. Las herramientas utilizadas en el campo de direccionamiento estratégico facilitaron la redacción de la misión y visión para la empresa Disinde S.A.S. Además, se lograron identificar los factores externos e internos relacionados a las operaciones de la empresa.
3. La empresa Disinde S.A.S no está intentando disminuir las amenazas externas y se puede evidenciar que cuenta con debilidades internas como las políticas de cambio y garantías, las cuales generan pérdidas a la empresa e inconformidad por parte de los clientes.
4. Se planteó una guía de políticas para el proceso de devoluciones y garantías de Disinde S.A.S., en la cual se explican las condiciones para que el producto pueda aplicar o no a cambios o garantías.

11. Anexos

Anexo A. Encuesta de satisfacción al cliente de DISINDE S.A.S

1. Nombre del cliente.
2. ¿Ha realizado cambios o devoluciones por garantía en los almacenes de US Polo?
3. Si su respuesta fue sí, ¿Ha tenido una buena atención por parte del personal?
4. ¿Antes de hacer la compra le indican las políticas de cambio o le facilitan encontrar la información?
5. ¿Considera que es importante tener estas políticas definidas?

6. ¿Recomendaría hacer compras en DISINDE S.A.S a algún conocido?
7. ¿Cómo calificaría el proceso de las políticas de cambio en DISINDE S.A.S?
8. ¿Considera usted que el tiempo de espera de su solicitud fue optimo?
9. ¿Nuestro asesor de servicio al cliente le ofreció una solución / respuesta de manera oportuna?
10. ¿Qué recomendación haría para mejorar nuestra atención?

Anexo B. Condiciones para el proceso de cambios y garantías de DISINDE S.A.S

A continuación, explicaré detalladamente las condiciones para que los administradores puedan aceptar o no, un cambio o una devolución:

Anexo C. Políticas propuestas

Política comercial de cambios

DISINDE S.A.S posibilita el cambio de artículo por las siguientes razones: color, referencia o talla, en un máximo de treinta (30) días a partir de la fecha de compra con la condición de que estos no hayan sido utilizados, dañados o cambiado anteriormente. Para efectuar el cambio el cliente debe presentar la dictadura de la compra y el articulo con etiquetas externas e internas. La anterior política no aplica para: artículos en promoción, accesorios y ropa interior.

Política de garantía

En caso de que el artículo vendido por DISINDE S.A.S cuente con un problema de calidad o idoneidad, el cliente puede dirigirse con la prenda en óptimas condiciones de higiene a cualquier tienda DISINDE y diligenciar el formato de solicitud de garantías, teniendo en cuenta que debe haber cumplido con las recomendaciones de cuidado y lavado, y es obligatorio que el término de garantía que se ofrece siga vigente.

Para atender a su llamado se procederá con las reglas establecidas en el Título III, Capítulo I en la Ley 1480 de 2011 - Estatuto de Protección al Consumidor y el Decreto 735 de 2013.

Tabla 16 política de garantía

Producto	Tiempo	Producto	Tiempo
Billeteras, bolsos, correas, calzado, maletas	60 días	Ropa interior hombre, medias	60 días
Busos, camisería	60 días	Pantalónetas	60 días
Relojería	90 días		
Pantalones, jeans, vestidos, chaquetas, conjuntos y bermudas	90 días		
Gafas	18 días		

Trámite que se dará a su reclamación por garantía:

- Una vez el cliente haya diligenciado el formato de solicitud de garantía su solicitud junto con el artículo será revisado por la oficina del almacén al que presentó la solicitud.

- Se realizar un análisis detallado del artículo por parte del personal calificado de DISINDE S.A.S. Cuando se haya revisado el artículo por el auditor de calidad, se hará la toma de la decisión que corresponda, siguiendo las normas que regulan lo anterior.
- Una vez tomada la decisión por parte de DISINDE S.A.S, servicios al cliente brindara respuesta a la solicitud de garantía, de manera escrita, dentro de los siguientes quince (15) días hábiles a su presentación, la duración anterior no incluye el tiempo empleado en el arreglo del producto cuando este sea viable. La garantía se hará efectiva cumpliendo con la Ley 1480 de 2011 y el Decreto 735 de 2013.
- Al momento de autorización del arreglo, cambio o negación de la solicitud, el cliente contara con tres (3) meses, como límite, para recoger el artículo de la tienda o hacer el respectivo cambio. Después de este tiempo, DISINDE S.A.S no tomara responsabilidades.

Tabla 17 análisis Pestel

Macro entorno: análisis Pestel								
Objetivo:	Identificar los principales aspectos del entorno para la empresa DISINDE S.A.S.							
Influencias	Factor	Detalle	Datos	Probabilidad de ocurrencia			Tendencia para DISINDE S.A.S	
				0% >baja <29%	30% >media <69%	70% >alta	Positiva (+)	Negativa (-)
Político	Dian: unidad administrat	“garantizar la seguridad fiscal del	“Las importaciones de			95%	+	

	iva especial dirección de impuestos y aduanas nacionales.	Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias” Art, 1 Decreto 1072 de 1999	Colombia en mayo aumentaron un 52 % respecto al 2020.” (DANE, 2020)					
	Superintendencia de sociedades	“Apoya el desarrollo del sector empresarial y ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles.” (Superintendencia de Sociedades, 2005)	“En el 2020, los ingresos operacionales de las empresas decrecieron un 7,6%, las ganancias se redujeron un 34,1% y los pasivos crecieron 4,7%.” (Supersociedades, 2021)			90%	+	
Económico	Covid-19	La pandemia afectó las importaciones , ya que los consumidores	Según el DANE el PIB en el 2020 tuvo un comportamie			75%		-

		redujeron sus gastos y se centraron solo en las compras básicas.	nto negativo del 15,1% (DANE, 2020)					
	Subsidio: programa de apoyo para el empleo formal	Es un plan de financiación por parte del gobierno, debido a la pandemia. Busca ayudar a reducir los pagos de nómina de las empresas.	“Subsidio que corresponde a 40% de un salario mínimo por cada empleado que devengue ese ingreso, más el 50% de la prima de navidad.” (La República, 2020)			95%	+	
Social	Estrato socioeconómico	La crisis económica y social que ha traído consigo el coronavirus ha afectado el comercio nacional.	La pobreza en Colombia pasó del 35,7% de la población en 2019 al 42,5% en 2020. (dane, 2021)			80%		-
	Tasa de desempleo	En la pandemia, varias empresas tuvieron que reducir el personal, por falta de	para el 2020, la tasa de desempleo aumentó 5,4 puntos porcentuales frente al año			85%		-

		solvenca económica.	2019 (10,5%). (DANE, 2020)					
Tecnología	Redes sociales	“Los comercios lograron estar activos a través de plataformas de e-commerce a comienzos del 2021.” (Branch, 2021)	Se prevé un crecimiento de al menos un 16 % en las ventas nacionales por e-commerce durante el 2021. (Cámara colombiana de comercio electrónico, 2020)			95%	+	
Ecológico	Contaminación	Según la OMS, Colombia es el segundo país de Latinoamérica con más contaminación del aire (Digitalizados, 2019)	“la industria textil-confección impacta negativamente el ambiente (Sentená Montero, 2021)	5%				-

Legal	Decreto 390 de 2016	Regula las relaciones jurídicas entre la admin. Aduanera y las mercancías, con sujeción a la constitución y la ley. (DIAN, 2016)	“las importaciones fueron us\$4.922,9 millones CIF y presentaron un aumento de 69,8% con relación al 2020.” (Sánchez Arias, 2017)			80%	+	
-------	---------------------	--	---	--	--	-----	---	--

5 fuerzas competitivas:

En esta sección, se analizarán los factores relacionados con la industria a la que hace parte DISINDE S.A.S a través de un análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 18 cinco fuerzas competitivas

Micro entorno: modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter							
Objetivo:	Identificar los principales aspectos del entorno para la empresa DISINDE S.A.S						
Influencias	Etapas	Detalle	Probabilidad de ocurrencia			Tendencia para disindes	
			0%> baja <29%	30%>media< 69%	70%> alta	Positiva (+)	Negativa (-)
Amenaza de nuevos entrantes	¿Posibles entrantes?	Tiendas multimarca			80%		-
		Vendedores informales			90%		-

Amenaza de productos o servicios sustitutos	¿Productos o servicios sustitutos?	Venta de ropa, calzado y accesorios en físico.			80%		-
		Venta de ropa, calzado y accesorios online.			100%		-
		Contrabando, plagio.			75%		-
Poder de negociación de los proveedores	¿Proveedores o grupos de proveedores?	Esmo internacional			70%	+	
		Piazza			70%	+	
		Carter			70%	+	
		Coltenis			70%	+	
Poder de negociación de los compradores	¿Compradores?	Punto de venta	10%			+	
Rivalidad entre empresas competidoras	¿cuáles son los factores de rivalidad competitiva con empresas del mismo sector?	Costos fijos elevados en la industria.		80%			-
		Calidad de los productos y del servicio ofrecido.		70%		+	

12. Bibliografía

Branch. (12 de Abril de 2021). *Branch*. Obtenido de Estadística de la situación digital de Colombia en el 2020-2021: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>

- Cámara colombiana de comercio electrónico. (2020). *Informe comportamiento del eCommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021*. Bogotá D.C: Cámara colombiana de comercio electrónico.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Encuesta Nacional sobre el Impacto Económico*. Bogotá: Confecámaras.
- Celestino, M. (s.f.). *Banco Santander Argentina*. Obtenido de Pymes Advance: <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/marketing/analisis-estrategico-mediante-el-uso-del-canvas-de-modelo-de-negocio>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Education.
- Colombia Competitiva. (2021). *Índice Global de Innovación*. Obtenido de Colombia Competitiva: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/indicadores-internacionales/indice-global-innovacion>
- Conexion esan. (31 de Octubre de 2016). *Apuntes empresariales*. Obtenido de Conexion Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/>
- DANE. (2020). *Boletín técnico indicadores económicos*. Bogotá: DANE.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica (Decimocuarta edición)*. México: Pearson Education Inc.
- Design Thinking. (4 de Julio de 2017). *Design Thinkin Comunidad Online*. Obtenido de ¿Qué es el Design Thinking?: <https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/>
- DIAN. (2016). *Decreto 390 de 2016*. Bogotá D.C: DIAN.
- Digitalizados. (6 de diciembre de 2019). *Digitalizados*. Obtenido de Colombia, segundo país de Latinoamérica con más contaminación del aire: <https://www.digitalizados.com.co/2019/12/06/colombia-segundo-pais-de-latinoamerica-con-mas-contaminacion-del-aire-2/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20Organizaci%C3%B3n,un%20valor%20de%2015%20PM2.>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2018). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Cuenca: Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Londres: Prentice Hall.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Estados Unidos: Harvard Business Publishing.
- La República. (2020). Presidente sancionó Ley para subsidio de nómina hasta marzo de 2021 y el de la prima navideña. *La República*.
- Leiva, M. (2017). *I&D Interna y Externa*. Obtenido de SCRIBD: <https://www.scribd.com/presentation/372151017/I-D-Interna-y-Externa>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter*. México: Grupo Editorial Patria.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.

psammarco. (2021). *Quizlet*. Obtenido de Quizlet: https://quizlet.com/_23t7bj?x=1jq&i=41z5ia

Rojas Alvarado, R. (28 de Octubre de 2021). *Gestión estratégica*. Obtenido de PREZI: <https://prezi.com/fxxlbadinqwq/gestion-estrategica/>

Sánchez Arias, J. I. (2017). *Regulación aduanera en Colombia*. Bogotá D.C: DIAN.

Sentená Montero, M. A. (2021). *Huella Ecológica del sector Textil-Confección en Colombia para el año 2018*. Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana.

Superintendencia de Sociedades. (2005). *Informe audiencia pública rendición de cuentas 2003-2005*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

Supersociedades. (2021). *Informe de 1000 empresas*. Bogotá D.C: Supersociedades.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia*. México D.F.: McGraw-Hill.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Education.