

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LUCERO A.C EN EL MUNICIPIO CUBARRAL, META EN EL AÑO 2022.

STRATEGIC IMPROVEMENT PLAN FOR THE COMPANY LUCERO A.C IN THE CUBARRAL MUNICIPALITY, GOAL IN 2022.130

Dana Yuritzza Garzón Arenas

María Celeste Rodríguez Moreno

Mayde Katherine Pedraza Carrascal

Xiomara Vanessa Arenilla Amaris

RESUMEN

El entorno cambia, y es por ello que las empresas deben adaptarse y mantenerse hiperconectadas para ser más innovadoras, competitivas y productivas en el mercado. Así, el siguiente trabajo se hizo con el objetivo de crear un plan de mejoramiento estratégico para la empresa Lucero A.C en el municipio Cubarral, Meta. La metodología aplicada es positivista, con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo, a partir de una aplicación de encuesta escala tipo Likert a 5 trabajadores de la empresa. La información permitió consolidar el desarrollo de las matrices MEFE, MEFI, DOFA, IE, MICMAC y BALANCED SCORECARD; para diagnosticar y estructurar el plan de mejora. Dado los resultados de la IE, la empresa debe implementar la estrategia de inversión y crecimiento selectivo.

PALABRAS CLAVE: Comercio, estrategia, hiperconectividad, mercadeo, planeación.

SUMMARY

The environment changes, and that is why companies must adapt and stay hyperconnected to be more innovative, competitive and productive in the market. Thus, the following work was done with the objective of creating a strategic improvement plan for the company Lucero A.C in the Cubarral municipality, Meta. The applied methodology is positivist, with a quantitative approach and descriptive design, based on a Likert-type scale survey application to 5 company workers. The information made it possible to consolidate the development of the MEFE, MEFI, DOFA, IE, MICMAC and BALANCED SCORECARD matrices; to diagnose and structure the improvement plan. Given the results of the EI, the company must implement the selective investment and growth strategy.

KEYWORDS: Commerce, strategy, hyperconnectivity, marketing, planning.

INTRODUCCIÓN

Si bien, el sector comercio es de gran relevancia para la parte económica de Colombia; de esta forma, en este sector, se encuentran ubicadas aquellas empresas que venden y también comercializan bienes y productos a nivel mayoristas o también minoristas, ya sea en diferentes plazas, tiendas, supermercados y zonas comerciales. Dentro del sector comercial, se puede encontrar el comercio textil; el cual se encuentra conformado por aquellas empresas que fabrican, importan, comercializan y también exportan los diferentes tipos de ropa.

Según los datos de la patronal Acotex (como se cita en el periódico CincoDías, 2022) el sector del comercio textil, después de haber sido afectado por la pandemia, en el presente año ha demostrado que continúa con un crecimiento, aunque de forma lenta, pero va en pro hacia la recuperación de su negocio. Es claro que enero es un mes muy marcado por las rebajas de invierno, pese a esto, según el balance arrojado para ese mes, indicó que es un mes positivo y se presentó un incremento de 34,8% a comparación de enero del 2021; lo cual son noticias alentadoras para el sector.

Por otro lado, según la revista Textiles Panamericanos (2022) el sector textil en Colombia, es el que más se destaca en Latinoamérica, y a pesar de todas las limitaciones empresariales que se han presentado en el mundo, debido a la pasada pandemia, las formas que ha tenido para estabilizarse, han sido muy efectivas. También, es importante resaltar que, en Colombia,

existen aproximadamente 6.500 empresas que contribuyen a la generación de muchos empleos; de las cuales, las ciudades que más participan de la producción textil, son Bogotá y Medellín. Por su parte, INEXMODA observó que las ventas de la parte de confección y textil, para el año 2021, fue un 21% más alto a comparación del año 2020, es decir, situándose en 27,7 billones; a diferencia, referente a las modas, en cuanto a los gastos fue 8,9% más alto que en enero del año 2021, es decir, fue de 2,39 billones. En cuanto a la parte de ropa y calzado, la cifra situada en dólares fue de 8 mil millones, de tal forma, que se contribuyó a que más de 1.200 confeccionistas pudieran exportar sus productos a más de 100 países.

Seguidamente, según los datos compartidos en el blog de la empresa (Link Compresores, 2020) el país conoce la alta relevancia que tiene el sector de textiles referente a la parte económica de Colombia, ya que es un sector que contribuye mucho a la generación de empleos, y también ha tenido un notable crecimiento en estos años, destacándose por la cantidad de empresas que tienen un alto volumen de producción, las cuales se encuentran concentradas en el departamento antioqueño y en la capital; debido a esto, se ha conllevado a una evaluación a nivel de competitividad, que ha arrojado que el departamento de Antioquia, específicamente, en la ciudad de Medellín es en donde se produce el 50% de dicho sector y Bogotá, provee a la producción un 35%.

Asimismo, según información proporcionada por la revista Colombia Visible (2022) en el Meta han aumentado desde el año pasado, los emprendimientos enfocados hacia el sector comercio textil, los cuales han sido apoyados por la realización de ferias, de las cuales, las ventas fueron alrededor de 20 millones; que como resultado, se obtuvieron la conformación y establecimientos de alianzas a nivel comercial, por lo cual, los beneficiarios fueron los emprendedores y los vendedores ubicados en este departamento; a su vez, ha resultado en un compromiso pactado por parte del gobernador, comprometido a apoyar a los negocios que se han establecido en dicho sector.

La empresa Lucero A.C, participa en el mercado desde el 2015 hasta la actualidad; es una empresa que comercializa ropa y calzado, además, cuenta con 5 trabajadores. Si bien, para ser exitosa y mantenerse activa en el mercado, deberá siempre estar actuante para no estancarse. Sin embargo, pese a los años de participación en el mercado, se ha analizado que la empresa Lucero A.C, no cuenta con planes estratégicos que permitan el cumplimiento de los objetivos que han sido establecidos por la empresa. Por lo cual, no ha realizado un proceso de planeación estructurado y tampoco unos estudios internos, lo que ha conllevado a muchos

problemas en los principales entornos internos de la empresa, como competitividad, producción, financiación y mercadeo. Ciertos comportamientos en la empresa a la hora de ventas esperadas, presentan un mal manejo de decisiones, que pueden traer grandes consecuencias como: menos participación en el mercado, poca competitividad dentro del sector y ser opacada por empresas innovadoras¹; esto trae como efecto menos ventas, acumulación de inventarios, tendencias atrasadas, deterioro de la ropa, al final, menos ingresos.

Teniendo en cuenta la competitividad que se hace presente en el sector comercial de moda y textil, el entorno cambiante, y comprendiendo que las tecnologías y lo digital hace parte cada vez más de la vida de las personas, y que la hiperconectividad juega un papel muy importante para las empresas y éstas para no quedarse estancadas, deberán adaptarse e innovar, por medio de la aplicación de unas estrategias, para ser más competitivas en el mercado, y tengan excelentes ventas; dado lo anterior, se evidencia que es necesario crear un plan de mejoramiento estratégico para la empresa Lucero A.C, realizando anticipadamente un análisis a la empresa en el aspecto interno y externo, la aplicación de una encuesta y así mismo diagnosticarla a través de matrices, para conocer cómo se encuentra, identificar sus falencias, para que de esta manera, se pueda contribuir a una mejora, crecimiento, consolidación y expansión. La presente monografía beneficiará a la empresa Lucero A.C, asimismo, brinda una nueva calidad de trabajo, que contribuye de manera positiva a la economía, innovación, social y entre otras; “ropa con calidad de expansión”. Con este desarrollo se ve una orientación más clara para implementar estrategias y así poderlas evaluar y lograr la efectividad de éstas. Este plan servirá como referencia para lo que pretende este trabajo y el propósito al que se quiere llegar en la empresa.

Por consiguiente, el objetivo de la presente monografía es crear un plan de mejoramiento estratégico para la empresa Lucero A.C en el municipio de Cubarral, Meta.

Como variable de estudio del presente trabajo, la planeación estratégica, en cuanto a su concepción se puede decir que ésta se encuentra ligada y basada en el concepto de estrategia. De tal forma, que, si una organización tiene una buena o una mala planeación establecida,

¹Información extraída de encuestas aplicada a los 5 trabajadores de la empresa Lucero A.C en el municipio Cubarral, Meta.

Realizada el 25 de octubre de 2022.

significa que se debe más que todo a aquellas estrategias que han sido propuestas y que a su vez deberían contribuir a que la organización pueda alcanzar los objetivos que inicialmente han sido planteados en su visión. (Jaramillo et al., 2017)

Por otro lado, en cuanto a la planeación estratégica y su relevancia, en palabras de Kotler (1990) citado por, (Sánchez Jacas, 2017) dicha planeación estrategia siendo una fase en la gerencia, es la que permite que se realice un efectivo desarrollo de direccionamiento estratégico, el cual conlleva o permite que las metas sean alineadas y los recursos que tiene a la mano la organización sean aprovechados, encontrándose ésta en un mercado con un entorno que está cambiando constantemente, lo cual es un poco difícil para las organizaciones.

De esta manera, la planeación estratégica también es la base y fundamento de todas las organizaciones, ya que con ella se puede establecer un camino o ruta que conlleve o dirija hacia el cumplimiento de la misión que tiene cada empresa y de esta manera, se pueda obtener el alcance de objetivos que han sido definidos y propuestos, de tal forma que se tenga como finalidad permitir que las empresas puedan lograr sostenerse y mantenerse en el mercado a través del tiempo (Alcalá García et al., 2018).

Asimismo, los autores Ramírez Ortega y Castrillón Rojas (2022) indican que la planeación estratégica contribuye a que las empresas puedan durar más y puedan tener una vida más larga en el mercado, permitiendo a que se visualicen los posibles escenarios que pueden ocurrirle a la empresa de forma futura, y que, al tener una percepción del futuro, se pueda llegar a prever y consecuentemente, generar posibles alternativas que las orienten a que realicen un buen manejo de sus recursos y puedan lograr el alcance de ventajas competitivas en el mercado.

Además, para enriquecer la concepción de su importancia, los autores Ramírez J, Becerril Sánchez T. (2005) citado por, (Ortiz Díaz, 2017) dicen que, a través de la planeación estratégica, se realiza un estudio de las posibles alternativas a tener en cuenta, que conlleven a accionar sobre el futuro, y que después de realizar las respectivas observaciones, luego, se deberá elegir alguna de las alternativas, para posteriormente, la que sea elegida, pueda ser el fundamento en la decisión determinada por una empresa.

Cabe resaltar que, en referencia a planeación estratégica, ésta debe ser llevada a cabo desde la parte administrativa o gerencial sin importar la posición en la que se encuentre una empresa, ya que tanto la planeación estratégica como la gerencia, son muy importantes para

que haya un éxito empresarial, debido a que, sin importar la eficiencia interna que tenga una empresa, si se realiza una implementación de estrategias inadecuadas, dicha implementación, va a contribuir a que la empresa se le venga muchos problemas encima (Jama Zambrano, 2019).

De igual forma, basado en las investigaciones que se han realizado sobre la planeación estratégica, de las cuales, han arrojado una serie de resultados que contribuyen a las organizaciones; determinando que la planeación estratégica de cierta forma, permite que la implementación y alineación de las estrategias tanto tácticas como operativas, se realicen de forma más fácil; y de esta manera, se podrán tomar de decisiones que ayuden a que la organización logre alcanzar sus objetivos (Kohtamaki et al, 2012, citado por López Lemus & De la Garza Carranza, 2021).

De modo similar, Münch Galindo (2013) señala que la planeación estratégica precisamente se ejecuta desde la gerencia y que también ayuda como fundamento en la realización de la planeación táctica y operativa. Asimismo, hacen parte del plan estratégico según afirma el autor, los elementos filosóficos, la parte de misión y visión, los objetivos a alcanzar en lo estratégico y sus respectivas estrategias, las políticas establecidas por la empresa, los programa y el presupuesto asignado. Citado por, (Palacios Rodríguez, 2020)

Por otra parte, en cuanto a la finalidad que tiene como tal la planeación estratégica; la cual en sí es una fase, que puede contribuir a que una organización pueda ser creativa y que no actúe de forma creativa en cuanto a la formulación de cómo puede ser su futuro. Además, la finalidad de dicha planeación estratégica es ayudar a que las operaciones de las organizaciones se realicen de forma efectiva dentro de un ambiente que pasa en constantes cambios y que a su vez el entorno en el que se encuentran, es un tanto complicado (Scott 2008, citado por Gonzáles Millán & Rodríguez Díaz, 2019, 22).

En tal sentido, Mendoza (2014) afirma que la planeación estratégica tiene como fin permitir que las organizaciones tengan conocimiento acerca de la posición presente en la que se encuentran ubicadas, por medio del análisis realizado para reconocer las fortalezas, debilidades, junto con las oportunidades y sus respectivas amenazas. De esta forma, las empresas podrán ajustarse a los cambios presentados en el entorno, y así, lograr ser muy eficientes y tener una gran calidad de los productos y servicios ofrecidos por éstas. Citado por, (Quito Guachamin et al., 2018)

De este modo, en palabras de Muñoz Ocampo (2014) según el autor, la existencia de una planeación estratégica, se caracteriza por que ésta deberá ser informal y asimismo deberá estar construida con una serie de información que sea óptima no muy apropiada y también, que su visión esté enfocada un plazo corto. En consecuencia, las fases que se hayan derivado, no deberán ser formales y de tal forma, deberán generar o constituir en redes familiares. Citado por, (Ramírez Delgadillo, 2020)

También, Cairo (2008), indica que la planeación estratégica se debe llevar a cabo a través de un procedimiento, el cual debe realizarse por medio de algo participativo que resolverá las inquietudes quedando por resolver, sin embargo, permitirá delinear los objetivos que contribuirán a que se proceda a accionar de manera coherente. Se permite tener la plena certeza y un alto grado de posibilidad, en el que las empresas se puedan establecer en un futuro deseado, permitiendo su construcción con la participación de los involucrados bajo los mismos intereses el proceso de cambio, el cual es muy importante para lograr las metas propuestas en el tiempo establecido. Citado por, (Reyes Ramírez, 2018)

Por lo que se refiere a las ventajas que tiene la planeación estratégica, esta trae consigo algunos beneficios como los siguientes: es vital y esencial para el cumplimiento de las responsabilidades de la parte gerencial; enuncia y da respuesta a las preguntas que son relevantes para una empresa; introduce un grupo de fuerzas decisivas en una empresa (simula el futuro, aplica el enfoque de sistemas, exige la determinación de objetivos, revela y aclara oportunidades y peligros que se puedan presentar más adelante, permite la estructura para tomar decisiones, sirve como fundamento para otras funciones directivas, mide el desempeño y señala asuntos estratégicos); se pueden obtener muchos beneficios conductuales en diferentes áreas (Steiner, 2007, citado por Unknown, 2018).

Por consiguiente, la gran importancia a la que radica la planeación estratégica, está fundamentada en su utilidad, ya que es muy útil para tener conocimiento sobre el estado situacional de la empresa a nivel interno y externo; para escoger la misión y visión, por medio de un estudio; para plantear y programar las metas de la organización; para crear y se escoger a prioridad, aquellas estrategias que se van a aplicar y también las áreas funcionales y operativas; y finalmente, para organizar y designar aquellos recursos que permitirán lograr las metas proyectadas a alcanzar por la empresa (Hellriegel, Jackson & Slocum, Jr.(2009) citado por, Espinosa Quiroz et al., 2018)

No obstante, el plan estratégico de una organización debe caracterizarse por su unicidad y también debe ser contribuyente, lo cual pueda permitirle a la empresa afrontar todos los retos que se le pueda presentar; de tal forma, el autor, propone que estos mismos planes se deben ejecutar y, asimismo, poner en marcha de forma anual y a su vez, deben ir acorde a la estrategia global que tiene la organización, en un lapso o periodo de tiempo, el cual, está ubicado entre los 3 a 5 años (Saló, 2007 citado por Puertas-Hidalgo et al., 2020, 29).

Ahora bien, la planeación estratégica cuenta con elementos esenciales, teniendo en cuenta que, para la realización de planeación estratégica, se tiene en cuenta que se requieren elementos como: la creación de su misión y también su visión, asimismo, las metas propuestas, la identificación de estrategias, creación de planes de acción, y, asimismo, llevar a cabo un seguimiento al plan estratégico y realizar su respectiva actualización para su efectividad (Sielinski, 2007 citado por Villalón Mar, 2018).

Por otra parte, para la realización de la planeación estratégica se requiere conocer muchísimo el mercado, como también las diferentes actividades que son realizadas por las empresas que son competencia, los avances en cuanto a los productos y servicios, la base de clientes, etc. Para lograrlo, es necesario el benchmarking, el cual es una herramienta esencial para la compilación de información en estas áreas durante el proceso de planeación estratégica. Esta información, conlleva a que se pueda establecer estrategias hacia un buen direccionamiento y asimismo identificar los riesgos de emprender negocios en determinados mercados (Spendolini, 1994 citado por Govea Cortés et al., 2016).

Cabe considerar que, el plan estratégico está compuesto por unas etapas. Primeramente, la de análisis estratégico; en donde se analiza la parte Interna para proceder a reconocer aquellas fortalezas y debilidades, se establece visión, misión y valores que tiene una empresa. También, realizar un análisis externo, para saber cuáles son las oportunidades y amenazas que esta tiene. La segunda etapa, es en donde se crea determina la estrategia por medio de matrices, para mirar hacia qué emprendimientos adentrar o abandonar, cómo designar los recursos, si es mejor crecer en expansión, diversificarse, si adentrarse a mercados internacionales o fusionarse. Y finalmente, la etapa de implantación estratégica, en la que implanta el plan elaborado y controla su realización; también se acciona la estrategia, se miden los resultados y se diagnostica el grado de cumplimiento de los objetivos (Elg Asesores, 2018 citado por Mestanza Aguilar, 2018).

Si bien es cierto que, para que se realice una comunicación organizacional es muy importante la gestión, y es en este momento en el que las personas juegan un papel fundamental en su realización. Debido a que, si no existen personas que puedan emplear o gestionar la planeación estratégica, sin importar cualquiera que sea la rama, no sirve de nada dicha planeación estratégica, ya que estas mismas personas pueden contribuir al logro de los beneficios ya sea de forma individual o grupal. Es decir, la planeación estratégica no tiene sentido si no hay personas que las puedan emplear (Flores Cuaica & Reyes Manzaba, 2022).

En cuanto a la planeación, para el autor Montoya, et al, (2016) es de gran consideración que las empresas puedan tener en cuenta y presente que el desarrollo de una planeación es vital para ellas, ya que la planeación juega un rol significativo que contribuye a la creación y establecimiento de una serie de estrategias, en las que se realiza la unificación de entre las fortalezas y las oportunidades que tenga como tal la empresa. citado por (Gonzales Calle & Narváez Guzmán, 2021)

En relación con este tema, la planificación es una función caracterizada por su dinamismo, a la cual se le debe realizar de forma permanente una constante actualización, ya que es un factor clave e importante para toda organización; y principalmente lo es, porque permite que se tomen decisiones de forma anticipada, es decir se debe prever las cosas, antes que ocurran, por lo que, en sí, es un gran beneficio para cualquier organización (Serpell Bley & Alarcón Cárdenas, 2019).

Dentro de este marco, en cuanto a la concepción de las estrategias, en palabras de Rojas (2004) la estrategia es la acción general que permite el direccionamiento en la forma de cómo se emplean los recursos ya sea en general o de manera alternativa, esos recursos que tiene a la mano la organización y asimismo, se direcciona a los esfuerzos que ésta debe realizar para poder lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y alcanzar las metas que han sido planteadas. Citado por, (Jaramillo, Tacuri & Trelles, 2018)

Siguiendo este orden, la estrategia es la que permite que se realice una continua búsqueda de negocios que puedan ir en pro o a favor del desarrollo y la exploración de aquellas ventajas competitivas que se encuentran como oportunidad en el mercado; por lo cual, se le abre un sinfín de oportunidades para cualquier organización que quiera desarrollarse y la magnitud de beneficios que se les presentan a las empresas que tienen ventajas competitivas (Bayón Pérez, 2019).

Asimismo, la estrategia es una excelente propuesta y que diferencia de la competencia a una empresa; también es el núcleo de la dirección y administración en las empresas. También en la actualidad, existen muchas disciplinas que hacen estudios sobre estrategia, seguidamente la tratan y la aplican desde el ámbito de la ciencia y disciplinas profesionales como desde el ámbito de la comunicación, como, por ejemplo, las relaciones públicas (Sáez et al. 2015 citado por Cuenca Fontbona et al., 2022).

Sin embargo, Rumelt (2011) plantea que la estrategia no es más que una solución, la cual se realiza de forma eficiente a las problemáticas que se hacen presentes para cualquier empresa que se encuentran operando en el mercado. Dicha solución eficiente, en general se obtiene por medio del direccionamiento que tienen los líderes, que son calificados como aptos para llevar a cabo el liderazgo, y dirección sobre las organizaciones. Citado por, (Rodríguez Calderón & Gañán Rojas, 2016)

Si bien, para los autores García, et al. (2017).es muy claro que actualmente el entorno obliga de cierta manera a las organizaciones a que puedan desarrollar una serie de actividades de gestión que les contribuyan a lograr la eficacia para que así puedan dar frente a los cambios que se presentan en la competencia, así como en el entorno, caracterizados por factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos entre otros: de esta forma. puedan definir e implementar estrategias para que se les facilite cumplir de sus objetivos como empresa. Todo lo anterior, se realiza mediante el procedimiento que se lleva a cabo en la planeación estratégica. Citado por, (López Parra, 2018)

Así pues, según el análisis del entorno, y realizando un análisis de cómo se comporta la competencia y aquellas necesidades que tienen los clientes o consumidores, a partir de lo anterior, la estrategia permite que la empresa pueda tener una excelente posición que la diferencie de las demás y que le permite a su vez, que sea competitiva en el mercado. Bajo, lo anterior, se formalizan objetivos, metas y propósitos, se acciona y se identifican los recursos necesarios para alcanzarlos (Hax, 1992 citado por Méndez Álvarez, 2019).

De la misma forma, (Pursell, 2022) menciona que la importancia de las estrategias empresariales radica en que su vitalidad para todo negocio. Estas mismas estrategias aplicadas en una empresa, deberán ser contribuyentes a que las organizaciones puedan lograr desarrollarse grandemente en el mercado y asimismo logren tener un crecimiento notable. Estos mismos beneficios se deberán ver reflejados en los resultados que al final tenga la organización ante un mercado que se encuentra en un entorno competitivo y cambiante

En este sentido, la presente monografía estructura su desarrollo a partir de las siguientes matrices estratégicas: MEFE, MEFI, DOFA, IE, MICMAC y el BALANCED SCORECARD.

Ahora bien, en cuanto a la MEFE, que es la matriz de evaluación de factores externos, es con la que se puede realizar un análisis externo y su finalidad principal es la creación de un registro de una serie de oportunidades y también amenazas que de verdad tenga la empresa y así pueda aprovechar de forma estratégica. De tal modo que, dicha lista debe tener un límite, enfocado hacia los aspectos que más influyen y que le sirva a la empresa para que así se puedan tomar las respectivas decisiones que puedan causar impacto a el negocio (Ruiz, 2022).

Seguidamente, la MEFI, que es la matriz de evaluación de factores internos es un instrumento, el cual es útil para que se realice una auditoría interna y se identifiquen las fortalezas y debilidades que tiene empresa. En tal sentido, antes de realizar cualquier planificación estratégica, es de vital importancia entender primero e identificar las fortalezas y debilidades. De esta forma podrán ser tenidas en cuenta y se les realizara su respectivo ajuste y mejora, accionar antes de que ya no haya oportunidad. Por ende, para que se llegue a evaluar bien los factores internos solamente se requiere seguir cada paso de forma puntual y ser específico, así se creará la MEFI (Muyente, 2019).

Por otro lado, se tiene la matriz FODA o DOFA, es uno de los componentes que normalmente se incluye en un plan de negocios. Sin importar si se esté o no en este procedimiento, analizar esta matriz, contribuye como una herramienta que beneficia a toda empresa y que evalúa el negocio. De esta forma, el realizar un análisis FODA, significa incurrir en identificar y llevar a cabo un análisis a fortalezas, a debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización (Ferriolo, 2022).

Dentro de las matrices para la planeación estratégica, también está la matriz Interna – Externa, más conocida por sus siglas IE; es una matriz estratégica importante, se encuentra estructurada para elegir las alternativas y decidir sobre las estrategias a implementar en los negocios. La matriz IE está basada en dos dimensiones claves; la primera dimensión, la totalidad de los resultados de las ponderaciones de la matriz para el eje de las X, y la segunda dimensión, la totalidad de los resultados de las ponderaciones de la matriz para el eje de las Y. (Castellanos, 2015, como se citó en, Salas et al., 2018)

De igual manera, en cuanto a la concepción de las matrices, se encuentra el MICMAC, es un método, cuyas siglas significan matriz de impactos cruzados y la multiplicación aplicada a la clasificación, esta táctica se encuentra focalizada hacia la manifestación o declaración del

grado de importancia que tienen los vínculos o relaciones de forma directa e indirecta existentes entre las variables y reducir las variables que tienen una influencia según frágil pero que contribuyen de manera intensa a diferencia de otras variables que aparentemente eran importantes. (Cid, 2016)

Para finalizar, el Balanced Scorecard, es un método de dirección para las empresas, la cual se hace cargo de que las estrategias se encuentren alineadas a las organizaciones con los indicadores de gestión. En sí, es un modelo para administrar las empresas, que relaciona los objetivos empresariales entre sí y los determina a través de diversos parámetros que se encuentran unidas o relacionadas a planes de acción concretos que orienten las iniciativas de cada colaborador hasta el alcance de las metas. (Sydle, 2022)

Según lo propuesto anteriormente, se reflexiona en el siguiente interrogante: ¿Cómo incide la creación de un plan de mejoramiento estratégico para la empresa Lucero AC en el municipio de Cubarral, Meta en el año 2022

MÉTODOS Y MATERIALES

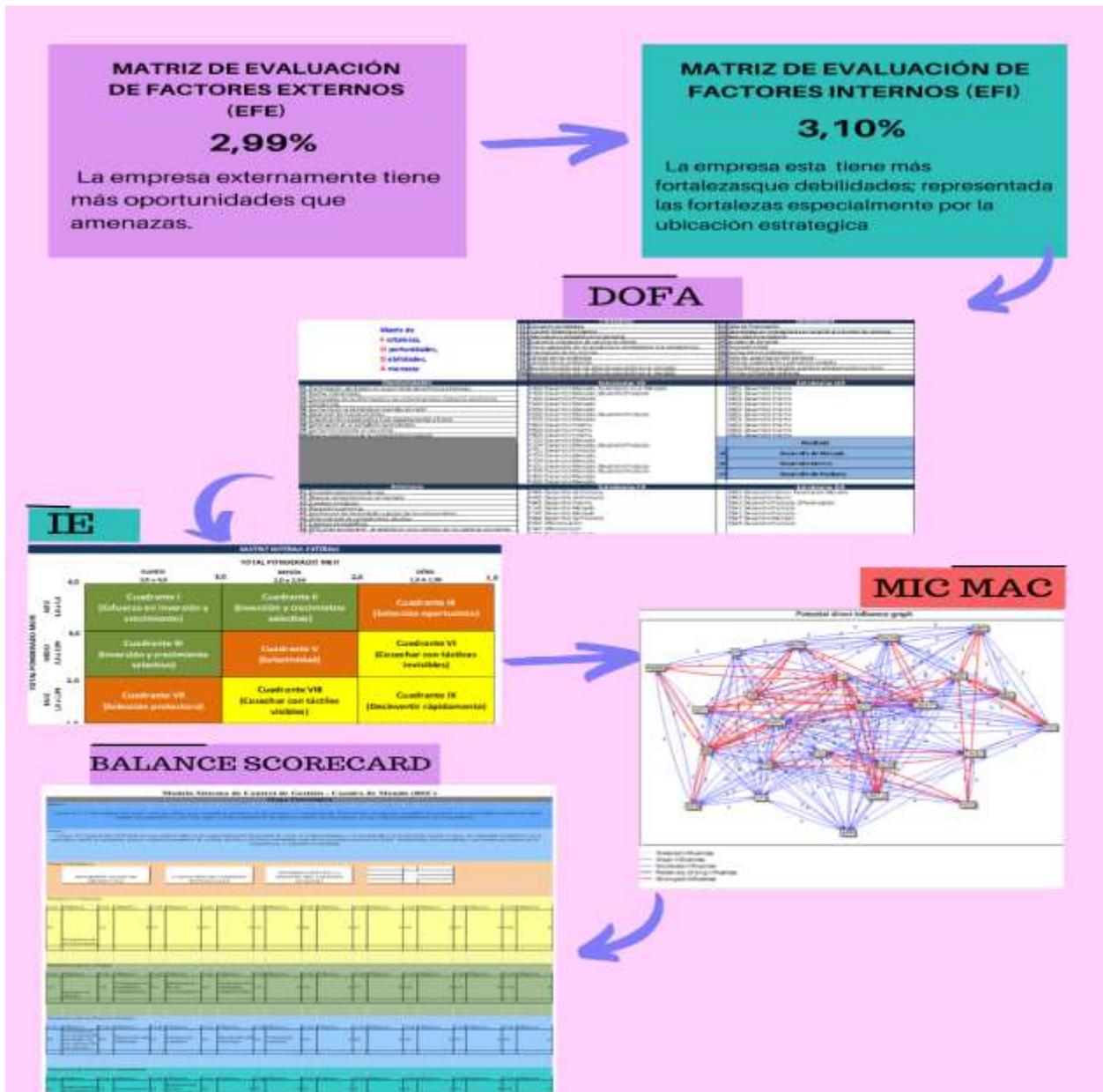
Si bien, el presente trabajo monográfico se encuentra estructurado bajo el paradigma positivista. En este sentido, en palabras de Herrera Rodríguez (2018), este paradigma es también denominado como cuantitativo, empírico-analítico, racionalista; este paradigma, busca así aclarar, pronosticar, dominar los fenómenos, comprobar teorías y leyes para regularizar los fenómenos; reconocer o determinar los orígenes reales, transitoriamente previo o simultáneas. Asimismo, el enfoque es cuantitativo y su diseño de investigación es descriptivo. Por otro lado, la población será enfocada hacia el personal de la empresa Lucero A.C, con un muestreo no probabilístico de 5 trabajadores de la empresa. También, aplicando como instrumento una encuesta tipo Likert. Mediante un análisis de dato descriptivo.

RESULTADOS

La empresa LUCERO A.C, se encuentra ubicado en el sector económico comercial, a continuación, relacionamos una breve descripción del sector, dando señales del mercado presentado en ventas. Villavicencio es uno de los principales centros de abastecimiento de estos municipios y contando también los de la Orinoquia Colombiana, y esto a su vez que es el principal municipio en producir gas y petróleo, pero se logra visualizar que la mayoría de empleos se está generando dentro de la actividad comercial, es decir, en sectores no

productivos y no transables. Como se ha analizado en Villavicencio todas aquellas grandes construcciones, como las vías, los recursos financieros y el turismo giran en torno a esta dinámica mercantil. Lo cual le hace un aporte del Departamento al PIB Nacional sea menor al 2%, cifra que se ha mantenido durante los últimos 49 años, entre los años 1960 a 2009. Actualmente el Meta se ha venido estableciendo como uno de los departamentos con más eficiencia en producción de Colombia. Su crecimiento en la economía tiene como fundamento la economía de los sectores de agricultura, ganadería, minería, agroindustria, comercio y servicios. (Alcaldía de Villavicencio, 2022). Después de lo vivido en la pandemia el departamento del Meta va encaminado hacia la reactivación económica, donde participaron más de 33 emprendimientos, en el que participaron negocios locales quienes presentaban sus productos, al cual se observaron ganancias de alrededor 20 millones de pesos; en un ambiente de pos-pandemia, se espera que las ventas de estos eventos puedan superar a las de años anteriores y que se continúe concretando las alianzas con dichos comerciantes del lugar, con la finalidad de consolidar a los negocios nacientes, así como fortalecimiento, posicionamiento y de aquellos que ya están consolidados. Como vemos el meta se caracteriza por su gran dinamismo en el comercio; aunque no es departamento que se enfoca a la industria textil, pero sí se hace presente una gran apuesta para apoyar el sector. Siendo así una proyección positiva para Lucero.

Ilustración 1, MATRICES ESTRATEGICAS



Nota: Resultados de matrices estratégicas EFE, EFI, DOFA, IE, MIC MAC Y BALANCE SCORECARD.

De la ilustración anterior, realizando un análisis en la parte interna de la empresa Lucero A.C, entorno a las matrices EFI, con un resultado obtenido de 3,06 quiere decir que la empresa Lucero A.C externamente tiene más oportunidades que amenazas, soportado principalmente en las TICS, aparición de nuevos clientes y crecimiento y expansión a nivel departamental a futuro lo cual es muy bueno para una empresa como Lucero A.C. También se identifica que la amenaza más fuerte es la recesión económica y alta rivalidad de competidores actuales lo cual

afecta el correcto funcionamiento a todas las empresas; por otro lado, para la matriz EFI, el resultado obtenido es de 2,48 lo cual significa que la empresa esta tiene más fortalezas que debilidades; representada las fortalezas especialmente por la ubicación estratégica, la excelente prestación del servicio al cliente y la fidelización de los clientes y las debilidades por la baja cobertura regional, la poca publicidad y que no hay un plan estratégico claro. Asimismo, en el caso del DOFA, según las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, la empresa deberá enfocarse hacia las estrategias de diversificación de productos, la captación de clientes potenciales y la optimización o mejora de la administración o gestión para el talento o recurso humano. Para la matriz IE La empresa LUCERO A.C, en la matriz IE en el cuadrante II (Inversión y crecimiento selectivo), ya que la matriz MEFE indicó un total ponderado de 3,06 siendo una calificación alta en comparación con la MEFI que nos indica una calificación promedio de 2,48. Esto quiere decir que la empresa debe proveer los suficientes fondos para que se mantenga o se supere la posición actual del segmento de mercado en el que son atractivos sus productos.

CONCLUSIONES

Finalmente, dado a la consultoría y al diagnóstico exhaustivo que la empresa de Consultoría y Auditoría DIXMAC le realizó a la empresa Lucero A.C, se pudo conocer la empresa a profundidad, y asimismo, se llegó a la conclusión basado en los resultados de las matrices anteriormente expuestas, que la empresa tiene más oportunidades que amenazas en el mercado, y más fortalezas que debilidades; por lo cual, es necesaria la implementación de estrategias de diversificación de productos, captación de clientes potenciales y la optimización o mejora de la administración o gestión para el talento o recurso humano.; teniendo en cuenta que debe adentrarse hacia la inversión y crecimiento selectivo. También, se visualizaron acontecimientos muy importantes tanto externos como internos a los cuales se les prestó suma atención, por lo cual se crearon planes de mejoramiento en cuanto al manejo y control interno, incluyendo, la formación del personal, perfiles de cargos, capacitaciones, bienestar organizacional y comunicación asertiva; en lo laboral, se incluyó, el compromiso, sentido de pertenencia e información; en cuanto a la parte de mercadeo, se incluyó el manejo y gestión del marketing digital, el conocimiento del mercado, entre otras. De igual forma, la empresa consultora se permitió analizar a la empresa Lucero A.C y su entorno, teniendo en cuenta como parte fundamental la competencia y el cliente, siendo ellos importantes para el crecimiento de la misma, identificando así, la posición en el cual está ubicada la empresa Lucero en el mercado; ofreciendo también reconocimientos incentivos a los clientes fieles que prefieren los

productos que ella ofrece, enmarcándolos como meta y objetivo, y así poder competir con fuerza en el mercado. A la hora de llevar a cabo el desarrollo de un plan de mejoramiento estratégico para la empresa Lucero A.C, la empresa consultora se focalizó en la importancia que tienen los colaboradores dentro de la misma; viendo de manera eficaz, el área de ventas como pieza esencial a la subida de ingresos, mejor relación con los clientes, generar confianza, reconocimiento y dando un valor agregado a la empresa; claro, sin dejar a un lado el área de talento humano, quien apoya a la empresa componiendo el engranaje de formación de los colaboradores, haciendo que la empresa tenga colaboradores capacitados y eficientes para ensanchar su labor. Y por último, pero no menos importante, aclarar que este plan de mejoramiento se hace con el fin de contribuir en una mejora en las áreas de la empresa Lucero A.C y en general; permitiendo, que se logren cumplir los objetivos de la empresa, sabiendo que se radica en la toma de buenas decisiones, donde se ven reflejadas las metas ya sea a corto y largo plazo que la empresa quiere mejorar y obtener, como lo son ampliaciones futuras (nuevos locales), intensificación virtual para la comodidad de sus clientes, entre otros objetivos expuestos; teniendo en cuenta esa misión y visión de la cual radica la empresa sin desviarse de sus alcances.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar el anterior plan de mejoramiento estratégico para la empresa Lucero A.C, se identificaron una serie de variables que se deben tener en cuenta en el desarrollo de las estrategias para lograr el objetivo y de esta manera buscar que Lucero A.C tenga un mejor direccionamiento; un plan que le permita pensar a futuro, en ser eficaz y eficiente frente a entornos competitivos, financieros, productivos y de talento humano, y de esta manera comenzar con diferentes acciones en el presente que le permita llegar al futuro deseado. Mediante el planteamiento de estrategias se corregirán los actuales métodos de trabajo para lograr un desarrollo integral en Lucero A.C. El asertividad de las estrategias permitirá a la empresa mejorar su participación el mercado para mantenerse competitivo y facilitará la toma decisiones de la misma. Se recomienda implementar los planes de mejoramiento propuestos para lograr una empresa fortalecida internamente y con gran tendencia al crecimiento.

BIBLIOGRAFIA

- Alcalá García, D. C., Neira Fuentes, D. C., Santamaría Quiroga, B. X., & Tapiero Loaiza, A. (2018). *Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia. Tomado de. <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/4740/PROYECTO%20DE%20GRADO%20CONSULTORIO%20LEIDY%20VIVIANA%20TORRES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amezcu-Núñez, J. B., De la Peña-de León, A., & Soto, J. M. S. (2020). El desvanecimiento del humanismo en las organizaciones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 19(2), 16-23. https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/3690
- Bayón Pérez, J. (2019). *Fundamentos de Estrategias*. (1.0 ed.). EDITORIAL ELEARNING S.L. Tomado de. https://books.google.es/books?id=W3bIDwAAQBAJ&lpg=PA7&dq=info%3AX2Gym_HVGLIJ%3AScholar.google.com%2F&lr&hl=es&pg=PA3#v=onepage&q&f=false
- CincoDías. (2022, febrero 7). El comercio textil arranca 2022 con una mejora de ventas del 35%. *Cinco Días*. Tomado de. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/07/companias/1644229091_675589.html
- Colombia Visible. (2022). *A través de la moda, el Meta le apuesta a la reactivación económica*. Tomado de. <https://colombiavisible.com/a-traves-de-la-moda-el-meta-le-apuesta-a-la-reactivacion-economica/>
- Cid. (2016). APLICACIONES DEL MÉTODO MIC-MAC EN EL ANÁLISIS DE COSTOS. *Mundocostos*, Tomado de. <https://www.mundocostos.com.ar/micmac>
- Cuenca Fontbona, J., Compte-Pujol, M., & Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 163-182. Tomado de. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- Espinosa Quiroz, J. A., Vázquez Jiménez, I. L., Álvarez Medina, M. T., & Valenzuela Reinalga, R. (2018). PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA DEL GIRO COMERCIAL EN CIUDAD OBREGÓN. *PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA DEL GIRO COMERCIAL EN CIUDAD OBREGÓN*. Tomado de. <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/200>
- Ferriolo, J. (2022, enero 25). *Comienza 2022 con un análisis FODA*. *Entrepreneur*. Retrieved noviembre 6, 2022, tomado de. <https://www.entrepreneur.com/es/emprendedores/comienza-2022-con-un-analisis-foda/415036>
- Flores Cuaica, J. E., & Reyes Manzaba, R. V. (2022). Análisis de la comunicación estratégica en la Fundación Polinal Ecuador en la ciudad de Quito durante el año 2020. Tomado de. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/27236/1/FACSO-CCS-FLORES%20JESSENIA-REYES%20RENZO.pdf>

Gonzales Calle, M. J., & Narváz Guzmán, M. Y. (2021). *Plan estratégico para la empresa "Casa Latina"*. Cuenca, Ecuador. Tomado de. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11171>

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* (Díaz de Santos ed.). Tomado de. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Govea Cortés, A. G., Cabral Martell, A., Aguilar Valdés, A., Cruz Hernández, M. A., López Trujillo, R., & Gracia Elizondo, R. (2016). APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE. Tomado de. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14149188003.pdf>

Herrera Rodríguez, J. I. (2018). Las prácticas investigativas contemporáneas. Los retos de sus nuevos planteamientos epistemológicos. *Revista Arbitrada Multidisciplinaria de Investigación Socio Educativa*. Tomado de. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/173#:~:text=El%20paradigma%20positivista%20tambi%C3%A9n%20llamado,reales%2C%20temporalmente%20precedentes%20o%20simult%C3%A1neas.

Jama Zambrano, V. R. (2019, 01 15). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. 24. Tomado de. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/37/37>

Jaramillo, E. D. C., Moreno Lara, M. I., López Vallejo, A. L., Ruiz Lugo, J. C., & Pinilla Acevedo, J. C. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CASO POSTOBÓN S.A.* Tomado de. https://www.academia.edu/32600176/Planeacion_Estrategica_Desde_la_Perspectiva_de_la_competencia

Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. D. C., & Trelles Ordoñez, D. A. (2018, 10 28). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *UIDE- INNOVA RESEACH JOURNAL*. Tomado de. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/737>

López Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2021, 09 13). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. Tomado de. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422020000300009

López Parra, M. E. (2018, 12 14). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL I. Tomado de. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>

Link Compresores. (2020, March 13). *Panorama de la industria textil en Colombia y América Latina para 2020*. Link Compresores. Tomado de. <https://www.linkcompresores.com.co/panorama-de-la-industria-textil-en-colombia-y-america-latina-para-2020/>

- Méndez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Tomado de. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000200136
- Mestanza Aguilar, J. M. (2018). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA "EL SUPER S.A.C." PARA INCREMENTAR LAS VENTAS, EN EL PERIODO 2018-2022*. Chiclayo, Perú. Tomado de. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4009>
- Muente, G. (2019, Abril 10). *Matriz EFI: ¿qué es y para qué sirve?* Rock Content. Tomado de. <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Ortiz Diaz, M. (2017, 04 29). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del Conocimiento*. Tomado de. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/214/275>
- Palacios Rodríguez, M. A. (2020, 12). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Tomado de. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200006&script=sci_arttext
- Puertas-Hidalgo, R., Albendaño, M., & Valdiviezo-Abadi, C. (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia* (C. Valdiviezo-Abadi, R. Puertas-Hidalgo, & M. Albendaño, Eds.; Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº178.La Laguna (Tenerife) ed.). Sociedad Latina de Comunicación Social. Tomado de. <http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=29>
- Pursell, S. (2022, October 25). *Estrategia empresarial: tipos, implementación y ejemplos*. Blog de HubSpot. Tomado de. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>
- Quito Guachamin, S. M., Amboya Lema, G. S., & Muñoz Salazar, M. V. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chilllos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022. Tomado de. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/16679>
- Ramírez Delgadillo, C. A. (2020). *MODELO DE MEJORAMIENTO, USANDO EL REDISEÑO DE PROCESOS PARA UNA PYME DEL SECTOR METALMECÁNICO, DOSQUEBRADASRISARALDA 2019*. Pereira. Tomado de. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/38a0f701-62fa-4ef8-9b69-b7de3f1efbb3/content>
- Ramírez Ortega, D. A., & Castrillón Rojas, K. D. (2022). *Planeación estratégica aplicada a la empresa Fitting Valves en el área Metropolitana de Bucaramanga*. Tomado de. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/46727/2022RamirezDaniel%20.pdf?sequence=17&isAllowed=y>
- Reyes Ramírez, R. E. (2018). *Planeación Estratégica y Gestión de Mantenimiento en el Instituto Metropolitano Protransporte de Lima, 2018*. Perú. Tomado de. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21283/Reyes_RRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez Calderón, S. A., & Gañán Rojas, M. X. (2016, 11 15). *Plan de mejoramiento estratégico de mercado para el jardín infantil Semillitas Bilingüe*. Chía, Cundinamarca, Colombia. Tomado de. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/28349>

Ruiz, M. (2022, Junio 3). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico - Ruiz Barroeta Consultoria Estratégica*. Tomado de. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Salas Subía M. A., Castro Lucero, L.M., Salas Subía, J. C. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. *Revista Científica Hallazgos*21,3 (2),213- 227. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Sánchez Jacas, I. (2017, 05). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. Tomado de. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1029-30192017000500019&script=sci_arttext&lng=en

Serpell Bley, A., & Alarcón Cárdenas, L. F. (2019). *Planificación y control de proyectos*. Universidad Católica de Chile de la pontificia Universidad Católica De Chile. Tomado de. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Cn54EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=info:llus1dtXy5lJ:scholar.google.com/&ots=0xK_k603ud&sig=8FKQaGBVTFk1ljmSEqs_DlhxkR0#v=onepage&q&f=false

Sydle. (2022, Junio 20). *¿Qué es Balanced Scorecard y cuál es su importancia? Ve ejemplos*. sydle. Tomado de. <https://www.sydle.com/es/blog/balanced-scorecard-629a519600627f09d729acf4/>

Textiles Panamericanos. (2022, 05 25). Textiles y Confecciones en Colombia Cifras, panorama y tendencias. *Textiles Panamericanos*. <https://textilspanamericanos.com/textiles-panamericanos/2022/05/textiles-en-colombia/> Villalón Mar, E. (2018, 08 12). Planeación estratégica en la escuela. Tomado de. <https://vinculando.org/educacion/planeacion-estrategica-en-la-escuela.html>

Unknown. (2018, Diciembre 10). *LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UN PILAR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. La Planeación Estratégica. Noviembre. 2, 2022, tomado de. http://planeaacionestrategica.blogspot.com/2018/12/la-planeacion-estrategica-un-pilar-en_10.html