

Análisis Estratégico de Servimezclas Center SAS

Wilson Orlando Sánchez Sánchez

Gabriel Rodríguez - Director

Facultad de Ciencias y Tecnología - Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

2022

Dedicatoria

Doy infinitas gracias a Dios y a la vida por las oportunidades laborales y educativas que me han aportado cada día para hacerme un buen profesional como administrador de empresas.

Dedico también este trabajo a mi esposa por su constante apoyo y a la Universidad Santo Tomás y a sus profesores que siempre me acompañaron.

Estoy seguro que le sacaré el máximo provecho a la profesión y con ella aplicaré la ética y sus principios para la vida laboral como comerciante y como gerente de la compañía que represento.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Agradecimientos

Al profesor Gabriel Rodríguez López por la dirección del trabajo de grado y a Hermes Castro Fajardo, profesor del CAU Chiquinquirá que me ha colaborado como codirector, que junto a los jurados de la investigación hicieron los aportes necesarios para consolidar un documento de calidad y de posible aplicabilidad en la empresa.

A los empleados de Servimezclas Center SAS por su participación en el proceso de levantamiento de la información.

Contenido

	Pág.
Introducción	11
Justificación	13
Metodología	14
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos específicos.....	15
Características de la Empresa	16
Reseña Histórica	16
Marco Jurídico	17
Portafolio de Servicios.....	18
Direccionamiento Estratégico.....	19
Estructura Organizacional	20
Análisis de Entornos.....	23
Análisis Macroentorno	23
Factores Económicos	23
Factores Sociales	24
Factores Políticos	25
Factores Tecnológicos	25
Factores Ambientales.....	26
Análisis de factores externos	26

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS	5
Análisis Microentorno	27
Proveedores	27
Clientes	27
Intermediarios	28
Competidores	28
Análisis de los factores internos.....	29
Diagnóstico Estratégico.....	30
Análisis del Entorno Económico.....	33
Direccionamiento Estratégico.....	34
Gestión de Mercadeo	36
Cultura Organizacional	37
Estructura Organizacional	38
Gestión Financiera	40
Gestión Humana.....	41
Logística.....	43
Asociatividad.....	44
Comunicación e Información.....	46
Innovación y Conocimiento	47
Responsabilidad Social Empresarial – RSE	48
Gestión Ambiental	49
Planteamiento y formulación del problema.....	51

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS	6
Identificación de tres áreas problemáticas.....	51
Estructura organizacional.....	53
Direccionamiento estratégico.....	56
Gestión humana.....	60
Evaluación y selección del área a intervenir.....	64
Identificación de la problemática general del área seleccionada.....	65
Formulación del problema.....	67
Propuesta de solución.....	68
Marco de referencia.....	70
La gestión humana.....	70
La evaluación 360.....	76
Plan de acción.....	80
Lecciones aprendidas.....	84
Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	86

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Resumen

Para proponer acciones que solucionen los problemas más relevantes de Servimezclas Center SAS, la investigación asume el enfoque cualitativo mediante el método de análisis y síntesis a través de la matriz MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), que analiza la situación de 16 áreas empresariales y fija la ruta de mejora en sus estadios de evolución, encontrando que las principales debilidades están soportadas en las áreas de estructura organizacional, direccionamiento estratégico y gestión humana, con un puntaje de inicio en el estadio interno pero con necesidad de avanzar más en la documentación de procesos, definición de perfiles e incentivos al talento humano y la formulación de estrategias, entre otros elementos especificados en esta metodología de la Universidad EAN.

Al aplicar la matriz cuantitativa de planificación estratégica -MCPE para priorizar las tres áreas frente al cumplimiento del direccionamiento estratégico, se define gestión humana como el área a intervenir, la cual posee deficiencias en evaluación del desarrollo y promoción que se encuentran en el estadio 1 de supervivencia y que por tanto se constituyen en los componentes a intervenir para facilitar el logro de los objetivos, pero también se tienen debilidades en estructuración, implementación y seguimiento de un plan de gestión humana. En este sentido, se recomienda el diseño e implementación de una evaluación 360 grados para evidenciar el estado actual del desempeño y competencias que se necesitan fortalecer en los empleados y a partir de ello diseñar e implementar el plan de gestión humana que contenga un programa de capacitaciones para fortalecer las competencias de los empleados de Servimezclas Center SAS, y así minimizar o solucionar las problemáticas que están afectando el buen desarrollo de organización; y además, permitirá hacer seguimiento a sus actividades en los puestos de trabajo para tener indicadores que permitan conocer las áreas de mejora y las que se deben fortalecer.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Palabras clave: gestión empresarial, evaluación de desempeño, planificación, desarrollo organizacional.

Abstract

In order to propose actions to solve the most relevant problems of Servimezclas Center SAS, the research assumes the qualitative approach through the method of analysis and synthesis through the MMGO matrix (Modernization Model for the Management of Organizations), which analyzes the situation of 16 business areas and sets the route for improvement in their stages of evolution, It found that the main weaknesses are supported in the areas of organizational structure, strategic direction and human management, with a starting score in the internal stage but with the need to make further progress in the documentation of processes, definition of profiles and incentives to human talent and the formulation of strategies, among other elements specified in this methodology of the EAN University.

When applying the quantitative matrix of strategic planning -MCPE to prioritize the three areas in relation to the fulfillment of the strategic direction, human management is defined as the area to intervene, which has deficiencies in the evaluation of development and promotion that are in stage 1 of survival and therefore constitute the components to intervene to facilitate the achievement of the objectives, but there are also weaknesses in structuring, implementation and monitoring of a human management plan. In this sense, it is recommended the design and implementation of a 360 degree evaluation to demonstrate the current state of performance and competencies that need to be strengthened in employees and from there design and implement the human management plan that contains a training program to strengthen the skills of the employees of Servimezclas Center SAS, and thus minimize or solve the problems that are affecting the proper development of organization; and also allow monitoring their activities in their jobs to have indicators to know the areas for improvement and those that should be strengthened.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Key words: business management, performance evaluation, planning, organizational development.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Introducción

Servimezclas Center SAS es una empresa comercializadora de productos de ferretería y la construcción con una amplia trayectoria en la ciudad de Chiquinquirá y que ha venido creciendo de manera sostenida en la región y para mantenerse en el mercado competitivo se ve la necesidad de hacerle un diagnóstico tanto interno como externo, analizarle sus fortalezas y debilidades y a partir de allí diseñar e implantar un plan de mejora.

La investigación busca actualizar y adaptar la empresa a las nuevas condiciones y exigencias del entorno, aprovechando las potencialidades y recursos que posee, ya que el medio en que se desenvuelve está en constante dinamismo y requiere acciones estratégicas para adelantarse a dichos cambios, por lo que se parte del interés de conocer el funcionamiento de Servimezclas Center SAS, analizar sus capacidades y recursos para luego formular soluciones estratégicas que le permitan cumplir su misión y objetivos organizacionales.

El interés académico está centrado en la aplicación de herramientas y conocimientos de la Administración de Empresas a organizaciones que definen y promueven el desarrollo económico de la nación. En el ámbito profesional, el presente trabajo permite apreciar la manera en que se toman decisiones racionales en el área administrativa para afrontar la incertidumbre, anticipando las acciones a las condiciones cambiantes del entorno.

En un aspecto práctico, los resultados consignados en el presente trabajo, ayudarán a los propietarios y administradores de la organización a ajustar sus decisiones al análisis concreto mediante metodologías validadas en planeación estratégica.

Para cumplir el objetivo de realizar un análisis estratégico para identificar los problemas más relevantes en Servimezclas Center SAS y proponer acciones de mejora, se aplicó la matriz MMGO, la cual permite identificar cada una de las debilidades de las áreas de la organización y los estadios que deben recorrerse para convertirse en una organización

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

moderna y competitiva. Posteriormente se propone un plan de mejora que orientará la acción directiva en la implementación de las estrategias seleccionadas.

Esta metodología tiene la ventaja de abordar todas las áreas empresariales, lo que facilita la identificación técnica de las debilidades y zonas de mejora, adicionalmente, la metodología se complementa con el uso de otras herramientas para la priorización de soluciones con la matriz cuantitativa de planificación estratégica y la estructuración del plan de acción.

Entre las principales limitantes de la investigación, se encuentra la extensión del instrumento, por lo que tiende a causar rechazo en los entrevistados después de unos minutos, siendo necesario adelantarlas en varias sesiones o encuentros, así mismo, algunas veces el entrevistado no tenía pleno conocimiento de la situación preguntada y era necesario dirigirse a otros empleados. Finalmente, vale la pena aclarar que el desarrollo de ésta investigación ha sido producto de diferentes trabajos de área que ya reposan en la plataforma de la Universidad, de tal manera que surge de diferentes propuestas y revisiones que le aportan valor al producto.

En el primer capítulo se presenta la caracterización de la empresa, el cual permite conocer la organización en cuanto a sus aspectos estructurales y legales.

En el segundo capítulo se muestran los análisis del ambiente macro y micro en que opera la organización.

El tercer capítulo resalta los resultados que se obtuvieron al aplicar la matriz MMGO en las áreas empresariales.

El cuarto capítulo presenta el problema y su priorización utilizando herramientas de toma de decisiones.

En el quinto capítulo se expone la propuesta de solución con el soporte teórico.

En el sexto y último capítulo se presenta el plan de acción para implementar la propuesta de solución.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Justificación

La investigación surge de la necesidad de adaptación de la empresa para afrontar los nuevos retos que impone un entorno cambiante y globalizado, de tal manera que se pueda trasegar desde una empresa mayoritariamente tradicional en su administración, hacia una organización moderna y flexible que aproveche los beneficios del comercio.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se centra en el conocimiento en gerencia y planeación, por lo que la metodología que utiliza surge del proceso para el diseño de estrategia empresarial, como es la formulación de un direccionamiento, un diagnóstico, la elección de la solución estratégica y finalmente un plan de implementación.

La utilidad de los resultados se soportan en la posibilidad de contar con un documento base que oriente la acción empresarial para el cumplimiento de objetivos con estrategias que fueron formulados a través del análisis del entorno externo e interno, es decir, que a partir de las capacidades y mejora de las debilidades, se puedan aprovechar las oportunidades del mercado o contrarrestar las amenazas que pueda traer consigo la mayor globalización de las economías.

En la realidad práctica, los hallazgos y plan de acción contribuyen a una mejor toma de decisiones y uso de los recursos productivos de la empresa, especialmente, los financieros y del talento humano en la obtención de resultados positivos en cuanto a posicionamiento del mercado y satisfacción del cliente.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Metodología

La investigación tiene un enfoque mixto y busca promover cambios organizacionales a partir del diagnóstico para que la empresa se pueda adaptar a los cambios o dinámicas del mercado local, nacional e internacional, así mismo, el método es de análisis y síntesis: análisis en la descomposición de la realidad en áreas empresariales y sus variables para identificar las fallas o problemas más relevantes, luego la síntesis consiste en reintegrar los análisis en propuestas de solución que lleven a cumplir los objetivos.

El alcance de la investigación es descriptivo y se centra en proponer una solución viable para la empresa, más no incluye su implementación, la cual corresponderá a las decisiones de los directivos, posterior a la presentación a los mismos.

Las fuentes de información son secundarias en cuanto se analizan datos del entorno externo y de la industria, los cuales no son controlables por la organización y fuentes primarias en la utilización de formularios y entrevistas para obtener la información que requiere la Matriz MMGO, la cual es la herramienta para levantamiento y análisis de información, también se utilizan las matrices EFE y 5 fuerzas de Porter para el levantamiento de información.

Como herramientas de decisión se utilizan las matrices MCPE que definen las acciones priorizadas en torno a los objetivos o factores clave de éxito.

Finalmente, los resultados se presentan en gráficos de Excel para las matrices MMGO y en tablas para las demás matrices.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un análisis estratégico utilizando la Matriz MMGO para llevar a cabo un plan de trabajo que le permita a la empresa Servimezclas Center SAS, conocer los aspectos que debe mejorar y así ser más competitiva en el mercado.

Objetivos específicos

1. Analizar el macro y microentorno de Servimezclas Center SAS para evidenciar oportunidades y amenazas.
2. Analizar las capacidades internas de la empresa con la Matriz MMGO para evidenciar fortalezas y debilidades.
3. Identificar el problema central de acuerdo con el diagnóstico realizado.
4. Formular un plan de acción que resuelva la problemática en función de las capacidades y recursos, así como del ambiente micro y macro de la organización.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Características de la Empresa

Reseña Histórica

Servimezclas Center SAS es una empresa con más de 30 años en el mercado como una empresa familiar que surge del negocio especializado en pinturas. Actualmente tiene tres sedes: dos en Chiquinquirá y una en Chía.

A través de una buena gestión del negocio, Servimezclas Center se fue consolidando como proveedor de materiales de construcción, artículos de ferretería y maquinaria relacionada, en los últimos años ha venido incursionando como contratista del Estado.

De acuerdo con su página institucional:

“Servimezclas inició sus actividades en 1989, por lo cual ya cuenta con más de 30 años de presencia y trayectoria en el mercado de la ferretería y construcción. Nace con el propósito de satisfacer las necesidades del mercado y de los clientes que requieren productos relacionados con las pinturas automotrices y arquitectónicas en un sitio especializado, con recursos de calidad.

Desde el comienzo de las actividades, SERVIMEZCLAS se ha venido especializando en el suministro de productos de ferretería, herramientas y materiales de construcción. Con el transcurso de los años y el esfuerzo de su propietario, continuó creciendo gradualmente, dando soluciones efectivas a sus clientes que cada vez eran más, motivo por el cual hubo la necesidad de incorporar en el stock nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a nuestros compradores soluciones integrales y acordes a sus necesidades.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

SERVIMEZCLAS es participe en una gran parte del mercado de la ferretería y la construcción, de los principales proyectos de obras en los departamentos de Boyacá, Cundinamarca y Santander.

SERVIMEZCLAS cuenta con un excelente equipo de trabajo, el cual se capacita en forma permanente a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en el ámbito comercial.

El objetivo principal, más allá de ofrecer productos de alta calidad y un buen servicio, es lograr una permanente mejora en las actividades, a fin de dar un servicio que asegure una entrega en tiempo y forma con su correspondiente asesoramiento, soporte técnico y su posterior servicio post-venta.

La implementación de las pautas mencionadas, obligan a un estricto cumplimiento del manual de garantía de calidad y procedimientos a fin de lograr como meta final una satisfacción plena de nuestros clientes.

En la actualidad Servimezclas cuenta con tres puntos de venta en establecimientos comerciales. También dispone su tienda virtual, www.servimezclas.com que le han permitido el reconocimiento de una extensa lista de clientes, que van desde los que visitan sus instalaciones o desde la comodidad de su hogar, hasta clientes como: constructoras, empresas estatales y privadas, hospitales, colegios, entre otros”(Servimezclas Center, 2021).

Marco Jurídico

La empresa es una sociedad por acciones simplificada, pero ha pasado por una evolución desde un establecimiento de comercio en sus inicios, a una empresa limitada y desde hace no más de 10 años, una empresas SAS.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

La solución jurídica implica mejoras sustanciales con respecto a la limitada en cuanto no es necesario llevar a escritura pública cualquier cambio en los estatutos, sino que únicamente se registra en la Cámara de Comercio, así mismo le da una mejor imagen ante socios y terceros, guardando la confidencialidad de los propietarios.

Servimezclas Center SAS es una persona jurídica clasificada como pequeña empresa (según el decreto 1074 de 2015 y resolución 2225 de 2019 del DANE) que tiene su domicilio principal en la ciudad de Chiquinquirá, más exactamente en la calle 8 con carrera 12.

Servimezclas Center SAS es una sociedad por acciones simplificada con NIT 900225782-2 matriculada en 2008 como persona jurídica (inicialmente estaba inscrita como persona natural) y su actividad principal es la G4752 que corresponde al “comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados”, sus actividades secundarias tienen que ver con el comercio de utensilios domésticos, productos químicos básicos y materiales para la construcción.

Portafolio de Servicios

La empresa cuenta con las siguientes líneas de productos:

- Construcción y acabados: tejas y cubiertas, cemento, perfilería, tanques y cerámica.
- Baños y accesorios: combos sanitarios, muebles para baño y accesorios.
- Hogar y decoración: cocinas y accesorios, hogar.
- Ferretería y cacharrería: artículos varios y herramientas.
- Tubería y plomería: tubería sanitaria, presión, conduit y cpvc
- Eléctricos e iluminación: eléctricos
- Pinturas.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

- Químicos para potabilización de agua: productos certificados.
- Carpintería y ebanistería: maderas, artículos de carpintería y cerradura.
- Seguridad industrial: seguridad
- Geotextiles de infraestructura: infraestructura novafor.
- Tornillería especializada.

Todos los productos los pueden encontrar en la tienda virtual:

<https://www.servimezclas.com/tienda/>

Direccionamiento Estratégico

Entre el direccionamiento de la empresa se encuentran los siguientes elementos para orientar la acción empresarial.

Misión: “OFRECER Servicios de suministro en Ferretería, materiales de construcción y hogar que permita desarrollar proyectos desde la cimentación hasta los acabados de todo tipo de edificación”.

Visión: “SERVIMEZCLAS CENTER buscar ser Líder en la comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, destacándose por la excelencia en el servicio para el bien de sus clientes; a través del mejor talento humano y siendo modelo de eficiencia y servicio”.

La empresa tiene como valores y principios:

“1. Nuestra más alta prioridad es el cliente, hacia quien tendremos siempre una actitud de servicio.

- El cliente es la razón de ser de nuestro trabajo.
- Le serviremos con gusto en forma amable y eficiente.

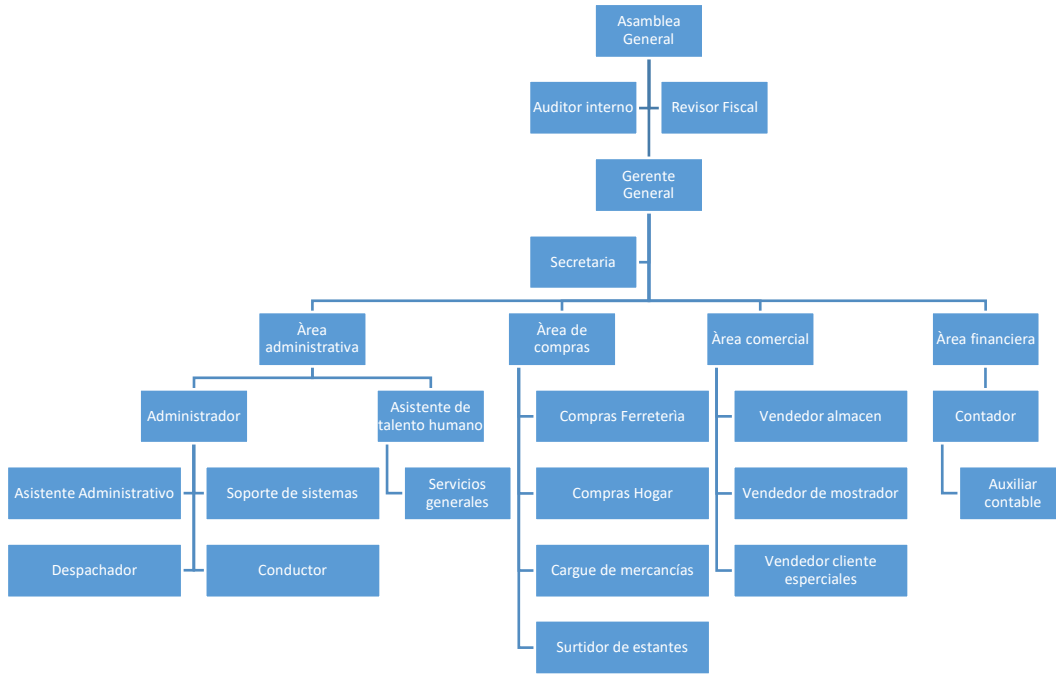
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

2. Nuestro potencial más valioso es nuestra gente y la capacidad de trabajar en equipo.
 - Debemos considerar, entender y valorar a los demás.
 - Haremos un esfuerzo colectivo para el logro de los objetivos comunes.
 - Desarrollaremos capacidad de escuchar, reconocer y aceptar nuestras fortalezas y limitaciones, para generar un proceso de aprendizaje continuo.
3. Nuestra mente estará abierta al cambio y a la innovación permanente.
 - Estaremos en capacidad de adaptación a nuevas condiciones y retos.
 - Tendremos la habilidad para estimular, generar e implementar nuevas ideas.
4. Nuestro compromiso será irreprochable y transparente.
 - Actuaremos con claridad dentro de los principios morales y éticos.
 - Seremos coherentes entre lo que se piensa, se dice y se hace.
 - Manejaremos con responsabilidad la información y recursos que nos han sido confiados.
 - Construiremos relaciones con confianza entre nosotros y con la comunidad” (Servimezclas Center, 2021).

Estructura Organizacional

La empresa ha venido actualizando su estructura para incluir cargos que se crean por necesidad de la operación de la empresa, sin embargo, no se ha diseñado un manual de funciones que defina cada uno de los cargos. Durante las prácticas empresariales y trabajos académicos que han venido realizando algunos estudiantes a quienes se les facilita información, en especial el realizado por Carolina Forero (2022) donde se propone un rediseño del organigrama, sin embargo, aún no se formalizan dichas recomendaciones, por lo que el organigrama actual es el siguiente:

Ilustración 1. Organigrama de Servimezclas Center SAS



Fuente: Servimezclas Center SAS

En la siguiente tabla se presenta la planta de personal con el número de empleados y las asignaciones salariales para cada cargo.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Tabla 1. Planta de personal de la empresa

Cargo	Puestos de trabajo	Salario
Gerente general	1	5.000.000
Secretaria	2	1.400.000
Administrador	1	3.800.000
Contador	1	4.000.000
Compras Ferretería	1	2.000.000
Compras Hogar	1	2.000.000
Asistente de talento humano	1	1.600.000
Asistente administrativo	1	1.600.000
Auxiliar contable	1	2.200.000
Soporte de sistemas	1	2.200.000
Conductor	2	1.400.000
Despachador	2	1.400.000
Cargue de mercancías	2	1.200.000
Surtidor de estantes	2	1.200.000
Vendedor de almacén	8	1.000.000
Vendedor de mostrador	11	1.000.000
Vendedor de clientes especiales	2	2.200.000
Servicios generales	1	1.000.000

Fuente: Servimezclas Center SAS

Actualmente la empresa cuenta con un total de 41 empleados directos y 2 indirectos (un auditor y un revisor fiscal).

Análisis de Entornos

Análisis Macroentorno

Factores Económicos

El ambiente externo de la empresa es bastante preocupante por cuanto no se avizora una pronta recuperación económica del país, aun cuando se estimaba un crecimiento del 2,8% para el 2021 con respecto al 2019 por lo que recuperarse a la tendencia tardará más de 5 años, lo que implica que el consumo de los hogares, motor de la economía nacional (pesa más de 65% del PIB), seguirá siendo bajo, en especial para la compra de vivienda o para la construcción (El Espectador, 2022).

La balanza comercial es deficitaria desde hace ya casi 20 años, lo que genera problemas de sostenibilidad cambiaria a largo plazo, por lo que el dólar seguirá siendo costoso, afectando a los consumidores al tener que comprar productos más caros, especialmente en construcción, donde la mayoría de equipos y materiales son extranjeros.

Las principales reformas deberán darse en el ámbito tributario y del gasto (política fiscal) para, por un lado poder aumentar el recaudo de manera progresiva con los que más ganan y disminuir el gasto ineficiente en funcionamiento y direccionarlo a inversión social diferente a subsidios, lo cual ayudará a paliar la crisis y a dar liquidez a los mercados de bienes y servicios.

En cuanto a la estructura económica, se deberá promover política que fomenten el fortalecimiento de los sectores creadores de valor como son el agropecuario, el manufacturero, la construcción y los servicios comunales, ya que proveen empleo y riqueza.

Por otra parte, en el entorno local, de acuerdo con Castro y Sáenz (2016), los gastos de los hogares en artículos para la vivienda (entre ellos productos para el mantenimiento y

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

reparación) representaron el 18,9% del presupuesto en el 2016 y para el 2019, según Castro, Suárez, Parra, Peña y Chavarro (2022) subió a \$19,1%, lo que verificaría una tendencia positiva para las empresas proveedoras de este tipo de bienes y servicios.

Factores Sociales

Actualmente existe una gran problemática social soportada en una alta pobreza (cerca del 45% de la población) y desigualdad (índice de Gini del 0,54)(Portafolio, 2021), lo que lleva a pensar en realizar reformas estructurales que ayuden a resolver los problemas para que se fortalezca del mercado interno y hacer que la economía prospere.

La demora de los gobiernos de adelantar políticas progresistas, han llevado al estallido social en paros como el del 2013 y el del 2019 que fue suspendido por la pandemia, pero que con el anuncio de la reforma tributaria de 2021 fue reavivado. Los problemas que soportan estas protestas tienen que ver con la falta de oportunidades y empleo, escasa calidad y acceso a la educación y la salud. “Las causas estructurales del descontento social, la pobreza, la desigualdad, la corrupción, la exclusión política y social de sectores de la población sigue siendo una preocupación. Y los jóvenes, sobre todo, demandan un cambio, más oportunidades de educación y de empleo, y una democracia y un sistema económico social más inclusivo y equitativo”(DW, 2021).

Además de lo anterior, la violencia e inseguridad no ha cesado. La actual administración no ha querido implementar los acuerdos de paz según lo pactado y ello ha llevado a la consolidación de disidencias y nuevos grupos delincuenciales que ahora se infiltran hasta las ciudades.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Factores Políticos

La Constitución Política de Colombia, promulgada en 1991 establece en su artículo 1 que “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”.

Colombia tiene un tipo de gobierno republicano, donde el Estado está distribuido en tres ramas del poder: ejecutivo, legislativo y judicial. El ejecutivo es presidencial y es elegido por voto popular para un periodo de 4 años.

No obstante el mandato de Estado social, el diseño de política y su implementación no ha sabido responder a las necesidades sociales y económicas y por tanto el país no logra salir del subdesarrollo, pero se ha avanzado en algunos aspectos como una mayor integración internacional mediante acuerdos comerciales con países como Estados Unidos, latinoamericanos o la Unión Europea, los cuales pretenden ayudar las exportaciones, pero por falta de políticas reales de fomento a la producción, sólo han servido para profundizar el déficit comercial y una mayor dependencia externa de los empréstitos (deuda) o la inversión extranjera para compensar los desequilibrios. “Los datos son dicentes. Son pocos los acuerdos con cifras favorables para Colombia”(Semana, 2018).

Factores Tecnológicos

Las tecnologías de la construcción y de sus materiales están cambiando a pasos agigantados por lo que las empresas del sector se mantienen vigilantes del entorno.

Los mercados de China y Estados Unidos están produciendo nuevos materiales y estos llegan a Colombia con costos reducidos, lo que facilita el desarrollo del sector ya que las

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

construcciones se hacen menos rígidas, de alta calidad y modulares en la mayor parte, por lo que los prefabricados empezaran a dominar los gustos y preferencias de los contratistas (Cemex Ventures, 2021).

Factores Ambientales

El mundo está cambiando a partir de los acuerdos de París y para alcanzar el desarrollo sostenible se pretende reglamentar todas las actividades y ampliar las exigencias ambientales para que haya una producción y consumo responsables.

Análisis de factores externos

La evaluación de factores externos se valora teniendo en cuenta la asignación de peso por importancia a cada factor clave de éxito y una calificación de 1 (amenaza grave) a 4 (oportunidad grande).

Tabla 2.

Análisis de los factores externos

Factores externos	Porcentaje	Calificación	Ponderado
Crecimiento económico	12%	2	0,24
Devaluación	12%	1	0,12
Política fiscal	10%	2	0,2
Política monetaria	10%	3	0,3
Desempleo y pobreza	12%	1	0,12
Inseguridad y violencia	12%	2	0,24
Inestabilidad política	5%	3	0,15
Nuevos productos y equipos	12%	4	0,48
Rivalidad de los competidores	5%	2	0,1
Restricciones ambientales a los productos	10%	4	0,4
Total	100,00%		2,35

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Si la puntuación ponderada da más de 2,5 significa que el ambiente ofrece oportunidades para la gestión.

El resultado muestra que se presentan amenazas que no permiten aprovechar las oportunidades del mercado, siendo la devaluación y el desempleo y pobreza los que más impactan.

Análisis Microentorno

Proveedores

Servimezclas tiene proveedores nacionales, incluso de los productos importados, sin embargo, por el tamaño de la empresa, obtiene buenos descuentos y un trato preferencial al momento de realizar las compras. También son quienes proponen nuevos productos que ayudan a mejorar el portafolio de la empresa.

Actualmente la empresa se encuentra realizando alianza con los proveedores para constituirse en centro de distribución y logística desde la ciudad, por lo que se convierte en una excelente oportunidad para mejorar su posición frente a los competidores.

Los proveedores tienen elevado poder de negociación, tanto por su tamaño, como por el dominio de la logística para la entrega, pero pueden ser sustituibles por importaciones.

Clientes

Servimezclas Center SAS tiene tres tipos de clientes así:

1. Institucionales: corresponde a entidades territoriales e instituciones públicas, con las cuales se firman contratos de suministro mediante la participación en

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

licitaciones. Tienen elevado poder de negociación ya que establecen los precios y condiciones de los productos.

2. Empresariales: son clientes contratistas de obras públicas y civiles que realizan sus compras para la ejecución de proyectos y contratos. Tienen un poder de negociación alto debido a que compran grandes volúmenes y por tanto piden precio y condiciones de entrega y crédito.
3. Hogares: son la mayor parte del movimiento diario de la empresa, tiene escaso poder de negociación porque compran muy bajos volúmenes y son precio-aceptantes.

Intermediarios

Los intermediarios de la empresa son las empresas de transporte, los cuales tienen poder de negociación bajo por la cantidad de proveedores del servicio, sin embargo, ello también es negativo por la ausencia de garantías que permitan ofrecer un servicio oportuno a los clientes.

En cuanto a los intermediarios del mercadeo, ofrecen una buena oportunidad de aprovechamiento debido a que son múltiples empresas especializadas con garantía de satisfacción.

Competidores

La empresa tiene un gran competidor en el municipio, el cual posee mayor antigüedad, pero no ha podido evolucionar al ritmo que lo ha hecho Servimezclas, tal vez por falta de una estrategia de crecimiento adecuada.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Los competidores no son agresivos, por lo que cada empresa se encarga de diseñar sus propias estrategias sin encontrar mucha resistencia, no obstante, la multitud de pequeños competidores podría afectar un poco el posicionamiento al estar mucho más presentes en los barrios, donde no se puede entrar de manera directa. Este último factor fue el motivo para implementar la tienda virtual.

Análisis de los factores internos

Para el análisis se utiliza la matriz de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 3.

Matriz de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Observación
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Existe una amenaza débil de que entren empresas mucho más grandes como "El Constructor", pero Servimezclas ha sabido crear barreras de entrada por el alto capital requerido para ingresar y por el posicionamiento que ha logrado.
Amenaza de entrada de productos sustitutos	Al contrario de ser una amenaza, se constituye en una gran oportunidad al estar al tanto de los cambios de tendencias y ser los primeros en ofrecer los avances tecnológicos en los productos relacionados con el sector.
Poder de negociación de clientes	La empresa ha venido superando este problema mediante la contratación de personal especializado en la atención de los clientes con poder de compra y en una mejor atención para aquellos que no la tienen.
Poder de negociación de proveedores	Para superar este problema, se está mejorando la relación con ellos y se está consolidando una alianza estratégica para crear un centro logístico de distribución para la región, así mejora la capacidad de Servimezclas para negociar precios.
Rivalidad de competidores	No se presenta rivalidad entre los competidores o es muy escasa, por lo que el mercado permite tener mucho más crecimiento en la región.

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Diagnóstico Estratégico

El Diagnóstico Estratégico General permite que mediante un análisis global y con la utilización de una herramienta de Gestión Empresarial con visión estratégica utilizando herramientas como la MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), y/o demás herramientas que permitan identificar problemas de impacto en la organización para análisis y posterior planteamiento en la segunda fase, de un plan de mejoramiento y la formulación de planes de acción tendientes al logro de un desarrollo estratégico empresarial.

Este análisis se concentra en el DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO de la organización como base fundamental para la estructuración del direccionamiento estratégico, y planes de acción tendiente a la solución de los problemas identificados a nivel del diagnóstico de la empresa, observados desde las perspectivas y unidades de análisis.

La metodología expuesta en la matriz consiste en determinar en cual escenario se encuentra la empresa al procesar cada factor clave de éxito. En cada escenario se califica con un 1 dependiendo si es I (iniciando), D (desarrollándose) o M (madurando).

Los escenarios clasifican a la empresa, desde una organización gestionada de manera tradicional e informal, hasta una empresa moderna y gerenciada estratégicamente.

La metodología se aplicó a los empleados de cada área de Servimezclas Center, durante el 2021. El instrumento fue aportado por la Universidad Santo Tomás en el desarrollo de la asignatura mediante un archivo de Excel, el cual ha sido diseñado por la Universidad EAN como un "proyecto que pretende constituir una herramienta de análisis situacional minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento, modernización e innovación de la gestión de las organizaciones. Establece sistemáticamente las prioridades para las rutas de innovación y modernización de la gestión organizacional, y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

debe contar la empresa definiendo las prioridades que permiten optimizar dichos elementos claves. Por su carácter general, este Modelo es igualmente aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura”(EAN, 2016).

Cada una de las áreas tendrá un porcentaje entre 1 y 100%.

Si se encuentra entre el 1 y el 25% se dice que la empresa se encuentra en el estadio de supervivencia, el cual se caracteriza porque las actividades del negocio no están documentadas, sino que están orientadas exclusivamente por el gerente-propietario; se tienen estrategias implícitas, empíricas y centralizadas únicamente en el gerente-propietario; se atiende mercados cautivos y conocidos por el gerente-propietario; el conocimiento reposa solamente en el gerente-propietario; se hace énfasis en la tarea y hay baja productividad; los productos y servicios son sencillos con exigencias tecnológicas mínimas; la empresa no tiene una estructura formal y orientada a tareas; existen pocos profesionales vinculados en la empresa; las prácticas financieras y contables están orientadas al cumplimiento de normas; y los sistemas de información son inexistentes.

Si se encuentra entre 25 y 50% la empresa se encuentra en el estadio de desarrollo interno, donde, ya se cuenta con procesos documentados que soportan las operaciones y la misión de la empresa; se cuenta con definición de perfiles específicos e incentiva el desarrollo del talento humano; formula estrategias alineadas a la visión que se tiene del negocio con escasos resultados; se centra el éxito del negocio en la construcción de la diferenciación del producto o servicio; se delegan funciones operativas en su grupo de trabajo; existe inversión en tecnología para robustecer los procesos; existen prácticas financieras y contables centradas en el control del negocio; y los sistemas de información que soportan las operaciones realizadas.

Si el porcentaje obtenido se encuentra entre 50 y 75%, la empresa estaría en el estadio de interacción con el entorno y el mercado, en el cual ya se cuenta con certificaciones nacionales y/o internacionales que formalizan objeto social y procesos; los procesos

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

son articulados con las necesidades y expectativas de los grupos de interés; existe preocupación por seleccionar, valorar y retener el talento humano; se formulan estrategias, construyen planes de acción, se hace seguimiento y se evalúan los resultados; el desarrollo de la empresa se centra en el aprovechamiento de oportunidades y mitigación de amenazas del entorno, se realizan proyectos asociativos y alianzas estratégicas para mejorar sus ventajas competitivas; las prácticas financieras y contables son maduras y facilitan toma de decisiones; los sistemas de información que contribuyen a la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

Finalmente, si el porcentaje está entre 75 y 100% entonces la empresa es de talla mundial, caracterizada porque la dirección innova y mejora el mercado objetivo constantemente, todos los demás procesos y tareas se han entregado a aliados expertos en ellas, se posee un liderazgo competitivo demostrado en términos de efectividad, eficiencia, rentabilidad y responsabilidad con los grupos de interés y el ambiente; la empresa y sus aliados son el referente en el uso de las mejores prácticas, incluso crean las propias cuando son insuficientes; la empresa lidera la circulación de conocimiento en los sectores económicos donde tiene presencia; la innovación es fruto de las políticas abiertas, heterogeneidad y bienestar de sus integrantes; los procesos evolucionan aprovechando las ventajas competitivas dentro de un marco ético mundial; las políticas de inversión en investigación están definidas de forma corporativa; y cuenta con análisis prospectivos que orientan la empresa a escenarios ubicados a 10 años o más.

La herramienta de Excel contiene como área de análisis: análisis del entorno económico, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de producción, gestión financiera, gestión humana, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, responsabilidad social y gestión ambiental.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

De las anteriores áreas no se abordan las de gestión de la producción, exportaciones e importaciones, por tratarse de una empresa comercial que no realiza operaciones de comercio internacional.

Análisis del Entorno Económico

En entorno analiza las condiciones generales que facilitan o dificultan la operación de la empresa, dadas la globalización o amplia interdependencia entre los mercados.

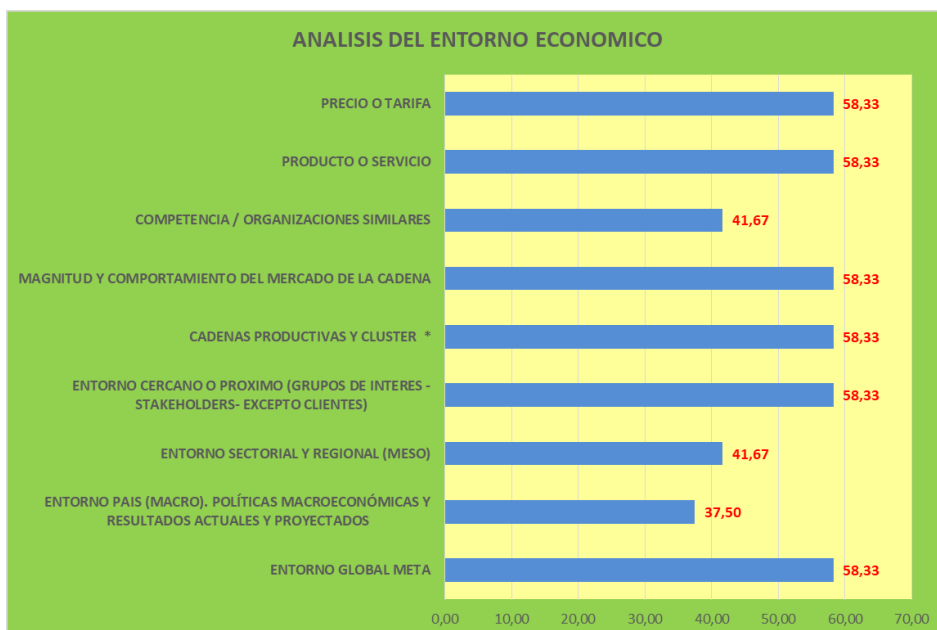
El componente evalúa las variables de entorno global meta a través de la consulta de información especializada; el análisis del entorno del país (macro), las políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados mediante el uso de grupos y metodologías; el análisis del entorno sectorial y regional (meso) con el uso de grupos y metodologías; el análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés excepto clientes, consumidores o usuarios) mediante consulta de información sobre el entorno; las cadenas productivas y clústeres con el conocimiento de información en el tema; la magnitud y comportamiento del mercado de la cadena a través del conocimiento de la información al respecto; la competencia u organizaciones similares con el manejo de datos e información pertinente; el producto y servicio mediante el conocimiento de atributos y niveles de calidad de los mismos; y de los precios y tarifas determinados mediante estrategias.

Al valorar todas las variables, el componente cumple un 52,31%, quedando en el estadio de interacción con el entorno y el mercado.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Ilustración 2.

Análisis del entorno económico



Fuente: el autor

Los menores puntajes se obtuvieron en el entorno macro, sectorial y regional y en la competencia, lo que indica que no se hace vigilancia del entorno para definir las acciones estratégicas de la empresa.

Direccionamiento Estratégico

En este componente se evalúa la orientación de la empresa para afrontar los retos del entorno.

Las variables que se tienen en cuenta para el componente son: los principios de planeación con la planeación y formulación de escenarios, el personal para planeación y los indicadores para evaluar la planeación; los sistemas de finalidades (misión, visión y objetivos) a partir de considerar las finalidades como instrumento de trabajo y la afinidad con

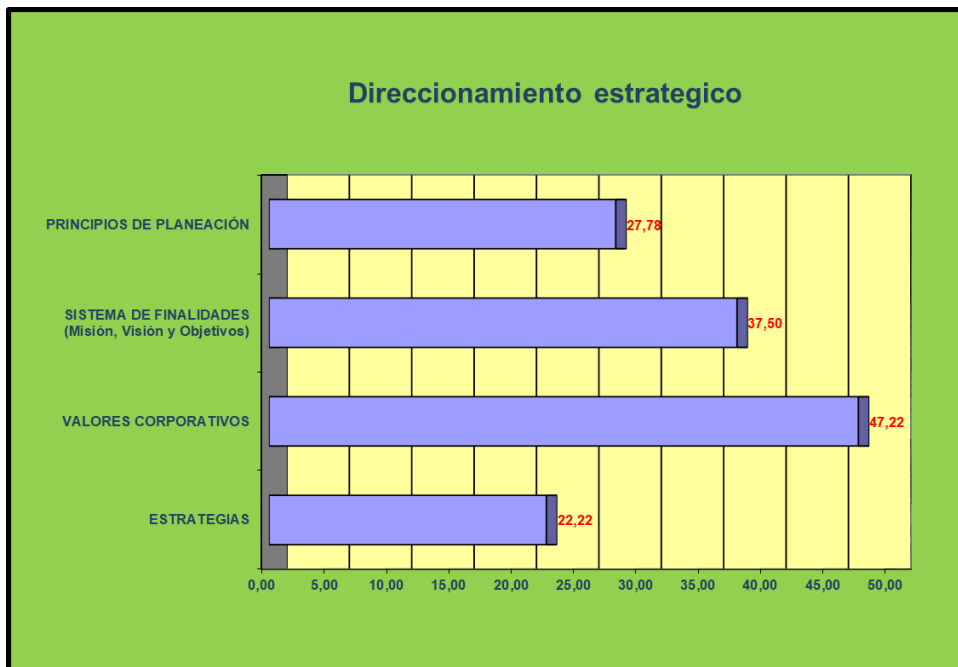
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

el sistema; los valores corporativos a través de su promulgación, considerarlos como instrumento gerencial y la gerencia por valores; y las estrategias mediante su evaluación, la integración con los grupos de interés y los sistemas de indicadores para medir las estrategias.

El componente tuvo una valoración promedio de 33,68%, por lo que se encuentra en el estadio de desarrollo interno.

Ilustración 3.

Análisis del direccionamiento estratégico



Fuente: el autor

Las variables con menor desempeño fueron las estrategias y los principios de planeación.

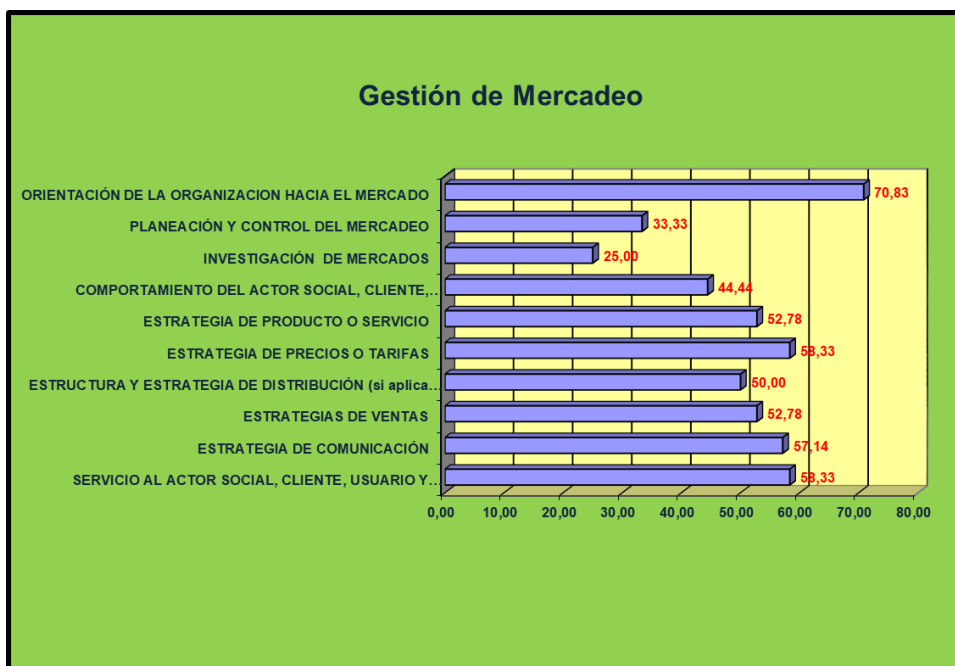
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Gestión de Mercadeo

Esta sección evalúa la capacidad de la empresa para atender las necesidades de sus clientes y lo hace a través de variables como la orientación de la organización hacia el mercado a través de considerar las necesidades del cliente y el posicionamiento de la empresa y sus marcas; la planeación y control del mercadeo con un plan de mercadeo documentado y el control del plan de mercadeo; la investigación de mercados con los estudios de mercados; el comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmento a través de su conocimiento, del cliente meta y del ciclo de vida del cliente; las estrategias del producto o servicio con la investigación de mercados para desarrollar nuevos productos, el conocimiento y uso estratégico de los niveles de producto y de las etapas del ciclo de vida del producto; de la estrategia de precios o tarifas con sistema de costos, de estrategias de precios y de respuesta a cambios de precios; la estructura y estrategia de distribución con la estructura en sí y la información, control y evaluación de la penetración de mercados; las estrategias de ventas a través de la promoción de la fuerza de venta, consideración del presupuesto y estrategias y tácticas de ventas; las estrategias de comunicación mediante la planeación y distribución de publicidad, el plan de promoción, la participación en eventos, la actividades de promoción y ventas, la planeación de relaciones públicas, el plan y presupuesto de actividades de mercadeo y la mercadotecnia; el servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor a través de la filosofía de orientación de servicios y la evaluación del servicio.

La gestión de mercadeo se cumple en un 50,3%, por lo que apenas se encuentra ingresando al estadio de interacción con mercados y el entorno.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Ilustración 4.*Análisis de la gestión de mercado*

Fuente: el autor

Los factores que menos calificación tienen son la investigación de mercados y la planeación y control del mercadeo.

Cultura Organizacional

Se evalúa los elementos que guían el comportamiento de los empleados. En este componente se evalúa el liderazgo mediante las responsabilidades de la alta gerencia, el papel de la alta gerencia como líder, las actividades de promoción y liderazgo, y el diagnóstico de la cultura organizacional; la participación y compromiso a través del manejo de la autoridad y autonomía, los equipos de trabajo y las iniciativas de los trabajadores; el desarrollo y reconocimiento con los planes y desarrollo, la preparación al retiro laboral, la

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

referenciación y el reconocimiento; y la creación de un entorno vital para los trabajadores mediante los métodos de respuesta a los trabajadores y la promoción del respeto y dignidad.

La cultura organizacional se cumple en un 46,01% por lo que se encuentra saliendo del estadio de desarrollo interno.

Ilustración 5.

Análisis de la cultura organizacional



Fuente: el autor

Los aspectos que menos se cumplen son el desarrollo y reconocimiento y el liderazgo.

Estructura Organizacional

Para la estructura organizacional se buscan debilidades que afecten la ejecución de las operaciones básicas que comprenden el negocio.

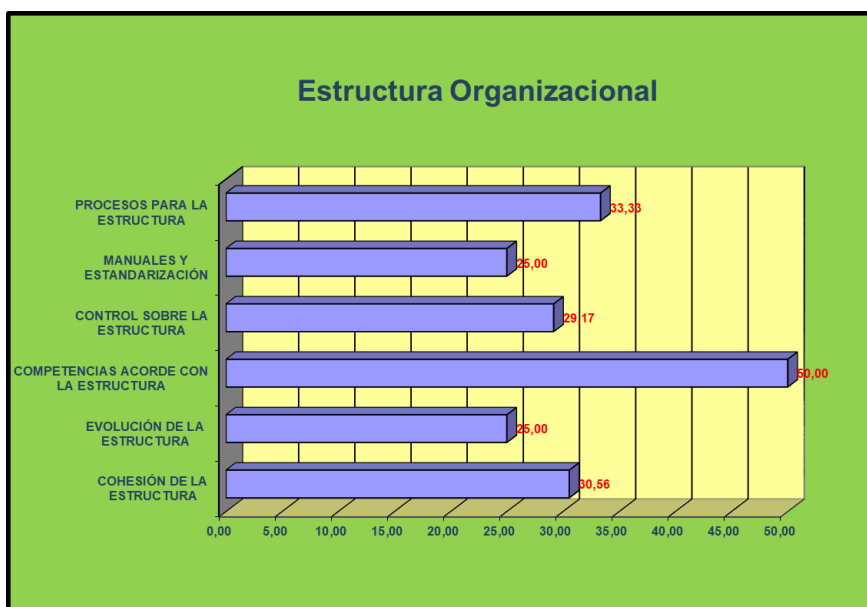
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

En este componente se analizan los procesos para la estructura a través de la estructura ajustada a la estrategia y las decisiones acorde a la planeación estratégica; los manuales y estandarización al evaluar la estandarización versus la planeación estratégica; el control sobre la estructura con la adaptación de la estructura; las competencias acordes con la estructura mediante el trabajo en equipo y los proyectos; la evolución de la estructura a través de los registros; y la cohesión de la estructura mediante los sistemas de información.

Las variables tienen una valoración del 32,18% por lo que en este componente la empresa está empezando en el estadio de desarrollo interno.

Ilustración 6.

Análisis de la cultura organizacional



Fuente: el autor

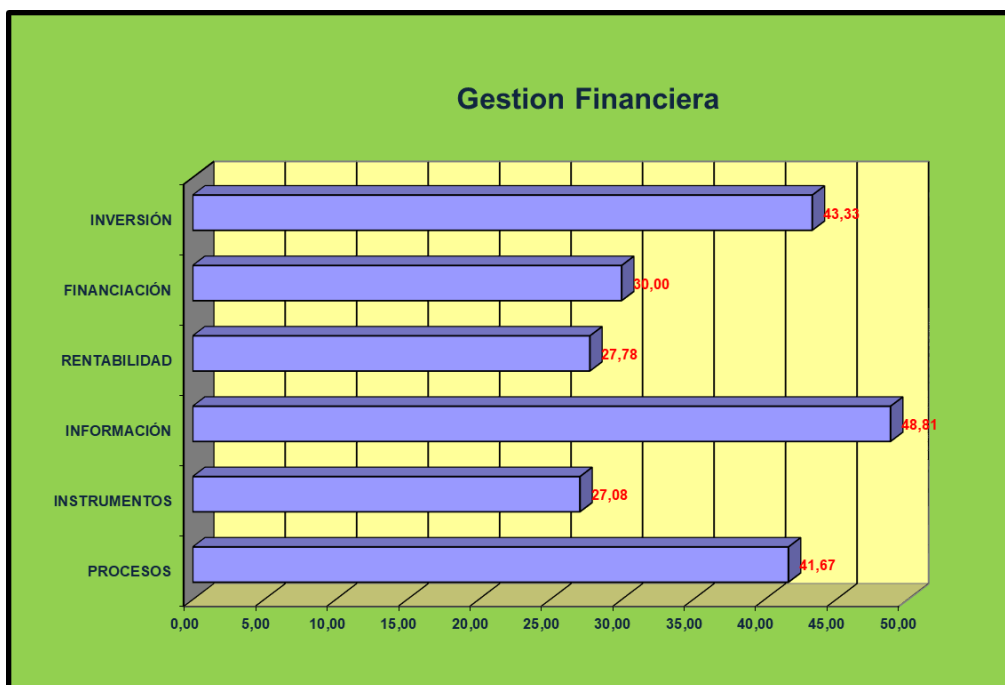
Las variables más débiles son los manuales y la evolución de la estructura.

Gestión Financiera

La gestión financiera está enmarcada en la obtención de la rentabilidad de la empresa. El componente analiza la inversión a través de la inversión en capital de trabajo, cuentas por cobrar, el flujo de caja, las decisiones de inversión y la inversión fija; la financiación mediante la proyección estratégica, el financiamiento del capital de trabajo, la financiación con proveedores, la relación precio – valor y la financiación para la expansión; la rentabilidad con la gestión del capital de trabajo, las compras, el resultado de la rentabilidad; la información con respecto al objeto social, la utilización de la información, las bases de datos, las metas y objetivos, la política de crédito, la política de endeudamiento y el crecimiento de la empresa; los instrumentos mediante los estados financieros, el benchmarking, los inventarios, los presupuestos, los costos, los indicadores, los excedentes y el crédito y cobranzas; los procesos a través de la planeación, procesos de información, el sistema de acopio, la contabilidad, el sistema de información, la gestión financiera y la tesorería.

La gestión financiera recibe una valoración del 36,45% por lo que está en el estadio de desarrollo interno.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Ilustración 7.*Análisis de la gestión financiera*

Fuente: el autor

Los menores puntajes están en los instrumentos y la rentabilidad.

Gestión Humana

La gestión humana analiza los elementos que impiden el desarrollo pleno del personal y que por tanto dificultan el logro de los objetivos.

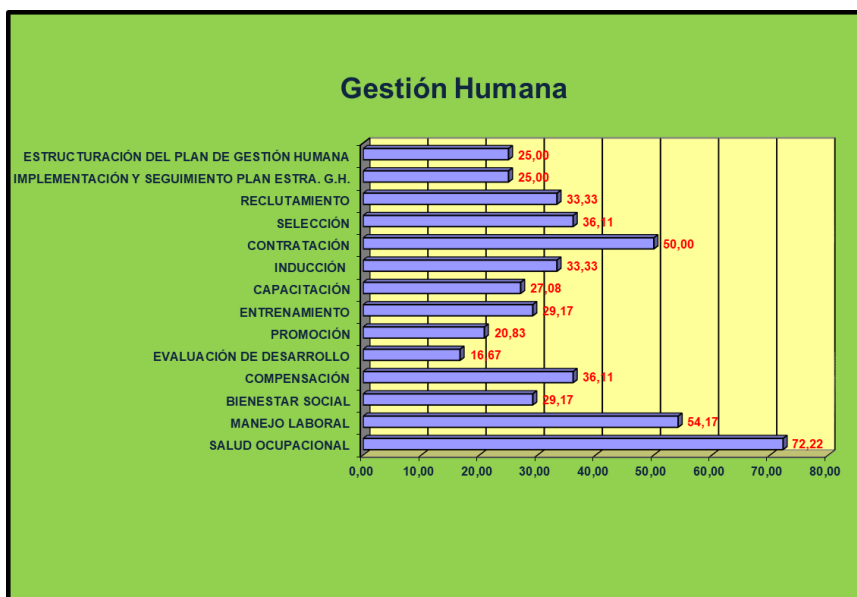
En este componente se analizan variables como la estructuración del plan de gestión humana con el plan estratégico y la alineación con el direccionamiento estratégico; la implementación y seguimiento al plan estratégico de gestión humana; el reclutamiento en cuanto a documentación, procedimientos y mecanismos de evaluación y mejoramiento, la selección con el proceso, las habilidades, aptitudes y valores y los criterios físicos y de salud;

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

la contratación mediante las políticas, fuentes internas y externas y los modelos de contratos; la inducción a través de los mecanismos para información y los mecanismos de promoción y medición; la capacitación con los programas, criterios, mejoramiento e innovación y la evidencia de logros; el entrenamiento mediante criterios de evaluación del desarrollo y la evidencia de logros en entrenamiento; la promoción con los criterios para promoción y los datos sobre criterios de promoción; la evaluación de desarrollo mediante los procesos de valoración y méritos y los sistemas de evaluación del desempeño; la compensación a través de los criterios de equidad para determinación de salarios, los indicadores de gestión y el sistema de pagos; el bienestar social en cuanto a programas, la generación de ambiente de colaboración, la estadística sobre el aumento de productividad y los mecanismos de comunicación; el manejo laboral con el reglamento interno de trabajo y la liquidación de personal; y la salud ocupacional mediante los programas de mejoramiento de condiciones de vida, los programas de prevención de la salud y las medidas de protección.

En gestión humana se tiene un porcentaje del 34,87% por lo que se encuentra en el estadio de desarrollo interno.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Ilustración 8.*Análisis de la gestión humana*

Fuente: el autor

Los menores puntajes son promoción y estructura e implementación y seguimiento.

Logística

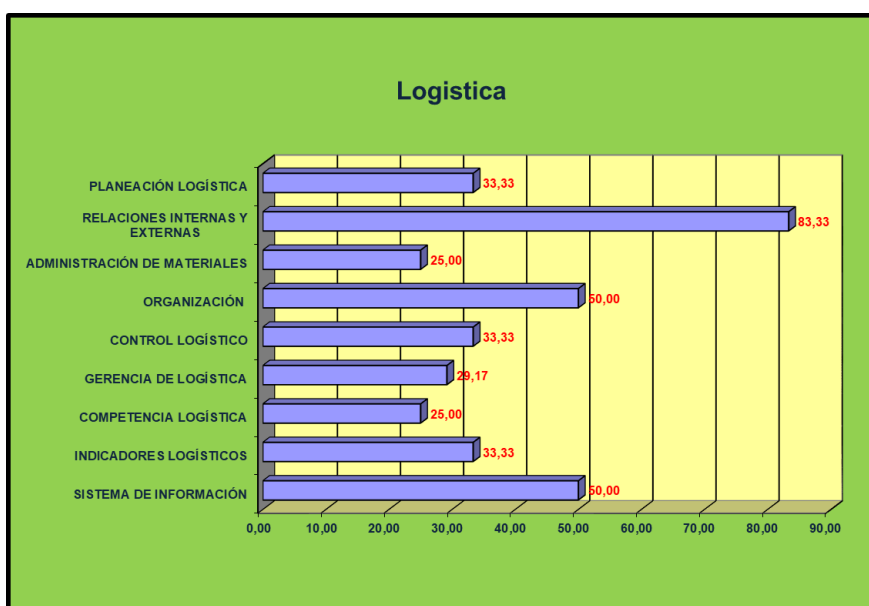
En cuanto a logística, el análisis espera encontrar las limitantes que afectan la distribución de los productos de la empresa. Entre las variables analizadas se encuentran la planeación logística, en cuanto a su funcionamiento; las relaciones internas y externas por la alineación; la administración de materiales en los modelos y metodologías; la organización en cuanto a la tecnología utilizadas; el control logístico por los sistemas utilizados; la gerencia logística en la alineación y los modelos y metodología; la competencia logística en la capacitación especializada; los indicadores logísticos por su uso; y el sistema de

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

información a través de los tipos de sistemas. En logística se tiene 40,28% por lo que ya está saliendo del estadio de desarrollo interno.

Ilustración 9.

Análisis de la logística



Fuente: el autor

Los menores puntajes se tienen en administración de materiales y en competencia logística.

Asociatividad

Este factor analiza la capacidad de la empresa para generar y mantener alianzas. El componente de asociatividad incluye las variables de gestión en el sector a través de la gestión, la capacidad asociativa, los acuerdos formales y la capacidad para el crecimiento asociativo; la confianza que genera la empresa mediante la competencia y cooperación, el

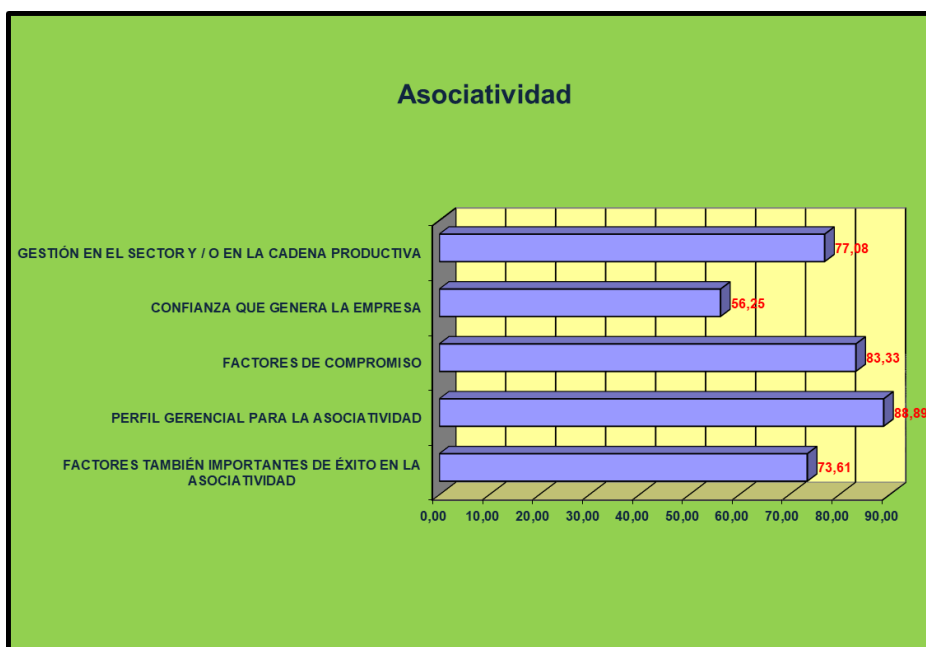
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

conocimiento e información, la construcción de relaciones y los fundamentos de confianza; los factores de compromiso con el cumplimiento de normas, los acuerdos y compromisos gremiales, la capacidad para compartir conocimiento, el conocimiento y aplicación de políticas gubernamentales nacionales, regionales y locales de innovación y competitividad; el perfil gerencial de asociatividad a través de actitud hacia el cambio, la formación académica, el trabajo individual, la comunicación, la actitud hacia la asociatividad y el conocimiento y aprendizaje; y los factores también importantes de éxito como la innovación, el comportamiento en el mercado, los grados de desarrollo de la tecnología, la plataforma de información, la influencia empresarial y el reconocimiento de sus valores agregados.

La asociatividad es una gran fortaleza con el 75,83% por lo que la empresa está en el estadio de interacción con entorno y mercados.

Ilustración 10.

Análisis de la asociatividad



Fuente: el autor

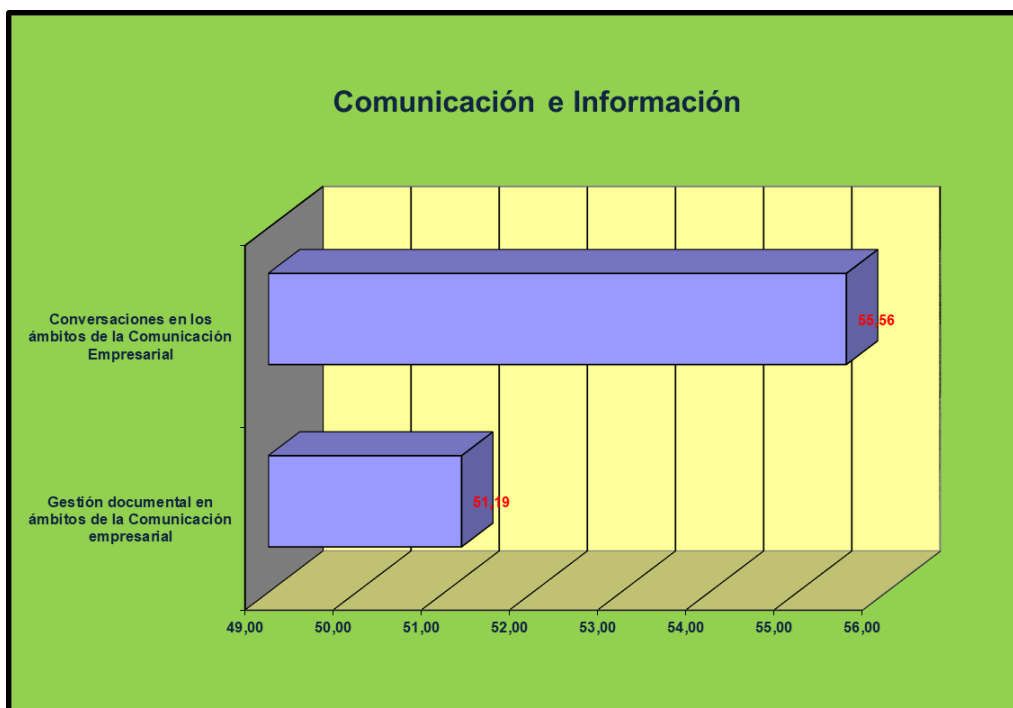
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

La menor puntuación se tiene en confianza que genera la empresa.

Comunicación e Información

Este componente evalúa la capacidad para gestionar y preservar la información de la empresa. Entre las variables se encuentran las conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial mediante la coherencia al discurso empresarial, la comunicación de objetivos, la retroalimentación, los medios de comunicación, la escucha a los grupos internos, la escucha a los clientes, la negociación que genera valor, los medios de comunicación, la planeación de la publicidad, los gremios, los estamentos de control gubernamental y la comunidad; y la gestión documental en el ámbito de la comunicación empresarial con la planeación, la redacción, la selección de la información, la revisión, el almacenamiento, la distribución y la destrucción.

La comunicación logró una puntuación del 53,37% quedando en el estadio de interacción con el entorno y mercados.

Ilustración 11.*Análisis de la comunicación e información*

Fuente: el autor

El punto de mejora sería la gestión documental.

Innovación y Conocimiento

En este componente es indispensable para crecer y mantenerse en el mercado. Las variables analizadas son: los actores de la innovación que incluye el talento humano para la innovación, el conocimiento, la experiencia y la participación de trabajadores; cultura de innovación sostenible mediante los procesos colaborativos, las redes de innovación, los estímulos, los estilos de actuación, la interacción con grupos de interés y la actitud hacia la innovación; la infraestructura para la innovación mediante las estrategias, la ejecución, los recursos y la protección de los resultados; los tipos de innovación a través de la

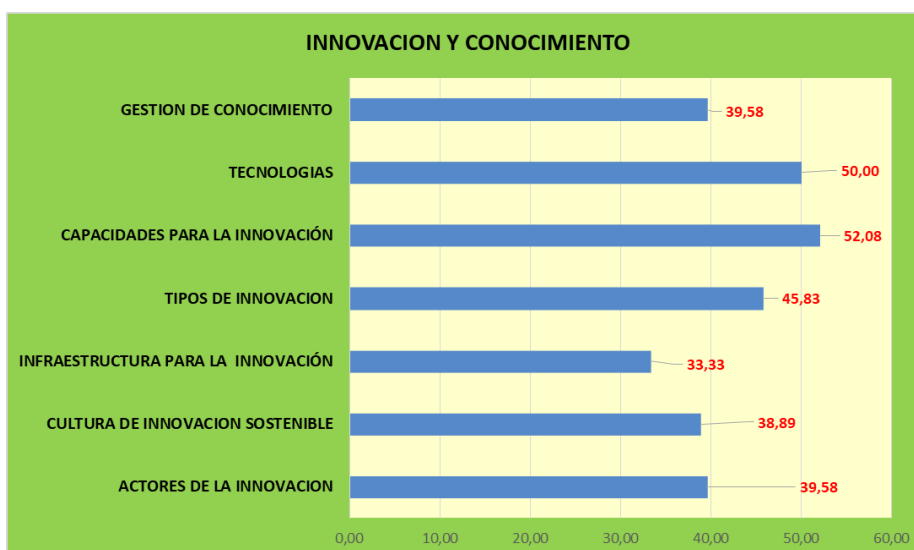
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

innovación de productos, la innovación en procesos, la innovación de marketing, la innovación en gestión y la innovación en modelos de negocio.

El componente tiene un valor del 41,94% por lo que se encuentra en un estadio de desarrollo interno.

Ilustración 12.

Análisis de la innovación y conocimiento



Fuente: el autor

Los puntos a mejorar son la infraestructura y la cultura de innovación.

Responsabilidad Social Empresarial – RSE

La responsabilidad social de la empresa vincula la acción de la empresa con el bienestar de la sociedad. El componente incluye variables de enfoque estratégico de la RSE que analiza la planeación estratégica y el liderazgo ético; la gestión de la RSE con el gobierno corporativo, las prácticas laborales, el medio ambiente, las operaciones y cadena de valor,

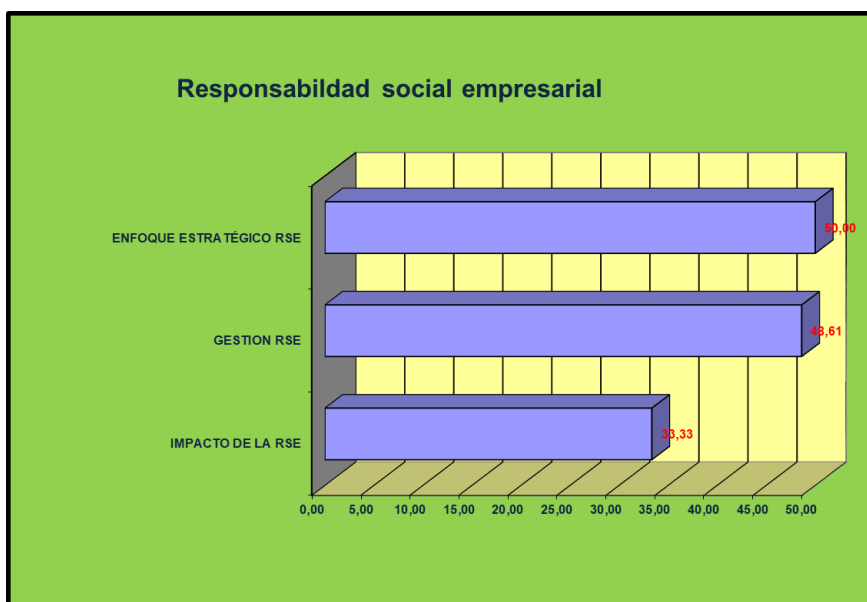
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

los clientes y consumidores y la comunidad e inversión social; el impacto de la RSE mediante los indicadores de desempeño, la gestión del riesgo, la reputación y comunicación de la RSE.

La RSE obtuvo un puntaje del 43,98% por lo que se encuentra en el estadio de desarrollo interno.

Ilustración 13.

Análisis de la RSE



Fuente: el autor

El menor puntaje lo obtuvo el impacto de la RSE.

Gestión Ambiental

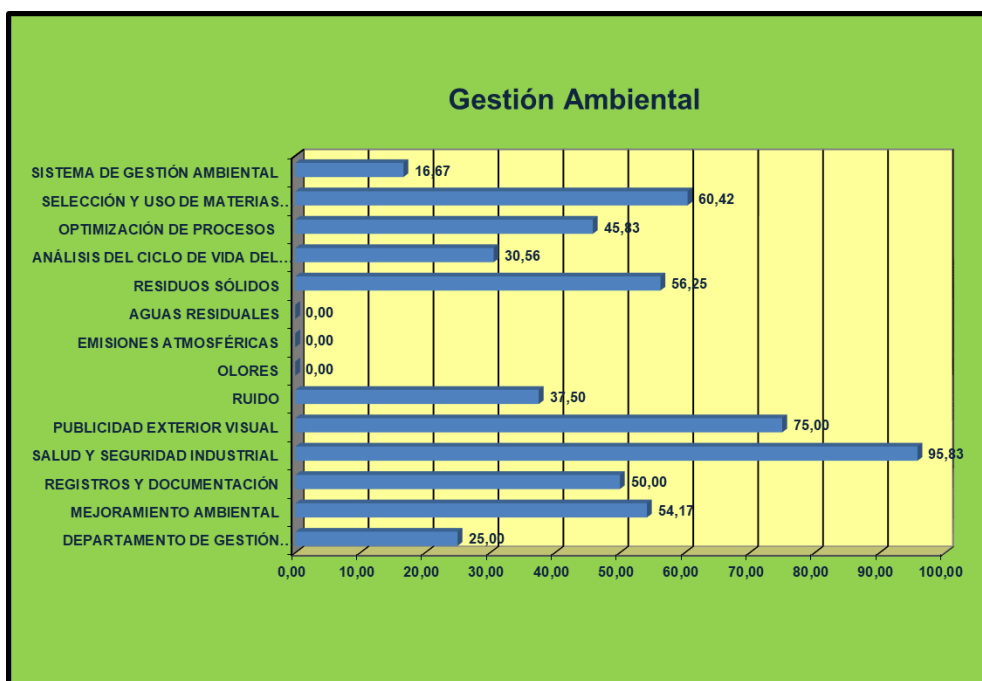
En este elemento se identifican debilidades que impiden la adecuada gestión de los aspectos ambientales.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

La gestión ambiental tiene una valoración del 49,75% por lo que se encuentra saliendo del estadio de desarrollo interno.

Ilustración 14.

Análisis de la gestión ambiental



Fuente: el autor

Las emisiones residuales y atmosféricas no aplican, por lo que los puntos de mejora son el sistema de gestión ambiental y un departamento encargado.

Planteamiento y formulación del problema

Identificación de tres áreas problemáticas

La evaluación realizada a través de la matriz MMGO permite identificar al área de asociatividad como la principal fortaleza, la cual es la única que se encuentra en el estadio de empresa de talla mundial a través de un ambiente propicio para la cooperación que permitiría potenciar el crecimiento del mercado, situación que se asimila a los analizado a través de la matriz de las cinco fuerzas de Porter, donde no se encuentra demasiada rivalidad de los competidores, sino que ya es evidente la concientización por una mayor integración como camino al éxito de la industria.

Las áreas en el estadio de integración con el entorno son elemento clave en la elección de estrategias se encuentran la comunicación e información, el análisis del entorno y gestión de mercados, los cuales son muestra clara de la fortaleza que mantiene la empresa como líder en la industria y la región, esto implica que existen elementos que facilitarían contrarrestar las amenazas que ofrece el entorno externo.

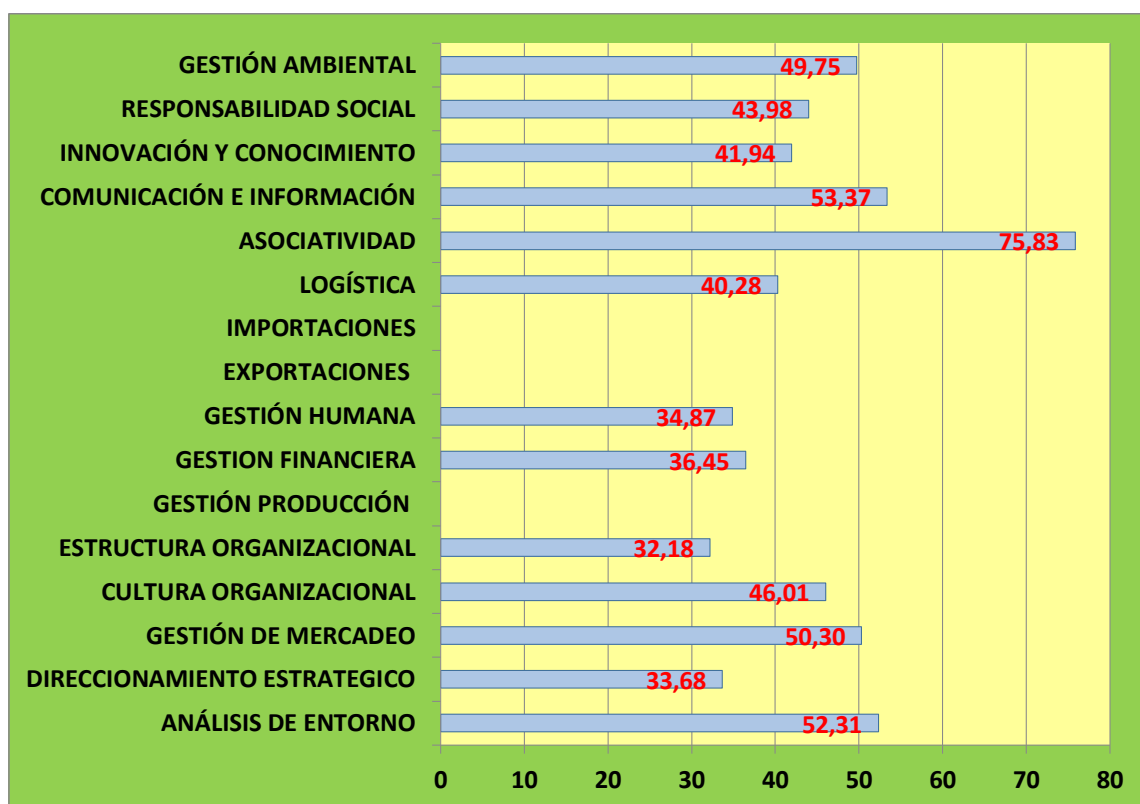
Por el contrario, las áreas que se encuentran en el estadio uno de supervivencia o entrando al estadio dos de desarrollo interno, son aquellas que deberán intervenir por estar impidiendo o dificultando el logro de los objetivos corporativos de la empresa.

Estas áreas débiles se identifican en la matriz MMGO general, siendo las áreas que hayan obtenido los menores puntajes y que fueron vistas con anterioridad.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Ilustración 15.

Análisis general de la matriz MMGO



Fuente: el autor

La gráfica del perfil de la empresa muestra que las tres áreas de menor puntaje fueron estructura organizacional, direccionamiento estratégico y gestión humana y por tanto representan un problema para la gestión de la empresa, de tal manera que, al resolverlos se puede avanzar en los diferentes estadios y adaptar la empresa a las nuevas exigencias del entorno.

Estructura organizacional

Como se había mencionado, la estructura organizacional tiene como debilidades los componentes de manuales y estandarización (25), evolución de la estructura (25) y el control sobre la misma (29,17), por lo que esta variable ya se encuentra saliendo del primer escenario y empezando el segundo en estos componentes.

En el componente de manuales y estandarización (Tabla 4), la estandarización vs manuales se desarrolla de manera informal por la inexistencia de manuales para documentar y organizar las funciones y procedimientos, por tanto las operaciones no están relacionadas con la planeación estratégica de la empresa, que también está ausente.

En evolución de la estructura (Tabla 5) es posible evidenciar que no hay registros de las transformaciones de la empresa y que le han permitido pasar de un negocio a una organización de más de 50 personas, no obstante, el primer paso es reconocer su necesidad para promover los cambios y generar los registros.

En cuanto al control sobre la estructura de la empresa (Tabla 6), se evidencia que adaptación de la estructura organizacional tiene un mejor escenario en cuanto a relación que se guarda con su direccionamiento, debido a que, aunque no son acciones formales, los cambios han impulsado adaptaciones a la realidad que vive la empresa.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Tabla 4.

Manuales y estandarización

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Estandarización vs planeación estratégica	La organización no cuenta con manuales de funciones, procedimientos u otros con los cuales se documente y formalice la organización			1	La empresa tiene instrumentos formales como manuales de funciones, manuales de procedimientos u otros sistemas, con los cuales se documenta y formaliza la organización.				La estandarización y normalización forman parte de los manuales de funciones y procedimientos y se está comenzando a trabajar en una certificación internacional. Ya se tiene una Nacional.				La estandarización y normalización forman parte del ritmo habitual de los colaboradores y se cuenta alguna certificación internacional			
	No hay relación entre funciones, procedimientos y la planeación estratégica de la empresa			1	Se evidencia la relación entre los manuales de funciones y procedimientos y la planeación estratégica				La relación entre manuales de funciones , procedimientos u otros sistema de normalización y la planeación estratégica es alta.				Los manuales u otros sistemas de estandarización le dan valor agregado a la planeación estratégica			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

Tabla 5

Evolución de la estructura organizacional

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Registros	No existen registros formales de las modificaciones de la estructura			1	Existen registros parciales de las modificaciones de la estructura				Existen registros de las modificaciones que se han desarrollado y los criterios que las justificaron				Los registros están completos y actualizados y son usados para generar aprendizaje y tomar decisiones			
	Las transformaciones de la estructura han sido informales y de manera no planeada			1	Las transformaciones de la estructura se han dado por volumen de trabajo y/o rotación de personal				Las transformaciones de la estructura se han generado por cumplimiento de objetivos o metas				Las transformaciones de la estructura obedecen al direccionamiento estratégico			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Tabla 6*Control sobre la estructura*

CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Adaptación de la estructura organizacional	No se controla el cumplimiento y vigencia de los manuales y roles			1	Se revisan el organigrama o mapa de procesos y manuales solo cuando ocurre un incidente				Se revisan y actualizan periódicamente el organigrama o el mapa de procesos y los manuales				Se actualizan permanentemente el organigrama, los manuales u otros sistemas, para mantener la estructura organizacional a la vanguardia organizacional.			
	La estructura y manuales no guardan relación con el direccionamiento estratégico				La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento estratégico solo en su forma	1			La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento estratégico en aspectos de forma y fondo.				El direccionamiento estratégico marca la pauta para las actualizaciones de estructura, manuales u otro sistemas de vanguardia.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico, es sin duda, el principio de la gestión empresarial porque es el que orienta las acciones organizacionales a partir de una visión compartida, sin embargo, en la empresa se observa que aún existe un componente en el escenario 1 como lo son las estrategias (22,22), mientras que otras debilidades como los principios de planeación (37,5) y los sistemas de finalidades (27,78) se encuentran en el escenario 2.

La formulación de estrategias (Tabla 7) se encuentra aún en el estadio 1, sin embargo, aspectos como la evaluación de estrategias y su integración con grupos de interés debido a que se sigue planeando de manera operativa a partir del flujo de caja y ventas, pero ya se tiene la conciencia de cambio hacia una mayor cercanía a los intereses de grupos de interés como empleados, clientes, proveedores y accionistas, principalmente. Además, aunque el sistema de información existente posee indicadores que pueden servir a la gestión, aún no se utilizan para ello.

Por su parte, los principios de planeación (Tabla 8) tienen a la variable de planeación y formulación de escenarios en el estadio 2 donde la gerencia realiza planes de corto plazo y verifica su cumplimiento a través de programación de compras y ventas, sin embargo, no se tienen las personas para promover el proceso de planeación y obviamente los indicadores para evaluarlos, excepto aquellos que considera convenientes como el crecimiento de las ventas.

Finalmente, en el componente de sistema de finalidades (Tabla 9), el estadio 2 destaca para la variable de finalidades como instrumento de trabajo porque ya se han definido y pueden consultarse por todos los grupos de interés en la página de internet, sin embargo, no fueron producto de un estudio interno y externo, sino de la necesidad de proyectar solidez y confianza, de la misma manera, las finalidades no se han comunicado y apropiado hacia los empleados, generando la motivación necesaria para su cumplimiento.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Tabla 7.

Estrategias

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
EVALUACION DE ESTRATEGIAS	La gerencia centra las estrategias de la empresa en el flujo de caja y en el aumento de las ventas			1	la gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios				La gerencia ha implementado las estrategias de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en orientación al cliente				La empresa evalúa permanentemente las estrategias y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado			
ESTRATEGIAS DE INTEGRACION CON STAKEHOLDERS	La gerencia no ha elaborado estrategias de integración con los Stakeholders			1	La gerencia ha formulado estrategias de integración con los Stakeholders usando herramientas apropiadas para e+G27ste propósito				La gerencia ha implementado diversas estrategias de integración hacia los Stakeholders				La gerencia aplica estrategias de integración y cooperación con todos los Stakeholders de la empresa			
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	La gerencia no cuenta con indicadores de evaluación de las estrategias.		1		La gerencia ejecuta las estrategias generando estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control.				La gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo a su formulación.				La empresa cuenta con un sistema de indicadores que evalúa la efectividad y alcance de las estrategias Ej.: Cuadro de Mando Integral.			
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Tabla 8

Principios de planeación

Descriptores	Estadio1	I D M			Estadio2	I D M			Estadio3	I D M			Estadio4	I D M		
		I	D	M		I	D	M		I	D	M		I	D	M
PLANEACION Y FORMULACION DE ESCENARIOS	La gerencia no realiza planeación, se concentra en la ejecución y control de procesos operativos.				La gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su cumplimiento para realizar ajustes	1			La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.				La gerencia formula escenarios futuros y evalúa su probabilidad con una visión de largo plazo			
PERSONAL PARA PLANEACION	La gerencia no realiza planeación, no existen las personas capacitadas para esta actividad			1	La gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.				La gerencia conoce, gestiona y está capacitada en técnicas para construir el futuro, haciendo participar a su personal				La gerencia ha logrado alineamiento total entre sus requerimientos de planeación de la empresa y los de su personal			
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACION	La gerencia no usa indicadores o los usa de manera empírica			1	La gerencia cuenta con indicadores de desempeño y resultados. Se usan para tomar acciones correctivas y/o preventivas				La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o cuadro de mando integral como herramienta de planeación				La empresa cuenta con un sistema de valoración de escenarios, simulación o algún modelo matemático como herramienta de planeación			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,50		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Tabla 9

Sistema de finalidades

	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La empresa no ha formulado una visión de futuro				La empresa ha planteado una misión, visión y objetivos pero no son fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de la formulación			1	El sistema de finalidades ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa				El sistema de finalidades de la empresa es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados			
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	La gerencia no ha realizado la capacitación y motivación requerida para que los empleados puedan asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa			1	La gerencia ha capacitado a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación, asimilación, y apropiación del sistema de finalidades de la empresa				La empresa cuenta con un sistema de finalidades en la que participaron los empleados y exigió destrezas en el manejo de conflictos generados				El sistema de finalidades de cada empleado es compatible con la de la empresa			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Gestión humana

En gestión humana se encuentra en el estadio dos con 34,87 puntos y se tienen bajos indicadores en evaluación del desempeño (16,67), promoción (20,83), estructuración del plan de gestión humana (25) e implementación y seguimiento del plan de gestión humana (25).

En este escenario la empresa apenas se encuentra diseñando los planes que permitirán evolucionar hacia una empresa más organizada.

En cuanto a evaluación del desempeño (Tabla 10), las prácticas son de una empresa tradicional, trabajando de manera informal un proceso de valoración y méritos (fase de madurez) que revele las necesidades de mejoramiento de los trabajadores. En este sentido, la gerencia ya ha tomado conciencia de la importancia de implementar un esquema de incentivos a partir de la evaluación del desempeño, por lo que se espera que al mejorar en los procesos de planeación y control de la gestión, se logre corregir. Adicionalmente, en cuanto a los sistemas de evaluación de desempeño (fase de iniciación), se carece totalmente de indicadores y procedimientos que permitan su implementación por cuanto no se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área.

En el componente de promoción la empresa (Tabla 11) se encuentra también en el primer estadio, pero obtiene un mejor puntaje debido a que los criterios para promoción se están desarrollando (D), siendo aún informales pero ya identificando cuales podrían ser aplicados para mérito y antigüedad. Así mismo, los datos sobre criterios de promoción ya están generándose informalmente (M) y aunque no se manejan estadísticas, si se pueden visualizar los criterios de promoción, los cargos a promover y su aporte a la productividad a través del análisis del sistema de información.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

En el componente de la estructuración del plan de gestión humana (Tabla 12), la posición es de salida del primer estadio con un proceso ya maduro del primero, tanto en el plan estratégico como por la alineación con el plan estratégico, dado que los dos son inexistentes en este momento.

Finalmente, en el componente de implementación y seguimiento al plan (Tabla 13), el estadio 1 ya se encuentra maduro para pasar al segundo escenario. Es notorio que son inexistentes los planes y por tanto la implementación y seguimiento, sin embargo, ya se han detectado estas falencias y la dirección comienza a concientizarse de iniciar los cambios.

Como se observa, es necesario definir los planes de gestión humana para iniciar su implementación, promoción y por tanto, la evaluación de resultados.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Tabla 10*Componente de evaluación del desempeño*

Descriptores	Estadio1	I D M			Estadio2	I D M			Estadio3	I D M			Estadio4	I D M		
PROCESO DE VALORACION Y MERITOS	Se trabaja de manera informal un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.			1	Se trabaja actualmente un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				El proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es una realidad y esta mejorando				La aplicación de un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores funciona de manera excelente			
SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.	1			Se esta trabajando de manera informal un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo				Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.			
PONDERACIÓN		0,08	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

Tabla 11*Componente de promoción*

CITERIOS PARA PROMOCION	Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)		1		Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)				Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.), son una realidad y están mejorando				La aplicación de criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) funcionan de manera excelente			
DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCION	No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.			1	Se están trabajando de manera informal datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.				Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas				Se evidencian en todas las áreas o procesos, datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.			
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Tabla 12

Componente de estructuración del plan gestión humana

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PLAN ESTRATEGICO	Inexistencia de la misión, las políticas, las metas y las estrategias de gestión humana.			1	Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.				Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.				La misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, son conocidas y se están trabajando uniformemente en toda la empresa.			
ALINEACION CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Inexistencia de un plan estratégico de gestión humana .			1	El plan estratégico de gestión humana esta alineado de manera informal al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana esta alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana esta alineado totalmente al direccionamiento estratégico de la empresa y funciona de manera excelente.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

Tabla 13.

Componente de implementación y seguimiento del plan de gestión humana

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
IMPLEMENTACIÓN	Inexistencia de una implementación del plan de gestión humana .			1	La ejecución del plan de gestión humana esta integrado informalmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana esta integrado parcialmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana esta integrado integralmente a los de otras áreas de la empresa.			
SEGUIMIENTO	Inexistencia de un seguimiento del plan de gestión humana.			1	La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.				El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.				El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Evaluación y selección del área a intervenir

Las tres áreas se evalúan frente a los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad de la empresa, así como su coherencia con la misión y visión, para lo cual se usa una matriz cuantitativa de planeación estratégica, donde se asigna una ponderación a cada factor clave de éxito y se multiplica por una valoración de entre 1 (no aporta al objetivo) a 4 (aporta al objetivo).

El área que obtenga el mayor ponderado es la elegida.

Tabla 14.*Evaluación del área a intervenir*

Factor	Importancia	Estructura organizacional		Direccionamiento estratégico		Gestión humana	
		Califica	Ponderado	Califica	Ponderado	Califica	Ponderado
Rentabilidad	20%	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Crecimiento	25%	3	0,75	4	1,0	4	1,0
Sostenibilidad	20%	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Misión	15%	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Visión	20%	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Total			2,85		3,65		3,80

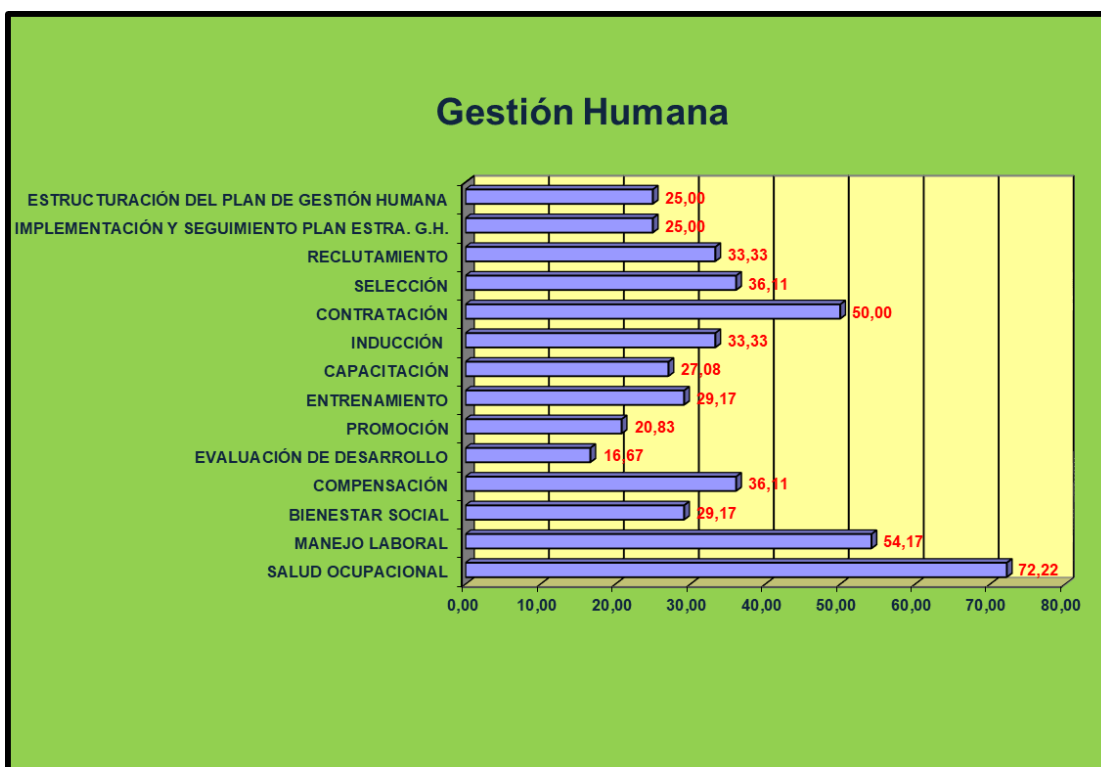
Fuente: el autor

El área donde, al intervenirla para resolver las variables que representan una debilidad, aportan más a los objetivos de la empresa es la de gestión humana, principalmente porque contribuye en mayor medida al crecimiento de largo plazo, a la sostenibilidad y a cumplir la misión y la visión, sin embargo, al requerir un mayor gasto que las demás áreas, la rentabilidad podría presentar una reducción en el corto plazo pero se vería recompensada en el mediano y largo plazo.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Identificación de la problemática general del área seleccionada

Al revisar a fondo el área de gestión humana se encuentra la falta de evaluación de desarrollo, la promoción y la estructura del plan de gestión humana, así como la implementación y seguimiento.

Ilustración 16.*Análisis de la gestión humana*

Fuente: el autor

Estos problemas suponen los mayores retos de la empresa para poder cumplir sus objetivos y por tanto al reducir dichas debilidades, la empresa crecerá, será sostenible y más rentable. Maturana y Andrade (2019) mencionan que cuando las empresas carecen de

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

prácticas de gestión humana, sufren de problemas como los reprocesos, retrocesos, desperdicios, poca cultural de servicio al cliente y fuga del personal.

De los resultados de la matriz y su análisis se encuentra que la variable de evaluación del desarrollo se encuentra en la etapa 1, es decir, que funciona como una empresa tradicional y sus procesos son informales, de tal manera que no se tienen sistemas ni procesos de evaluación que permitan verificar el cumplimiento de objetivos, aspecto que está íntimamente ligado a la ausencia de una planeación, organización, dirección y control eficiente, propio de una empresa en esta etapa de desarrollo, de tal manera que superar dicha dificultad ayudará a proyectar a la organización para pasar a los siguientes escenarios.

Núñez, De La Ossa y González (2019) en su investigación a 50 mipymes de Barranquilla encontraron que solo el 30% de las pequeñas empresas tienen algún tipo de programa de gestión humana para el desarrollo de sus empleados, pero ninguna de las medianas y pequeñas empresas lo hace de manera integral, siendo necesario así diseñar programas de desarrollo del personal para promover la mejora organizacional y por ende es una gran oportunidad para empresas que quieren consolidarse y crecer.

Esta propuesta es complementada por Maturana y Andrade (2019) al afirmar que estos la solución debe abordarse bajo el enfoque de sistemas, es decir, que prácticas como “reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y desarrollo, análisis de cargos, evaluación de desempeño, incentivos y compensación, planeación de ch [gestión humana], equipos autodirigidos, seguridad en el trabajo (que para el caso de Colombia es denominado Seguridad y salud en el trabajo, por la legislación vigente), promoción y plan carrera, prácticas de trabajo flexible para promover equilibrio trabajo-familia, entre otros” (pág. 1), deberán estar interrelacionadas y apuntar a objetivos de largo plazo.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Formulación del problema

Analizadas las áreas problemáticas e identificada aquella que tiene mayor incidencia en la organización, vale la pena realizar la siguiente pregunta:

¿Cómo resolver las principales debilidades del área de gestión humana para alcanzar cumplir la misión, visión y objetivos organizacionales de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad de Servimezclas Center?

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Propuesta de solución

La Evaluación del Desarrollo es el proceso con menor puntaje por lo que se elige como debilidad a fortalecer. En la gráfica se observa que tiene una puntuación de 16,67.

En cuanto a los procesos de valoración y méritos, la empresa se encuentra en el estadio 1 al trabajar de manera informal en el proceso, revelando las necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es decir, no se evalúa adecuadamente los méritos del trabajador porque no se tiene un proceso formal para ello. El estadio al que se quiere llegar es para aplicar un proceso de Valoración y Méritos que revelen las necesidades de mejoramiento en los trabajadores y funcione de manera excelente.

En el sistema de evaluación del desempeño, no se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo, lo que no tiene ningún antecedente en la empresa, ni siquiera de manera informal pero sí se tiene la conciencia de su necesidad y un sistema de información que podría proveer y procesar los datos. Se espera llegar al estadio 4 donde se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.

Esta propuesta de solución estaría sustentado en un plan de gestión humana que incluya el documento con los objetivos, métodos e indicadores a evaluar y la aplicación de un instrumento adecuado para determinar los avances y evolución del sistema, que podría implementarse una vez se diseñe el plan y sea aprobado por los directivos de la empresa con la delegación de responsabilidades y recursos requeridos, es decir, su implementación requiere “desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias”(Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth, 2019,

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

pág. 1), lo que indica que la solución facilitará el logro de los objetivos corporativos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Marco de referencia

La gestión humana

La gestión humana viene retomando mayor importancia en la organización al considerar a las personas como capital vital para el logro de objetivos, ya que son ellos quienes ejecutan las funciones de acuerdo a sus competencias. Para Ramírez, Espindola, Ruíz y Hugueth (2019) la gestión humana “son acciones que ejecutan las personas, mediante sus competencias, en un área en específico, fortaleciendo procesos de desarrollo, proyección y mejores condiciones de sí mismo y colectivamente en un entorno organizacional” de tal manera que promover las competencias ayudará a obtener mejores resultados de las empresas.

La gestión humana ya no se concibe como una labor aislada de la estrategia, sino que viene retomando importancia como una de las funciones primordiales de la administración empresarial. “La gestión humana durante mucho tiempo fue entendida como una labor de carácter administrativa, centrada en actividades transaccionales y muchas veces pensada como una función de control y administración de personal, pero evolucionó tanto en su concepto como en su rol en las organizaciones convirtiéndose en una función estratégica fundamental para generar valor para las organizaciones y en un medio para el desarrollo humano de los colaboradores”(Calderón, 2020).

De acuerdo a lo anterior, la gestión humana se está convirtiendo en la mejor estrategia para afrontar los cambios y darle flexibilidad a las empresas para adaptarse a las circunstancias que definen la realidad global y que se han profundizado con la pandemia, es decir, la gestión humana está ayudando a las organizaciones a adaptarse de mejor manera ante los cambios de las tendencias de consumo y preferencia de los consumidores, ya que el talento humano es quien más está en contacto con el cliente, lo que exige también un

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

nuevo liderazgo para administrar las necesidades y motivaciones de los empleados, tal como los afirman Barrios, Oliveros y Figueroa (2020), la gestión del talento humano constituye “la fuente de capacidades dinámicas y de ventaja competitiva sostenible”.

Rubio y García (2019), encontraron en su investigación que las buenas prácticas de gestión humana tienen un impacto directo en el compromiso laboral de los empleados, lo que indica que mejorar las directrices y prácticas de este elemento, incidirán positivamente en la motivación de los trabajadores.

La gestión humana está buscando implementar sus prácticas y modelos desde dos perspectivas básicas: una universalista y una contingencial.

La primera perspectiva universalista se basa en modelos probados de manera empírica y teórica, entendidas como prácticas de alto desempeño y la segunda surgida desde las capacidades de la misma empresa y adaptadas a su entorno y realidad.

Ramírez, et. al (2019) las estrategias de gestión humana pueden enfocarse en acompañamiento del personal, compensación y políticas de retención. Para Vargas y León (2009), las seis prácticas de alto desempeño propuestas por Pfeffer (1998) son: seguridad en el empleo, contratación selectiva, trabajo en equipo y equipos auto administrados, pago de alto nivel contingente con el desempeño organizacional, amplio entrenamiento, reducción de las diferencias de estatus e información compartida.

Estas prácticas se ejecutan en la empresa de la siguiente manera:

1. Seguridad en el empleo: en la empresa se ofrecen contratos a término indefinido a los empleados después de los primeros dos contratos a término fijo de un año, ello contribuye a la fidelización y sentido de pertenencia, ya que de acuerdo con la pirámide de las necesidades de Maslow, una vez la persona resuelve sus necesidades fisiológicas con el salario, empiezan a emerger las necesidades de seguridad, que en mucho son suplidas con este tipo de contratos que ofrecen

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

estabilidad a largo plazo, pero que requieren un buen clima organizacional para que también se satisfagan necesidades superiores. Autores como Sanín, López y Gómez (2015) señalan que el tipo de contrato no es suficiente para garantizar la felicidad en el trabajo. Por su parte, autores como Díaz, Díaz y Morales (2014) encontraron que el tipo de contrato solo tiene relación con la necesidad de afiliación y auto competencia.

2. Contratación selectiva: aunque aún no es una práctica, entre los planes de mejoramiento de la empresa, se encuentra el diseño del proceso y procedimiento de contratación con el objetivo de estandarizar la práctica y las pruebas necesarias para garantizar que quienes ocupen los cargos, sean las personas con el mejor perfil en cuanto a competencias generales y específicas, esto con el fin de aplicar el principio de la selección científica de los trabajadores y adaptarse a las nuevas necesidades o dinámicas del mercado. “Estos cambios significativos en el entorno condicionan a las organizaciones a dirigir su mirada a los métodos de selección del talento humano, como estrategia para proveer a la empresa de ventajas competitivas que contribuyan a generar una marcada diferencia frente a la competencia”(González, 2017).
3. Trabajo en equipo y equipos auto administrados: es un proceso que se encuentra en desarrollo debido a que las actividades no requieren muchas operaciones en grupo, sino que cada persona atiende de manera individual a los clientes, por lo cual se están organizando grupos especializados en ciertos productos o áreas del negocio, para que puedan apoyarse mutuamente y lograr la mayor satisfacción del cliente. Una vez implementados, los equipos contarán con la suficiente autonomía para proponer e implementar las mejores prácticas para aumentar la productividad. Mantilla y García (2010) encontraron que existe correlación entre competencias y conductas de trabajo en equipo y actitud hacia el cambio, por lo

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

que al promoverse se puede integrar a los empleados a la misión y visión de la empresa, que como lo mencionan Gil, Rico y Sánchez (2008) “la eficacia de estos equipos constituye un factor clave para el éxito de las organizaciones”(pág. 30).

4. Pago de alto nivel contingente con el desempeño organizacional: la empresa no cuenta con escalas salariales ni ha diseñado incentivos diferentes al salario fijo, razón por lo cual se encuentra en las estrategias de mejoramiento producidas en la práctica empresarial y que tienen como finalidad llevar a la empresa a generar una alta motivación en los empleados al proveer la necesidad de autorrealización por incentivos no monetarios como el reconocimiento o monetarios como una remuneración variable por productividad. Cava (2017) encontró que pagar por productividad tienen un efecto positivo en los costos laborales porque reduce la contratación de otros empleados, sin embargo, también recomienda acompañar esta medida con un programa de capacitación por parte del personal más experimentado y eficiente.
5. Amplio entrenamiento: el entrenamiento se ofrece durante un periodo de 6 meses, tiempo en el cual el empleado aprende acerca de los productos que tiene la empresa y la manera de atender al cliente, no obstante, aún falta diseñar un plan específico de entrenamiento y capacitación que permita ejercer seguimiento y control para medir los resultados y proponer acciones de mejora. En este sentido, Martínez, Palos y Vargas (2017) encuentra que existe una relación directa entre el entrenamiento de empleados y directivos con el crecimiento sostenido de las empresas analizadas, lo que indica que a mayor entrenamiento y capacitación, mayor será el éxito de la organización.
6. Reducción de las diferencias de estatus e información compartida: el estatus entre los empleados operativos no se da, aun cuando pertenezcan a diferentes áreas, pero sí se observa con respecto al área administrativa, donde la estructura

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

es jerárquica y la comunicación solo fluye desde arriba, con poca información compartida. Es un proceso que debe mejorarse y que se plantea desde la existencia de mejores canales e incentivos para promover la participación de los empleados en las decisiones de la empresa. Arribas (2000) reconoce la importancia de la gestión de la información en la toma de decisiones de la organización y de la necesidad de compartirse entre todos los miembros de la organización, de tal manera que deben promoverse los sistemas de información para su recolección, procesamiento y análisis.

De acuerdo con lo anterior, se afirma que la aplicación de principios y estrategias generales de la administración, se mejorará el desempeño de la organización. “A medida que las empresas gestionan sus recursos humanos también alcanzan altos niveles de competitividad y control de procesos”(Núñez, De La Ossa, & González, 2019, pág. 1).

Desde la perspectiva contingente se presentan tres variables: estratégicas, organizacionales y ambientales.

Para la gestión del talento humano, en Servimezclas Center SAS aplican de la siguiente manera:

1. **Estratégicas:** es la variable principal e implica adaptar la estrategia del talento humano a los recursos de la empresa y a las necesidades del entorno, lo que significaría que se apliquen acciones que realmente puedan funcionar con las capacidades del talento humano actual y que estas acciones faciliten el crecimiento y desarrollo de los empleados a medida que la empresa evoluciona. En el caso de la empresa, aún no se definen las estrategias por departamentos, por lo que se hace necesario iniciar con la planificación estratégica y en el área del talento humano evidenciar un plan de desarrollo organizacional acorde con la evaluación de la capacidad del talento humano propia de la empresa para asegurar que a través del servicio al cliente Servimezclas Center pueda

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

diferenciarse de la competencia y mantener o mejorar su posicionamiento. Tal como lo expresa Suárez e Ibarra (2000) la estrategia vincula el entorno sectorial (competidores, clientes y proveedores) con la realidad de la empresa (objetivos y valores, recursos y capacidades, y la estructura y sistema), de tal manera que la estrategia conlleva a cumplir los objetivos y afrontar los retos del entorno.

2. Organizacionales: la estructura deberá ser lo suficientemente flexible para asegurar una rápida adaptación de la empresa a los cambios y exigencias del entorno, por lo que deberá actualizarse y evaluarse periódicamente a partir de los resultados del seguimiento a los planes estratégicos y de área. En el caso de la empresa, se está proponiendo un cambio de la estructura con el rediseño de cargos y de departamentos, para hacer posible la implementación de la planeación estratégica que sea desarrollada, de tal manera que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que impone el mercado y la globalización. Bajo este enfoque, Rivas (2002) señala que la flexibilización organizacional hace más eficiente la empresa a través de la adaptación a las situaciones particulares que para el caso son las oportunidades y amenazas.
3. Del entorno: el ambiente o entorno externo se ha evaluado desde dos metodologías en la investigación. Una primera con la matriz externa que parte de un PESTEL y la segunda con la matriz MMGO, las cuales muestran las principales oportunidades y amenazas que atraviesa la organización y que pueden afectar el desempeño del personal. Entre las principales oportunidades encontradas, está la política de incentivos a la contratación de jóvenes, con lo cual no solo se logra renovar el personal que ya cumple su ciclo en la empresa o para ocupar los nuevos cargos, sino también es posible obtener ahorro ya que el incentivo cubre hasta el 20% de la nómina. Arribas (2000) relaciona el ambiente externo con las capacidades y recursos de la empresa (análisis MMGO en este

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

caso) a través de la estrategia, lo que implica que conocer las debilidades y fortalezas ayudará a tomar las mejores decisiones para aprovechar las oportunidades y amenazas.

Se observa que la empresa posee elementos y falencias en cada uno de los componentes de las perspectivas universalista y contingencial, por lo que deberá generarse una estrategia que desarrolle una ventaja competitiva de largo plazo, la cual no sólo deberá estar basada en teorías probadas, sino que también deberá estar respaldada y soportada por un análisis del entorno donde opera la empresa. Esta nueva estrategia deberá incluir “por una parte, diferentes aspectos organizacionales (clima, cultura, tecnología, entre otros) que conformarían el contexto interno, y por otra, factores sociales (legislación, cultura, mercado laboral, organizaciones sociales, entre otros) que constituirían el contexto externo”(Vargas & León, 2009, pág. 17) y deberá aplicarse al nivel individual, organizacional y social.

La evaluación 360

Como se ha mencionado con el análisis MMGO, la principal debilidad a corregir es el de evaluación del desarrollo, para lo cual se presenta la evaluación 360, herramienta de alto desempeño que corresponde al enfoque universalista, sin embargo, deberá responder a los aspectos organizacionales y externos de la empresa, es decir, se ajustaría a las propias necesidades de la organización. Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2008) Afirma que la evaluación 360 tiene un enfoque eminentemente práctico y conductual que se centra en la operación y resultados del negocio a partir de las personas, facilitando así el diagnóstico de potencialidades de los empleados.

De acuerdo con el portal Bizneo (2021), es una evaluación donde los evaluadores del empleado son todas las personas que están en contacto con él, por lo que es una

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

evaluación integral de retroalimentación que facilita el diagnóstico del personal para identificar puntos de mejora. “El éxito de éste método evaluativo se centra en el proceso de retroalimentación, el cual integra los conceptos emitidos desde varios ángulos, lo que le aporta un mayor grado de fidelidad, de igual manera reúne un grupo de recomendaciones y alternativas para superar las debilidades encontradas y explotar las habilidades que sean halladas en el evaluado”(Casallas, 2016).

Bajo esta evaluación, el empleado es evaluado por el jefe inmediato, los compañeros, los subalternos, y los clientes.

La evaluación permite medir de manera cuantitativa y cualitativa el rendimiento de los empleados y las competencias para trazar planes de formación y los planes de carrera y sucesión.

Entre las ventajas que destaca el portal, están:

- “El modelo 360 grados evita sesgos porque obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa.
- El formato de evaluación 360 es más objetivo, porque evalúa diferentes competencias de distinta manera. Por ejemplo, el trato con el cliente lo valorará mejor un cliente que un compañero. Con los beneficios que eso implica.
- La evaluación 360 grados fomenta la formación de equipos de trabajo más completos y cohesionados.
- Otra de las virtudes de la herramienta 360 grados es que permite recopilar una ingente cantidad de información de cada miembro del equipo clave en el proceso.
- Permite evaluar las competencias clave del puesto y las fortalezas y debilidades del empleado.
- Mejora la equidad y garantiza que los procesos de promoción interna sean justos.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

- Asimismo y puesto que obtiene esa información de fuentes muy variadas, la evaluación 360 grados fomenta la comunicación horizontal e involucra a diferentes departamentos”(Bizneo, 2021).

Entre las desventajas se encuentran:

- “Para empezar, puesto que las fuentes son tan variadas, puede ser difícil de gestionar.
- Dada su amplitud, analizar los resultados se vuelve más complejo si no contamos con un software o sistema específico que agilice el tratamiento de los datos.
- Requiere de mayor planificación que otros modelos.
- Puede derivar en tensiones entre departamentos si no se realiza adecuadamente.
- Puede fomentar un tipo de evaluación crítica, poco objetiva”(Bizneo, 2021).

Toro (2004) menciona en su estudio que existe mayor consistencia y confiabilidad en los resultados de la evaluación 360 cuando los evaluadores son los jefes o pares y poca consistencia y confiabilidad cuando la evaluación la hacen los subordinados.

Según lo expone Human Smart, citado por el portal Conexión Esan (2016), para implementar una evaluación 360, se requieran las siguientes etapas:

- **“Preparación:** se define cada paso a seguir, así como los tiempos que tomará el proceso de ejecución de la evaluación. Se debe analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. Se definen los formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder del proceso, entre otros aspectos.
- **Sensibilización:** el objetivo de esta etapa es lograr que evaluados y evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación así como su impacto organizacional. Es importante reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado. Omitir esta etapa probablemente llevará a que la evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

- **Proceso de evaluación:** es la etapa en que a los evaluadores se les envían los formatos de evaluación para que puedan dar una retroalimentación objetiva de acuerdo al rol que desempeñan con relación al evaluado.
- **Recolección de datos:** conforme los evaluadores van haciendo sus evaluaciones, estas son recolectadas para su posterior procesamiento. Se requiere de un monitoreo del avance registrado por cada evaluador, poniendo especial atención si hay algún retraso o si se presenta alguna anomalía.
- **Reporteo:** es la parte del proceso en que la información se recolecta, se sintetiza y se acomoda para que a partir de ella se pueda obtener información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.
- **Retroalimentación:** esta etapa requiere de un enfoque positivo al evaluado, que le ayude a crecer tanto en lo profesional como en lo personal. Se espera asimismo una reacción positiva y comprometida por parte del evaluado.
- **Planes de desarrollo:** luego de la evaluación y retroalimentación se debe elaborar planes de crecimiento para cada evaluado, mediante procesos de mejora que permitan desarrollar las oportunidades detectadas en la retroalimentación. Es preciso actuar sobre cuatro elementos donde pueden detectarse las deficiencias: conocimientos, actitudes, habilidades y valores”(Conexión Esan, 2016).

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Plan de acción

La evaluación 360 grado es una parte fundamental de un plan de gestión humana, por lo que inicia y termina con éste, es decir, permite identificar los puntos fuertes y débiles de los empleados para elaborar planes de mejoramiento generales y particulares a nivel de individuo, grupo y organización.

La siguiente tabla muestra el plan de acción para implementar la evaluación 360 en la empresa. Se observa que, aunque lo primero es realizar un buen plan de gestión humana, dicho plan no puede empezar sin haber diagnosticado adecuadamente la realidad de la empresa, es decir, cuales son las fortalezas y debilidades de los empleados y de sus administradores.

De esta manera, la evaluación 360 no sólo se convierte en una herramienta para hacer seguimiento y control de la implementación del plan de gestión, sino que deberá ser la base para elaborar dicho plan, ya que la planeación surge de un adecuado diagnóstico en la planeación, ejecución y seguimiento, los cuales fueron evidenciados en la matriz MMGO.

El plan de acción comprende dos importantes estrategias para resolver el problema de no tener una buena gestión humana.

En primer lugar se encuentra la estrategia de diseñar un plan de gestión humana, tarea que deberá estar a cargo del gerente general y el jefe de personal, pero que requiere la asesoría profesional de un experto en el tema, el cual sería contratado para la empresa para tal fin.

El plan de gestión humana que se genera como producto de la asesoría estaría compuesto por un direccionamiento que define los objetivos, políticas y estrategias que orientan los programas que serán implementados en cada área de la empresa.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Tabla 15.*Plan de acción*

Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Tareas	Inicio	Fin	Responsable	Indicador
No se tiene una buena gestión del talento humano	Contar con un sistema de gestión humana adecuado a la empresa	Diseñar e implementar una herramienta de control y seguimiento basado en la evaluación 360	Evaluar y proponer un plan de mejora al personal	Preparar los formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario y responsable	1/01/2023	1/02/2023	Jefe de personal Asistente Administrativo Asesor	Formatos Cronograma de trabajo
				Sensibilizar al personal de la empresa para la evaluación	1/02/2023	15/02/2023	Jefe de personal Asesor	No. de empleados capacitados
				Aplicar formularios a cada uno de los empleados	15/02/2023	1/03/2023	Jefe de personal Jefes de área	No. formularios / No. empleados * 100
				Procesar la información y preparar los informes a nivel de organización, área y empleado	1/03/2023	1/04/2023	Jefe de personal Asistente Administrativo Asesor	Informe por nivel
				Retroalimentar los resultados a nivel general por empresa y área, y particular con el empleado	1/04/2023	15/04/2023	Jefe de personal Jefes de área	No. retroalimentados / No. empleados * 100
				Elaborar el plan de desarrollo de gestión humana para la empresa, de área y de desarrollo personal	15/04/2023	1/06/2023	Gerente general Jefe de personal	Planes de gestión
		Diseñar un plan de gestión humana	Contar con objetivo, política y estrategias para la gestión del talento humano	Formular el direccionamiento del plan de gestión	1/06/2023	1/07/2023	Gerente general Jefe de personal	Documento de direccionamiento
				Diseñar los programas para la implementación	1/07/2023	1/09/2023	Jefe de personal Asesor	Número de programas
				Comunicar los programas mediante capacitación	1/09/2023	1/12/2023	Jefe de personal Contratista experto	No. de empleados capacitados
				Implementar los programas de gestión del talento humano	1/12/2023	31/12/2023	Jefe de personal Jefes de área	No. de acciones implementadas

Fuente: el autor

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Posterior a la planeación, el asesor, junto con el jefe de personal comunicará los diferentes programas de gestión humana a todos los empleados y se harán los ajustes que sean necesarios. En esta tarea es muy importante que todos los empleados queden capacitados, que conozcan y opinen acerca del plan de gestión que va a ponerse en práctica.

Finalmente, el jefe de personal implementa los planes, garantizando que todas las áreas participen de las acciones propuestas, de tal manera que los beneficios proyectados para los empleados, tengan el impacto que requerido. En este caso se harían informes periódicos (preferiblemente semestrales) de los programas ejecutados y de los empleados que participan en cada uno de ellos.

La segunda estrategia consiste en diseñar e implementar las herramientas de seguimiento y control basado en la evaluación 360°, iniciando con la preparación de los formatos y la capacitación de evaluadores y evaluados para dar a conocer la metodología de trabajo y calmar así posible resistencia por temor a una evaluación negativa. Esta tarea estará encargada al asesor externo y a los empleados del área de personal.

Posteriormente se sensibiliza al personal acerca de la importancia de la evaluación 360° y de las implicaciones para el plan de mejora, actividad que es realizada por parte del jefe de personal a los jefes de área y de estos últimos a cada empleado a su cargo. Todos los empleados deberán estar sensibilizados, por lo que se llevará registro de ello.

Con la aplicación de los formularios y el procesamiento de la información, se elaboran los informes individuales de desempeño, primero como insumo para el plan de gestión humana y luego como parte del proceso de mejora continua que deberá implementarse a partir de su informe a nivel de empleado, área y empresa. Esta labor será acompañada del asesor en una primera etapa y luego será dejada a cargo de los jefes de área.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Una vez se tienen los informes por niveles, cada jefe se reunirá individualmente con los empleados a su cargo para analizar los resultados de desempeño y a partir de ello, elaborar los planes individuales de mejora personal, de gestión de área y que hacen parte del plan de gestión humana de la primera estrategia.

La implementación iniciaría en el primer semestre de 2023 con un costo de \$4.000.000 por asesoría y acompañamiento profesional por 4 meses en el diseño y aplicación de las herramientas de control y seguimiento basado en la evaluación 360° y continua en el segundo semestre con un costo adicional de \$3.000.000 por la asesoría y acompañamiento profesional en el diseño del plan de gestión humana.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Lecciones aprendidas

De acuerdo a los resultados del análisis y evaluación de la empresa a través de la matriz MMGO se puede afirmar que la empresa está saliendo del primer escenario, siendo la gestión humana la que tiene mayor potencial de corregirse para contribuir al logro de los objetivos corporativos.

Aunque se evidencia que también se tienen falencias en la estructura y direccionamiento de la empresa, es evidente que para realizar los cambios, se hace pertinente conocer las debilidades que tiene el personal, corregirlos y construir con ellos los cambios que requiere la empresa para ser más eficiente en el largo plazo.

Lo anterior significa que para diseñar e implementar un plan estratégico que funcione y que fue detectado en el análisis organizacional, lo primero que deberá existir es una buena gestión de personal, lo cual garantizará que se logren los objetivos.

En la organización analizada, es posible identificar las siguientes lecciones para el desarrollo de la práctica profesional como Administrador de Empresas:

- La Matriz MMGO es una excelente herramienta de análisis, sin embargo, su aplicación requiere tiempo y conocimiento interno de la organización, por lo que se recomienda realizar capacitaciones previas con los empleados que suministran la información, ya que de ello depende una buena evaluación y por tanto, las propuestas de solución.
- En el caso de que el evaluador sea parte de la empresa, como es el caso, se recomienda que sea una persona externa la que aplique la metodología con las preguntas respectivas de cada área, ya que de no hacerlo, se podría caer en problemas de subjetividad al querer mostrar los mejores resultados de la empresa y no cumplir con el objetivo que es encontrar debilidades.

Conclusiones

Servimezclas Center SAS es una empresa comercial ubicada en la ciudad de Chiquinquirá que ha tenido un notable crecimiento en los más de 30 años que tiene funcionando, sin embargo, mediante el análisis realizado a través de la matriz MMGO, se evidencia que aún no cuenta con una estructura organizacional que facilite la gestión del talento humano a partir de los últimos modelos de gestión, sino que ha conservado su estructura plana de los inicios, lo cual le impide asignar funciones y responsabilidad a cada uno de sus empleados, así como conocer sus necesidades y expectativas dentro de la organización.

Resolver las debilidades en gestión humana también resuelve los escasos resultados en estructura organizacional, debido a que al mejorar la planeación del área, es posible identificar nuevas maneras de organizar al personal para darle movilidad y flexibilidad a éste recursos para que se ajuste a los objetivos empresariales y a las condiciones cambiantes del entorno.

Como propuesta de solución se plantea diseñar e implementar una evaluación 360 grados, la cual tiene la ventaja de ofrecer una calificación cuantitativa y cualitativa de la productividad y competencias (blandas y duras) de los empleados, de tal manera que se puede programar acciones de mejora a nivel personal, programas de fortalecimiento a nivel de grupo o área y planes de gestión a nivel corporativo.

La misma evaluación 360 grados sería la herramienta que facilitaría hacer el seguimiento y control a la implementación o avance de los planes de gestión que se diseñen a partir de sus hallazgos.

Bibliografía

- Arribas, A. (2000). *Comunicación en la empresa La importancia de la información interna en la empresa*. Obtenido de Revista Latina de Comunicación Social, vol. 3, núm. 27, marzo, 2000, p. 0: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81932703.pdf>
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). *Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas*. Obtenido de Inf. tecnol. vol. 31n. 2: https://www.scielo.cl/article_plus.php?pid=S0718-07642020000200055&tlng=es&lng=es
- Bizneo. (2021). *Qué es la evaluación 360 grados y cómo contribuye al desempeño*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-360/>
- Calderón, G. (2020). *Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión humana*. Obtenido de Lúmina (21): <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/3987/6289>
- Casallas, D. (2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Obtenido de Trabajo de grado de Administración de Empresas: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14298>
- Castro, H., & Sáenz, H. (2016). *Caracterización socioeconómica de los hogares de Chiquinquirá, 2016*. Obtenido de <https://indd.adobe.com/view/c422be6a-143f-43c8-ba53-24991feda432>
- Castro, H., Suárez, A., Parra, J., Peña, C., & Chavarro, F. (2022). *Caracterización del ingreso y gasto de Chiquinquirá, comparativo 2016 - 2019*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=G0x0EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

- Cava, A. (2017). *Los bonos por productividad y su influencia en los costos laborales de una empresa agraria de la provincia de Trujillo en el año 2016*. Obtenido de Trabajo de grado de Administración: <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8926>
- Cemex Ventures. (2021). *Nuevos materiales de construcción para cambiar la industria*. Obtenido de <https://www.cemexventures.com/es/nuevos-materiales-construccion/>
- Conexión Esan. (2016). *Las etapas del sistema de evaluación de 360 grados*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/las-etapas-del-sistema-de-evaluacion-de-360-grados/>
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). *Motivación laboral en trabajadores en empresas formales de la ciudad de Bogotá*. Obtenido de Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 7(1), 59-77:
<https://reviberopsicologia.iberro.edu.co/article/view/rip.7106/447>
- DW. (2021). *Colombia: las heridas del estallido social aún no han sanado*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/colombia-las-heridas-del-estallido-social-a%C3%BAAn-no-han-sanado/a-61628148>
- EAN. (2016). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Versión 1.0*. Universidad EAN.
- El Espectador. (2022). *¿Qué tanto creció la economía de Colombia frente a otros países?* Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/recuperacion-economica-de-colombia-perderia-impulso-en-el-2022-561147>
- Forero, C. (2022). *Plan de acción para el mejoramiento de la gestión de Servimezclas Center SAS*. Obtenido de Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Santo Tomás:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/47556/Plan%20de%20acci%C3%B3n%20Servimezclas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

- Gil, F., Rico, R., & Sánchez, M. (2008). *Eficacia de equipos de trabajo*. Obtenido de Papeles del Psicólogo, vol. 29, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 25-31:
<https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf>
- González, L. (2017). *Importancia de una buena gestión del proceso de selección del talento humano en el desarrollo de la empresa*. Obtenido de Trabajo de grado de especialista en alta gerencia: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16240>
- Mantilla, M., & García, D. (2010). *Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia v.15 n.49 Maracaibo mar. 2010: http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842010000100004&script=sci_arttext
- Martínez, M., Palos, G., & Vargas, J. (2017). *Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí*. Obtenido de Rev. esc.adm.neg. No. 82. Enero-Junio de 2017:
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1650/1664>
- Maturana, D., & Andrade, V. (2019). *La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión*. Obtenido de Innovar vol.29 no.74 Bogotá Oct./Dec. 2019:
<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>
- Núñez, L., De La Ossa, S., & González, K. (2019). *Gestión humana en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas*. Obtenido de Vol. 10 Núm. 2 (2019): Revista Aglala: <https://doi.org/10.22519/22157360.1437>
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). *Las competencias laborales y su evolución mediante el modelo de 360 grados*. Obtenido de Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Vol. IV No. 6 - Enero - Junio de 2008:
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

Portafolio. (2021). *Análisis: cómo está el país en pobreza, desigualdad, equidad de género*.

Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/panorama-de-colombia-en-pobreza-desigualdad-equidad-de-genero-553304>

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. Obtenido de Inf. tecnol. vol.30 no.6 La Serena

dic. 2019: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Rivas, L. (2002). *Nuevas formas de organización*. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n82/v18n82a01.pdf>

Rubio, L., & García, O. (2019). *Relación entre gestión humana y compromiso laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios*. Obtenido de Contexto, 8:

<https://doi.org/10.18634/ctxj.8v.0i.981>

Sanín, A., López, A., & Gómez, B. (2015). *Los efectos del tipo de contrato laboral sobre la*

felicidad en el trabajo, el optimismo y el pesimismo laborales. Obtenido de Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol. 34, Núm. 1 (2015):

<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/166>

Semana. (2018). *¿Para qué han servido los TLC en Colombia?* Obtenido de

<https://www.semana.com/economia/articulo/resultados-de-los-tlc-para-colombia-a-2018/261227/>

Servimezclas Center. (2021). *Quiénes somos*. Obtenido de

<https://www.servimezclas.com/nosotros/>

Suárez, J., & Ibarra, S. (2000). *Le teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Obtenido de

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf>

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SERVIMEZCLAS CENTER SAS

- Toro, F. (2004). *Confiabilidad en procesos de evaluación de 360 grados*. Obtenido de Revista Internamericana de Psicología Organizacional. Vol. 23, Núm. 1 (2004): <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/55>
- Vargas, T., & León, M. (2009). Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional. *Revista Costarricense de Psicología*, vol. 28, núm. 41-42, 169-185.