

PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS CON BASE EN LOS REQUISITOS DE LAS NTC ISO 9001: 2015
Y NTC 6001:2017.

ESTUDIO DE CASO EMPRESAS: RAPIDÍSIMO SERVICIOS MOTORIZADOS,
INGENIERÍA COLOMBIANA DE EQUIPOS ICE, DISTRIBUIDORA DE CARNES EL
ÉXITO.

Marvic Johan Blanco García

Maestría en Calidad y Gestión Integral

Trabajo de grado como requisito para optar el título de:

Magíster en calidad y gestión integral

Director trabajo de grado:
ALVARO PERDOMO BURGOS

Convenio Universidad Santo Tomas - Icontec

Maestría En Calidad Y Gestión Integral

Bogotá D.C. 2019

CONTENIDO

1.	Resumen	7
2.	Definición del Problema.....	9
2.1.	Antecedentes.....	9
2.1.1.	Antecedentes en el contexto Mundial.	9
2.1.2.	Antecedentes en el Contexto Latinoamericano.....	10
2.1.3.	Antecedentes en Colombia.	11
2.2.	Descripción del Problema.....	12
2.3.	Formulación del Problema.....	14
3.	Justificación.....	15
4.	Objetivos	17
4.1.	Objetivo general	17
4.2.	Objetivos específicos.....	18
5.	Marco referencial	19
5.1.	Marco teórico.....	19
5.2.	Marco Conceptual.....	23
5.2.1.	Modelos de planeación estratégica	23
5.2.2.	Modelo Balanced Scorecard Kaplan Y Norton.	24
5.2.3.	Modelo De Planificación Estratégica De Fred David.....	24
5.2.4.	Alfred Chandler.	25
5.3.	Marco Constitucional y Legal	27
5.4.	Marco Normativo	30
6.	Metodología	33
6.1.	Fundamentos Epistemológicos de la Investigación.....	33

6.2. Diseño Metodológico	34
6.2.1. Tipo de investigación.....	34
6.2.2. Método Utilizado.	34
6.2.3. Criterios de Validez y Confiabilidad.	35
6.2.4. Definición de Hipótesis, Variables e Indicadores.....	35
6.2.5. Diseño muestral: universo y muestra.....	37
6.2.6. Instrumentos y Técnicas De Investigación	40
6.2.7. Momentos de la investigación.	41
7. Presupuesto.....	42
8. Cronograma.....	45
9. Resultados e Impacto Esperado.....	50
9.1. Análisis Correlacional de los modelos estratégicos	50
9.2. Diagnóstico de las Empresas Estudiadas.....	53
9.2.1. Elaboración del instrumento para la entrevista.	53
9.2.2. Desarrollo de la entrevista	55
9.2.3. Resultados de las Entrevistas	61
9.2.4. Estado de Desarrollo de las empresas estudiadas según el estudio de Chandler. ...	69
9.2.5. Análisis de los casos estudiados desde las perspectivas del Balanced Scorecard. .	73
9.3. Definición de la estrategia organizacional.....	78
9.4. Definición de objetivos estratégicos por perspectivas.....	79
9.5. Definición de propuesta metodológica.	81
9.5.1. Etapa uno: Realizar diagnostico organizacional.	82
9.5.2. Etapa dos: Identificar y definir las principales estrategias para el direccionamiento de la organización.	82
9.5.3. Etapa tres: Definir objetivos estratégicos.	82

9.5.4. Etapa cuatro: Definir la norma del sistema de gestión de la calidad apropiada para implementar en las organizaciones contando con la información sistematizada en el BSC.	83
9.5.5. Etapa cinco: Desarrollar objetivos estratégicos, a través de los planes de acción, cronogramas, metas e indicadores.	83
9.5.6. Etapa seis: Monitorear, seguir, medir y desarrollar acciones correctivas.	84
9.5.7. Etapa siete: Revisión Anual por la Dirección del cumplimiento del Plan Estratégico.	84
10. Conclusiones	85
11. Recomendaciones	88
12. Bibliografía	89
13. Anexos	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la estructura organizacional Alfred Chandler.	13
Figura 2. Etapas de la estructura empresarial: Etapa familiar.	25
Figura 3. Etapas de la estructura empresarial: Estructura básica funcional.	25
Figura 4. Etapas de la estructura empresarial: Descentralización funcional.	26
Figura 5. Etapas de la estructura empresarial: Centralización del control y coordinación de las tareas estratégicas.	26
Figura 6. Estructura Orgánica Rapidísimo Servicios Motorizados.	38
Figura 7. Momentos de la investigación.	41
Figura 8. Cronograma.	45
Figura 9. Análisis de correlación modelo estratégico BSC con normas ISO 9001 y NTC 6001.	50
Figura 10. Análisis de correlación modelo estratégico Fred David con normas ISO 9001 2015 y NTC.	51
Figura 11. Entrevista Estructurada de Conceptos de Planificación Estratégica.	54
Figura 12. Resultados de la entrevista Rapidísimo.	61
Figura 13. Resultados de la entrevista Distribuidora de carnes Éxito.	62
Figura 14. Resultados de la entrevista ICE	62
Figura 15. Analogía de los resultados de las entrevistas.	69
Figura 16. Diagrama de proceso propuesta metodológica	81

INDICE DE TABLAS

Tabla1. Clasificación de PYME de acuerdo al tamaño.	9
Tabla 2. Elaboración propia con base Dirección de estudios Económicos Documento 434 DNP.	11
Tabla 3. Variables e indicadores.	36
Tabla 4. Presupuesto.	42
Tabla 5. Aumento de presupuesto.	44
Tabla 6. Etapa de desarrollo organización Distribuidora de carnes Éxito.	70
Tabla 7. Etapa de desarrollo de la organización Ingeniería Colombiana de Equipos.	71
Tabla 8. Etapa de organización Rapidísimo.	72
Tabla 9. Análisis DOFA Perspectiva Financiera.	73
Tabla 10. Análisis DOFA Perspectiva cliente.	74
Tabla 11. Análisis DOFA Perspectiva procesos internos.	75
Tabla 12. Análisis DOFA Perspectiva formación y crecimiento.	77
Tabla 13. Objetivos estratégicos.	79

1. Resumen

En el contexto latinoamericano las microempresas y pequeñas empresas tienen una participación en el desarrollo económico de los países, contribuyendo con la construcción promedio del 80% del Producto Interno Bruto; pero así mismo se encuentra que a los sumo en promedio el 20%, de las empresas sobreviven a más de cuatro años después de su fundación; estas estadísticas y el interés por conocer más sobre la estrategia organizacional y las MIPYMES son el motivante para desarrollar esta investigación.

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar una propuesta metodológica de planificación estratégica apropiada para las microempresas y pequeñas empresas basada en las normas ISO 9001 versión 2015 y NTC 6001 versión 2017 las cuales de ahora en adelante las llamaremos como ISO 9001 y NTC 6001 haciendo referencia a las normas actualizadas, como caso estudio se seleccionan las empresas Rapidísimo Servicios Motorizados, Distribuidora de Carnes Éxito e Ingeniería Colombiana de Equipos; por medio de tres objetivos estratégicos: el primero es la identificación de requisitos de las normas de gestión de calidad estudiadas que aportan a la planificación estratégica y la relación con modelos estratégicos de diferentes autores; en segundo objetivo es el desarrollo de un diagnostico a las empresas del caso estudio, con respecto a los ítems de planificación estratégica de las normas de gestión de calidad y modelos de planificación estratégica estudiados; como tercer objetivo es desarrollar la propuesta metodológica de planificación estratégica aplicables a micro y pequeñas empresas.

El concepto de estrategia nace del arte con el cual se dirigían operaciones de carácter militar. La estrategia organizacional se conforma por planes unificados, que busca asegurar los objetivos de una empresa, y para este caso se busca llevar a las Mipymes, la estrategia así mismo los requisitos de las normas ISO 9001 y NTC 6001.

El tipo de investigación desarrollada es cualitativa exploratoria estudio de caso, donde se busca analizar profundamente una unidad para probar hipótesis y desarrollar teorías.

Como resultado se espera desarrollar una correlación de los modelos de planificación estratégica, con las normas ISO 9001 y NTC 6001, del cual se pueda sacar una base para contribuir con las Mipymes a conocer sobre estrategia organizacional, así mismo se espera

obtener un diagnóstico de las empresas y conocer su estado actual respecto a la estrategia organizacional y las normas estudiadas, y poder desarrollar una propuesta metodológica de planificación estratégica para ser aplicada en las empresas del caso estudio.

Los descriptores son Horizonte Estratégico, ISO 9001, NTC 6001, misión, visión, aspectos internos y externos, requisitos legales, objetivos, metas, presupuesto, resultados, recursos, partes interesadas pertinentes.

PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS CON BASE EN LOS REQUISITOS DE LAS NTC ISO 9001: 2015 Y NTC 6001:2017.

ESTUDIO DE CASO EMPRESAS: RAPIDÍSIMO SERVICIOS MOTORIZADOS, INGENIERÍA COLOMBIANA DE EQUIPOS ICE, DISTRIBUIDORA DE CARNES EL ÉXITO.

2. Definición del Problema

2.1. Antecedentes.

2.1.1. Antecedentes en el contexto Mundial. Antecedentes en el Contexto Mundial. Para entender como es el comportamiento a nivel mundial de las Medianas y Pequeñas Empresas (MYPES) se hace la revisión de antecedentes en España.

En el mundo existen varias clasificaciones para las Pequeñas y medianas empresas, la Unión Europea en su reglamento No 651 de 2014 y en la recomendación de la comisión 1422 (2003) clasifica las PYME de la siguiente manera.

Tabla1

Clasificación de PYME de acuerdo al tamaño

CRITERIO	EMPLEADOS
Microempresa	< 10 empleados
Pequeña empresa	< 50 empleados
Mediana Empresa	< 250 empleados

Adaptado de: Reglamento Unión Europea (2014)

En España el 98% de las empresas activas cuenta con menos de 20 colaboradores en su nómina, mientras que el 2% restante cuentan con más de 20 asalariados, según el Instituto nacional de estadística (DIRCE) a 1 de enero de 2017, en su grafico de empresas activas por intervalos de asalariados.

Con base en la clasificación de PYME de la Unión Europea podemos identificar que, el 2% de empresas que contaban en el 2016 con más de 20 asalariados, puede pertenecer también a la categoría de PYMES.

Adicional a esto, en España por cada 100 empresas que se crean, se dan de baja 87. En el mismo artículo de DIRCE a 1 de Enero de 2017, muestra que se crearon 378.715 empresas en 2016, se dieron de baja 331.812 empresas, y se mantuvieron 2'857.867 empresas entre el año 2015 y el 2016.

2.1.2. Antecedentes en el Contexto Latinoamericano. Para un bloque de países del Mercosur (Brasil, Uruguay, Argentina y Venezuela), la clasificación cambia, la microempresas puede contar con máximo 10 empleados, la pequeña empresa tiene entre 11 y 50 empleados, y la mediana empresa tiene entre 51 y 200 empleados. Molina, Sánchez (2016).

Por otra parte en México se clasifica así, la microempresa puede contar con máximo 10 empleados, la pequeña empresa tiene entre 11 y 50 empleados, y la mediana empresa tiene entre 51 y 250 empleados.

Las Microempresas en México tienen una participación notable en el Producto Interno Bruto (PIB) Mexicano. Según Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2016 contribuyen con el 97,6% de participación entre las PYMES y generan el 75,4% de participación en cuanto personal ocupado. Las pequeñas empresas con el 2%, estas generan el 13,5% del personal ocupado, y las medianas empresas participan con el 0,2% con la generación del 11, 1% de personal ocupado.

En México el primer año muere en promedio el 33% de las empresas creadas, a los 5 años aproximadamente el 65%, a los diez años el 81% de las empresas (INEGI 2016). Con un mayor índice de mortalidad las Micro y pequeñas empresas (MIPYMES).

2.1.3. Antecedentes en Colombia. Se hace una abstracción de archivos de economía elaborado por la Dirección de estudios económicos del Departamento Nacional de Planeación en 2015, donde se expone dos clasificaciones provenientes de dos fuentes de información diferente.

Tabla 2

Elaboración propia con base Dirección de estudios Económicos Documento 434 DNP

tamaño Empresas	Porcentaje				Fuente EAM 2012
	Fuente Rues 2014				
	Clasific. por k medias		Método Ward		
	Por	Por	Por	Por	
	empleo	Activos	empleo	Activos	
Micro	99,9%	100,0%	81,5%	99,7%	21,42%
Pequeñas	0,1%	0,0%	14,0%	0,2%	49,26%
Medianas	0,0%	0,0%	4,0%	0,1%	21,69%
Grandes	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	7,63%

Adaptado de: Departamento Nacional de Planeación (2015)

Como se puede observar en la tabla, en Colombia es mayor la participación empresarial en el mercado lo tienen las Micro y pequeñas empresas.

Mencionado por Romero, Melgarejo, Vera (2015). Las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica juegan un papel de mucha importancia en el desarrollo de cada País, así como en la generación de empleo, de esto que muchos de los esfuerzos se dirijan al fomento de este tipo de empresas, así mismo menciona que las Mipymes constituyen con más del 95% del total de negocios establecidos, para Colombia se define la Mipyme por la ley 905 de 2004, y es definida como la unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agrícolas, pecuarias, e industriales de servicios o comerciales, rurales o urbanas las cuales cumplen con condiciones de cantidad de empleados y total de activos, para las microempresas cuentan con máximo 10 empleados o hasta con 500 SMLV, para las pequeñas empresas de 11 a 50 empleados o desde 500 hasta 5000 SMLV, y para mediana empresa de 51 a 200 empleados o de 5000 a 30000 SMLV de activos.

Entre el 2013 y 2016 se crearon en Bogotá 43.715 nuevas empresas, con un crecimiento del 16% respecto al periodo comprendido entre el 2010 y 2013, pero se estima que en el mismo periodo se liquidaron 8593 empresas que representaban 3.3 billones de pesos en capital acumulado según Romero, Melgarejo, Vera (2015).

2.2. Descripción del Problema

Las MYPES tienen dificultades para adoptar modelos organizacionales, que les permitan implementar estrategias para mantener el control efectivo sobre sus negocios y finanzas, gestionar debidamente su conocimiento, e identificar las amenazas del entorno, las debilidades internas y las relaciones con sus partes interesadas.

Por un lado, es de tener en cuenta, según la Cámara de Comercio de Bogotá con la Superintendencia de Sociedades es una realidad que las sociedades familiares o compuestas por familias son uno de los ejes fundamentales de la economía en Colombia debido a la contribución con la generación de empleo y capital en el País; así mismo las MIPYME en el país hacen parte del Foco vital de la economía colombiana, pero, con un grande problema que las alberga, el fracaso de estas en los primeros años existencia, según estudios realizados por la CCB en el 2013 al 1 año de creación de las empresas el 45% ya no existen, para el 2 año fracasan el 59%, al tercer año la cifra aumenta a 69%, llegando a cuarto año de 77% de fracasos de empresas, pero el fracaso de las organizaciones viene compilado en varias causas no hay un aspecto específico para el fracaso de estas, entre las causas se encuentra que se quedan sin recursos de financiación, mala administración, conflicto entre los socios, esto según el instituto del fracaso Martínez, Alfonso (2015).

Esta relación también se puede evidenciar según Alfred Chandler (1997) la estructura de una organización es como se moldea la estrategia, dependiendo de la estrategia que se establezca se plantea la estructura, esta estructura se ve en 4 fases, la empresa familiar,

estructura administrativa funcional básica, descentralización funcional, y centralización de los controles y coordinación de tareas estratégicas.

Cada una de estas fases se van viviendo en una organización dependiendo si pasan sus momentos de crisis, ya que cada fase tiene ciertas características implícitas; por ejemplo el número de empleados en la fase uno es menor que en la fase 2, por lo que al momento que la empresa vaya creciendo va generando desestabilización en la forma de manejo, y si estas crisis no se superan, o no se busca superarla puede llegar al fracaso.

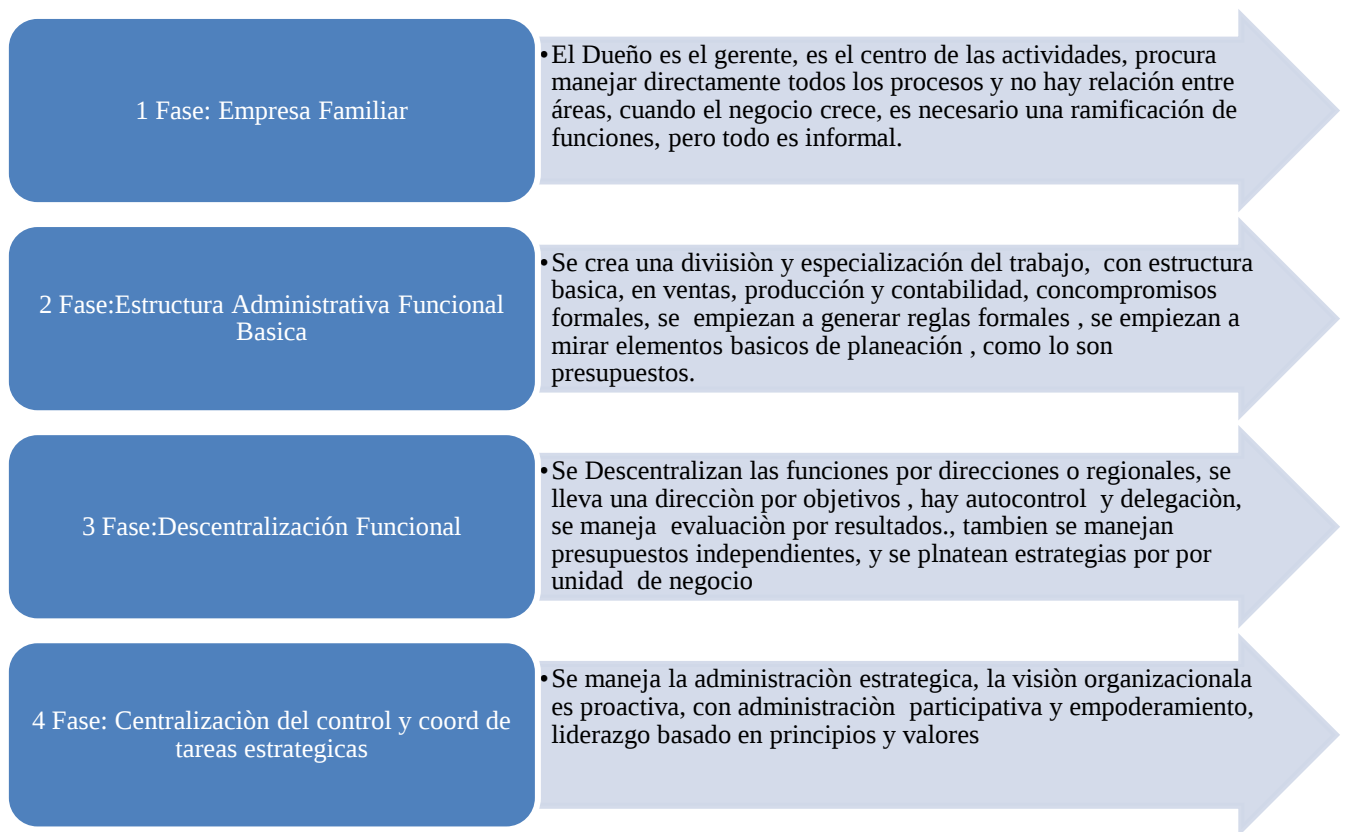


Figura 1. Elaboración propia Fases de la estructura organizacional Alfred Chandler (1997)

Las organizaciones MIPYME por lo general comienzan en la etapa uno, con un esquema de empresa familiar, donde la crisis se puede formar por crecimiento no programado, esto sumado al desorden, falta de control, poca planeación y mucha improvisación. Adicionalmente, llegan los problemas económicos por ineficiencia, altos costos, poco capital de trabajo, problemas en el flujo de caja, endeudamiento a altos costos, mala calidad, y baja productividad.

Así mismo, hay insatisfacción del personal por incumplimiento, baja remuneración, desmotivación, alta rotación, bajo compromiso y fraudes. Problemas que se pueden prevenir con una dirección estratégica adecuada, planeación del negocio y revisiones periódicas con auditorías, implementación de metodologías claras y sistemas de gestión apropiados.

De acuerdo al Failure Institute. Martínez, Alfonso (2015) en el estudio *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?*, el fracaso organizacional tiene varias causas asociadas, las cuales pueden ser externas: aquellas que se relacionan con el entorno, y que pueden ser impredecibles, o internas; aquella que están más relacionadas con características del negocio y son más fáciles de prevenir con antelación.

Llevándolo a los sistemas de gestión, en especial a la ISO 9001 las MIPYME no comprenden la organización y su contexto, ya que no determinan de forma clara las cuestiones externas e internas pertinentes para su propósito, y su dirección estratégica que afecta la capacidad para lograr los resultados previstos.

2.3. Formulación del Problema

Pregunta problema principal: ¿Cómo desarrollar una propuesta metodológica de planificación estratégica, enfocado en los nuevos requisitos de la ISO 9001 para que las MIPYMES puedan sobrevivir en el tiempo?.

¿Existen aspectos determinantes y fáciles de gestionar por las empresas para en los sistemas de gestión ISO 9001 que aporten a la estrategia organizacional?

¿Rapidísimo Servicios Motorizados, Distribuidora de Carnes el Éxito, e ICE Ingeniería Colombiana de Equipos, las cuales son los casos de estudio, tienen metodologías de planificación estratégica, o cuentan con sistemas de gestión, implementados que contribuyan con su horizonte estratégico?

¿Los modelos estratégicos, Balanced Score Card de Kaplan y Norton, o los sistemas de gestión ISO 9001 o NTC 6001 contemplan todos los aspectos fundamentales que necesita una MIPYME para que esta tenga un horizonte estratégico definido y llegue a cumplir el mismo?

3. Justificación

De acuerdo a lo evidenciado en los antecedentes, las organizaciones en Colombia tienen un corto ciclo de vida descrito por una tendencia negativa; se identifica que las organizaciones denominadas MYPES, han nacido en su mayoría por la iniciativa de un emprendedor con la ilusión de establecer una empresa que llegue a ser reconocida en su región o en su país, pero acompañado de la ilusión viene una cruda realidad. Estadísticamente, en Bogotá las empresas tienen una probabilidad del 55% de sobrevivir el primer año, y si sobrevive este periodo, los siguientes años las tendencias ponen los escenarios más complejos, porque la oportunidad de sobrevivir al segundo año es del 41%, mientras que para el tercer año la probabilidad disminuye al 31%, para el cuarto año la probabilidad de sobrevivir se reduce al 23% de acuerdo a un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2014).

De acuerdo a lo anterior, y según varias investigaciones a nivel Latinoamericano se demuestra que las MYPIMES tienen grandes falencias en su desarrollo dada sus tasas de crecimiento y sobrevivencia en el mercado; pero se encuentra poca información acerca de la relación directa que existe entre las tasas de mortalidad de empresas y las fallas en su planificación estratégica. Por lo anterior, la presente investigación pretende estudiar y formular una propuesta metodológica de planificación estratégica para PYMES basado en los nuevos requisitos de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001 que puedan ser un soporte para las organizaciones, con el fin de hacerlas más rentables y aumentar su ciclo de vida en el mercado.

La nueva actualización de la ISO 9001, establece que las organizaciones integren el sistema de gestión de Calidad a su estrategia (misión, visión, políticas, objetivos estratégicos), generando un vínculo más cercano entre los directivos de las organizaciones y el sistema de gestión de calidad para sacarle el máximo provecho; así como disminuir la incertidumbre sobre los objetivos estratégicos por medio de la identificación de riesgos en toda la operación, desde nivel estratégico hasta asistencial.

La Norma Técnica Colombiana 6001, tiene como objetivo establecer los requisitos fundamentales a cumplir un Sistema de Gestión para ser implementado en las micro y pequeñas empresas, en cualquier sector económico, buscando demostrar la capacidad de cumplir con las

exigencias del mercado, así mismo la legislación o requisitos reglamentarios que apliquen, fortalecer la capacidad de la empresa de permanecer en el mercado teniendo en cuenta los niveles de satisfacción de los clientes y las partes interesadas; así como fortalecer la capacidad económica y financiera de la organización.

Tanto la ISO 9001, como la NTC 6001 son dos normas que buscan ser un sistema soporte para lograr la capacidad de proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos del cliente, legales, internos, reglamentarios.

Por otra parte la planificación estratégica es la brújula para una organización, porque apunta la dirección a la que plantea llegar, y así como una brújula apunta hacia 4 lados, (Norte, Sur, Este, Oeste), la planificación estratégica puede apuntar en cualquier rumbo, pero es decisión del explorador ir por el mejor camino, conociendo su entorno, sus aspectos externos e internos. Como dicen Kaplan y Norton (2004) en su libro mapas estratégicos, todas las organizaciones piensan la estrategia de modo diferente, dependiendo desde la óptica del que la mire.

Siendo las MIPYMES las empresas que tienen mayor participación en el producto interno bruto en el país, a pesar de que el 77% fracasan máximo a los 4 años, es necesario encontrar un método para tengan mayor probabilidad de éxito y permanencia en el mercado.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta metodológica de planificación estratégica para las micro empresas y pequeñas empresas con base en los nuevos requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 y la NTC 6001, que permita definir el direccionamiento más apropiado para la solución de los problemas actuales y así mismo enfrentar y tratar los riesgos que ponen en peligro la subsistencia de las MIPYMES.

Se tomara como estudio de caso: Rapidísimos Motorizados SAS, Ingeniería Colombiana de Equipos ICE, y Distribuidora de carnes el Éxito.

4.2. Objetivos específicos.

- ✓ Identificar los requisitos de la ISO 9001 y la NTC 6001, que aporten a la planificación estratégica y hacer una correlación con modelos de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, y Fred David.
- ✓ Realizar un diagnóstico de las empresas Rapidísimos Motorizados SAS, Ingeniería de equipos ICE y Distribuidora de carnes el Éxito, identificando su estado actual con respecto a los ítems de planificación Estratégica de la Norma ISO 9001; la ISO 6001 y de modelos de planeación estratégica.
- ✓ Diseñar una propuesta metodológica de planificación estratégica basada en los requisitos de la ISO 9001, NTC 6001 y modelos de planificación estratégica, aplicables a las microempresas y pequeñas empresa.

5. Marco referencial

5.1. Marco teórico

Para lograr involucrarnos de forma clara en el desarrollo del proyecto de grado, es necesario entrar en contexto sobre que es la estrategia y como llega a ser esta parte de las organizaciones para poder perdurar en el tiempo.

La estrategia es una palabra derivada del vocablo griego (strategos) que era quien conducía a un ejército, su general. La estrategia de acuerdo a la Real Academia Española. (2001). es el “Arte de dirigir las operaciones militares”¹, esta palabra fue utilizada por los ejércitos con la finalidad de renombrar los planes que tenían sobre el enemigo para ganar las contiendas².

De acuerdo a lo que dice James B. Quinn, quien describe la estrategia como “un modelo que integra las principales metas y políticas de la organización, y establece acciones coherentes con las acciones a realizar”.³ También es definido por William F. Glueck como “un plan unificado, amplio, e integrado, el cual está diseñado para asegurar el logro de objetivos de una organización”⁴.

Por otro lado, Michael Porter menciona que “la estrategia es un medio por el cual la organización busca alcanzar su propósito y su proyección (misión y su visión), esta se define por un posicionamiento único en la empresa”.⁵

Entendiéndose entonces la estrategia como el ensamble de ideas que generen sinergia con el fin de alcanzar los propósitos establecidos.

¹ Diccionario de la lengua Española. (22, ed.). Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=estrategia>

² Weihrich, H., y Koontz, H. (1993). Administración, una perspectiva global. México: Ed. Mc.Graw Hill. 123-191.

³ Quinn, James B. (1997), Estrategias para el cambio, en MINTZERBERG.

⁴ Retamozo Navarro, Plácido (2003). "Planificación estratégica de la automatización de procesos administrativos - Caso Oficina de servicio Social de la Oficina General de Bienestar Universitario de la UNMSM". Monografía para obtener el grado de Licenciado en Investigación Operativo. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. 9

⁵ Michael Porter, "what is strategy", Harvard Business Review Nov- Dic (1996)

Aunque la estrategia puede tener cuatro barreras, al momento de la implementación, con respecto a la visión ya que los colaboradores o la fuerza laboral no comprende la estrategia, con respecto a la gestión, ya que los equipos ejecutivos pasan poco tiempo discutiendo la estrategia, con respecto a los recursos porque las organizaciones no vinculan su presupuesto a la estrategia, y la barrera de la gente porque no siempre se vinculan incentivos a la estrategia.

Para esto los autores Kaplan y Norton diseñaron el cuadro de mando integral o Balanced Score Card (BSC), por el cual “a través del mapa se tiene la posibilidad de visualizar la estrategia de la empresa en una hoja, esto es la planeación; aquí la organización puede dar un vistazo desde múltiples perspectivas las cuales son los pilares del Balance Score Card (Financiera, del cliente, de procesos internos, y de formación y crecimiento)”⁶ Altair (2005).

Este cuadro de mando contiene indicadores de medición de resultados, así como financieros y no financieros de los componentes clave de la organización, los cuales influirán en los resultados en el futuro.

Este cuadro de mando se describe como la planificación estratégica y se construye basado en la visión y estrategias de la empresa. Kaplan y Norton (2009) “Por medio del BSC se traduce la estrategia y se planea el horizonte estratégico en objetivos e indicadores estratégicos que permite evaluar la organización desde las cuatro perspectivas; Financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje.”⁷

Así mismo los autores plantean una iniciativa después del cuadro de mando integral, referente a los mapas estratégicos que son la forma en que se puede proporcionar la visión de la estrategia de las empresas en forma macro, ya que de acuerdo a los académicos en su libro mapas estratégicos lo que no se describe no se puede medir.

Para lograr profundizar en la en la búsqueda de modelo estratégico para estas organizaciones, se debe conocer que algunos ítems que serán de vital importancia. Como primer aspecto se tiene que conocer que es una empresa familiar y para esto, existen varias definiciones por ejemplo: las que da es estudio Family business Index (2017) del centro para los negocios de

⁶ Altair Consultores., “El cuadro de mando integral”. ECO3 Colecciones 2005

⁷ KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. El cuadro de mando integral: *The balanced scoreboard*. 3 ed. Grupo Planeta, 2009. ISBN 9788498752601

familia de la universidad St Gallen la que se refiere a empresas familiares aquellas organizaciones privadas las cuales la familia controla más del 50% de sus acciones, o las decisiones y para aquellas que cotizan en la bolsa son aquellas empresas que por lo menos el 32% de los derechos de voto son manejados por la familia.

Por otra parte, el autor Gersik (1987). En su definición de empresa familiar “se refiere a las organizaciones de negocios en la cual la dirección, la propiedad de medios instrumentales son ejecutados por grupos humanos entre los cuales hay un vínculo laboral”⁸

Otra de las definiciones se refiere a una organización manejada por una familia donde dos o más personas de esta trabajan en la misma⁹. Belausteguigoitia, (2004).

Para Grabinsky Steider, (2000). “las empresas familiares son aquellas en las cuales la familia tienen el control, dirección y son propietarios; donde los dueños tienen la potestad de tomar decisiones tanto estratégicas como operativas”¹⁰.

También Jaume Tomás, (1999). Señala que “las empresas familiares son organizaciones de carácter económico las cuales tienen como objetivo primordial la producción o comercialización de servicios y / o productos cuya propiedad pertenece en su mayoría o su totalidad a grupos de personas unidas por lazo familiar y habitualmente son los descendientes de la persona fundadora de la misma”¹¹.

La superintendencia de sociedades, (2013). También define las empresas familiares o establece que para que una empresa sea considerada como familiar “debe existir entre como mínimo dos socios parentesco de consanguineidad hasta en segundo grado o estar unidos por unión marital de hecho. Siempre y cuando los socios ejerzan control económico y / o administrativo de la organización”¹²

Y por último concepto tomado el estudio exploratorio en Colombia “Dinámica de la empresa familiar Pyme” el cual señala como empresa familiar aquella organización en la cual

⁸ GERSIK, K. (et. al.) (1987) Empresas familiares generación a generación. Editorial Mc Graw-Hill. México. Págs. 1 – 8.

⁹ (BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2004). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Mc Graw Hill.)

¹⁰ GRABINSKY, Steider, (2000). Mi tienda en el nuevo milenio, 2ª ed., México: Del verbo emprender

¹¹ Jaume, Tomás. (1999). Como analizan las entidades financieras a sus clientes. Ediciones Gestión 2000.

¹² Superintendencia de Sociedades. Oficio 220-16368. Bogotá. 2013

una o más familias ligadas por vínculos de parentesco Poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones. Y estas aplican un modelo interdependiente de sucesión. “Precisamente lo que diferencia de manera fundamental una empresa familiar de una empresa en general, es que en la empresa familiar el proceso de sucesión es absolutamente relevante. De él depende la continuidad o no de la empresa familiar. Por otra parte, cuando la estructura de la empresa familiar madura más allá de una cuarta generación, el proceso de sucesión deja de ser relevante para ella, pues la familia ya no tendrá injerencia alguna como institución jurídica sociológica. Y se constituye en un patrón corriente de estructura de negocios, quizá bajo un contrato de sociedad anónima abierta”¹³.

Como segundo aspecto identificar que todas las empresas sean familiares o no contribuyen en la economía de cada País en diferentes niveles, como lo son las micro, pequeña, mediana empresa, (Ley No 905, 2004) en Colombia por dicha Ley que modificó la Ley 590 de 2000, las cuales tienen como objeto la promoción del desarrollo los niveles de empresa mencionados anteriormente. Y se definen estas como “las unidades de explotación económica que es realizada por alguna persona ya sea natural o jurídica, en cualquier actividad de tipo empresarial, industrial, agropecuaria, comercial o de servicios, rural o urbana, ya sean famiempresas, pequeña o mediana empresa, las cuales cumplen con condiciones de cantidad de empleados y total de activos, para las microempresas cuentan con máximo 10 empleados o hasta con 500 SMLV, para las pequeñas empresas de 11 a 50 empleados o desde 500 hasta 5000 SMLV, y para mediana empresa de 51 a 200 empleados o de 5000 a 30000 SMLV de activos.

Ahora si bien ya hablamos de como es el comportamiento de las empresas, es necesario hablar sobre lo que es calidad y su evolución en el tiempo trayendo como referencia el artículo escrito publicado en la revista de estudios avanzados de liderazgo (2014), por Castellanos, Cruz, (s,f) donde se habla de estrategia, la palabra estrategia es proveniente de la palabra Strategos, “General”, palabra utilizada por los ejércitos con el fin de referirse a los planes o ventajas que tenían y que el enemigo no conocía, estos se mantenían en secreto y aportaban a ganar grandes batallas Weihrich y Koontz (1993).

¹³ Diego VÉLEZ MONTES, Harry HOLGUÍN LAGOS Gerardo Augusto DE LA HOZ PINZÓN, Jazmín DURÁN BOBADILLA, Irma GUTIÉRREZ AYALA. Fundes (2008) DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR PYME “Estudio Exploratorio en Colombia”

La evolución de la estrategia se divide en 4 etapas fundamentales según Tarzijan (2008) la primera etapa se visualiza en el 1920, engloba el pensamiento en la planeación financiera, aquí el objetivo era el presupuesto, y se evaluaba el cumplimiento de este, la segunda etapa involucra un pensamiento en presupuesto a largo plazo se ubica en 1950 aproximadamente, en esta fase se empiezan a evidenciar planificación o con respecto tres escenarios, escenario optimista, escenario neutro y escenario pesimista, esto con el fin de encontrar respuestas globales de acuerdo a las necesidades organizacionales, en la tercera etapa se involucran una visión global de la estrategia, en esta etapa los autores Peter Druker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler toma fuerza, debido a que estos evidencian la necesidad de diseñar una estrategia organizacional dinámica, para esto se comienza a ver la empresa desde una manera global y no por áreas, así mismo se empiezan a involucrar el mercado como factor de análisis y la competencia. La cuarta etapa se identifica por un enfoque de aprendizaje en la organización, y se empieza a ver el análisis del entorno o el contexto de las empresas, y se evalúan los factores internos y externos de las mismas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y de esta evaluación se empieza a revisar de forma más crítica cual es la filosofía de la organización en son de cuál será el alcance de su visión.

5.2. Marco Conceptual

5.2.1. Modelos de planeación estratégica. Los modelos de planificación estratégica de acuerdo con Kaplan y Norton en su publicación de 2004 “Strategy Maps” permiten a las organizaciones implementar las estrategias formuladas, diseñar esquemas globales. En pocas palabras permite una visión integral de las estrategias propuestas, los resultados generados, y las acciones de mejora, convirtiéndose en una herramienta de gestión vital para la administración de la organización.

Existen varios modelos de gestión o planificación que llevan sirven de complemento para esta investigación.

5.2.2. Modelo Balanced Scorecard Kaplan Y Norton. El modelo de BSC de los autores Kaplan y Norton es una herramienta para la construcción de planes estratégicos empresariales, esta herramienta transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, organizados en 4 perspectivas (Financiera, Cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) lo que busca generar equilibrio en objetivos de corto y mediano plazo, y entre resultados deseados y los indicadores. Este modelo se divide en 4 fases: Este modelo se divide en 4 fases:

- Planificación y establecimiento de objetivos, en cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento donde se establecen los objetivos, se alinean las iniciativas estratégicas, se asignan los recursos, y se establecen las metas.
- Clasificación y traducción de la visión y la estrategia.
- Comunicación, en donde se comunica y se educa la estrategia, se establecen los objetivos, y se vinculan las recompensas con los indicadores de actuación.
- Formulación del feedback estratégico donde se articula la visión compartida, se proporciona la retroalimentación de la estrategia, y se facilita la formación y revisión de la estrategia.

5.2.3. Modelo De Planificación Estratégica De Fred David. El modelo de David Fred en el libro Conceptos de Administración Estratégica 2003 plantea un modelo estratégico que se compone por tres aspectos, el primero de ellos lo llama la Formulación de la estrategia, en este propone el desarrollo de la misión y visión de la organización, seguido de esto se establece el desarrollo de unas auditorias con el componente de evaluar factores internos y externos; la definición de los objetivos a largo plazo, y finaliza con la creación, evaluación y selección de la estrategia.

La segunda etapa es la implementación o implantación, en esta según la metodología se han de determinar los asuntos relacionados con la gerencia, también se determinan los asuntos relacionados con las finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, y de los sistemas de

información, según el autor esta etapa es la acción estratégica en la que se ponen en práctica las estrategias propuestas en equipo entre empleados y gerentes.

La última etapa se llama evaluación de rendimiento de la estrategia, en esta etapa se evalúan los factores internos y externos en los que se basa la estrategia, se mide y evalúa el desempeño de la misma, y se implementan acciones correctivas.

Por otro lado las fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de Michael Porter se menciona que la estrategia tiene una directa correlación con la competencia, y que la función de un estratega en una organización es enfrentar su competencia desde los siguientes aspectos, rivalidad entre competidores existentes, amenaza por nuevos entrantes, poder de negociación con compradores, poder de negociación con los proveedores, amenazas de productos sustitutos.

5.2.4. Alfred Chandler. Alfred Chandler en su libro Estructura u estrategia (1997), define 4 etapas de las empresas de la siguiente manera:

Etapa 1:

Etapas	Nombre	Características	Crisis	Salida a la crisis
1	Empresa Familiar	El dueño es el centro de toda actividad. El perfil Gerencial es por intuición o iniciativa personal, por experiencia o visión, la gerencia es por un estilo personal, o por apoyo familiar. Perfil de Gestión donde los procesos son por ensayo error, hay control directo e inmediato, confianza absoluta, remuneración personalizada, negociación individual. Estructura informal y flexible, poca división del trabajo, no hay funciones, políticas ni procedimientos.	Crecimiento no programado Problemas económicos Insatisfacción del personal Dirección autoritaria Falta de sistemas y metodologías Desorden e incumplimiento Incapacidad de administrar	Nuevos Socios Nueva Estructura Nueva Administración Liquidación

Figura 2. Etapas de la estructura empresarial: Etapa familiar. (Alfred Chandler) (1997)

Etapa 2:

Etapas	Nombre	Características	Crisis	Salida a la crisis
2	Estructura básica funcional	- Compromisos formales de tareas, reglas formales de actuación, elementos básicos de planeación y fundamentos de presupuesto, sistema contable, legislación tributaria y laboral. - Perfil Gerencial donde la dirección de la empresa es a manos de un grupo, están divididas las funciones y responsabilidades, se tiene administración profesional y con compromiso. - Perfil de gestión donde se crece de forma sistemática y ordenada, se cuenta con normas de trabajo y manuales, técnicas administrativas, hay presupuesto y planeación de ventas, sistemas de información formales, eficiencia operacional, evaluación de desempeño, legalidad e imparcialidad. - Estructura administrativa funcional centralizada, especialización del trabajo, definición de funciones y responsabilidades, procedimientos estandarizados, control de cómo se hacen las cosas.	- Falta de visión estratégica - Mucha centralización y rigidez - Poca libertad de acción, lentitud en las decisiones - Limitación de las iniciativas creativas e innovación - Desconocimiento del entorno y del mercado - Lentitud en las respuestas - Organización orientada a la producción - Diversificación sin planeación	- Delegación - Descentralización

Figura 3. Etapas de la estructura empresarial: Estructura básica funcional. (Alfred Chandler) (1997)

Etapas 3

Etapas	Nombre	Características	Crisis	Salida a la crisis
3	Descentralización Funcional	- Perfil Gerencial cuenta con autonomía por regiones, capacidad para generar recursos, mayor responsabilidad y empoderamiento, dirección por objetivos, autocontrol y delegación, evaluación por resultados (productividad y ventas) - Perfil de gestión con amplificación en la gama de producción, integración horizontal, integración vertical, con presupuestos independientes, control del presupuesto con centros de costo, con estrategias por unidad de negocio, - Estructura con unidades descentralizadas, por producto o mercado, centros de costos y de beneficios, organización orientada al mercado.	- Falta de control y gestión - Fracaso de algunas áreas productivas - Desconocimiento del área estratégica - Falta de coordinación - Desviación de los objetivos - Perdida de misión y visión	Centralización del control y coordinación de las tareas estratégicas

Figura 4. Etapas de la estructura empresarial: Descentralización funcional. (Alfred Chandler)

Etapas 4

Etapas	Nombre	Características	Crisis	Salida a la crisis
4	Centralización del control y coordinación de las tareas estratégicas	- Perfil gerencial con administración estratégica, gestión del cambio con velocidad de respuestas, visión proactiva, administración participativa y empoderamiento, gerencia del servicio y responsabilidad social, liderazgo basado en principios y valores. - Perfil de gestión con unidad de planeación estratégica central, estrategias de diversificación, con portafolio de negocios e inversiones, estrategia empresarial para cada unidad de negocio, gerencia de proyectos de productos y de marcas, las iniciativas y la innovación son exigencia.		

Figura 5. Etapas de la estructura empresarial: Centralización del control y coordinación de las tareas estratégicas. (Alfred Chandler)

5.3. Marco Constitucional y Legal

- **Decreto 393 de 1991**, por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.
- **Decreto 4466 de 2006**, por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.
- **Decreto 525 de 2009** por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.
- **Decreto 585 de 1991**, por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 934 de 2003**, Por el cual se reglamenta el funcionamiento del FONDO EMPRENDER (FE). El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
- **Decreto 1072 de 2015**, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario para el sector trabajo
- La Constitución Política (1991), en su Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública”. (Art. 333), se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo.
- **Ley 1014 de 2006**, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.
- **Ley 1286 de 2009**, por la cual se modifica la LEY 29 DE 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.

- **Ley 29 de 1990**, por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias.
- **Ley 344 de 1996**, por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.
- **Ley 550 de 1999**, que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta Ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007 por la cual se expide el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010.
- **Ley 789 de 2002**, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Norma por la cual se crea el FONDO EMPRENDER (Art.40).
- **Ley 905 de 2004**, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- **Resolución 1282 de 2012**: Por la cual se adopta el Plan Nacional de Seguridad Vial 2011-2016
- **Resolución 1565 de 2014**: Guía metodológica para la elaboración del plan estratégico de seguridad vial.
- **Resolución 2273 de 2013**: Por la cual se ajusta el Plan Nacional de Seguridad Vial 2011 - 2016 y se dictan otras disposiciones
- **Sentencia C-392 de 2007 de la Corte Constitucional**, La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo

el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha Ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 smmlv se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.

- **Sentencia C-448 de 2005 de la Corte Constitucional**, Demanda de inconstitucionalidad contra la expresión “con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda”, contenida en el artículo 21 de la Ley 905 de 2004 “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”. El demandante afirma que las expresiones acusadas vulneran el artículo 1º, 287 y 294 de la Constitución Política. Lo anterior, en procura de estimular la creación y subsistencia de las mi pyme.

- **Código de comercio:**

- ✓ TÍTULO III, ARTÍCULO 294, Sobre constitución de Sociedades Colectivas.
- ✓ TÍTULO IV, ARTÍCULO 323, Sobre constitución de Sociedades en Comandita.
- ✓ TÍTULO IV, CAPÍTULO II, ARTÍCULO 337, Sobre constitución de Sociedades en Comandita Simple.
- ✓ TÍTULO IV, CAPÍTULO III, ARTÍCULO 343, Sobre constitución de Sociedades en Comandita por Acciones.
- ✓ TÍTULO IX, ARTÍCULO 498, Sobre constitución de Sociedades Mercantiles de Hecho.
- ✓ TÍTULO V, ARTÍCULO 353, Sobre constitución de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- ✓ TÍTULO VI, ARTÍCULO 373, Sobre constitución de Sociedades Anónimas.
- ✓ TÍTULO VII, ARTÍCULO 461, Sobre constitución de Sociedades de Economía Mixta.
- ✓ TÍTULO VIII, ARTÍCULO 469, Sobre constitución de Sociedades Extranjeras.

5.4. Marco Normativo

- **NTC ISO 9000 – 2015:** Sistemas de gestión de calidad. Fundamentación y vocabulario. Es necesaria para lograr comprender los términos y definiciones relacionados a la calidad.
- **NTC ISO 9001 – 2015:** Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Norma mediante la cual se establecen los requisitos mínimos de una organización para lograr realizar una gestión adecuada de los procesos.

Es una norma internacional desarrollada por la Organización Internacional de Estandarización, esta norma se aplica a nivel internacional y aplica a los sistemas de gestión de calidad de todo tipo de empresas, sin importar de su tamaño, cuando una empresa se interesa e certificar su organización en esta norma busca garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios, así mismo buscan empresas comprometidas con la calidad por lo que un sistema de gestión ISO 9001 se convierte en una ventaja para competir en el mercado. El 23 de Septiembre de 2015 se publica la última versión de dicha norma, ya que identifica que la dinámica organizacional es cambiante, adicional se busca con esta actualización entregar a las organizaciones otras ventajas más centradas en las estrategias, para que se puedan desarrollar planes basados en la estrategia organizacional. El nuevo modelo de la norma ISO 9001 se enmarca en una estructura de alto nivel, lo que permite que las empresas puedan evaluar todos los requisitos de cada uno de los sistemas de gestión implementados de forma homogénea, y sea más fácil la integración de los sistemas de gestión.

La ISO 9001, se compone de 10 capítulos, más un capítulo 0; la nueva estructura de los sistemas de gestión ISO es llamada la estructura de alto nivel, esto tiene como fin ayudar a la integración de las normas, dado que proporciona la misma estructura, definiciones y textos fundamentales a las normas de sistemas de gestión, con el fin de lograr consistencia y una más fácil alineación.

El capítulo 0 es introductorio, en el cual especifica que la adopción de un Sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica, porque esta puede ayudar a mejorar su desempeño global, así como proporcionar bases para iniciativas de desarrollo sostenible. También trae los posibles beneficios de la implementación del sistema, en este capítulo introductorio se da

claridad que esta norma sigue un enfoque Planear Hacer Verificar y Actuar con sus siglas (PHVA), también menciona los principios por los cuales se basa (Enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque de procesos, mejora, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones).

Los primeros 3 capítulos son:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Referencias normativas.
3. Términos y definiciones.

Los otros 7 capítulos son el desarrollo de la norma, desde donde se implementa el SGC, y se hacen las auditorías respectivas.

4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

En estos últimos 7 capítulos se desarrolla esta norma internacional, y lleva el mismo sentido del ciclo PHVA.

Para esta actualización de la norma se encuentra la importancia que la alta gerencia vea que el Sistema de Gestión de calidad, es una estructura, que puede apalancar los temas estratégicos de las organizaciones; adicional a esto, amplía el espectro buscando crear equipo de la estrategia con aspectos que influyen directa o indirectamente en la calidad.

Las partes interesadas pertinentes al SGC y a esta norma pasan de ser los proveedores y clientes a ser involucrados los accionistas, distribuidores, consumidores y la comunidad en general, entre otros.

- **NTC ISO 19011: 2018:** Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para auditorías. Con la finalidad de poder realizar un aporte crítico de la organización, y lograr generar un diagnóstico preciso.

- **NTC ISO 6001: 2017:** Modelo de gestión para microempresas y pequeñas empresas. Es una Norma Técnica Colombiana que enmarca un sistema de gestión para micro y pequeñas empresas, la cual establece requisitos fundamentales, que tiene que cumplir una MIPYME, sin importar su sector económico, que permita a estas demostrar la capacidad que tienen de cumplir las pretensiones del mercado, como los requisitos reglamentarios que apliquen; así mismo robustecer la capacidad de estas empresas de mantenerse en el mercado considerando el grado de satisfacción de los clientes y las partes interesadas y que puedan fortalecer la capacidad económica y financiera de la empresa.

Esta norma cuenta con 7 capítulos distribuidos de la siguiente manera:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Términos y condiciones.
3. Planificación estratégica (Contexto, y Liderazgo).
4. Soporte (Procesos de apoyo).
5. Operación.
6. Seguimiento y medición.
7. Mejora.

Esta norma es un modelo utilizable por organizaciones pequeñas. Este después puede ser integrado o llevado al sistema de gestión de calidad ISO 9001.

6. Metodología

6.1. Fundamentos Epistemológicos de la Investigación

Para esta investigación, se identifica que el fundamento epistemológico es POSITIVISTA, porque por medio de los sentidos se captan los fenómenos, estudiando los hechos como cosas.

Esta viene del Escepticismo, por que rechaza todo lo que no se logra ver al introducirse en el objeto de conocimiento. Este fundamento “desarrollado por la obra August Comte (1798 – 1857) y Emily Durkheim (1858 – 1917)”¹⁴

¹⁴ SAMPIERI, Roberto H. COLLADO, Carlos F. BAPTISTA L, María del Pilar. Metodología de la investigación. 5 ed. México: McGraw-Hill, 2014. 4 - 5 p. ISBN 978-970-10-5753-7.

6.2. Diseño Metodológico

6.2.1. Tipo de investigación. El tipo de investigación que se desarrolla en esta investigación es cualitativa exploratoria “estudio de caso” definiéndolo de acuerdo con Sampieri y Mendoza (2008) como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa, o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”. El estudio de caso es válido aplicarlo a individuos, familias, instituciones gubernamentales, o en el caso de aplicación empresas del orden privado como Rapidísimo Servicios Motorizados, ICE ingeniería de equipos y Distribuidora de Carnes el éxito.

6.2.2. Método Utilizado. Se identifica que el enfoque cualitativo es el método adecuado a utilizar, porque se pretende entender el fenómeno en todas las dimensiones posibles para lograr establecer el modelo de planificación estratégica para MIPYMES, desde los cuestionamientos de las acciones particulares de una organización. Se contempla realizar el levantamiento de la información para la investigación por medio de las fuentes primarias y las fuentes secundarias, definiendo fuentes primarias como la fuente que permitirá tener la información de primera mano, estas serán entrevistas, con los expertos de cada una de las organizaciones a estudiar.

Las fuentes secundarias son las publicaciones, libros, revistas, conferencias, tesis que se hayan realizado en referencia a la investigación, entre estas encontramos la legislación vigente, normas técnicas específicas para calidad NTC ISO 9001 y NTC 6001, así como la información relacionada planificación estratégica como el libro de conceptos de administración estratégica de Fred David y su respectivo modelo, Cuadro de mando integral (BSC), planificación estratégica, mapas estratégicos.

De acuerdo (Sampieri et al., 2014) si un problema se plantea de una manera correcta, este se resolverá de la mejor manera. Es por esto que se planteó la decisión de utilizar un enfoque cualitativo.

Este método tiene su origen en otro pionero de las ciencias sociales: Max Weber (1864-1920), quien introduce el término “verstehen” o “entender”, con lo que reconoce que además de la descripción y medición de variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno. Weber propuso un método híbrido, con herramientas como los tipos ideales, en donde los estudios no sean únicamente de variables

macro sociales, sino de instancias individuales. 3 Por ejemplo, no podemos definir y seleccionar la muestra, si aún no hemos establecido las hipótesis; tampoco es posible recolectar o analizar datos si previamente no hemos desarrollado el diseño o definido la muestra.”¹⁵

6.2.3. Criterios de Validez y Confiabilidad. El criterios de validez de esta investigación es Lingüístico y de Constructo, porque es una variable que se mide y tiene lugar dentro de la hipótesis, es un atributo que tiene relación con otros atributos, y debe ser inferido de la evidencia recopilada (Sampieri et al.,2014), la validación de los instrumentos desarrollados para esta investigación se realizó a través del contenido por medio de la observación, también se realizó una entrevista estructurada que consta de 31 preguntas de única elección, dicotómica, es decir que se responde con SI, o NO, cada una de estas preguntas responden a requisitos fundamentales del sistema de gestión ISO 9001, NTC 6001 así como de los modelos de gestión estudiados, y la percepción que tiene cada uno de los gerentes de las organizaciones estudiadas, por su experticia en el campo en estrategia organizacional, y sistemas integrados de gestión, cuadro de mando integral del tutor y del autor, así como por el Gerente General de la firma de EPYCIAS, quien es Master en Negocios, y aplica en su organización conceptos de planificación estratégica, se verifican los instrumentos utilizados.

6.2.4. Definición de Hipótesis, Variables e Indicadores. Consolidar una propuesta metodológica de planificación estratégica para pequeñas y micro empresas con base en los nuevos requisitos de la NTC ISO 9001, NTC 6001 y modelos organizacionales de planificación estratégica que contribuyen a que las MIPYMES Rapidísimo Servicios Motorizados, Distribuidora de Carnes el Éxito, ICE Ingeniería Colombiana de Equipos, cumplan tanto sus expectativas de permanencia en el tiempo como financieras, mejoren los procesos internos y generen una cultura organizacional donde los colaboradores se apropien de la visión organizacional.

¹⁵ SAMPIERI, Roberto H. COLLADO, Carlos F. BAPTISTA L, María del Pilar. Metodología de la investigación. 5 ed. México: McGraw-Hill, 2014. 494 p. ISBN 978-970-10-5753-7.

Tabla 3

Variables e indicadores

Variables	Variables Independientes	Indicadores
Planificación estratégica	Horizonte estratégico	Misión
		Visión
		Aspectos Internos
		Aspectos Externos
		Requisitos Legales
		Objetivos
		Metas
		Presupuesto
		Perfil del cargo
		Resultados
Sistemas de Gestión	ISO 9001 ISO 6001	Aspectos Internos
		Aspectos Externos
		Requisitos Legales
		Políticas
		Objetivos
		Metas
		Satisfacción del cliente
		Revisión por la dirección
		Recursos
		Partes Interesadas
		Liderazgo

Adaptado de: Autor (2018)

6.2.5. Diseño muestral: universo y muestra. La muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos; en este caso se aplicara diseño de muestra por conveniencia, y este se aplicará a todos los colaboradores de las empresas Distribuidora de carnes éxito, ICE ingeniería de Colombiana de equipos, y a 10 colaboradores de Rapidísimo Servicios Motorizados.

6.2.5.1. Rapidísimo Servicios Motorizados. Es una Sociedad Anónima Simplificada S.A.S, con domicilio principal en Bogotá con NIT: 830096703-2, y numero de Matricula Mercantil: 1148831 de la Cámara de Comercio de Bogotá, y con sedes en Medellín, Ibagué, Bucaramanga y Cali, con una experiencia de más de 20 años en el suministro de mensajeros motorizados por contrato de horas, días, meses o suministro de camionetas, almacenamiento y distribución de sobres, paquetes y mercancías ya sea en jornadas diurnas, nocturnas y festivas, tiene aproximadamente 80 colaboradores entre personal administrativo y operativo

Historia:

RAPIDISIMO SAS. Es una empresa que suple el servicio de Mensajería Especializada, brindando soluciones integrales en Logística y Outsourcing de servicios para todo tipo de compañía, pionera y líder en el sector Colombiano, constituida en el año 2001, gracias a los esfuerzos de sus socios y únicos fundadores, con un desarrollo y crecimiento tanto a nivel interno como externo, creando modelos estratégicos, que integran el desarrollo económico en la sociedad Colombiana.

Misión:

Somos una empresa enfocada a prestar servicios logísticos de Mensajería Especializada, reconocida por nuestra puntualidad, confiabilidad, discreción y manejo responsable de cada una de nuestras encomiendas que realizamos.

Generamos soluciones seguras y confiables que cumplen con los más altos estándares de calidad de servicio al cliente, contribuyendo a desarrollar grandes beneficios para nuestros clientes y nuestra empresa.

Visión:

Para el año 2021 tener un reconocimiento importante en el sector de grandes empresas que nos permitan liderar el servicio de mensajería a nivel nacional, a través de agencias directas para poder prestar nuestros servicios con estándares de alta calidad, innovando en nuestros servicios.

Política de Calidad:

La prestación de nuestros servicios están avalados con las normas actuales de calidad, cuyo impacto es la eficiencia en la competitividad y satisfacción del cliente.

Nuestra filosofía de calidad, es un compromiso del equipo directivo, que involucra a todos los miembros de la organización en un esquema de mejora continua, centrada en la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

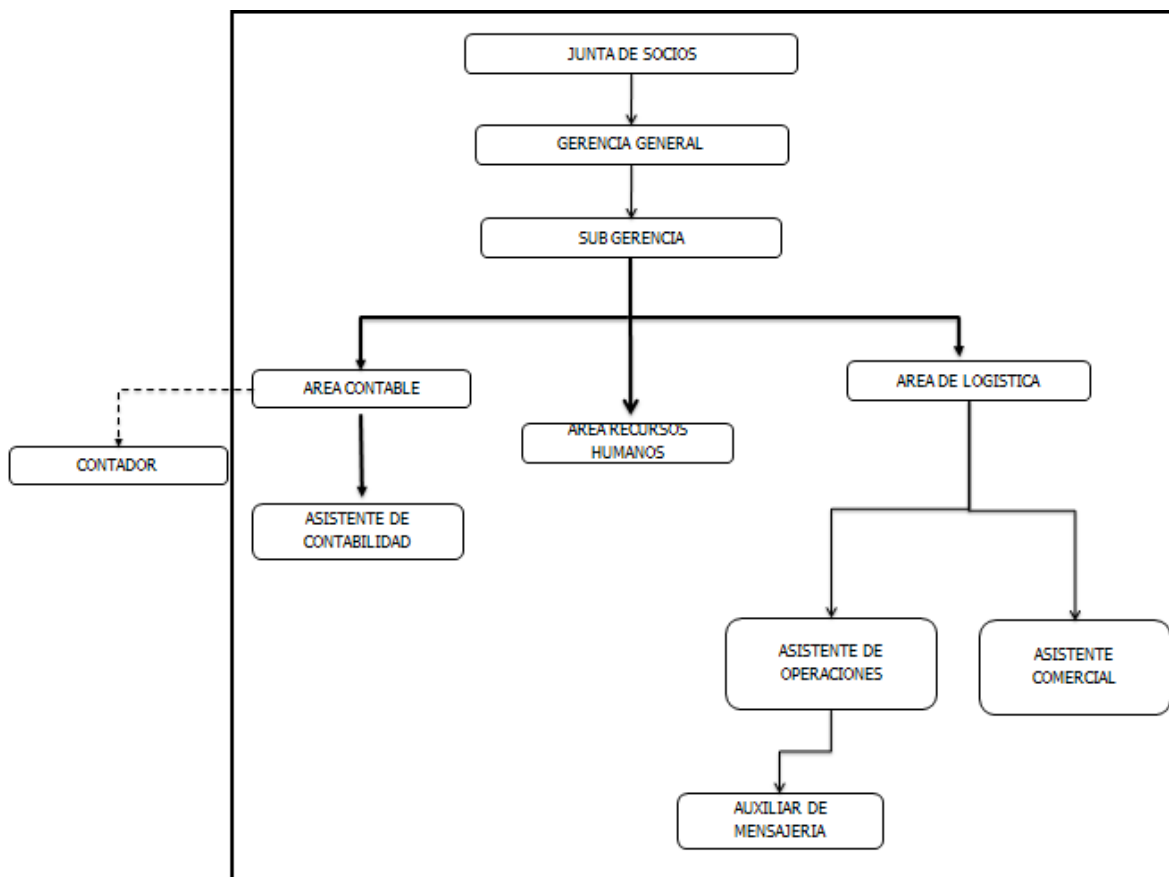


Figura 6. Estructura Orgánica Rapidísimo Servicios Motorizados. (. Rapidísimo Servicios Motorizados) (2017)

6.2.5.2. Distribuidora De Carnes El Éxito. Es una Compañía creada en el año 1979, para ofrecer cortes de carnes finos, carnes seleccionadas, cerdo y pollo, este negocio fue progresando, debido a la calidad de la carne y la esmerada atención al público. Con el paso de los años y casi como una consecuencia natural. Se destaca ya que se provee directamente con productos frescos de la carnicería a cientos de restaurantes y hogares en la ciudad de Bogotá.

Hoy Distribuidora de carnes el éxito, además de ser la carnicería más reconocida y completa de la ciudad para disfrutarla en familia o con amigos en su sede Calle 36 sur No 52ª-08. En la ciudad de Bogotá NIT 10126279108-1

En este momento cuenta con 4 empleados de los cuales son 2 cortadores, 1 cajero, y Propietario. La compañía no aplica ningún concepto de planificación estratégica ni de sistemas de gestión.

6.2.5.3. Ingeniería Colombiana De Equipos Ice. Es una compañía creada en el año 2010, cuenta con 3 empleados, Gerente, 2 Asesores Comerciales, los servicios de instalación y mantenimiento, son subcontratados, la organización no cuenta con ningún sistema de gestión. Se encuentra ubicada en la Carrera 24 No 80 – 16 en la ciudad de Bogotá

Misión:

Somos una empresa dedicada a la comercialización de maquinaria, equipos para agrícolas, industrial y construcción en las áreas de corte, compactación, elevación, concretos entre otras, con el fin de satisfacer las necesidades de cada una de las obras en Colombia, en cada área destacarnos, brindando siempre la mejor calidad, servicio y asesoría a todos nuestros clientes, de una forma confiable y eficaz.

Visión:

Afianzar nuestra empresa en el mercado como líderes en calidad, ser el proveedor preferido de productos y servicios brindando todo lo necesario en equipos para la construcción y agroindustrial de proyectos a nivel nacional con la mejor asesoría, crecimiento de recurso

humano y físico, para de esta forma satisfacer las necesidades de nuestros clientes contribuyendo así con el crecimiento del país.

6.2.6. Instrumentos y Técnicas De Investigación. Para el desarrollo de la investigación se define la utilización de los siguientes métodos:

- **Observación:** Este método permite el levantamiento de la información del comportamiento de individuos, y los fenómenos que ocurren a su alrededor. Se empleará la observación ordinaria, directa. Este método será realizado por medio de una lista de chequeo que se realizará en cada uno de los actores que son importantes para definir una estrategia, en los aspectos externos e internos de la organización.
- **Entrevista:** Es un dialogo de forma directa con otra persona. Para el caso de la investigación se opta por realizar una entrevista estructurada para generar mayor contundencia en la recolección de la información. Se hará entrevista a los gerentes de las organizaciones revisadas, así como a los líderes que deben participar de la estrategia.

6.2.7. Momentos de la investigación.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Momentos de la investigación
Proponer una propuesta metodológica de planificación estratégica con base en los nuevos requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001: 2015, que permita definir el direccionamiento más apropiado para la solución de los problemas actuales y así mismo enfrentar y tratar los riesgos que ponen en peligro la subsistencia de las MYPES. Se tomara como estudio de caso las Rapidísimos Motorizados SAS, Ingeniería Colombiana de Equipos ICE, y Distribuidora de carnes el Éxito.	Identificar los requisitos de la ISO 9001 – 2015, NTC 6001 – 2017, que aporten a la planificación estratégica y hacer una correlación con modelos de planificación de diferentes autores.	Revisión bibliográfica, de las normas ISO 9001 - 2015, NTC 6001 2017.
		Revisión bibliográfica de modelos de planificación estratégica Fred David, Kaplan y Norton.
		Consulta con tutor experto de modelos de planificación estratégica investigados para utilizar como base en la investigación.
		Consolidación de la búsqueda bibliográfica.
		Análisis de relación entre los modelos de planificación estratégica, y los requisitos de las normas ISO 9001 y NTC 6001.
	empresas Rapidísimos Motorizados SAS, Ingeniería de equipos ICE y Distribuidora de carnes el Éxito, identificando su estado actual con respecto a los ítems de planificación Estratégica de la Norma ISO 9001- 2015; la ISO 6001y de modelos de planeación estratégica.	Revisión bibliográfica de etapas de empresas de acuerdo a sus procesos, funciones y comportamiento.
		Conseguir el aval de las empresas Rapidísimo, Distribuidora de Carnes el Éxito, e ICE Ingeniería Colombiana de Equipos.
		Definir instrumentos de medición para aplicar a las 3 organizaciones, y lograr identificar en que etapa se encuentran.
		Aplicar los instrumentos a cada uno de los responsables de cada una de las organizaciones.
		Evidenciar el resultado de los instrumentos, y comparar con las etapas organizacionales mencionadas en la consulta bibliográfica.
	Diseñar una propuesta metodológica de planificación estratégica basado en los nuevos requisitos de la ISO 9001:2015, NTC 6001 y modelos de planificación estratégica, aplicables a las micros y pequeñas empresa.	Tomar aspectos fundamentales de las normas ISO 9001 y NTC 6001 para involucrar en la propuesta metodológica
		Tomar aspectos fundamentales de los modelos estratégicos estudiados para involucrar en la propuesta metodológica.
		Estructurar propuesta metodológica para MIPYMES de caso estudio, Rapidísimo Servicios Motorizados, Distribuidora de Carnes el éxito, ICE Ingeniería Colombiana de Equipos
		Recibir el aval del tutor, Así como de las empresas estudiadas.

Figura 7. Momentos de la investigación. (Autor) (2018)

7. Presupuesto

Tabla 4.
Presupuesto

Criterio	Unidad	Cantidad	Costo Hora	Costo total
Horas planificación estudiante en clase	Tiempo	32	\$66.406,25	\$2.125.000,00
Horas Extra clase contempladas en matricula	Tiempo	128	\$ -	\$ -
Horas adicionales trabajadas	Tiempo	300	\$ -	\$ -
Diagnostico				
Horas planificación estudiante en clase	Tiempo	32	\$ 66.406,25	\$ 2.125.000,00
Horas Extra clase contempladas en matricula	Tiempo	128	\$ -	\$ -
Horas adicionales trabajadas	Tiempo	320	\$ -	\$ -
Libro Cuadro de Mando Integral Kaplan	Libro	1	\$ -	\$ 80.000,00
Suministros para desarrollo de actividad	Lápiz	1	\$ -	\$ -
Suministros para desarrollo de actividad	Cuaderno	1	\$ -	\$ -
Suministros para desarrollo de actividad	Computador	1	\$ -	\$ -
Diseño de instrumentos				
Horas planificación estudiante en clase	Tiempo	32	\$66.406,25	\$ 2.125.000,00
Horas Extra clase	Tiempo	128	\$	\$

contempladas en matricula			-	-
Horas adicionales trabajadas	Tiempo	320	\$ -	\$ -
Suministros para desarrollo de actividad	Lápiz	1	\$ -	\$ -
Suministros para desarrollo de actividad	Cuaderno	1	\$ -	\$ -
Suministros para desarrollo de actividad	Computador	1	\$ -	\$ -
Análisis e Interpretación				
Horas planificación estudiante en clase	Tiempo	32	\$ 66.406,25	\$2.125.000,00
Horas Extra clase contempladas en matricula	Tiempo	128	\$ -	\$ -
Horas adicionales trabajadas	Tiempo	320	\$ -	\$ -
Suministros para desarrollo de actividad	Lápiz	1	\$ -	\$ -
Suministros para desarrollo de actividad	Cuaderno	1	\$ -	\$ -
Suministros para desarrollo de actividad	Computador	1	\$ -	\$ -
Total				\$ 8.580.000,00

Adaptado de: Autor (2018)

Se presupuestaron \$8 millones 580 mil, referentes a los cuatro módulos de investigación; pero por la necesidad de dedicación exclusivamente a asuntos laborales generó que el presupuesto no se cumpliera, y aumentara en \$ 5 millones 108 mil, para un total de \$13 millones 688 mil, invertidos de la siguiente manera:

Tabla 5.

Aumento de presupuesto.

Criterio	Unidad	Cantidad	Costo Hora	Costo Total
Cronograma inicial	Tiempo			\$8.580.000
Horas de planificación en clase de investigación 2 Repetida	Tiempo	32	\$72.968,75	\$2.335.000
Horas de planificación en clase de investigación 2 y 4 vistas 2 veces	Tiempo	32	\$86.656,25	\$2.773.000
Total:				\$13.688.000

Adaptado de: Autor (2018)

En el periodo 2016-1 no se pudo culminar módulo de investigación 2 por el poco tiempo disponible en la oficina, y se aplazó hasta el periodo 2017-1; en el periodo 2018-1, de nuevo la situación en la oficina no permitió dedicarle el tiempo a la investigación, estos cambios no se tenían contemplados y en las dos ocasiones se inscribieron las materias, lo que influyó en el no cumplimiento del presupuesto.

8. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
mes/año	Semana	ACTIVIDAD													
		Planificación del tema de investigación	Solicitud a empresas permiso para realizar proyecto.	Aceptación de las empresas	Re-planteamiento del tema de investigación	Formulación del proyecto	Aprobación del proyecto	Revisión Bibliográfica	Diseño de instrumento, encuesta y entrevista	Buscar la Validez del instrumento	Recolección de la información y aplicación del instrumento	Analisis e interpretación	Desarrollo de la propuesta metodológica	Aprobación de la propuesta metodologica de investigación	Sustentación del proyecto
		RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD													
		Marvic Blanco	Marvic Blanco	Rapidísimo, ICE, Districar nes el Éxito	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Docente Investigación n 1, tutor.	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Tutor	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Tutor	Marvic Blanco
		NUMERO DE ACTIVIDAD													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
sep-15	1														
	2														
	3														
	4														
oct-15	1														
	2														
	3														
	4														
nov-15	1														
	2														
	3														
	4														
feb-16	1														
	2														
	3														
	4														
mar-16	1														
	2														
	3														
	4														
Continua en la Siguiente Pagina															

Continúa en la Siguiente Pagina

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														
mes/año	Semana	ACTIVIDAD												
		Solicitud a empresas	Re- planteamiento del tema de investigación	Formulación del proyecto y ajustes	Revisión Bibliografic a	Diseño de instrumento, encuesta y entrevista	Busacar la Validez del instrumento	Recolección de la información y aplicación del instrumento	Analisis e interpretación	Desarrollo de la propuesta metodológica	Aprobación de la propuesta metodologica	Sustentación del proyecto de investigación		
		Planificación del tema de investigación	Aceptación de las empresas											
		permiso para realizar proyecto.	delas empresas	del tema de investigación	del proyecto	Aprobación del proyecto								
		investigación	proyecto.	empresas	investigación	y ajustes	del proyecto	a	entrevista	instrumento	instrumento	interpretación	metodológica	metodologica
RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD														
Marvic Blanco	Marvic Blanco	Rapidísimo, ICE, Districarne s el Éxito	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Docente Investigació n 1, tutor.	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Tutor	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Tutor	Marvic Blanco	
NUMERO DE ACTIVIDAD														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Abril 2016 - Dic 2017		Abril de 2016 hasta Enero de 2017 fue un tiempo donde por temas de trabajo en Codensa en implementación de respuestas para quejas Codensa Proyecto Apagar Paga,						y cambio de empleo donde necesite mucha dispocisión en mis aspectos laborales y no se pudo dar la continuidad requerida al proyecto						
	1													
	2													
	3													
	feb-17	4												
	1													
	2													
	3													
	mar-17	4												
	1													
	2													
	3													
abr-17	4													
1														
2														
3														
may-17	4													
1														
2														
3														
jun-17	4													

Continúa en la Siguiente Pagina

Continua en la Siguiente Pagina

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
mes/año	Semana	ACTIVIDAD													
		Planificación del tema de investigación	Solicitud a empresas para realizar proyecto.	Aceptación de las empresas	Re-planteamiento del tema de investigación	Formulación del proyecto y ajustes	Aprobación del proyecto	Revisión Bibliográfica	Diseño de instrumento, encuesta y entrevista	Buscar la Validez del instrumento	Recolección de la información y aplicación del instrumento	Análisis e interpretación	Desarrollo de la propuesta metodológica	Aprobación de la propuesta metodologica	Sustentación del proyecto de investigación
		RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD													
		Marvic Blanco	Marvic Blanco	Rapidísimo, ICE, Districarnes el Éxito	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Docente Investigador n 1, tutor.	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Tutor	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Tutor	Marvic Blanco
		NUMERO DE ACTIVIDAD													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ago-17	1														
	2														
	3														
	4														
sep-17	1														
	2														
	3														
	4														
oct-17	1														
	2														
	3														
	4														
nov-17	1														
	2														
	3														
	4														
dic-17	1														
	2														
	3														
	4														
Continúa en la Siguiente Pagina															

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
mes/año	Semana	ACTIVIDAD													
		Planificación del tema de investigación	Solicitud a empresas para realizar proyecto.	Aceptación de las empresas	Re-planteamiento del tema de investigación	Formulación del proyecto y ajustes	Aprobación del proyecto	Revisión Bibliográfica	Diseño de instrumento, encuesta y entrevista	Buscar la Validez del instrumento	Recolección de la información y aplicación del instrumento	Analisis e interpretación	Desarrollo de la propuesta metodológica	Aprobación de la propuesta metodologica	Sustentación del proyecto de investigación
		RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD													
		Marvic Blanco	Marvic Blanco	Rapidísimo, ICE, Districarnes el Éxito	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Docente Investigación n 1, tutor.	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Tutor	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Marvic Blanco	Tutor	Marvic Blanco
		NUMERO DE ACTIVIDAD													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
feb-18	1														
	2														
	3														
	4														
mar-18	1														
	2														
	3														
	4														
abr-18	1														
	2														
	3														
	4														
may-18	1														
	2														
	3														
	4														
jun-18	1														
	2														
	3														
	4														
Continua en la Siguiente Pagina															

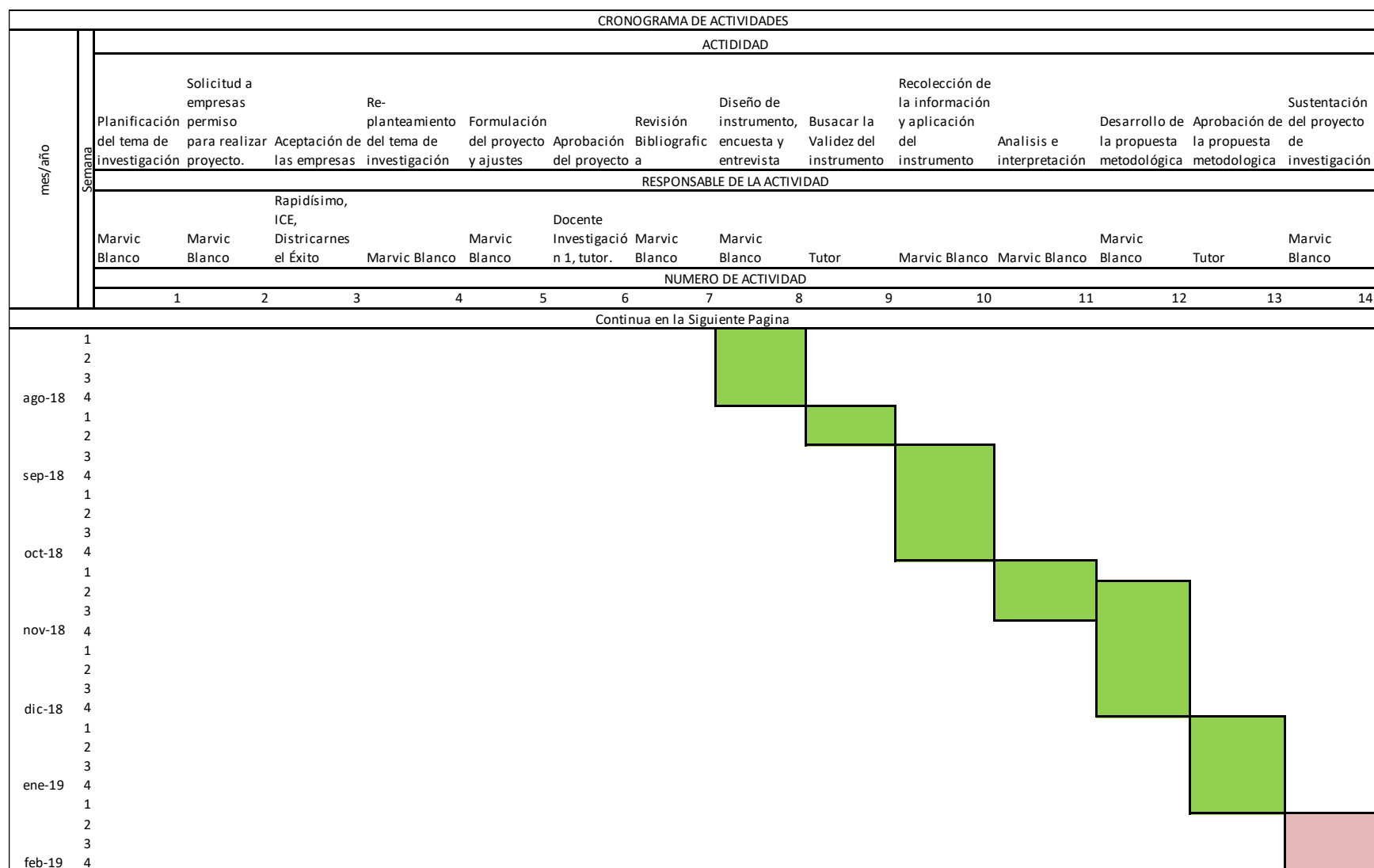


Figura 8. Cronograma (Autor) (2018)

9. Resultados e Impacto Esperado

Como primer aspecto después de la revisión bibliográfica se hace un análisis correlacional de las normas ISO 9001 y la NTC 6001, en comparación con los dos modelos de planificación estratégica seleccionados para el estudio de caso.

9.1. Análisis Correlacional de los modelos estratégicos

Correlación BSC con ISO 9001 y NTC 6001:

1	BALANCED SCORE CARD	NUMERAL ISO 9001	NUMERAL ISO 6001
	GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO		
	CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA Y OBTENER CONSENSO	4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS 4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SGC 5.2 POLÍTICA DE CALIDAD	3.1.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO 3.1.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES 3.1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 3.1.3.1 POLÍTICA DE GESTIÓN
	ESTABLECER OBJETIVOS FINANCIEROS	6.1 ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES 6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	3.1.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 3.1.3.3 RIESGOS Y OPORTUNIDADES 4.1.5 GESTIÓN FINANCIERA
	ESTABLECER OBJETIVOS DE CLIENTES	6.1 ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES 6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	3.1.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 3.1.3.3 RIESGOS Y OPORTUNIDADES 4.1.6 GESTIÓN COMERCIAL
	ESTABLECER OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS	6.1 ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES 6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	3.1.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 3.1.3.3 RIESGOS Y OPORTUNIDADES 4.1.2 GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS
	ESTABLECER OBJETIVOS DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	6.1 ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES 6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	3.1.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 3.1.3.3 RIESGOS Y OPORTUNIDADES 4.1.1 GESTIÓN EL TALENTO HUMANO
	METAS, ASIGNACIÓN DE RECURSOS, INICIATIVAS Y PRESUPUESTOS.	5.3 ROLES, RESPONSABILIDAD Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN 7.1 RECURSOS 7.2 COMPETENCIA	3.2 LIDERAZGO 4.1.2 GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS 4.1.4 GESTIÓN DE COMPRAS
	COMUNICAR Y VINCULAR LOS OBJETIVOS Y LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	7.3 TOMA DE CONCIENCIA 7.4 COMUNICACIÓN	3.1.3.1 POLÍTICA DE GESTIÓN
	FEEDBACK Y EL PROCESO DE LA FORMACIÓN ESTRATÉGICA	9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN 9.2 AUDITORIA INTERNA 9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	6.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 6.2 AUTOEVALUACIÓN
	IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SUS PROCESOS 5.2.1 ENFOQUE AL CLIENTE 7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA 10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	4.1 PROCESOS DE APOYO: (4.1.1 GESTIÓN EL TALENTO HUMANO; 4.1.2 GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS 4.1.3 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN; 4.1.4 GESTIÓN DE COMPRAS; 4.1.5 GESTIÓN FINANCIERA; 4.1.6 GESTIÓN COMERCIAL; 5.1 PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS)

Figura 9. Análisis de correlación modelo estratégico BSC con normas ISO 9001 y NTC 6001
(Autor) (2018)

Correlación Modelo Fred David Con ISO 9001 Y NTC 6001

	MODELO FRED DAVID	NUMERAL ISO 9001	NUMERAL ISO 6001
1	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA		
	FORMULACIÓN O REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN		
	FORMULACIÓN O REFORMULACIÓN DE LA VISIÓN		
	REALIZAR AUDITORIA EXTERNA (DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	3.1.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO 3.1.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES
	REALIZAR LA AUDITORIA INTERNA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	3.1.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO 3.1.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES
	ESTABLECER LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO	6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	3.1.3.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS 3.1.3.3 RIESGOS Y OPORTUNIDADES
	GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS	4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SUS PROCESOS 5.2 POLÍTICA DE CALIDAD 6.1 ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES 5.3 ROLES, RESPONSABILIDAD Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN 6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS 7.2 COMPETENCIA	4.1.1 GESTIÓN EL TALENTO HUMANO 3.1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 3.1.3.1 POLÍTICA DE GESTIÓN 3.2 LIDERAZGO
2	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA		
	IMPLANTAR ESTRATEGIAS: ASUNTOS RELACIONADOS CON LA GERENCIA	5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO 5.3 ROLES, RESPONSABILIDAD Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN 7.1 RECURSOS 7.3 TOMA DE CONCIENCIA 7.4 COMUNICACIÓN	4.1.2 GESTIÓN DE RECURSOS FISICOS 4.1.4 GESTIÓN DE COMPRAS 4.1.5 GESTIÓN FINANCIERA 4.1.6 GESTIÓN COMERCIAL
	IMPLANTAR ESTRATEGIAS: ASUNTOS RELACIONADOS CON MERCADO TECNIA, FINANZAS, CONTABILIDAD, I+D Y SIG	5.2.1 ENFOQUE AL CLIENTE 7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA 10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	4.1 PROCESOS DE APOYO 4.1.1 GESTIÓN EL TALENTO HUMANO 4.1.2 GESTIÓN DE RECURSOS FISICOS 4.1.3 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN 4.1.4 GESTIÓN DE COMPRAS 4.1.5 GESTIÓN FINANCIERA 4.1.6 GESTIÓN COMERCIAL 5.1 PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS
3	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA		
	MEDICIÓN EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN 9.2 AUDITORIA INTERNA 9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	6. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN 6.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 6.2 AUTOEVALUACIÓN 7. MEJORA

Figura 10. Análisis de correlación modelo estratégico Fred David con normas ISO 9001 2015 y NTC Autor (2018)

Se identificaron los siguientes aspectos de análisis los modelos estratégicos planteados y las normas ISO 9001 y la NTC 6001:

- Conocimiento del contexto de la organización**, la ISO 9001 lo menciona como los aspectos internos y externos; en la NTC 6001 está en el capítulo de planificación estratégica como el contexto de la organización , el modelo de Davis habla de realizar un diagnóstico o auditoria que conlleva a la evaluación de factores internos y externos, Kaplan y Norton en el BSC es una herramienta que convierte misión y estrategias en objetivos, en esta metodología por sí sola no se contempla el análisis de contexto, de acuerdo a lo mencionado por Kaplan y Norton en su libro Mapas estratégicos mencionan un estudio sobre empresas fallidas, en conclusión estimado en un 70% de las empresas fallan no por mala planificación de la estrategia, sino por su mala ejecución, es por esto que para este modelo es importante complementar la alineación de la estrategia con modelos que contemplen el análisis de contexto.

- **El establecimiento de los objetivos estratégicos** también hace parte de los 2 modelos en comparación con la ISO 9001 y la NTC 6001. En el modelo de Davis los Objetivos estratégicos se plantean en el ítem de formulación de la estratégica luego de hacer un diagnóstico (auditorías) de factores internos y externos, para después elaborar sus objetivos estratégicos. Por otra parte el modelo de Kaplan y Norton en su etapa de planificación se establecen los objetivos estratégicos, recordemos que ellos mencionan que su herramienta es útil en la transformación de la misión y la estrategia de la organización en objetivos e indicadores.
- **El liderazgo que debe ejercer la alta dirección** tanto en el desarrollo o creación de la estrategia, en la revisión de la estrategia, y en la disposición de los recursos para poder lograrla es otro de los aspectos en común encontrados entre la ISO 9001, la NTC 6001 y los modelos estratégicos identificados.
- **La medición** por medio de indicadores, es otro aspecto que converge en los modelos estudiados dado que la cuantificación de los mismos o de las brechas generadas, indica si la estrategia o las acciones estratégicas van por buen camino.
- **Análisis de brechas o análisis de resultados.** Es otro de los ítems que establecen todas las metodologías, esto dado que teniendo resultados, es necesario identificar la causa raíz del cumplimiento o el incumplimiento de los objetivos planteados, esto para generar correcciones o acciones correctivas de mayor precisión. Y lograr cumplir los objetivos de acuerdo a lo planteado.
- **Auditorías internas y externas.** Estas son un aspecto fundamental tanto de las normas de calidad estudiadas en este proyecto, como en los modelos estratégicos, ya que dichas auditorías generan una evaluación donde según los criterios definidos se identifica la conformidad de la empresa, la norma ISO 9001 2015 las menciona en el numeral 9.2; la NTC 6001 las llama autoevaluación; en el modelo de Davis en la etapa de planificación estratégica; para el modelo de Kaplan lo llaman como un feedback estratégico.

- **Revisión por la dirección.** Es otro de los puntos de control que se menciona tanto en todos los modelos como en las normas estudiadas, dado que la gerencia tiene como responsabilidad garantizar que las estrategias organizacionales se lleven a cabo sin anomalías, y en este documento la alta dirección debe demostrar el rendimiento de la empresa de acuerdo a su modelo de planificación estratégica, o el cumplimiento de los criterios de los sistemas de gestión.
- **Los recursos** también son eje fundamental en todos los modelos investigados, recursos hablando de capital financiero, recursos humanos, infraestructura.

Como se puede observar las metodologías estratégicas planteadas y las normas ISO 9001 y la NTC 6001 contienen ítems que pueden llevar a la empresa a organizar su estrategia y manejarla de forma adecuada, y de esta forma disminuir el riesgo de no llegar a alcanzar las metas planeadas, por lo que se puede deducir que el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 es un modelo que puede llevar a las empresas estratégicamente a ser mejores.

9.2. Diagnóstico de las Empresas Estudiadas

Para cumplir con los objetivos de esta investigación se realiza un diagnóstico en las empresas Rapidísimo servicios Motorizados, Distribuidora de Carnes el Éxito, e Ingeniería Colombiana de Equipos ICE, identificando su estado actual con respecto a aspectos fundamentales en la estrategia organizacional, y en los sistemas de gestión de calidad estudiados, este diagnóstico cuenta con las siguientes tres etapas: Elaboración del instrumento de la entrevista, desarrollo de las entrevistas, y resultados de las entrevistas.

9.2.1. Elaboración del instrumento para la entrevista. La entrevista es el instrumento a utilizar para lograr identificar el estado de las empresas investigadas con respecto a los conceptos de planificación estratégica de los Modelos de Kaplan, Norton y el modelo de Fred Davis, así mismo los sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y NTC 6001.

El instrumento está compuesto por 31 preguntas, las cuales se deben responder, si, o no, y deben ser justificadas:

No.	La entrevista esta diseñada para responderse con si, o no según sea el caso, y después de esto se debe justificar la respuesta.	(SI; NO)
1	PREGUNTA ¿La organización se encuentra legalmente constituida? ¿POR QUÉ?	
2	PREGUNTA ¿La organización cumple con los aportes a seguridad social definidos por Ley? ¿POR QUÉ?	
3	PREGUNTA ¿Se identifican los requisitos legales aplicables a la organización? ¿POR QUÉ?	
4	PREGUNTA ¿La organización cuenta con misión definida? ¿POR QUÉ?	
5	PREGUNTA ¿La organización cuenta con visión definida? ¿POR QUÉ?	
6	PREGUNTA ¿La organización cuenta con Políticas, valores, objetivos, metas, que apalanquen la Misión y la Visión? ¿POR QUÉ?	
7	PREGUNTA ¿Conoce las necesidades y expectativas de los clientes? ¿POR QUÉ?	
8	PREGUNTA ¿Conoce las necesidades y expectativas de los accionistas? ¿POR QUÉ?	
9	PREGUNTA ¿Conoce las necesidades y expectativas de los colaboradores? ¿POR QUÉ?	
10	PREGUNTA ¿Conoce las necesidades y expectativas de las demás partes interesadas pertinentes? ¿POR QUÉ?	
11	PREGUNTA ¿Conoce sus limitaciones o barreras como organización y las ataca de alguna manera? ¿POR QUÉ?	
12	PREGUNTA ¿La organización cuenta con presupuestos definidos? ¿POR QUÉ?	
13	PREGUNTA ¿Las utilidades de la organización han crecido en los últimos años de acuerdo a lo planificado? ¿POR QUÉ?	
14	PREGUNTA ¿La organización revisa el cumplimiento de los presupuestos de forma periódica? ¿POR QUÉ?	
15	PREGUNTA ¿Se toman acciones de forma organizada cuando no se cumple con el presupuesto? ¿POR QUÉ?	
16	PREGUNTA ¿La organización cuenta con procesos internos para cumplir las expectativas de las todas las partes interesadas pertinentes? ¿POR QUÉ?	
17	PREGUNTA ¿La organización tiene documentada la información necesaria para cumplir las expectativas de cada una de las partes interesadas pertinentes? ¿POR QUÉ?	
18	PREGUNTA ¿El personal de la compañía cuenta con el entrenamiento y la competencia para lograr cumplir las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas? ¿POR QUÉ?	
19	PREGUNTA ¿La organización cuenta con planeación para cumplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes? ¿POR QUÉ?	
20	PREGUNTA ¿Se hace evaluación o medición de alguna manera si alcanza los resultados esperados, con respecto a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes? ¿POR QUÉ?	
21	PREGUNTA ¿Conoce los riesgos asociados a las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes? ¿POR QUÉ?	
22	PREGUNTA ¿La organización tiene una estructura orgánica, definida? ¿POR QUÉ?	
23	PREGUNTA ¿La compañía cuenta con un sistema de información? ¿POR QUÉ?	
24	PREGUNTA ¿Se cuentan con controles operacionales del trabajo? ¿POR QUÉ?	
25	PREGUNTA ¿Se cuenta con base salarial de acuerdo a perfil del cargo? ¿POR QUÉ?	
26	PREGUNTA ¿Se tienen definidas funciones para cada rol de la estructura orgánica? ¿POR QUÉ?	
27	PREGUNTA ¿Se evalúan el desempeño de los colaboradores de forma sistemática? ¿POR QUÉ?	
28	PREGUNTA ¿La organización tiene algún sistema de gestión implementado o certificado en la organización, y cual es su opinión sobre la relevancia de los Sistemas de Gestión? ¿POR QUÉ?	
29	PREGUNTA ¿Los índices de Rotación de los empleados son altos? ¿POR QUÉ?	
30	PREGUNTA ¿Los índices de ausentismo de los empleados son altos? ¿POR QUÉ?	
31	PREGUNTA ¿Los mecanismos control de la empresa son eficaces? ¿POR QUÉ?	

Figura 11. Entrevista Estructurada de Conceptos de Planificación Estratégica. (Autor) (2018)

9.2.2. Desarrollo de la entrevista.

El desarrollo de estas entrevistas se realiza en las instalaciones de cada una de las empresas, en el caso estudio, cada una toma en promedio 40 minutos.

9.2.2.1. Primera empresa de la muestra: Rapidísimo Servicios Motorizados. En esta empresa se entrevistaron 10 personas de 80 empleados que tiene rapidísimo S.A.S esto de acuerdo a un nivel de confianza del 80% con un margen de error del 20%.

De la entrevista se pudo identificar que todos los entrevistados conocen que la empresa está formalmente constituida, tienen claro que esta cumple con aspectos legales fundamentales de aporte a Seguridad Social para los empleados; por otro lado se evidencia que se tiene la percepción de que la empresa identifica todos los requisitos legales aplicables, esto porque en su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo identifican algunos requisitos legales.

La empresa aunque tienen una misión y una visión, y los colaboradores tienen conocimiento de estas, ninguno de los entrevistados conoce políticas, valores, objetivos y metas para apalancar la misión y la visión.

Los entrevistados dicen que no se tienen documentadas ni formalizadas las necesidades de las partes interesadas pertinentes, pero estos dicen conocer algunas como la necesidad de los clientes porque se protejan los motorizados para que así se les pueda cumplir sin impedimentos las labores asignadas en mensajería.

De los colaboradores entrevistados solo la gerente y el subgerente mencionan que conocen algunas de las expectativas de los accionistas, y aunque no están documentadas hablan de ser económicamente sostenibles (auto sostenibles) por parte de la empresa sin generar endeudamientos, que el financiamiento sea por parte de la empresa y no por préstamos, también hablan de tener más motorizados trabajando, en el país, y generar mejores ingresos cada vez.

Se identificó en las entrevistas que el conocimiento sobre las necesidades y expectativas de los colaboradores, es parcial y no está documentado; entre las respuestas se encontró como necesidades de los colaboradores llevar un sustento a su casa, tener buenos salarios, tener buen trato y que se les pague a tiempo.

Sobre las necesidades y expectativas de las demás partes interesadas pertinentes, como lo son proveedores, comunidad, gobierno ninguno de los entrevistados las conoce ni se tienen documentadas, entre los comentarios de los entrevistados dicen que puede ser la legislación.

Aquí en este segmento de preguntas se identifica que no se tienen documentadas ni definidas necesidades ni expectativas de ninguna de las partes interesadas pertinentes como lo son los clientes, colaboradores, accionistas, y otros.

Las limitaciones de la organización solo la gerencia dice conocerlas, esta es referida al tema de presupuesto, o dinero, porque dice que toca estancarse en gastos y compras para salir de deudas, por otra parte la subgerencia dice no conocerlas en totalidad pero también habla del dinero como limitación.

Se identifica en la entrevista que no se desarrolla ningún presupuesto en Rapidísimo, ni se tiene ninguna meta presupuestal, pero en las respuestas dadas mencionan que esto debería ser obligación para todas las empresas.

A la pregunta que si las utilidades de la organización han crecido en los últimos años, se logra identificar que estas se han mantenido, en promedio entre el 2017 y el 2018 se vendieron aproximadamente 150 millones de pesos, pero no se identifica por ninguno de los entrevistados una justificación a la estabilización de las ventas.

Referente a que si se revisa el cumplimiento del presupuesto de forma periódica, los entrevistados dicen que no se hace, porque no se cuentan con presupuestos, pero han identificado una acción que desarrolla la gerencia, subgerencia y esta es la revisión del balance general, esto se revisa a ojo y se mira cuánto dinero entro con respecto al balance anterior, pero como no hay una meta o un presupuesto establecido no se puede definir con exactitud si se cumplió o no.

Y es de entender que como no se tienen presupuestos no se toman acciones para llegar a cumplir una meta o un presupuesto, descrito esto por los entrevistados.

Se cuenta con solo un control operacional de trabajo, porque este es obligatorio para el pago de nómina, es cual es una planilla, con esta se hace el control operacional.

Aunque el salario es asignado de acuerdo al cargo en el que labora cada empleado, no se tienen definidas funciones para cada rol en la organización, ni tampoco se les hace medición, del desempeño de los colaboradores.

Se tienen identificados algunos de los requisitos legales; pero no se realiza planificación ni por año ni por proyecto, solo cada vez que hay alguna eventualidad, según las entrevistas los índices de ausentismo son bajos, dado que si el personal falla, no se le paga lo que implicaría una afectación para él empleado, pero se identifica que la rotación si es alta, porque en este sector según mencionan los empleados trabajan por el peso, y si hay una empresa que pague un poco más, los colaboradores se van.

De acuerdo a la entrevista aunque solo se cuenta con un mecanismo de control en Rapidísimo, este es eficaz, enfatizando en la planilla como mecanismo de control; pero se considera que un solo mecanismo de control para cumplir lo que busca rapidísimo es insuficiente.

9.2.2.2. Segunda empresa de la muestra: Distribuidora de Carnes el Éxito. Para la empresa Distribuidora de carnes el Éxito se entrevistaron 4 personas que son las que trabajan allí, el dueño como encargado de las compras, de consecución de clientes y de coordinar la operación, su esposa quien trabaja administrando la empresa, en la parte de ventas, y apoya a la supervisión de la operación y 2 operarios de carnes.

Se encuentra en la empresa que los entrevistados conocen que esta encuentra legalmente constituida, que estos saben que se cumple con los pagos de seguridad social declarados por ley, y que la compañía cuenta con un sistema de información, este software denominado POS FACTURACIÓN, este contribuye a controlar las entradas de recursos diarios, salidas de mercancías de la empresa.

Con respecto a que si se identifican los requisitos legales, se reconoce que no se identifican estos requisitos legales de forma específica, y que estos aspectos que conciernen a la empresa se conocen por voz de proveedores.

Se identifica en las entrevistas que la empresa no cuenta con misión o visión definida, el dueño de la empresa dice que aunque estas no están definidas, lo que quieren es ofrecer

productos de calidad a buen precio, y él espera que esta empresa mejore las ventas y la imagen en el sector.

Todos los entrevistados concuerdan en que no existen políticas, valores, objetivos, ni metas.

En la pregunta sobre si se conocen las necesidades de los clientes, en distribuidora de carnes el Éxito no identifican ni documentan, pero en las encuestas mencionan que estas son, llevar un producto de buena calidad y que se sientan satisfechos con el servicio, y a buen precio.

Aunque no se tienen identificadas necesidades y expectativas de los accionistas, los dueños concuerdan en que las necesidades de ellos como accionistas, es que la empresa les de tranquilidad financiera, obteniendo buenas utilidades, y que la rentabilidad sea buena.

Para las necesidades de los colaboradores se encuentra en las entrevistas que estas tampoco se identifican ni documentan de ninguna manera, pero uno de ellos menciona que sus necesidades son poder cubrir sus necesidades básicas y encontrar un buen ambiente laboral, también se menciona que las necesidades son conseguir dinero para sostenerse y ayudarlo a sus familias.

En la entrevista de esta empresa se identifica que ninguna de las personas entrevistadas dice conocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y así mismo tampoco se documentan.

Esta información ayuda a conocer que el conocimiento de las necesidades y las expectativas de las partes interesadas es bajo, y tampoco se tiene documentado.

Tampoco como empresa conocen sus limitaciones o barreras, aunque mencionan que cada vez que van surgiendo barreras se van atacando, pero esto sobre la marcha sin planeación previa.

Para la pregunta si en la organización cuenta con presupuestos definidos, se encuentra que no se cuenta con presupuestos. Pero se menciona en las entrevistas que estos deben ser herramientas de alta ayuda a las empresas.

Las entrevistas informan que las utilidades no han crecido, porque según lo expuesto, el año 2018 fue un año malo para todo el comercio, pero esto no tiene una justificación, y se intentan tomar acciones pero siempre sobre la marcha, y sin control alguno o evaluación de cumplimiento de metas; las ventas pasaron de un promedio de 100 millones de pesos mensuales en el año 2017 a 70 millones promedio en el 2018.

Se ve en las encuestas que no se cuentan con procesos internos para cumplir necesidades y expectativas de cada una de las partes interesadas, solo se manejan algunos obligatorios por secretaria de salud, estos son control de temperaturas de las neveras, y medición de la temperatura en el transporte de la mercancía antes que esta sea movida a los contenedores de almacenamiento.

Con respecto al entrenamiento y competencia para cumplir todas las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes, se menciona que en este gremio todas las personas deben llegar capacitadas a cumplir la labor, no se invierte en entrenamiento. Por otra parte están divididas las opiniones entre si se cuenta con planeación para cumplir las necesidades de las todas las partes interesadas pertinentes, debido a que aunque se contemplan algunas acciones como otras líneas de negocio, no hay una planificación específica y estas cosas van saliendo sobre la marcha.

Se evidencia en las entrevistas que se cuenta con un sistema de información, llamado pos facturación, pero no se hace evaluación de cumplimiento de los resultados esperados, no se conocen los riesgos asociados al negocio, tampoco se tiene una estructura orgánica definida, tampoco existen controles operacionales, no se cuenta con base salarial, no se tienen definidas funciones por cada roll, no se evalúa el desempeño de los colaboradores, no hay ningún sistema de gestión implementado, aun cuando el dueño de la empresa dice conocer que estos son muy importantes para ayudar a que la empresa crezca de manera organizada, por último la según las entrevistas aunque la rotación es alta el ausentismo es bajo, y faltan mecanismos de control que contribuyan con la mejora de la empresa, porque solo las planillas de control de temperaturas de neveras y mercancía son insuficientes.

9.2.2.3. Tercera empresa de la muestra: Ingeniería Colombiana de Equipos ICE.

En la empresa Ingeniería Colombiana de Equipos ICE, se entrevistaron 3 personas quienes son toda la planta de personal, encabezada por el gerente y dos Asesores comerciales.

En las entrevistas de esta empresa se pudo encontrar que la empresa está constituida legalmente y cumple con los pagos de seguridad social exigidos por ley, se especifica que cuentan con una misión y visión definida, mencionando que estas son las cosas mínimas que debe tener una empresa, para que los clientes los tomen en serio.

Respecto a las utilidades en las entrevistas se encuentra que no se planean o definen presupuestos, las ventas del 2018 bajaron a \$100 millones promedio mensual, en comparación al 2017 que fueron de \$150 millones en promedio mensual, la empresa no cuenta con políticas, valores o metas, según lo definido en las entrevistas porque la empresa nunca las ha necesitado.

En cuanto a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas en las entrevistas definen que no están identificadas en su totalidad ni definidas, o documentadas, y nunca se pensó que identificar estas de forma metódica, contribuiría en la mejora de la empresa, esto según su relato.

Tampoco se encuentra que se identifiquen las limitaciones o barreras que como empresa pueden tener, tampoco se planifican presupuestos, y esto evidenciando las caídas en ventas que se han tenido.

Se encuentra en las entrevistas que la empresa tienen algunos procesos definidos, que ayudan a cumplir las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, pero no son en todas las operaciones, y esta no está información no está documentada.

Según las entrevistas el personal cuenta con entrenamiento y competencias en algunos campos como instalación de los productos ofrecidos, esto porque los proveedores ofrecen estas capacitaciones y porque es necesario conocer, pero solo en la parte misional, pero no se tienen perfiles de cargo, manuales de funciones que contribuyan a identificar que capacitación es pertinente para cada uno de los empleados.

Se identifica que no se planea ni se hace ningún tipo de evaluación a los colaboradores, clientes, proveedores, y cuando hay alguna queja se le cumple al cliente pero no se registra esto, no se conocen los riesgos asociados a la empresa, no se cuenta con una estructura orgánica porque según lo definido por los entrevistados no es necesaria por el tamaño de la empresa, se tiene un sistema de información llamado novasoft para involucrar el tema de inventarios, ventas pero no se le saca todo el provecho, y no hay controles operacionales de trabajo.

Se encuentra que el gerente y su esposa no se asignan salario, de acuerdo a lo que se necesita se va llevando a su cuenta común, y para el colaborador se tiene un salario discreto.

No se cuenta con evaluación de desempeño por el tamaño de la empresa y debido a que el otro asesor comercial que trabaja con ellos es amigo de la familia.

La rotación como el ausentismo de la empresa son bajos, y no hay controles suficientes para contribuir a la mejora de la empresa.

Como se puede identificar en el desarrollo de las entrevistas en si encuentra que las empresas aunque conocen de forma parcial las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, no utilizan esta información para la mejora de la empresa.

9.2.3. Resultados de las Entrevistas. Después del desarrollo de las entrevistas es necesario conocer los resultados concretos para lograr comparar sus resultados y desarrollar un ejercicio robusto, que contribuya en las empresas estudiadas a generar un impacto positivo para que estas decidan implementar la propuesta.

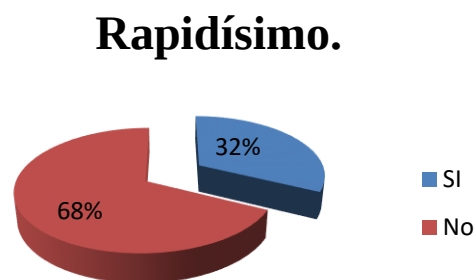


Figura 12. Resultados de la entrevista Rapidísimo. (Autor) (2018)

Distribuidora de carnes Éxito.

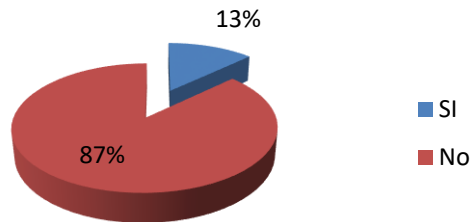


Figura 13. Resultados de la entrevista Distribuidora de carnes Éxito. (Autor) (2018)

ICE.

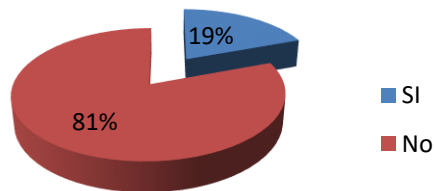


Figura 14. Resultados de la entrevista ICE (Autor) (2018)

En las gráficas 3,4 y 5 se observa que Rapidísimo siendo la empresa que cumple en mayor medida con los conceptos estratégicos, solo alcanza a cumplir con el 35% de estos criterios, esto implica que esta organización tienen un camino largo en su desarrollo organizacional para encontrar estrategias que puedan contribuir, con mejores resultados.

A continuación se especifican los resultados de las entrevistas consolidados por pregunta y las congruencias entre las entrevistas, de las tres empresas.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
1	PREGUNTA ¿La organización se encuentra legalmente constituida?	100%	100%	100%

A la pregunta de si la organización se encuentra legalmente constituida en las tres empresas respondieron de forma afirmativa, mencionando entre otras cosas que es necesario este formalismo para generar confianza en los clientes, y para no tener problemas de cierre de la empresa por este factor.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
2	PREGUNTA ¿La organización cumple con los aportes a seguridad social definidos por Ley?	100%	100%	100%

Sobre si la organización cumple con los aportes de seguridad social definidos por la Ley, se encontró las tres empresas cumplen con este requisito y hacen referencia a que esto genera garantías para los colaboradores, es una forma de mitigar el ausentismo.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
3	PREGUNTA ¿Se identifican los requisitos legales aplicables a la organización?	0%	0%	100%

Solo una la empresa Rapidísimo Servicios Motorizados dice cumplir con la identificación de requisitos legales aplicables a la organización y esto lo hace porque es un requisito del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y esto les ha ayudado en el conocimiento de normatividad para mejorar la eficacia en cuanto a varios procesos, y que los clientes los vean con mejores ojos, por otro lado las otras dos empresas que no realizan la actividad mencionan que esto es por desconocimiento, y por falta de tiempo.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
4	PREGUNTA ¿La organización cuenta con misión definida?	0%	100%	100%
5	PREGUNTA ¿La organización cuenta con visión definida?	0%	100%	100%

Para las preguntas 4 y 5 referentes a la misión y visión, las empresas Ingeniería Colombiana de Equipos y Rapidísimo las cuales están relacionadas en el caso de estudio, cuentan con misión y visión definida, estas hacen referencia a que estos conceptos se desarrollaron por la necesidad por generar confianza a los clientes, pero a estos conceptos en si no se les presta mayor importancia, porque de estos no se desprende ninguna actividad.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
6	PREGUNTA ¿La organización cuenta con Políticas, valores, objetivos, metas, que apalanquen la Misión y la Visión?	0%	0%	0%

Al responder si la organización cuenta con políticas, valores, objetivos, metas, que apalanquen la misión y la visión, ninguna de las 3 empresas menciona utilizar estas herramientas,

y especifican que aunque conocen su importancia, no se dispone el tiempo para desarrollar dichas actividades, en parte también por la falta de conocimiento sobre estos términos.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
7	PREGUNTA ¿Conoce las necesidades y expectativas de los clientes?	0%	0%	0%
8	PREGUNTA ¿Conoce las necesidades y expectativas de los accionistas?	0%	0%	0%
9	PREGUNTA ¿Conoce las necesidades y expectativas de los colaboradores?	0%	0%	0%
10	PREGUNTA ¿Conoce las necesidades y expectativas de las demás partes interesadas?	0%	0%	0%
11	PREGUNTA ¿Conoce sus limitaciones o barreras como organización y las ataca de alguna manera?	0%	0%	0%

Las preguntas 7,8,9, 10 hacen referencia al conocimiento por parte de la organización de las necesidades y expectativas de partes interesadas pertinentes, como lo son clientes, accionistas, colaboradores así como otras partes interesadas pertinentes; a lo que las tres empresas respondieron no identificarlas de forma clara, porque sabiendo que estas son parte fundamental no se hace una disposición del tiempo para conocerlas, porque se enfocan las actividades operativas, las cuales son las que generan los recursos.

La respuesta a la pregunta 11 sobre si son conocidas las limitaciones o barreras como organización y si se atacan de alguna manera, se encuentra que en ninguna de las tres empresas conocen estas, con el argumento que estas limitaciones siempre se identifican y si se puede se atacan sobre la operación.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
12	PREGUNTA ¿La organización cuenta con presupuestos definidos?	0%	0%	0%

En la pregunta 12 sobre si la organización cuenta con presupuestos definidos, las tres empresas hicieron referencia a que no cuentan con dichos presupuestos, porque hasta el momento no se han desarrollado estos conceptos, ya que las tres trabajan sobre la marcha, porque enfocan sus esfuerzos en la parte operativa, para cumplirle a los clientes que llegan de la mejor manera. Aunque estas mismas enfatizan que estos serían una buena herramienta que agregaría mucho valor.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
13	PREGUNTA ¿Las utilidades de la organización han crecido en los últimos años de acuerdo a lo planificado?	0%	0%	0%

Sobre la pregunta 13, referente a que si las utilidades han crecido en los últimos años de acuerdo a lo planificado, las tres están de acuerdo en que no, pero porque nunca se planifico en cuanto se quiere crecer en utilidades; aunque la empresa Rapidísimo mantuviera su margen en los últimos dos años con un promedio mensual de \$150 millones vendidos por mes, y las otras dos empresas disminuyeran sus ventas pasando de \$150 millones a \$100 millones para Ingeniería Colombiana de Equipos y de \$100 millones a \$70 millones de las ventas en promedio para Distribuidora de Carnes el Éxito.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
14	PREGUNTA ¿La organización revisa el cumplimiento de los presupuestos de forma periodica?	0%	0%	0%
15	PREGUNTA ¿Se toman acciones de forma organizada cuando no se cumple con el presupuesto?	0%	0%	0%

Las preguntas 14 y 15 sobre la revisión de cumplimiento de presupuesto y la toma de acciones de forma organizada, en las tres empresas respondieron que esto no se hace debido a que ninguna cuenta con presupuestos, por lo que no se hacen estas revisiones, de manera organizada, aunque los empresarios mencionan que cada vez que se empieza a ver una caída continua en las ventas se hacen acciones inmediatas, pero no siempre generan resultados.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
16	PREGUNTA ¿La organización cuenta con procesos internos para cumplir las expectativas de las todas las partes interesadas pertinentes?	0%	0%	0%
17	PREGUNTA ¿La organización tiene documentada la información necesaria para cumplir las expectativas de cada una de las partes interesadas pertinentes?	0%	0%	0%

En estas preguntas 16 y 17 donde se pregunta si se cuentan con procesos internos documentados para el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, de las tres del caso estudio ninguna tiene procesos internos definidos al 100% ni tampoco se tienen documentados, aunque en los tres casos están de acuerdo en la necesidad de estructurar dichos procesos y documentarlos, ya que esto genera una estructura organizacional más sólida, así como que esto puede contribuir en mayor gestión del conocimiento.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
18	PREGUNTA ¿El personal de la compañía cuenta con el entrenamiento y la competencia para lograr cumplir las necesidades y expectativas de todas las partes	0%	0%	0%

Para la pregunta 18 sobre si el personal de cada compañía cuenta con el entrenamiento, definición de funciones y competencias laborales documentadas, en ICE y Rapidísimo cuentan con algunos aspectos, como plan de capacitación, lo que forma competencias, en Rapidísimo debido a su Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo el que contribuye a que el personal esté capacitado y cuente con algunas competencias, y en ICE este manejo se logra debido al compromiso de la alta dirección por entregar valor en su servicio, y la debida diligencia que se hace con los proveedores para poder estar a la vanguardia en aspectos relacionados con la misión del negocio, pero aun hacen falta aspectos relevantes como la declaración de perfiles de cargo, y documentar la información.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
19	PREGUNTA ¿La organización cuenta con planeación para cumplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes?	0%	0%	0%

En la pregunta 19 donde se pregunta si las empresas cuentan con una planeación para cumplir las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes (Clientes, accionistas, colaboradores, y otras partes interesadas pertinentes) las tres empresas concuerdan en que ninguna de estas gestiona dicha planeación esto porque en las tres empresas el trabajo se enfoca en gran medida a la parte operativa, dejando este factor atrás.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
20	PREGUNTA ¿Se hace evaluación o medición de alguna manera si alcanza los resultados esperados, con respecto a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes?	0%	0%	0%

Al momento de responder la pregunta 20 sobre si se realiza evaluación o medición de alguna manera sobre el alcance de los resultados esperados, ninguna de las tres empresas dice hacer estas evaluaciones aun cuando conocen que son importantes, sus énfasis en la parte operativa no da espacio, o determinación a medirse de alguna forma, aun cuando en Rapidísimo se miden aspectos del SG – SST.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
21	PREGUNTA ¿Conoce los riesgos asociados a las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes?	0%	0%	0%

Cuando se realiza la pregunta 21 sobre si en las empresas se conocen los riesgos asociados a las necesidades de las partes interesadas pertinentes, en las tres empresas se encontró que en ninguna se realiza esta actividad de forma precisa, esto respondiéndolo al igual que la respuesta anterior, por el enfoque del tiempo en la operatividad.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
22	PREGUNTA ¿La organización tiene una estructura orgánica, definida?	0%	0%	100%

La pregunta 22, de si la organización tiene una estructura orgánica definida, solo Rapidísimo cuenta con esta, evidenciado en un organigrama, aunque la empresa menciona que este se ha desactualizado, y no se ha replanteado este, porque dentro de los colaboradores, no se ha definido bien, labores, jefes directos, y otros aspectos que son relevantes en la estructura, para Distribuidora de carnes el Éxito e ICE dicen no tener este por que no están definidas funciones de forma clara.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
23	PREGUNTA ¿La compañía cuenta con un sistema de información?	100%	100%	100%

Sobre si la compañía cuenta con sistema de información relacionado en la pregunta 23, las tres empresas dicen tener este, por la contribución de este con respecto a manejo de recursos de forma simplificada, pero en las tres empresas este sistema esta solo enfocado a la parte contable. Así mismo se menciona que a estos sistemas no se les saca e máximo beneficio.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
24	PREGUNTA ¿Se cuentan con controles operacionales del trabajo?	0%	0%	100%

A la pregunta 24 si se cuentan con controles operacionales, solo Rapidísimo demuestra contar con estos, y esto por la necesidad de controlar su operación, la prestación del servicio, y el cumplimiento por parte de los trabajadores, las otras dos organizaciones no cuentan con controles porque no han dado prioridad a estas actividades.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
25	PREGUNTA ¿Se cuenta con base salarial de acuerdo a perfil del cargo?	0%	0%	0%
26	PREGUNTA ¿Se tienen definidas funciones para cada roll de la estructura orgánica?	0%	0%	0%
27	PREGUNTA ¿Se evalúan el desempeño de los colaboradores de forma sistemática?	0%	0%	0%

Para las preguntas 25, 26 y 27 sobre si existe algún sistema de administración salarial de acuerdo con el perfil de los cargos, ninguna de las compañías dice manejar estas bases salariales, porque no se encuentran definidas ni documentadas las funciones para cada roll de la organización, ni tampoco se evalúa el desempeño de los trabajadores, en ningún momento, mencionando que aunque es una actividad que generaría una mejora en el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores, esto no se hace.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
28	PREGUNTA ¿La organización tiene algún sistema de gestión implementado o certificado en la organización, y cual es su opinión sobre la relevancia de los Sistemas de Gestión?	0%	0%	100%

Sobre si la organización tiene algún sistema de gestión implementado, solo Rapidísimo cuenta con uno, y este es el SG-SST el cual es obligatorio para las empresas, y las tres empresas concuerdan en que estos sistemas de gestión además de generar más clientes, ayudan a generar orden en las empresas.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
29	PREGUNTA ¿Los índices de Rotación de los empleados son altos?	100%	0%	100%
30	PREGUNTA ¿Los índices de ausentismo de los empleados son altos?	0%	0%	0%

Las preguntas 29 y 30 referentes a si los índices de rotación y ausentismo son altos, se identifica que la única empresa que no se afecta por la rotación es ICE mencionando ellos la confianza y compañerismo que se genera en esta, evitando la alta rotación, por otra parte ninguna de las compañías tiene afectaciones por el ausentismo de los empleados, mencionando en las tres el compromiso que tienen estos con cada una de las empresas.

No	ENTREVISTA	Distri Éxito	ICE	Rapidísimo
31	PREGUNTA ¿Los mecanismos control de la empresa son eficaces?	0%	0%	0%

En la pregunta numero 31 referente a si los mecanismos de control de las empresas son eficaces, ante esto todas identifican que no son nada eficaces, esto porque no tienen mecanismos

de control y medición, o los que existen no son suficientes, y más aun no tienen identificado de forma clara que es lo que deben controlar.

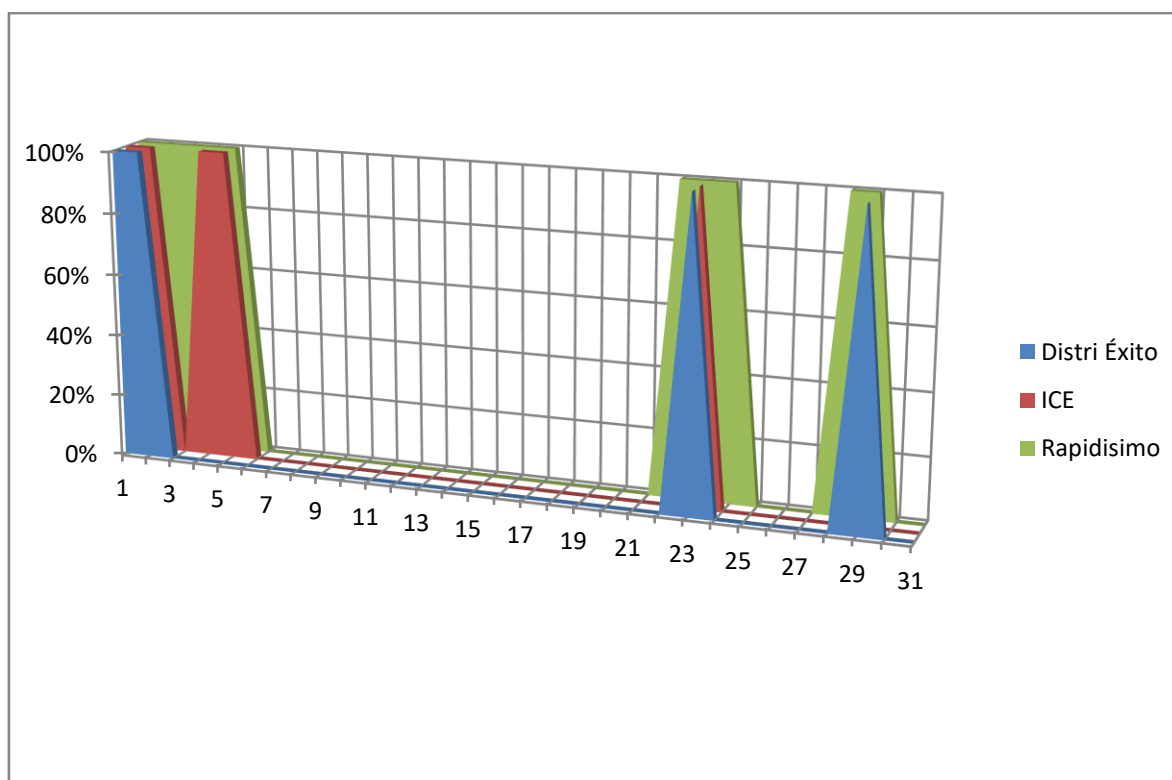


Figura 15. Analogía de los resultados de las entrevistas (Autor) (2018).

La grafica anterior muestra la similitud que hay en las respuestas de las entrevistas entre las tres empresas estudiadas, sobre las 31 preguntas realizadas de aspectos estratégicos y de los sistemas de gestión estudiados que debe cumplir una empresa como mínimo para buscar mejores resultados.

Como se evidencia ninguna de las tres empresas del caso estudiado cumple con todos los aspectos fundamentales para sostener una estrategia organizacional.

9.2.4. Estado de Desarrollo de las empresas estudiadas según el estudio de Chandler. De este proceso de entrevistas con los directivos de la organización, se puede hacer la siguiente comparación con respecto a las etapas de desarrollo de una organización según el estudio de Alfred Chandler 1997:

- La empresa Distribuidora de Carnes el Éxito se encuentra en la etapa Familiar observado en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Etapa de desarrollo organización Distribuidora de carnes Éxito

Etapa	Criterios	Características de empresas
Empresa Familiar	El dueño es el centro de toda actividad.	Kevin, el dueño es el encargado de comprar, manejar proveedores, conseguir clientes, y cobrar, cartera, por lo que es el centro de toda actividad.
	El perfil Gerencial es por intuición o iniciativa personal, por experiencia o visión, la gerencia es por un estilo personal, o por apoyo familiar.	Kevin es profesional en publicidad, cuando entró al negocio lo hizo por referencias de amistades que conocían el negocio, maneja la empresa de forma que siempre este al día con sus obligaciones, pero el manejo se lleva como venía cuando compro.
	Perfil de Gestión donde los procesos son por ensayo error, hay control directo e inmediato, confianza absoluta, remuneración personalizada, negociación individual.	No se tienen definidos, procesos o procedimientos específicos para hacer las tareas, el desposte, desprese, o porcionado se hace de la forma en que el cortador crea que es conveniente, los controles se hacen sobre la marcha por Kevin (dueño), todos los empleados hacen todos los procesos. - Se consiguieron más clientes de tipo empresarial, se necesitó más personal, pero por el poco control, las utilidades eran menores.
	Estructura informal y flexible, poca división del trabajo, no hay funciones, políticas ni procedimientos.	Meses en que variaba mucho la utilidad, contando con más clientes.
	Crecimiento no programado	Insatisfacción del personal
	Problemas económicos	Falta de sistemas y metodologías
	Insatisfacción del personal	Desorden e incumplimiento a los clientes.
	Dirección autoritaria	Pérdida de clientes
	Falta de sistemas y metodologías	
	Desorden e incumplimiento	
	Incapacidad de administrar	

Adaptado de: Autor (2018)

En este momento, según lo expuesto por el líder de la empresa, se están evidenciando crisis por falta de sistemas y metodologías que contribuyan al crecimiento de esta organización, así mismo el dueño, siente que le es difícil la administración porque no los resultados no son buenos, también se evidencia desorden en la operación y algunos inconvenientes por incumplimientos a los clientes.

- Por otra parte la compañía ICE Ingeniería Colombiana de Equipos, también se encuentra en la etapa de una empresa familiar evidenciado en la siguiente tabla:

Tabla 7.

Etapa de desarrollo de la organización Ingeniería Colombiana de Equipos

Etapa	Criterios	Características de empresas
Empresa Familiar	El dueño es el centro de toda actividad.	La pareja de esposos son encargados de todos los temas que requieran una toma de decisiones, en tanto a cartera, proveedores, comercial, la parte de operaciones es dirigida por el esposo, en este proceso él toma las decisiones de valor
	El perfil Gerencial es por intuición o iniciativa personal, por experiencia o visión, la gerencia es por un estilo personal, o por apoyo familiar.	Los dos esposos son profesionales, y tienen experiencia en venta y distribución de maquinaria, antes de empezar como empresarios
	Perfil de Gestión donde los procesos son por ensayo error, hay control directo e inmediato, confianza absoluta, remuneración personalizada, negociación individual.	No se cuentan con procesos definidos, ni organigrama, la gerencia es por un estilo personal.
	Estructura informal y flexible, poca división del trabajo, no hay funciones, políticas ni procedimientos.	No se contempla una estructura orgánica la división del trabajo existe por tipo de función que se pueda hacer
	Crecimiento no programado	La organización el crecimiento no es programada, utilidades variables.
	Problemas económicos	No se auditan, ni se evalúan formas de trabajo, ni a los empleados
	Insatisfacción del personal	Falta de sistemas y metodologías
	Dirección autoritaria	
	Falta de sistemas y metodologías	
	Desorden e incumplimiento	
	Incapacidad de administrar	

Adaptado de: Autor (2018)

El panorama de las crisis no es diferente para Ingeniería Colombiana de Equipos, porque hacen falta sistemas y metodologías, que contribuyan a la organización empresarial, los altibajos en las ventas de ICE genera en la gerencia la sensación de incapacidad para administrar la empresa. Aunque no se evidencian incumplimientos a los clientes, si es notable el desorden que se tiene en la parte administrativa.

- Para el caso de la empresa Rapidísimo Servicios Motorizados quien tiene un poco más estructura que las dos organizaciones mencionadas anteriormente se identifica que esta se encuentra en la etapa de Estructura Básica y Funcional:

Tabla 8.

Etapa de organización Rapidísimo

Etapa	Criterios	Características de empresas
Empresa Familiar - Estructura básica y funcional	Compromisos formales de tareas, reglas formales de actuación, elementos básicos de planeación y fundamentos de presupuesto, sistema contable, legislación tributaria y laboral.	Rapidísimo cuenta con una estructura orgánica organizada, cuentan con sistema contable, y todo personal tiene contratos definidos, cumple con legislación laboral y tributaria.
	Perfil Gerencial donde la dirección de la empresa es a manos de un grupo, están divididas las funciones y responsabilidades, se tiene administración profesional y con compromiso.	La junta accionaria, maneja la empresa como gerente y subgerente, y distribuyen funciones, subgerencia se encarga del direccionamiento del tema comercial y parte de operaciones, y la gerencia del direccionamiento de cartera, la parte financiera, y pagos a los empleados.
	Perfil de gestión donde se crece de forma sistemática y ordenada, se cuenta con normas de trabajo y manuales, técnicas administrativas, hay presupuesto y planeación de ventas, sistemas de información formales, eficiencia operacional, evaluación de desempeño, legalidad e imparcialidad.	Se cuenta con algunos procedimientos exigencias de legislación laboral como el decreto único reglamentario 1072 de 2015.
	Estructura administrativa funcional centralizada, especialización del trabajo, definición de funciones y responsabilidades, procedimientos estandarizados, control de cómo se hacen las cosas.	Las metas se proponen de manera informal, diciendo que cada año se aumentarían las ventas, pero esto no se mide, ni se controla.
	Falta de visión estratégica	La junta directiva aunque tiene una visión escrita, no es concordante con lo que quiere la gerencia para los siguientes tres años.
	Mucha centralización y rigidez	La organización aunque conoce que la competencia está migrando a creación de App, dice que no pueden hacer nada por presupuesto, y no tienen otra mirada hacia el contexto.
	Poca libertad de acción, lentitud en las decisiones	Rapidísimo busca mejorar la utilidad, y la única forma planeada es aumentar las ventas.
	Limitación de las iniciativas creativas e innovación	
	Desconocimiento del entorno y del mercado	
	Lentitud en las respuestas	
	Organización orientada a la producción	
	Diversificación sin planeación	

Adaptado de: Autor (2018)

Las crisis que presenta Rapidísimo Servicios Motorizados se evidencian y se mencionan por la gerencia son falta de visión estratégica, desconocimiento del mercado, que la empresa está orientada hacia la producción, y la falta de planeación para la diversificación, aunque también se evidencia en la empresa falta de sistemas y metodologías que contribuyan a su mejoramiento, se evidencia desorden en sus actividades administrativas.

9.2.5. Análisis de los casos estudiados desde las perspectivas del Balanced Scorecard. Con la información obtenida en los diagnósticos anteriores se pueden identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y alinear estos aspectos con las cuatro perspectivas de Balanced Scorecard, creando la oportunidad de que las empresas estudiadas utilicen esta herramienta como parte de su gestión de la calidad.

En los siguientes cuadros se ha procesado información obtenida en los diagnósticos de las tres empresas estudiadas, estableciendo una relación entre las perspectivas del BSC, los factores del análisis DOFA y los requisitos de las normas ISO 9001, y NTC 6001.

Tabla 9.

Análisis DOFA Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
EMPRESA	NORMA	Debilidades por corregir	Oportunidades por aprovechar	Fortalezas por robustecer	Amenazas por mitigar
Rapidísimo servicios Motorizados S.A.S	9001	En la organización no se tienen definidos ni planificados presupuestos lo que genera una incertidumbre con respecto a lo que se espera recibir, y por esto no se controla de forma precisa las entradas ni salidas de recursos, aunque las utilidades se han mantenido en promedio en 150 millones al mes entre el año 2017 y 2018.		Es una empresa con 20 años de reconocimiento en el mercado lo que genera confianza en los clientes.	
	6 planificación				
	9 Evaluación del desempeño				
	10 Mejora Continua				

Ingeniería Colombiana de Equipos	6001	Ice no tiene definidos presupuestos, objetivos, o metas, la falta de control de los presupuestos generó reducción sin justificación en las ventas pasando de 150 millones de pesos en el 2017 a 100 millones en el 2018.		
Distribuidora de Carnes el Éxito	3 Planificación estratégica 6 Seguimiento y medición 7 Mejora	- No hay planificados presupuestos, ni controles presupuestales, esto se evidencia en la disminución injustificada en las ventas de 100 millones de pesos mensuales en promedio en el 2017, a 70 millones de pesos mensuales en promedio vendido en el año 2018,	- El sector en el que se encuentra sus instalaciones, es un sector concurrido, y cuenta con reconocimiento de la comunicada.	- La secretaria de salud hace recorrido de forma continua a estos tipos de negocios y todas las empresas de alimentos tienen la probabilidad de cierre.

Adaptado de: Autor 2018

De los análisis realizados a cada una de las organizaciones se encuentra gran cantidad de puntos sinérgicos, por cada una de las perspectivas, en la perspectiva financiera se encuentra una debilidad fundamental en la no planificación de los presupuestos.

Tabla 10.

Análisis DOFA Perspectiva cliente.

PERSPECTIVA CLIENTE					
EMPRESA	NORMA	Debilidades por corregir	Oportunidades por aprovechar	Fortalezas por robustecer	Amenazas por mitigar
Rapidísimo servicios Motorizados S.A.S	9001 5 Liderazgo 6 planificación 7 Recursos 9 Evaluación del desempeño	- No se tienen definidas políticas para mantener ni incremento los clientes. - No se identifica la satisfacción del cliente			- Los clientes siempre buscan este tipo de servicios y se presume que se enfocan en el precio para tomar la decisión. - La cantidad de clientes que se manejan no ha aumentado en los últimos años.

Ingeniería Colombiana de Equipos	6001	- No se desarrollan acciones para llegar a los clientes, estos siempre llegan a la empresa. - No se hace medición de satisfacción del cliente	- Los clientes cuando no les gusta algo del servicio o del producto que adquirieron, simplemente no vuelven. - Los clientes han disminuido en los dos últimos años y no se ha logrado identificar la causa.
Distribuidora de Carnes el Éxito	3 Planificación estratégica 5 Operación 6 Seguimiento y medición	- Los esfuerzos por conseguir nuevos clientes son insipientes.	- Se identifica la disminución la afluencia de clientes en el establecimiento. - Los clientes muy pocas veces dicen que les disgusta del producto y simplemente no vuelven - No se conoce si el cliente queda satisfecho con el producto ofrecido y los servicios prestados.

Adaptado de: Autor 2018.

En la perspectiva de cliente se identifica que definen las necesidades ni expectativas de los clientes lo que lleva a amenazas como que los clientes se fijen solo en el precio, no se conoce la causa raíz del comportamiento en la disminución de los clientes, tampoco se realizan mediciones de la satisfacción del cliente.

Tabla 11.

Análisis DOFA Perspectiva procesos internos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Rapidísimo servicios Motorizados S.A.S	9001	- No se tiene documentada la información necesaria para la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. - No se cuentan con controles para identificar la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. - No se evalúan la satisfacción y las necesidades de las partes interesadas pertinentes.	- No se conoce las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, para con esto ofrecer más y mejores servicios.
	4 Contexto 5. Liderazgo 6 planificación 7 Recursos 8 Operación 9 Evaluación		

Ingeniería Colombiana de Equipos	del desempeño	- No se tiene documentada la información necesaria para la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. - No se cuentan con controles para identificar la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. - No se evalúan la satisfacción y las necesidades de las partes interesadas pertinentes.	- Cada producto ofrecido cuenta con garantía del fabricante, lo que genera confianza en los compradores.	- No se conoce las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, para con esto ofrecer más y mejores productos.
Distribuidora de Carnes el Éxito	6001	- No se tiene documentada la información necesaria para la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. - No se cuentan con controles para identificar la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. - No se evalúan la satisfacción y las necesidades de las partes interesadas pertinentes. - No se tiene documentados procesos, procedimientos o actividades, para manejar el servicio postventa.		- No se conoce las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, para con esto ofrecer más y mejores productos.
	3 Planificación estratégica 4 Soporte 5 Operación 6 Seguimiento y medición			

Adaptado de: Autor 2018.

Se evidencia en conjunto que no se tiene documentada completamente la información necesaria para cumplir con las necesidades ni las expectativas de ninguna de las partes interesadas pertinentes, generando esto desorden constante en las empresas; tampoco hay controles o estos no son suficientes para el mejoramiento continuo de las empresas estudiadas, generando amenazas como que el cliente base su compra solo en el factor de economía, o amenazas de pérdida de clientes sin conocimiento de su justificación, en ninguna de las compañías se identifica o se evalúa la satisfacción ni del cliente, generando amenaza del desconocimiento de las partes interesadas pertinentes.

Tabla 12.

Análisis DOFA Perspectiva formación y crecimiento.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO					
Rapidísimo servicios Motorizados S.A.S	9001 4 Contexto 6 planificación 7 Apoyo 9 Evaluación del desempeño	- No se tienen políticas de retención o estimulación del personal. - No se definen perfiles de cargo.	- Utilizar la estructura que se maneja de plan de capacitación para involucrar temas relacionados con otros temas que sirven a la empresa.	- Con el SG SST se desarrollan capacitaciones para que los colaboradores mejoren sus competencias en algunos aspectos.	- No se le puede ofrecer al empleado un crecimiento en la organización por la composición de la misma. - La rotación del personal es alta
Ingeniería Colombiana de Equipos	6001 3 Planificación estratégica 4 Soporte 6 Seguimiento y medición	- No se tiene programa de capacitación que contribuya a mejorar las ventas. - No se dan incentivos por cumplimientos de metas. - No se tienen definidos los perfiles de cargo,	- Los proveedores capacitan acerca de los productos que Ofrecemos. - La rotación es mínima		- No se le puede ofrecer al empleado un crecimiento en la organización por la composición de la misma.
Distribuidora de Carnes el Éxito		- No se desarrollan procesos de formación en ninguna rama. - No se tienen definidos perfiles de cargo.			- No se le puede ofrecer al empleado un crecimiento en la organización por la composición de la misma. - La rotación alta

Adaptado de: Autor 2018.

En la perspectiva de formación y crecimiento se encuentra en común que no se cuenta con políticas que contribuya a la fidelidad de los colaboradores, no se tienen perfiles de cargo definidos, generando desorden en las actividades de los empleados, tampoco se cuenta con programas de capacitación, para el fortalecimiento de los equipos, por lo que solo se depende del salario como gancho para que los empleados se mantengan en la organización.

De acuerdo con el ejercicio anterior donde se encontró similitud en las características de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y que estas pueden llevar a crisis a las compañías dentro del caso estudio se define una propuesta con el fin de que las empresas generen acciones para que logren mejorar sus estructuras, para que puedan planificar su desarrollo, gestionar sus actividades de una forma estándar, puedan controlar todos sus procesos organizacionales, logren actuar en caso de desviaciones.

9.3. Definición de la estrategia organizacional.

La estrategia organizacional de la presente investigación para los tres casos estudiados, se basa en desarrollar una estructura organizacional que permita a las empresas, alinearse a los requisitos de las normas de calidad ISO 9001 y NTC 6001 y a las perspectivas del Balanced Scorecard, y así puedan cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, como también gestionar de manera más eficiente las empresas.

De acuerdo con lo anterior, la visualización de las estrategias para las tres empresas del estudio, se podrían resumir de la siguiente forma, de acuerdo con los resultados del DOFA y las perspectivas del BSC:

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué? : Lograr la sostenibilidad económica. ¿Cómo?: Implementando las actividades básicas para una gestión financiera, tales como presupuestos, definición de los costos de la producción, control de costos, definir márgenes de utilidad y rentabilidad.
- **Perspectiva de cliente y mercado:** ¿Qué?: Fidelización de los clientes y posicionamiento en el mercado. ¿Cómo?: Identificando las necesidades y expectativas de sus clientes, mantener conocimiento del mercado y de la competencia. Desarrollar fortalezas a través del servicio al cliente.
- **Perspectiva de los procesos:** ¿Qué?: Diseñar y desarrollar un sistema organizacional, con una estructura administrativa y operacional, acordes con la misión, el objeto social y el tamaño de las empresas. ¿Cómo?: Documentando y formalizando las prácticas exitosas del negocio, a través de manuales de funciones y procedimientos, políticas, guías, instructivos, etc., con el apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que les permita tener unas bases elementales para asegurar la calidad de sus procesos, así como como también para el seguimiento y monitoreo de la organización.
- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué?: Contar con un equipo humano comprometido y competente. ¿Cómo?: Desarrollar actividades que ofrezcan los elementos básicos de calidad de vida laboral, construyendo relaciones beneficiosas para ambas partes, guiadas por unos valores humanos que deben establecer las empresas para asegurar las condiciones un buen clima laboral, basadas en el buen trato, bienestar y reconocimiento.

9.4. Definición de objetivos estratégicos por perspectivas.

Para contribuir en las organizaciones estudiadas a mejorar continuamente en su desarrollo organizacional, de una forma estandarizada, y evidenciando la gran similitud que se encuentra en las características relacionadas con sus debilidades y amenazas hacia sus partes interesadas pertinentes (clientes, accionistas, colaboradores, otras partes interesadas pertinentes), se plantean objetivos estratégicos generales hacia cada una de las perspectivas estudiadas.

Tabla 13.

Objetivos estratégicos.

Perspectivas	NORMA		Objetivos	Resultados
	ISO 9001	NTC 6001		
Financiera	6 planificación 9 Evaluación del desempeño 10 Mejora Continua	3 Planificación estratégica 6 Seguimiento y medición 7 Mejora	Desarrollar y evaluar estados financieros (Balances; G y P; Flujo de Efectivo), con el fin de tener una vista general de la compañía y su salud económica.	Estados financieros
			Desarrollar un sistema de planificación estratégico que contemple recursos necesarios para el desarrollo de planes financieros, de atracción de clientes, operativos y de formación.	Sistema de planificación estratégico
			Desarrollar presupuestos con metas realistas y cumplibles de los ingresos y gastos de la actividad económica, en tiempos definidos.	Presupuestos avalados por la compañía
Clientes	5 Liderazgo 6 planificación 7 Recursos 9 Evaluación del desempeño	3 Planificación estratégica 5 Operación 6 Seguimiento y medición	Crear políticas de atracción y retención de clientes realistas, medibles y cumplibles, de acuerdo a los recursos asignados para este objetivo.	Plan de atracción de clientes
			Desarrollar instrumentos que permitan conocer, identificar y medir la satisfacción del cliente.	Encuesta de satisfacción del cliente
			Realizar seguimiento a la percepción del cliente en cuanto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas, por medio de indicadores.	Indicadores de servicio
Procesos Internos y Logísticos	4 Contexto 5. Liderazgo 6 planificación 7 Recursos 8 Operación 9 Evaluación del desempeño	3 Planificación estratégica 4 Soporte 5 Operación 6 Seguimiento y medición	Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes (Clientes, accionistas, colaboradores y otras partes interesadas pertinentes), así como sus requisitos, los requisitos legales y reglamentarios.	Matriz de requisitos de partes interesadas pertinentes
			Definir procesos esenciales (estratégicos, misionales, de apoyo) de la organización sus interacciones, y documentarlos de forma estandarizada.	Mapa de procesos
			Asignación de autoridades y responsabilidades a los roles y responsabilidades pertinentes.	Caracterización de procesos organizacionales
				Estructura Orgánica
				Perfiles de cargo
				Manuales de funciones

Aprendizaje y Crecimiento	4 Contexto 6 planificación 7 Apoyo 9 Evaluación del desempeño	3 Planificación estratégica 4 Soporte 6 Seguimiento y medición	Identificar los riesgos y oportunidades asociados a la organización por cada uno de los procesos, y monitorearlos.	Matriz de riesgos y oportunidades
			Desarrollar de forma estructurada información documentada de todos los procesos implementados en la organización.	Matriz de información documentada
			Determinación del alcance para el seguimiento y medición, así como los métodos (indicadores, auditorías, revisión por la dirección), análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados confiables.	Información documentada pertinente a la organización Procedimiento de seguimiento y medición
			Controlar las salidas de productos y servicios no conformes, para prevenir su uso o entrega no intencionada.	Matriz de indicadores Procedimiento de productos y servicios no conformes
			Desarrollar un instrumento para evaluar la capacidad de cumplimiento de los objetivos por parte del personal.	Matriz de indicadores por procesos
			Desarrollar instrumento de medición de cumplimiento de estos objetivos por parte de la gerencia.	Revisión por la Dirección
			Desarrollar un programa buscando el desarrollo de toma de conciencia, y ambiente para la operación de los procesos, por parte de los colaboradores.	Programa de fidelización de personal
			Desarrollar las competencias en el personal para aumentar la satisfacción de los clientes, mejore el desarrollo de sus actividades.	Plan de Formación
			Desarrollar una estructura de comunicación donde se enfatice en las fortalezas de la compañía con los colaboradores, para que perciban beneficios generados adicionales al salario.	Plan de comunicaciones

Adaptado de: Autor 2018

Estos objetivos estratégicos están ligados a las normas ISO 9001, NTC 6001 y los modelos estratégicos revisados teniendo en cuenta específicamente las perspectivas del BSC, con el fin de implementarlos en las organizaciones estudiadas en el desarrollo de este trabajo. Con esto se busca que empresas adopten conceptos estratégicos, y desarrollar estructuras de trabajo estandarizadas que ayuden a sobresalir de las crisis, y que como organización se agregue mayor valor a cada una de las partes interesadas pertinentes.

9.5. Definición de propuesta metodológica.

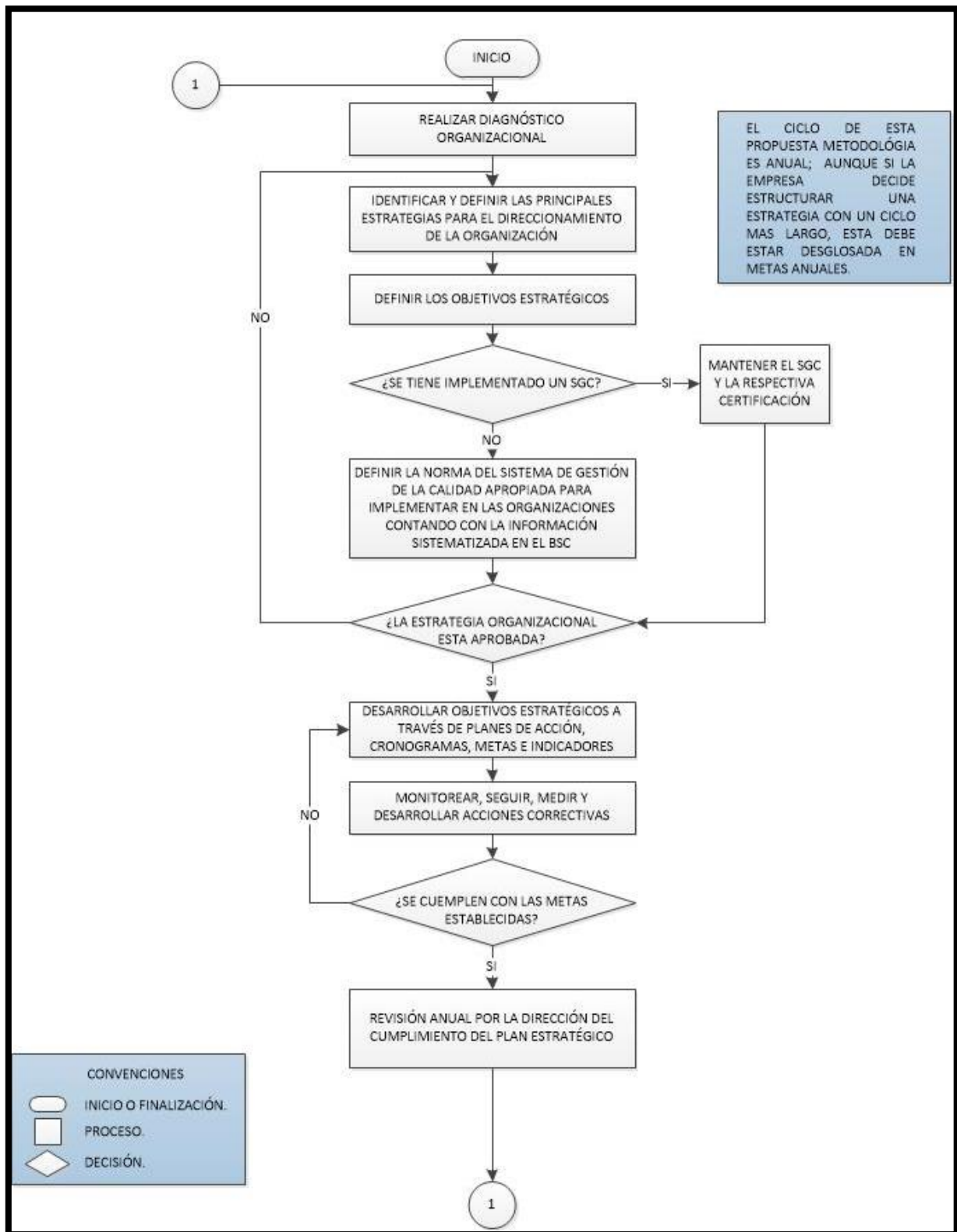


Figura 16. Diagrama de proceso propuesta metodológica (Autor) (2018).

9.5.1. Etapa uno: Realizar diagnóstico organizacional. El diagnóstico organizacional es la base fundamental para saber cuál es el estado inicial de la organización con respecto a los aspectos estratégicos, si este diagnóstico se debe realizar con todo el equipo de dirección, para lo cual se pueden utilizar diferentes formas tales como entrevistas, focus groups, encuestas, reuniones, desarrollando un instrumento guía similar al utilizado en este estudio (ver anexo A).

Para el diagnóstico estratégico se pueden utilizar diferentes herramientas tales como las mencionadas en este trabajo. Una de las más usadas por su sencillez y versatilidad es la conocida como el análisis DOFA, DAFO, FODA; a través de este análisis se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de la organización. Una vez realizada la etapa anterior, es factible utilizar alguna herramienta o metodología que permita sistematizar un ordenamiento de la información obtenida en el análisis DOFA.

9.5.2. Etapa dos: Identificar y definir las principales estrategias para el direccionamiento de la organización. El análisis DOFA permite concretar las estrategias que debe asumir la organización para enfrentar las amenazas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas.

Como ejemplos de estrategias pueden ser el crecimiento en ventas, captar nuevos mercados, conseguir nuevos clientes, innovación de productos, reducir costos para bajar precio, diversificar productos, etc.

Se debe tener en cuenta que la estrategia es un pensamiento de acción, mientras que el objetivo estratégico hace referencia a las actividades concretas que se deben realizar para que la organización a través de sus procesos materialice la estrategia.

9.5.3. Etapa tres: Definir objetivos estratégicos. Para esta etapa se recomienda usar la metodología del Balanced Scorecard (BSC), la cual permite alinear la información del DOFA y las estrategias en cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera o de supervivencia.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de formación de los procesos.
- Perspectiva de formación y crecimiento o del desarrollo organizacional.

El BSC es una metodología y herramienta de gestión que además de facilitar la identificación y el ordenamiento de los objetivos estratégicos, traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto de actividades y sus correspondientes indicadores, lo cual proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

La visión y la estrategia de los negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El resto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de objetivos muy puntuales.

9.5.4. Etapa cuatro: Definir la norma del sistema de gestión de la calidad apropiada para implementar en las organizaciones contando con la información sistematizada en el BSC. En esta etapa se puede identificar cuál de los sistemas de gestión de calidad entre ISO 9001 y NTC 6001, se pueden implementar en las empresas considerando los requisitos de cada una de estas normas. Para esta tarea se hace un alineamiento entre cada uno de los objetivos contemplados en el BSC contra los requisitos de cada uno de los sistemas de gestión mencionados; en esta forma será posible validar cuál de los SGC puede ser la plataforma más apropiada para apoyar el cumplimiento del plan estratégico.

9.5.5. Etapa cinco: Desarrollar objetivos estratégicos, a través de los planes de acción, cronogramas, metas e indicadores. Para aterrizar las estrategias en los procesos de la organización se deben desarrollar los objetivos estratégicos para lo cual se podrían utilizar cada una de las perspectivas del BSC, para lograr cumplir la estrategia declarada; en el anexo G. “propuesta de objetivos estratégicos”, se definen objetivos para micro empresas o pequeñas empresas que como las empresas analizadas en este caso estudio, no cuentan con características administrativas para poder planificar, organizar, dirigir, ni controlar, las organizaciones de forma eficaz.

Cada uno de los objetivos a implementar en las empresas requiere tener metas claras y definidas; por lo que es tan importante que se planteen metas para tener un punto de referencia a donde se va a llegar con los objetivos, e indicadores para hacer un seguimiento constante a los objetivos y poder actuar de forma oportuna, en caso de desviación de alguno de estos.

9.5.6. Etapa seis: Monitorear, seguir, medir y desarrollar acciones de mejora, correctivas y preventivas. La alta dirección debe establecer revisiones periódicas, ojala mensuales, para evaluar el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos. Cuando se evidencia desviación en el cumplimiento de la estrategia, o de las metas e indicadores sobre los objetivos estratégicos, se deben desarrollar planes de acción que llevan a eliminar la no conformidad evidenciada, esto se debe hacer encontrando la causa raíz del incumplimiento; las acciones correctivas deben tener un responsable, y deben definir un tiempo para llegar al cumplimiento de estas.

Si en las revisiones periódicas de metas e indicadores se evidencia que estas se están cumpliendo, se continúa con la implementación como se vaya realizando, pero si no se evidencia cumplimiento de metas e indicadores, los responsables del cumplimiento de los objetivos, deben desarrollar planes de acción así como los ajustes necesarios a través de las acciones correctivas correspondientes.

9.5.7. Etapa siete: Revisión Anual por la Dirección del cumplimiento del Plan Estratégico. Al finalizar cada periodo anual la Dirección o Gerencia debe hacer la revisión del cumplimiento de la planificación proyectada, esta revisión se realiza generalmente al finalizar cada año, validando y evaluando la ejecución de los planes, los indicadores y el cumplimiento de las metas, para en esta forma determinar si se cumplieron las estrategias, así como la eficacia del sistema de gestión en el logro de los objetivos.

Con base en este análisis de resultados, la organización podrá sentar las bases para la planificación estratégica para el siguiente año. Realizando los ajustes necesarios con base en el nuevo DOFA que resulte dicho análisis y por consiguiente se repite este ciclo nuevamente.

En cuanto al sistema de gestión que se haya implementado, la etapa cuatro de esta propuesta metodológica, se convierte en el mantenimiento del SGC y de la correspondiente certificación obtenida.

10. Conclusiones

A través del trabajo realizado se ha logrado desarrollar una propuesta metodológica de planificación estratégica para las micro y pequeñas empresas teniendo en cuenta la aplicación de los requisitos de la ISO 9001, la NTC 6001 y el ensamble de todo lo anterior dentro de las perspectivas del modelo denominado Balanced Scorecard (BSC), demostrando que es posible articular las anteriores herramientas, lo cual puede apoyar en gran manera la gestión del emprendimiento empresarial y de esta forma evitar la muerte prematura de las micro empresas y pequeñas empresas, tal como se ha evidenciado a través de los diferentes estudios realizados sobre el tema.

Al momento de encajar a las organizaciones estudiadas dentro de las cuatro etapas del desarrollo empresarial, según la investigación realizada por Alfred Chandler, también fue posible visualizar el estado de cada una, siendo evidente que se encuentran apenas en la primera fase del desarrollo, agobiadas por las crisis que son naturales en esta etapa y que de no ser atendidas, en forma adecuada podrían colapsar rápidamente. Es por esto que la metodología propuesta, con la combinación de las herramientas utilizadas, podría ser de gran ayuda para los empresarios que hoy se encuentran en situaciones similares.

Aun cuando por separado la utilización de cada una de estas normas y metodologías es una excelente forma de normalizar o desarrollar estrategias para una organización, en conjunto son un arma poderosa si se busca alcanzar el éxito organizacional; es el desconocimiento sobre este tipo de metodologías, así como la complejidad que tiene utilizar estos conceptos por parte de los emprendedores de microempresas y pequeñas empresas, lo que impide que estos implementen sistemas de gestión o metodologías estratégicas. A lo que se respondió en esta investigación llevando estos conceptos a las organizaciones por medio de un cuadro de mando integral fácil de entender, que condensa los principales requisitos tanto de las normas ISO 9001, la NTC 6001 y el modelo estratégico BSC.

Se encuentra que los microempresarios y pequeños empresarios se centran mucho en la operatividad de las empresas y no generan esfuerzos para implementar estas metodologías de

planificación, no conocen de forma clara ni las necesidades ni las expectativas de ninguna de las partes interesadas pertinentes.

El desarrollo de esta propuesta, es de gran ayuda para las organizaciones Rapidísimo Servicios Motorizados, Distribuidora de Carnes Éxito e Ingeniería Colombiana de Equipos ICE, ya que mientras se realizaba el trabajo de campo se evidencia alta expectativa sobre los factores estratégicos, estas empresas consideran implementar al 100% la propuesta, porque conocieron aspectos diferentes de llevar la gerencia organizacional, se relacionaron con conceptos que aunque son desconocidos pueden contribuir a una permanencia saludable de estas empresas en el tiempo.

Rapidísimo Servicios Motorizados, Distribuidora de Carnes el Éxito, e Ingeniería Colombiana de Equipos, siendo de sectores diferentes, comercializado productos y servicios diferentes, sin conocerse entre empresas, tienen una particular semejanza en las formas de llevar la gerencia, esta es basados en la operatividad, sin presupuestos o metas estratégicas, sin procesos claros, sin el conocimiento de ninguna de las partes interesadas pertinentes ni los riesgos asociados.

Por lo anterior se pueden evidenciar resultados financieros similares en cuanto al desconocimiento de la causa raíz de sus resultados, demostrando falta de planeación, de presupuestos o metas financieras y de otra índole; también el escaso seguimiento a estas metas, y la no elaboración de acciones apuntando a la causa raíz de cada anomalía.

También se converge en el desconocimiento de que buscan tanto los accionistas, clientes, colaboradores y otras partes interesadas, lo que puede generar una brecha enorme entre lo que se ofrece como empresa, y las reales necesidades expectativas de estas partes interesadas,

Se pudo observar que aunque las empresas encuestadas dicen conocer la importancia de la estrategia organizacional, así como de los sistemas de gestión, no realizan estas actividades en sus empresas, para contribuir al desarrollo estratégico del mismo porque estas se centran en la operatividad.

La falta de procesos, procedimientos, roles asignados de forma clara en la organización, contribuye a desorden en las labores, retraso en tiempos de respuesta, incumplimiento a los clientes, pérdida de clientes, quejas constantes.

La forma que se encuentra para contribuir a las empresas Rapidísimo Servicios Motorizados, Distribuidora de Carnes el Éxito e Ingeniería Colombiana de Equipos logren de aterrizar una estrategia organizacional funcional y de fácil entendimiento, es utilizar las perspectivas del Balanced Score Card o cuadro de mando integral, en combinación con los numerales de las normas ISO 9001, NTC 6001 y otros aspectos estratégicos, esto porque se divide en cuatro perspectivas fundamentales de cada empresa y de allí se desarrollan estrategias focalizadas, que busca contribuir a las empresas a tener un mapa de navegación completo, actualizado, y estandarizado.

Por esto se desarrolló esta propuesta metodológica, extrayendo los aspectos fundamentales de cada una de más metodologías estratégicas investigadas con énfasis en las perspectivas del BSC, así como requisitos de la ISO 9001 y la NTC; se establecen una estrategia para estas compañías, se plantean objetivos, con el fin de que sean aplicados en cada una de las organizaciones,

Queda como responsabilidad de las empresas del caso estudio terminar la implementación de la estrategia, cumplir sus objetivos y hacer seguimiento esta propuesta.

Esta propuesta metodológica aunque abre el espectro sobre el comportamiento de las Micro empresas y pequeñas empresas en Bogotá, y está basada en conceptos estratégicos en general de autores mundialmente reconocidos y normas NTC 6001 e ISO 9001 las cuales son referentes de calidad en Colombia y el mundo respectivamente, es aplicable para las tres empresas estudiadas dado que no se conoce el comportamiento de las otras micro empresas.

La validación de este proyecto se realizó en dos etapas, la primera es por medio de las compendio de normas ISO, estas son normas mundialmente conocidas, aplicadas y certificadas a nivel internacional; como segunda etapa es validada por un experto el Director de Tesis Álvaro Perdomo Burgos, quien considera lógico y practico el planteamiento de este proyecto.

11. Recomendaciones

Es fundamental que las empresas estudiadas implementen la propuesta desarrollada, teniendo en cuenta la importancia que demostraron tener hacia esta investigación; para mejorar la probabilidad de acierto en los resultados de esta propuesta metodológica, es necesario, ser sistemáticos y rigurosos en su desarrollo.

Si las empresas estudiadas después de implementar la propuesta metodológica, evidencian mejora continua, es recomendable que busquen la certificación de sistemas de gestión de calidad, bajo a sea bajo la norma ISO 9001o la NTC 6001.

Son de gran importancia las microempresas y pequeñas empresas en el desarrollo productivo del país, así mismo los resultados de mortalidad de estas empresas son desalentadores; por este motivo se desarrolla este caso de estudio; se espera que pueda ayudar la lectura de este genere interés en los lectores e investigadores por desarrollar metodologías fáciles de entender para los empresarios y contundentes en la búsqueda de resultados estratégicos.

Para la salida de la crisis de las empresas que están en la etapa uno o empresa familiar como Distribuidora de Carnes el Éxito e ingeniería Colombiana de Equipos, el autor enfatiza en el desarrollo de una nueva estructura, e involucrar en la organización, personal competente para lograr sobresalir a esta y mejorar continuamente.

Por otra parte las empresas con las características entre las etapas de entre empresa familiar y básica y funcional, como Rapidísimo Servicios Motorizados para salir de la crisis necesitan desarrollar nuevas estructuras, así como la delegación de funciones y la descentralización.

Los objetivos estratégicos definidos son la base de la primera estrategia organizacional de las tres empresas y estos solo se aplican e implementan una vez, pero es necesario hacer seguimiento correspondiente al cumplimiento de estos de forma periódica hasta que toda la estrategia se encuentre ejecutada al 100%, el seguimiento a esta es recomendable hacerlo en ciclos cortos cada 2 meses.

Es fundamental que las empresas Rapidísimo Servicios Motorizados, Distribuidora de Carnes Éxito e Ingeniería Colombiana de Equipos, mantengan documentos y registros de la implementación de la estrategia, así como de los resultados obtenidos.

La metodología propuesta puede ser validada posteriormente en empresas con similares características estudiadas por otros investigadores interesados en este tema.

12. Bibliografía

- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2009). El cuadro de mando integral: *The Balanced scoreboard*. 3 ed. Grupo Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.
- Sampieri, R.H., Collado, C.F., & Baptista L, M. P. (2014). Metodología de la investigación. 6 ed. McGraw-Hill
- Unión Europea (2014) Reglamento (UE) No 651/2014 de la comisión de 17 de Junio de 2014. Por el cual se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del tratado. Recuperado de <https://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>
- Comisión Europea (2003) Recomendación 1422 de la comisión, de 6 de Mayo de 2003, sobre la definición de micro empresas, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de <https://publications.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/6ca8d655-126b-4a42-ada4-e9058fa45155/language-es>
- Directorio Central de Empresas, Instituto Nacional de estadísticas de España (2017) Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/dirce_2017.pdf
- Molina, D., & Sánchez, A. (2016) Obstáculos para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina,
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2016) México, Estadísticas detalladas sobre micro, pequeñas y medianas empresas de México.

- Villamizar Reyes F, (2016) Superintendencia de Sociedades. Informe de gestión 2015.
- Nieto, V, Timoté, A, Sánchez, A, & Villarreal, S,. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historias y limitaciones para una propuesta. Archivos de Economía, Departamento Nacional de Planeación DNP.
- Romero, F., Melgarejo, Z., & Vera, M., (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. SUMA NEG. 2015; 6 (13): 29-41.
- Chandler, A., & Hikino, T., (1997). Escala y diversificación dinámica del capitalismo industrial.
- Cámara de Comercio de Bogotá CCB (2014). Informe de Gestión 2013.
- Diccionario de la lengua Española. (22, ed.).Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=estrategia>
- Weihrich, H., y Koontz, H. (1993). Administración, una perspectiva global. México: Ed. Mc.Graw Hill.
- Quinn, B. (1997), Estrategias para el cambio, en MINTZERBERG.
- Retamozo, P., (2003). "Planificación estratégica de la automatización de procesos administrativos - Caso Oficina de servicio Social de la Oficina General de Bienestar Universitario de la UNMSM".
- Porter, M., Harvard Business Review (1996) “what is strategy”.
- Altair C., (2005) “El cuadro de mando integral”. ECO3 Colecciones
- Gersik, K. (et. al.) (1987) Empresas familiares generación a generación. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Mc Graw Hill.
- Grabinsky, S., (2000). Mi tienda en el nuevo milenio, 2ª ed., México: Del verbo emprender
- Jaume, T., (1999). Como analizan las entidades financieras a sus clientes. Ediciones Gestión 2000.
- Villamizar Reyes F, (2016) Superintendencia de Sociedades. Informe de gestión 2015.
- Tarzijan, J. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva. México: Alfaomega Grupo editor S. A. 26-28.

- Center For Family Business at University of St. Gallen, (13 de Junio de 2017), Global Family Business Index. Recuperado de <http://familybusinessindex.com/>
- Martínez, C., (2004). Empresa familiar. Realidad y perspectivas del derecho societario. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere6/DEFINITIVA/TESIS58.pdf>
- Inalde. (2014). Las instituciones: Claves para el crecimiento del mundo actual. Recuperado de <http://www.inalde.edu.co/fileadmin/Documentos/KNOWLEDGE/DOCUMENTOS/GOMEZ-BETANCOUR-Y-OTROS-articulo.pdf>
- Martinez, C.I. & Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (2015) Norma Técnica Colombiana ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (2017) Norma Técnica Colombiana NTC 6001, Sistemas de Gestión para Micro y Pequeñas empresas (MYPES).
- Ley No 905. Diario oficial congreso de Colombia No 45628, Colombia, 2 de Agosto de 2004.

13. Anexos

- 13.1.** Anexo A: Formato entrevista.
- 13.2.** Anexo B: Entrevistas Rapidísimo S.A.S
- 13.3.** Anexo C: Entrevistas Distribuidora de Carnes Éxito.
- 13.4.** Anexo D: Entrevistas Ingeniería Colombiana de Equipos ICE.
- 13.5.** Anexo E: Tabulación de la información
- 13.6.** Anexo F: Formato de análisis DOFA por perspectivas.
- 13.7.** Anexo G: Propuesta de objetivos estratégicos.
- 13.8.** Anexo H: Diagrama de Proceso propuesta metodológica.