

Casos empresariales y actividades de consultoría

Transferencia de conocimiento desde el aula

Manuel Méndez Pinzón
Mauricio Martínez Contreras
Editores académicos

Vol.2



Casos empresariales y actividades de consultoría

Transferencia de conocimiento desde el aula

Manuel Méndez Pinzón
Mauricio Martínez Contreras
Editores académicos



Casos empresariales y actividades de consultoría: transferencia de conocimiento desde el aula / Manuel Méndez Pinzón; Mauricio Martínez Contreras, editores académicos. – Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano, 2025

176 p.: il; col. 16x23 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

eISBN 978-628-7534-92-6

1. Administración de empresas 2. Consultoría empresarial -- Colombia 3. Diagnóstico empresarial -- Colombia -- Estudio de casos 4. Gerencia estratégica I. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano II. Tit.

SCDD 658.46

Co-BoIUP

Sistema Nacional de Bibliotecas - SISNAB

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Calle 61 No. 7 - 69

Tel: 7455555, Ext. 1516

Bogotá, Colombia

© Derechos reservados

Primera edición, septiembre de 2025

Casos empresariales y actividades de consultoría. Transferencia de conocimiento desde el aula

eISBN: 978-628-7662-92-6

Editores académicos

Manuel Méndez Pinzón

Mauricio Martínez Contreras

Coautores

Alexandra Hernández García

Allynson Venegas Camargo

Ángela María Rey Muñoz

Brigite Eliana Moreno Novoa

Carlos Eduardo Camelo Zarabanda

Diana Marcela Buitrago Cortés

Diana Marcela Cardozo Oviedo

Diana Pilar Riaño Romero

Edder Leandro Guerrero Solarte

Eliana Fernanda González Quintero

Erika Lorena Posada Achury

Erika Viviana Ángel Quiroz

Harold Guillermo Aponte Rivera

Johana Andrea Pérez Villa

Jennifer Alejandra Acosta Joyas

Julith Elizabeth Patiño Arias

Karen Andrea Cuervo Cruz

Karen Dayana Espitia Garzón

Lina Marcela Hurtado Elejalde

Liria Del Pilar González Osorio

Lura Valentina Cruz García

Laura Vanessa Meneses Garzón

Luisa Fernanda Escobar Arbeláez

Marcela Rincón López

María Presentación Malo Peniche

Mario César González Triana

Mónica Patricia Riveros Pérez

Natalia Duque Trejos

Nicol Tatiana Morales Mora

Santiago Ortiz Montoya

Sergio Eduardo García Valdés

Yeimi Ximena Suaterna Murcia

Equipo editorial

Director editorial

Eduardo Norman Acevedo

Analista de producción editorial

Guillermo A. González T.

Corrección de estilo

María Elvira Mejía

Diseño y diagramación

Nancy Patricia Cortés

Impresión

(opcional)

¿Cómo citar este libro?

Méndez Pinzón, M. y Martínez Contreras, M. (2025). *Casos empresariales y actividades de consultoría. Transferencia de conocimiento desde el aula*. p. 180. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento *Creative Commons* del contenido de la obra con: Atribución – No comercial –Compartir igual.



El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de gestión editorial y visibilidad en las publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación 660310.

Contenido

Introducción	5
--------------------	---

Capítulo 1

Consultoría empresarial: cajas automáticas RPGTV	9
<i>Business Consulting: RPGTV automatic cash registers</i>	

Capítulo 2

Consultoría estratégica para la empresa BYR	
Ingeniería de Fluidos	35
<i>Strategic consulting for BYR Ingeniería de Fluidos</i>	

Capítulo 3

Diagnóstico empresarial: empresa Masled	69
<i>Business Diagnostics: Masled</i>	

Capítulo 4

Diagnóstico empresarial a empresa del sector	
tecnológico de Colombia	101
<i>Business diagnosis, Company in the technology sector</i>	

Capítulo 5

Diagnóstico empresarial: empresa del sector	
tecnológico	111
<i>Business diagnosis: Company in the technology sector</i>	

Capítulo 6

Diagnóstico empresarial y propuesta: Empresa	
Superkafalandia S.A.S.	149
<i>Business diagnosis and proposal: Superkafalandia S.A.S.</i>	

Introducción

La segunda edición del presente libro detalla la evolución de la consultoría estratégica en el Politécnico Grancolombiano a lo largo de más de dos décadas, la cual ha estado marcada por el trabajo activo de estudiantes, profesores y empresas. De igual manera, en los últimos años se ha producido un notable avance cualitativo en este proceso. Por otra parte, esta colaboración ha demostrado ser ventajosa, tanto para las organizaciones, que obtienen diagnósticos y planes estratégicos sólidos, como para los estudiantes, quienes aplican sus conocimientos en entornos empresariales reales.

En el contexto académico universitario, esta segunda edición también destaca la importancia de la enseñanza de la estrategia; para lo anterior, se basa en teorías clásicas y modernas, integrando aportes de académicos. Este enfoque pedagógico se ha fortalecido con ejercicios prácticos que emplean empresas reales como referencia, lo que les permite a los estudiantes aplicar y evaluar los conceptos estratégicos aprendidos en un entorno práctico y relevante. Lo anterior refleja el compromiso continuo del Politécnico Grancolombiano en generar conocimientos aplicables para la sociedad y el sector empresarial, en consonancia con las demandas de la sociedad del conocimiento actual.

La consultoría empresarial es clave en la formación de profesionales capaces de analizar y resolver problemas organizacionales, por lo tanto, esta publicación presenta estudios de caso que exploran la aplicación de estrategias empresariales en distintos

sectores, con el objetivo de fortalecer la relación entre la academia y el sector empresarial. Los casos permiten comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones, desarrollan un diagnóstico detallado y proponen estrategias; asimismo, ilustran problemáticas empresariales contemporáneas y ofrecen soluciones viables.

La estructura del libro se orienta hacia la aplicación de conocimientos en escenarios reales, por lo tanto, brinda herramientas metodológicas que facilitan la toma de decisiones fundamentadas. En este sentido, se abordan sectores diversos, incluyendo tecnología, agroindustria e ingeniería de servicios, lo que permite un análisis transversal de estrategias empresariales en diferentes contextos económicos y sociales.

A lo largo de los capítulos se presentan estudios de caso que ilustran el impacto de la consultoría en diversas empresas, por lo cual, se abordan temáticas, como la gestión estratégica, la innovación tecnológica, la optimización de procesos y la sostenibilidad financiera. Cada uno de estos casos ha sido seleccionado con el objetivo de proporcionar un panorama detallado sobre los desafíos y las oportunidades que enfrentan las organizaciones en el entorno actual, ofreciendo soluciones basadas en modelos teóricos y en la experiencia práctica.

La relevancia del libro radica en su capacidad para vincular el conocimiento académico con la realidad empresarial, los cuales ayudan a que los estudiantes y los profesionales comprendan la aplicabilidad de conceptos clave en situaciones concretas, con un enfoque pedagógico que combina teoría y práctica. De igual forma, esta obra busca fomentar el pensamiento crítico y la toma de decisiones fundamentadas en datos y análisis rigurosos.

En el primer capítulo se examina la consultoría empresarial de la empresa Cajas Automáticas RPGTV. Al respecto, se analizan sus fortalezas, debilidades y oportunidades, utilizando herramientas como la matriz Space y MCPE para desarrollar estrategias de mejora. Por último, se destaca

la importancia de la innovación tecnológica como factor clave para la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

Posteriormente, el capítulo sobre BYR Ingeniería de Fluidos profundiza en la aplicación de estrategias de crecimiento en una empresa de servicios de ingeniería. A través de un diagnóstico exhaustivo, se identifican áreas de mejora y se presentan propuestas enfocadas en la diversificación del portafolio y el fortalecimiento de la comercialización digital. También se subraya el papel que desempeña la planificación estratégica y la gestión eficiente de recursos como elementos esenciales para el éxito empresarial.

En el caso de MASLED, se estudia la situación de una empresa del sector de iluminación, resaltando la necesidad de optimizar su gestión financiera y comercial; se proponen estrategias basadas en la innovación y la sostenibilidad para mejorar su posicionamiento en el mercado y garantizar su crecimiento a largo plazo. Se enfatiza el valor de la diferenciación y el uso de nuevas tecnologías, como motores de desarrollo empresarial.

El análisis de una empresa del sector tecnológico colombiano permite identificar los retos y las oportunidades que enfrentan las organizaciones en un entorno competitivo. A través de un diagnóstico integral, se proponen estrategias de diferenciación y digitalización, con el fin de fortalecer su competitividad y adaptabilidad a los cambios del mercado. Se explora la importancia de la automatización de procesos y la integración de herramientas digitales en la gestión empresarial.

En el sector agroindustrial se examina la experiencia de una empresa dedicada a la comercialización de pulpa de aguacate. Se presentan propuestas enfocadas en la diversificación de productos, la optimización de la cadena de suministro y el fortalecimiento de alianzas estratégicas. Por último, se destaca el papel que juega la sostenibilidad y la innovación como factores clave para el éxito en mercados internacionales y la consolidación de ventajas competitivas.

Finalmente, el caso de Superkafalandia S.A.S. aborda los desafíos estratégicos y operativos de una empresa en crecimiento. Para lo anterior, se identifican áreas de mejora en su modelo de negocio, estructura financiera y estrategias comerciales; se plantean acciones para fortalecer su posicionamiento y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, se enfatiza la importancia de la planificación estratégica, la gestión del talento humano y la fidelización de clientes, como pilares fundamentales para el éxito organizacional.

La presente publicación representa un esfuerzo por integrar la teoría y la práctica en el ámbito de la consultoría empresarial, por lo cual proporciona herramientas y metodologías aplicables en distintos contextos organizacionales, mediante casos reales. Al respecto, se busca generar conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de habilidades gerenciales en los lectores. La consultoría no solo es una disciplina clave para el crecimiento empresarial, sino también una oportunidad de aprendizaje continuo y mejora en la gestión organizacional.

CAPÍTULO 1

Consultoría empresarial - Cajas automáticas RPGTV

*Business Consulting: RPGTV
automatic cash registers*

Allynson Venegas Camargo

vcallynso@poligran.edu.co

Docente

Diana Pilar Riaño Romero

dirianor@poligran.edu.co

Estudiante

Lady Tatiana Pinto Méndez

ltpinto@poligran.edu.co

Estudiante

Liria Del Pilar González Osorio

ligonzalez44@poligran.edu.co

Estudiante

Natalia Duque Trejos

nduquet@poligran.edu.co

Estudiante

Sergio Eduardo García Valdés

sedgarcia@poligran.edu.co

Estudiante



Resumen

A continuación, se presenta el ejercicio de consultoría realizado a la empresa Cajas Automáticas *RPGTV*; ahora bien, se aclara que el nombre es ficticio para respetar la confidencialidad y la seguridad de la compañía. El desarrollo del capítulo se basa en la metodología de la planeación estratégica y parte del análisis del entorno y el análisis interno que permiten llevar factores críticos de éxito a las herramientas del proceso estratégico, propias de la Escuela de Administración y Competitividad del Politécnico Grancolombiano. De las matrices de insumos *MEFI*, *MEFE* y *MPC* se obtienen los factores clave de éxito que facilitan la propuesta estratégica en las matrices de adecuación *DOFA* y *SPACE*, para, posteriormente, determinar en la matriz de decisión *MCPE* la estrategia más apropiada para seguir. Es importante resaltar que el componente financiero es una fortaleza en la consultoría y durante todo el proceso se van revisando no solo los indicadores, sino también el impacto de las decisiones. Para este caso, la estrategia seleccionada fue el “incremento de la cobertura geográfica, a través de la captación de nuevos clientes”; para lograrlo se propone fortalecer la fuerza de ventas establecer indicadores de desempeño e incrementar participación en el mercado y, por lo tanto, las ventas.

Palabras clave: competitividad, consultoría estratégica, matriz *SPACE*, optimización operativa.



Introducción

La empresa Cajas Automáticas RPGTV pertenece a la cadena del sector automotriz; su actividad económica principal es el comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores, específicamente, lo concerniente a repuestos para cajas automáticas, aditivos y lubricantes. La empresa cuenta con una trayectoria de más de 13 años en el sector, uno de sus diferenciales es el cumplimiento de estándares de calidad, por lo que comercializa productos originales y directamente importados desde Estados Unidos y China; siendo una empresa que hace importaciones de manera directa, sin intermediarios, esto influye de manera positiva en el precio final que les ofrece a sus clientes y es una fortaleza frente a sus competidores.



Problema o situación

Se enfrenta una problemática significativa relacionada con las ventas, el principal inconveniente radica en la falta de seguimiento, control e indicadores que contribuyan al cumplimiento de las metas establecidas. Esta situación puede tener varias implicaciones negativas para la empresa, entre las que se incluyen:

- Falta de información: se carece de datos actualizados y relevantes sobre las ventas, lo que dificulta la toma de decisiones. Sin información precisa, es difícil evaluar el rendimiento actual y realizar proyecciones a futuro.
- Baja eficiencia: la ausencia de seguimiento y control impide identificar oportunidades de mejora en los procesos de ventas, sin saber qué funciona y qué no, por lo tanto, la empresa no puede implementar estrategias efectivas para aumentar la eficiencia y maximizar los resultados.

- Falta de orientación: sin indicadores claros y medibles, los empleados pueden carecer de objetivos específicos y directrices para orientar su trabajo. Esto puede generar falta de motivación y desempeño, lo cual, en consecuencia, afecta las ventas y la productividad, en general.
- Servicio posventa: la falta de seguimiento adecuado implica que la empresa no esté brindando un servicio posventa efectivo. Esto puede resultar en clientes insatisfechos que podrían buscar otras alternativas, lo que se traduce en pérdida de ventas recurrentes y una disminución en fidelidad de los clientes.
- Desconexión con el mercado: sin indicadores y seguimiento adecuado, la empresa puede perder de vista las tendencias del mercado y las demandas cambiantes de los clientes. Esto limita su capacidad para adaptarse a las necesidades del mercado y ofrecer productos y servicios relevantes.
- A nivel externo se evidencian que las amenazas son determinantes en la operación; como el alza del dólar, la escases de materia prima y el problema del contrabando.
- Frente al contrabando, cabe resaltar que, con esta práctica ilegítima, se afecta no solo a los empresarios, sino también al Estado, los clientes y los empleados. Por otra parte, se observa que la competencia puede ofrecer los productos a menor costo, lo que afecta significativamente las ventas y la rentabilidad de las empresas de autopartes legítimas. Además, las autopartes de contrabando pueden no cumplir con los estándares de calidad y seguridad establecidos, poniendo en riesgo la seguridad de los vehículos y, por lo tanto, de las personas que los utilizan; también se encuentra que si una empresa enfrenta dificultades económicas debido al contrabando, esto puede resultar en la reducción de empleos en el sector. La pérdida de empleo afecta no solo a las empresas, sino también a los trabajadores y a la economía, en general.



Marco contextual

La consultoría se enfoca en una pequeña empresa del sector automotriz, especializada en autopartes, que cuenta con más de 13 años de experiencia en el mercado. Ubicada en Bogotá D.C., la compañía se dedica a la importación y comercialización de repuestos para cajas automáticas y lubricantes, actividad identificada bajo el código 4530 (comercio de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores). Un análisis contextual de su entorno revela la influencia de diversos factores externos, tales como políticos, económicos, sociales, así como el impacto de los avances tecnológicos, las exigencias medioambientales y el marco regulatorio vigente. Estos elementos, en conjunto, configuran un panorama de oportunidades y desafíos que afectan la operatividad y competitividad de la empresa.

Político

Uno de los puntos clave en este factor son los diversos tratados de libre comercio (TLC), con los que cuenta el país; a la fecha, se tienen diecisiete acuerdos comerciales, en los que se incluyen tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial, dando importancia al sector de las autopartes se destacan las relaciones bilaterales con Venezuela (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

Económico

La tasa de cambio dólar por la fluctuación que presenta, el valor máximo alcanzado el 6 de enero del 2023 fue de \$ 4989,58 y el más bajo registrado fue de \$ 4089,30 el 17 de julio de 2023, generando gran incertidumbre en cuanto los costos de las mercancías que son importadas. Según Statista (2023), se proyecta que el mercado global de autopartes alcanzará un valor de alrededor de 1,3 billones de dólares en el año 2025.

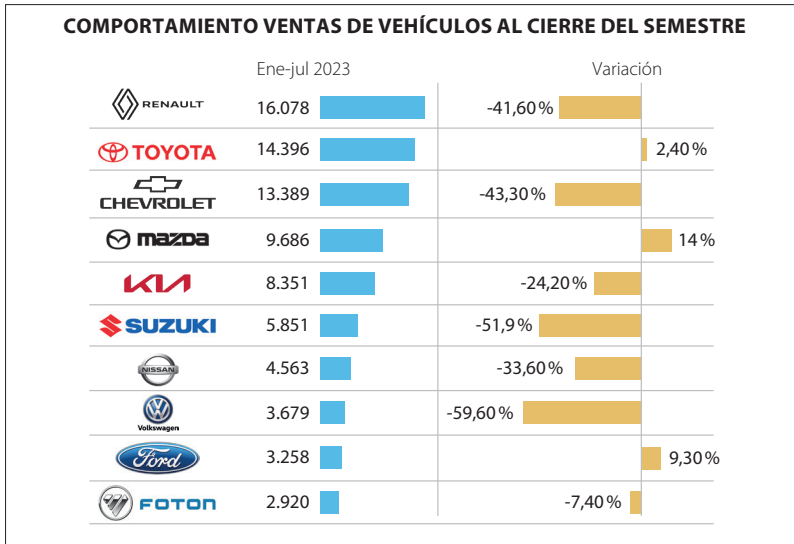


Figura 1. Comportamiento ventas de vehículos al cierre del semestre

Fuente: *La República* (2023).

El sector automotriz ha presentado pérdidas por las bajas ventas desde el año 2021. Al respecto, Fenalco reportó una caída del 43,7% en las ventas de julio en comparación con el año inmediatamente anterior; esto, por supuesto, afecta al sector de las autopartes (*La República*, 2023).

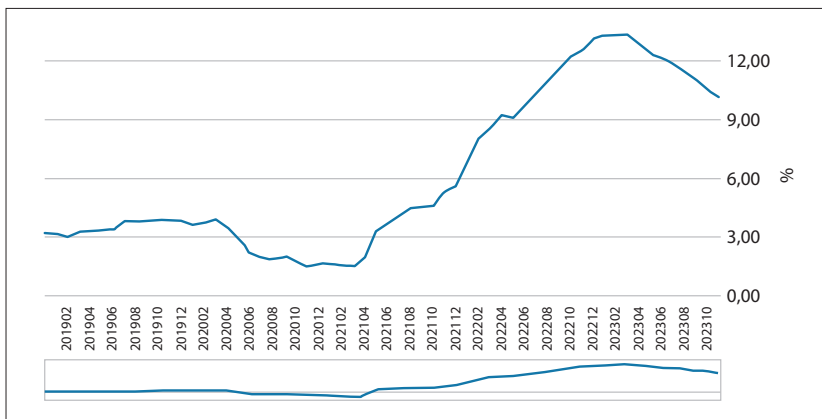


Figura 2. Inflación 2019-2023

Fuente: Inflación total y meta en Colombia, 2022.

Nota. Tomado de Inflación total y meta, por Banco de la República, 2022

La inflación en Colombia durante el periodo comprendido entre 2021 y 2022 experimentó variaciones notables que reflejan la complejidad de los desafíos económicos enfrentados en el país. En el 2021 se observó un aumento significativo en la tasa de inflación, alcanzando niveles del 13,25 %. Este incremento puede atribuirse a varios factores, entre ellos la recuperación económica tras los impactos de la pandemia de COVID-19, que generó un repunte en la demanda de bienes y servicios. Además, la depreciación de la moneda y la volatilidad en los precios internacionales de las materias primas, especialmente, del petróleo, contribuyeron a la presión inflacionaria.

En el transcurso del 2022, la inflación en Colombia mantuvo una tendencia al alza; este continuo aumento puede estar influido por la persistencia de factores que ya estaban presentes en el año anterior, así como por nuevas dinámicas económicas. Las decisiones de política monetaria implementadas por el Banco de la República para controlar la inflación y estabilizar la economía han sido cruciales en este contexto. El análisis detallado de la composición de la inflación, considerando variables como el comportamiento de los precios de los alimentos, el sector energético y las condiciones del mercado laboral, proporcionaría una visión más completa de los desafíos y las oportunidades que Colombia enfrenta en el panorama económico actual (*El País*, 2023). En este aspecto, la inflación del 12,4 % ubicó a Colombia como el tercer país con mayor inflación antecedido por Argentina y Venezuela. Sin embargo, en los últimos meses ha disminuido, aunque no es viable que baje a un solo dígito para el final del año 2023.

Social

El desempleo cerró el año 2022 con una tasa del 11,2 %, siendo la más alta de América Latina; al respecto, se pronostica que para el 2023 será del 11,10 %. En relación con la devaluación del peso colombiano frente al dólar será en un porcentaje del 0,93 %, aspectos que influyen negativamente en los hábitos de compra de vehículos, pues las personas optan por comprar un vehículo de transmisión mecánica al ser más económico que uno de transmisión automática, con lo cual disminuye el mercado de autopartes.

Según Deloitte (2023), se espera que para el año 2030, aproximadamente, el 25 % de los nuevos vehículos vendidos a nivel mundial sean vehículos eléctricos, lo que influirá en la demanda de autopartes relacionadas con esta tecnología.

El medio ambiente es un tema que va tomando fuerza en el mundo y frente al sector de las autopartes se ha notado un aumento en la demanda de autopartes más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Según Grand View Research (2023), se espera que el mercado mundial de baterías para vehículos eléctricos alcance los \$84,5 mil millones para el 2027.

Tecnológico

Aquí se refleja una gran oportunidad para la empresa, si opta por implementar herramientas tecnológicas para el comercio electrónico de los productos. Según el informe de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico vemos que, para el primer trimestre del presente año, el registro llegó a los 87,2 millones de transacciones en línea, con un aumento del 12,9 %, que representa 15,1 billones de pesos.

Legal

La reforma laboral representa una amenaza para la empresa, pues puede verse reflejado en el aumento de los costos de personal. Según Fedesarrollo, los costos pueden aumentar en un 16,3 %, en caso de ser aprobada, ya que se disminuye el margen de utilidad de la compañía (*La República*, 2023).



Análisis interno

En un entorno empresarial altamente competitivo es fundamental que las organizaciones comprendan y evalúen su situación interna para desarrollar estrategias efectivas y lograr un desempeño exitoso. En este contexto, el análisis interno se presenta como una herramienta invaluable para

identificar las fortalezas y las debilidades internas de una empresa. En este capítulo, se llevará a cabo un análisis interno dentro de un marco conceptual para diagnosticar una empresa importadora y comercializadora de partes para cajas automáticas.

Área de ventas: llevar y controlar indicadores de ventas, actualmente, le llaman presupuesto, medir constantemente la labor de los que pertenecen al área, con el fin de generar responsabilidades y el cumplimiento de dichas metas. (Cuentan con bonificación, validar si son individuales o grupales y en que se basan para plantearlas con cada trabajador).

Capacitación: específicamente el vendedor debe tener conocimiento de lo que está ofreciendo y brindar una asesoría más confiable, se indica que el dueño es el único que conoce a detalle los productos, lo cual es importante que se imparta este conocimiento en sus empleados con el fin de atraer más cliente y transmitir seguridad en la asesoría, ya que estos productos se importan, es decir, dar parte de tranquilidad de que lo que se trae es lo que en realidad se necesita.

Actualizar portafolio de productos: es importante establecer este catálogo con el fin de minimizar errores de importación o despacho, ya que se ha evidenciado que, en bodega, muchas veces, no conocen los productos. También es importante darle una buena rotación al producto, generar ofertas con esas referencias que llevan mucho tiempo en bodega y manejar un excelente etiquetado en el área con el fin de llevar un registro específico de lo que se tiene almacenado.

Cotizaciones: no se volvió a retomar este documento que apoyaría y aportaría al proceso de venta, en cuanto a la claridad de lo que se requiere y se necesita por parte del cliente, con el fin de optimizar tiempos y recursos. Se evidencia que, a través de que la venta se hace telefónica, se puede prestar para errores en el proceso de importación, también ayuda a referenciar bien los productos solicitados.

Fortalecer los canales de comunicación internos y externos: es importante para la compañía establecer claramente los procesos internos con el fin de maximizar su rentabilidad; sin embargo, se encuentra que algunos procesos no estarían bien realizados por parte de ellos, como, por ejemplo, el vendedor realiza su propia factura, se pueden generar errores y anulación de esta. Con esa factura se procede al área de bodega para alistamiento y empaque de los productos allí mencionados, para posteriormente entregarle al mensajero. (Validar el proceso y los canales de comunicación de los empleados para garantizar confiabilidad en el despacho).

Manejo de inventarios: se realizan inventarios anuales, se estima que es un periodo muy largo de control, pero mencionan que se hace debido a la cantidad de referencias y cantidades que se manejan. En la visita se evidencia que es un almacén muy grande para su operación, ya que, se supone, que importan lo que venden específicamente; de ser así no tendrían por qué tener tanto producto en stock (validar en cantidades y referencias y en dinero cuánto es el inventario actual). Sería prudente proponer inventarios, así sea trimestrales, para llevar control de inventario, rotación y así poder invertir en productos que realmente se necesitan tener en bodega debido a su alta rotación.

Seguimiento de cartera: no hay trazabilidad, el vendedor no hace seguimiento a sus ventas, en cuanto al pago, si no entra en los 30 días no hay comisión, pero lo hace una persona ajena al área, con el fin de cumplir con las obligaciones financieras de la compañía.

Cancelación de pedidos o ventas: en el proceso de importación del producto, en algunas ocasiones, ocurre que el producto llega, la empresa costea todo el proceso, pero el cliente al momento de la entrega no genera ningún pago con respecto a lo solicitado. Una posible alternativa es solicitarle al cliente algún tipo de adelanto para proceder con la compra.

Servicio posventa: es necesario realizar la validación de satisfacción del cliente, fidelización del cliente, atraer nuevos clientes, manejo de PQRS, lo

cual ayuda a estar constantemente retroalimentados y tener opciones de mejora.

Uso de herramientas tecnológicas: página web, implementarla, ya que se puede llegar a más clientes potenciales a través de ella, asimismo, fortalecer las redes sociales.

Implementación de herramientas de medición: se sugiere manejar indicadores en las diferentes áreas con el fin de medir los resultados de cada proceso, contar con información confiable que permita la toma de decisiones y, asimismo, se pueda evaluar el compromiso y el cumplimiento de las funciones a cargo de cada empleado frente a los beneficios y las contraprestaciones recibidas por parte de la empresa.

Datos financieros

Frente al comportamiento de los ingresos se observa que este es positivo con un porcentaje de crecimiento del 18,72 % frente al año anterior.

Ventas de la empresa en el periodo	2022	7 210 369 021
Ventas de la empresa en el periodo	2021	6 073 533 358

Caso contrario, el patrimonio muestra un comportamiento negativo en relación con los últimos 5 años, con una disminución del 71,75 %.

Patrimonio del año	2022	136 642 000
Patrimonio del año	2021	118 558 595
Patrimonio del año	2017	483 670 000

En el activo total, vemos que la cuenta de inventarios es la que mayor representación tiene dentro del activo corriente, 72 % para el año 2022, y 81 % en el 2021. Por lo tanto, se debe priorizar el correcto manejo y rotación de estos.

Activo total	2022	4 008 418 488
Activo total	2021	3 425 239 456
Inventarios	2022	2 872 237 937
Inventarios	2021	2 785 192 066

El comportamiento en el nivel de endeudamiento también es de especial atención, ya que, para el cierre del año 2022 alcanzó un porcentaje del 96,54 %.

Pasivo total	2022	3 871 776 488
Pasivo total	2021	3 306 680 861



Metodología

Tipo de investigación

En general, el tipo de investigación que realiza una consultoría depende de la naturaleza de los problemas que aborda y de los servicios que ofrece. Se utiliza una variedad de enfoques, desde métodos cuantitativos hasta cualitativos, para obtener la información necesaria para respaldar las recomendaciones y el asesoramiento.

Investigación mixta

De acuerdo con Hernández Sampieri (2018), este tipo de investigación combina elementos tanto cuantitativos como cualitativos en un solo estudio. Este enfoque permite obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno investigado al aprovechar las fortalezas de ambos métodos. Los investigadores que emplean la investigación mixta pueden recopilar y analizar datos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea o secuencial, integrando los resultados para obtener una visión más holística del problema de investigación; para el caso en cuestión, los consultores han visitado la empresa, observado el fenómeno para la recolección de información de tipo cualitativo, así como han realizado una revisión importante de datos cuantitativos.

Diseño de la investigación e instrumentos de recolección de información

El diseño de la investigación permite planificar la forma como se realiza el proceso de recopilación de la información y los instrumentos que se requieren. Es así como en un primer momento se tiene como punto de partida para la recolección de la información las matrices que fueron suministradas dentro del proceso académico de la asignatura Diagnostico Empresarial, las cuales nos van a permitir el registro de datos cualitativos y cuantitativos. Adicional a esto, se hace necesario el diseño de un formato de entrevista con preguntas abiertas y cerradas la cual va dirigida al personal administrativo de la empresa.

Instrumentos

Matrices de Administración: generalidades, PESTEL PORTER, INTERNO, evaluación de factores externos (EFE), evaluación de factores internos (EFI), matriz MPC, matriz DOFA, matriz y gráfico SPACE, cuantitativa de planeación estratégica, matriz de análisis interno: mercadeo, producción, talento humano, tecnología, administración, responsabilidad social, matriz de análisis financiero: estado de situación financiera, estado de resultados, flujo de efectivo e indicadores financieros, formato de entrevista.



Resultados y análisis

Análisis DOFA

Tabla 1. DOFA

Cuadrante agresivo		Cuadrante conservador	
Programa de retención de talento humano	Implementar un paquete de compensación integral (salario emocional y económico), en los empleados generando un alto sentido de pertenencia, que se vea reflejado en los diferentes procesos y en la atención al cliente, garantizando una experiencia de compra efectiva y satisfactoria a los consumidores.	Reducción de costos de personal	Analizar las diferentes cargas, con el propósito que dicho ejercicio arroje el insumo para una reestructuración en la nómina de la empresa: multiactividad, reasignación de funciones y reducción del número de empleados.
Gestión de inventarios	Optimizar costos mediante un estudio de consumo que permita enfocar esfuerzos a los productos más rentables y con alto volumen de ventas, los cuales se destacan por sus altos estándares de calidad, fin de crear una ventaja competitiva en el mercado.	Venta de activos / inventario en proceso	Realizar venta de productos a precios de costo con muy bajo margen de ganancia, de aquel inventario que presenta baja o nula rotación, mejorando así la rotación de inventarios y los ingresos de la empresa.
Diversificación concéntrica	Identificar nuevos segmentos de mercado a través de una nueva línea de productos homologados, ampliando el portafolio de productos y opciones de compra, cumpliendo con los requerimientos regulatorios y estándares de calidad vigentes.	Diversificación concéntrica	Implementar servicios de asistencia técnica -mecánica complementaria con personal calificado, brindando a los clientes una asesoría en la compra del producto adecuado para el mercado, igualmente diseñando el uso correcto que permita optimizar la vida útil de cada repuesto.
Desarrollo de mercado	Aumentar nuestra cobertura geográfica, a través de la captación de nuevos clientes, buscando incrementar las ventas y participación en el mercado, estableciendo indicadores de desempeño que contribuyan al sostenimiento y crecimiento empresarial.	Venta de activos: deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	Gestionar externamente un núcleo de cobranza, quienes son los expertos en este tipo de actividades, permitiendo así el ingreso de estos valores adeudados a las cuentas de la empresa e incrementando el flujo de efectivo.

Cuadrante competitivo		Cuadrante defensivo	
Alianzas estratégicas sectoriales	Establecer acuerdos comerciales con los centros de servicio mecánico que faciliten la interacción, circulación de los productos, disminución de costos en servicio logístico.	Gestión de clientes	Generar una política de ventas a crédito, seguimiento de cartera, solicitud de pedidos y servicio postventa, permitiendo un mayor flujo de efectivo y reducción de la morosidad, fomentando la satisfacción y fidelización en los clientes.
Vinculación plataforma electrónica (Autoplanet)	Incrementar el volumen de las ventas mediante el ingreso a la página especializada en comercio de autopartes, logrando un posicionamiento fuerte en el sector.	Penetración de mercados	Diseñar e implementar canales de marketing y publicidad, incursionando en plataformas digitales que permitan posicionamiento y reconocimiento de la marca, aportando a la sostenibilidad y crecimiento empresarial.
Monitoreo tasa de cambio	Realizar un seguimiento al comportamiento del precio del dólar para identificar los momentos oportunos para la negociación de divisas o compra de los productos importados, minimizando el impacto en los costos y la inflación.	Gestión de las TIC	Optimizar el uso de las herramientas tecnológicas (World Office), facilitando la medición de indicadores, evaluando el desempeño de la gestión administrativa y financiera, contribuyendo así a la toma de decisiones alineadas a los objetivos de la empresa.
Gestión de proveedores	Evaluar nuevas opciones de proveedores que permitan diversificar las fuentes de suministro, así como la oportunidad de negociación con estos, enmarcado en la legalidad y normatividad vigente.	Entorno empresarial	Mejorar las condiciones empresariales perteneciendo a las diferentes asociaciones (ACOLFA, ACOPARTES), representativas del sector; accediendo a múltiples beneficios: capacitación, eventos, información legal, comercial y estadística, trabajando a su vez de manera articulada con las autoridades para combatir la ilegalidad en el mercado.

Fuente: elaboración propia.

La empresa cuenta con fortalezas significativas, como experiencia en la industria, productos de calidad y relaciones sólidas con proveedores. Estos aspectos brindan una base sólida para el negocio y pueden ser aprovechados para mantener una ventaja competitiva. Por otra parte, existen oportunidades prometedoras, como un mercado en crecimiento, innovación tecnológica y la posibilidad de expandirse geográficamente. Estas oportunidades pueden ser aprovechadas para aumentar los ingresos y la participación en el mercado.

Las debilidades identificadas, como la dependencia de proveedores externos y la competencia intensa deben ser abordadas para mitigar los riesgos asociados. La diversificación de proveedores y la implementación de estrategias para diferenciarse de la competencia pueden ser consideradas. En cuanto a las amenazas identificadas, como cambios en las regulaciones comerciales y avances tecnológicos, deben ser monitoreadas de cerca. La empresa debe estar preparada para adaptarse a estos cambios y buscar oportunidades alternativas para minimizar su impacto.

Análisis SPACE

Basándonos en el análisis del cuadro SPACE el cual indica que la empresa de importación de partes para cajas automáticas se encuentra en el cuadrante ofensivo, se pueden extraer las siguientes conclusiones estratégicas:

- Aprovechar la estabilidad financiera: dado que la empresa tiene una buena estabilidad financiera, es importante utilizar esta fortaleza para invertir en la expansión y el crecimiento del negocio. Se pueden destinar recursos a actividades como la ampliación de la cartera de productos, la mejora de la logística y la expansión a nuevos mercados.
- Potenciar la ventaja competitiva: como la empresa cuenta con una ventaja competitiva en el mercado, es esencial fortalecerla aún más. Esto podría implicar establecer alianzas estratégicas con proveedores clave, mejorar la calidad de los productos importados y ofrecer servicios de valor agregado, como asesoramiento técnico especializado.

- Innovación y adaptación tecnológica: para mantener una posición ofensiva, la empresa debe estar al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos en la industria de las cajas automáticas. Esto podría implicar la búsqueda de partes y componentes más avanzados, así como la adopción de soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.
- Expansión geográfica y diversificación: el cuadrante ofensivo sugiere que la empresa tiene el potencial de expandirse a nuevos mercados geográficos. Se pueden explorar oportunidades de importación en regiones o países donde la demanda de partes para cajas automáticas esté en aumento. Además, diversificar la cartera de productos puede ayudar a reducir la dependencia de un solo tipo de parte y a aprovechar diferentes segmentos del mercado.
- Desarrollo de alianzas estratégicas: en un entorno competitivo, es importante establecer alianzas estratégicas con otros actores clave en la industria, como fabricantes de cajas automáticas, talleres de reparación de automóviles o distribuidores de repuestos. Estas asociaciones pueden proporcionar acceso a nuevos mercados, conocimiento especializado y oportunidades de colaboración mutuamente beneficiosa.

En resumen, estar en el cuadrante ofensivo en el análisis *SPACE* indica que la empresa tiene una posición estratégica sólida y una base sólida para el crecimiento. Para capitalizar esta posición, la empresa debe aprovechar su estabilidad financiera, fortalecer su ventaja competitiva, innovar y adaptarse tecnológicamente, considerar la expansión geográfica y la diversificación y establecer alianzas estratégicas. Estas estrategias ayudarán a la empresa a mantener su posición ofensiva y a impulsar su éxito a largo plazo en la importación de partes para cajas automáticas.

Análisis MCPE

- Programa de retención de talento humano: la implementación de un programa de retención de talento humano con un paquete de compensación integral puede ser beneficioso para la empresa en términos de retención de empleados, mejorando los procesos internos y atención al cliente. Sin embargo, es importante considerar las necesidades y las expectativas de los empleados, así como garantizar la equidad y la transparencia en las prácticas de compensación. Además, se deben proporcionar recursos y capacitación adecuados para maximizar los resultados de la estrategia.
- Gestión de inventarios: la estrategia de gestión de inventarios orientada a optimizar costos, enfocarse en productos rentables y de alta calidad, creando una ventaja competitiva en el mercado beneficiando para la empresa. Sin embargo, se deben considerar cuidadosamente los aspectos relacionados con la precisión del estudio de consumo, el mantenimiento de altos estándares de calidad y la alineación con la estrategia general de la empresa. Además, es importante estar atento a los cambios en el mercado y ajustar la gestión de inventarios, en consecuencia, para mantener la ventaja competitiva a largo plazo.
- Diversificación concéntrica: para identificar nuevos segmentos de mercado a través de una nueva línea de productos homologados puede ser una estrategia efectiva para expandir el negocio y aprovechar nuevas oportunidades. Sin embargo, es crucial realizar un análisis cuidadoso y asegurarse de que los nuevos productos cumplan con los requisitos regulatorios y los estándares de calidad, al tiempo que se comprenden las necesidades y las preferencias de los nuevos segmentos de mercado. Con una implementación adecuada, esta estrategia puede generar crecimiento y ventaja competitiva para la empresa.
- Desarrollo de mercado: el desarrollo de mercado mediante la ampliación de la cobertura geográfica y la captación de nuevos clientes

es una estrategia efectiva para aumentar las ventas y la participación en el mercado. Sin embargo, es crucial realizar un análisis detallado de los nuevos mercados objetivo, establecer indicadores de desempeño adecuados y asegurarse de contar con los recursos y la capacidad operativa necesarios para respaldar la expansión. Con una planificación adecuada y una ejecución sólida, esta estrategia puede impulsar el crecimiento y el éxito empresarial a largo plazo.



Propuesta

Se pretende maximizar las ventas y poder aumentar la rentabilidad mediante la captación de nuevos clientes a nivel nacional incrementando la visibilidad y el posicionamiento de la compañía en la comercialización de autopartes de cajas automáticas. Por consiguiente, se pretende:

- **Análisis de mercado (desarrollo de productos):** realizar un exhaustivo estudio de mercado en las áreas geográficas objetivo para identificar de manera precisa las necesidades y preferencias del público objetivo, utilizando esta información para introducir productos que cumplan con los más altos estándares de calidad y originalidad, que asegure la aceptación en el mercado; esto se realizara mediante la información proporcionada en la base de datos confiable como lo es la Superintendencia de Sociedades y cámaras de comercio, logrando identificar empresas que sean mercado objetivo con potencial de ser clientes reales.
- **Penetración de mercado (captación nuevos clientes):** definir estrategia de marketing agresiva como (anuncios, descuentos, promociones exclusivas, campañas en redes sociales, programa de referidos), captando la atención de los clientes potenciales en las nuevas áreas geográficas y establecer alianzas estratégicas con socios locales, para así impulsar la distribución y la promoción de nuestros productos, ofreciendo incentivos atractivos para atraer clientes y fomentar las primeras compras. Por esto se pretende recomendar la creación de

una página web, así como la implementación de historias en redes sociales por tiempos limitados ofreciendo promociones, acaparando la atención y compra de productos.

- Incremento de ventas (indicadores de medición): definir metas de ventas específicas para cada área geográfica objetiva, estimulando las adquisiciones mediante la oferta de paquetes de productos atractivos y manteniendo un seguimiento constante de las ventas, con la utilización de indicadores clave de desempeño, tales como las ventas totales en las nuevas áreas geográficas, el número de nuevos clientes adquiridos, la participación en el mercado en esas áreas, el retorno de inversión en el desarrollo de productos y la expansión geográfica, así como la tasa de retención de clientes en dichas áreas. De esta manera, se pretende contactar los clientes que se identificaron como potenciales, para brindar información sobre la empresa y sus productos, ofreciendo beneficios por primeras compras como descuentos, envíos gratuitos y descuentos por referidos.
- Formación y capacitación (equipo ventas): proporcionar capacitación específica sobre estrategias de marketing y necesidades de clientes en cada región, otorgando herramientas y recursos necesarios para abordar eficazmente a los clientes potenciales y cerrar ventas en diferentes áreas geográficas, diseñando estrategias comerciales que se enfoquen en el proceso del primer contacto con el cliente potencial, con el objetivo de consolidar la compra, bonos de fidelización y futuras alianzas.
- Colaboraciones estratégicas: buscar asociaciones con empresas que tengan productos o servicios complementarios, permitirá acceder a la base de clientes del socio y beneficiarnos de sinergias mutuas; por ejemplo, ofreciendo paquetes conjuntos o promociones cruzadas, para ello, se realizarán alianzas con empresas que no sean competencia, como lo son talleres mecánicos.



Estrategia seleccionada

Desarrollo de mercado

Aumentar nuestra cobertura geográfica, a través de la captación de nuevos clientes, buscando incrementar las ventas y la participación en el mercado, estableciendo indicadores de desempeño que contribuyan al sostenimiento y crecimiento empresarial.

Análisis de la estrategia

El desarrollo de mercado es una estrategia que implica aumentar la cobertura geográfica de una empresa, captar nuevos clientes y buscar incrementar las ventas y la participación en el mercado. En el caso de una empresa importadora de partes para cajas automáticas, esta estrategia puede ser altamente beneficiosa por las siguientes razones:

- Aumento de la base de clientes: al expandir la cobertura geográfica, la empresa tiene la oportunidad de llegar a nuevos clientes que antes no tenían acceso a sus productos. Esto aumenta el potencial de ventas y amplía la base de clientes, lo que puede resultar en un crecimiento significativo para la empresa.
- Diversificación de riesgos: si la empresa depende de un mercado local o de un número limitado de clientes, puede estar expuesta a mayores riesgos. Al desarrollar nuevos mercados y captar clientes en diferentes regiones geográficas, la empresa diversifica sus fuentes de ingresos y reduce la dependencia de un solo mercado o cliente, lo que proporciona una mayor estabilidad a largo plazo.
- Mayor competitividad: al expandir la cobertura geográfica, la empresa puede competir con otras empresas importadoras de partes para cajas automáticas en diferentes áreas geográficas. Esto aumenta la competencia y puede impulsar la innovación y mejora continua de la empresa para mantenerse competitiva en diferentes mercados.

- Economías de escala: a medida que la empresa aumenta su volumen de ventas y expande su presencia geográfica, puede aprovechar las economías de escala. Esto significa que la empresa puede obtener mejores precios de los proveedores, reducir los costos de transporte y logística, así como mejorar la eficiencia operativa, en general.

Para implementar con éxito la estrategia de desarrollo de mercado, la empresa debe establecer indicadores de desempeño que midan la eficacia de sus esfuerzos y contribuyan al sostenimiento y crecimiento empresarial. Estos indicadores pueden incluir el número de nuevos clientes adquiridos, el aumento en las ventas en los nuevos mercados, la participación de mercado ganada y la rentabilidad general de la expansión geográfica.



Plan de acción inicial propuesta

Segmentación e investigación del mercado

Mediante la gestión de base de datos —entidades confiables como lo pueden ser el Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades y las cámara de comercio— realizar un exhaustivo estudio de mercado en las áreas geográficas objetivo para identificar de manera precisa las necesidades y las preferencias, para utilizar esta información con el fin de introducir productos que cumplan con los más altos estándares de calidad y originalidad, que asegure la aceptación en el mercado.

Inversión financiera

Realizar un análisis financiero determinado la viabilidad y retorno de inversión de la estrategia para establecer un presupuesto específico que permita la ejecución de la estrategia.

Desarrollo de estrategias marketing

Definir metas de ventas específicas para cada área geográfica objetiva, estimulando las adquisiciones mediante la oferta de paquetes de

productos, para así, mantener un seguimiento constante de las ventas, mientras se utilizan indicadores clave de desempeño, como los KPIs, en las ventas totales en las nuevas áreas geográficas, el número de nuevos clientes adquiridos, la participación en el mercado en esas áreas, el retorno de inversión en el desarrollo de productos, expansión geográfica y la tasa de retención de clientes en dichas áreas.

Por otra parte, establecer alianzas estratégicas con socios locales, impulsando la distribución y la promoción de nuestros productos, ofreciendo incentivos, con el fin de atraer clientes, fomentando así las ventas.

Definir canales de comunicación adecuados para llegar a los diferentes segmentos de mercado, mediante medios digitales, redes sociales (Facebook e Instagram, Tik Tok), implementación de página web profesional, en la que se debe realizar seguimiento mediante (Google analytics), publicidad tradicional (vallas publicitarias, radio, tarjetas, etcétera).

Buscar asociaciones con empresas que tengan productos o servicios complementarios permitirá acceder a la base de clientes del socio y beneficiarnos de sinergias mutuas, por ejemplo, ofreciendo paquetes conjuntos o promociones cruzadas y alianzas con socios estratégicos.

Recurso humano

Identificar el personal idóneo que cuente con aptitudes, habilidades, destrezas, para desempeñar y cubrir las necesidades de la estrategia. De igual manera, proporcionar capacitación específica sobre estrategias de marketing y necesidades de clientes en cada región, otorgando herramientas y recursos necesarios para abordar eficazmente a los clientes potenciales y cerrar ventas en diferentes áreas geográficas.



Referencias

Banco de la República. (2022). Inflación total y meta. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>

- Deloitte. (2023, 1 de enero). *Estudio global del consumidor automotriz 2023*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/consumer-business/articles/estudio-global-del-consumidor-automotriz-2023.html>
- El País. (2023, 8 de noviembre). *La inflación suma siete meses cayendo y llega a 10,48 % en octubre*. <https://elpais.com/america-colombia/2023-11-09/la-inflacion-suma-siete-meses-cayendo-y-llega-a-1048-en-octubre.html>
- Grand View Research. (2023, 24 de mayo). *GVR Report cover Automotive Aftermarket Industry Size, Share & Trends Report*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/aftermarket-automotive-parts-market>
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- La República. (2023, 4 de agosto). *Con un dólar volátil, conozca cómo esto impacta los precios y ventas de los vehículos*. <https://www.larepublica.co/empresas/con-un-dolar-volatil-conozca-como-esto-impacta-los-precios-y-ventas-de-los-vehiculos-3672076>
- La República. (2023, 20 de mayo). *Fedesarrollo dice que la reforma laboral aumentará los costos a las empresas en 16,3 %*. <https://larepublica.co/economia/fedesarrollo-dice-que-la-reforma-laboral-aumentara-los-costos-en-16-3-3619993>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia*. Bogotá.
- Statista. (2023, 27 de marzo). *La producción mundial de vehículos aumentó un 6 % en 2022*. <https://es.statista.com/grafico/29579/evolucion-anual-del-numero-de-vehiculos-producidos-a-nivel-mundial/>

CAPÍTULO 2

Consultoría estratégica para la empresa BYR Ingeniería de Fluidos

*Strategic consulting for BYR
Ingeniería de Fluidos*

Allynson Venegas Camargo
vcallynson@poligran.edu.co
Docente

Diana Marcela Cardozo Oviedo
dmcardozo@poligran.edu.co
Estudiante

Erika Viviana Ángel Quiroz
evangel@poligran.edu.co
Estudiante

Jenniffer Alejandra Acosta Joyas
jalejacosta@poligran.edu.co
Estudiante

Lura Valentina Cruz García
lvacruz@poligran.edu.co
Estudiante

Santiago Ortiz Montoya
sortizmmo@poligran.edu.co
Estudiante



Resumen

Este capítulo presenta el análisis y los resultados del proceso de diagnóstico que se realizó para la empresa BYR Ingeniería de Fluidos, la cual pertenece al sector comercio y se dedica a prestar servicios de ingeniería detallada, venta de equipos de bombeo y tratamiento de aguas residuales o potables; su sede principal está ubicada en Medellín, pero también opera en ciudades como Cali, Bogotá y Barranquilla. El diagnóstico realizado se desarrolla a partir de un análisis interno en el que se revisan las áreas funcionales de la empresa y un análisis externo, en el que se hace una revisión del macroentorno y el sector, para posteriormente, llevar esta información a las herramientas estratégicas y llegar a selección de la estrategia más adecuada para la empresa.

Se propone como estrategia: posicionar a la empresa en el mercado a través de la comercialización de productos y servicios de ingeniería de excelente calidad, para lograr un crecimiento en un 25% para el 2028, siendo reconocida como una empresa de soluciones integrales de ingeniería: adicionalmente, se plantea la inversión y el plan táctico que se requiere para poner en marcha la estrategia y alcanzar los objetivos esperados durante los próximos 5 años.

Palabras clave: competidores, diagnóstico, estrategia, indicador, inversión, plan táctico.



Introducción

La empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. se encuentra en constante búsqueda de la excelencia operativa y el crecimiento sostenible en un entorno empresarial dinámico y desafiante. Con el objetivo de asegurar su posición estratégica y enfrentar de manera proactiva los cambios en su entorno, la compañía ha decidido someterse a un exhaustivo análisis integral. Por lo anterior, a través de herramientas de planeación estratégica, se ha llevado a cabo una evaluación rigurosa que ha permitido identificar los factores críticos de éxito, tanto positivos como negativos, que impactan la realidad actual de la empresa.

Los resultados, derivados especialmente de la herramienta DOFA, han sentado las bases para la formulación de estrategias de naturaleza conservadora. Estas estrategias están diseñadas para mitigar y aprovechar efectivamente los factores identificados, lo que ha posibilitado el crecimiento y la diversificación de la empresa.

Problemática o situación: la empresa BYR Ingeniería de Fluidos presenta una problemática, generada por varios factores externos e internos; en cuanto a la situación externa, se evidencia aspectos, como la incertidumbre por cambios de políticas gubernamentales, el alza en los precios, el incremento en los aranceles, la devaluación del peso frente al dólar y el constante aumento de competidores, todo lo cual impacta el normal funcionamiento de la compañía y representa amenaza.

En relación con los nuevos competidores, se encuentra que incursionan en el mercado con productos más económicos, de rápido acceso y menor calidad que pueden sustituir a los que ofrece el portafolio de la empresa. Por otra parte, la decisión de compra depende en gran medida de los tiempos de entrega y es en este punto donde se encuentra una de las debilidades de la empresa, ya que los equipos que comercializa BYR Ingeniería son importados, la demora en los trámites de importación conlleva a la pérdida de negocios y rentabilidad.

En cuanto a las dimensiones internas, actualmente, la empresa no cuenta con un equipo enfocado en la gestión de marketing y ventas por canales digitales; adicionalmente, el reducido personal de ventas no permite que se gestionen estrategias de atracción de nuevos clientes potenciales y el ofrecimiento del portafolio de productos y servicios. Por otro lado, en relación con el contexto de talento humano se evidencia que la empresa está manejando un alto grado de rotación de personal, debilitada en la retención del capital humano y carece de inversión en salario emocional.

Con respecto al campo financiero, la empresa debe mejorar los indicadores ROA y ROE para estar al nivel de los resultados de la industria; maneja costos y gastos administrativos muy elevados y tiene una rotación de cartera por encima de las políticas establecidas; todo lo anterior genera un flujo de caja negativo, que no permite la liquidez necesaria para desarrollar cada proyecto, induciendo a la empresa a buscar oportunidades de financiamiento con bancos para suplir las necesidades de liquidez y, por ende, se generan costos financieros adicionales. También, se observa que el porcentaje de crecimiento de los ingresos de la empresa de un periodo a otro es bajo, si se compara con el crecimiento promedio de la industria, cada año varían sus utilidades, ya que es mayor el crecimiento de los costos y los gastos que el crecimiento de las ventas.



Marco contextual

El objetivo principal de la consultoría es identificar las principales oportunidades de mejora y las necesidades de la empresa para diseñar una propuesta estratégica que sea aplicable, beneficiosa y que contribuya a la mejora continua y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para alcanzar dicho objetivo fue necesario emplear diferentes herramientas para el diagnóstico del contexto interno y externo.

Análisis financiero

El análisis financiero se hace con base en la información registrada en el balance general y el estado de resultados emitidos por la empresa, los

cuales corresponden a los años 2021 y 2022. Para el 2021 se tuvo una variación en la participación del 94,9% versus el 98,8% del 2022, con una variación porcentual de un -5,4% en los activos corrientes, lo cual muestra una situación estable a nivel de activos. Para los activos no corrientes, la variación disminuye con un -3,8%, lo cual indica una baja poco representativa del 1,6%. Para los pasivos y los patrimonios se logra una disminución en el 2022 en comparación con el 2021 del -11%. Lo anterior es positivo, ya que en la dinámica comercial la empresa ha logrado bajar su porcentaje de deuda; BYR Ingeniería, en su operación comercial tanto en la casa matriz Medellín como en las diferentes sedes Bogotá, Cali y Barranquilla, en el último periodo del año 2022 generó \$ 23 104 056 000 millones de ingresos, cifra que representa un incremento del 6% en comparación con el año anterior. La industria generó alrededor de 39 millones de dólares; adicionalmente, cabe resaltar que el competidor directo que está liderando las ventas en la industria es la empresa ABC Ingeniería y representaciones S.A.S. con un total de \$ 38 974 840 000 millones en el año 2022 en todas sus sedes.

La ganancia bruta para el 2022 es de \$ 6 428 975 miles de pesos, pero esta presentó una disminución importante de \$ 67 225 miles de pesos, en comparación con el año 2021, porque para dicho periodo se registraron ganancias de \$ 6 496 200 miles de pesos. La variación que presentaron los ingresos de la actividad ordinaria, de un periodo a otro, es del 2,8% y los costos de venta obtienen un incremento de 4,4%, es decir, que los costos de venta aumentaron en mayor proporción que las ventas, así que la empresa cada vez está ganando menos e incurriendo en más costos. Los gastos administrativos disminuyeron en el 2022 porcentualmente en -6,9%, lo que representa mejoría, porque se está invirtiendo menos dinero para la ejecución de las actividades empresariales. Las ganancias operativas EBIT se incrementaron desde el 2021 al 2022 en un 46,9%; es decir que, al disminuir estos costos de administración y ventas le permite a la empresa tener ganancias operativas más altas.

Se analiza que los ingresos financieros aumentaron en un 84,6%, los costos financieros disminuyeron en -42,2% y otros ingresos crecieron en un

porcentaje del 86,3 %, en consecuencia, al final del ejercicio se obtiene una ganancia antes de impuestos positiva en el año 2022 del 88,6% en relación con el periodo anterior, considerándose un año con un incremento en ganancia muy positivo. Es decir, la empresa, por medio de su actividad económica, está generando buenos ingresos, lo cual no solo le permiten cubrir sus cuentas por pagar, sino también generar utilidades y liquidez que confirman que la empresa es rentable.

Con los resultados de los indicadores de liquidez se evidencio que la empresa está creciendo de forma asertiva frente a los resultados de la industria, asimismo, es un porcentaje no tan diferenciador, pero que le da ventaja. La empresa está creciendo en la misma proporción que la industria en su capital de trabajo, siendo esto una fortaleza, ya que posee capital de trabajo en igual proporción que sus competidores como herramienta para generar valor, tanto para el cliente como para la empresa. Por el contrario, cuando se compara el Ebitda, con el de la industria BYR Ingeniería está por debajo, pero este valor se puede incrementar con la gestión adecuada de los recursos de la empresa.

Ahora bien, en cuanto a los indicadores de endeudamiento, se observó que la variable nivel de endeudamiento disminuyó de forma positiva frente al año 2021, pero, en la industria, BYR ingeniería presenta el nivel más alto. Por otro lado, con respecto al apalancamiento financiero, es posible afirmar que el porcentaje de la empresa para el desarrollo de sus actividades es positivo y le permite solvencia, liquidez y respaldo propio, es decir, se financia con entidades bancarias en un porcentaje muy bajo; situación que no presenta el promedio de la industria, ya que con un 184,44 % de apalancamiento se financian con bancos.

El rendimiento sobre los activos (ROA), indicador que se encarga de representar la rentabilidad que tiene la empresa frente a sus activos, es muy bajo, ya que no supera el porcentaje esperado en la industria, dado que este debe ser mayor al 5 % para considerar que la empresa está obteniendo buenos resultados de su operación. En relación con el indicador de rendimiento sobre el patrimonio (ROE), se establece que este debe ser mayor

al 15 % para que sea favorable para la empresa. Este indicador para BYR Ingeniería está por debajo de dichas estimaciones.

El indicador de cartera muestra la rotación de días entre BYR y la industria. Al respecto, la empresa tiene un número de días para el año 2021 de 147; y para el 2022, de 166, lo cual quiere decir que, su gestión no ha logrado mejorar, ya que los días aumentan en 19 días. Para que esta variable impacte positivamente es necesario que el número de días disminuya, porque este aumento es causado por la demora de los proveedores en el trámite de pagos de las facturas.

Los indicadores de crecimiento que determinan el porcentaje positivo o negativo de los ingresos, activos, pasivos y patrimonio de una organización evidenciaron que el margen operacional de BYR Ingeniería de Fluidos presentó una cifra del 4,6 % en el año 2022, la cual creció en un 1,4 % en comparación con el año anterior, lo cual quiere decir que, su gestión presentó mejora; pero, si se compara con las cifras de la industria, se presenta desventaja. Entonces, a pesar de que la empresa ha venido aumentando sus ganancias, debe continuar trabajando en el crecimiento de este indicador, buscando la manera de disminuir costos de venta y gastos de administración; porque, ante la industria, el total de efectivo que queda no es lo suficientemente alto.

El indicador de rentabilidad sobre ventas ha tenido una variación importante, tanto en la empresa como en la industria, aunque la empresa logró un crecimiento en el 2022 no iguala el porcentaje que mantuvo la industria para este periodo. Se considera que, para ambos campos, son porcentajes muy bajos con los cuales funcionan en su día a día. También se determinó que es importante sugerirle a la empresa que, dentro de sus políticas comerciales, establezca el número de días de crédito para los clientes, que sea no mayor a 60 días, como complemento. En la parte de recaudo de cartera es necesario priorizar las empresas que solicitan muchos requisitos y validaciones al momento de gestionar la facturación y la radicación, para mitigar los errores y hacer cumplir los tiempos de crédito otorgados. Desde el punto de vista comercial, para fortalecer este

proceso se les deben asignar responsabilidades a los comerciales en el cobro de la cartera, buscando plasmar que la venta se cierre en el momento en el que se realice el pago a la empresa.

También, es importante trabajar en la disminución de los costos de ventas y gastos financieros sin afectar la operación de la empresa; por ejemplo, negociando con los proveedores por medio de nuevos contratos o paquetes de compra de los equipos y repuestos, para obtener descuentos adicionales. Adicionalmente, en el ámbito financiero, para la variable de endeudamiento, se le sugiere a la empresa que los préstamos a los que incurre, los defina para pago a largo plazo y con tasas de interés bajas que le permitan mantener un flujo de caja positivo para cubrir los costos de los negocios que realiza, lo cual también se verá reflejado en el comportamiento de pago a proveedores e inversiones. Y, por último, se le aconseja a BYR Ingeniería que se decida a incursionar en el mercado digital, para que esto fortalezca el crecimiento de sus ingresos, puesto que, mediante el diseño y la implementación de una pasarela de ventas digitales apoyada en el marketing digital, es posible no solo involucrarse en un nuevo mercado, sino también llegar a muchos más clientes.

En cuanto al análisis del macroentorno: la empresa BYR Ingeniería de Fluidos, actualmente, se encuentra en una transición importante a una etapa de madurez y sostenibilidad.

Factor político

El Ministerio de Vivienda, por medio del proyecto “Conéctate con el agua”, tiene como objetivo fomentar y garantizar el acceso a los servicios de agua potable en un 30%, mediante la construcción o mejoramiento de las conexiones intradomiciliarias. Las entidades dedicadas al abastecimiento de agua, a partir de esta medida, pretenden incrementar la prestación de sus servicios e ingresos (Arcila, 2022).

Sin embargo, el gobierno del presidente Petro ha desencadenado incertidumbre y cambios que han influido en la devaluación del peso

colombiano, con una caída del 1,8% frente al dólar. El cambio del ministro de Hacienda también generó que se registraran pérdidas en los bonos de Colombia en los mercados emergentes y, a futuro, se pueden desencadenar más cambios negativos durante este gobierno que han hecho y harán que se tomen decisiones que afecten a las industrias (*Portafolio*, 2023).

El comercio exterior colombiano quiere integrar o priorizar a países de América Latina en sus actividades comerciales y mejorar los desequilibrios comerciales o normativos que existen actualmente con Estados Unidos e, incluso, reestructurar el TLC, lo cual puede desencadenar consecuencias negativas para quienes importan productos de este país (MinComercio, 2023).

De acuerdo con el artículo de la revista *Economía*, el ministro de Comercio, indicó que

[...] el Gobierno quiere que se determine hasta qué punto es posible incrementar los aranceles, aunque no hay un listado definitivo de los productos que podrían afectarse por el aumento de los aranceles. Y esta lista está en proceso de construcción y evolución de acuerdo con los diferentes sectores económicos y gremios, como lo es Analdex, conforme a los tratados de libre comercio (TLC) vigentes. (*Economía*, 2023)

El Gobierno anunció que el precio de la gasolina continúa subiendo; esta vez aumentará \$ 400 pesos, un alza que se suma a los incrementos de meses anteriores. El precio promedio de venta al público en las principales ciudades del país se ubicará en \$ 14364 por galón. El ministro de Hacienda afirma que este aumento continuará por, al menos, 2 años más a fin de que se corrija el alto déficit que presenta el Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles, situación que afecta significativamente el flete nacional de productos (*Público*, 2023).

Factor económico

La devaluación produce pérdidas en el poder adquisitivo con respecto a las divisas extranjeras, porque se hace más costosa una unidad de la moneda extranjera. En el año 2022, el peso se devaluó a una tasa del 20,82 %, convirtiéndose en una de las monedas más devaluadas a nivel mundial, lo que genera pérdidas significativas para las empresas dedicadas al comercio de productos importados (*Portafolio*, 2023).

Expertos del Fondo Monetario Internacional consideran que las tasas de interés pueden continuar subiendo con el objetivo de frenar la inflación, puesto que “en agosto de 2023 la variación anual del IPC fue 11,43 %, es decir, 0,59 puntos porcentuales mayores que la reportada en el mismo mes del año pasado”. Lo anterior es una situación preocupante, porque acelera los precios del comercio de los productos y servicios en Colombia (*Semana*, 2023).

La inflación en enero del 2023 llegó al 13,25 % y el alza de precios acumula ya siete meses consecutivos por encima del 10 %. Esto genera un aumento sostenido en los precios de los bienes y servicios, lo cual hace que el poder adquisitivo sea cada vez menor y para el sector comercio se reduzcan los clientes (Lewin, 2023).

Factor social

Con base en lo investigado en la página del Banco Mundial, en la actualidad:

[...] alrededor del 56 % de la población mundial, 4400 millones de habitantes, vive en ciudades. Se espera que este comportamiento continúe presentándose, ya que la población urbana aumentará el doble para 2050. Dado que por encima del 80 % del PIB mundial se genera en las ciudades, entonces si la urbanización se gestiona correctamente, es posible contribuir al crecimiento sostenible en muchos factores e industrias que aumentaran su producción e innovación. (Banco Mundial, 2022)

Los niveles de consumo han empezado a descender y, por ello, la venta de vivienda en el país se desplomó en un 50%. La posibilidad de una recesión mundial y las altas tasas de interés que encarecen los créditos llevaría a que el apetito de los colombianos por comprar vivienda continúe decreciendo en el 2023. Este se considera un factor muy negativo para el gremio constructor, sus proveedores y las familias colombianas (*El Espectador*, 2023).

Factor tecnológico

El avance de la tecnología y la innovación hace que las bombas y los motores trabajen eficientemente con una menor potencia. Las electrobombas han mejorado con el paso de los años, hoy en día se prefieren estas bombas porque “representa para el usuario final, un ahorro de inversión y de energía durante el tiempo de vida de la maquina”, sostiene Hydro Center. En el sector comercio, lo anterior ofrece una amplia gama de soluciones integrales de impacto positivo y a corto plazo (*Legacy*, 2022).

El comercio electrónico ha tomado gran relevancia y se ha convertido en una opción de expansión para las empresas colombianas tras su acelerado y constante crecimiento a causa de la pandemia, pues las compras en línea, según cifras de la Cámara del Comercio Electrónico, siguen en ascenso. En el 2022, el total de ventas en línea llegó a 332 millones, lo cual representó un incremento del 22 % con respecto al 2021 (cccElectrónico, 2022).

Factor ecológico

El programa para el uso eficiente y ahorro del agua, regido por la Ley 373 de 1997 es una oportunidad para que las empresas elaboren y adopten acciones que contribuyan al cuidado del recurso hídrico (Congreso de la República de Colombia, 2010), ya que se estima que, en el 2025, por lo menos, dos tercios de la población mundial podría vivir en países con grandes problemas de agua y que para el 2050 la demanda mundial de este recurso esencial para la vida aumente en un 55 % (MinAmbiente, 2018).

Para impulsar el eficiente uso de la energía y el correcto manejo de los recursos naturales, la certificación ISO 50001 (Sistema de gestión de energía) establece el modelo para administrar la energía en las empresas (Icontec, 2023), y ofrece proyectos que incentiva a las empresas a certificarse. Esta certificación aporta un valor agregado importante, porque contribuye a la reducción del consumo eléctrico, también a que disminuyan los costos administrativos y la conservación del medio ambiente (Banco de Desarrollo, 2016).

Factor legal

El Gobierno, por medio de la Ley 1537 del 2012, determinó nuevas disposiciones para los auxilios de vivienda de tipo VIS y VIP y el desarrollo de nuevos proyectos que benefician a familias de pocos recursos. Lo anterior también beneficia al sector comercio y las compañías que se dedican a prestar servicios de construcción e ingeniería (MinVivienda, 2012).



Análisis del sector

Amenaza de rivalidad entre competidores

El mercado de bombas está en expansión, debido a que los sectores a los que pertenecen los principales clientes (construcción, industria y aguas) están teniendo un crecimiento constante, esto debido al impulso de los sectores, ya sea por políticas gubernamentales, crecimiento de la población, aumento del consumo masivo o entre muchos otros factores.

A medida que crece el mercado también crecen los competidores, sin embargo, estos competidores no son directos en su totalidad, solo para el sector constructor, debido a que la diferencia de producto y servicios no es tan relevante, pues para las empresas de este segmento es más importante una diferenciación en precio. En este espacio para la empresa BYR Ingeniería, en el sector se hallaron los siguientes: las empresas dedicadas a prestar servicios de ingeniería reflejan una identidad de marca fuerte, a través de sus colores corporativos, valores, organizaciones y páginas web,

lo cual permite crear una distinción en la mente del consumidor. Por lo tanto, los clientes reconocen fácilmente los productos y los servicios que se prestan, porque las compañías cuentan con el respaldo y la experiencia de las marcas más reconocidas, dedicadas a la fabricación de bombas, tales como Seepex, Flowserve y Huber Technology lo cual también afianza la recordación y fidelización (BYR Ingeniería de Fluidos, 2023).

La principal oportunidad de la rivalidad entre los competidores es asociarse con otras organizaciones del sector, como, por ejemplo, con fabricantes de todo tipo de insumos para, de esta manera, tener un amplio portafolio de posibilidades que ofrecerle a un cliente, dependiendo del proyecto que este tenga y de sus necesidades puntuales. Esto está pasando actualmente con uno de los competidores de la industria, la empresa ABC Ingeniería y Blackmer, las cuales tienen una alianza para la comercialización de bombas innovadoras de alta calidad y tecnología de compresores de gas alternativos para la transferencia segura de líquidos y gases. La idea es que, bajo esta primicia se sigan creando alianzas con los competidores.

En el mercado de bombas, BYR es el único comercializador que ofrece soluciones integrales completas, es decir, desde el suministro del sistema de bombeo hasta su parte posventa y funcionamiento de este, por esto, la marca es reconocida en el mercado y la diversidad de competidores directos no es alta. Sin embargo, para que BYR pueda ofrecer marcas como KSB, Flowserve y Huber debe firmar un contrato de distribución, el cual le genera una barrera de salida del mercado.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el último tiempo han entrado pequeñas empresas al mercado, especialmente, para competir en el sector constructor, debido a que tiene márgenes operacionales pequeños y puede ofrecer mejores precios, pero con soluciones sin un alto criterio en calidad e ingeniería; sin embargo, en el negocio de bombas la curva de aprendizaje del propietario es rápida lo que permite saber que, en algún tiempo, estas empresas tendrán una visión más amplia de cómo se maneja el mercado técnicamente y

comercialmente hablando. Sin embargo, en este tiempo de aprendizaje las empresas pequeñas cometen errores que se ven reflejados posventa y aquí es cuando los clientes acuden a BYR Ingeniería de Fluidos.

En el mercado de bombas, el costo de cambio es relativamente bajo, debido a que existen muchas marcas y, por consiguiente, los precios de adquisición pueden variar dependiendo de la necesidad puntual del cliente. Es importante resaltar que BYR no se encuentra solamente en el mercado de suministros, sino también en dar una solución real al problema de cada uno de los clientes. Otro factor para resaltar es que el mercado ha obligado a las empresas a cambiar productos costosos y difíciles de conseguir, por materiales más amigables con el medio ambiente, más económicos y de fácil instalación y así generar menores gastos y diseños de productos a bajo costo, lo cual facilita que nuevos competidores entren al mercado.

Disminución de clientes por aumento de competidores

Los clientes tienen gran variedad al momento de elegir los productos y servicios que satisfagan sus necesidades acordes con su presupuesto, ya que en los últimos años no solo ha aumentado el número de empresas que se dedican a la comercialización de equipos de bombeo y tratamiento de aguas, sino que también los competidores se han fortalecido. El crecimiento del sector, según cifras de la cámara de comercio, ha sido de un 6% aproximadamente. Uno de los competidores más fuertes del sector es la empresa Acuaplantías Ingeniería S.A.S., la cual, como valor agregado, obtuvo las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y la ISO 45001. Como son especialistas en el diseño, la fabricación, la instalación y el mantenimiento de las unidades de tratamiento de aguas, se han expandido a mercados como el sector hotelero y de construcción, es decir, como manejan proyectos grandes, tienen la facilidad de otorgar descuentos a sus clientes.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los sustitutos se refieren a otras marcas de equipos de bombeo que se pueden hallar en el mercado, algunas cumplen con los requisitos

en cuanto a calidad y otras no. Sin embargo, lo que sí refleja grandes diferencias son los precios, lo cual impacta no solo al momento de la negociación, sino también en el posicionamiento de la empresa por sus servicios, porque este ha ido creciendo notoriamente, haciendo que muchos clientes se inclinen por la empresa sin importar que en el mercado se encuentren equipos de menor costo.

En el mercado se pueden encontrar insumos sencillos para armar equipos provisionales, no tan duraderos, pero sí muy económicos, así como existen insumos de la mejor calidad para armar equipos con la última tecnología, con todas las normas técnicas y con la mayor garantía posible, todo depende de las necesidades del cliente y del proyecto que se vaya a realizar, por esto es muy fácil sustituir productos, claramente con el riesgo de que no cumplan con lo prometido por ser a menor costo y de menor calidad. Un claro ejemplo de esto es las mipymes colombianas dedicadas al comercio de suministros y repuestos hidráulicos. Aunque es importante mencionar que esta competencia no ocurre con tanta frecuencia en la comercialización de las bombas de dosificación, ya que no existen muchas marcas que las ofrezcan, puesto que son marcas muy puntuales y establecidas las que cuentan con la trayectoria y reconocimiento de su comercialización.

En el mercado existe variedad de distribuidores de productos de diferentes gamas, calidades y precios, existen productos sustitutos de menor costo y calidad tales como los que ofrecen las empresas Equielect y Variadores, que podrían adecuarse para satisfacer las necesidades temporales de los clientes. Es decir, hay marcas que pueden ofrecer ambos panoramas, desde los insumos y los productos más top del mercado como otros productos de menor gama, precio y calidad, todo para que el cliente pueda escoger la mejor opción, según sus necesidades.

Amenaza del poder de negociación de los proveedores

BYR Ingeniería de Fluidos cuenta con una gran variedad de marcas de bombas, por lo que sus proveedores tienen una amplia capacidad,

estos proveedores son estratégicos para llevar a cabo el negocio de la comercialización y sin ellos la empresa no podría sostener su propuesta de valor. Al ser marcas exclusivas como Flowserve, KSB, Huber y Seepex, multinacionales fabricantes de difícil sustitución tienen una mayor fuerza de negociación.

Debido a que los principales proveedores del sector son marcas como: KSB S.A.S., Seepex, Flowserve y Huber Technology, se complica la posibilidad de cambiar o adquirir nuevos proveedores, porque el 75 % de los clientes tienen y necesitan los equipos, los repuestos, los mantenimientos y la sustitución de dichas marcas, entonces, no es viable ofrecerles otras marcas. Si se cambian los proveedores van a disminuir los clientes, es decir, se asume un elevado costo no solo en dinero, sino también en relación con posicionamiento en el mercado.

En la industria de ingeniería hidráulica existe gran cantidad de necesidades que, según el sector, tienen especificaciones de calidad, materiales y resistencia. Uno de los proveedores más grandes e importantes de la industria es Huber Technology, el cual se dedica a fabricar equipos, plantas y accesorios de alta calidad, en acero inoxidable e innovadores; para su implementación en el sector del agua, se está especializando cada vez más, lo que representa una oportunidad importante para obtener los insumos necesarios para la puesta en marcha de los proyectos de ingeniería. Por medio de su página web, en la sección de noticias es posible evidenciar que se realizaron capacitaciones sobre el manejo de agua, lo cual es resultado de su capacidad de innovación (Huber Technology, 2023).

Los proveedores, como Flowserve, manejan las bombas y válvulas que más se comercializan y utilizan para la gestión de los proyectos de ingeniería, sin embargo, exigen compras mínimas en el año para sostener los precios de lista, los descuentos otorgados y los beneficios, debido a su alto volumen de productos y clientes. Por esto, se depende, en gran medida, de los acuerdos con proveedores y de la cantidad de insumos que se les compra por periodos, para la operación y negociación con clientes.

Contar con diferentes proveedores permite no solo la negociación, sino también que se les ofrezca a los clientes variedad en el portafolio de productos y servicios con buenos precios, cantidades y calidades. Dado que el sector ofrece los productos de proveedores líderes en el mercado industrial a nivel nacional e internacional, como lo son KSB Colombia S.A.S., Seepex, Flowserve y Huber Technology, que llevan el mercado más de 25 años y dentro de sus portafolios cuentan con más de 5 categorías y 450 productos (Flowserve, 2023).

Se debe tener claro que los principales proveedores y las principales marcas de la industria (KSB S.A.S., Seepex, Flowserve y Huber Technology) son internacionales, por no decir que esto es un factor determinante, ya que, al realizar la compra, debemos tener en cuenta no solo su precio de compra, sino también el tema del cambio de moneda, el transporte, los impuestos para ingresar al país, entre otros, lo cual, en muchas ocasiones, incrementa sustancialmente su precio. Esto genera gran impacto, especialmente, cuando es un pedido de pocas unidades.

Las empresas comercializadoras de este sector se deben esforzar por tener muy altos estándares de calidad en todos los productos que comercializa, ofreciendo los equipos de las mejores marcas a nivel mundial, donde son los proveedores los que ponen las condiciones comerciales por ser exclusivos en los mercados. Por ejemplo, cuando se realiza un convenio o una representación con una marca determinada, se exige exclusividad, lo cual limita el poder comercializar otro tipo de marcas; por este motivo, la idea es que si existen este tipo de negociaciones se realicen de la manera más estratégica posible. Esto ocurre, en gran medida, con los sistemas de bombas que comercializa la marca Seepex, para el tratamiento de aguas, que se usan en el sector constructor.

Amenaza del poder de negociación de los clientes

Los clientes en el mercado de bombas tienden a ser empresas de gran tamaño que, por su estructura, cuentan con departamentos de compra que tienen alto poder de negociación, lo cual genera exigencias,

tales como disminución de precios sosteniendo la misma calidad y con niveles de servicios más altos, lo cual obliga a las empresas a tener una menor rentabilidad. Adicional, al existir múltiples competidores, en el caso de los clientes del sector construcción, estos pueden buscar facilidad de precios y oportunidades comerciales entre clientes y acceder al “mejor postor”, esto se considera un alto riesgo competitivo.

El sector tiene empresas que, durante su trayectoria, han adquirido la representación de marcas internacionales muy reconocidas e importantes, es decir, por medio de contratos comerciales con marcas líderes en la fabricación de equipos de bombeo, como lo son KSB S.A.S., Seepex, Flowserve y Huber Technology obtienen exclusividad, diferenciación y poder en el momento de negociar con los clientes, porque se garantiza que los equipos son de primera mano y tienen el respaldo y la garantía de las marcas en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

Dependiendo del proyecto o de las necesidades se le puede ofrecer al cliente diferentes alternativas, ya sea en las opciones que tiene de las diferentes gamas de productos; por ejemplo, existen proveedores que pueden ofrecer diferentes gamas dentro de la misma marca o, incluso, diferentes marcas como Herbert, Tecnifluidos, Casaval, Tuvalrep, Tuvacol y Equielect, que puede ofrecer un mismo producto desde el más sencillo hasta el más sofisticado, lo que le da un poder de negociación alto al cliente de escoger lo que mejor se ajuste a sus necesidades.

Los compradores prefieren dar un poco más de dinero o pagar un precio más elevado por un producto de primera calidad, ya que esto tiene el respaldo de garantía de excelentes marcas, como Huber Technology, que ofrece 12 meses de garantía por defectos de fabricación y por material ofrecen garantía de por vida, por medio de la firma de un documento denominado “Carta de protección de la maquinaria Huber”, mantenimiento preventivo y servicio de emergencia de 48 horas por la compra de sus bombas. Por lo tanto, en el mercado se pueden encontrar equipos de todo tipo, pero casi siempre las referencias del comprador en la medida de sus posibilidades a la hora de adquirir el mejor producto

posible; por esto, también es primordial una buena asesoría y acompañamiento al cliente.

Los clientes en el mercado de bombas tienden a tener diferentes opciones de compra, dentro del mercado de bombas y equipos, existen diferentes marcas para todos los presupuestos y las necesidades de los clientes, entre los proveedores con mayor calidad, pero precios más altos están marcas como Flowserve, KSB y Peeles Pump, aunque también encontramos otras opciones de precios un poco más cómodos de gama más baja como Pedollo, IHM, Barnes y Franklin.

Para concluir el análisis de esta matriz, es posible afirmar que los factores más relevantes y con el impacto más alto son: como amenazas la disminución de los clientes por el aumento de los competidores y la importancia del volumen de pedido para los proveedores que se convierte en requisito para acceder a los equipos que comercializa la empresa. Y como oportunidades se resalta que la empresa puede asociarse con otras organizaciones del sector, tiene un amplio portafolio de proveedores y posee diferenciación de insumos por su excelente calidad.



Resultados y análisis

Análisis interno

En el caso de BYR Ingeniería se obtiene una calificación por debajo de 4, la cual se considera baja y que corresponde a 3,71. Se da a conocer que existen falencias, la más relevante de ellas es que no se tiene programas para la inclusión laboral de personal con discapacidad o en situaciones de vulnerabilidad, al igual que, programas que mitiguen el impacto ambiental dentro de sus funciones. De manera positiva se resalta que la empresa prohíbe el uso de prácticas ilegales en su entorno comercial y, asimismo, integra dentro de su equipo de trabajo aprendices.

Con respecto a la *dimensión de mercadeo*, la empresa en el sector es considerada una de las más fuertes, tanto en cuota de mercado como en ventas y vista por los clientes como una empresa integral de soluciones de ingeniería. De igual manera, se resalta su capacidad para atender y solucionar cada proceso productivo que involucre ingeniería de fluidos.

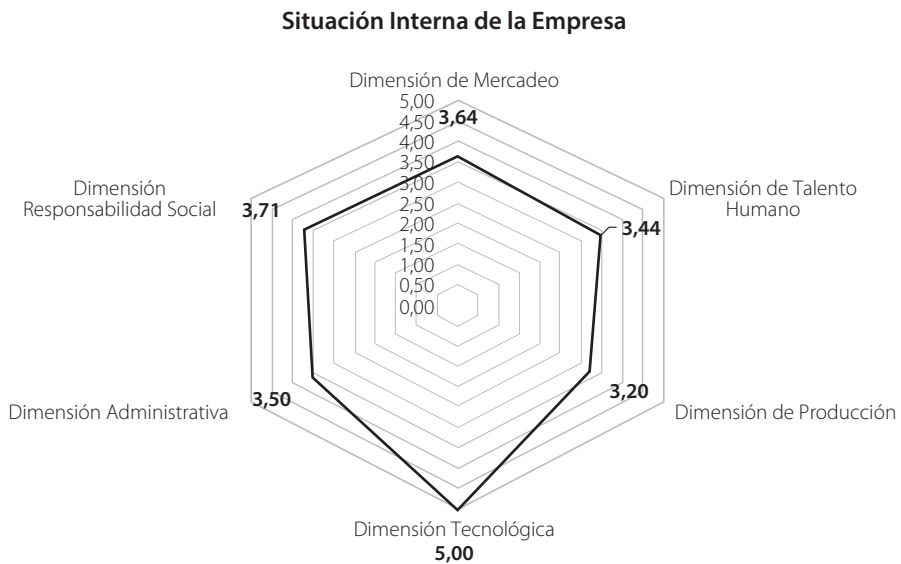


Figura 1. Situación interna BYR

Fuente: elaboración propia.

Se ha logrado obtener considerables ventas por fuera de su ciudad de origen, montando sedes y atendiendo a la industria. De igual forma, es de resaltar que, en la actualidad, la empresa no posee ningún canal digital para gestionar ventas que le ayuden a impulsar su crecimiento ni un área de mercadeo constituida que entienda los patrones y las referencias de cliente, por lo tanto, son consideradas debilidades de gran impacto.

En cuanto a la *dimensión de administración*, esta tiene dificultades, posee varios puntos por mejorar, como la gestión de certificaciones y manuales de funciones para cada uno de los cargos existentes de la empresa y administración de clientes por medio de CRM. Pero se resalta un aspecto

positivo y es que hace gestión por medio de auditorías internas y externas que buscan determinar puntos de mejora.

En relación con la *dimensión de gestión humana*, se resaltan algunos aspectos positivos como lo es el *know how* que ha creado por medio de los años y la experiencia en el entorno y con ella su capacidad para gestionar y transmitir el conocimiento por medio de capacitaciones charlas y tertulias. Pero, tienen más peso los factores negativos, como lo es el alto grado de rotación de personal, que evidencia su incapacidad para retener el talento humano.

Para finalizar el análisis, la *dimensión área de producción* es una de las más importantes en una empresa, ya que esta es la que genera valor, tanto para la empresa como para el cliente. Los aspectos positivos más destacados son las bajas devoluciones por ventas y PQRS en cada periodo; los aspectos negativos con mayor peso son los retrasos en los tiempos de entrega a clientes a causa de incumplimientos realizados por los proveedores, teniendo en cuenta la dinámica comercial de este nicho, en el cual, por lo general, todo es importado de otros países. Para concluir el análisis de las dimensiones, es claro afirmar que, en la gran mayoría de estas, la empresa tiene puntos para atacar o trabajar para lograr obtener un mejor desempeño interno que sea transmitido en valor al cliente.

Análisis matriz MEFE

El ponderado total del análisis de los factores externos más relevantes para la empresa es de 2,54 puntos lo cual significa que, el entorno a nivel externo en el que se desenvuelve la compañía es favorable en una proporción media y aunque no en su totalidad, la empresa sí tiene la capacidad para responder o reaccionar a las situaciones que se presentan en el exterior.

Pero, a pesar de que se está actuando frente a las oportunidades y amenazas del entorno, la empresa debe continuar trabajando y mejorando su forma de reaccionar para que cada vez se considere más favorable su entorno. La empresa puede aprovechar las oportunidades que se le

presentan, si se dedica a gestionar acciones de mejora, como, por ejemplo, puede decidirse a incursionar en el mercado digital creando un área de marketing que le apunte a realizar ventas y asesoría en línea, ya que este mercado ha venido creciendo con bastante fuerza en los últimos dos años. Adicionalmente, cabe resaltar que el subtotal de las oportunidades es de 1,56, mayor que el subtotal de las amenazas que es de 0,98, lo cual confirma la teoría expresada anteriormente, porque son más las oportunidades que tiene la empresa en su entorno que las amenazas que debe afrontar.

Análisis MEFI

Con respecto a la matriz MEFE, el resultado de las fortalezas (1,37) que posee la empresa es mayor que las debilidades (1,07) que afronta internamente, lo cual se considera una situación favorable, aunque no suficiente, ya que el resultado general está por debajo del mínimo esperado de 2,5. En resumidas cuentas significa que, aunque son más las fortalezas, la empresa debe enfocarse en trabajar las debilidades que actualmente posee para mitigar su impacto, revisando cómo está actuando frente a cada una de ellas, para identificar en qué y cómo puede mejorar para que esas debilidades se vayan convirtiendo en fortalezas. Adicionalmente, gracias a este análisis se determinó que las falencias más relevantes, consideradas como debilidad mayor está en las áreas de finanzas y talento humano.

Como se mencionaba en el análisis financiero, una de las mayores debilidades de BYR Ingeniería es su nivel de endeudamiento, aunque, si bien es cierto, el problema no está en que la empresa tenga deudas, lo realmente malo sería que no tuviera cómo pagarlas, pero este no es el caso de BYR Ingeniería; entonces, para mitigar esta debilidad sería bueno que la empresa reestructuró las características de sus créditos, de manera que estos sean a largo plazo y con tasas de interés más bajas, lo cual le dará más tiempo para pagar sus deudas y mantener un buen flujo de caja que le permita financiar su operación. Como esta hay muchas otras opciones que tiene la empresa para disminuir sus debilidades, lo cual quiere decir que, a pesar de que su puntuación de 2,4 es baja y refleja

que su entorno interno no es tan favorable, si posee la capacidad de trabajar poco a poco en pro de mejorar sus condiciones internas.

En conclusión, todas estas matrices trabajan en pro de lo que hacen es permitirle a la empresa analizar o evidenciar cuáles son sus puntos críticos y convenientes para determinar cómo actuar frente a ellos.

Análisis matriz MPC

Frente a los competidores más fuertes del sector se presenta:

Competidor 1: Induherzing S.A.S:

- **Fortaleza:** importante número de representaciones de marcas mundiales que le apuntan a la calidad, la innovación, la eficiencia y el ahorro energético, entre ellas Grundfos, Yamaha y Johnson Pump. Esta empresa se caracteriza por ser fuerte en aplicaciones industriales, atendiendo nichos de mercado como las papeleras, tratamiento de aguas y alimentos.
- **Debilidades:** enfocados en el cambio de repuestos y equipos, mas no en la prestación de un servicio integral de ingeniería de fluidos que abarque desde la necesidad hasta la solución y el servicio posventa.

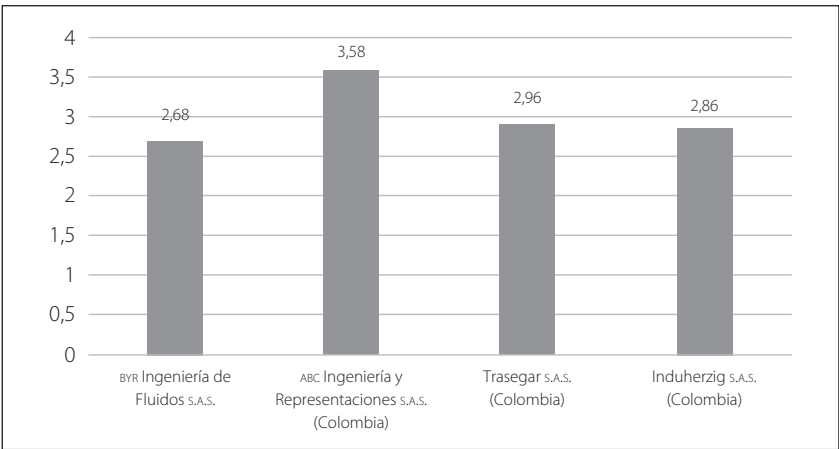


Figura 2. Resultados MPC

Fuente: elaboración propia.

Competidor 2, Trasegar S.A.S.

- **Fortalezas:** experiencia en el mercado y reconocimiento por más de 30 años con presencia en las ciudades más importantes del país como lo son Medellín, Barranquilla, Bogotá y Cali. Con un portafolio enfocado al suministro de equipos.
- **Debilidades:** Trasegar es una empresa pequeña frente a los competidores más importantes del mercado, lo que le impide, en ocasiones, por su músculo financiero, ser agresivo en las diferentes estrategias de penetración de mercado, lo cual limita su capacidad de ofertar a grandes proyectos.

Competidor 3, ABC Ingeniería y Representaciones S.A.S.

- **Fortalezas:** es la empresa más fuerte de las mencionadas anteriormente, con un portafolio de marcas representadas y servicios que la ponen en el primer lugar en ventas. Posee gran fuerza en Cali, domina la industria de este territorio y sus principales proveedores son la industria minera, pues posee gran presencia en las diferentes minas del país.
- **Debilidades:** se enfoca fuertemente en atender el nicho de mercado de Oil & Gas y no les da la suficiente importancia a los demás nichos como el alimenticio, farmacéutico, de construcción e industria, se considera debilidad dado que no explotan al 100% el potencial de su portafolio.

Matriz DOFA y Space

El resultado obtenido se presenta en el *cuadrante conservador*: posicionar a la empresa en el mercado a través de la comercialización de productos y servicios de ingeniería de excelente calidad, buscando un crecimiento en un 25 % para el 2028, siendo reconocida como una empresa de soluciones integrales de ingeniería.

Propuesta: Cuadro de mando integral (CMI), los objetivos planteados para cada perspectiva son:

- Finanzas:
 - Incrementar las ventas de la empresa en un 25 % para el año 2028.
 - Mantener la utilidad de la empresa sobre el 10% durante los próximos 5 años, a partir del 2023.
- Clientes:
 - Aumentar la fidelización y número de clientes en un 20 % para el año 2028.
 - Participar en proyectos icónicos de reconocimiento nacional en un 80 % anual.
 - Incursionar en nuevos mercados como parques acuáticos, online gas y agua caliente en un 70 % para el 2028.
- Procesos internos:
 - Ampliar en un 20 % el portafolio de productos de alta calidad y servicios de asesoría para el 2028.
 - Fortalecer el área de marketing y publicidad, permitiendo el aumento de los clientes en un 30 % para el 2028.
 - Aumentar los clientes en un 25 % a través del mercado digital para el 2028.
- Crecimiento y aprendizaje:
 - Realizar el 95 % de las capacitaciones que se tienen programadas para ejecutar en el año de las diferentes áreas de la empresa.
 - Mantener en un 98 % la satisfacción de los colaboradores de la empresa anualmente.
 - Fortalecer en un 80 % el conocimiento de la cultura organizacional por parte de los colaboradores, anualmente.

Entonces, habiéndose planteado la estrategia por desarrollar, con los respectivos objetivos que le apuntan al crecimiento de la empresa, se plantean cinco planes tácticos enfocados al cumplimiento; en cada uno de ellos se plantea lo siguiente:

- **Plan táctico 1:** está diseñado para el crecimiento de las ventas, mediante la contratación de ingenieros y personal administrativo, los cuales contarán con equipos tecnológicos, publicidad, transporte para la ejecución de las actividades comerciales.
- **Plan táctico 2:** obedece a sostener la rentabilidad de la empresa, apalancado mediante actividades de análisis de los negocios, especialmente, márgenes de utilidad, costos y gastos con el fin de establecer un control de la rentabilidad de la empresa y lograr detectar posibles alertas que causen que la rentabilidad disminuya.
- **Plan táctico 3:** enfocado en incursionar en nuevos mercados, fidelización de clientes y participación en proyectos icónicos, gestionando los recursos como los son el personal, los recursos tecnológicos, materiales publicitarios, logística, y viáticos, buscando aumentar el número de clientes atendidos.
- **Plan táctico 4:** está dirigido al cumplimiento de los objetivos de procesos internos, los cuales buscan incrementar el portafolio de productos de la empresa, fortalecer el área de marketing y realizar ventas en línea, para este se define la contratación de personal, recursos tecnológicos, equipo que realice capacitaciones y conferencias, que nos permitan posicionarnos con la implementación de las actividades propuestas.
- **Plan táctico 5:** mediante este se pretende obtener el mejoramiento continuo del equipo de trabajo, en el cual se involucran actividades y recursos de capacitación, esparcimiento, mejorando la cultura organizacional, la motivación y la satisfacción en el lugar de trabajo.

En conclusión, la propuesta que se le plantea a BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. consiste en una estrategia conservadora, encaminada al crecimiento continuo de la empresa, la cual se basa en “Posicionar a la empresa en el mercado a través de la comercialización de productos y servicios de ingeniería de excelente calidad, buscando un crecimiento en un 25 % para

el 2028, siendo reconocida como una empresa de soluciones integrales de ingeniería". Lo anterior es posible alcanzar mediante el cumplimiento de los objetivos de tipo Smart que se diseñaron mediante el cuadro de mando integral, teniendo en cuenta varias perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje).

Desde la parte financiera, los objetivos están encaminados en incrementar las ventas y mantener la utilidad, mientras que desde la perspectiva de clientes se busca aumentar la fidelización de los clientes, participar en proyectos icónicos e incursionar en nuevos mercados, como parques acuáticos. Por otra parte, en cuanto a los procesos internos, se espera ampliar el portafolio de productos y servicios en un 20% y fortalecer el área de marketing, de manera que aumente el número de clientes mediante plataformas digitales. Por último, desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, se espera que se capacite a los colaboradores en temas de interés de acuerdo con el cronograma anual, buscando mantener sus niveles de satisfacción en un 98% y fortalecer la cultura organizacional de la empresa. Es importante mencionar que, por medio de los indicadores y los planes tácticos, para la empresa será posible ejecutar y medir el alcance de la estrategia durante los próximos 5 años.

El plan táctico es la serie de actividades que se deben desarrollar para ejecutar la estrategia y cumplir con los objetivos; para esta propuesta estratégica, en particular, dicho plan se diseñó a fin de que pueda ser aplicado por completo, dado que es un plan general que encierra a cinco planes tácticos individuales. El primero y más importante de todos ellos, porque de él depende que se puedan desarrollar los demás. Se enfoca en el crecimiento de las ventas, por medio de la contratación de ingenieros y personal administrativo, que se encargaran de buscar y atender a los nuevos clientes potenciales o abrir nuevos mercados en los cuales la empresa no tiene presencia, dándose a conocer como una empresa de soluciones integrales de ingeniería.

La inversión inicial que requiere destinar la empresa para ejecutar el plan táctico es de \$140 408 miles de pesos, los cuales se sugiere que estén

financiados en un 50 % por aporte de los socios y el otro 50 % por entidades bancarias. Estos recursos se deben emplear durante los primeros seis meses, para la compra de los equipos de cómputo, de telecomunicaciones, las licencias, material pop, la mano de obra y los viáticos para el desplazamiento de los colaboradores hasta los clientes prospectos, en cada una de sus unidades productivas.

Las demás características importantes para la implementación de la estrategia están detalladas en el cuadro de mando integral, herramienta que le permitirá a la empresa hacerle seguimiento al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, en un determinado periodo.

Financieramente, las proyecciones que se tienen pronosticadas con la implementación de la estrategia, en especial, para la etapa inicial, es que BYR Ingeniería logre que sus ventas tengan un crecimiento del 16,48 % y, a su vez, estas permitan que el costo de ventas se mantenga entre un 64,30 % y un 66,29 % dejando a los gastos administrativos con un comportamiento constante del 22,52 %. También se espera que la rotación de cartera presente una disminución considerable, por lo menos de 16 días. Adicionalmente, el estado de resultados manifiesta aumento significativo en las ganancias después de impuestos, siendo este el rubro más importante en la evaluación del funcionamiento de una compañía.

Teniendo en cuenta los conceptos y los planes de inversión, se sugiere analizar minuciosamente la información antes presentada a lo largo del área financiera, buscando el ajuste de los planes tácticos dentro de la compañía, para que sea posible que los directivos tomen la decisión de su puesta en marcha en el sector real para los próximos años, dado que es una propuesta viable y aterrizada, de acuerdo con la realidad que actualmente está enfrentado BYR Ingeniería.

Por último, es posible afirmar que esta propuesta estratégica no solo estima proyecciones financieras positivas, sino que también ofrece rentabilidad y le permitirá a la compañía aumentar su valor, posicionarse en el mercado, fortalecer su reconocimiento y generar valor agregado, el cual

será percibido por el cliente y se convierte en un factor determinante para adquirir los productos y los servicios integrales de ingeniería.

Recomendaciones

Para mejorar el flujo de efectivo y cartera, se recomienda buscar fuentes de financiamiento externas, como préstamos o líneas de crédito, que permitan cubrir las necesidades de efectivo a corto plazo. También es importante establecer políticas estrictas de cobranza, realizar un seguimiento activo de los pagos pendientes y negociar plazos de pago favorables con proveedores. Además, se puede considerar la venta de activos no esenciales para generar ingresos adicionales; es importante realizar un análisis exhaustivo de los gastos para buscar oportunidades de reducción o eliminación de aquellos que no sean indispensables.

Por otro lado, para minimizar los reprocesos administrativos internos, se le sugiere a la compañía que emplee un sistema de gestión documental eficiente y también establecer políticas claras de organización y respaldo de datos. Además, sería útil capacitar al personal en buenas prácticas administrativas y promover una cultura de orden y responsabilidad en toda la organización.

Teniendo en cuenta la importancia de la responsabilidad social empresarial y los objetivos de desarrollo sostenible, planteados con miras a cumplir para el 2030, es preciso adoptar una visión y objetivos que reflejen el compromiso con el medio ambiente, por ende, implementar programas y acciones concretas en áreas como medio ambiente, comunidad, aliados, empleados y proveedores, comunicando de manera transparente y efectiva las iniciativas de responsabilidad.

Adicionalmente, involucrar a los empleados en actividades de voluntariado corporativo, lo cual, a su vez, le permitirá a BYR Ingeniería de Fluidos fomentar una cultura de participación en proyectos sociales, medir y evaluar periódicamente el impacto de las acciones implementadas

para realizar los ajustes necesarios que estén encaminados en mejorar continuamente.

Por último, se le recomienda a BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. que implemente la propuesta estratégica que se diseñó con el objetivo de que la empresa crezca y sea reconocida en el mercado por brindar soluciones integrales de ingeniería, la cual, a su vez, está encaminada a incrementar las ventas, mantener la utilidad, incursionar en nuevos mercados y ampliar el portafolio de servicios.



Referencias

- ABC Ingeniería. (2022, 31 de octubre). www.abcingeneria.com
- Arcila, G. A. (2022). *Programa "Conéctate con el Agua"*. MinVivienda. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Vivienda%20Agua%20y%20Desarrollo%20Urbano/Agua_Presentacion_Programa%20%E2%80%9CCon%C3%A9ctate%20con%20el%20Agua%E2%80%9D.pdf
- Artesanías de Colombia. (2023, 25 de marzo). *Normatividad ambiental aplicable a la empresa*. https://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_nosotros/normatividad-ambiental-aplicable-a-la-empresa_11585
- Banco Mundial. (2022, 6 de octubre). *Desarrollo urbano*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevelopment/overview>
- Banco de Desarrollo. (2016). *12 medidas para la lograr la eficiencia energética de Colombia*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/10/12-medidas-para-la-lograr-la-eficiencia-energetica-de-colombia/>
- BYR Ingeniería de Fluidos. (2023, septiembre). *Página Web - BYR Ingeniería de Fluidos*. <https://byr.com.co/>
- BYR Ingeniería de Fluidos. (2022, 15 de octubre). *BYR Ingeniería de Fluidos*. <https://byr.com.co/>
- BYR Ingeniería de Fluidos. (2023, 20 de marzo). *BYR Ingeniería de Fluidos*. <https://byr.com.co/>
- Castro, M. J. (2023, 22 de marzo). *Nueva reforma laboral 2023. Cambios claves y explicación en detalle del texto*. <https://caracol.com.co/2023/03/17/nueva-reforma-laboral-2023-cambios-claves-y-explicacion-en-detalle-del-texto/>

- cccElectronico. (2022, 11 de octubre). *El eCommerce en Colombia está en ascenso, sus proyecciones para cierre de año son positivas*. <https://www.ccce.org.co/noticias/el-e-commerce-en-colombia-esta-en-ascenso-sus-proyecciones-para-cierre-de-ano-son-positivas/>
- Congreso de Colombia. (2010, 6 de junio). *Ley 373 de 1997 establece el programa para el uso eficiente y ahorro*. http://www.saludcapital.gov.co/Normo/gsp/ley_373_de_1997.pdf
- EMIS. (2023, 20 de marzo). Obtenido de www-emis-com: <https://www-emis-com.ez.unisabana.edu.co/php/industries/overview/index?indu=emisindu2>
- El Espectador*. (2023, 19 de julio). La venta de vivienda nueva se contrajo un 53 % en el primer semestre de 2023. <https://www.elespectador.com/economia/empresas/la-venta-de-vivienda-nueva-se-contrajo-un-53-en-el-primer-semestre-de-2023/>
- Icontec. (2023). *Certificación ISO 50001 Sistemas de Gestión de la Energía*. https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-iso-50001/
- Impeller Net. (2022, 24 de octubre). <https://impeller.net/magazin/fmi-mercado-de-bombas-centrifugas-analisis-perspectivas-crecimiento-tendencias-pronosticos/?lang=es>
- La República*. (2022, 2 de noviembre). Estos son los cambios de la reforma tributaria en el régimen simple para las empresas. <https://www.larepublica.co/especiales/reforma-tributaria-2022/estos-son-los-cambios-de-la-reforma-tributaria-en-el-regimen-simple-para-las-empresas-3475420>
- Legacy*. (2022). Eficiencia e innovación en la aplicación de los sistemas de bombeo. <https://noticias-legacy.costosperu.com/articulos/seccion-materiales-y-soluciones/eficiencia-e-innovacion-en-la-aplicacion-de-los-sistemas-de-bombeo/>
- Lewin, J. E. (2023, 23 de febrero). La inflación en Colombia sigue sin tocar su techo: en enero llegó a 13,25 %. <https://elpais.com/america-colombia/2023-02-04/la-inflacion-en-colombia-sigue-sin-tocar-su-techo-en-enero-llego-a-1325.html>
- MinAmbiente. (2018). *Uso eficiente y ahorro del agua*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. <https://www.minambiente.gov.co/gestion-integral-del-recurso-hidrico/uso-eficiente-y-ahorro-del-agua/>
- MinComercio. (2023, 22 de junio). *Política de Comercio Exterior, clave en la internacionalización justa y equilibrada de las empresas y los territorios*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/presentacion-politica-de-comercio-exterior-2023#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Comercio%20Exterior%20se%20enfoca%20en%20cinco%20apuestas,El%20Caribe%2C%20Asia%20y%20%C3%81frica>

MinVivienda. (2012). *Ley No. 1537 dicta las normas para promover el desarrollo Urbano*. <https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/1537%20-%202012.pdf>

Minvivienda. (2022, 26 de octubre). Durante el primer semestre de 2022, en promedio cada 2 minutos 11 segundos una familia colombiana pudo comprar casa nueva. <https://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/durante-el-primer-semestre-de-2022-en-promedio-cada-2-minutos-11-segundos-una-familia-colombiana-pudo-comprar-casa-nueva#:~:text=As%C3%AD%20lo%20confirman%20los%20datos,al%20mismo%20periodo%20del%202021>

Portafolio. (2023, 26 de abril). Cómo reaccionarían los mercados a los cambios del gabinete de Petro. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/como-reaccionan-los-mercados-a-los-cambios-del-gabinete-de-petro-582024>

Revista Dinero. (2023, 15 de febrero). Aliste el bolsillo: las tasas de interés pueden seguir subiendo en Colombia. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/aliste-el-bolsillo-las-tasas-de-interes-pueden-seguir-subiendo-en-colombia/202344/>

CAPÍTULO 3

Diagnóstico empresarial: empresa Masled

Business Diagnostics: Masled

Yeimi Ximena Suaterna Murcia
yesuaterna@poligran.edu.co

Ángela María Rey Muñoz
amrey@poligran.edu.co

Alexandra Hernández García
ahernandezg@poligran.edu.co

Brigite Eliana Moreno Novoa
belmoreno@poligran.edu.co

Harold Guillermo Aponte Rivera
hgaponte@poligran.edu.co

Mario César González Triana
mcgonzal@poligran.edu.co



Resumen

El propósito consiste en automatizar ciertos procesos de la organización y analizar los errores, para implantar acciones correctivas y efectivas; asimismo, se pone en práctica los conocimientos adquiridos. Estas entregas tienen como finalidad brindar una contextualización de la empresa objeto de estudio y exponer su situación actual, tanto interna como externa. También, se identifican los principales competidores y se revelan sus debilidades y fortalezas.

La presentación de esta investigación es analizar los diferentes aspectos de la empresa, de modo que, el equipo encargado de la consultoría pueda ofrecer una perspectiva real de la empresa y brindar un asesoramiento personalizado. El método elegido para realizar el análisis de la información fue la revisión de diferentes informes, artículos y plataformas de perfiles empresariales, además, se obtuvo la información por parte del empresario directamente. Los resultados encontrados muestran los factores a los que se les debe prestar atención, dado el caso que están afectando la competitividad de la empresa.

Finalmente, se evidencia que es una empresa en constante crecimiento, con objetivos claros y productos de calidad. También cuenta con reconocimiento en la ciudad y con un equipo de trabajo capacitado y comprometido. Por otro lado, se considera que una de sus grandes ventajas es la capacidad para importar.

Palabras clave: consultoría, diagnóstico empresarial, empresa, e-commerce, estrategias.



Introducción

El siguiente trabajo colaborativo fue realizado con el fin de plasmar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera académica, aplicando herramientas de diagnóstico empresarial a la gestión, operatividad y funcionamiento de la compañía Masled S.A.S., empresa colombiana del sector terciario con nueve años de experiencia en el mercado de la iluminación, comercializando líneas de decoración para el hogar, edificios y oficinas con tecnologías avanzadas como luz solar y luces LED, con clientes como hoteles, salones de eventos, centros comerciales, almacenes de decoración, propiedad horizontal y clientes individuales para sus hogares.

El propósito de este diagnóstico es buscar contribuir al crecimiento de la empresa Masled S.A.S. mediante estrategias que orienten a la gerencia a maximizar el valor de la empresa evaluando a profundidad los factores empresariales económicos, sociales, nacionales, financieros y administrativos, del sector al que pertenece y, así, lograr objetivos como:

1. Incrementar los ingresos, mediante la apertura de nuevos puntos de ventas y servicios.
2. Garantizar la rentabilidad financiera por más del 40 %, controlando los costos y así lograr un mejor rango de ganancia, sin afectar la calidad del producto.
3. Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a un 100 %, con respecto a la atención, la asesoría, las características y el respaldo de nuestros productos, estableciendo sus necesidades y superando sus expectativas.
4. Aumentar la participación en el mercado como líder en el comercio de la iluminación, con innovación, mejora continua y en relación con la protección del medio ambiente.

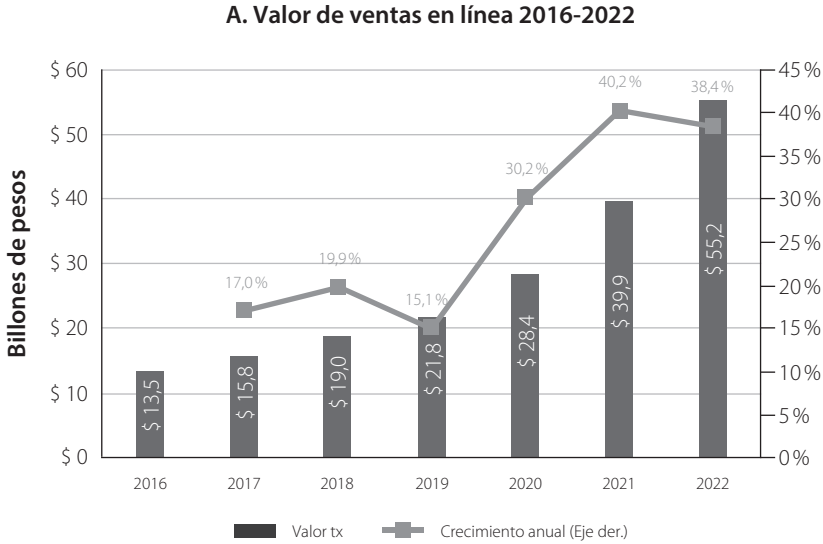
5. Dar soluciones efectivas a las reclamaciones de los clientes en el menor tiempo posible, para así garantizar el 100% efectividad y reducción en tiempos de respuesta.
6. Hacer partícipe a cada colaborador de Masled S.A.S., en las actividades de mejora a través de una formación y capacitación adecuada, constante y sistemática, logrando así un alto sentido de pertenencia y efectividad al logro de objetivos.
7. Fortalecer el equipo de trabajo con enfoque en la empatía dentro y fuera de la empresa, acorde con el mundo dinámico de hoy.



Problema

La pandemia confirió una significativa relevancia al comercio electrónico en Colombia, puesto que desafió a las empresas a replantear sus estrategias para llegar de manera eficiente con sus productos hasta los hogares de los colombianos. Este cambio de paradigma ha llevado a muchas empresas a estandarizar sus métodos de llegar a los clientes, redefiniendo sus estrategias de venta en un contexto donde la presencia física se volvió limitada. La ausencia de un espacio físico ha requerido que las empresas centren sus esfuerzos en proporcionar a los clientes una experiencia que evoque la familiaridad de la tienda, construyendo confianza a través de un servicio al cliente excepcional y garantizando la calidad en la entrega. Este enfoque ha sido esencial para impulsar las ventas a través de plataformas web, creando un entorno agradable que fomente el crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

Estrategias innovadoras, como el “día sin IVA”, combinadas con la introducción de nuevos modelos de pago en línea, como PSE o Mercado Pago, han catapultado significativamente el modelo de compra digital.



B. Número de transacciones de ventas en línea 2016-2022

Figura 1. Cifras anuales de valor y número de transacciones de venta en línea

Fuente: modificado de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico CCCE (2022).

Al cierre del año 2022, estos esfuerzos se tradujeron en un impresionante crecimiento del 38,4% (figura 1), según datos proporcionados por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE). Este incremento se tradujo en ventas en línea que superaron los 55,2 billones de pesos, respaldadas por la realización de 332,4 millones de transacciones digitales, lo que reflejó un crecimiento del 22,1 %, en comparación con el año anterior. Estas cifras situaron a Colombia como el tercer país con mayor crecimiento de ventas y desarrollo en el comercio electrónico en Latinoamérica durante el 2022, registrando ingresos que ascendieron a 23 mil millones de dólares, un aumento notable del 17 %, en comparación con el 2021. Estos resultados ilustran el impacto positivo y la robustez del comercio electrónico en el panorama económico colombiano, consolidando al país como un líder regional en este ámbito.

Por su parte, Masled S.A.S. es una empresa con una posición financiera sólida, sin enfrentar preocupaciones significativas por deuda o ventas.

Este panorama positivo se le atribuye a su habilidad para mantener un promedio de ventas que, constantemente, supera el punto de equilibrio. Manteniendo ingresos constantes por encima de costos y gastos, la empresa no solo garantiza su presencia sostenible en el mercado, sino que también fortalece una base financiera robusta. Este enfoque estratégico respalda su estabilidad económica y también le confiere la flexibilidad y la confianza necesarias para explorar oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado.

El análisis también reveló que una de las debilidades fundamentales de Masled S.A.S. radica en el proceso de inventarios, teniendo en cuenta que este no se actualiza en tiempo real con los productos en inventario. Implementar un *software* de inventarios se presenta como una solución estratégica que le proporcionaría al operador la capacidad de gestionar el inventario de manera más eficiente. La aplicación de esta herramienta tecnológica no solo permitiría un seguimiento en tiempo real del estado de los productos, sino que también habilitaría la formulación de estrategias comerciales más precisas y adaptativas. Al sincronizar la información del inventario con los diferentes canales de venta, se mejoraría significativamente la respuesta a los compradores, optimizando la experiencia del cliente y fortaleciendo la competitividad de la empresa en los diversos canales de distribución.

Por ende, se plantea la siguiente pregunta, con el crecimiento constante del mercado, los nuevos modelos de negocios y las compras a un solo clic, ¿qué porcentaje de ventas está dejando de percibir la empresa Masled, al no tener estandarizado su modelo de negocio Ecommerce y no tener tecnología en el proceso de inventario?

La falta de capacitación y actualización en procesos operativos de la empresa puede resultar en la limitación del crecimiento y la oportunidad de aumentar las ventas. La eficiencia operativa desempeña un papel crucial en la capacidad de una empresa para adaptarse a las demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades. Sin esfuerzos constantes para optimizar los procesos operativos, se corre el riesgo de enfrentar

obstáculos que podrían frenar el desarrollo y, en última instancia, obstaculizar el potencial de generación de mayores ingresos. La mejora continua en el área operativa no solo es esencial para mantenerse al día con las expectativas del mercado, sino que también sirve como un componente fundamental para el logro de metas a largo plazo y la permanencia exitosa en un entorno comercial en constante evolución.

La carencia de estandarización en las diversas plataformas utilizadas le impide a Masled S.A.S. ejercer un control efectivo sobre las ventas, puesto que también carece de automatización en el cierre de transacciones, una logística de entrega eficiente y una actualización en tiempo real del inventario. Este procedimiento que no tiene control puede estar afectando la compra de los clientes, puesto que los actuales canales virtuales de la empresa no le permiten al cliente generar una compra de manera rápida y efectiva, con asesoría en línea. Paralelamente, la ausencia de un conteo de inventario adecuado obstaculiza la posibilidad de experimentar un crecimiento exponencial en las ventas en línea y aprovechar las oportunidades en un mercado en constante expansión. La posible solución a este desafío radica en la implementación de un *software* que le confiera a Masled S.A.S. una ventaja competitiva frente a sus competidores directos. Este *software* permitirá una atención rápida, asesoramiento efectivo y fidelización del cliente, se convertirá en una herramienta clave para alcanzar el éxito en el entorno virtual. Su adopción, enmarcada en una planificación estratégica que integre de manera efectiva las operaciones y la parte comercial es esencial para asegurar la sostenibilidad en el mercado virtual, siendo este el enfoque principal que la empresa debería seguir hacia el año 2024.

De acuerdo con información proporcionada por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), el crecimiento del número de tarjetahabientes ha generado un notable impacto en los hábitos de compra de la población. Este aumento le ha facilitado a la mayoría de las personas la adquisición de productos de manera rápida y sencilla, especialmente, a través de portales virtuales equipados con pasarelas de pago. Estos sistemas les permiten a los consumidores realizar transacciones de forma

segura, ya que se acepta una amplia variedad de tarjetas de pago. Este cambio en la dinámica de pago no solo ha simplificado el proceso de compra, sino que también ha contribuido a la agilización de las transacciones en línea, posicionando las plataformas digitales como canales eficientes y accesibles para la adquisición de bienes y servicios.

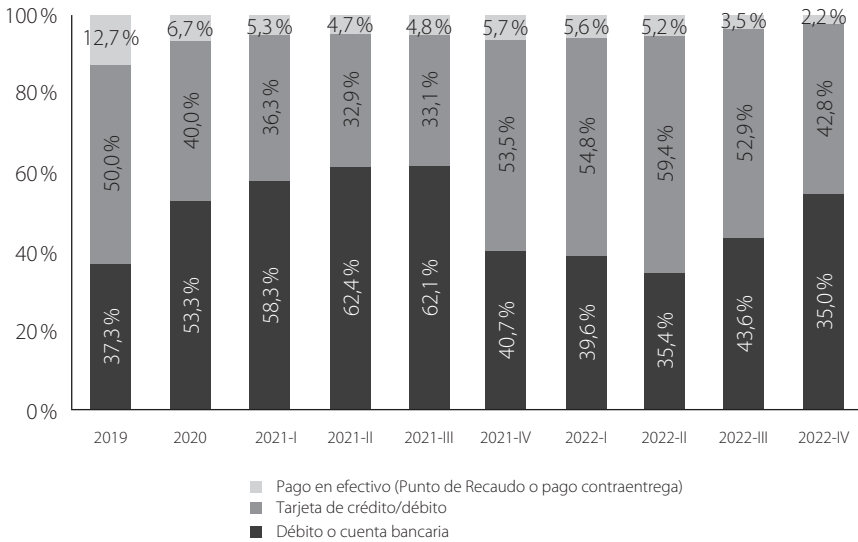


Figura 2. Distribución de participación de los medios de pago en ventas en línea 2019-2022

Fuente: modificado de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE, 2023).

Las ventas *online* en el primer trimestre del 2023 representaron 14,9 billones de pesos, lo que refleja que los hábitos de compra de los colombianos cambió drásticamente después del 2019, con un aumento del 73 % más que en los años 2017 y 2018, lo que convierte a las plataformas virtuales como el canal más líquido en momentos tecnológicos o pospandémicos; el reto es estar a la vanguardia y actualizar todos los procesos internos, automatizarlos, controlando mejor el stock, focalizar la concentración en invertir tiempo y dinero en los canales virtuales como redes sociales, alianzas con superficies establecidas a nivel Latinoamérica que ya tengan controlado el tema logístico preocupándonos, solo por brindar un servicio veloz, efectivo y escalable.

Masled S.A.S. enfrenta una pérdida de aproximadamente un 32,1 % de sus ventas por internet, una cifra que se proyecta aumentar con la llegada de nuevas tecnologías en el sector de iluminación LED. Ante este escenario, mejorar su modelo de negocio E-commerce no solo es un desafío inminente, sino también una necesidad imperante. El panorama futuro indica que la empresa debe actuar con celeridad y astucia, dado que el potencial de crecimiento reside en la adaptación a las innovaciones tecnológicas y en la optimización de las estrategias de venta en línea. El lema “¡Tu mundo a un solo click!” simplifica la experiencia con rapidez y eficacia, encapsula la esencia de este desafío, destacando la importancia de la accesibilidad y la eficiencia en el proceso de ventas, elementos esenciales en el motor del éxito comercial.

Según los datos recopilados por la CCCE, en el 2022, la tarjeta de crédito o débito se destacó como el método de pago preferido, siendo utilizado por un significativo 54,8 % de los consumidores en sus compras en línea (figura 2). Esto subraya la relevancia de los pagos electrónicos en el ámbito del comercio digital. Además, la magnitud del comercio electrónico en Colombia se evidencia en que aproximadamente 26,1 millones de personas participaron en transacciones en línea, un indicativo claro del alcance masivo que estas plataformas han alcanzado. Este número cobra aún más importancia al considerar que representa el 75,5 % de la población total de internautas en el país, cifrado en 39,34 millones. En cuanto al comportamiento de compra, el precio promedio se situó alrededor de los \$162 450,00, señalando la diversidad de productos y servicios adquiridos en línea, así como la consolidación del comercio electrónico como un componente significativo de la economía colombiana.



Marco contextual

Empresa

Masled S.A.S. (Más Iluminación Hogar y Decoración) es una empresa colombiana dedicada a la importación, la distribución y la comercialización de mercancías, insumos y equipos de iluminación, que ofrece

soluciones innovadoras y eficientes para el sector residencial, comercial e industrial. La empresa Masled S.A.S. cuenta con 9 años de experiencia en el mercado de la iluminación y es reconocida en Medellín (Colombia). En el portafolio de productos se encuentran todo tipo de artículos de iluminación y decoración, tales como lámparas, paneles, espejos LED, solares, decoración para el hogar, entre otros.

Masled S.A.S. también ofrece productos con una gran variedad de modelos y diseños que se adaptan a los gustos y las necesidades de los diferentes clientes. La empresa se caracteriza por brindar un excelente servicio personalizado y productos de alta calidad y garantía, así como precios imbatibles y ofertas increíbles. Masled S.A.S. es una empresa innovadora y responsable, que busca contribuir al desarrollo sostenible y al cuidado del medio ambiente a través de sus productos de iluminación LED y solar.

Misión: producir, comercializar y distribuir con todo lo relacionado con iluminación LED, diseño y desarrollo de nuevas tecnologías, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y con un excelente servicio.

Visión: ser una empresa líder al 2028 en importación y distribución de productos de iluminación LED en todo el territorio nacional ofreciendo los mejores productos de alta calidad y contribuyendo a las necesidades de los clientes.

Valores corporativos

- Respeto.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Seriedad.
- Compromiso.

La empresa Masled S.A.S. nació en el año 2014 en Medellín (Colombia), como la iniciativa de una joven emprendedora que vio la oportunidad

de negocio en el mercado de la iluminación. Masled S.A.S. inició en una bodega en el centro de Medellín, ofreciendo únicamente Interruptores eléctricos. En dicha época, la encargada de realizar todas las labores administrativas, operativas, comerciales, entre otras, era directamente la fundadora de la empresa, ya que no tenía un equipo de trabajo conformado. Con el tiempo, Masled S.A.S. fue creciendo y ampliando su oferta de productos y servicios adaptándose a las necesidades y referencias del mercado; asimismo, empezó a contratar el personal adecuado para cumplir todos los objetivos de la empresa.

Hoy en día, el equipo de Masled S.A.S. está conformado por cuatro asesores comerciales, un administrador en cada local comercial y el departamento administrativo, conformado por: el gerente general, un contador público, un auxiliar contable, un jefe de compras, un jefe de recursos humanos, un director de ventas, un jefe de logística. La empresa destaca por su innovación, creatividad y experiencia en el mercado de la iluminación, además, cuenta con un recurso humano de calidad, formado por profesionales capacitados y comprometidos con la visión y los valores de la empresa.

En la actualidad, la empresa cuenta con dos sedes físicas en el centro de Medellín y tiene presencia activa en internet a través de Instagram. El primer local comercial inició operaciones en junio del 2014 y se encuentra ubicado en la Carrera 55 # 51-14 en el centro de la ciudad. Gracias al constante crecimiento de la empresa, en enero del año 2022 se abrió el segundo local comercial en la Calle 50 # 54-58, también ubicado en el centro de Medellín; este nuevo local es tres veces más grande que el primero y ha tenido excelentes resultados hasta ahora.

Líneas de negocio

Masled S.A.S. ofrece una amplia variedad de productos para interiores y exteriores, que se adaptan a las necesidades y las referencias de cada espacio, creando ambientes confortables, seguros, elegantes y funcionales. El mercado objetivo de Masled S.A.S. está compuesto por el grupo

de consumidores que demandan productos de iluminación y decoración de alta calidad y diseño. La empresa atiende diversos sectores como hoteles, centros comerciales, oficinas, fábricas de muebles, salones para eventos, persona natural, entre otros.

Competencia

La competencia de Masled S.A.S. está conformada por otras empresas que ofrecen productos similares o sustitutos en el mercado de la iluminación a nivel nacional. Las empresas ofrecen productos de iluminación LED, como lámparas, paneles, reflectores, tubos, etcétera, sin embargo, cada una tiene un enfoque diferente. También, son empresas que tienen presencia en el mercado nacional y venden sus productos a través de plataformas digitales, como sus páginas web y redes sociales.



Metodología

Con el propósito establecido por el módulo de desarrollar un proceso teórico-práctico de diagnóstico en una compañía real, mediante una consultoría que incluyese aspectos financieros, de mercado, administrativos y estratégicos, se opta por realizar una investigación de observación directa, contando con la experiencia de la integrante del grupo en la compañía y su constante presencia en esta. Se realizaron diferentes reuniones y entrevistas con la empresaria y se documentó de manera minuciosa cada hallazgo encontrado en el proceso. Para esto se establecen una serie de fases para concluir el proyecto de manera coherente y efectiva.

Fase 1: entrevista a la representante legal de la empresa

El propósito de esta entrevista es conocer a la empresaria Nancy Yulie Cardona Ocampo, fundadora de la empresa, desde hace más de 9 años; se evidencian su esfuerzo y dedicación en este gran proyecto que abrió nuevos mercados dedicados al área de iluminación en Medellín.

Los objetivos son identificar a fondo las fortalezas y las debilidades que subsisten en la empresa, los desafíos que ha tenido que enfrentar en los

últimos años para tener una empresa tan sólida y respaldada, como se evidencia hoy. Por consiguiente, se formulan las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el siguiente paso para Masled?
- ¿Quién conforma su equipo de trabajo?
- ¿Cómo superó el confinamiento hace tres años con la COVID-19?
- ¿Cuál ha sido el mayor reto para Masled?
- ¿Cuáles son los objetivos principales que tiene Masled?
- ¿Qué ha logrado en Masled en los últimos dos años?

Fase 2: recopilación de información y presentación de grupo de trabajo

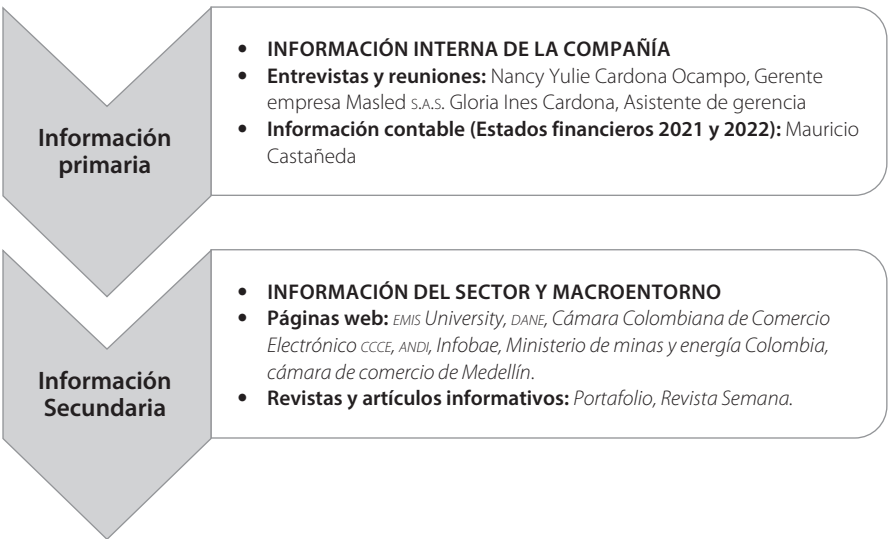


Figura 3. Fuente de datos

Fuente: elaboración propia.

La empresaria entrega los documentos solicitados para dar comienzo en la investigación detallada como se menciona a continuación:

1. Tipo legal de la organización.
2. Fecha de constitución.

3. Razón social.
4. Objeto social.
5. Número de trabajadores.
6. Organigrama.
7. Sector industrial en el que se encuentra.
8. Misión, visión, valores corporativos y objetivos.
9. Información financiera, proveedores y procesos, en general.

Adicional se realiza una primera visita grupal a la compañía de forma virtual y presencial para presentar al grupo de trabajo y dar a conocer la metodología que se va a seguir entrando en el contexto de la actividad de la empresa y su funcionamiento, en general.

Fase 3: análisis financiero, interno y administrativo

Se da inicio con el análisis sectorial y del macroentorno utilizando como herramientas las matrices PESTEL y PORTER para identificar amenazas y oportunidades y capacidad de respuesta de la empresa ante estos factores. Del mismo modo, se realiza un análisis interno de los principales factores que representan debilidades y fortalezas y se consolida en las matrices MEFE y MEFI. Se realiza una investigación de los competidores de la compañía, utilizando como herramienta la matriz MPC, y se evalúa el comportamiento y el crecimiento de la empresa frente a estos.

Se utilizó información financiera de los últimos dos años (2021-2022) y se plasman en la herramienta instrumento financiero, para así realizar el respectivo análisis y proyecciones, según los indicadores arrojados en el estudio financiero. Se realiza una segunda visita a la compañía para resolver dudas generadas en el proceso y comentarios del empresario.

Fase 4: conclusión y definición de planes tácticos

Se concluye el análisis financiero y la proyección de los planes tácticos definidos. La herramienta utilizada para la identificación de la estrategia corporativa propuesta fue la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC, con la cual realizamos la comparación de las diferentes estrategias y

su análisis objetivo para concluir en la estrategia que se amolda más a la necesidad de la empresa.

Partiendo de las adecuaciones de las matrices de administración se procede a diseñar un mapa estratégico claro donde se establecen los principales objetivos que se van a cumplir para alcanzar las metas propuestas mediante un cuadro integral de mando. Se concluye el trabajo con la propuesta seleccionada y se plasma la información en el informe técnico que reposará en la facultad y en la empresa.



Resultados y análisis

A lo largo de este proceso de investigación y recolección de datos de la empresa, se ha desarrollado un análisis interno y externo a través de herramientas, como PESTEL, que nos permitió reconocer factores del macroentorno, y PORTER que nos ayudó a analizar las cinco fuerzas en las que la compañía podría tener amenazas y, a la vez, oportunidades. Asimismo, se realizó un estudio de aquellos factores que fortalecen y debilitan a la empresa; todo esto, nos llevó a plantear estrategias acompañadas de indicadores y objetivos que le van a permitir a la empresa evaluar la posible implementación de estas para lograr los resultados esperados.

Microentorno

Cuando estamos hablando de microentorno nos estamos refiriendo a aquellos factores que podemos encontrar directamente en la empresa o que estén vinculada a ellos; por lo tanto, siguiendo esta definición y con ayuda de las matrices internas, se identificó y se realizó el siguiente análisis de Masled, teniendo en cuenta estos factores:

- Relación y afinidad de negociación con los proveedores.
- Análisis de la competencia y supuestos escenarios.
- Procesos administrativos y de mercadeo.

- Tecnología implementada y riesgos tecnológicos posibles.
- Talento humano.

Ahora bien, dentro de este análisis, se implementó la herramienta MEFI; aquí fueron seleccionados los veinte factores críticos de éxito con mayor valor; estos nos ayudaron a reconocer mejor los puntos clave entre fortalezas y debilidades en los que se debe trabajar.

Tabla 1

MEFI					
Fortalezas					
Número	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	ROE	0,09	Fortaleza mayor	4	0,36
2	La compañía cuenta con personal calificado y capacitado.	0,08	Fortaleza mayor	4	0,32
3	Beneficios corporativos a los empleados como descuentos o promociones especiales.	0,07	Fortaleza mayor	4	0,28
4	ROA	0,07	Fortaleza mayor	4	0,28
5	Rotación de cartera.	0,06	Fortaleza mayor	4	0,24
6	La empresa cuenta con un nivel de endeudamiento controlado.	0,06	Fortaleza mayor	4	0,24
7	Atención personalizada de acuerdo con las necesidades del cliente.	0,06	Fortaleza mayor	4	0,24
8	Gestión de la información.	0,04	Fortaleza mayor	4	0,16
9	Baja rotación de personal.	0,04	Fortaleza mayor	4	0,16
10	Margen operacional.	0,04	Fortaleza mayor	4	0,16
11	Excelente ambiente laboral lo que motiva constantemente a los colaboradores.	0,03	Fortaleza menor	3	0,09
12	Buena calidad del producto final que cuenta con las normas establecidas.	0,02	Fortaleza menor	3	0,06
13	Marketing digital.	0,02	Fortaleza menor	3	0,06
14					
15					
SUBTOTAL FORTALEZAS					2,65

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 1, se obtuvo una puntuación total del 2.65, donde se puede evidenciar que la debilidad mayor de la empresa está en los altos costos del producto con respecto a los precios que la competencia tiene, en segundo lugar, encontramos los retratos que tiene la aduana a la hora que ingresa la mercancía, adicionalmente, se tiene en cuenta la constante caída del sistema implementado en la compañía.

Macroentorno

A partir del análisis anterior del microentorno, ahora se analizarán aquellos factores que tengan un impacto externo que pueden afectar a las decisiones en la compañía. Al respecto, se tuvieron en cuenta aspectos como:

- Economía del país y del sector de la iluminación.
- Comunicación y cultura con el cliente y la población del sector.
- Sectores legales y entornos políticos.
- Demográficos y ecológicos que intervengan en la identificación de población y la sustentabilidad.

Como sabemos, el sector de la iluminación es muy competitivo y en Colombia existe grandes empresas posicionadas en el mercado con una experiencia amplia, lo que nos lleva a reconocer una de las amenazas que más afecta a MASLED, debido a que la competencia, en muchos casos, son empresas extranjeras que cuentan con precios más accesibles y volúmenes de mercancía más grandes, lo que nos lleva a la segunda amenaza más reconocida que es la posible pérdida de clientes, si no se tiene una propuesta de valor superior y más tentadora de la que puede ofrecer un mayorista o cadena de almacén del sector.

Para lo anterior, pudimos usar la herramienta MEFE que nos ayudó a reconocer las oportunidades y las amenazas más representativas y en las que nos podíamos enfocar más para encontrar una propuesta estratégica viable y razonable.

Tabla 2

MEFE					
Oportunidades					
Número	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Tratado de libre comercio (TLC) que fomenta el crecimiento y la exportación.	0,10	Respuesta superior	4	0,40
2	Proveedores con un buen posicionamiento en el mercado con condiciones de financiamiento flexible y portafolio de calidad.	0,09	Respuesta superior	4	0,36
3	Exportación estratégica con China, Estados Unidos y Alemania con posibilidad de inversión.	0,08	Respuesta superior	4	0,32
4	Clientes dispuestos a pagar nuestros precios, los ven más competitivos y factible al resto de la competencia.	0,07	Respuesta superior	4	0,28
5	Crédito en adquisición de productos para clientes.	0,07	Respuesta superior	4	0,28
6	Programa fortalecer.	0,05	Respuesta superior a la media	3	0,15
7	Medidas de protección de datos personales de los clientes y proveedores.	0,04	Respuesta superior a la media	3	0,12
8	Nuevos productos en el mercado con alta tecnología, buen diseño y cuidadosos con el medio ambiente.	0,04	Respuesta superior	4	0,16
9	Oferta de productos diferenciados en el mercado de iluminación.	0,04	Respuesta superior	4	0,16
10	Alianzas a mediano y largo plazo con proveedores que cuenten con tecnología actualizada, innovadora y diseños favorables y sustentables.	0,04	Respuesta superior	4	0,16
Subtotal oportunidades					2,39

Amenazas					
Número	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Comportamiento de la Tasa representativa del mercado (TRM).	0,09	Respuesta superior a la media	3	0,27
2	PIB	0,05	Respuesta superior a la media	3	0,15
3	Crecimiento del IPC.	0,05	Respuesta superior a la media	3	0,15
4	Riesgos informáticos.	0,04	Respuesta superior	4	0,16
5	Hábitos de consumo responsable y sostenible.	0,04	Respuesta media	2	0,08
6	Conflicto armado interno.	0,03	Respuesta superior a la media	3	0,09
7	Tasa de interés.	0,02	Respuesta superior	4	0,08
8	Amenaza de dominio en el mercado por parte de otras compañías.	0,02	Respuesta superior a la media	3	0,06
9	Nuevas competencias.	0,02	Respuesta superior	4	0,08
10	Fácil acceso a la información.	0,02	Respuesta superior a la media	3	0,06
Subtotal amenazas					1,18
Total		1,00	3,57		

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2, en la columna de las amenazas encontramos en primera posición la devaluación de la moneda, más conocido como la tasa representativa del mercado, algo clave que siempre está preocupando a las empresas a la hora de invertir o realizar alguna venta, ya que es volátil el cambio de la moneda local al dólar y, si no se sabe analizar, buscar y reconocer bien, puede no ser beneficioso para la empresa a la hora de realizar un negocio. A partir del análisis el total del 3,57, lo cual nos lleva a concluir que la empresa tiene como responder frente a las amenazas y las oportunidades que enfrenta a diario.

Análisis DOFA y Matriz SPACE

En el análisis DOFA nos ayuda a reconocer y definir más a fondo la situación actual de la empresa, reuniendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes reconocidas anteriormente. A continuación, mostramos el resultado de estas.

Tabla 3

Matriz DOFA			
Fortalezas		Debilidades	
Número	Factor crítico de éxito	Número	Factor crítico de éxito
1	ROE	1	Alto costo del producto con respecto a la competencia.
2	La compañía cuenta con personal calificado y capacitado.	2	Retrasos en los registros aduaneros.
3	Beneficios corporativos a los empleados como descuentos o promociones especiales.	3	Falta de desarrollo con el inventario actual.
4	ROA	4	
5	Rotación de cartera.	5	
6	La empresa cuenta con un nivel de endeudamiento controlado.	6	
7	Atención personalizada de acuerdo con las necesidades del cliente.	7	
8	Gestión de la información.	8	
9	Baja rotación de personal.	9	
10	Margen operacional.	10	
11	Excelente ambiente laboral lo que motiva constantemente a los colaboradores.	11	
12	Buena calidad del producto final que cuenta con las normas establecidas.	12	

Oportunidades		1	Penetración de mercado (F2, F4, F7, F12, O2, O4, O5, O8): Ampliar la presencia de la compañía en nuevas zonas geográficas para llegar a un público más amplio e implementar un plan de marketing digital y venta directa para posicionar la marca en el mercado.	1	Desarrollo de mercado (D1, D3, O1, O2, O4, O8): Establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales e internacionales que tengan más experiencia en el sector.
Número	Factor crítico de éxito				
1	Tratado de libre comercio (TLC) que fomenta el crecimiento y la exportación.				

2	Proveedores con un buen posicionamiento en el mercado con condiciones de financiamiento flexible y portafolio de calidad.	2	Integración hacia adelante (F2, F4, F8, 02, 07): Adquirir plataforma de comercio electrónico que les permita a los clientes acceder y personalizar los productos.	2	Desarrollo de producto (D1, 02, 08): Incorporar tecnología LED.
3	Exportación estratégica con China, Estados Unidos y Alemania con posibilidad de inversión.				
4	Clientes dispuestos a pagar nuestros precios, los ven más competitivos y factible al resto de la competencia.				
5	Crédito en adquisición de productos para clientes.	3	Integración horizontal (F2, F7, F12, 02, 04, 08): Asociarse con empresa de iluminación y decoración ecológica.	3	Diversificación concéntrica (D1, 04, 05, 08): Ofrecer servicios de diseño e instalación de sistemas de iluminación personalizados.
6	Programa Fortalecer.				
7	Medidas de protección de datos personales de los clientes y proveedores.				
8	Nuevos productos en el mercado con alta tecnología, buen diseño y cuidadosos con el medio ambiente.	4	Penetración de mercado (F7, F12, 04, 05): Ofrecer promociones y descuentos para mantener a los clientes fieles y estimular la recompra.	4	Penetración de mercado (D1, 04, 05, 07): Implementar programa de fidelización de clientes.
9					
10					
11					
12					
Amenazas		1	Diversificación de producto (F2, F7, F12, A5, A8): Ofrecer mayor variedad de productos y servicios que amplíen la oferta actual.	1	Atrincheramiento (D1, D2, D3, A4, A8): Reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia de los procesos logísticos, administrativos y productivos.
Número	Factor crítico de éxito				
1	Comportamiento de la Tasa representativa del mercado (TRM).				

2	PIB	2	Penetración de mercado (F2, F4, F12, A2, A8): Lanzar campaña publicitaria que resalte los beneficios de los productos y que contribuya al posicionamiento de la marca.	2	Diversificación concéntrica (D1, A5): Mejorar la calidad y el diseño de los productos existentes.
3	Crecimiento del ipc.				
4	Riesgos informáticos.				
5	Hábitos de consumo responsable y sostenible.	3	Integración hacia adelante (F4, F6, F12, A2, A5, A7, A8): Crear marca propia que se diferencie de la competencia y satisfagan las necesidades de los clientes.	3	Desinversión (D1, D2, A2, A6, A8): Reducir la presencia en los mercados geográficos poco atractivos.
6	Conflicto armado interno.				
7	Tasa de interés.				
8	Amenaza de dominio en el mercado por parte de otras compañías.	4	Desarrollo de mercado (F2, F4, F7, F12, A2, A5, A8): Explorar nuevos mercados y segmentos potenciales.	4	Liquidación (D3,A2): Vender inventarios a precios de oferta.
9					
10					
11					
12					

Fuente: elaboración propia.

En esta tabla 3, luego de distinguir mejor la situación que nos encontrábamos, pudimos combinar y crear en cada cuadrante (agresivo, competitivo, defensivo y conservador) cuatro posibles estrategias de mejora que podrían implementarse en la empresa que les llevará a cumplir los objetivos propuestos; esto nos permitió tener una visión más clara y un posible valor agregado para presentarle al empresario, la idea era mitigar las amenazas y debilidades dando la mayor importancia en las fortalezas y oportunidades.

Tabla 4

Matriz SPACE (Peyea)					
Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Fuerza financiera (FF)			Estabilidad del ambiente (EA)		
Número	Factor	Calificación	Número	Factor	Calificación
1	ROE	6	1	Comportamiento de la Tasa representativa del mercado (TRM).	-6
2	ROA	5	2	Tratado de libre comercio (TLC) que fomenta el crecimiento y la exportación.	-1
3	Rotación de cartera.	4	3	PIB	-5
4	La empresa cuenta con un nivel de endeudamiento controlado.	4	4	Crecimiento del IPC.	-5
5	Margen operacional.	4	5	Riesgos informáticos.	-6
6			6	Programa FortaleSer.	-3
7			7	Hábitos de consumo responsable y sostenible.	-6
8			8	Medidas de protección de datos personales de los clientes y proveedores.	-3
9			9	Conflicto armado interno.	-4
10			10	Tasa de interés.	-4
11			11		
12			12		
Promedio		4,6	Promedio		-4,3
Ventaja competitiva (VC)			Fuerza de la industria (FI)		
Número	Factor	Calificación	Número	Factor	Calificación
1	La compañía cuenta con personal calificado y capacitado.	-1	1	Proveedores con un buen posicionamiento en el mercado con condiciones de financiamiento flexible y portafolio de calidad.	6
2	Beneficios corporativos a los empleados como descuentos o promociones especiales.	-1	2	Exportación estratégica con China, Estados Unidos y Alemania con posibilidad de inversión.	6

Ventaja competitiva (VC)			Fuerza de la industria (FI)		
Número	Factor	Calificación	Número	Factor	Calificación
3	Atención personalizada de acuerdo con las necesidades del cliente.	-1	3	Clientes dispuestos a pagar nuestros precios, los ven más competitivos y factible al resto de la competencia.	5
4	Gestión de la información.	-2	4	Crédito en adquisición de productos para clientes.	5
5	Baja rotación de personal.	-2	5	Nuevos productos en el mercado con alta tecnología, buen diseño y cuidadosos con el medio ambiente.	4
6	Excelente ambiente laboral lo que motiva constantemente a los colaboradores.	-3	6	Amenaza de dominio en el mercado por parte de otras compañías.	3
7	Buena calidad del producto final que cuenta con las normas establecidas.	-3	7		
8	Marketing digital.	-3	8		
9	Alto costo del producto con respecto a la competencia.	-5	9		
10	Retrasos en los registros aduaneros.	-5	10		
11	Falta de desarrollo con el inventario actual.	-6	11		
12			12		
Promedio		-2,9	Promedio		4,8

Fuente: elaboración propia.

Para conocer mejor este cuadrante, utilizamos el gráfico *SPACE* el cual se ve en las tablas 4 y 5, que nos permitió evidenciar y detallar la posición que nos daba la clasificación que habíamos realizado anteriormente. Como vemos, los resultados arrojados fueron que la estrategia de la empresa se encontraba en el cuadrante agresivo, lo que lleva a la empresa a fortalecer factores internos, los cuales, posiblemente, les generen una ventaja competitiva y que se vuelva viable lograr un crecimiento y posicionamiento en el mercado.

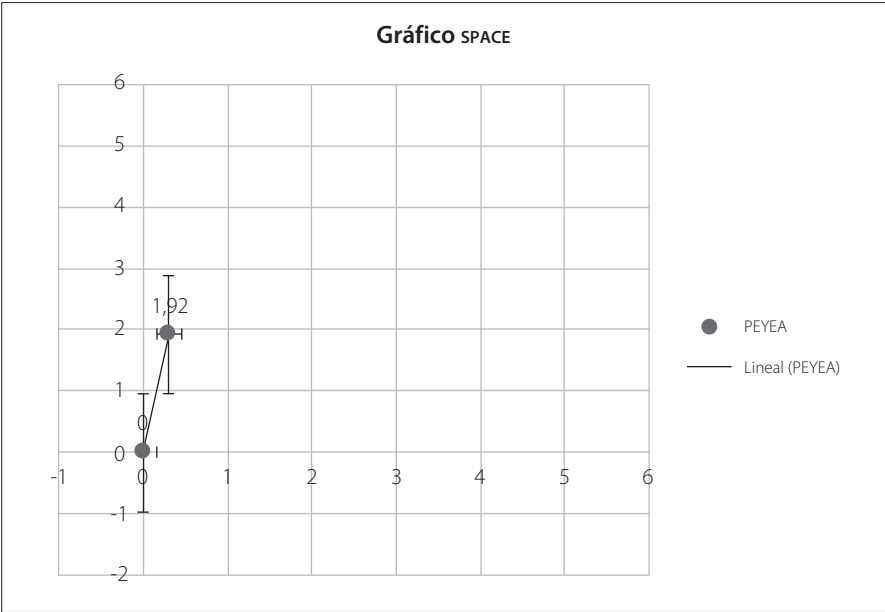


Figura 4. Gráfico SPACE

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5

Fuerza financiera (FF)	4,60	Fuerza de la industria (FI)	4,83
Estabilidad del ambiente (EA)	-4,30	Ventaja competitiva (VC)	-2,91
Eje X	0,30	Eje Y	1,92
Estrategias agresivas			
Penetración de mercado (F2, F4, F7, F12, 02, 04, 05, 08):			
Ampliar la presencia de la compañía en nuevas zonas geográficas para llegar a un público más amplio e implementar un plan de marketing digital y venta directa para posicionar la marca en el mercado.			
Integración hacia adelante (F2, F4, F8, 02, 07):			
Adquirir plataforma de comercio electrónico que les permita a los clientes acceder y personalizar los productos.			
Integración horizontal (F2, F7, F12, 02, 04, 08):			
Asociarse con empresa de iluminación y decoración ecológica.			
Penetración de mercado (F7, F12, 04, 05):			
Ofrecer promociones y descuentos para mantener a los clientes fieles y estimular la recompra.			

Fuente: elaboración propia.

Esta matriz es una herramienta cuantitativa de planeación estratégica, que pudimos utilizar para la etapa de decisión; acá se realizó una identificación de estrategias y se evaluó todas las alternativas mediante la puntuación total, seguido de esto se reconoció la estrategia con mayor impacto, la cual fue la elegida para implementarse y con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

Tabla 5. Análisis MCPE

Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4
Penetración de mercado (F2, F4, F7, F12, 02, 04, 05, 08): Ampliar la presencia de la compañía en nuevas zonas geográficas para llegar a un público más amplio e implementar un plan de marketing digital y venta directa para posicionar la marca en el mercado.	Integración hacia adelante (F2, F4, F8, 02, 07): Adquirir plataforma de comercio electrónico que les permita a los clientes acceder y personalizar los productos.	Integración horizontal (F2, F7, F12, 02, 04, 08): Asociarse con empresa de iluminación y decoración ecológica.	Penetración de mercado (F7, F12, 04, 05): Ofrecer promociones y descuentos para mantener a los clientes fieles y estimular la recompra.
6,86	5,82	5,57	5,45

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 6 y resultados arrojados, comprobamos que la estrategia que obtiene mejor calificación es la primera, con una puntuación total de 6,86, esto nos lleva a identificar de manera más objetiva que esta es la estrategia que puede llevar por un rumbo más amplio y mejor a la compañía, siendo la más adecuada para Masled S.A.S., y la cual fortalecerá económicamente los sectores internos y externos en el sector de mercadeo, permitiendo un mayor reconocimiento en el sector de la iluminación.

En segundo lugar está la estrategia dos, con una puntuación de 5,82. Esta nos habla de una integración hacia adelante y le propone a la empresa adquirir una plataforma de comercio electrónico que permita personalizar los productos a cada uno de los cliente que tiene la compañía;

esta podría ser considerada en caso que la primera no produzca el resultado deseado o también sería una estrategia que llegue a complementar la uno que es la elegida, ya que, como vemos, tiene como fin un ámbito de marketing electrónico que podría llegar a reforzar muy bien la primer idea y así cumplir las metas.

Finalmente, tenemos la estrategia 3 y 4, las cuales son las menos viables para considerar implementar en la empresa, con puntuaciones finales de 5,57 y 5,45; esto se debe a que se requiere experimentar con los precios de los productos o asociarse con otras compañías, lo cual no sería lo ideal actualmente para la compañía, debido a la alta competencia en el sector y a que financieramente no sería viable, pues esto no haría que fuera más visible ni tuviera identidad propia que es lo que se desea con la estrategia elegida.

Mapa estratégico

Tabla 7

Estrategia			
Penetración de mercado			
Ampliar la presencia de la compañía en nuevas zonas geográficas para llegar a un público más amplio e implementar un plan de marketing digital y venta directa para posicionar la marca en el mercado.			
Perspectiva	Objetivos		
Finanzas	Incrementar los ingresos mediante la apertura de nuevos puntos de ventas.	Garantizar la rentabilidad financiera controlando los costos y, así, lograr un mejor rango de ganancia, sin afectar la calidad del producto.	
Clientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a la atención, la asesoría, las características y el respaldo de nuestros productos, estableciendo sus necesidades y superando sus expectativas.	Aumentar la participación en el mercado como líder en el comercio de la iluminación, con innovación, mejora continua y en pos de la protección del medio ambiente.	Dar soluciones efectivas a las reclamaciones de los clientes en el menor tiempo posible, para así garantizar efectividad y reducción en tiempos de respuesta.

Perspectiva	Objetivos		
Procesos internos	Implementar procesos internos claros y efectivos para cada área.	Capacitar periódicamente al personal para garantizar la ejecución eficiente de las diversas actividades y necesidades de cada puesto.	Definir un plan de marketing creando nuevos canales de distribución y ventas para ampliar el mercado y posicionar la marca.
Crecimiento y aprendizaje	Hacer partícipe a cada colaborador de Masled, en las actividades de mejora a través de una formación y capacitación adecuada, constante y sistemática, para así lograr un alto sentido de pertenencia y efectividad al logro de objetivos.	Fortalecer el equipo de trabajo con enfoque en la empatía dentro y fuera de la empresa, acorde con el mundo dinámico de hoy.	Mantener un ambiente laboral, con motivación y reconocimiento del personal que integra la empresa Masled.

Fuente: elaboración propia.

Propuesta

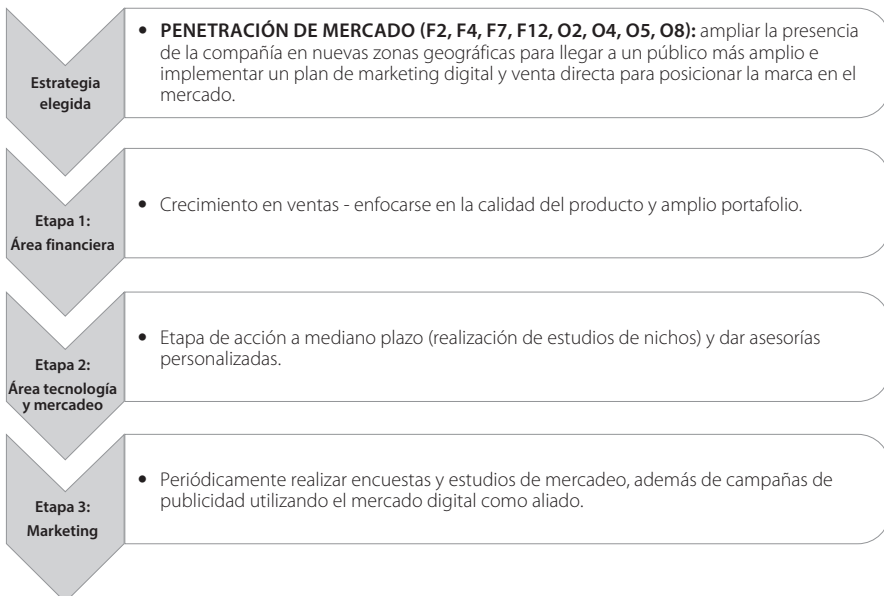


Figura 3. Etapas de propuesta

Fuente: elaboración propia.

Luego de revisar el análisis de la matriz cuantitativa de planeación estratégica, se ha considerado que la estrategia agresiva más adecuada y la cual se puede empezar a ejecutar es la penetración de mercado, en el que se propone ampliar la presencia de la compañía en nuevas zonas geográficas, lo que le va a permitir llegar a un público más amplio del que manejan actualmente; además de esto, se pretende implementar un plan de marketing digital con el que se pueda realizar la venta directa con el cliente, para así posicionar la marca en el mercado en este tipo de plataformas digitales.

Esta propuesta abarca diferentes parámetros tácticos que se requerirán como el área financiera, el cual se considera puede llegar a tener un crecimiento paulatino en ventas enfocándose en la calidad del producto y ofrecerle al nuevo cliente un portafolio amplio y una asesoría personalizada, que encuentre digitalmente en cualquier zona sin tener que desplazarse. Todo lo anterior con la idea de llegar a todo tipo de público, sabiendo que estamos en una era digital donde muchas de las cosas funcionan y se mueven a través de internet; asimismo, cabe resaltar que, todo tiene como finalidad que la estrategia se cumpla y contribuir con un crecimiento más escalonado de la empresa.

También se requerirá un trabajo de acciones a mediano plazo en conjunto entre el área de tecnología y mercadeo, el cual deberá realizar estudios de nichos a focalizarse y de qué productos son los más viables e innovadores para incrementar en el mercado digital, esto se deberá continuar periódicamente mediante encuestas de satisfacción digitales y encuestas de mercado, para seguir transformando la estrategia y llegar a cumplirla como se desea.

Por último, sabemos que el sector de la iluminación es un mercado globalmente competitivo, por lo que la propuesta le brinda al empresario ayuda en su productividad, y lo obliga a innovar para crear diferenciación en su propuesta de valor y le garantiza un posicionamiento y presencia más visible.



Referencias

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (ccce). (2023). El comercio electrónico en 2022 y perspectivas 2023. https://www.ccce.org.co/gestion_gremial/informe-del-comercio-electronico-en-2022-y-perspectivas-2023/

CAPÍTULO 4

Diagnóstico empresarial a empresa del sector tecnológico de Colombia

*Business diagnosis, Company in the
Technology Sector*

Eliana Fernanda González Quintero
egonzalezquintero@poligran.edu.co

Nicol Tatiana Morales Mora
ntmorales@poligran.edu.co

Johana Andrea Pérez Villa
jandperez@poligran.edu.co

Julieth Elizabeth Patiño Arias
jupatino11@poligran.edu.co

Marcela Rincón López
jurincon16@poligran.edu.co

Carlos Eduardo Camelo Zarabanda
ccameloz@poligran.edu.co



Resumen

Se le realizó una investigación a una empresa del sector tecnológico, en la que se identificaron algunas problemáticas que afectan el valor de la empresa, por lo tanto, se busca una estructura óptima de capital y, asimismo, el rendimiento que podría obtenerse en futuras inversiones. El objetivo principal del estudio es validar cómo se encuentra la empresa interna y externamente y generar una propuesta estratégica. La metodología utilizada en esta investigación fue la mixta, con las técnicas documentales y de campo, gracias a esta, el resultado principal hallado fue la estrategia de desarrollo de mercado, con el fin de llevar a la empresa al ámbito internacional. Por último, se analizaron los resultados de las distintas matrices obteniendo como resultado, el detalle de la propuesta relacionando los planes tácticos por seguir.

Palabras clave: consultoría, desarrollo tecnológico, estrategia de mercado, matrices administrativas, problemática.



Introducción

En un mundo cada vez más interconectado y digitalizado, el sector tecnológico se encuentra en constante evolución, presentando desafíos y oportunidades para las empresas que desean mantenerse a la vanguardia. En este contexto, surge la necesidad de contar con expertos en la materia que brinden soluciones y consultorías.

En este sentido, la empresa se posiciona en el mercado tecnológico, ofreciendo servicios integrales a empresas de diversos sectores, con una amplia experiencia y un equipo de profesionales altamente capacitados, a fin de aprovechar al máximo las ventajas que la tecnología ofrece. Se busca entender las necesidades específicas de cada cliente y proporcionar soluciones a medida que impulsen su crecimiento y competitividad, desde la implementación de nuevas tecnologías, hasta la optimización de los sistemas existentes.

En los últimos años se ha evidenciado que la seguridad de la información es crucial, en este caso, la compañía se destaca por su enfoque proactivo en la protección de los activos digitales de sus clientes. Cada compañía cuenta con fortalezas y debilidades; en este capítulo se estudiará una empresa del sector tecnológico analizándola interna y externamente. Posteriormente, con el resultado obtenido se presentará una propuesta de mejora a la empresa.



Marco contextual

En los últimos años, el sector de la tecnología ha venido creciendo, según lo estipulado por la federación de *software* y π (Fedesoft) quien afirma que las empresas pertenecientes a este sector han crecido. Para Datacredito Experian (2024):

En este auge de la tecnología en Colombia cabe resaltar el papel que está teniendo la industria del software y las tecnologías de la

información donde en un periodo de 4 años el país pasó de tener 8800 a 10 000 empresas, dedicadas a esta materia.

El surgimiento de estas nuevas compañías también ha impulsado la exportación de sus soluciones tecnológicas a países como Estados Unidos, Ecuador y México cuya participación es del 33 %, 14.1 % y 8.3 %, respectivamente.

El avance en el desarrollo de *software* ha beneficiado a distintos sectores, como el sector bancario. Según el informe de sostenibilidad de Aso-bancaria (p. 141) “la inversión total en transformación digital realizada por las entidades financieras fue de 360 658 millones de pesos”. Además de este tipo de modelos está el Open Banking y Open Finance los cuales son una oportunidad que abrirá nuevas posibilidades y beneficios para los usuarios.

En Colombia se ha evidenciado un avance tecnológico en el que se ha fortalecido el ecosistema digital en el país. El Departamento Nacional de Planeación (2022) destacó:

[...] resaltó las acciones más importantes realizadas entre 2018-2022, periodo en el que el Gobierno aprobó más de diez (10) documentos CONPES para el fortalecimiento del ecosistema digital en Colombia; elaboró el Plan Nacional de Infraestructura de Datos (PNID); creó el Comité Técnico de Transformación y Economía Digital (TED); y realizó la misión de expertos en Inteligencia Artificial.



Problema o situación

Por medio del análisis de las matrices se evidencia que las empresas del sector tecnológico cuentan con oportunidades para crecer y ofrecer sus servicios. Se tiene en cuenta que, en los últimos años, el mundo se encuentra en búsqueda de un entorno más sostenible, maximizando la eficiencia de las compañías por medio de la tecnología.

Para las empresas ubicadas en el sector, el incremento de las tasas de ciber delito es una oportunidad, ya que es una forma de dar a conocer sus servicios de soluciones, tecnologías y seguridad. Por otro lado, una amenaza es el poder de decisión en el precio por parte del proveedor, ya que en la industria existe una gran variedad de proveedores, pero muy pocos cuentan con un trabajo de calidad, lo que le da el poder a los más reconocidos, para que sean ellos quienes elijan el precio, fundamentado en que las compañías siempre están en busca de la mejor calidad.

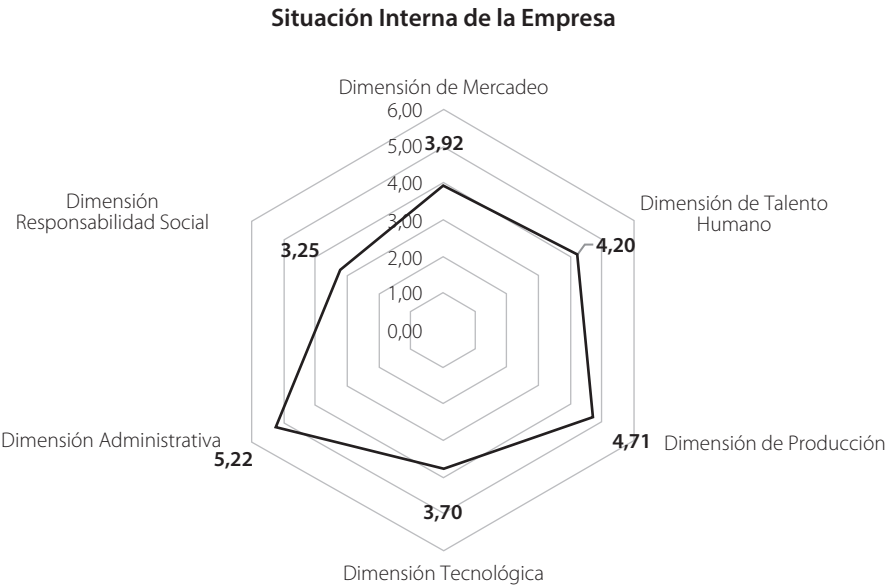


Figura 1. Resultado análisis interno de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Adicional a lo anterior, en la figura se puede evidenciar la situación de la empresa, según las distintas dimensiones. En esta se muestra que la más baja es la dimensión de responsabilidad social y la más alta es la dimensión administrativa, seguida de la dimensión de producción. A pesar de ser una empresa que se dedica al desarrollo de *software*, la dimensión tecnológica se encuentra en el quinto de seis lugares, ya que el CORE de la empresa es el área de producción/fábrica de *software* y esta se relaciona

con la dimensión tecnológica, la cual se encuentra en posición baja, debido a que la empresa en los últimos años no ha desarrollado productos propios. Siguiendo con el análisis de las matrices administrativas, se evidenció que las principales problemáticas de la compañía son:

- Endeudamiento a largo plazo: se considera una debilidad para la compañía, ya que se demostró un nivel de endeudamiento a largo plazo debido a que en el pasado un proyecto no salió como se esperaba.
- Rotación del personal: el personal especializado en tecnología es muy apetecido, lo que ocasiona que en el área de operaciones se rote frecuentemente el personal, afectando este indicador, debido a que esta área es la que cuenta con mayor personal.
- Costo de ventas: el costo de venta de la empresa es bastante alto para ser una empresa de servicio, debido a que la compañía, además de desarrollar soluciones tecnológicas, compra y vende licencias las cuales, por su alto costo, incrementan este indicador.
- Rentabilidad del activa después de impuestos (ROA): a pesar de que la empresa está generando mucho capital, se evidencia que el ROA es una debilidad, pues tiene mucho capital que no se está empleando y que podría reinvertir para generar más ingresos.



Metodología

La investigación se fundamenta en el análisis y la recolección de datos e información de una empresa perteneciente al sector tecnológico, mediante el desarrollo de distintas matrices aplicadas. Para lo anterior se realizaron entrevistas con el personal directivo, se recopilaron datos relevantes sobre la información financiera, el área de talento humano, área comercial, tecnológica, entre otras, así como reuniones periódicas con la persona designada por el representante legal, para comprender a fondo

las operaciones e identificar los puntos problemáticos. Se lograron identificar las áreas con mayor dificultad y se estableció una línea base para evaluar las mejoras propuestas.

Con el análisis inicial, se llevó a cabo una investigación sobre las mejores prácticas y las tecnologías emergentes en el campo digital y de *software*, así como las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades, teniendo en cuenta las matrices MEFI, MEFE, DOFA, SPACE, CPE, para poder identificar la manera de elegir la mejor estrategia. Se realizó una investigación tipo mixta, con las técnicas documentales y de campo, recopilando información relevante, manteniéndose al día con las tendencias actuales del sector, proporcionando una base sólida de conocimientos para identificar soluciones innovadoras y prácticas adaptadas a las necesidades específicas de la empresa.

Se propusieron estrategias de mejora para los procesos de la compañía; estas incluyeron cambios estratégicos, la implementación de nuevas tecnologías y la adopción de metodologías más eficientes; adicionalmente, se realizó el análisis de matrices para evaluar la viabilidad y el impacto de las estrategias, así como el desarrollo de planes tácticos, identificando las posibles mejoras y recomendando acciones e inversiones anuales para cada plan, mediante las cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos, aprendizajes y crecimiento, lo que permite una toma de decisiones estratégica para alcanzar los objetivos. Por último, se realizaron las proyecciones del plan táctico más innovador para la compañía y así evidenciar si este era viable o no.



Propuesta

El objetivo principal es posicionar a la empresa seleccionada del sector tecnológico como un referente no solo a nivel nacional, sino también suramericano. Con el fin de lograr este reconocimiento en los mercados internacionales, se implementarán diversos planes tácticos cuidadosamente diseñados; estos se centrarán en diferentes actividades para

expandir la presencia en los mercados suramericanos. Se llevará a cabo un análisis de los mercados objetivo para identificar oportunidades y diseñar un enfoque adaptado a las necesidades y las referencias de los consumidores en cada país.

Además, se buscará establecer alianzas estratégicas lo que permitirá aprovechar su experiencia y conocimiento del mercado para una entrada más efectiva. Se desarrollarán estrategias de marketing y publicidad adaptadas a cada mercado, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la empresa y sus productos o servicios. Adicionalmente, se llevará a cabo una mejora continua de la calidad de los productos o servicios de la empresa, asegurando que cumplan con los estándares internacionales y satisfagan las demandas de los consumidores en los mercados suramericanos.

En resumen, la propuesta busca que la empresa se posicione y sea reconocida a nivel suramericano mediante la implementación de planes tácticos estratégicos. Estos planes abarcarán desde el análisis de mercado hasta el establecimiento de alianzas estratégicas y marketing, todo ello con el objetivo de incursionar con éxito en los mercados internacionales.



Resultados

- Con el pasar de los años, las empresas ubicadas en el sector tecnológico crecerán, ya que la tecnología es esencial tanto en lo personal como profesional, esto se puede evidenciar en el crecimiento que ha tenido la compañía estudiada.
- Después de realizar el análisis interno y financiero, se logra identificar que actualmente la empresa del sector tecnológico se encuentra bien económicamente y ha tenido un buen crecimiento que le permite pensar en darse a conocer y expandirse a nivel internacional.
- Se comprueba, bajo el estudio realizado, la necesidad para la empresa de una investigación de mercado, que genere datos suficientes para llegar a los mercados suramericanos de forma eficaz.

- Se le recomienda a la empresa tener muy presente el nivel de endeudamiento a largo plazo que se tiene actualmente, ya que, aunque con el pasar de los años ha venido disminuyendo la deuda, sigue siendo muy alta y esto está afectando los indicadores financieros.
- La investigación realizada tiene como resultado principal, recomendarle al empresario implementar una estrategia de desarrollo de mercado con el fin de implementar los servicios a nivel internacional, para ello se valida como se encuentra la empresa escogida interna y externamente, analizando sus puntos fuertes y débiles, para así generar una propuesta estratégica que beneficie a la compañía.



Referencias

- Asobancaria. (2021). Informe de sostenibilidad. https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2022/08/Asobancaria_Informe_Sostenibilidad_2021.pdf
- DataCrédito Experian. (2024, 14 de mayo). *Tecnología en Colombia*. <https://www.datacredito.com.co/blogs/datablog/tecnologia-en-colombia/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2022, 3 de agosto). Así fortaleció Colombia su ecosistema digital en cuatro años. <https://www.dnp.gov.co/Prensa/Noticias/Paginas/asi-fortalecio-colombia-su-ecosistema-digital-en-cuatro-anos.aspx>

CAPÍTULO 5

Diagnóstico empresarial: empresa del sector tecnológico

*Business Diagnosis: Company in the
Technology Sector*

Lina Marcela Hurtado Elejalde
lmahurtado@poligran.edu.co

Luisa Fernanda Escobar Arbeláez
lferescobar@poligran.edu.co

Mónica Patricia Riveros Pérez
moriveros@poligran.edu.co

Edder Leandro Guerrero Solarte
eleguerrero@poligran.edu.co

Mario César González
mcgonzal@poligran.edu.co



Resumen

La compañía colombiana, fundada hace cinco años, se dedica al procesamiento de aguacate para la producción de pulpa, la cual se comercializa principalmente a empresas internacionales que producen alimentos derivados del aguacate, como el guacamole. La empresa surgió para aprovechar el aguacate rechazado para exportación y poco valorado en el mercado local. A pesar de su crecimiento financiero, la compañía enfrenta varios desafíos. Este diagnóstico empresarial analiza la situación financiera, la posición competitiva y el entorno externo, con el objetivo de desarrollar estrategias de mejora.

La metodología utilizada fue la investigación empresarial cuantitativa, que permitió recolectar información para identificar la situación actual de la compañía. El diagnóstico reveló la ausencia de un departamento de mercadeo y ventas, lo cual limita la promoción y la expansión del mercado tanto internacional como local. Se recomienda la adquisición de maquinaria especializada para reducir costos productivos a mediano y largo plazo. Además, la alta rotación de personal, causada por la falta de capacitación y estabilidad laboral, se debe abordar mediante la capacitación continua y la diversificación de la materia prima, para reducir la dependencia estacional del aguacate y asegurar la estabilidad laboral.

Palabras clave: agroindustria, alianzas estratégicas, comercialización, cadena de suministro, diversificación de productos.



Introducción

En el ejercicio final del programa de administración de empresas en la asignatura Diagnóstico Empresarial se propone como proyecto final el estudio y análisis de una compañía. Desarrollamos este análisis en una empresa que se dedica al procesamiento de aguacate para la producción de pulpa y se especializa en comercializar y exportar dicho producto como materia prima a empresas en el exterior. Dichas compañías usan el producto para la producción de productos alimenticios derivados del aguacate, como es el guacamole.

Debido al desarrollo de sus actividades, la empresa estudiada está involucrada en el eslabón de procesamiento en la cadena del aguacate Hass, constituida el 24 de septiembre del 2018. Es importante resaltar la historia de la compañía, puesto que esta comenzó con la idea de conformar una empresa de producción agroindustrial como necesidad de abrir mercado al aguacate que se rechazaba para exportación por temas estéticos y que en el mercado nacional no era bien valorado. De esta forma, se crearon alianzas estratégicas que generaron transferencias tecnológicas con el objetivo de implementar la producción de derivados del aguacate Hass que respondan a las demandas internacionales, el control y el asesoramiento de los cultivos aliados, la apertura comercial a Estados Unidos y Europa y la certificación de sus procesos en normas de calidad e inocuidad.

Para la compañía es importante lograr entregar un producto de excelente calidad con el respaldo de un proceso certificado, contar con las mejores materias primas y responder de una manera eficiente y oportuna a las necesidades del mercado y los clientes. Producir alimentos inocuos y de calidad acorde con las necesidades y las expectativas de sus clientes; generar conciencia en torno a la inocuidad y la calidad a lo largo y ancho de la organización, promoviendo valores y conductas encaminadas a la implantación de la cultura organizacional; gestionar adecuadamente los recursos en pro del sostenimiento y la mejora del

sistema de inocuidad y calidad, asegurar el cumplimiento legal y normativo aplicable al país de origen y destino; fomentar la mejora continua del sistema de gestión de inocuidad y calidad a través del seguimiento de los procesos y gestionar adecuadamente los riesgos que puedan afectar la calidad de sus productos.

Para la compañía es importante asegurar la calidad de la materia prima, los procesos y el producto final que traiga consigo una satisfacción y recordación en los clientes y, adicionalmente, que todo el proceso de producción y administrativo sea el resultado de un buen ambiente laboral y traiga consigo unos resultados de rentabilidad y posicionamiento de la compañía. Por lo anterior, el objetivo principal de la empresa es: “Asegurar la producción de alimentos inocuos y de calidad bajo los más altos estándares, trayendo consigo una mayor satisfacción de los clientes, una cultura de inocuidad y calidad en colaboradores y partes interesadas, un ambiente propicio para mejoramiento continuo y el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional e internacional”.

Durante el ejercicio se realiza el análisis interno de la organización, estudio de los factores externos que afectan de manera positiva y negativa a la compañía y revisión de su situación financiera, a partir de esta información y utilizando las diferentes herramientas de análisis y de estudio, como lo son la plantilla financiera, las matrices estratégicas DOFA, MEFI, MEFE, MCP, SPACE y MCPE, se obtiene el diagnóstico de la compañía, para, finalmente, presentar una propuesta para definir los planes de mejora pertinentes.



Problema o situación

En Colombia existen empresas líderes en exportación de aguacate Hass como lo es Avofruit S.A.S., la cual lidera la exportación con 14 263 toneladas de aguacate al año, seguido de Westfalia Fruit Colombia S.A.S., con 8862 toneladas de aguacate al año y Hass Colombia SAT con 6953 toneladas de aguacate al año. Estas compañías son pioneras en la actividad de producir y comercializar esta fruta a diferentes países; sin embargo,

compañía objeto de estudio se convierte en una de las primeras empresas de Colombia con miras a la exportación de aguacate Hass procesado, en una variedad amplia de presentaciones y con procesos certificados en los más altos estándares de calidad e inocuidad, lo cual la convierte en la única empresa que ofrece este producto en una nueva presentación que es el aguacate medio.

Uno de los principales factores que han disminuido la productividad de la organización es el cambio climático, el cual afecta directamente la producción de aguacate y las temporadas de cosecha de este, lo cual puede hacer que se incumplan contratos y fechas de entrega con clientes nuevos o actuales. Adicionalmente, la compañía debe destinar una parte importante de la gestión administrativa en contratar y desvincular personal constantemente, ya que maneja picos de producción derivados de las mismas épocas de cosecha del aguacate y no puede permitirse contar con una nómina fija a tiempo a completo. Por ello, la empresa maneja contratos de trabajo estacionales al tener picos de producción agudos aproximadamente tres veces al año y otros picos de producción baja, en los que la mano de obra se ve afectada.

Después de analizar los estados financieros y los cambios que ha tenido del año 2021 al 2022 podemos decir que la empresa ha sido rentable, puesto que en los últimos dos años ha presentado un aumento en sus ingresos que le han permitido cubrir la deuda adquirida en los primeros años de funcionamiento del negocio.

Con respecto a la situación financiera de la compañía —basándose en la revisión de los estados financieros de los últimos dos años, 2021-2022—, se identifica que esta se encuentra endeudada, ya que el nivel de endeudamiento presentó un aumento de un 21,95 %, al pasar del 76,66 % en el 2021 al 94,08 % en el 2022. Lo anterior indica que la compañía accedió a obligaciones financieras para poder llevar a cabo su operación. Actualmente, ha visto reducido su nivel de apalancamiento con recursos propios en un 23,16 %, lo cual se ve reflejado en lo que mencionamos anteriormente, ya que este indicador muestra que la empresa debió acceder a

recursos externos y endeudarse para poder cumplir con sus obligaciones y proyecciones.

Entre los indicadores de crecimiento de la compañía que fueron analizados se encuentran los de crecimiento en ingresos, el cual tuvo un aumento significativo y alcanzó un 111 % con respecto al año anterior (2021), puesto que se pasó de \$ 38 889 816 a \$ 82 043 735, en el 2022 (cifras expresadas en miles de millones); el crecimiento del activo fue del 12,3%, pasando de \$ 11 939 269, en el 2021, a \$ 13 499 561, en el 2022. El pasivo tuvo un aumento considerable y en el año 2022 está en un 37,9%, puesto que pasó de \$ 9 145 661, en el 2021, a \$ 12 607 336, lo que soporta el alto nivel de endeudamiento. Adicionalmente, si se revisa el indicador de crecimiento del patrimonio, se ve una disminución del 71,5 %, pasando de \$ 2 784 608, en el 2021, a \$ 793 225, en el 2022, lo cual quiere decir que se utilizó la reserva económica que se tenía para cumplir con las obligaciones financieras y se vendieron activos fijos para lograr este cometido.

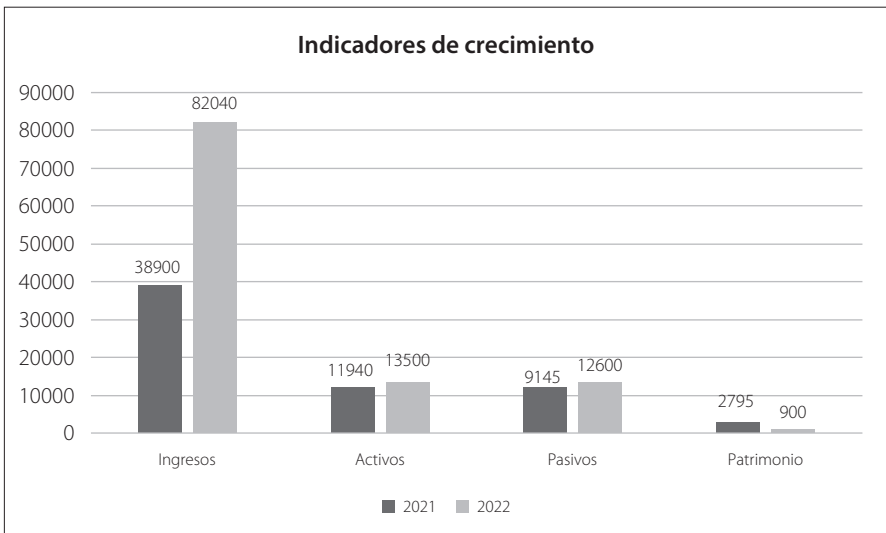


Figura 1. Indicadores de crecimiento

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros.

Al analizar la matriz financiera, fue posible evidenciar varias problemáticas para el año actual de estudio 2022, ya que la empresa venía arrastrando de años anteriores un alto nivel de endeudamiento, como lo mencionamos anteriormente, lo cual ha causado que la empresa pertenezca más a terceros que a los socios; sin embargo, se evidencia que, a largo plazo, puede llegar a convertirse en una empresa plenamente rentable, si continua con esos niveles de crecimiento y superando ese endeudamiento inicial, ya que debemos tener en cuenta que la deuda no debe superar el costo ponderado de capital, reduciendo los costos de producción.

Otros de los resultados del análisis fue la falta de un departamento de mercadeo que se encargue de hacer promoción y de un equipo de ventas que se enfoque en abrir mercado no solo a nivel internacional, sino también a nivel local. Por último, se evidenció que, aunque los ingresos han sido altos en los últimos años, gran parte de dichos ingresos se han destinado a cubrir deudas anteriores que permitieron el desarrollo del negocio, por lo tanto, aún está terminando de saldar dicho endeudamiento y se evidencia que los costos de producción y venta son altos debido al cuidadoso proceso que se realiza.

Marco contextual

En el año 2018, se identificó la pérdida de materia prima rechazada para exportación por motivos estéticos, por ello, se fundó la empresa con el objetivo de aprovechar la oportunidad de abrir mercado para la exportación de pulpa de aguacate. En el informe “Cadena productiva del aguacate”, publicado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (Minagricultura), se destaca a la empresa como parte integral de la cadena de producción y transformación del aguacate (Minagricultura, 2020).



Figura 2. Cadena de producción y transformación del aguacate

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (2020).

En el año 2019, Antioquia y Risaralda fueron los principales exportadores de aguacate en Colombia, aportando aproximadamente el 49% y el 30% de las exportaciones totales, respectivamente. A nivel mundial, el consumo y la producción de aguacate han aumentado. México es el principal productor, con 2 172 757 toneladas, mientras que Colombia ocupa el cuarto lugar, con una producción de 544 933 toneladas (Mina-gricultura, 2020).

El interés de participar en las exportaciones de este producto ha hecho que algunos países como México, República Dominicana, Perú, Chile y Colombia aumenten su área cultivada, con el propósito de orientar la oferta hacia destinos como Estados Unidos, Europa y Asia, especialmente China (Xion y Song, 2018, citado en Arias *et al.*, 2018).

Durante el año 2020, México fue el principal país exportador de aguacate a nivel mundial, seguido de los Países Bajos y Perú. En orden descendiente siguieron: España, Chile, Estados Unidos de América, Kenia, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Colombia. Mientras que México exportó aguacate por un valor de 2392 millones de dólares, los Países Bajos lo hicieron por 734 millones de dólares (Cruz *et al.*, 2022).

El aguacate es considerado como el “oro verde”, puesto que se le han adjudicado muchas cualidades y beneficios para la salud y se ha convertido en una buena alternativa de ingreso para las familias. A través de las investigaciones se ha descubierto que es un excelente alimento, rico en nutrientes, por lo que contiene tanto en cantidad, calidad y un armónico balance que permite su óptimo aprovechamiento (Tovar, 2003); igualmente, se considera que es uno de los alimentos naturales más completos, beneficiosos y versátiles con grandes cantidades de vitamina E, ácidos grasos (omega 3, 6, 7 y 9) y elementos minerales como calcio, magnesio, hierro y zinc (Fernández y Hernández, 2018).

Constantemente, se están desarrollando investigaciones, inversiones para crear nuevos productos que sean cada vez más orgánicos, más naturales y que ayuden a la salud y a la belleza. En los últimos años se ha aumentado

el uso del aguacate y de sus derivados, los resultados obtenidos de una investigación indican la existencia de dos alternativas para el aprovechamiento ecoeficiente del aguacate como es el uso cosmetológico y la extracción de aceite y harina de aguacate para mezclar con el concentrado de animales (Herrera *et al.*, 2022). Lo anterior presenta un panorama de algunas posibilidades que brinda el aguacate como alimento y aprovechamiento integral del fruto, generando diversas oportunidades de negocio.

Metodología

Se seleccionó una empresa del sector alimentos en la cual se aplicó el tipo de metodología mixta que permitió adquirir información de diferentes áreas de la compañía. Se realiza una entrevista estructurada al gerente general y jefes de área en la que se realizó un derrotero de preguntas y una revisión de documentos empresariales que permitieron recopilar datos para el desarrollo de la matriz de análisis interno, en la cual se realiza un diagnóstico de las dimensiones de talento humano, mercadeo, responsabilidad social, administración, tecnología y producción, así como el desarrollo de una matriz de análisis financiero, donde se obtuvieron cifras de los estados financieros de los años 2021 y 2022 que permitieron analizar objetivamente a la empresa por medio de una evaluación financiera.

Se realiza un análisis externo a través de la matriz PESTEL en la que se analizaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que ayudan a identificar, entender, examinar y mejorar los factores externos que pueden influir en el desempeño de la compañía. Para realizar dicho análisis se revisó la información del Ministerio de Agricultura, informes de EMIS del sector de alimentos, el documento de Herrera *et al.* (2022) y el informe publicado en Rabobank de Van Rijswick *et al.* (2024) llamado “Crecimiento mundial del aguacate, lejos de terminar”.

Adicionalmente, se realiza un análisis de las oportunidades y las amenazas del sector por medio de las cinco fuerzas de Porter. Posterior a esto, se realizó un análisis interno, basándose en la información recolectada por

medio de una entrevista con dos colaboradores de la compañía y los estados de resultados de los años 2021 y 2022, suministrados por la misma compañía; en este análisis se identificaron debilidades y fortalezas de la compañía, las cuales se vieron reflejadas en la matriz MEFI. A su vez, en la matriz MEFE se evidencian las oportunidades y las amenazas. Después se analizaron las principales empresas competidoras mediante la matriz de perfil competitivo MPC; se realizó la construcción de la matriz DOFA, en la cual se proponen cuatro estrategias por cuadrante y, así, se pasó a la matriz SPACE en la cual se identificó el cuadrante estratégico en el cual se ubica la empresa, el cual permitió definir la estrategia más idónea para ser implementada por la compañía. Todas estas matrices fueron claves para lograr llegar a las conclusiones sobre la situación actual de la compañía, los puntos de mejora y proponer los planes tácticos para cumplir con la estrategia propuesta.

Resultados y análisis

Al realizar el diagnóstico, el análisis de las cifras, validar y estudiar los factores externos e internos de la compañía se llegó a los siguientes resultados:

Tabla 1. Análisis Pestel

No	Factor	Factor crítico de éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
1	Político	Reforma tributaria	La prioridad legislativa tiene que ver con la aprobación de una reforma tributaria que busca incrementar el recaudo en cerca de 1,8 % del PIB en el 2023 (equivalentes a \$ 26 billones). Y se habla de recaudos superiores y sostenidos, durante 2024-2026, en función de la mejor gestión de la DIAN.	Amenaza	3	5

No	Factor	Factor crítico de éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
2	<i>Económico</i>	Fluctuación del dólar	Las exportaciones se ven favorecidas por el aumento en el precio del dólar, como es el caso de esta empresa, debido a que los insumos se compran a proveedores nacionales y sus ventas se recaudan en dólares.	<i>Oportunidad</i>	3	3
3	<i>Social</i>	Aumento de la demanda	Colombia le apuesta a la aprobación de 157 lugares de producción, representados en 5252 hectáreas, en Antioquia, Cauca, Huila, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca, para ampliar las exportaciones de aguacate Hass con destino al mercado nipón.	<i>Oportunidad</i>	3	4
4	<i>Social</i>	Paro camionero	La empresa puede ser perjudicada por cierre de vías y, por ende, un daño en el producto; no contar con el producto por temas de desabastecimiento o calidad.	<i>Amenaza</i>	1	9
5	<i>Económico</i>	Producto interno bruto (PIB)	El crecimiento del PIB es beneficioso para las empresas, ya que produce un comportamiento cíclico, en el que, a mayor crecimiento económico, se da un mayor consumo y, por lo tanto, mayor venta de productos, los cuales generan mayor rentabilidad en las utilidades de las empresas.	<i>Oportunidad</i>	2	6
6	<i>Tecnológico</i>	Avance de la tecnología	El aumento de la tecnología en Colombia y en el mundo entero, las ventas en Internet, la publicidad web y demás que apoyan al crecimiento y reconocimiento de la empresa hacen que la empresa se vea beneficiada porque puede realizar cambios tecnológicos que ayuden a minimizar procesos.	<i>Oportunidad</i>	1	13

No	Factor	Factor crítico de éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
7	<i>Ecológico</i>	Cambio climático	Las condiciones climáticas extremas que pueden limitar la productividad fotosintética del aguacate y aumentar la demanda de agua para transpiración.	<i>Amenaza</i>	3	1
8	<i>Económico</i>	Índice de precios al consumidor (IPC)	Al presentarse un aumento en el IPC en el transcurso de los últimos años, el valor con el cual se comercializan los productos alimenticios aumenta la rentabilidad.	<i>Oportunidad</i>	2	8
9	<i>Económico</i>	Aumento de la competencia	La competencia en el mercado, nada pequeña, parte de los productores principales como lo es México, Perú, Chile y del estado de California; no obstante, Colombia cuenta con ventajas como el clima que genera una propuesta de mejor abastecimiento y posible mejor calidad.	<i>Amenaza</i>	3	2
10	<i>Social</i>	Desempleo nacional	Es una oportunidad para contribuir con vacantes para ayudar a reducir el desempleo en nuestro país.	<i>Oportunidad</i>	2	12
11	Legal	Logística internacional	Por tratarse de un alimento debe ser estudiado y verificado por sanidad, esto puede generar atrasos para su punto final de comercialización, para su aprobación y exportación.	<i>Amenaza</i>	1	11
12	Económico	Productos sustitutos	Estudiar productos adicionales ya sean (frutas, verduras, tubérculos), impulsar un producto adicional, esto con el fin de evitar la dependencia de un solo ítem y abrirse a nuevas oportunidades de negocio.	<i>Oportunidad</i>	2	10

No	Factor	Factor crítico de éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
13	Económico	Tasas de interés	La tasa de interés representa un riesgo a la estabilidad macro y financiera, ya que el mundo va a estar transitando a un escenario de mayor inflación y tasas de interés que va a generar un nuevo estado en los mercados de deuda para hogares y empresas.	Amenaza	2	7
14	Ecológico	Responsabilidad con el medio ambiente	La empresa exporta el producto al vacío en bolsas plásticas, esto conlleva a contribuir a la contaminación ambiental. Es importante implementar protocolos que nos permitan aportar al cuidado y las medidas medioambientales.	Amenaza	1	14
15	Ecológico	Implementación de estrategias para crear un negocio verde	Generan impactos ambientales positivos y además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio. Crear una estrategia para el aprovechamiento de residuos que genera el despulpado como lo son el hueso, pedúnculo, merma y cascara, permitiendo de esta manera crear un negocio.	Oportunidad	1	15

Fuente: elaboración propia.

En el análisis de PESTEL se pudieron identificar los factores del entorno que afectan o tocan a la compañía. Entre las amenazas se encontró que los factores ambientales son las mayores problemáticas de la empresa y, por ende, son de los factores que más impactan a la compañía. Entre ellos encontramos el cambio climático, ya que esto afecta de manera directa la materia prima que es el aguacate Hass, aunque la compañía garantiza

que durante todo el año tiene como cubrir su suministro de fruta, se debe tener en cuenta que hay factores ambientales que pueden afectar dicha producción. Por lo anterior, al presentarse cambios repentinos y extremos en el medio ambiente, como ha ocurrido en los últimos años no solo en Colombia, sino también a nivel mundial, donde los climas han venido cambiando de forma abrupta y extrema en diferentes épocas del año, puede afectar la producción, la calidad y la disponibilidad de la fruta.

Otro de los factores que se consideran importantes en cuando a lo externo es la reforma tributaria que el Gobierno estableció e implementará en los próximos años, que hará que los industriales tributen mayores impuestos. Esto representaría para la compañía tener que lograr una rentabilidad mayor para poder cubrir dichos impuestos. El último factor que ha afectado a la compañía es el aumento en las tasas de interés, puesto que, con la situación económica actual y de los últimos años, la empresa se ha visto obligada a solventarse por medio de créditos con unas altas tasas de interés.

Con respecto a factores más positivos, se identificaron como oportunidades: el aumento de la demanda de aguacate y productos derivados de este, lo cual obliga a que la compañía sea capaz de tener una mayor capacidad de respuesta y una mayor producción para poder cubrir dicha demanda. Otra oportunidad es la fluctuación del dólar que, desde hace 2 años, ha hecho que los ingresos de la compañía aumenten, ya que, al ser las exportaciones su fuente de ingresos principal y al recibir pago en dólares, se ven beneficiados del aumento en la relación de peso colombiano versus dólar americano. Por último, se identifica como una gran oportunidad el uso de tecnología moderna y de vanguardia que le ayude a la compañía con sus procesos productivos.

Tabla 2. Análisis Porter

No	Factor	Factor crítico de éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
1	<i>Poder de negociación de clientes</i>	Aumento en la demanda de aguacate	El aguacate es un alimento que ha venido aumentando a gran escala su consumo a nivel mundial, lo cual es una oportunidad de mercado para la compañía.	<i>Oportunidad</i>	2	10
2	<i>Poder de negociación de proveedores</i>	Aumento de valor en materia prima por afectaciones derivadas de causas naturales o climáticas	El poder de negociación de los proveedores con respecto a este punto es alto, ya que, si por motivos naturales como sequía, tormentas, plagas, falta de agua para riego el producto puede escasear y el valor de venta del producto aumenta y al ser el principal insumo para la pulpa de aguacate, la compañía debe pagar el precio que sea necesario para tener la fruta y los precios para poder comercializar su producto también aumentan con el riesgo de que los clientes puedan decidirse por adquirir la materia prima para sus productos en países o territorios donde no se están teniendo dichos inconvenientes.	<i>Amenaza</i>	3	2
3	<i>Poder de negociación de proveedores</i>	Dificultad de transporte de materia prima	Al ser necesario el aguacate para la producción de la pulpa de aguacate, muchas veces, la cadena de abastecimiento de este puede verse afectado por dificultades de movilidad en las vías por mal estado, problemas de seguridad en estas, paros de transportadores entre otros motivos que lleguen a dificultar que el aguacate llegue a las plantas de procesamiento de la compañía y, por lo mismo, los proveedores pueden encarecer la fruta.	<i>Amenaza</i>	3	3

No	Factor	Factor crítico de éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
4	<i>Poder de negociación de clientes</i>	Nuevos competidores aumentan la posibilidad que los clientes se vayan con la competencia	Al aumentarse la demanda de aguacate, las empresas que producen y comercializan el aguacate y productos procesados de este aumentan, lo cual hace que los clientes del segmento de mercado de la compañía tengan muchas más oportunidades de poder encontrar proveedores diferentes ya sea por costos, tiempos de entrega, facilidades de pago, calidad, entre otras.	<i>Amenaza</i>	3	4
5	<i>Poder de negociación de proveedores</i>	Diversificación de clientes por parte de los proveedores	Al tener mayores competidores en el mercado, los grandes y pequeños productores de aguacates a nivel nacional tienen mayor posibilidad de encontrar clientes, que manejen mejores condiciones de pago y beneficios por lo que la compañía debe estar siempre al tanto y asegurar ser buenos clientes, cumplir acuerdos y tiempos de pago y estar al tanto de la competencia y márgenes de negociación.	<i>Amenaza</i>	3	5
6	<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	Aumento de competidores por demanda internacional del aguacate	Al ser el oro verde, la demanda por la producción y la comercialización de aguacate a nivel mundial ha aumentado considerablemente en los últimos años, por lo que se ha aumentado el cultivo, la producción, la comercialización del aguacate y la producción y la demanda de productos derivados de este, puesto que se le han adjudicado muchas cualidades y beneficios para la salud. Este es un motivo para que nuevos competidores entren en circulación y que haya además más inversión para que empresas no sean solo productoras de aguacate, sino que también lo procesen y se convierta en materia prima para múltiples productos.	<i>Amenaza</i>	1	12

No	Factor	Factor crítico de éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
7	<i>Amenaza de nuevos productos sustitutos</i>	Reemplazo de interés por productos de origen natural diferentes	Constantemente se están desarrollando investigaciones, inversiones para crear nuevos productos que sean cada vez más orgánicos, más naturales y que ayuden a la salud y a la belleza. En los últimos años se ha aumentado el uso del aguacate no solo para realizar preparaciones alimenticias o como alimento, sino que también se han desarrollado productos a base de este en diferentes líneas como la de belleza. Empresas como esta debe estar en constante conocimiento del mercado para estar al tanto de productos sustitutos que puedan derivarse o crearse y puedan llegar a sustituir lo que la compañía realiza y estar preparados para adaptarse a dichos cambios.	<i>Amenaza</i>	2	7
8	<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	Alianzas estratégicas con competidores	Las empresas de la industria no han aprovechado la oportunidad de crear alianzas estratégicas para lograr una mayor penetración en el mercado.	<i>Oportunidad</i>	1	11
9	<i>Amenaza de nuevos productos sustitutos</i>	Diversificación a productos sustitutos	Al invertir en investigación, desarrollo y estudios de mercado, la compañía puede diversificar su negocio, si se llegase a ver amenazada por la dificultad en la producción de pulpa de aguacate y migrar a un producto sustituto.	<i>Oportunidad</i>	1	13
10	<i>Rivalidad entre competidores</i>	Presencia de empresas líderes internacionales	Existencia de empresas líderes internacionales con mayor trayectoria y posicionamiento en el mercado internacional de mayor consumo a nivel mundial.	<i>Oportunidad</i>	2	1
11	<i>Rivalidad entre competidores</i>	Competidores con amplio portafolio	En el mercado existen competidores con un portafolio mucho más amplio, lo que le genera oportunidades a sus competidores de expansión en sus productos.	<i>Oportunidad</i>	2	8

No	Factor	Factor crítico de éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
12	<i>Rivalidad entre competidores</i>	Competidores agresivos	Al ver el auge que ha tenido la compañía en los últimos años, los competidores tratan de apoderarse del mercado y el terreno que ha ido ganando la compañía, por lo que puede verse afectada su relación con clientes actuales, ya que los competidores siempre buscan el competir con costo, calidad o beneficios.	<i>Amenaza</i>	2	6
13	<i>Rivalidad entre competidores</i>	Eventos internacionales	Aprovechar los eventos de gran magnitud a nivel internacional para la venta de nuestros productos.	<i>Oportunidad</i>	2	9
14	<i>Rivalidad entre competidores</i>	Varios países productores de aguacate	Colombia, actualmente, se encuentra en la lista entre los primeros cuatro productores de aguacate del mundo, sin embargo, Malasia es el país que lidera la lista en cuanto a países productores de derivados de aguacate como materia prima para diferentes industrias. Hay la amenaza de que compañías de otros países sigan en aumento en cuanto a la producción y la comercialización de derivados del aguacate y que no sea posible competir con ellos.	<i>Amenaza</i>	1	14
15	<i>Rivalidad entre competidores</i>	Acciones fraudulentas por medio de competidores	Muchas veces, se ven acciones de mala fe por parte de los competidores para poder ganar mercado o arrebatarlo, lo que puede afectar la marca y el reconocimiento de la compañía en el mercado.	<i>Amenaza</i>	1	15

Fuente: elaboración propia.

En el análisis interno de PORTER identificamos que el factor de poder de negociación de los clientes sería bajo y representa una oportunidad para la compañía, puesto que produce materia prima esencial para que sus clientes puedan producir sus productos finales y comercializarlos. Al ser el principal productor de pulpa de aguacate Hass en Colombia, son un

referente para las compañías productoras de alimentos y, al no tener muchos competidores directos y que realmente se dediquen a lo mismo, son quienes tienen el poder de negociación.

En cuanto a las amenazas que identificamos, encontramos que el valor de las materias primas por las afectaciones climáticas y el surgimiento de nuevos competidores en el mercado ha aumentado, debido a que hay más demanda; esto representa una amenaza para la compañía, ya que sus clientes pueden irse con la competencia. Aunque en este momento no haya competidores directos, sí es posible que la alta demanda y el consumo de productos a base de aguacate haga que nuevos competidores entren al mercado.

Entre las oportunidades más importantes se identifica la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con posibles grandes competidores y la diversificación de productos, ya que, en este momento, la compañía solo basa su modelo de negocio en una sola fruta y podrían ampliar su portafolio haciendo lo mismo, pero también con otras frutas de temporada.

En el análisis que se realizó de los tres competidores más representativos para la compañía que, aunque no se dedican exactamente a lo mismo, sí tiene un *Core* de negocio muy similar. Se encontró que la compañía tiene una posición más ventajosa y competitiva que las otras, como lo podemos ver en los resultados de la matriz MPC. Por ejemplo, la compañía es la que mayor rentabilidad en cuanto al activo neto versus a sus competidores; adicionalmente, en cuanto al crecimiento en ventas de los últimos cinco años es una de las que ha tenido mejor resultado y cuenta con mayores certificaciones a nivel nacional e internacional. Uno de los puntos negativos que tiene la compañía versus sus tres competidores es el nivel de endeudamiento actual, ya que es la que presenta valores más altos.

Tabla 3. Matriz MPC

Matriz MPC													
No.	Factor crítico de éxito	PESO	Empresa sector alimentos										
			Frigorífico de la Costa			Inversiones Valles Verdes			Industrias La Coruña				
			Calificación	Puntaje		Calificación	Puntaje		Calificación	Puntaje		Calificación	Puntaje
			Tipo	No.		Tipo	No.		Tipo	No.		Tipo	No.
1	Crecimiento en la participación del mercado (últimos cinco años)	0,10	Gran fortaleza	4	0,40	Gran fortaleza	4	0,40	Fortaleza menor	3	0,30	Fortaleza menor	3
2	Participación en el mercado (actual)	0,10	Fortaleza menor	3	0,30	Fortaleza menor	3	0,30	Fortaleza menor	3	0,30	Fortaleza menor	3
3	Crecimiento en ventas (últimos cinco años)	0,10	Gran fortaleza	4	0,40	Gran fortaleza	4	0,40	Fortaleza menor	3	0,30	Fortaleza menor	3
4	Endeudamiento	0,10	Gran debilidad	1	0,10	Fortaleza menor	3	0,30	Gran fortaleza	4	0,40	Gran fortaleza	4
5	Rentabilidad activo neto	0,10	Fortaleza menor	3	0,30	Debilidad menor	2	0,20	Gran debilidad	1	0,10	Gran debilidad	1
6	Exportaciones como porcentaje de las ventas	0,10	Gran fortaleza	4	0,40	Gran fortaleza	4	0,40	Fortaleza menor	3	0,30	Fortaleza menor	3
7	Palanca de crecimiento:(equilibrio EBITDA-K1NO)	0,10	Debilidad menor	2	0,20	Fortaleza menor	3	0,30	Debilidad menor	2	0,20	Fortaleza menor	3
8	Certificaciones de gestión (iso 9000, iso 45001)	0,10	Gran fortaleza	4	0,40	Debilidad menor	2	0,20	Gran debilidad	1	0,10	Gran debilidad	1
9	Nivel de innovación (marcas y productos nuevos últimos cinco años)	0,10	Fortaleza menor	3	0,30	Debilidad menor	2	0,20	Debilidad menor	2	0,20	Fortaleza menor	3
10	Crecimiento utilidad operacional (últimos cinco años)	0,10	Fortaleza menor	3	0,30	Fortaleza menor	3	0,30	Fortaleza menor	3	0,30	Fortaleza menor	3
		1,00			3,10			3,00			2,30		2,70

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Matriz estratégica de factores internos MEFE

MEFE					
Oportunidades					
No.	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	No.	Puntuación
			Tipo		
1	Presencia de empresas líderes internacionales	0,09	Respuesta superior	4	0,36
2	Aumento de la demanda	0,08	Respuesta superior	4	0,32
3	Producto Interno Bruto (PIB)	0,07	Respuesta superior	4	0,28
4	Fluctuación del dólar	0,06	Respuesta mala	1	0,06
5	Productos sustitutos	0,05	Respuesta superior	4	0,20
6	Competidores con amplio portafolio	0,04	Respuesta mala	1	0,04
7	Eventos internacionales	0,01	Respuesta media	2	0,02
8	Aumento en la demanda de aguacate	0,02	Respuesta superior	4	0,08
9	Índice de precios al consumidor (IPC)	0,03	Respuesta superior a la media	3	0,09
Subtotal oportunidades					1,45
Amenazas					
No.	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	No.	Puntuación
			Tipo		
1	Cambio climático	0,09	Respuesta superior a la media	3	0,27
2	Aumento de valor en materia prima por afectaciones derivadas de causas naturales / climáticas	0,08	Respuesta superior	4	0,32
3	Aumento de la competencia	0,07	Respuesta superior a la media	3	0,21
4	Dificultad de transporte de materia prima	0,06	Respuesta media	2	0,12
5	Competidores agresivos	0,05	Respuesta superior	4	0,20
6	Reforma tributaria	0,05	Respuesta superior	4	0,20
7	Reemplazo de interés por productos de origen natural diferentes	0,04	Respuesta superior a la media	3	0,12
8	Paro camionero	0,03	Respuesta media	2	0,06
9	Tasas de interés	0,03	Respuesta superior a la media	3	0,09

Amenazas					
No.	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación		Puntuación
			Tipo	No.	
10	Nuevos competidores aumentan la posibilidad de que los clientes se vayan con la competencia	0,03	Respuesta superior	4	0,12
11	Diversificación de clientes por parte de los proveedores	0,02	Respuesta media	2	0,04
Subtotal amenazas					1,75
Total		1,00			3,20

Fuente: elaboración propia.

En la matriz MEFE encontramos que las oportunidades que representan mayor impacto para la compañía son: el hecho de ser comercializadores de materia prima indispensable para la producción del producto final de los clientes y el aumento de la demanda que le permite a la compañía poder abarcar un mayor porcentaje de mercado que se verá reflejado en las ventas. Entre las amenazas que nos presenta esta matriz, validamos que las más representativas se refiere a competidores agresivos que sí cuentan con un departamento de mercadeo que le permita llegar a mayores clientes y territorios, las altas tasas de interés, el cambio climático que afecta a la materia prima indispensable para la realización de la pulpa y el aumento de la competencia.

Tabla 5. Matriz estratégica de factores externos MEFI

MEFI					
Fortalezas					
No.	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación		Puntuación
			Tipo	No.	
1	Certificaciones nacionales e internacionales	0,1	Fortaleza mayor	4	0,40
2	Rotación de inventarios	0,12	Fortaleza mayor	4	0,48
3	Aseguramiento de la calidad	0,06	Fortaleza mayor	4	0,24
4	ROA	0,06	Fortaleza mayor	4	0,24
5	ROE	0,05	Fortaleza mayor	4	0,20

MEFI					
Fortalezas					
No.	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación		Puntuación
6	Tecnología de vanguardia en procesos productivos	0,05	Fortaleza menor	3	0,15
7	Alianzas estratégicas y consecución de grandes distribuidores	0,02	Fortaleza mayor	4	0,08
8	Rotación de cartera	0,04	Fortaleza mayor	4	0,16
9	Mano de obra calificada e insumos de calidad	0,03	Fortaleza mayor	4	0,12
10	Buen manejo financiero	0,03	Fortaleza mayor	4	0,12
11	Apertura a nuevos mercados	0,01	Fortaleza mayor	4	0,04
Subtotal fortalezas					2,23
Debilidades					
No.	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación		Puntuación
			Tipo	No.	
1	Utilizar fruta de temporada	0,08	Debilidad menor	2	0,16
2	Endeudamiento financiero	0,07	Debilidad menor	2	0,14
3	Falta de mercadeo	0,06	Debilidad menor	2	0,12
4	Programas de bienestar para los empleados	0,06	Debilidad Menor	2	0,12
5	Softwares poco robustos y actualizados a las necesidades actuales	0,05	Debilidad menor	2	0,10
6	Basar su modelo de negocio en un solo producto	0,04	Debilidad menor	2	0,08
7	Creación marca propia	0,03	Debilidad menor	2	0,06
8	Posibles accidentes al usar equipos de tecnología en áreas de producción	0,02	Debilidad menor	2	0,04
9	Fallas mecánicas	0,02	Debilidad menor	2	0,04
Subtotal debilidades					0,86
Total		1,00			3,09

Fuente: elaboración propia

En el análisis MEFI identificamos que las fortalezas más representativas de la compañía son las certificaciones nacionales e internacionales, contar con mano de obra califica y con insumos de calidad, el ROA, ROE, rotación de cartera y de inventarios, así como tecnología de vanguardia

en procesos productivos. En relación con las debilidades mayores de la compañía, encontramos la dificultad en el desabastecimiento de materias primas, en este caso el aguacate Hass para la producción de la pulpa de aguacate, el alto endeudamiento financiero que tuvo en los últimos años y que hicieron que la mayor parte de las ganancias se invirtieran en poder solventarlas y, por último, la falta de mercadeo se hace evidente por la cantidad de clientes actuales, puesto que, hoy en día, la compañía no cuenta con un departamento de mercadeo que se encargue de la promoción de la marca. Por último, el hecho de que su modelo de negocio se base en un solo producto, ya que todo está sustentado en el aguacate Hass.

Se continúa con el análisis de la matriz SPACE, en el cual se identifica que la compañía tiene una posición estratégica interna en términos financieros, puesto que los factores del ROA y del ROE son los que mayor peso representan, seguido de la rotación de cartera, ya que la compañía tiene un periodo promedio de pago de aproximadamente tres días.

En la estabilidad del ambiente el factor que mayor impacto representa para la compañía es el cambio climático, seguido de la posible reforma tributaria, un paro de transportadores que no permita que la materia prima llegue a la planta de producción y, por último, las altas tasas de interés, que ha afectado el endeudamiento de la compañía.

Tabla 6. Matriz DOFA

Matriz DOFA			
Fortalezas		Debilidades	
#	Factor crítico de éxito	#	Factor crítico de éxito
1	Certificaciones nacionales e internacionales	1	Utilizar fruta de temporada
2	Rotación de inventarios	2	Endeudamiento financiero
3	Aseguramiento de la calidad	3	Falta de mercadeo
4	ROA	4	Programas de bienestar para los empleados
5	ROE	5	Softwares poco robustos y actualizados a las necesidades actuales

Matriz DOFA			
Fortalezas		Debilidades	
#	Factor crítico de éxito	#	Factor crítico de éxito
6	Tecnología de vanguardia en procesos productivos	6	Basar su modelo de negocio en un solo producto
7	Alianzas estratégicas y consecución de grandes distribuidores	7	Creación marca propia
8	Rotación de cartera		
9	Mano de obra calificada e insumos de calidad		

Oportunidades		1	Desarrollo de producto (F8,01) Creación de un nuevo producto a base de pulpa de aguacate.	1	Enfoque (D5, 07,D1) Establecer temporadas de eventos deportivos donde el consumo de productos como el aguacate aumenta significativamente.
#	Factor crítico de éxito				
1	Presencia de empresas líderes internacionales				
2	Aumento de la demanda	2	Desarrollo del mercado (F4, F5, F11, 02) Explorar oportunidades de comercialización a nivel nacional.	2	Penetración del mercado (02, D3) Descubrir productores de guacamole en Colombia, identificándolos como clientes potenciales.
3	Producto Interno Bruto (PIB)				
4	Fluctuación del dólar				
5	Productos sustitutos	3	Penetración del mercado (F1, F9, 06, F7) Por medio de estrategias de publicidad lograr un reconocimiento y posicionamiento de nuestra marca.	3	Integración hacia adelante (01, D1, D4) Aprovechar la oportunidad de ser nuestra propia cadena de suministro llevando el control por medio de <i>softwares</i> innovadores y así evitar el desabastecimiento en la cadena productiva de manera directa.
6	Competidores con amplio portafolio				
7	Eventos internacionales				

		4	Diversificación concéntrica (F2, F3, 07) Diversificar a otro tipo de materia prima utilizando insumos de calidad y mano de obra calificada que permita aumentar el portafolio de la compañía.	4	Enfoque (04, D2) Diseñar publicidad para dirigirla a un público objetivo.
	Amenazas	1	Reducción de costos (F4, F5, F10, A9) Generar estrategias para acelerar la rotación de cartera que permita cumplir con obligaciones financieras adquiridas en los últimos años a altas tasas de interés.	1	Reducción de costos (D2, A9) Reducir costos de producción para cumplir con las obligaciones financieras adquiridas con altas tasas de interés.
#	<i>Factor crítico de éxito</i>				
1	Cambio climático				
2	Aumento de valor en materia prima por afectaciones derivadas de causas naturales / climáticas	2	Integración hacia atrás (A8, F11, A6, A4) Negociar con los proveedores de la materia prima para garantizar abastecimiento y poder iniciar el proceso productivo a tiempo y lograr que haya una correcta rotación de inventarios	2	Fusión (D2, D3, A3) Fusionarse con otra compañía que sea nuestro competidor directo.
3	Aumento de la competencia				
4	Dificultad de transporte de materia prima				
5	Competidores agresivos	3	Diversificación concéntrica (F1, F3, F8, A6) Utilizar la reforma tributaria a favor de la compañía para cumplir con los requisitos impuestos a los exportadores para poder comercializar marca propia.	3	Liquidación (D2, A5) Venta de los activos y liquidación del negocio.

6	Reforma tributaria			
7	Reemplazo de interés por productos de origen natural diferentes			
8	Paro camionero	4	Alianza estratégica (F9, A3, A5) Generar estrategias con competidores fuertes para hacer frente al ingreso de nuevos competidores al mercado.	Desinversión (D1, D2, A3, A5) Vender un porcentaje de los activos para fondear la empresa.
9	Tasas de interés			

Fuente: elaboración propia.

En la matriz DOFA se identificaron las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas a las que se ve enfrentada la compañía. Las fortalezas son los aspectos positivos del negocio que, en este caso, resaltan que la compañía cuenta con certificaciones nacionales e internacionales; además, cuenta con su sistema de aseguramiento de la calidad, usa tecnología de vanguardia en sus procesos productivos, tiene mano de obra calificada e insumos de calidad. Adicionalmente, en la parte financiera presenta un buen resultado de ROA, puesto que presentó un aumento del 6,9%, pasando del 5,9%, en el 2021, al 112,8%, en el año 2022. El ROE también presentó un aumento del 190,7%, pasando de un 25,4%, en el 2021, a un 216,1%, en el 2022; esto se ve también reflejado en la fortaleza de la buena rotación de cartera que presenta la empresa, ya que al año 2022 presenta un promedio de 3 días, al igual que una alta rotación de inventarios, ya que, actualmente, está en 18 días con comparación con el 2021, año en el cual la rotación de inventarios estuvo en 21 días.

En las oportunidades que identificamos están el aprovechamiento y la explotación de las ventajas y fortalezas que tiene la compañía y que marcarán la diferencia ante la competencia fueron las siguientes: aumento de la demanda, ya que en los últimos años el consumo del aguacate ha aumentado no solo para consumo alimenticio como fruta, sino que también se está generando una demanda de productos derivados de la

fruta para usar en diferentes procesos culinarios y también de productos derivados para el cuidado personal.

El fruto del aguacate ha aumentado su demanda en los mercados por sus compuestos funcionales, dados sus efectos benéficos para la salud humana (Wang *et al.*, 2019). La grasa del aguacate consiste predominantemente en ácido oleico monoinsaturado, que se reporta como reductor del colesterol dañino (Fulgoni *et al.*, 2013). El aumento sustancial del uso de productos a base de aguacate y de aceite con fines cosméticos y culinarios también sugiere un mayor crecimiento del mercado (Bost *et al.*, 2013). La pulpa del fruto se compone de un 30% de aceite (Aktar y Adal, 2019), el cual tiene aproximadamente un 75% de grasas monoinsaturadas, mientras que el 25% son ácidos grasos saturados y poliinsaturados (Foudjo *et al.*, 2013).

Otra de las oportunidades que se identificaron fue la fluctuación del dólar que, en los últimos dos años ha venido al alza en Colombia, principalmente, por la volatilidad del mercado con respecto a la política y economía mundial. La empresa se ve beneficiada con esta fluctuación, puesto que sus ventas son a empresas extranjeras y los pagos son basados a precio de dólar, por lo tanto, a la empresa le conviene para sus exportaciones que el dólar aumente y así tener mayores ingresos. Adicionalmente, se identifica que una de las épocas en las que más se consume aguacate en los Estados Unidos, por ejemplo, es en el evento deportivo del Super Bowl, lo que representa oportunidades para mayores ventas. Basados en lo anterior, la compañía debe identificar qué otros eventos a nivel mundial requieren tanto consumo de aguacate y podrían apuntarle a vender en dichos países y fechas.

Entre las debilidades (aspectos en los que la compañía podría mejorar) identificamos: en la actualidad, la compañía solo utiliza como materia prima el aguacate, el cual es una fruta de temporada, esto puede llegar a ser una debilidad, puesto que hay temporadas en las que la producción de la fruta disminuye o es nula; adicionalmente, como se mencionó, la compañía adquirió varias obligaciones financieras en los últimos años

que la han obligado a destinar la mayor parte de sus ganancias a cubrir dichas deudas. También una de las grandes debilidades es la falta de un departamento de mercadeo y ventas, puesto que, en este momento, la empresa basa sus ventas en tres clientes principales y se hace necesario que la compañía logre abrir mayor mercado, no solo a nivel internacional (como lo está haciendo en este momento), sino también a nivel nacional.

Con respecto a las amenazas y al tener conocimiento de la industria, del panorama del mercado y de las estrategias de la competencia se identificaron que las mayores amenazas son: el factor del cambio climático, que puede llegar a afectar la producción del aguacate y las temporadas en las que generalmente se cosecha la fruta, adicionalmente, y que se deriva de esta misma causa natural, es el aumento de valor en materia prima por afectaciones derivadas de causas naturales o climáticas. Se identificó también que, al presentarse mayor demanda de aguacate a nivel mundial para diferentes tipos de consumo, aumentará la presencia de nuevos competidores en el mercado lo cual hace que la empresa se vea obligada a generar nuevas o diferentes estrategias para seguir siendo líder en el mercado. Una de las amenazas que es latente es la reforma tributaria aprobada por el Gobierno nacional que tiene como premisa el aumento de la tributación para las empresas, por lo tanto, la compañía, en un futuro cercano, se verá obligada a destinar mayor parte de sus ingresos a cubrir dichos impuestos.

Tabla 7. Matriz SPACE

Matriz SPACE (PEYE)					
Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Fuerza financiera (FF)			Estabilidad del ambiente (EA)		
No.	Factor	Calificación	No.	Factor	Calificación
1	ROA	6	1	Cambio climático	-6
2	ROE	6	2	Aumento de la demanda	-1
3	Endeudamiento financiero	1	3	Producto Interno Bruto (PIB)	-2
4	Rotación de cartera	4	4	Aumento de la competencia	-5
5			5	Fluctuación del dólar	-2
6			6	Productos sustitutos	-3

Matriz SPACE (PEVEA)					
Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
7			7	Reforma tributaria	-5
8			8	Paro camionero	-5
9			9	Tasas de interés	-5
<i>Promedio</i>		4,3	<i>Promedio</i>		-3,78
<i>Ventaja competitiva (vc)</i>			<i>Fuerza de la industria (fi)</i>		
No.	Factor	Calificación	No.	Factor	Calificación
1	Desabastecimiento de materias primas	-6	1	Presencia de empresas líderes internacionales	6
2	Certificaciones nacionales e internacionales	-1	2	Aumento de valor en materia prima por afectaciones derivadas de causas naturales o climáticas	1
3	Rotación de inventarios	-1	3	Dificultad de transporte de materia prima	2
4	Aseguramiento de la calidad	-2	4	Competidores agresivos	2
5	Falta de mercadeo	-5	5	Competidores con amplio portafolio	5
6	Programas de bienestar para los empleados	-2	6	Eventos internacionales	4
7	Tecnología de vanguardia en procesos productivos	-2	7	Reemplazo de interés por productos de origen natural diferentes	3
8	<i>Softwares</i> poco robustos y actualizados a las necesidades actuales	-5	8		
9	Basar su modelo de negocio en un solo producto	-5	9		
10	Creación marca propia	-2	10		
11	Alianzas estratégicas y consecución de grandes distribuidores	-2	11		
12	Mano de obra calificada e insumos de calidad	-3	12		
<i>Promedio</i>		-3,0	<i>Promedio</i>		3,3

Fuente: elaboración propia.

En la fuerza de la industria identificamos que lo que mayor impacto tiene es el ser comercializadores de materia prima indispensable (pulpa de aguacate) para la producción de sus clientes. En el cuadrante de ventaja competitiva, lo que más impacta son las certificaciones nacionales e internacionales con las que cuenta la compañía, el buen nivel de rotación de inventarios, el uso de tecnología de vanguardia en los procesos productivos en comparación con la competencia, la calidad de sus procesos y los insumos de calidad.

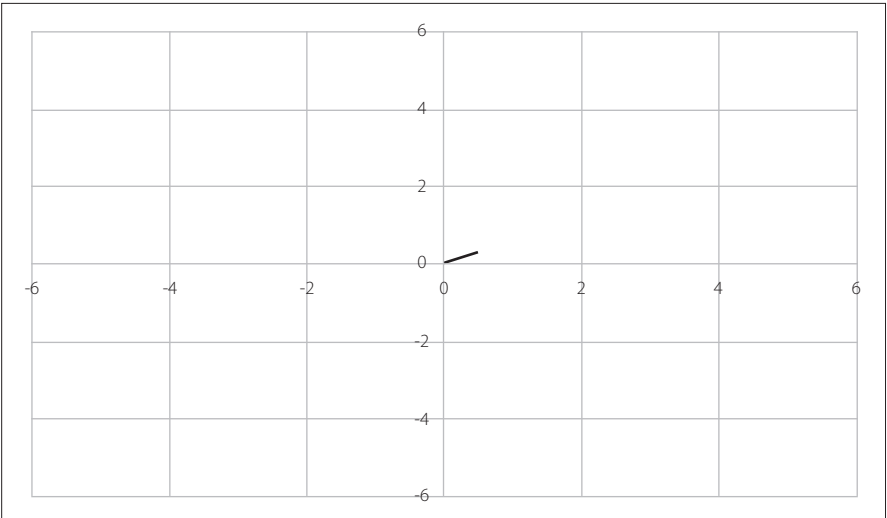


Figura 3. Gráfico SPACE

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la matriz SPACE, obtenemos el gráfico anterior, donde evidenciamos que la compañía se encuentra actualmente en una posición agresiva, ya que el crecimiento que ha tenido en los años de operación ha sido alto y, como indica la empresa, en su sitio web son “Los principales productores del país de pulpa de aguacate Hass 100 % natural y guacamole con tecnología HPP” (High Pressure Processing).

El hecho de que la compañía sea el principal productor de pulpa de esta fruta en el país se evidencia porque ha ido posicionándose a nivel

internacional, aprovechando el consumo de aguacate, que ha venido en aumento en la última década. Se evidencia que la compañía hace parte de una industria estable y que, al basar su producción en la fruta del aguacate, cuenta con una ventaja competitiva alta, ya que es un producto bastante apetecido. Se ha informado ampliamente que, durante la última década, el consumo de aguacate se disparó, llevando la producción y el comercio en la misma dirección. El aumento de la demanda del llamado oro verde ha empujado al alza el coste de la fruta, convirtiéndola en un producto premium dentro de los productos frescos, muy apetecido por los consumidores, en especial, por los productores por su rentabilidad.

Según un nuevo informe de Rabobank que analiza datos entre los años 2012 y 2022, el mercado mundial del aguacate ahora vale alrededor de 18 mil millones de dólares. En los próximos años, el comercio de aguacate seguirá creciendo, pero el mercado será más competitivo, lo que obligará a los operadores a ser no solo más eficientes, sino también cada vez más sostenibles. Dado que se espera que la disponibilidad sea estable, los consumidores se beneficiarán de precios relativamente asequibles en mercados clave, lo que aumentará la popularidad de esta superfruta. En solo 10 años, la producción mundial de aguacate ha aumentado a un ritmo acelerado con una tasa de crecimiento anual compuesta del 7%, hasta un total de 8,4 millones de toneladas métricas en el 2022.

La siguiente tabla nos indica el resumen de la situación interna de la compañía, en la que se hace evidente que la dimensión de la producción (con un 35 %) es el área que más cobra importancia en la compañía, puesto que es donde se basa su operación, seguido del área administrativa donde encontramos el área financiera que es determinante para la operación misma de la empresa y es la que determina también los resultados obtenidos en términos de ganancias, información necesaria para la toma de decisiones y planeación de estrategias.

Tabla 8. Resumen situación interna de la compañía

Dimensión	Importancia	Puntaje
Dimensión de mercadeo	2 %	4,83
Dimensión de talento humano	15 %	3,20
Dimensión de producción	35 %	4,50
Dimensión tecnológica	8 %	3,00
Dimensión administrativa	25 %	4,90
Dimensión responsabilidad social	15 %	3,86
Total	100 %	3,62

Fuente: elaboración propia.

Entre las áreas con falencias, se encontró que la compañía no cuenta con un departamento que se encargue de la promoción ni tampoco ventas y, por último, se encuentra el área de tecnología que, aunque tienen una tecnología innovadora, solo representa el 8%, lo cual da lugar a que la compañía pueda invertir en mucha más tecnología en sus procesos de producción y en la parte administrativa y de control.

Propuesta

En el desarrollo de la consultoría se lograron reconocer las falencias y las fortalezas con las que actualmente cuenta la compañía. Basados en la información suministrada por la empresa, se alimentaron y se desarrollaron las matrices en las cuales está soportado el proceso investigativo. Estas llevaron a organizar, calificar y reconocer los factores críticos internos y externos para llegar a definir la estrategia decisiva que la empresa se propone implementar.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz DOFA y SPACE, se identificó que la empresa se encuentra en un cuadrante agresivo, ocupando una industria estable con una ventaja competitiva protegible, ya que tiene las suficientes fortalezas para ampliar su participación en el mercado y aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno; igualmente, indica que los nuevos competidores siguen siendo una

amenaza constante, por lo tanto, la estrategia debe centrarse en la diversificación de productos como se evidencia en la puntuación de la matriz CPE, lo que permite la ampliación de su participación en el mercado y aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno. También, a partir del análisis financiero, es ideal disminuir los costos de producción y aumentar la utilidad operativa a través la diversificación concéntrica, la cual permite diversificar a otro tipo de materia prima utilizando insumos de calidad y mano de obra calificada que ayude a aumentar el portafolio de la compañía; para cumplir este objetivo se plantea la compra de maquinaria moderna que garantice porcentajes mínimos de desperdicio en el proceso de despulpado para lograr la reducción de costos.

Para lograr lo anterior, se sugiere incluir otras opciones de materia prima para que la producción no se limite a un solo producto y así no depender del abastecimiento de una sola fruta, sino de pulpas de fruta de temporada, ya que, según investigaciones, grandes cantidades de fruta se pierden en el campo en la temporada de cosecha, por la desvalorización del producto.

Para tener una disminución en los costos de producción se plantea la compra de maquinaria moderna que garantice porcentajes mínimos de desperdicio y mayor productividad por hora en el proceso de despulpado para lograr la reducción de costos, ya que, actualmente, gran porcentaje de este está destinado al pago de mano de obra.

Con esta estrategia se buscan nuevas oportunidades de negocio o posibilidades comerciales a nivel nacional e internacional, por ende, se sugiere crear un área de mercadeo y ventas donde su enfoque principal será la captación de nuevos clientes por medio de asesorías personalizadas en el momento de la promoción, de tal forma que contribuya a obtener mayores ventas y fidelización de los clientes. Adicionalmente, crear un área de investigación y desarrollo, que permita la innovación, creando nuevos productos de calidad, dando como resultado la ampliación del portafolio y, de esta manera, expandir el mercado a nivel mundial.

Por otra parte, se sugiere realizar técnicas de educación al cliente interno, teniendo como finalidad contribuir a la productividad de la empresa, así como a la estabilidad y la satisfacción de los empleados de una manera asequible y eficiente, lo que permite el cumplimiento del plan estratégico de la organización y consiga al mejoramiento continuo, orientado al logro de los objetivos. Por último, es necesario generar alianzas estratégicas con instituciones educativas que hacen parte de clúster de innovación y, adicionalmente, hacer uso de los diferentes recursos y ayudas que brinda el Gobierno para fomentar la investigación.

Referencias

- Aktar, T. y E. Adal. (2019). Determining the Arrhenius kinetics of avocado oil: oxidative stability under rancimat test conditions. *Foods* 8(7), 236-249.
- Arias, F., Montoya, C. y Velásquez, O. (2018). Dinámica del mercado mundial de aguacate. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 55, 22-35.
- Bost, J. B., Smith, N. J. H. y Crane, J. H. (2013). History, distribution and uses. En *The Avocado: Botany, Production and Uses* (pp. 10-30, 2.ª ed.). Centre for Agriculture and Biosciences International.
- Cruz-López, D. F., Caamal-Cauich, I., Pat-Fernández, V. G. y Reza Salgado, J. (2022). Competitividad de las exportaciones de aguacate Hass de México en el mercado mundial. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 13(2), 355-362.
- Fernández Saldarriaga, M. y Hernández Rengifo, A. (2018). *Potencialidades en la producción de aguacate Hass en el Departamento de Antioquia* [Tesis]. Universidad EAFIT.
- Foudjo, B. U. S., F. Etoa, E. Fokou, G. Kansci, I. M. Lazar, and G. Lazar. 2013. ATR-FTIR characterization and classification of avocado oils from five Cameroon cultivars extracted with a friendly environmental process. *Environ. Eng. Manag. J.*, 12(1), 97-103.
- Fulgoni, V. L., Dreher, M. y Davenport, A. J. (2013). Avocado consumption is associated with better diet quality and nutrient intake, and lower metabolic syndrome risk in us adults: results from the National Health and Nutrition Examination Survey (nhanes) 2001-2008. *Nutr. J.*, 12(1), 1-6.
- Herrera, J. C. C., Salinas, K. V. S. y Valderrama, D. M. A. (2022). Una Revisión de la Producción de Aguacate Hass en Colombia y el Proceso para la Extracción de Aceite como Subproducto. *Ingenio Magno*, 13(2), 56-74.

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (2020). Cadena productiva Aguacate. Primer trimestre 2020. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Aguacate/Documentos/2020-03-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Tovar, M. Á. O. (2003). Valor nutrimental de la pulpa fresca de aguacate Hass. In *Proceedings V World Avocado Congress (Actas V Congreso Mundial del Aguacate;* pp. 741-748).
- Van Rijswijk, C., Magaña, D., Salinas, G., y Piggott, P. (2024), Mapa mundial del aguacate 2023: el crecimiento global está lejos de terminar. <https://research.Rabobank.Com/far/en/sectors/fresh-produce/world-avocado-map-2023-global-growth-far-from-over.Html>
- Wang, L., Hao, L., Huang, K. H., Kris-Etherton, P. M., Lambert, J. D., Stanley, T. H. y Tao, L. (2020). A moderate-fat diet with one avocado per day increases plasma antioxidants and decreases the oxidation of small, dense LDL in adults with overweight and obesity: a randomized controlled trial. *J. Nutr.*, 150(2), 276-284.

CAPÍTULO 6

Diagnóstico empresarial y propuesta: Empresa Superkafalandia S.A.S.

*Business diagnosis and proposal:
Superkafalandia S.A.S.*

Diana Marcela Buitrago Cortés
dmarchuitrago@poligran.edu.co
Estudiante

Karen Andrea Cuervo Cruz
kcuervo@poligran.edu.co
Estudiante

Karen Dayana Espitia Garzón
kespitia@poligran.edu.co
Estudiante

Laura Vanessa Meneses Garzón
lvmeneses@poligran.edu.co
Estudiante

Erika Lorena Posada Achury
eposada@poligran.edu.co
Estudiante

María Presentación Malo Peniche
mmalopen@poligran.edu.co
Docente



Resumen

El objetivo de este estudio consiste en proporcionarle a la empresa Superkafalandia S.A.S. un análisis de sus distintos niveles y poder llegar al planteamiento de una alternativa de solución que cree valor al negocio y que alinee los esfuerzos de las distintas áreas para cumplir con la misión, los objetivos y las metas de la empresa. A partir del desarrollo de las matrices administrativas (Pestel, Porter, Interna, DOFA, SPACE y Matriz Cuantitativa de Planeación) se estudia el micro y macro entorno de la empresa y sus capacidades internas, las cuales permiten identificar las posibles fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cuenta la compañía, a fin de dar una respuesta estratégica a la problemática identificada en la necesidad urgente de documentar los procesos en todas las áreas con el objetivo de fortalecer los equipos de trabajo, elevar la satisfacción de los empleados y mejorar la experiencia del cliente en los puntos de venta. Como resultado del estudio realizado a la empresa Superkafalandia S.A.S. se definió que la estrategia de *automatización, documentación y medición de procesos* es la solución a la problemática presentada por la empresa, toda vez que está en crecimiento y cuenta con inversión en tecnología representada en el *software* ERP de la compañía ICG que debe ser aprovechado para generar un seguimiento y documentación de procesos para esta. Asimismo, es la oportunidad de la diferenciación a través de la automatización y la inteligencia artificial en el mercado minorista colombiano que permite medir la eficiencia de los procesos en tiempo real. En conclusión, un planteamiento adecuado de la estrategia le permite a la compañía mejorar la estructura interna de la empresa, elevar la satisfacción tanto del personal como de los clientes y contribuir al crecimiento sostenible de Superkafalandia S.A.S.

Palabras clave: estrategias, análisis estratégico, automatización, documentación, medición de procesos.



Introducción

El diagnóstico realizado en Superkafalandia S.A.S. revela la necesidad urgente de documentar procesos en todas las áreas para fortalecer equipos, elevar la satisfacción de empleados y mejorar la experiencia del cliente. Las causas identificadas incluyen la falta de capacitación sobre la importancia de la documentación, alta rotación del personal y una cultura organizacional débil. La deficiencia en manuales de funciones, la ausencia de seguimiento en la administración de clientes y la subutilización de sistemas tecnológicos contribuyen a una baja calidad en la atención al cliente, lo que afecta la satisfacción y las ventas. La solución propuesta implica estrategias integrales, como programas de capacitación, desarrollo de manuales, fortalecimiento cultural y optimización tecnológica.

El análisis de autores, como Michael Hammer, James Champy, Edwards Deming, Peter F. Drucker y Tom Davenport, respalda la importancia de la documentación y la mejora continua de procesos. La automatización de procesos se presenta como una herramienta clave para mejorar la eficiencia, la precisión y la agilidad, como ejemplifican casos de éxito en empresas como IBM, Coca-Cola y Walmart.

La estrategia propuesta de automatización, documentación y medición de procesos busca aprovechar la inversión en tecnología existente, donde, a través de un plan táctico que incluya actividades como identificación de necesidades de capacitación, desarrollo de materiales educativos, control del desempeño utilizando *software* ERP, implementación de procesos de documentación y mejora continua, buscan subsanar debilidades y enfrentar amenazas, que apoyen el aumento de la satisfacción de empleados, mejorar procesos internos y satisfacción del cliente, así como aumentar la rentabilidad en un 10% anual.

El análisis de la situación interna a través del gráfico *SPACE* sugiere estrategias agresivas, aprovechando la solidez financiera y las ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento. En términos financieros, se destaca un buen indicador *EBITDA* y ganancias acumuladas en crecimiento, donde la capacidad de asumir inversiones con recursos propios por parte de la empresa es del 60%.

Lo anterior se sustenta en un plan táctico que detalla actividades de identificación de necesidades de capacitación, desarrollo de métricas y *KPI*, implementación de procesos de documentación, evaluación de la situación actual, establecimiento de equipos de trabajo y negociación de contratos. Se busca mejorar la eficiencia, la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Este documento se encuentra estructurado por partes. Inicialmente, se narran las causas y las consecuencias del problema detectado en la empresa objeto de estudio, seguido por un marco contextual que permite reconocer algunos autores y teorías que brindan sustento a la manera de tratar el problema identificado, así como casos de éxito que apoyan la viabilidad de estas. Se encuentra la metodología, la cual nos muestra una descripción clara de la población objeto de estudio, las herramientas de investigación y procedimiento seguido. Igualmente, el análisis de los resultados hallados en la investigación y la propuesta de solución en respuesta a la problemática encontrada.



Problema o situación

A partir del diagnóstico realizado en Superkafalandia S.A.S., se identificó la necesidad urgente de documentar los procesos en todas las áreas con el objetivo de fortalecer los equipos de trabajo, elevar la satisfacción de los empleados y mejorar la experiencia del cliente en los puntos de venta.

El análisis revela varias causas subyacentes a esta problemática. En primer lugar, se destaca la carencia de capacitación sobre la importancia de la

documentación y la falta de conocimientos sobre cómo llevar a cabo este proceso de manera efectiva. Esta deficiencia ha contribuido significativamente a la escasez de documentación en la empresa; además, la alta rotación del personal, alcanzando el 40% en los periodos 2021 y 2022, se presenta como un desafío adicional, puesto que genera costos adicionales en reclutamiento y entrenamiento.

Una cultura organizacional débil, que no fomenta la documentación se ha identificado como otro factor clave. Esta falta de respaldo cultural ha afectado la claridad en las responsabilidades específicas, funciones y alcances de cada área, dificultando la dirección efectiva y la oferta de soluciones a los desafíos diarios.

La ausencia de manuales de funciones, especialmente para el personal administrativo, ha agudizado la falta de estructura organizativa. A su vez, la carencia de seguimiento en la administración de clientes y la subutilización de los sistemas tecnológicos disponibles han contribuido a una baja calidad en la atención al cliente. Esto ha generado insatisfacción entre los clientes y, en algunos casos, ha resultado en una disminución de las ventas debido a respuestas no oportunas a sus requerimientos.

Como resultado de estos desafíos, se evidencia una deficiencia en la capacitación y el desarrollo del personal, lo que limita su preparación para afrontar las demandas de la jornada laboral y cumplir con las expectativas de los clientes. La falta de claridad en las responsabilidades específicas y la rotación creciente del personal han aumentado los costos asociados con el reclutamiento y el entrenamiento. Además, la baja calidad en la atención al cliente ha afectado directamente la satisfacción de este y, en consecuencia, ha impactado de manera negativa en las ventas.

Para abordar esta problemática de manera efectiva, se requiere implementar estrategias integrales que incluyan programas de capacitación, desarrollo de manuales de funciones, fortalecimiento de la cultura organizacional, optimización del uso de sistemas tecnológicos y una gestión más eficiente de la rotación del personal. Estas acciones deben ir

orientadas a mejorar la estructura interna de la empresa, elevar la satisfacción tanto del personal como de los clientes y contribuir al crecimiento sostenible de Superkafalandia S.A.S.



Marco contextual

Superkafalandia S.A.S. es una sociedad por acciones simplificada en el sector de supermercados y ventas al por menor, fue fundada por Saturnino Lagos en agosto de 1987. En la actualidad, la empresa cuenta con veintiocho empleados y opera dos sedes en Bogotá D.C., ubicadas en los barrios La Estancia y La Primavera.

La misión de la empresa es ofrecer abarrotes y brindar la mejor alternativa en precios, atención, calidad y variedad de productos y servicios para todos sus clientes; asimismo, busca crear una experiencia memorable que fomente la fidelización de trabajadores, clientes y proveedores. Su visión para el año 2027 es liderar las ventas de abarrotes en Bogotá, expandirse con nuevas sucursales, generar empleo, ofrecer una amplia variedad de servicios y productos con la más alta calidad en atención al cliente, proveedores y trabajadores, todo fundamentado en valores de respeto, honestidad, responsabilidad y compañerismo.

En términos de fortalezas, la empresa se destaca por su capacidad de endeudamiento positiva, liquidez, ganancias acumuladas, calidad de proveedores, eficiente manejo de inventarios, baja accidentalidad laboral e inversión en tecnología. Sin embargo, Superkafalandia enfrenta algunas debilidades internas, entre ellas, la falta de documentación de procesos, una rotación significativa del personal, deficiencias en la capacitación y desarrollo del personal, ausencia de manuales de procesos, escaso seguimiento en la administración de clientes y subutilización de los sistemas tecnológicos disponibles.

Entre las oportunidades que podrían potenciar su crecimiento se destaca el aprovechamiento de los desarrollos tecnológicos actuales para

medir la experiencia del cliente y gestionar de manera integral los procesos de supermercados y ventas al por menor, el amplio número de proveedores en el sector, así como alianzas estratégicas entre supermercados de barrio y proveedores locales con amplia oferta que permiten competitividad de precios.

No obstante, es crucial tener en cuenta algunas amenazas que pueden afectar el desempeño de Superkafalandia, entre las cuales se incluye el aumento del precio de los alimentos, el incremento de la inflación y las tendencias de consumo en Colombia, donde los compradores buscan opciones con descuentos, bajos precios y adoptan una moderación en el consumo.

Luego de realizar el análisis interno y externo de la empresa, se puede evidenciar que el principal problema es la necesidad urgente de documentar los procesos en todas las áreas con el objetivo de fortalecer los equipos de trabajo, elevar la satisfacción de los empleados y mejorar la experiencia del cliente en los puntos de venta. Al respecto, autores como Michael Hammer y James Champy muestran cómo la necesidad de repensar y rediseñar radicalmente los procesos empresariales logra mejoras significativas en la eficiencia y la calidad. Por otra parte, Edwards Deming con su método del Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) brinda una metodología iterativa utilizada para el mejoramiento continuo de procesos. Aunque no se centra exclusivamente en la documentación, en la cual la fase “Plan” destaca la importancia de la planificación detallada y la documentación antes de implementar cambios. Asimismo, Peter F. Drucker, a través de su método de Administración por Objetivos (APO), destaca la necesidad de establecer objetivos claros y medibles para cada nivel de la organización, en la que la documentación de procesos es esencial para alinear las actividades operativas con los objetivos estratégicos.

Tom Davenport, por su parte, con sus teorías de ingeniería de conocimiento, muestra un enfoque que destaca la importancia de documentar y gestionar el conocimiento organizacional. Aquí, la documentación de procesos se considera parte integral de la gestión del conocimiento y

se apoyan en otras metodologías como las ISO 9000 (Normas de Gestión de Calidad), que proporcionan directrices para establecer un sistema de gestión de calidad, normas que enfatizan en la importancia de la documentación de procesos para la mejora continua y la conformidad con estándares internacionales.

Por su parte, Geary A. Rummler y Alan P. Brache contribuyen a estas teorías en la medida en que proponen que la mejora organizacional y la gestión de procesos se basan en la identificación y la documentación de procesos clave para lograr mejoras sostenibles en el desempeño organizacional. Asimismo, estos autores y teorías proporcionan perspectivas valiosas sobre cómo la automatización de procesos puede ser implementada y gestionada en entornos empresariales. Al integrar estos conceptos, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia, la precisión y la agilidad en el seguimiento y la evaluación de actividades.

La automatización de procesos, entonces, apoya la aplicación de tecnología para realizar tareas, actividades o procesos específicos de manera automatizada, sin intervención humana directa. El objetivo principal de la automatización de procesos es mejorar la eficiencia operativa, reducir errores, aumentar la productividad y liberar los recursos humanos para tareas más estratégicas y creativas.

La automatización de procesos puede abordar una variedad de actividades en diferentes contextos, donde la logística, la gestión de documentos y los procesos empresariales son tareas que logran una gran optimización de los flujos de trabajo empresariales, la asignación de tareas, la atención al cliente a través de *chatbots*, procesamiento de transacciones, gestión de citas y la integración de sistemas encuentran mediante la automatización una mejora en la eficiencia y la coherencia en toda la organización.

Los casos de éxito centrados en la implementación exitosa de documentación de procesos y automatización en diversas organizaciones enseñan que se puede lograr una mejora significativa de la eficiencia, la

precisión y la velocidad de ejecución de tareas, lo que lleva a una mayor productividad y reducción de costos. En este sentido, es importante implementar la automatización de manera estratégica, considerando cuidadosamente qué procesos son los más adecuados para la automatización y cómo integrar estas soluciones en el conjunto más amplio de operaciones de una organización.

Casos de éxito que se destacan son IBM, con su automatización de procesos empresariales, que consiste en su oferta de Business Process Automation (BPA), el cual ha ayudado a clientes a mejorar la eficiencia y la consistencia en procesos clave, como la gestión de documentos, la administración de recursos humanos y la gestión de servicios financieros. Por otra parte, Coca-Cola con la automatización en la producción y distribución, en sus plantas de producción y en la gestión de la cadena de suministro, ha mejorado la eficiencia y ha reducido los tiempos de respuesta. Walmart, con la automatización en la gestión de inventarios, ha implementado tecnologías como el escaneo automático de códigos de barras y el seguimiento automatizado de inventarios, lo que ha mejorado la precisión y la eficiencia en la gestión de productos. Delta Airlines ha implementado la automatización en la atención al cliente, a través de chatbots, asistentes virtuales que automatizan respuestas a preguntas frecuentes, lo que facilita la interacción con los clientes y mejora la eficiencia en la resolución de problemas.

Estos casos de éxito ilustran cómo diversas organizaciones han aprovechado la documentación de procesos y la automatización para mejorar la eficiencia, reducir costos y proporcionar servicios más rápidos y consistentes, en los cuales cabe destacar que cada implementación exitosa es única y adaptada a las necesidades específicas de la organización.



Metodología

Población objeto de estudio

Superkafalandia S.A.S. es una empresa del sector de supermercados y ventas al por menor, fundada en 1987. Actualmente, la empresa cuenta con veintiocho empleados y opera dos sedes en Bogotá D.C., ubicadas en los barrios La Estancia y La Primavera. Superkafalandia S.A.S. es una compañía que, aunque es pequeña, ha venido creciendo en su participación en el mercado en los últimos 5 años, mostrando un aumento en sus ventas, que muestra una rentabilidad y crecimiento en la utilidad operacional sostenida.

Actualmente, enfrenta retos interesantes, los cuales, de ser abordados adecuadamente, le permitirán seguir creciendo en su posición de mercado y lograr estándares de gestión, innovación y posicionamiento que apoyan la respuesta adecuada de los clientes y el logro de los objetivos que se ha propuesto de ser líder en ventas de abarrotes en Bogotá; así como aumentar el número de sucursales, ser generadores de empleo y reconocidos por su alta calidad en procesos.

Entre las fortalezas más destacadas en las cuales se apoya para enfrentar los retos actuales es contar con una capacidad de endeudamiento positiva, liquidez, ganancias acumuladas, calidad de proveedores, eficiente manejo de inventarios, baja accidentalidad laboral e inversión en tecnología; lo anterior soportado en un sistema de valores centrado en el respeto, la honestidad, la responsabilidad y el compañerismo.

Herramientas de la investigación

Se utilizaron las matrices externas PESTEL y PORTER, las cuales consisten en el diligenciamiento de matrices para identificar las amenazas y las oportunidades del entorno. Inicialmente, se realizó una revisión bibliográfica para recolectar información y nutrir dichas matrices; en este sentido, se indagó sobre el macroentorno colombiano, del cual hacen parte los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- Político: con el que se puede conocer cómo se encuentra el país y cómo puede afectar a la industria.
- Económico: permite saber cuáles son los factores económicos que influyen negativa o positivamente en el entorno.
- Ecológico: se pueden identificar los factores que afectan directa o indirectamente el medio ambiente y las normativas que rigen este aspecto para el país.
- Social: para entender la cultura, las creencias, los gustos, así como los modos de pensar y actuar de las personas que conviven dentro de un territorio específico.
- Tecnológico: para conocer si existe o no innovación, mejoras tecnológicas o estrategias de los países para competir en el mercado altamente competitivo y globalizado.
- Legal: muestra la normatividad y la legislación que rige en un país y regula las distintas actividades comerciales.

El anterior ejercicio de indagación se realizó mediante la revisión de artículos, noticias, boletines de información, monografías y páginas web de algunas entidades como: Cámara de Comercio de Bogotá, Fenalco, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), los cuales no solo proporcionaron gran parte de la información del macroentorno, sino que también ayudaron en el levantamiento de datos del microentorno que rodea al subsector de supermercados y ventas al por menor; además, facilitó el análisis de cifras y datos estadísticos. En este sentido, la información y datos recolectados sobre el microentorno se plasmó sobre la matriz de análisis PORTER, la cual se caracteriza por ser un modelo de gestión empresarial que le permite a la empresa conocer la competencia que tiene dicha actividad en la que está operando. De esta manera, se analiza el mercado, con el fin de crear estrategias que permitan determinar la rentabilidad y el nivel de competencia. Dentro de esta matriz logramos identificar cinco factores o fuerzas como son:

- Amenaza de nuevos competidores entrantes: ¿qué tan difícil es entrar en un mercado?
- Rivalidad entre competidores: permiten crear estrategias para mejorar la posición de la empresa.
- Poder de negociación de los clientes: exigencias que tendrán los consumidores en dicho mercado.
- Poder de negociación de los proveedores: ¿qué tan fácil es para un proveedor hacer un mercado más atractivo para el consumidor?
- Amenaza de nuevos productos sustitutos: productos que ofrece el mercado para sustituir un bien.

Asimismo, se utilizaron las matrices *MEFI* y *MEFE*. La Matriz *MEFI* (Matriz de Evaluación de Factores Internos) utilizada para evaluar los factores internos que afectan a una organización. Estos factores suelen incluir fortalezas y debilidades internas en áreas como recursos humanos, operaciones, finanzas, marketing, entre otros. La matriz *MEFI* asigna puntuaciones a estos factores y ayuda a la organización a comprender su situación interna y tomar decisiones estratégicas basadas en esa evaluación. Igualmente, la Matriz *MEFE* (Matriz de Evaluación de Factores Externos) se enfoca en evaluar los factores externos que afectan a una organización, los cuales suelen incluir oportunidades y amenazas en el entorno empresarial, como condiciones del mercado, competencia, factores económicos, políticos y tecnológicos. La matriz *MEFE* asigna puntuaciones a estos factores externos para ayudar a la organización a comprender su posición en el contexto del entorno externo y a desarrollar estrategias para abordarlos.

Para determinar la posición estratégica de la empresa se utilizó la matriz de posición competitiva (*MPC*), la cual se refiere a la ubicación relativa de esta en su industria y mercado, así como la Matriz *DOFA* (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) cuyo objetivo está centrado en identificar y analizar estos cuatro aspectos para comprender mejor la situación actual de la entidad y formular estrategias. Al cruzar las fortalezas con las

oportunidades, se pueden identificar estrategias para aprovechar al máximo las ventajas internas y las oportunidades externas. Asimismo, cuando se combinan las debilidades con las amenazas, se pueden identificar áreas críticas que requieren atención o estrategias de mitigación. A su vez, se utilizó la Matriz *SPACE* (Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción) que apoya a las organizaciones en tomar mejores decisiones a nivel estratégico y así reducir los riesgos, al mismo tiempo, aumentar las posibilidades de crecimiento, con lo cual da apoyo al desarrollo de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (*MCPE*), que permite evaluar las estrategias alternativas diseñadas en forma objetiva, con base en los factores críticos (internos y externos) para el éxito, identificados con anterioridad. Finalmente, se utilizó el Cuadro de Mando Integral (*CMI*) que busca proporcionar una visión equilibrada del rendimiento de una organización, yendo más allá de las medidas financieras tradicionales para incluir aspectos no financieros y estratégicos. La evaluación del rendimiento se propone a través de cuatro perspectivas clave:

- **Financiera:** incluye medidas tradicionales como ingresos, márgenes de beneficio, retorno de la inversión, etcétera. Esta perspectiva se centra en los resultados financieros de la organización.
- **Clientes:** evalúa el rendimiento desde la perspectiva del cliente, incluyendo la satisfacción del cliente, la retención de este, la adquisición de nuevos clientes y otros indicadores relacionados con la relación con el consumidor.
- **Procesos internos:** examina los procesos internos críticos para el éxito organizacional. Esto podría incluir la eficiencia operativa, la calidad del producto, la innovación y otros aspectos relacionados con la mejora continua.
- **Aprendizaje y crecimiento:** se centra en la capacidad de la organización para aprender, mejorar y adaptarse. Esto puede abordar la formación y el desarrollo del personal, la innovación, la capacidad tecnológica y otros aspectos que contribuyen al crecimiento sostenible.



Procedimiento

El paso a paso seguido en el diagnóstico desarrollado consistió en:

1. Identificar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades de Superkafalandia S.A.S., a partir de las matrices Pestel, Porter y matriz Interna.
2. Desarrollar estrategias de tipo agresiva, conservadora, competitiva y defensiva a partir de la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para definir la estrategia más adecuada para la empresa a partir de la matriz Cuantitativa de Planeación.
3. Analizar la viabilidad financiera de la estrategia seleccionada y su pertinencia.
4. Convertir la estrategia seleccionada en acción y resultado a partir de la alineación de las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El análisis desarrollado tiene un enfoque cualitativo que buscó la recopilación de la información de manera sistemática a través de un mapeo de la información de la empresa y su entorno, para así, encontrar patrones en los datos que establecen una conexión entre distintas variables claves; de esta manera se apoya la construcción de estrategias de crecimiento para la organización.

Las técnicas utilizadas fueron el desarrollo de matrices administrativas internas y externas que permitían recopilar la información y comprenderla, a fin de poder establecer una estrategia de solución a las problemáticas identificadas, que dieran paso al desarrollo de objetivos estratégicos y el planteamiento de actividades clave para el logro de dichos objetivos, dando pie al costeo de estas actividades para la implementación dentro de la empresa.

La investigación es un diseño no experimental, dado a que se observaron las variables y su comportamiento para estudiarlos y dar paso a estrategias de solución, que con un alcance descriptivo posibilita conocer el origen de las problemáticas de la compañía y las soluciones factibles.

Análisis de resultados

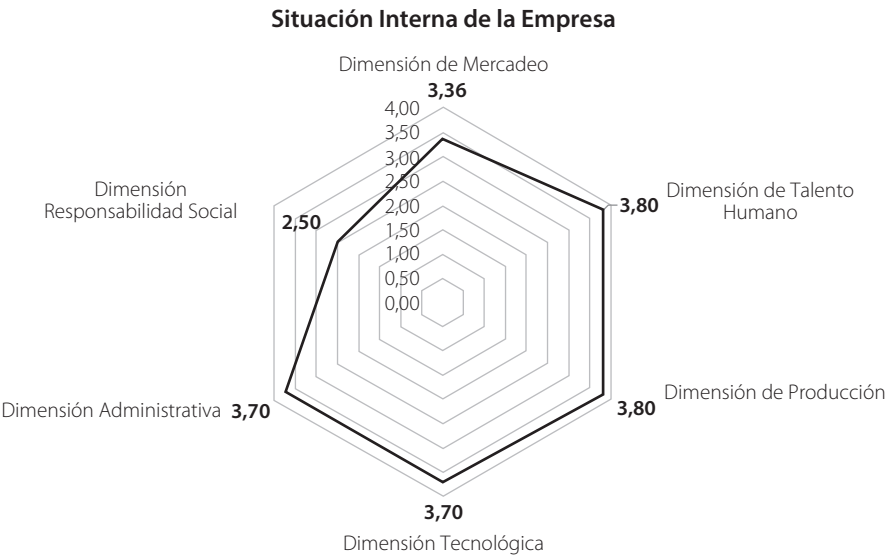


Figura 1. Situación interna de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 1, las dimensiones de talento humano, producción, tecnología y administrativa tienen un desempeño promedio que muestra cómo la empresa logra aprovechar sus fortalezas para dar respuesta a las debilidades internas y a las amenazas del entorno. También se evidencia la importancia de trabajar en dimensiones, tales como mercadeo y responsabilidad social, sin embargo, cabe mencionar que este análisis maneja la hipótesis de que al mejorar procesos administrativos y de talento humano a través de la tecnología que hoy posee la empresa se pueden subsanar las variables débiles antes mencionadas apalancados en los objetivos a corto y mediano plazo de la organización

y los hallazgos obtenidos en el análisis interno y externo desarrollado a través de las matrices utilizadas.

En términos financieros se logra establecer para la empresa que esta se destaca por tener un buen indicador EBITDA que evidencia un aumento en los últimos años de la rentabilidad operativa de la compañía, lo cual indica que la empresa ha sido capaz de generar un margen de beneficio constante en relación con sus ingresos, así como se identifica que las ganancias acumuladas muestran un crecimiento \$ 191 658 925 pesos en comparación con el periodo anterior, lo que genera beneficios para esta en relación con su capacidad de inversión y crecimiento, y permite mitigar debilidades detectadas. Igualmente, las proyecciones financieras realizadas a la empresa exponen su una capacidad de asumir inversiones hasta en un 60 % con recursos propios.

Es importante resaltar que la empresa cuenta con buenos proveedores, lo cual hace que sus productos sean apreciados por el consumidor, así como tener algunas ventajas representadas en ahorro de costes, agilización de procesos o, incluso, beneficios fiscales. Adicional a las características mencionadas anteriormente, la empresa cuenta con fortalezas importantes, que apoyan el desarrollo de estrategias de solución, tales como el eficiente manejo de inventarios, baja accidentalidad laboral e inversión en tecnología, factores que potencian oportunidades que hoy presenta el entorno en términos de desarrollos tecnológicos para medir la experiencia del cliente y gestionar de manera integral los procesos de supermercados y ventas al por menor.

El diagnóstico elaborado a la empresa arrojó retos interesantes para trabajar por parte de esta, para consolidar su segmentación y posicionamiento en el mercado como es la importancia de invertir en publicidad y mercadeo, así como en abrir canales digitales que no solo consoliden un capital social, sino que también den paso a ventas a través del *e-commerce*, dado a que, actualmente, no posee actividades centradas en este aspecto. Se identifica que la dimensión de responsabilidad social empresarial debe ser trabajada, ya que sobre este la empresa poco ha avanzado perdiendo

la visión de que este aspecto le permite consolidar su relación con la sociedad, mejorar su comunicación externa y sus relaciones públicas.

Lo anterior apoya como propuesta de solución para la empresa el desarrollo de una estrategia de automatización, documentación y medición de procesos que permita que debilidades encontradas, como la falta de documentación de procesos, una rotación significativa del personal, deficiencias en la capacitación y el desarrollo del personal, ausencia de manuales de procesos, escaso seguimiento en la administración de clientes y subutilización de los sistemas tecnológicos disponibles y enfrentar amenazas, tales como el aumento del precio de los alimentos, el incremento de la inflación y las tendencias de consumo en Colombia, donde los compradores buscan opciones con descuentos, bajos precios y adoptan una moderación en el consumo tengan oportunidades de solución que potencien la eficiencia, la precisión y la agilidad en el seguimiento y la evaluación de las actividades de esta.

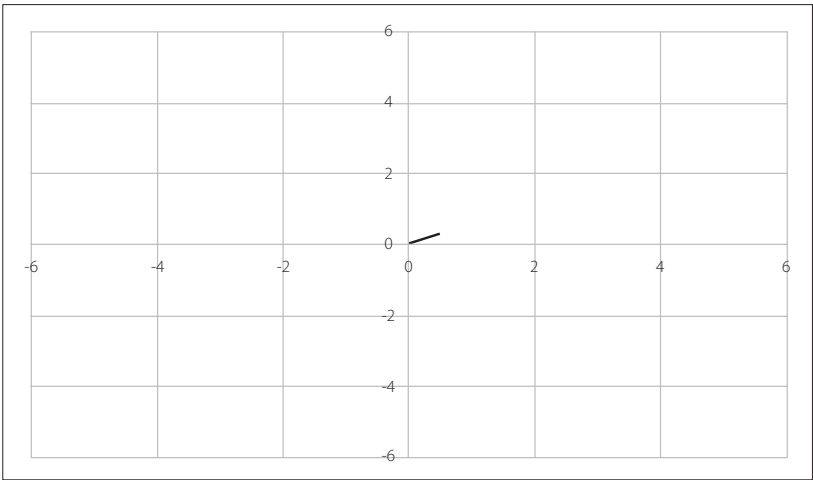


Figura 2. Gráfico SPACE

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que la dentro del diagnóstico realizado, como se puede observar en la figura 2, la posición nos muestra que la empresa debe trabajar estrategias agresivas, centrado en que la empresa es

financieramente sólida y logra importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento.

Propuesta

Como resultado del estudio realizado a la empresa Superkafalandia S.A.S. se ha podido definir que la estrategia de automatización, documentación y medición de procesos es la solución a la problemática presentada por la empresa, toda vez que, actualmente, la empresa cuenta con inversión en tecnología representada en el *software* ERP de la compañía ICG. En este momento, la empresa no está aprovechando todos los módulos que posee y que permite generar un seguimiento y documentación de procesos ni tampoco la oportunidad que hace la diferenciación a través de la automatización y la inteligencia artificial en el mercado minorista colombiano y que permite medir la eficiencia de los procesos en tiempo real. Esta propuesta busca que la empresa documente los procesos en todas las áreas, con el objetivo de fortalecer los equipos de trabajo, elevar la satisfacción de los empleados y mejorar la experiencia del cliente en los puntos de venta.

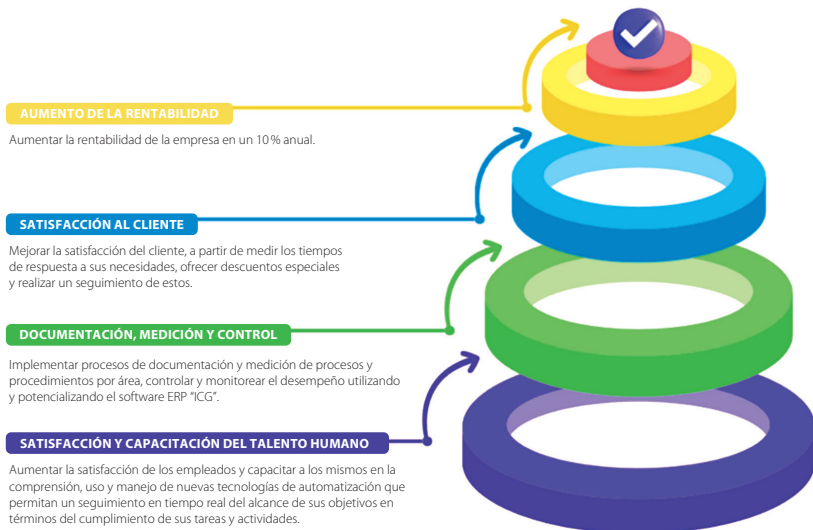


Figura 3. Estrategia de automatización, documentación y medición de procesos

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 3, esta estrategia agresiva desde una perspectiva de aprendizaje y desarrollo pretende aumentar la satisfacción de los empleados y capacitarlos en la comprensión, uso y manejo de nuevas tecnologías de automatización que permitan un seguimiento en tiempo real del alcance de sus objetivos, en términos del cumplimiento de sus tareas y actividades. Desde una perspectiva de proceso, se pretende implementar procesos de documentación y medición de procesos y procedimientos por área, que permitan una claridad en las tareas, con un paso a paso que brinde las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo día a día y una guía por seguir frente a distintas situaciones que se puedan presentar, delimitación de la responsabilidad y un control interno que identifique irregularidades, prevenga obstáculos y monitoree el desempeño utilizando y potencializando el *software* ERP “ICG”. Desde una perspectiva de clientes, se busca mejorar la satisfacción de este, a partir de medir los tiempos de respuesta a sus necesidades, ofrecer descuentos especiales y realizar un seguimiento de estos. Desde la perspectiva financiera se busca aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10% anual.



Figura 4. Plan táctico de automatización, documentación y medición de procesos

Fuente: elaboración propia.

Tal como se muestra en la figura 4, para el desarrollo de la estrategia propuesta las principales actividades que se deben realizar son:

- Satisfacción y capacitación del talento humano:
 1. **Identificación de necesidades de capacitación:** realizar una evaluación exhaustiva para comprender las brechas de habilidades existentes y determinar las áreas específicas que requieren atención.
 2. **Desarrollo de materiales de capacitación:** crear programas de capacitación detallados y materiales educativos que sean relevantes para las necesidades específicas de la empresa y los empleados.
 3. **Implementación de sesiones de capacitación:** organizar sesiones periódicas de capacitación con horarios flexibles para garantizar la participación máxima de los empleados y fomentar un entorno propicio para el aprendizaje.
 4. **Seguimiento y evaluación:** monitorear de cerca el progreso de la capacitación y realizar evaluaciones periódicas para medir el nivel de comprensión y aplicabilidad de las nuevas tecnologías por parte de los empleados.
 5. **Actualización continua:** mantener los programas de capacitación actualizados, según los avances tecnológicos y las necesidades cambiantes de la empresa, asegurando que los empleados estén al tanto de las últimas tendencias y desarrollos en el campo de la automatización y el análisis de datos.
 6. **Establecimiento de incentivos:** reconocer y recompensar a los empleados que demuestren un progreso significativo en su comprensión y aplicación de las nuevas tecnologías, fomentando así un ambiente de aprendizaje continuo y motivador.
 7. **Retroalimentación y mejora continua:** recopilar comentarios de los empleados y realizar ajustes en los programas de capacitación según las sugerencias recibidas, con el objetivo de optimizar la efectividad de la capacitación y adaptarla a las necesidades individuales de los empleados.

- Documentación, medición y control
- Control y monitoreo del desempeño utilizando y potencialización del software ERP “ICG”:
 1. **Identificación de necesidades tecnológicas:** realizar un análisis exhaustivo de las necesidades tecnológicas actuales y futuras del departamento de Recursos Humanos para potencializar los recursos y las herramientas de análisis de datos actuales, que se adapte a las necesidades específicas del departamento y garantice una implementación exitosa.
 2. **Desarrollo de métricas y KPI relevantes:** establecer métricas claras y Key Performance Indicators (KPI) relevantes que permitan medir y evaluar el impacto de las herramientas de análisis de datos en los procesos de recursos humanos.
 3. **Integración de datos y procesos:** implementar protocolos y sistemas que faciliten la integración de datos y procesos de recursos humanos en la plataforma de análisis de datos, asegurando la coherencia y la integridad de la información.
 4. **Monitoreo y evaluación continua:** establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el rendimiento y la efectividad de las herramientas de análisis de datos, así como realizar ajustes, según sea necesario para maximizar los resultados.
 5. **Retroalimentación y mejora continua:** fomentar un ciclo de retroalimentación constante con el personal de Recursos Humanos para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización, y aplicar mejoras continuas en los procesos y el uso de las herramientas de análisis de datos.
- Implementación de procesos de documentación de procesos y procedimientos:
 1. **Identificar y definir procesos:** identificar los procesos clave de la organización para documentar, dividiendo cada proceso en

pasos claramente definidos y secuenciales, así como especificar los roles y responsabilidades asociados con cada paso.

2. **Recopilar información:** reunir información de diversas fuentes, como manuales existentes, entrevistas con expertos en el proceso y observación directa, asegurándose de obtener una comprensión completa y precisa de cómo se llevan a cabo los procesos.
 3. **Estructurar de manuales:** organizar manuales de procesos y procedimientos de manera lógica, por áreas, funciones o de acuerdo con el flujo de trabajo.
 4. **Detallar los pasos para cada proceso:** proporcionar detalles específicos sobre cada paso. Incluir características como quién realiza la tarea, qué recursos se utilizan y cualquier requisito especial.
 5. **Agregar diagramas o flujogramas** para mejorar la comprensión, incluir diagramas de flujo que ilustren visualmente los procesos.
 6. **Establecer normas y políticas:** incluir las normas o políticas específicas asociadas con cada proceso.
 7. **Revisar y validar:** después de redactar los manuales, revisar y validar la información con expertos en el proceso.
 8. **Facilitar el acceso:** proporciona acceso fácil al manual, a través de los sistemas digitales que posee la empresa para ayuda la distribución y actualización.
- Satisfacción de clientes:
 1. Evaluación y análisis de la situación actual.
 2. Realiza una revisión exhaustiva de las encuestas de satisfacción anteriores, identificando las áreas de mejora y los problemas más comunes señalados por los clientes.
 3. Establecer un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por representantes de los departamentos clave, como servicio al cliente, marketing y operaciones. Este equipo será responsable de diseñar e implementar las mejoras.

4. Definir objetivos específicos para cada área de mejora y métricas para medir.
 5. Implementar encuestas de satisfacción al cliente en los puntos de venta.
 6. Evaluar y analizar los precios y calidad de los productos mediante la información de los productos mayormente adquiridos por el cliente, a fin de generar una búsqueda de proveedores con mejores precios de estos productos y que cuenten con calidad.
 7. Realizar un seguimiento al cliente para ofrecerle beneficios especiales frente a los demás usuarios.
 8. Trabajar en la identificación de gastos mayores en la organización y cuáles se pueden reducir sin afectar la calidad con la que actualmente cuenta la organización.
- Aumento de la rentabilidad:
 1. **Auditoría de costos:** realizar una auditoría exhaustiva de todos los costos operativos actuales para identificar áreas de ineficiencia y oportunidades de reducción de costos.
 2. **Rediseño de procesos:** implementar un programa de rediseño de procesos en todas las áreas de la empresa para optimizar la eficiencia en la gestión de recursos y eliminar cualquier actividad innecesaria que pueda generar gastos adicionales.
 3. **Negociación de contratos:** renegociar contratos con proveedores y socios comerciales para obtener mejores condiciones y precios más competitivos, lo que permitirá reducir los costos de adquisición de insumos y servicios.



Referencias

- Anderson, J. C. y Rungtusanatham, M. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509. <https://doi-org.loginbiblio.poligran.edu.co/10.5465/AMR.1994.9412271808>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9.ª ed.). Pearson Education. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategia-fred-david.pdf>.
- Emis. (2023). Superkafalandia S.A.S. (Colombia). https://www.emis.com/php/companyprofile/CO/Superkafalandia_S_A_S_es_4961662.html
- Flokzu. (2023). Reingeniería de procesos de negocio. <https://flokzu.com/es/bpm-es/reingenieria-de-procesos-de-negocio/>
- Hernández, A. (2003). Teoría de sistemas en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 24(1), 25-27.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). Reingeniería de procesos de negocio. Editorial Norma. <https://books.google.com.co/books?id=PdYa1vzOP3wC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Hammer, M. (1994). *Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa: ¡casi todo está errado!* Editorial Norma.
- Informacolombia. (2022). Superkafalandia S.A.S. <https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacionempresa/superkafalandia-sas>
- Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M. A. y Solera Salas, J. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en Marcha*, 18(1), 57-65.

Este libro se terminó de editar y publicar
en agosto de 2025 por el
Politécnico Grancolombiano,
en Bogotá, D. C., Colombia

En el contexto académico universitario, esta segunda edición también destaca la importancia de la enseñanza de la estrategia; para lo anterior, se basa en teorías clásicas y modernas, integrando aportes de académicos. Este enfoque pedagógico se ha fortalecido con ejercicios prácticos que emplean empresas reales como referencia, lo que les permite a los estudiantes aplicar y evaluar los conceptos estratégicos aprendidos en un entorno práctico y relevante. Lo anterior refleja el compromiso continuo del Politécnico Gran Colombiano en generar conocimientos aplicables para la sociedad y el sector empresarial, en consonancia con las demandas de la sociedad del conocimiento actual.

La consultoría empresarial es clave en la formación de profesionales capaces de analizar y resolver problemas organizacionales, por lo tanto, esta publicación presenta estudios de caso que exploran la aplicación de estrategias empresariales en distintos sectores, con el objetivo de fortalecer la relación entre la academia y el sector empresarial. Los casos permiten comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones, desarrollan un diagnóstico detallado y proponen estrategias; asimismo, ilustran problemáticas empresariales contemporáneas y ofrecen soluciones viables. En ese sentido, la estructura del libro se orienta hacia la aplicación de conocimientos en escenarios reales, por lo tanto, brinda herramientas metodológicas que facilitan la toma de decisiones fundamentadas. Por esta razón, se abordan sectores diversos, incluyendo tecnología, agroindustria e ingeniería de servicios, lo que permite un análisis transversal de estrategias empresariales en diferentes contextos económicos y sociales. A lo largo de los capítulos se presentan estudios de caso que ilustran el impacto de la consultoría en diversas empresas, por lo cual, se abordan temáticas, como la gestión estratégica, la innovación tecnológica, la optimización de procesos y la sostenibilidad financiera. Cada uno de estos casos ha sido seleccionado con el objetivo de proporcionar un panorama detallado sobre los desafíos y las oportunidades que enfrentan las organizaciones en el entorno actual, ofreciendo soluciones basadas en modelos teóricos y en la experiencia práctica.