

# CASOS EMPRESARIALES:

## una visión desde la administración y la competitividad

Volumen III

Allynson Karen Venegas Camargo  
*Editora*



Institución Universitaria  
Politécnico Gran Colombiano  
Calle 61 No. 7 - 66  
Tel: 7455555, Ext. 1516  
Bogotá, Colombia

© Derechos reservados  
Primera edición, agosto de 2023

### **Casos empresariales: una visión desde la administración y la competitividad. Volumen III**

ISBN digital: 978-628-7534-97-1

#### **Editora**

Allynson Karen Venegas Camargo

#### **Autores**

Allynson Karen Venegas Camargo  
Hernando Espitia López  
Daniela Valbuena cruz  
Gabriel Andrés Pérez Lemus  
José Alberto Mateos Sastoque  
Andrés Felipe Sabogal Rodríguez  
Gabriela Lesmes Turriago  
Juan José Menjura Cortés  
Manuela Mosquera Rodríguez  
Paola Andrea Alarcón Romero  
Carlos Camelo Zarabanda  
Edwin Betancur Montañez  
Angelmiro Suarez Morales  
Yeidy Lorena Páez Cantor

#### **Equipo editorial**

*Director editorial*  
Eduardo Norman Acevedo

*Analista de producción editorial*  
Guillermo A. González T.

*Corrección de estilo*  
María Elvira Mejía

*Diseño y diagramación*  
Paula Romero

¿Casos empresariales: una visión desde la administración y la competitividad; volumen III / Allynson Karen Venegas, editora. – Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Gran Colombiano., 2023  
126 p.: il; col. 23 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

eISBN 978-628-7534-97-1

1. Administración de empresas 2. Competitividad--Estudio de casos 3. Empresas de servicios - Colombia -- Estudio de casos 4. Sector marroquinería - Estudio de casos I. Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano II. Tít.

SCDD 658.022 Co-BoIUP

*Sistema Nacional de Bibliotecas - SISNAB  
Institución Universitaria Politécnico  
Gran Colombiano.*



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 Gran Colombiano. Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano 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 constituyen una postura institucional al respecto.

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

El proceso de Gestión editorial y visibilidad en las Publicaciones del Politécnico Gran Colombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310.

# Tabla de Contenido

---

Agradecimientos	8
Presentación	9
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>12</b>
<b>Evaluación de la capacidad internacional y la factibilidad comercial de una empresa marroquinera en Colombia</b>	
Introducción	14
Generalidades de la empresa	14
Filosofía	15
Descripción del tipo de cliente	15
Descripción de los proveedores	16
Análisis externo	17
Análisis del macroentorno	17
Análisis del sector	20
Grupo Estratégico	22
Contexto nacional e internacional sector de marroquinería y cueros	25
Análisis interno	26
Evaluación de la capacidad exportadora de la empresa	26
Análisis del potencial exportador	29
Desarrollo Estratégico	32
Propuesta estrategias	32
Propuesta de logística comercial para Florida - Estados Unidos	34
Propuesta de Innovación	36
Conclusiones	37
Referencias	38

## CAPÍTULO II

42

### Análisis prospectivo de la empresa Global Manager Investment S.A.S- Asesoría y Consultoría en Migración

Introducción al estudio de caso	44
Diseño de estudio de caso	44
Antecedentes	44
Unidad de análisis que delimitarán las fronteras del Caso	45
Métodos e instrumentos de recolección de la información	45
Análisis externo	45
Análisis interno	47
Análisis de la información	52
Tendencias	52
Ranking	53
Impactos cruzados	54
Mic Mac	56
Hipótesis	57
Escenario meta	59
Estrategias para aplicar el escenario meta	60
Lecciones y recomendaciones	62
Referencias	62

## CAPÍTULO III

66

### Análisis estratégico empresa IPK Constructores

Introducción	68
Marco Contextual	68
Metodología	69
Resultados y análisis	70
Macroentorno	70
Análisis del sector	72
Análisis matriz MEFE	73
Análisis interno	74
Análisis aspecto financiero	75
Análisis MEFI	77
Análisis matriz MPC	78

Análisis matriz DOFA	80
Determinación del cuadrante estratégico según matriz SPACE	82
Análisis matriz CPE	84
Propuesta estratégica	85
Conclusiones y Recomendaciones	88
Referencias	89

## **CAPÍTULO IV**

**92**

### **Análisis prospectivo empresa Ferredistribuciones Éxito**

Introducción	94
Antecedentes	94
Metodología	95
Estado del arte	96
Análisis externo	97
Análisis interno	101
Matriz DOFA	101
Análisis de Stakeholders	102
Plano de convergencias entre actores del orden 1	106
Análisis VITEC	107
Análisis de la información matriz de cambio	109
Ábaco de Reigner	111
Análisis Estructural - Matriz de Impactos Cruzados	115
Vectores y direccionadores	116
Análisis morfológico	118
Escenario Meta	120
Estrategias	120
Plan Estratégico	120
Lecciones y recomendaciones	123
Referencias	124

# Agradecimientos

---

Los autores de este libro reconocemos de manera especial a los empresarios y los gerentes que son fuente de inspiración y aprendizaje para los estudiantes del programa de Administración de Empresas del Politécnico Grancolombiano.

También, a los profesores, quienes, con dedicación y entrega hacen del aula cada semestre un laboratorio empresarial. Por último, pero no menos importante, a los estudiantes que con un esfuerzo adicional hacen posible esta publicación.

# Presentación

---

A continuación, se presenta el tercer volumen del libro *Casos empresariales: una visión desde la administración y la competitividad*; cabe anotar que, estos cuatro estudios empresariales surgen del trabajo entre estudiantes y docentes de los programas de pregrado de Administración de Empresas y la Especialización en Gestión Empresarial, de la Escuela de Administración y Competitividad del Politécnico Grancolombiano, con el apoyo de empresarios que han dado un espacio para conocer su realidad y en un común ejercicio entre academia y empresa.

Estructura de la obra consiste en un primer capítulo, denominado “Evaluación de la capacidad internacional y la factibilidad comercial de una empresa marroquinera en Colombia”, el cual presenta un estudio sectorial en el que se toma como base la realidad de una empresa marroquinera; aquí se revisa la situación que ha enfrentado en los últimos dos años y se propone una estrategia de negocios con posibilidades de apertura de mercado en el exterior. Lo anterior se da aprovechando la madurez que ha alcanzado el comercio electrónico y la mayor visualización de los procesos de exportación para los empresarios colombianos.

El segundo capítulo se enfoca en un análisis prospectivo para la empresa “Global Manager Investment S.A.S —asesoría y consultoría en migración”. Se aborda un tema que, a todas luces, se encuentra a la orden del día y llama la atención de los interesados en migrar a otro país, gracias a las diversas posibilidades laborales, académicas, de negocios que se presentan, sobre todo, en países desarrollados o con amplias posibilidades para mejorar la calidad de vida; por lo tanto, en este capítulo se proponen nuevas posibilidades para la empresa.

El capítulo tres presenta un análisis estratégico para la empresa LPK Constructores, como resultado de una consultoría universitaria en la que se establece la situación actual que enfrenta la empresa frente al mercado y a sus procesos internos. Con estos resultados se proponen estrategias por seguir.

En el capítulo cuatro se presenta el segundo análisis prospectivo de esta edición para la empresa Ferredistribuciones Éxito. Acá se identifican los escenarios futuros que la compañía tiene posibilidad de implementar en los próximos diez años; dichos escenarios se formulan con base en información brindada por el empresario y la investigación realizada en el transcurso de la consultoría.

Esperamos que este volumen sea de su agrado y aporte al desarrollo académico y empresarial.





# Capítulo 1

Foto de La Compagnie  
Robinson en Unsplash

# Evaluación de la capacidad internacional y la factibilidad comercial de una empresa marroquina en Colombia

**Allynson Karen Venegas Camargo**

Magíster en Docencia

[vcallynson@poligran.edu.co](mailto:vcallynson@poligran.edu.co)

**Hernando Espitia López**

Magíster en Dirección financiera

Magíster en Relaciones y Negocios Internacional

[hespitia@poligran.edu.co](mailto:hespitia@poligran.edu.co)

## Introducción

Se presenta el estudio de caso de una empresa marroquinera real que ha decidido mantener la reserva de su identidad; esta se dedica a la fabricación de bolsos y accesorios, tanto en cuero como en material sintético, atiende al mercado colombiano con venta al detal en puntos de venta propios y un porcentaje pequeño con ventas a mayoristas. Inició operaciones en 1994 y se ha venido posicionando en el mercado nacional, tanto en el diseño de productos, como en calidad y precio; por otra parte, la empresa ha tenido una curva de aprendizaje importante en sus más de 25 años de operación, tiene claro su proceso de producción, así como el *core* del negocio y el público objetivo.

Los hechos presentados por la pandemia en el 2020 obligaron a la empresa a buscar nuevos horizontes, dado que, durante los años de operación, la venta directa era su canal de ventas, por lo tanto, fue imperativo buscar nuevas alternativas en el mercado externo. Aunque se debe hacer una curva de aprendizaje en este sentido, el nivel de formación de los directivos y el apoyo que puede obtener por entidades estatales en procesos de exportación muestran un camino con mayor claridad, porque el producto seleccionado para exportar cumple con todos los requisitos de norma y de origen para el mercado norteamericano, a través del tratado de libre comercio.

Este ejercicio también le permite a la empresa visualizar que el proceso de exportación es mucho más fácil de lo que piensa y genera nuevas oportunidades para mantener y hacer crecer las ventas dadas las condiciones actuales del mercado. Por lo tanto, la empresa está dispuesta a explorar, pero el desconocimiento la ha limitado y esta coyuntura le sirvió como un detonante para dar el paso en este sentido.

## Generalidades de la empresa

La empresa es familiar dedicada a la marroquinería en la creación y diseño de bolsos y accesorios. Surgió como idea de negocio en 1990 y, en 1994, comenzó la producción de bolsos; desde ese momento, empezó a abrir puntos de venta en Bogotá en las zonas comerciales más populares para la venta de estos productos; finalmente, en el 2006, formalizó su constitución como una empresa de sociedad limitada, llegó a tener alrededor de veinte

puntos de venta, todos en Bogotá y municipios aledaños. En el 2021, dada la contracción económica, cuenta con diez puntos de venta y un punto de venta virtual a través de la página web. Por último, maneja tres líneas de producto que son cuero, material sintético y línea deportiva en lona.

## Filosofía

A continuación, se presenta un análisis de la filosofía de la empresa, siendo importante destacar que desde este aparte se define su práctica empresarial y la forma como se relaciona con *stakeholders* (las partes interesadas).

La visión de la empresa no permite ser medida en el tiempo, lo que le impide evaluar el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos en la planeación estratégica; ahora bien, tiene un claro enfoque en ofrecer productos de alta calidad y un alcance de mercado nacional, lo cual nos da un indicio de la poca proyección internacional que tienen sus propietarios.

En la misión de la empresa es clara la actividad económica que desarrollan y el tipo de productos que fabrican, pero se debe profundizar en los materiales que trabajan, ya que esto puede influir en la decisión de compra de un cliente extranjero. Por otra parte, también es necesario definir el tipo de cliente al que desea llegar.

Actualmente, cuenta con cincuenta trabajadores. En su diseño organizacional se encuentra: la Dirección de Diseño, quienes son los encargados directamente de la selección de los insumos, diseño e innovación de los productos, así como de la producción de cada una de las líneas y la Dirección Administrativa, con funciones como el mercadeo y la contabilidad y finanzas. Su estructura organizacional maneja una cadena de mando por niveles de jerarquía, la toma de decisiones está en cabeza de la gerencia general y la comunicación se realiza de manera formal y se difunde de manera vertical.

## Descripción del tipo de cliente

Sus principales clientes son personas naturales que adquieren los productos a través de los puntos de venta físicos o canal virtual de ventas; también manejan una línea de clientes institucionales que, dentro de su portafolio de productos, requieren diversificar con los productos de

esta empresa. Dentro de esta no existe un programa de fidelización o seguimiento de clientes, sin embargo, una forma que tiene la empresa para garantizar la recompra es con el manejo de tendencias vanguardistas en sus productos; sin embargo, una de las debilidades que se observa en la valoración de su mercado objetivo es que apunta a clientes con limitada capacidad de pago, debido a que dentro de su discurso estratégico se encuentra la frase “sensibilidad al precio”.

## Descripción de los proveedores

Dentro de los insumos que requiere la empresa, se encuentran cuero sintético, cuero y pieles, herrajes, hilos y cremalleras. En la tabla 1 se presenta una descripción del manejo con los proveedores.

**Tabla 1.** Descripción del proveedor

	Descripción del proveedor	Valor de pedido promedio por proveedor	Participación del proveedor
<b>Materias primas</b>	Proveedores que se encargan de importar el cuero sintético a la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada dos meses, la compañía realiza los pedidos con anterioridad, debido a todo el proceso aduanero que debe realizar el proveedor.</li> <li>- Si la empresa va a lanzar alguna campaña de nuevos productos o deben atender la temporada alta de ventas, los pedidos los realizan con un mes de anticipación.</li> </ul>	40 %
	Proveedores locales de cuero y pieles para marroquinería.	Los pedidos se realizan de manera mensual acorde con la producción planeada. Se tienen dos proveedores principales que cumplen adecuadamente con la calidad solicitada para la línea premium de la compañía.	30 %

<b>Insumos</b>	Los proveedores realizan el producto en Bogotá D. C., manejan el portafolio de insumos necesarios para cuando la compañía lo requiera.	La compañía realiza pedidos de insumos mensualmente o cuando su producto tiene poco stock, esto se debe a que, todos los meses, la compañía trata de lanzar un nuevo producto en tendencia, por ende, no realiza grandes pedidos para abastecer toda la compañía.	30 %
----------------	--	---	------

**Fuente:** elaboración propia.

Se observa que la empresa tiene un manejo de inventarios a corto plazo, lo cual puede influir en el costo de los materiales, el poco poder de negociación con sus proveedores y la baja capacidad de respuesta ante un pedido institucional de alto volumen.

## Análisis externo

### Análisis del macroentorno

Se presenta un análisis del macroentorno a partir de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al sector de la marroquinería. En los últimos años, la marroquinería viene presentando unos índices de crecimiento fuertes, aunque, debido a la pandemia, el 2020 presentó un balance negativo. Principalmente, la caída de ventas se da en el grupo de los bolsos y los artículos para regreso a clases (*Portafolio*, junio 2020).

Hay varias oportunidades de negocio en el sector cuero y sus manufacturas, gracias al adecuado manejo de las pieles de vacuno y exóticas desde su proceso mismo en zocriaderos y ganaderías amigables con el medio ambiente, y la producción de calidad de la oferta diversa, con un diferenciador especial en el diseño (Procolombia, 2021).

De acuerdo con Colombia Productiva (2021), el país se destaca por sus vocaciones regionales para el desarrollo del sector del cuero, con procesos de alto valor agregado, innovación y diseño, para lo cual avanza

en fortalecer el tejido empresarial, incrementar su participación en el mercado interno, luchar contra el comercio desleal, consolidar un crecimiento estable de su producción y lograr que su “marca país” penetre principalmente con productos manufacturados a los mercados vecinos y al de Estados Unidos.

Para el 2022, la problemática que se enfrenta tiene que ver con la escasez de insumos y materias primas para la fabricación, siendo la principal razón por la cual los precios se han incrementado obligando a los productores a asumir los altos precios; a lo anterior se suma un incremento del 45 % en la exportación de cuero a países como China e Italia y productos marroquinos en un 75 % a países como Estados Unidos, Perú, Ecuador y Costa Rica (Solorzano, 2022).

En el 2019, el sector se vio golpeado en temas como empleo y la producción por factores como mayores importaciones y contrabando; ahora bien, se esperaba que con las exportaciones estos indicadores empezaran a mejorar para el 2020 y 2021 (ACICAM, 2020).

El impacto de la pandemia en el sector marroquino ha cambiado los hábitos de los consumidores. El hecho de estar más tiempo en casa ocasionó una preferencia por el calzado cómodo para teletrabajar, lo que generó una caída de 31,7 % en las ventas de zapatos en el país (*La República*, 2021). El regreso a la normalidad de las empresas vislumbra un horizonte positivo para el sector; desde ACICAM se proyecta un crecimiento del 5 % en producción y en ventas de calzado (*La República*, 2022).

Según Colombia Productiva (2021), el sector marroquino tiene un amplio potencial para la exportación gracias a los tratados de libre comercio firmados entre Colombia y otros países, que ven en los productos de fabricación en cuero un potencial por la creatividad, la diferenciación y la calidad en el diseño.

El Decreto 1633 del 14 de diciembre del 2020 prorroga la vigencia por 2 años más el Decreto 2279 del 16 de diciembre del 2019, en el cual se aplica un arancel del 35 % a las importaciones provenientes de países no TLC, que declaren precios por debajo de los umbrales. Con esta me-

dida y junto con el Decreto 436 del 2018, se continua con la prevención del contrabando técnico que se realiza a través de la declaración de precios anormalmente bajos y subfacturados (Santa, 2020).

El sector del calzado, cuero y marroquinería registra un superávit comercial en la venta de materia prima y un déficit en productos elaborados. En otras palabras, Colombia vende la materia prima (el cuero) y compra la marroquinería, lo que afecta la industria, adicionalmente, también se encuentra el contrabando (Fedegan, 2021).

Dado que uno de los insumos que se requieren para la industria marroquinera es el cuero, las curtiembres juegan un papel importante a la hora de evaluar el impacto ambiental. La transformación de pieles en Colombia se desarrolla en gran medida de manera artesanal con baja tecnificación y escasa inversión en investigación, lo cual lleva a caudales vertidos de aproximadamente 45 litros por segundo, a pesar de las capacitaciones y los proyectos que se desarrollan entre Acercar y alianzas con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y la Universidad de los Andes (Solorzano, 2021).

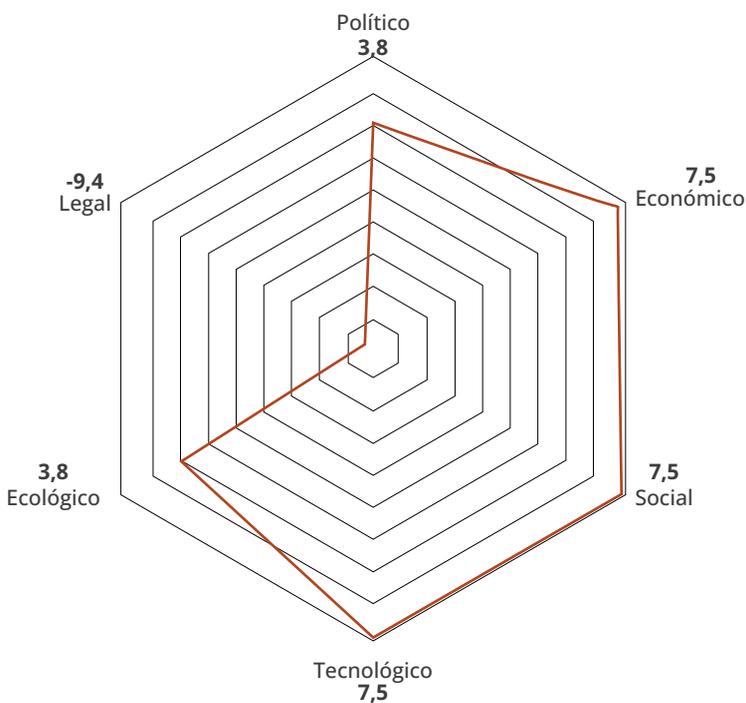
El programa de intervención para el mejoramiento ambiental que se gesta desde la Cámara de Comercio de Bogotá, en alianza con la Unión Europea, Corporación Ambiental Empresarial y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, aseguran prácticas sostenibles e incluyentes que permitan reducir las disparidades socioeconómicas y la inequidad para las empresas de curtiembres (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

A mediados del 2020, el Gobierno anuncio medidas importantes en términos de herramientas TIC para las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas que tendrán la posibilidad de impulsar sus ventas en línea y fortalecer su presencia en el comercio electrónico y en importantes mercados, gracias a la alianza, liderada por Colombia Productiva —entidad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo—, entre la red social empresarial 'Compra Lo Nuestro' y StoreON, el hub de servicios de e-commerce (Mincit, 2020).

En Colombia se presenta un crecimiento en el número de transacciones en línea mucho más acelerado que en el valor total de las ventas en los

diversos sectores; se evidencia que, entre enero y agosto del 2021, el número de transacciones creció el 53,8 %, y el valor total de las ventas en el mismo periodo creció 14 %. Esta diferencia en tasas de crecimiento evidencia un profundo y acelerado cambio en las preferencias de los consumidores, pues ahora, cada vez más personas usan el comercio electrónico, aunque están optando por productos de menor valor (Cámara de Comercio, 2021).

Figura 1. Gráfico PESTEL



*Fuente:* elaboración propia

### Análisis del sector

A continuación, se presenta el análisis del nivel de competencia para el sector al que pertenece la empresa.

### *Competidores de la industria (actuales)*

En Colombia, el mercado del calzado, bolsos y accesorios en cuero tiene una alta representación, se enfoca principalmente en pymes ubicadas en diferentes ciudades, como lo explica la Cámara de Comercio de Bogotá (2020).

En Bogotá en el barrio Restrepo funcionan unas 1500 empresas de calzado, y cuenta con la marca “Hecho en el Restrepo”, barrio considerado insignia de la industria del calzado y donde funciona el Museo del Cuero. La mayoría de las pymes dedicadas a esta actividad afrontan problemas financieros en todo el país, por la inundación de calzado asiático. En el Valle del Cauca trabajan unos 500 talleres de calzado, y en Cúcuta, Norte de Santander, destacan Mussi Zapatos, con más de 30 años de trayectoria y Calzado Gilvanni, que lleva 13 años produciendo calzado. En su conjunto el sector es uno de los más significativos de la industria colombiana, como que representa cerca del 1 % de la producción y participa con más de 3 % del empleo.

### *Amenaza de participantes potenciales o nuevos competidores*

La amenaza más representativa para la industria marroquinera se da en el ingreso ilegal de calzado proveniente de Asia; aunque la calidad es baja y no compiten en diseño, el precio sí es un factor diferencial a la hora de la venta. Entre las ciudades que más contrabando de zapatos reciben, según las autoridades, se encuentran Cali y Bogotá. Competir con esta problemática no es fácil, sin embargo, la calidad y el diseño es un diferencial que se debe aprovechar al máximo.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Como se expresa en el análisis PEST, debido a la pandemia, los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo frente al calzado, principalmente (Solorzano, 2021). En consecuencia, las empresas deben adaptarse a los cambios produciendo modelos diferentes que proporcionen calidad y confort.

### *Poder de negociación de clientes o compradores*

Lo que más se destaca es el cambio en la forma de compra, Internet como medio para presentar el producto y ser escogido por el cliente, la forma de pago electrónica y la mensajería a domicilio marcan pautas importantes en este aspecto.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores son de dos tipos; primero, los extranjeros que envían insumos que fluctúan en valor por el cambio del dólar y, por otra parte, los internos que presentan una serie de problemas debido a situaciones de índole ambiental.

## **Grupo estratégico**

Las empresas en Colombia que se sitúan bajo el mismo sector de la organización analizada y que presentan estrategias de negocio similares, siendo una competencia directa las siguientes.

### *Macoly*

Es un competidor cercano, con productos innovadores; ha aumentado en ventas durante los últimos años, con una calidad similar a la empresa analizada, tiene presencia a nivel nacional sin presencia en la comunidad internacional, con unos precios competitivos. Ofrece productos similares como: zapatos, botines, botas, bolsos y muchos más accesorios de cuero.

### *Fiorenzi*

Es un competidor importante, por cuanto sus productos son innovadores, con una calidad similar a los demás competidores, tiene presencia a nivel nacional y se enfoca en estratos socioeconómicos 3 y 4, por lo que compite también en precio. Los productos que ofrece son: zapatos, botines, botas, bolsos y muchos más accesorios de cuero.

### *Color Piel*

Es una empresa dedicada a la fabricación de marroquinería y accesorios en cuero, con un diseño vanguardista a la altura de las últimas tendencias, que enfoca sus productos a jóvenes. Está ubicada en Bogotá.

### *Cebbras Bags S.A.S.*

Es una empresa con diseños que ofrecen salir de la rutina, enfocada en jóvenes creativos y casuales que quieren estar a la moda en cuanto a color y diseño.

Por otra parte, a partir de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se determina que Fiorenzi es la empresa que más fortalezas presenta en el grupo estratégico, con una amplia participación en el mercado que ha ganado y sostiene desde hace más de cinco años; además de varias certificaciones por el manejo de sus insumos y calidad en la producción, todo lo cual le ha permitido posicionar su marca en el exterior, siendo la única de las analizadas que exporta. Pero, este análisis permite ver el potencial que tiene la empresa analizada para llegar a exportar sus productos, ya que cuenta con un alto nivel de innovación que no se evidencia en la misma medida con los demás competidores.

Si bien Colorpiel, Macoly y Cebra tiene un producto similar, las debilidades de estos competidores favorecen la posibilidad de tener mayor participación en el mercado nacional e internacional, así como mejorar ventas y posicionamiento.

Tabla 2. Grupo estratégico

MATRIZ MPC														
Inversiones MACOLY LTDA														
FIORENZI														
COLOR PIEL														
CEBRAS														
#	Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación		Puntaje									
			Tipo	Número										
1	Crecimiento en la participación del mercado (últimos cinco años)	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Fortaleza	4	0,10	Debilidad Menor	2	0,20	Gran Debilidad	1	0,10
2	Participación en el mercado actual	0,12	Fortaleza Menor	3	0,36	Gran Fortaleza	4	0,12	Gran Debilidad	1	0,12	Debilidad Menor	2	0,24
3	Crecimiento en ventas (últimos cinco años)	0,12	Gran Fortaleza	4	0,48	Fortaleza Menor	3	0,12	Debilidad Menor	2	0,24	Gran Debilidad	1	0,12
4	Endeudamiento	0,08	Debilidad Menor	2	0,16	Gran Fortaleza	3	0,08	Gran Fortaleza	4	0,32	Gran Debilidad	1	0,08
5	Rentabilidad activo neto	0,08	Fortaleza Menor	3	0,24	Gran Fortaleza	4	0,08	Debilidad Menor	2	0,16	Gran Debilidad	1	0,08
6	Exportaciones como % de las ventas	0,12	Gran Debilidad	1	0,12	Gran Fortaleza	4	0,12	Debilidad Menor	2	0,24	Debilidad Menor	2	0,24
7	Palanca de crecimiento (equilibrio o EBITDA - KTNO)	0,07	Fortaleza Menor	3	0,21	Gran Fortaleza	4	0,07	Debilidad Menor	2	0,14	Gran Debilidad	1	0,07
8	Certificaciones de gestión (ISO 9000, ISO 45001)	0,07	Fortaleza Menor	3	0,21	Gran Fortaleza	4	0,07	Gran Debilidad	1	0,07	Debilidad Menor	2	0,14
9	Nivel de innovación (marcas y productos nuevos últimos cinco años)	0,12	Gran Fortaleza	4	0,48	Fortaleza Menor	3	0,12	Debilidad Menor	2	0,24	Gran Debilidad	1	0,12
10	Crecimiento utilidad operacional (últimos cinco años)	0,12	Fortaleza Menor	3	0,36	Gran Fortaleza	4	0,12	Debilidad Menor	2	0,24	Debilidad Menor	2	0,24
		<b>1,00</b>			<b>2,92</b>			<b>3,68</b>			<b>1,97</b>			<b>1,43</b>

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en EMIS (2021).

## Contexto nacional e internacional sector de marroquinería y cueros

En Colombia, el sector de producción en marroquinería y cueros se ha visto afectado, en general, **año a año**; las ventas locales se han ido reduciendo considerablemente. Para el 2019, la reducción fue del 6,9 % (ACICAM, 2020), debido, en gran parte, a las importaciones que ingresan desde China, principalmente, que representa el 70 % de las importaciones. El sector se mantiene optimista, en especial, en la producción y la venta de artículos de cuero principalmente, bajo las premisas de diseño y calidad a bajos precios; sin embargo, el 2020 fue un año muy difícil para el mercado local, debido a la pandemia, cuando el consumo se redujo en un 7 % (LegisComex, 2021).

Sobre las exportaciones, el 2020 fue un buen año en comparación con el 2019 para el sector, ya que estas crecieron un 23 %, llegando a \$ 41 millones de USD. Los principales destinos son Estados Unidos, con un 66 %, y México, con un 7 %. La exportación de bolsos de mano subcapítulo 42022 equivalen al 19 % del total de las exportaciones; los principales productos corresponden al código 42050000 (demás manufacturas de cuero natural o regenerado) que equivalen al 57 % del total de las exportaciones. Lo anterior ratifica el tipo de producto y mercado seleccionado, como es la exportación de productos en cuero natural y al mercado norteamericano (LegisComex, 2021). Este tipo de exportaciones está dirigido a un mercado exclusivo, con mediana y alta capacidad de pago, que valoran los productos hechos a mano, de materiales y diseños exclusivos que los diferencie del resto de consumidores.

En el ámbito mundial, según la Asociación Española de Empresas de Componentes para el Calzado, en una encuesta que realizan cada año, se puede ver que, la mayoría de países productores de calzado y marroquinería han experimentado un deterioro de sus exportaciones, solo China es el país más beneficiado y el que presenta tasas positivas de crecimiento de un 30 %, aproximadamente, sobre todo en el 2019. La misma encuesta revela que los productores estiman que los precios disminuyen cada año, lo que va reduciendo el margen de rentabilidad, lo cual afecta gravemente el mercado, en especial, si lo que quieren es competir por precio con respecto a los países asiáticos. Finalmente,

debido a la pandemia, también estiman que el volumen de ventas disminuirá de manera considerable para estos años venideros; bajo este panorama desolador, las empresas afrontan problemas de endeudamiento, flujo de caja y bajas inversiones en infraestructura tecnológica que les permita afrontar la nueva realidad (Sánchez, 2020).

Esta situación reafirma la necesidad de crear oportunidades de abrir mercados basados en diferenciales de producto más allá del precio, donde no se puede competir con países como China.

## Análisis interno

### Evaluación de la capacidad exportadora de la empresa

La evaluación se realiza a partir de la definición del producto más representativo de la empresa y se establece por medio de la ficha técnica.

#### *Ficha técnica del producto*

**Tabla 3.** Posición arancelaria

4202210000	Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o cuero charolado.
------------	---

Nota: elaboración propia tomada de la DIAN, consultas arancelarias (2021).

#### *Calidad del producto*

Los bolsos manos libres tipo exportación están elaborados en cuero vacuno 100 %, con finos acabados internos y externos, herrajes y cremalleras de alta calidad; se presentan en motivos variados en cuatro colores y en diferentes tamaños. Para el ejercicio se trabajará con el siguiente producto.

**Tabla 4.** Descripción el producto

<b>Nombre del producto</b>	Bolso manos libres en cuero vacuno
<b>Dimensiones</b>	Alto 24 cm, ancho 28 cm y fondo 10 cm
<b>Peso</b>	850 gramos por unidad (incluye embalaje y empaque individual).
<b>Colores</b>	negro, azul, miel, café y rojo.

**Fuente:** elaboración propia a partir de información del producto (2021).

**Figura 2.** Foto de referencia del producto (se asemeja al producto real)



**Fuente:** imagen tomada de LUM3N en Pixabay (2021).

*Costo del producto*

Para el costo del producto se define una tabla que recoge tanto la cantidad y el costo de materia prima por unidad, así como el costo de mano de obra directa e insumos por unidad, sobre el producto seleccionado para exportar.

**Tabla 5.** Costo de producción unitario producto por exportar

## Costo producción por unidad (USD)

Materia prima / proceso	Cantidad	Unidad medida	Valor por unidad	Valor total
Cuero	½	Pieza	\$ 45	\$ 22,35
Razo poliéster plastificado	0,5	Metro	\$ 2	\$ 0,32
Remaches	4	Paquete x 3000	\$ 150	\$ 4,05
Cemento de contacto	0,1	Litro	\$ 4	\$ 0,38
Hilo encerado	90	Carrete x 250 m	\$ 1	\$ 0,40
Hebilla	1	Paquete por 10	\$ 7	\$ 0,70
Cremallera 25 cm	1	Paquete x 1000	\$ 91	\$ 0,09
Cremallera 20 cm	1	Paquete x 1000	\$ 79	\$ 0,08
Cremallera 15 cm	1	Paquete x 1000	\$ 53	\$ 0,05
Herrajes	1	Paquete x 500	\$ 78	\$ 0,47
Bolsa individual de empaque	1	Paquete x 200	\$ 28	\$ 0,14
Insumos de producción (servicios públicos, arriendo, seguridad, aseo)	1	Insumos x mes x 2400 productos	\$ 1421	\$ 0,59
Mano de obra x unidad	1,5	Costo x hora	\$ 2	\$ 3,24
<b>Total (costo de producción x unidad)</b>				<b>\$ 32,85</b>

**Fuente:** elaboración propia.

### *Características del producto*

Es un bolso en piel de vaca, tamaño mediano ideal para mujeres actuales, modernas, ejecutivas, versátiles, posee un bolsillo externo y un bolsillo interno, para llevar colgado del hombro. Viene en cuatro colores, es un producto de larga duración.

### *Marca*

La marca con la cual sale a la venta el producto es de la empresa estadounidense que cuentan con su propia red de puntos de venta al detal y posee una marca propia y bien posicionada, es claro que se mantiene la información de país de origen, calidad y descripción de materias primas.

### *Garantía*

Los productos tienen un alto control de calidad en materiales, confección y acabados, pero cualquier inconveniente con el producto se ofrece reposición del producto o devolución de dinero para mercados externos, como es en Estados Unidos.

## **Análisis del potencial exportador**

Para el análisis del potencial exportador de la empresa seleccionada se aplicó la encuesta diseñada por la Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo al gerente de la compañía. A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones.

**Tabla 6.** Resultados encuesta potencial exportador a la empresa

Áreas o dimensiones	Descripción del área	Ítems	Puntaje	Puntaje máximo
A	Calidad del producto (40 %)	14 al 24	29,82 %	40 %
B	Empresa y su capacidad productiva (25 %)	25 al 31 34 al 39 46 50 55 al 56	21,18 %	25 %
C	Capacidad comercial (20 %)	8 al 12 32 y 33 40 al 42 47 al 49 51	11,14 %	20 %
D	Capacidad gerencial (15 %)	43 a 45 52 a 54	10,00 %	15 %
<b>Sumatoria</b>			<b>72,14 %</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (2021).

Como se puede observar en los resultados y acorde con la clasificación de las preguntas dentro de cada una de las dimensiones es necesario hacer claridad en algunas de ellas.

### *Dimensión A*

Se relaciona con la calidad del producto. Se tienen las preguntas 16, 17 y 18, las cuales, para nuestro criterio, no deben hacer parte de esta dimensión, ya que, como sucede con la empresa objeto de estudio, no ha realizado exportaciones, pero su experiencia en el mercado colombiano y de acuerdo con comentarios que ha recibido de sus productos tanto de clientes nacionales como extranjeros, el producto es de excelente calidad y los diseños han sido muy bien recibidos por parte del

público. Sin embargo, estas preguntas están enfocadas directamente en si ha realizado o no exportaciones, si estas preguntas se enfocaran dentro de la capacidad comercial y no dentro de la calidad del producto tendríamos una calificación del 37 %, de un total del 40 %. Es claro que, al no tener experiencia exportadora, es muy difícil saber si el producto tiene o no aceptación en dichos mercados, en especial, en lo que se refiere a su presentación y empaque final, ya que este hecho es un factor diferenciador y da una imagen de un producto de alta calidad, algo en lo que la empresa aún no ha incursionado y desconoce esa curva de aprendizaje, factor por demás que no es relevante para el ejercicio que se planteó, ya que dichos bolsos no serán comercializados directamente con la marca productora. También es necesario tener en cuenta que el ejercicio de exportación que se plantea es para vender a una empresa que tiene posicionada su propia marca, por lo que el producto saldrá en las condiciones que ya tiene estipuladas para su mercado natural.

Teniendo en cuenta el porcentaje alcanzado del 29,82 % sobre un 40 %, es un 75 % de camino recorrido en lo que respecta a la calidad del producto y reforzando lo dicho anteriormente, lo que requiere es hacer el ejercicio inicial de exportación para poder hacer los ajustes que pudieran surgir más adelante y así saber que ya tiene un producto listo para exportar.

### *Dimensión B*

En lo que hace referencia a la capacidad productiva de la empresa, alcanza una calificación de 21,18 % sobre un 25 %, lo cual significa que la empresa está preparada y tiene la capacidad instalada tanto de maquinaria y equipo, como de personal para una producción en volumen sin afectar los diseños y la calidad del producto.

### *Dimensión C*

Al medir la capacidad comercial de la empresa, se obtuvo una puntuación del 11,14 % sobre un total del 20 %, lo cual significa que la empresa, en este aspecto, sí tiene muchas falencias en lo que se refiere a contar con un área comercial lista para la venta de productos en el mercado internacional, por lo tanto, es necesario que una vez se realice este primer ejercicio de exportación que se plantea se piense en formar al equipo de ventas o conformar

una nueva fuerza comercial enfocada únicamente a mercados externos, tanto en conocimiento de esos mercados potenciales, como en temas culturales, legales y religiosos para que no vayan a incurrir en esos errores frecuentes que comenten las empresas exportadoras al desconocer estas características poblacionales que varían de un país a otro.

### *Dimensión D*

La capacidad gerencial obtuvo un 10% de calificación de un total de 15%. Lo anterior refleja que cumple con los estándares locales, pero tanto la gerencia, como el origen de la empresa, que es familiar, le presentan limitaciones al momento de querer abrir mercados externos; aquí, las preguntas que afectaron la nota son las que tiene que ver con el origen de los recursos de capital que son solo locales y no extranjeros o que tampoco la empresa hace parte de algún conglomerado internacional; esto, claramente, es una limitante en la apertura de mercados internacionales, ya que demanda mayores esfuerzos en la actividad comercial, consideramos que el ejercicio planteado suple de manera parcial esta deficiencia, sabiendo que en el mediano plazo, sí debe considerar contar con un socio internacional que le brinde la oportunidad de acceder a otros mercados.

Finalmente, se obtuvo un puntaje final acumulado de 72,14% que la ubica en una empresa lista en lo que se refiere a calidad del producto y la capacidad productiva, pero con deficiencias en su capacidad comercial y gerencial para poder llegar a mercados internacionales.

## **Desarrollo estratégico**

### **Propuesta estrategias**

Frente a las estrategias que se proponen después de revisar el análisis interno y externo de la empresa se propone lo siguiente:

*Desarrollo de mercado:* siendo una estrategia de crecimiento, se le propone a la empresa incursionar en mercados extranjeros, aprovechando

la buena calidad de su producto y el posicionamiento que tiene en Colombia, utilizando el método que le sea más conveniente, exportación directa o indirecta.

*Desarrollo de producto:* ampliar el portafolio, incluyendo correas elaboradas en cuero y sintético, debido a que esta línea de producto aporta a la producción de cuero en un 10 %; por otra parte, incluir una línea de zapatos para dama que acompañen los diseños que se tienen de bolsos.

*Diversificación concéntrica:* aumentar las ventas y el ingreso de capital añadiendo nuevos productos en el portafolio de otros materiales que estén en tendencia como lo son el material soft EVA y material impermeable; sin embargo, cabe aclarar que estos productos se proponen inicialmente solo para consumo nacional

*Reducción de costos:* hacer un análisis de movimiento comercial de las diecinueve tiendas para identificar los problemas que presenta cada una en cuanto a volumen de ventas y establecer nuevas estrategias para incrementar los clientes y los ingresos, pero, además, para disminuir recurso humano y generar un cronograma de evaluación. Esto permitirá determinar en un periodo de seis meses si es mejor cerrar estos establecimientos y quedarse con las que realmente son rentables.

*Promoción:* crear una estrategia de comunicación interna y externa que permita mejorar el posicionamiento de la empresa.

*Externa:* desarrollar una estrategia de comunicación en Social Media que posicione a la empresa y le dé reconocimiento a la marca en diversas redes sociales; esto, usualmente, genera un alto impacto en las personas, además, se debe generar tráfico para que toda consulta dirija a las personas hasta el *landing page*, así podrán conocer la variedad de productos que se ofrecen en la empresa, pero, además, se pueden obtener los datos de los interesados.

Crear un compromiso con nuevos clientes potenciales y nuevos clientes, sin desconocer la importancia de la fidelización de los clientes actuales, así como, presentar campañas promocionales que le permitan a la empresa márgenes de beneficio.

*Interna:* este tipo de estrategia le permite a la empresa fortalecerse, incrementar la productividad y comprometer a las personas que colaboran en ella. Se propone, inicialmente, ser claros frente a los objetivos de la empresa y su situación actual, ampliar los canales de comunicación con cada una de las áreas, capacitar a los empleados en aspectos propios de su labor y que repercutan en la calidad del producto y del servicio; finalmente, empoderar a los supervisores y gerentes de las tiendas.

### **Propuesta de logística comercial para Florida (Estados Unidos)**

Para la logística comercial, el país seleccionado es Estados Unidos, especialmente, Florida. Se selecciona el mercado aprovechando el tratado de libre comercio que se encuentra vigente y el mercado latino que valora los productos en cuero; a continuación, se presenta el ejercicio del costo de exportación partiendo de un precio EXW y el Incoterms seleccionado es DAP; lo anterior incluye que todos los costos del transporte y exportación son a cargo del vendedor, el importador asume costos de nacionalización y transporte local. El cliente destino es una firma de tiendas exclusivas con presencia en casi todo el país americano y posee alrededor de 1200 tiendas.

#### *Precio de venta EXW*

Para el precio de venta partimos del costo unitario de producción, se le incrementa el margen bruto de utilidad, todo se determina en dólares americanos USD.

- Costo unitario \$ 32,85 USD.
- Margen bruto de utilidad \$ 9,85 USD.
- Precio EXW \$ 42,70.

Para los costos de exportación se estimó realizar la exportación por vía aérea envío en carga consolidada. Se estima utilizar la mitad de un Pallet P6P PMC, que equivale a 72 cajas.

## Embalaje

El producto se empacará en cajas de cartón de 60\*50\*40 cm, es una caja estándar de producción local, cada caja tiene una capacidad para 16 bolsos y cada envío es de 72 cajas. Para el embalaje dentro de la caja se utiliza espuma de polietileno que protege el producto de manera adecuada y termina por ocupar los espacios vacíos de la caja.

## Costos de exportación

**Tabla 7.** Costos generales de exportación vía aérea

Costo del flete aéreo por kilo	1,10 USD
IRC seguridad costo por kilo	0,09 USD
Combustible costo por kilo	0,50 USD
AC (Additional Charge)	1% sobre costo flete
Uso de aeropuerto por kilo	0,04 USD
Seguro de transporte	0,005* precio EXW
Embalaje*	3,5 USD por caja
Agente de aduanas y documentos	0,4%
Otros gastos de exportación **	115 USD

Nota: elaboración propia datos tomados de diversas páginas web (2021). \*Cajas de cartón, pallets, espuma de polietileno y plástico estirable. \*\*Gastos papelería, radicación documentos, certificado origen y sistema aduanero.

Para el cálculo del costo, se hizo una relación peso-volumen por lo que el estimado para la exportación plateada es:

Peso total de la carga =  $1152 \times 0,82 = 944,6$  kilos

### *Cálculo peso-volumen*

Para efectos de la estimación del costo, las empresas de carga definen que el peso asociado por cada kilo es de 6000 cm<sup>3</sup>.

Peso-volumen =  $60 \times 50 \times 40 \times 72 = 8\,640\,000 / 6000 = 1440$  kilos.

Significa que, aunque el peso de la carga se estima en 944,6 kilos, el costo del flete será sobre 1440 kilos.

**Tabla 8.** Costo de exportación DAP (Delivered At Place)

Costo del flete aéreo por kilo	\$1584 USD
IRC seguridad costo por kilo	\$130 USD
Combustible costo por kilo	\$720 USD
AC (Additional Charge)	\$16 USD
Uso de aeropuerto por kilo	\$58 USD
Embalaje	\$252 USD
Agente de aduanas y documentos	\$311 USD
Total costos de exportación	\$3071 USD

**Fuente:** elaboración propia a partir sobre una exportación total de 1152 bolsos (2021).

Costo total bolsos a exportar 1152 (costo unitario exportación) \$ 2,67 USD.

Precio venta unitario (DAP) \$ 45,37 USD.

## **Propuesta de innovación**

Una vez se realizó el análisis de la empresa y se practicó la encuesta de potencial de exportación, podemos ver que la empresa tiene un alto camino por recorrer para expandirse en el mercado internacional.

En este sentido y acorde con la encuesta de RSE Innovación del Manual de Oslo, consideramos que la empresa puede implementar varios aspectos que le ayudarán a desarrollar varias condiciones necesarias para facilitar el proceso de innovación dentro de la compañía.

La gerencia de la empresa debe iniciar un programa de cultura de innovación dentro de la organización, no solo en aspectos de producto, sino también en esquemas de gestión administrativa y comercial, este programa debe incluir incentivos y reconocimientos dentro de la organización, así como el liderazgo y el compromiso de los directivos en el programa.

Diseñar y planear un proceso de innovación a los colaboradores de la empresa, bien sea con capacitaciones específicas para cada área de la empresa o aprovechando los cursos que se ofrecen de manera gratuita en el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), entidad del Gobierno que imparte educación gratuita a las personas y empresas de manera presencial y virtual.

Implementar talleres de trabajo en equipo que alcancen la cohesión y la potencialización del trabajo en equipo, en temas de innovación y de mejora de acuerdo con lo que se percibe por parte de los clientes.

Detectar las competencias de los empleados para empoderar estos procesos de innovación, que les genere motivación, compromiso y reconocimiento a todo nivel.

Diseñar una hoja de ruta de los objetivos y las acciones que debe desarrollar la empresa para estar monitoreando los resultados obtenidos con respecto a las actividades propuestas.

## Conclusiones

La empresa analizada se caracteriza por el conocimiento de su negocio, con 25 años en el mercado, ha sobrepasado crisis que la han fortalecido. Entre sus factores diferenciadores se encuentra un adecuado proceso de producción, la calidad, variedad y precio de sus productos, sin embargo, la situación mundial que afecta a todos los sectores empresariales ha dejado al descubierto algunos puntos que se deben tener en cuenta para el

crecimiento de esta empresa; como primera medida, está la venta directa, siendo este el único canal que desde la creación de la empresa se ha trabajado. Es ahora cuando se hace necesario implementar nuevas posibilidades, como, por ejemplo, una comercialización de productos en línea.

El ejercicio de exportar para una compañía va mucho más allá de vender productos a otro país, es un ejercicio que involucra a toda la organización, que tiene componentes complejos con respecto a aspectos legales, culturales, ambientales y de infraestructura entre otros que se deben contemplar para un proceso de exportación.

La constante competencia global obliga a las empresas a crear un factor diferenciador que le garantice su presencia y posicionamiento en el mercado internacional; para lo anterior debe contar con un excelente proceso de producción, precio y soporte posventa que permita tener un control de todo el proceso.

Lo más difícil en las empresas es la mentalidad al cambio y a la innovación, puesto que, generalmente, se ubican en una zona de control y no se dan cuenta que en cualquier momento quedan fuera del mercado. El trabajo permite desarrollar una visión diferente a los procesos de exportación, ya que se trabaja en todos los eslabones de una organización. El proceso de aprendizaje deja una ruta clara por contemplar en el rol que desempeñamos como docentes y asesores en la valoración y la creación de nuevos negocios.

## Referencias

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM). (2020). *Como va el sector —enero a diciembre 2019*. Bogotá D.C.

Cae el gasto de marroquinería y calzado en últimos meses. *Portafolio* (junio del 2020). <https://www.portafolio.co/negocios/cae-el-gasto-de-marroquineria-y-calzado-en-ultimos-meses-541812>

Cámara de Comercio. (2021). *Informe: comportamiento del ecommerce en Colombia*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020, diciembre). *Prácticas sostenibles enfocados en el sector de curtiembres*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2020/Diciembre-2020/Practicas-sostenibles-enfocado-en-el-sector-de-curtiembres>

Construcción marca el pulso de reactivación. *Portafolio* (2020). <https://www.portafolio.co/economia/construccion-marca-el-pulso-de-reactivacion-544972>

Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales (DIAN). (2021, 21 de febrero). DIAN y Alianza Global para la facilitación del comercio firman memorando de entendimiento. <https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-DIAN-y-alianza-global-para-la-facilitaci%C3%B3n-de-comercio-firman-memorando-de-entendimiento-.aspx>

Emis. (2020). *Informe financiero*. Emis. Bogotá.

Estrada Rudas, C. (2022, 2 de febrero). Desde Acicam se proyecta un incremento de 5 % en producción del sector calzado. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/desde-acicam-proyectamos-un-incremento-5-en-produccion-del-sector-calzado-3301506>

Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan). (2021, febrero). *Industria del cuero atraviesa momentos difíciles*. <https://www.fedegan.org.co/noticias/industria-del-cuero-atraviesa-momentos-dificiles>

LegisComex. (2021, 6 de abril). Legiscomex - estadísticas comercio exterior. <https://www-legiscomex-com.loginbiblio.poligran.edu.co/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit). (2020, junio). La mipymes del país tendrán herramientas gratuitas para implementar comercio electrónico gracias a Compra lo Nuestro y StoreOn. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/alianza-compra-lo-nuestro-storeon-para-e-commerce>







# Capítulo 2

Foto de Humberto  
Chávez en Unsplash

# Análisis prospectivo de la empresa Global Manager Investment S.A.S —Asesoría y Consultoría en Migración

**Allynson Venegas Camargo**

Magíster en Docencia  
vcallynson@poligran.edu.co

**Daniela Valbuena Cruz**

Estudiante Administración de Empresas  
davalbuena1@poligran.edu.co

**Gabriel Andrés Pérez Lemus**

Estudiante Administración de Empresas  
gaperezl2@poligran.edu.co

**José Alberto Mateus Sastoque**

Estudiante Administración de Empresas  
jomateus1@poligran.edu.co

## Introducción al estudio de caso

La migración es un proceso que se ha llevado a cabo a lo largo de los años, tiene como propósito controlar el flujo de personas que se movilizan hacia otros países y, de esta manera, limitar las responsabilidades de los Gobiernos sobre su población. Es evidente que los países más desarrollados y que ofrecen mayores oportunidades son los que presentan una amplia demanda para migrar, esto genera un aumento desbordado de migrantes, quienes, sin el conocimiento adecuado de las políticas migratorias, pretenden ingresar de cualquier manera a estos países. Es así como se da el incumplimiento de las normas y se requiere la intervención de un profesional en derecho migratorio que apoye el proceso de legalización de acuerdo con las políticas del país al que se desea ingresar.

## Diseño de estudio de caso

### Antecedentes

Entendiendo las necesidades de los migrantes, los fundadores de la empresa iniciaron su trabajo en el sector migratorio aplicando sus conocimientos durante cinco años. Al finalizar este periodo, deciden expandirse a nivel nacional y se fundó la empresa llamada Global Manager Investment S.A.S que tiene como fin, solucionar los diferentes problemas de migración en las diversas categorías que este tema abarca. Con los años se ha fortalecido el propósito de ayudar y orientar a la población más vulnerable y desinformada, ya que es evidente que, en su mayoría, están más expuestos a incumplir las leyes y las políticas migratorias de los países.

Otro de los propósitos de la empresa es reducir los intermediarios o los tramitadores que entorpecen los procesos, algunas veces con malas prácticas como: tramitadores de visa en los que se falsifican documentos públicos. También se encuentran problemas como el desconocimiento en los procesos de las embajadas, que inducen al error y se aprovechan de la buena fe de los migrantes.

Desde su fundación hace cinco años, la empresa ha proyectado ser líder a nivel nacional en materia migratoria, por esto se encuentra enfocada en tres países en particular: Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. Estos países son su área de experticia y, debido a sus complejas políticas migratorias y al alto flujo de personas que realizan trámites con diferentes propósitos, se ha convertido en un excelente foco de mercado.

Dentro de su categoría de productos inició únicamente con visas de trabajo y estudio, al cabo de dos años, amplió su portafolio al atender asilos políticos, visas de prometidos y perdones migratorios y, a la fecha, se incluye en los servicios las visas de inversionistas y atención especial y gratuita a ciudadanos venezolanos vulnerables en Colombia.

### **Unidad de análisis que delimitarán las fronteras del caso**

El estudio se enmarca en los procesos migratorios, ya que, debido a la gran cantidad de personas que desean salir de su país de origen, se encuentra una amplia necesidad de apoyo legal que contribuya en dos aspectos básicos: primero, asegurar al migrante un servicio transparente y segundo, garantizar la legalidad del proceso, tanto al país de salida como al de llegada.

## **Métodos e instrumentos de recolección de la información**

El estudio se presenta bajo en la metodología cualitativa, basados en el concepto de Blasco y Pérez (2007, p. 32), quienes afirman que “estudia la realidad en su contexto natural y tal como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con los objetos implicados”, en este caso, la realidad de aquellas personas que desean migrar a otros países. Como instrumentos, se toman las siguientes herramientas de la prospectiva.

### **Análisis externo**

Análisis externo: por medio del análisis de macroentorno y de sectorial se obtienen los factores sobre los cuales se realiza la prospectiva.

### *Macroentorno*

Al igual que en otros países, en Colombia se presentan inconvenientes de tipo migratorio. A finales del 2021, México fue la base de una gran cantidad de migrantes procedentes de Honduras, Guatemala y Salvador, quienes arribaron con el objetivo cruzar la frontera hacia Estados Unidos, situación que llevó a una explosión de comentarios en las redes sociales, en las que se presentan problemáticas políticas, económicas y sociales por el ingreso no autorizado de estos migrantes. Entre otros aspectos, se resalta: el desempleo en el país que se registra en el 14,3 % de la población (Hernández, 2022).

Sin embargo, se encuentran posturas que afirman que la migración tiene impactos sociales, económicos y culturales positivos tanto para los países de origen como de destino, como lo informó Alicia Bárcena de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), quien presentó algunos datos del 2015 en los que se veía que la contribución al producto interno bruto (PIB) mundial por parte de los migrantes fue de 6,7 billones de dólares; además, reportó el cubrimiento de mano de obra para Estados Unidos por parte de migrantes latinoamericanos.

Como aspecto económico cabe destacar que la migración ilegal afecta los salarios del país de ingreso, ya que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), se registra que la remuneración de los migrantes es menor entre un 13 % y un 42 %, dependiendo del país, lo cual genera varios problemas entre los cuales se mencionan: primero, mayor tasa de desempleo para los ciudadanos y segundo, un menor movimiento de la economía, tanto para los ciudadanos como para los allegados al país.

Según la Organización Internacional para las Migraciones (2020), hablar de migración es relevante por la situación política y humanitaria de cada país, entendiendo que existe una diversidad de razones por las cuales se migra de un país a otro; entre ellas se encuentran: los desplazamientos por fenómenos meteorológicos, conflicto armado, persecuciones políticas, cambios en aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En el informe se presentan datos importantes como los 281 millones de migrantes en el 2020, de los cuales el 47 % son hombres, el 48 % son mujeres y el 15 % son niños.

### *Análisis sectorial*

Dadas las características de este servicio, se determina que los proveedores son todas aquellas instituciones gubernamentales que proporcionan normativas para el ingreso al país; entre ellas se encuentran: embajadas, consulados, departamento de migración de cada país, ministerios. En el caso de Colombia, estos procedimientos se realizan ante el Ministerio de Relaciones Exteriores o ante Migración Colombia (UNHCR ACNUR, 2022).

Debido a la crisis migratoria que se presenta en el mundo, existe una amplia oportunidad para las empresas que se dedican a estos temas, por lo cual la amenaza de nuevos entrantes es fuerte, ya que solo se requieren conocimientos en el área. Aunque no se puede afirmar que es una nueva amenaza por ser utilizada desde hace mucho tiempo, vale la pena mencionar el tráfico ilícito de migrantes, que es una situación que no conoce fronteras, puesto que se da en todos los países que son puntos de origen, tránsito o destino, como está catalogada Colombia, de acuerdo con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2022). Aunque no se tienen cifras reales por ser clandestino, se ha evidenciado que las personas que hacen uso de estos servicios son tratados como mercancías y son víctimas de abuso sexual y maltrato.

Por otra parte, encontramos a los tramitadores ilegales, quienes, en algunos casos, proporcionan documentos falsos para la consecución de visas o permisos y autorizaciones de permanencia para migrantes de diversos países, como lo reporta la Fiscalía General de la Nación (2022). En términos generales, las empresas que se dedican en el país a la asesoría y consultoría en migración ofrecen los mismos servicios, la diferencia radica en el mercado objetivo, en el tipo de servicios que se oferta y en las regiones sobre las cuales se tiene experiencia y conocimiento.

## **Análisis interno**

### *Capacidad dinámica*

Frente a la propuesta de Pavlou (2011), se entiende la capacidad dinámica como la manera como la empresa enfrenta la renovación, los cambios del

entorno y tiene la habilidad para modificar sus competencias, recursos y el modelo de negocio de ser necesario, esto con el objeto de responder al entorno cambiante, lo implica reconfigurar los recursos y las capacidades actuales y conlleva a la diferenciación frente a los competidores.

En cuanto a las capacidades de Global Manager Investment, se destaca el manejo de sus servicios desde el inicio de la pandemia, siendo una de las primeras compañías en el sector que aprovechó los recursos tecnológicos y humanos para adaptar los servicios y prestarlos de manera remota. Los empleados de la empresa, en poco tiempo, lograron las habilidades y los conocimientos requeridos para dar respuesta a las necesidades de los clientes con calidad y prontitud.

### *Capacidad umbral de Global Manager Investment*

Los documentos migratorios, como los gubernamentales, poseen caducidades, términos y vigencias, establecidos de acuerdo con el tipo de visa que se haya aplicado. Una de las estrategias que permite un mejor relacionamiento con el cliente es el descuento por renovación de documentos o por la adquisición de un nuevo servicio migratorio; por otra parte, los clientes tienen acceso a bonificaciones por recomendados, beneficiando a las dos partes hasta con un 50 % de descuento (referente y recomendado), incluso, si este último también es cliente de la empresa. Esta estrategia es usada principalmente para que los clientes se sientan atraídos con nuestros servicios y lo vean como algo asequible.

### *Ventaja competitiva*

Para Global Manager Investment S.A.S., su ventaja se centra en una amplia cobertura tanto nacional como internacional en materia de asesorías, garantizando la efectividad en los procesos, contando con un 97 % de aprobación de los servicios, siendo una de las empresas más competitivas y con mayor efectividad dentro del servicio que se ofrece; por otra parte, también se cuenta con una planta y equipo para potencializar y tecnificar los servicios y, en la actualidad, esto le facilita al cliente la elección para hacer sus trámites de manera virtual o asistida; este beneficio no se presta en otras empresas del sector.

Cabe aclarar que en el mercado se encuentran empresas con capacidades dinámicas importantes que las hacen competidores directos, dentro de las que se pueden mencionar: Visa Fácil y Brigard & Urrutia Abogados. Esta última es una de las firmas más importantes en el ámbito nacional, ya que ofrece un servicio de asesoría en diversas áreas migratorias, con excelentes y experimentados abogados. Por su parte, Visa Dácil es una empresa con años de experiencia en asesorías para obtención de documentos migratorios, posee un personal capacitado que puede suplir las necesidades de sus clientes, prestan un excelente servicio de atención a pesar de que su portafolio de servicios no es tan amplio.

- **Recursos tangibles**

Edificio ubicado en la Carrera 13 # 93-35, oficinas principales. Posee personal capacitado para brindar asesorías de excelente calidad en información, equipos de última tecnología para videoconferencias (cámaras, equipos de cómputo, video beam), salas de consultoría, equipos de telemarketing que se encargan de realizar el acercamiento con los clientes y el centro de atención telefónica.

- **Recursos intangibles**

Dentro de estos recursos se cuenta con *software* para recolección de leads, y recolección de clientes interesados, así como diversas plataformas digitales y redes sociales, CRM, lo cual facilita el manejo de la información y el aprovechamiento de esta.

- **Canales de comunicación y recolección de clientes potenciales**

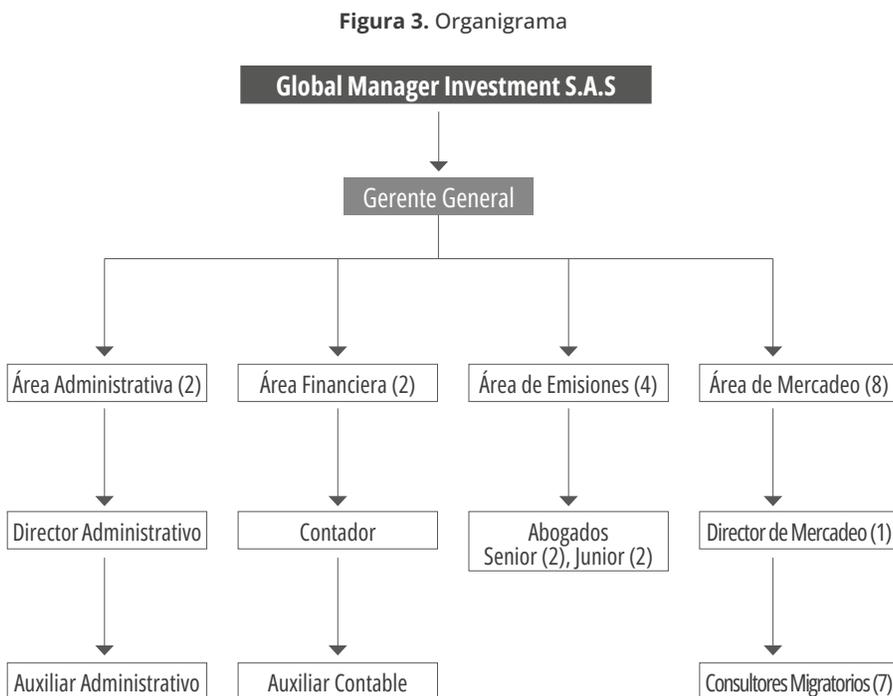
La empresa maneja canales de mercadeo directo, esto permite determinar y cubrir con mayor facilidad las necesidades reales de los clientes, además concientizar a clientes potenciales sobre la importancia de acceder a visas de manera legal y eficiente. Por otro lado, se maneja un canal empresarial en el cual se ofrecen servicios a compañías que usualmente requieran enviar sus empleados al exterior o desean asesoría para expandir sus servicios y constituir su marca o su registro fuera del país.

Dentro de los espacios que se tienen para visibilizar a la empresa se encuentran los medios digitales; por lo tanto, a través de Facebook, Instagram y Google Ads, se pauta de forma masiva llegando a más de 1800 personas diarias a nivel nacional. Entendiendo la importancia del servicio que se presta, en las redes es usual encontrar comentarios con experiencias de diversos clientes y fotografías de casos de éxito, lo que genera credibilidad y muestra la experiencia de la compañía. Por último, con estos canales de mercadeo mencionados se busca mantener el posicionamiento de marca, obtener una preferencia y fácil recordación los clientes y ser la mejor opción para nuevos clientes.

### *Revisión de áreas de Global Manager Investment*

- **Análisis de diseño organizacional**

Se presenta el diseño organizacional de la empresa.



**Fuente:** elaboración propia.

De acuerdo con la figura 1, Global Manager Investment cuenta con cuatro áreas que permiten su funcionamiento de la empresa de la siguiente manera:

1. Mercadeo: realiza las pautas publicitarias en las diferentes redes sociales, recolecta y filtra la información sobre clientes potenciales y servicios requeridos, contacta de acuerdo con las necesidades.

2. Emisiones: se encarga de la parte operativa del proceso, como la digitalización de la información de los solicitantes, corrobora la veracidad de los documentos para mitigar el riesgo de fraude y, luego, por medio de un código de empresa, sube la información a la entidad que corresponde.

Financiera: manejo de ingresos y egresos que correspondan a la operatividad de la empresa.

Administrativa: se presta apoyo al área financiera para el desarrollo del tema tributario y se resuelven las necesidades frente al recurso humano como selección, inducción, capacitación y retención.

Cada área es liderada por un director, que realiza comités de manera periódica para identificar las debilidades y las fortalezas que conllevan a la estrategia propuesta para el equipo.

*Información financiera*

**Tabla 9.**

Items	Global Manager Investment S.A.S		Brigard & Urrutia Abogados S.A.S	
	2019	2020	2019	2020
Activos	\$ 57.512.000	\$116.316.710	\$69.629.710	\$74.078.000
Pasivos	\$ 47.530.000	\$ -	\$23.983.000	\$23.605.000
Patrimonio	\$ 9.982.000	\$116.316.710	\$45.646.000	\$50.473.000
Ingresos netos por ventas	\$ 201.194.000	\$510.000.000	\$128.564.000	\$134.870.000
Utilidad	\$ 1.660.930	\$101.302.864	\$67.592.000	\$68.259.000

**Fuente:** elaboración propia.

De acuerdo con la información que se presenta en la tabla 1, se evidencia que la empresa logró en el 2020 duplicar sus activos, los cambios tecnológicos requeridos para prestar los servicios de manera remota y virtual durante el periodo de cierre comercial a nivel mundial. La pandemia llevó a la empresa a la actualización de sus equipos y *software*, sin necesidad de recurrir a endeudamiento, ya que terminó el año sin pasivos. Cabe aclarar que, en este periodo, uno de los dos socios tomó la decisión de vender sus acciones y el otro las compró.

Los ingresos aumentaron gracias a los cambios tecnológicos; antes de pandemia, la empresa prestaba sus servicios de manera presencial en Bogotá, al incluir la posibilidad de atender de manera virtual hubo un cambio positivo hacia los clientes a nivel nacional.

## **Análisis de la información**

### **Tendencias**

Las tendencias en las variables se muestran como un factor primordial para el desarrollo del caso, funcionando como un medidor, el cual califica en un ranking estratégico áreas primordiales y fundamentales para el desarrollo de la compañía, teniendo así un estudio exhaustivo de variables para un trabajo en conjunto por el bienestar y el progreso de la empresa.

En Global Manager Investment, calificar tendencias ayudó de cierta manera a establecer un cuadro de avance, el cual permite definir un marco de estrategias para las fortalezas y las debilidades de la compañía, creando así un punto de reflexión y énfasis en el trabajo realizado previamente y posterior a este estudio (Godet, 1993). En conclusión, las tendencias son una parte fundamental para el estudio de compañías y casos en un marco teórico amplio que permite el análisis del desarrollo tanto interno como externo.

## Ranking

El ranking selecciona factores internos y externos que son representativos para la toma de decisiones estratégicas, como lo afirma Jacques y Malkin (1979, citado en Godet, 1993, p. 11) “la decisión estratégica será susceptible de poner en tela de juicio la organización y todo lo referente con su existencia, sus misiones, el área de sus actividades principales y área de actividades principales”. Según lo anterior, podemos decir que al momento de que se estén pensando los movimientos y los análisis del ranking, con el fin de mantener o mejorar los resultados que brinda la compañía es vital estar al tanto de las cosas que mejor estamos ofreciendo, las que deben seguir en desarrollo, donde aplicar cada una y así crear impacto en las personas.

En el ranking se analizó que la empresa se ve beneficiada por los siguientes factores: la empresa Global Manager Investment usa sus fuentes de comunicación para realizar una ventaja competitiva directa en el mercado local, en cuanto a trámites y procesos migratorios; las fuentes de comunicación juegan un papel fundamental para el desarrollo de cualquier empresa que busca un posicionamiento en la obtención de clientes potenciales en el largo plazo; Global Manager Investment usa las fuentes de comunicación para el acercamiento tanto a potenciales como actuales clientes, dándole un uso a los medios virtuales para generar un incremento en ingresos porcentuales netos que en un incremento en promedio anual crecen en un 2,5 %, los cuales se obtuvieron gracias a las herramientas anteriormente nombradas.

Global Manager Investemnt se ve obligada por la pandemia a crear nuevas formas de atraer clientes por medio de la virtualidad, para lo cual se maneja una herramienta con la cual existe una comunicación con los clientes de manera directa y, por lo tanto, ayuda a resolver cada inquietud o solicitud que ellos presenten. En el rango tienen un aspecto por destacar y es un factor para usar a favor en contra de la competencia directa, como Visa Fácil, Visas Ya o Brigard & Urrutia Abogados S. A. S, entre otras; estas no cuentan con la facilidad de medios electrónicos para agilizar los respectivos tramites de cada país, es una ventaja comparativa la cual ayuda a la empresa Global Manager a tomar una mejor posición de un aproximado del 3,5 % en el mercado global.

## Impactos cruzados

Figura 4. Impactos cruzados

		Matriz de impactos cruzados									
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	Dependencia
V1		0	1	2	0	1	0	2	3	3	<b>12</b>
V2	1		1	0	2	1	1	0	2	2	<b>10</b>
V3	2	3		3	3	3	3	2	3	3	<b>25</b>
V4	1	2	3		3	3	3	3	3	2	<b>23</b>
V5	3	3	3	3		3	3	2	3	3	<b>26</b>
V6	2	1	3	3	3		3	2	2	1	<b>20</b>
V7	2	1	3	3	3	3		1	2	1	<b>19</b>
V8	2	1	3	2	2	2	1		2	0	<b>15</b>
V9	3	0	3	0	3	1	1	0		1	<b>12</b>
V10	3	3	1	1	2	1	0	1	0		<b>12</b>
Influencia	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	

**Fuente:** elaboración propia.

Según García y Suárez (2013), los impactos cruzados es una matriz que permite dar a conocer la relación de los diez factores más importantes que se tienen en la empresa; es decir, el impacto que se tiene entre ellas está compuesta por dos variables dependiente (la columna izquierda de la tabla de arriba) y variable independiente (factores que se encuentran en la fila superior de la tabla de arriba) algunos de los ítems que se multiplicaron fueron los que se ven en la tabla 2.

Tabla 10.

Variable dependiente	Variable independiente	Impacto	Argumento
Resaltando entre la competencia (V1)	Pandemia lleva a la virtualidad (V10)	3	Se evidencia un impacto de nivel 3, debido a que, gracias a las nuevas herramientas adquiridas en época de pandemia, la empresa Global Manager Investment llegó a resaltar entre la competencia siendo unas de las que mayor servicio virtual ofrece.

Fuentes de comunicación. (V2)	Decisiones en estados en casos migratorios (V4)	0	El impacto que se recibe por medio de las tomas de decisiones en cuanto a estados en casos migratorios es nulo al momento de afectar los canales de comunicación que maneja Global Manager Investment.
Migración masiva (V3)	Incremento del mercado debido a la crisis migratoria de los últimos años (V5)	3	El incremento del mercado debido a la crisis migratoria en los últimos años impacta de manera drástica a los entornos sociales que se trabajen en el ámbito laboral de la empresa.
Decisiones en estados en casos migratorios (V4)	Fuentes de comunicación (V2)	2	El alcance de las fuentes de comunicación con las decisiones políticas sobre relaciones exteriores de los Gobiernos impacta de manera fundamental en la transmisibilidad de la información a la sociedad
Incremento del mercado debido a la crisis migratoria de los últimos años (V5)	Precios que se ofrecen (V9)	3	Los precios que ofrecen tienen una influencia mayor sobre el incremento del mercado migratorio ya que tienden a determinar su desarrollo, debido a la crisis migratoria de los distintos Gobiernos.
Proveedores gubernamentales (V6)	Crisis migratoria de los últimos 4 años en Colombia (V7)	3	La crisis migratoria tiene un rango superior en cuanto a los proveedores gubernamentales, ya que funcionan y actúan de la mano para el desarrollo de ambas.
Crisis migratoria de los últimos 4 años en Colombia (V7)	Migración masiva (V3)	3	La crisis migratoria se presenta como una variable similar a la migración masiva, ya que cuentan con los mismos dependientes y co-independientes, lo cual hace un trabajo en conjunto.
Mercado migratorio de flujo continuo (V8)	Proveedores gubernamentales (V6)	2	Los proveedores gubernamentales tienen una afluencia en cuanto al mercado migratorio, ya que de cierta manera son los que ponen reglas y límites para este.
Precios que se ofrecen (V9)	Resaltando entre la competencia (V1)	3	Los precios que se ofrecen es una variable por destacar al momento de resaltar ante la competencia, ya que son el punto inicial para establecer una línea de mercado.
Pandemia lleva a la virtualidad (V10)	Mercado migratorio de flujo continuo (V8)	1	La pandemia llevada a la virtualidad es un punto fundamental en el mercado migratorio de flujo continuo en el tiempo contemporáneo para marcar una línea de tiempo, la cual cree un mercado de flujo continuo actual.

**Fuente:** elaboración propia.

Se logra concluir que uno de los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos es la de “pandemia lleva a la virtualidad (V10)”. En relación con los demás factores, este va más a que los creadores de la compañía deben analizar las diferentes herramientas tecnológicas que se manejan y que están en tendencia para seguir llegando a sus clientes; esto les ayudará al momento de crear la plataforma virtual para ampliar los servicios de Global Manager Investment en México y Panamá.

Por otro lado, hay algunos ítems que en estos momentos está beneficiando a la empresa es “Crisis migratoria de los últimos 4 años en Colombia (V7)”, gracias a que mucha población de otros países se vio obligada, ya sea por situaciones económicas, familiares, políticas o laborales a abandonar su país y venir a Colombia, buscando nuevas oportunidades. Pero, es vital mencionar que Global Manager Investment debe estar preparado y para cuando esta crisis pase y así plantear nuevas estrategias para continuar con grandes ingresos económicos y demanda. Básicamente esta herramienta permitió dar a conocer en qué factores la empresa debe mejorar y buscar nuevas alternativas para que, más adelante, se cumpla con sus objetivos.

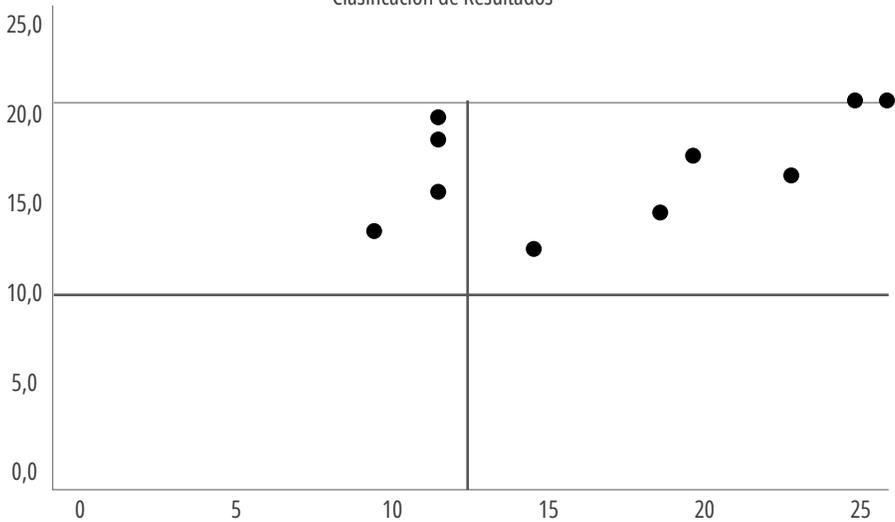
## Mic Mac

El Mic Mac es una forma de analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que están dentro de la empresa; estas variables suelen presentarse de la siguiente forma: directa, indirecta y potencial. El objetivo del Mic Mac es demostrar las variables motrices y las más dependientes, se entiende que las motrices son aquellas que manejan el sistema y tienen más poder sobre las demás variables, por otro lado, las variables dependientes son las más sensibles y no manejan control frente a otras (Godet, 1993).

En esta gráfica se obtuvieron resultados en dos cuadrantes, los cuales fueron zona de poder y zona de conflictos. En la zona de poder se encuentran las variables determinantes que, según su evolución a lo largo del periodo de estudio, se podrán convertir en los motores de la empresa. Estas variables son motrices y poco dependientes, en estas

se encuentran: resaltando entre la competencia, fuentes de comunicación, precios que se ofrecen y la pandemia nos lleva a la virtualidad. Al analizar este cuadrante, se puede evidenciar que las variables no están bajo el control del sistema de migración, sino que dependen exclusivamente del manejo que se les dé en la empresa. Por otro lado, en la zona de conflicto o en las variables de enlace se encuentra que son muy motrices y, a la vez, dependientes; en efecto, cualquier acción que se tome sobre estas variables repercutirá sobre las demás con un efecto llamado “Boomerang” y esto puede generar un daño grave dentro de la empresa; En estas se encuentran las siguientes variables: migración masiva, decisiones políticas en cuanto al estado en casos migratorios, incremento del mercado debido a la crisis migratoria de los últimos años, proveedores gubernamentales, crisis migratoria de los últimos 4 años en Colombia y el mercado migratorio de flujo continuo.

**Figura 5. Mic Mac**  
Clasificación de Resultados



**Fuente:** elaboración propia.

## Hipótesis

Con el presente estudio de las hipótesis mencionadas, encontramos que nuestra empresa Global Manager S.A.S. tiene un mayor rango alcanzable

de los objetivos con valores medios presentados, debido a que la mayoría de dichas suposiciones cuentan con un 65 % de posibilidades de realizarse; también resaltamos la forma de estudio para alcanzar dichas hipótesis, la manera de establecer tres objetivos desde el más alcanzable hasta el menos planeado nos invita a establecer metas tanto a largo plazo como en el corto plazo, destacando el largo plazo como objetivo principal.

En la empresa Global Manager S.A.S. entre las hipótesis presentadas, las más resaltadas tienen un impacto tanto para el crecimiento y el desarrollo de la empresa como en su alcance. Se evidencian como objetivos, la migración masiva y la globalización de la empresa, las cuales son áreas fundamentales para el posicionamiento en el mercado extranjero de la empresa; así se abarca el mercado de flujos de migrantes continuos y la diferenciación de la competencia.

Dichas metas planteadas sirven tanto para un análisis interno de la compañía como para un análisis externo de esta. Consideramos que el punto de hipótesis se presenta como un punto de inflexión para hacer un estudio detallado de nuestras anteriores presentaciones y, así, brindar objetivos más claros.

A continuación, presentamos algunas de las hipótesis que pueden darse:

*¿Es viable el lanzamiento de una plataforma de consultoría virtual para prestar los servicios de la empresa Global Manager Investment S.A.S., en México y Panamá?* La pandemia ha hecho que la virtualidad sea una de las principales herramientas de las personas y migren a las plataformas virtuales para solucionar sus necesidades inmediatas como: vestuario, mercado, transacciones bancarias, conciertos virtuales, todo tipo de marcas comerciales de gafas, zapatos, carteras, etcétera. Entre estas compras en línea ha tomado fuerza la prestación de servicios de profesionales como: abogados, contadores, médicos, psicólogos, entre otros, que han encontrado en la virtualidad una forma rápida eficiente y económica de prestar sus servicios.

*¿Se pueden abrir sedes virtuales y operarlas desde Colombia sin necesidad de una infraestructura de representación en estos países?* Si la compañía logra un posicionamiento de marca y un nicho de seguidores en redes

sociales, puede introducirse al mercado sin necesidad de un espacio físico, ya que, al implementar CRM y servicio al cliente de manera digital remota se puede mantener la comunicación directa con el cliente, al lograr la implementación de asistentes virtuales, así se semipersonaliza la prestación del servicio.

*¿Cómo se manejan los procesos de mercadeo y la prestación de los servicios desde Colombia?* La implementación de recursos tecnológicos permite prestar servicios e implementar estrategias de marketing de forma remota. Las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter o Google ADS tienen cobertura global y son una herramienta de marketing directa que Global debe utilizar para poder mercadear sus servicios desde Colombia. También necesita conectividad de aplicaciones eficientes como Teams o Google Meet, que permitan migrar el servicio que hoy se hace de manera presencial en la sede de Global en Colombia a una forma 100 % virtual, operando los profesionales desde Colombia.

*¿Cuál es el crecimiento del mercado migratorio en México y Panamá?* El mercado de migrantes ha aumentado en un 22 %, para el 2020, a nivel mundial (Anónimo, 2021); pero, debido a las decisiones políticas, los presidentes de los países de la región han influido en que este flujo de migrantes para Panamá y México sea de mayor demanda. Estos migrantes tienden a hacer una migración irregular y esto los convierte en clientes potenciales de Global, la cual, con sus costos competitivos, puede hacer accesible el servicio de un abogado migratorio a un migrante de ingresos aproximados de 100 USD mensuales.

## Escenario meta

De acuerdo con los porcentajes obtenidos del análisis en la matriz de escenarios, los escenarios uno y tres obtuvieron la calificación más alta con un 52,2 % y un 50,2 %, respectivamente. Partiendo de estos porcentajes debemos entender que la estrategia con mayor efectividad probable es la que fundamenta la investigación con las siguientes variables del escenario 1, con el 52,2 %.

### *Variables*

Resaltando entre la competencia.	Proveedores gubernamentales.
Fuentes de comunicación.	Crisis migratoria de flujo continuo.
Migración masiva.	Precios que se ofrecen.
Decisiones políticas de Estado.	La pandemia lleva a la virtualidad.
Incremento del mercado de acuerdo con la crisis migratoria.	

### *Hipótesis*

Para obtener mayor migración de determinados territorios, debemos implementar la cobertura en México y Panamá, lo cual permitirá aumentar el ingreso a la compañía. De igual manera, es necesario proponer estrategias que aumenten el flujo migratorio desde México y Panamá hacia los países potencia donde se presta el servicio (Estados Unidos, Canadá y Reino Unido). Es fundamental proponer políticas que incluyan a los migrantes en la vida productiva del país.

Aumentar la cantidad de servicios ofrecidos en México para migrar a Estados Unidos. Para lo anterior, es necesario tener en cuenta la devaluación de su moneda por la pandemia, la cual es pesos mexicanos y dólares respectivamente. Expandir los servicios digitales e implementar procesos remotos para México y Panamá.

## **Estrategias para aplicar el escenario meta**

En la primera hipótesis se busca aumentar los ingresos y aumentar el flujo de emigrantes que demanden del servicio de Global. Para lo anterior, debemos aumentar la cobertura en mercadeo y publicidad, tener mayor alcance y visibilidad digital. Utilizaremos tres herramientas de publicidad, las cuales son: Facebook, Instagram y Google ADS. Se paulará de forma sectorizada únicamente en estos países, para México se hará una asignación del presupuesto que duplique lo que se requiere en Colombia, decisión tomada teniendo en cuenta la población y para Panamá, la mitad del presupuesto de pauta mensual es usado en Colombia, ya que tiene menos habitantes que nuestro país.

En relación con la segunda hipótesis, es necesario trabajar con estrategias de la mano de las entidades migratorias de cada país e implementar convocatorias de visas temporales de trabajo en invierno. Debido a que, en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, el invierno normalmente es la temporada de vacaciones de los locales, ya que huyen del frío, esto genera como consecuencia la disminución de mano de obra en trabajos operativos como, obreros en construcción, siembra y recolección, agricultura, manejo de transporte pesado y carga y en petroleras. La estrategia consiste en lanzar convocatorias para que los mexicanos, colombianos o panameños que quieran ocupar estos trabajos de temporada puedan aplicar a una visa temporal por el tiempo que dure el déficit de la mano de obra.

En la tercera hipótesis implementaremos servicios para que los migrantes que tengan mano de obra calificada puedan aspirar a residencias permanentes y homologar sus títulos; esto disminuye la informalidad migratoria y la vulneración de derechos a los migrantes por no tener estatus migratorios validados o profesiones con su respectiva convalidación. Así lograremos que estos migrantes, buenos en sus profesiones, se incorporen activa y legalmente a la vida productiva del país y, asimismo, aporten al sistema fiscal con impuestos e inversiones al ser reconocidos como profesionales en el país al que migraron.

En esta hipótesis es importante que global aumente su capacidad de atención de abogados migratorios especialistas en asilos políticos y perdones migratorios, ya que son servicios de mayor demanda en este territorio, puesto que, al ser un país fronterizo, México es más propenso a las infracciones migratorias que otros territorios más apartados. Es importante entender que, al ser un país fronterizo con Estados Unidos, la moneda es un factor importante para dimensionar el costo del servicio, ya que la devaluación del peso mexicano por la pandemia tiene a hacer una diferencia notoria con el dólar, por eso es importante no cobrar la asesoría en pesos mexicanos, sino en dólares.

La última hipótesis se implementa aplicando un *software* de abogado migratorio virtual, en el cual el solicitante podrá hacer todo el proceso con la asistencia de un sistema configurado para ayudarlo a cargar y procesar la solicitud, cumpliendo el 80% del proceso. Una vez finalice esas fases virtuales, solo queda pendiente el agendamiento

to de la consultoría con el abogado y se estaría ahorrando el 80 % de empleados, costos y tiempo que normalmente se usa en Colombia.

## Lecciones y recomendaciones

Al finalizar el estudio del caso, se encontraron falencias y fortalezas para la amplitud de la compañía en un mercado global con un denominado macroentorno, en la cual se ubican potenciales fuerzas de oportunidades para la trascendencia en tres países específicos; la empresa Global Manager, al momento de realizar el estudio del caso, se encontraba en el mejor auge en los últimos años, pero, al mismo tiempo, pasaron desapercibidos algunos casos de estudios para la mejor en la adaptación a un sistema tanto jurídico como administrativo.

Durante el estudio se evidenció que la empresa podría incrementar tanto el estudio y el acompañamiento de procesos para la migración de extranjeros en territorios nacionales e internacionales al momento de vincular a sus sistemas de trabajo métodos y estrategias en las plataformas virtuales y redes sociales para el mayor alcance de futuros usuarios y clientes en la empresa Global Manager Investment. Sumando a todo lo anterior, cabe recalcar las afiliaciones con departamentos de ministerios de relaciones exteriores para facilitar el trabajo de los procesos y los trámites migratorios, teniendo así una ventaja frente a los competidores directos como futuros. Podemos concluir que Global Manager Investment tratará de mejorar sus procesos y relaciones exteriores para incrementar sus ingresos netos y el incremento de usuarios de este.

## Referencias

Anónimo. (2021). Word Migration Report. [https://www.google.com/search?q=world+migration+report+2021+pdf&rlz=1C1GCEU\\_esCO-926CO926&oq=Word+Migration+Report+2021&aqs=chrome.3.69i57j0i13i-512j0i13i30l2j0i5i13i30l2.18921j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=world+migration+report+2021+pdf&rlz=1C1GCEU_esCO-926CO926&oq=Word+Migration+Report+2021&aqs=chrome.3.69i57j0i13i-512j0i13i30l2j0i5i13i30l2.18921j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Blasco, J. y Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Editorial Club Universitario.

Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL). (2019, 17 de febrero). *CEPAL: impacto social, económico y cultural de la migración es notoriamente positivo para los países de origen y destino*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-impacto-social-economico-cultural-la-migracion-es-notoriamente-positivo-paises>

Fiscalía General de la Nación. (2022, 6 de febrero). Fiscalía pone en evidencia a red de funcionarios y particulares que habría tramitado irregularmente visas y permisos para migrantes. <https://www.fiscalia.gov.co/colombia/noticias/fiscalia-pone-en-evidencia-a-red-de-funcionarios-y-particulares-que-habria-tramitado-irregularmente-visas-y-permisos-para-migrantes/>

García Vales, M. y Suárez Marín, M. (2013). Método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200007#:~:text=El%20Delphi%20es%20una%20metodolog%C3%ADa,un%20acuerdo%20general%20de%20grupo](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007#:~:text=El%20Delphi%20es%20una%20metodolog%C3%ADa,un%20acuerdo%20general%20de%20grupo)

Godet, M. (1993). *Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique*. Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica. En M. Godet, *La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica* (pp. 78-82). Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.

Godet, M. (2001). *Manual de prospectiva estratégica*. Dunod, éditeur.

Hernández, G. (2022, 25 de enero). Desempleo en México, los números que dejó el 2021. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Desempleo-en-Mexico-los-numeros-que-dejo-el-2021-20220124-0115.html>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020, 14 de diciembre). *La brecha salarial de los migrantes se amplía en muchos países de altos ingresos*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_763824/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_763824/lang--es/index.htm)

Organización Internacional para las Migraciones. (2020). Informe sobre las migraciones en el mundo 2021. <https://www.un.org/es/global-issues/migration#:~:text=Datos%20sobre%20migraci%C3%B3n,164%20millones%20son%20trabajadores%20migrantes>.

Pavlou, A. y El Sawy, O. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>

UNHCR ACNUR. (2022). Regularización migratoria. <https://help.unhcr.org/colombia/otros-derechos/regularizacion-migratoria/>

Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (UNODC). (2022). Delincuencia organizada transnacional: acabemos con este negocio. <https://www.unodc.org/toc/es/crimes/migrant-smuggling.html>





# Capítulo 3

Foto de Matías Santana  
en Unsplash

# Análisis estratégico empresa LPK Constructores

**Allynson Venegas Camargo**

Magíster en Docencia  
vcallynson@poligran.edu.co

**Andrés Felipe Sabogal Rodríguez**

Estudiante Administración de Empresas  
ansabogal4@poligran.edu.co

**Gabriela Lesmes Turriago**

Estudiante Administración de Empresas  
galesmes1@poligran.edu.co

**Juan José Menjura Cortés**

Estudiante Administración de Empresas  
jumenjura@poligran.edu.co

**Manuela Mosquera Rodríguez**

Estudiante Administración de Empresas  
mamosquera13@poligran.edu.co

**Paola Andrea Alarcón Romero**

Estudiante Administración de Empresas  
paalarcon3@poligran.edu.co

## Introducción

La empresa LPK Constructores se encarga de la construcción y mantenimiento de infraestructura, ejerciendo controles estrictos, tanto ambientales como técnicos en todos sus procesos, con el fin de alcanzar altos estándares de calidad. En años recientes, los efectos negativos producidos por la emergencia sanitaria de la COVID-19 llevaron a las empresas a una toma de decisiones enfocada en la sostenibilidad, dejando de lado los objetivos de crecimiento, por lo tanto, se dio lugar a la necesidad de retomar propuestas que favorezcan el futuro de las empresas. Por lo anterior, en la consultoría se analizan las situaciones que tienen una afectación positiva y negativa para la empresa LPK Constructores, por medio de análisis del entorno y su situación interna, haciendo uso de herramientas administrativas como: PESTEL, PORTER, MEFI, MEFE, MPC; posteriormente, se analiza y se desarrolla una propuesta estratégica por medio de DOFA, SPACE, MCPE y CMI.

## Marco contextual

La pandemia tuvo un fuerte impacto negativo sobre la economía colombiana (Salazar, 2021), ya que el producto interno bruto (PIB) decreció un 15,7% en el segundo trimestre del 2020; actividades económicas como el comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y restaurantes fueron las más afectadas. LPK Constructores no obtuvo un desempeño diferente, sin embargo, los estragos de la COVID-19 se vieron reflejados en el 2021, año en el cual sus ingresos disminuyeron hasta un 75 %, no tanto en el 2020, debido a que durante ese año se estaban terminando y entregando los contratos adquiridos en el año anterior.

No obstante, la disminución significativa de los ingresos no es el único problema por el que está atravesando la empresa, ya que carece de una visión de contribuciones concretas hacia el desarrollo sostenible y no tiene una política ambiental que sea aplicable a sus obras. Igualmente, le falta un análisis sistémico para la mejoría de la calidad ambiental sin iniciativas para el uso de energías renovables.

Por otro lado, LPK Constructores precisa de un *software* para la gestión documental, ya que se evidencia un retraso en las actividades internas de la compañía, con subprocesos de poco impacto. La información llega con un retraso en los tiempos en los que es requerida y, en ocasiones, no se encuentra por la falta de un adecuado manejo en su almacenamiento.

Otro aspecto por mejorar es la capacitación para los empleados, entendiendo que el conocimiento de los procesos y los procedimientos genera mayor productividad. Por último, se evidencia una necesidad de nivelar los salarios por cargos y mejorar la comunicación entre áreas con el fin de contribuir en el clima laboral, apoyando el rendimiento, la cooperación, así como el sentido de pertenencia con la compañía.

La matriz MPC o Matriz de Perfil Corporativo, según David (2003), es una herramienta que permite identificar los principales competidores de la empresa, en cuanto a debilidades y fortalezas y su posición estratégica. Todos los factores incluidos en la MPC son internos o externos de cada compañía, pues estos no representan datos específicos y las clasificaciones se hacen con base en los competidores (Barranzuela, 2021).

## Metodología

La consultoría se soporta en la metodología de planeación estratégica, por lo tanto, el desarrollo se lleva por fases, así: primero, por medio de las herramientas PESTEL y PORTER se clasifican los factores críticos de éxito que impactan a la empresa desde su entorno; luego, se revisan los factores internos que determinan las fortalezas y las debilidades de la empresa; segundo, se analizan las matrices de insumo MEFE, MEFI y MPC; tercero, se trabajan las matrices de adecuación DOFA y SPACE que llevan a las estrategias por seguir; cuarto, se desarrolla la matriz de decisión MCPE que permite la toma de decisión frente a la mejor posibilidad para la compañía y, por último, el Cuadro de Mando Integral que facilita, por medio de objetivos, indicadores y planes de acción, traducir la estrategia a cada uno de los colaboradores.

## Resultados y análisis

### Macroentorno

Se encuentran grandes posibilidades para el sector, ya que, según Ministerio de Transporte (2022). El gobierno nacional movilizará inversiones 3,3 billones en el sector de infraestructura de transporte en 1021 proyectos o intervenciones viales en el transcurso del 2022, con el objetivo de reactivar económica y socialmente las regiones, así como asegurar la accesibilidad a los centros de producción, distribución y provisión de materias primas. En enero del 2022 ya se contaba con 123 planes viales aprobados y, asimismo, un inventario de 4505 km de vías terciarias en 34 municipios PDET, lo cual permitirá información del estado actual de estas vías, lo que facilita la elaboración y la presentación de proyectos a las diferentes fuentes de financiación, lo que permite una correcta y estratégica gestión vial en los territorios.

También se encuentra que el Gobierno nacional planteó una estrategia enfocada en cuatro frentes: ordenamiento territorial, digitalización, productividad y gerencia de proyectos estratégicos, y con una meta clara, reducir el déficit de vivienda, que actualmente se ubica en el 6,2 %, en dos puntos porcentuales. Asimismo, desde el Ministerio de Vivienda se lanzaron 200 000 subsidios a las cuotas iniciales y las tasas de interés para la adquisición de vivienda nueva; por su parte, la Presidencia anunció la disposición de \$ 3 billones en garantías, a través del Fondo Nacional de Garantías para respaldar 54 000 operaciones de créditos hipotecarios (*Portafolio*, 2020).

Según *Portafolio* (2021), frente a los costos que asumen los constructores se observa que, en el boletín de Costos de la Construcción de Obras Civiles para mayo del 2021, se obtuvo un aumento total del 0,59 %, lo que significa que, a raíz de la mano de obra, se incrementaron los costos de construcción. Algunos insumos tuvieron incrementos como el corrugado, en el 7,95 %; el asfalto, en el 3,94 %, y perforadora, en el 2,39 %. Pero, asimismo, los insumos como el concreto común, el cemento y el concreto simple disminuyeron en: -1,40 %, -1,33 % y -3,35 % correspondientemente.

Aun con los datos anteriores, el sector de la construcción presenta un panorama alentador, ya que la inversión en infraestructuras de obras civiles se ha convertido en la mejor estrategia para impulsar la economía del país tras la llegada de la pandemia; con este impulso se incrementa la productividad, por supuesto, se disminuye el desempleo y se abren nuevas posibilidades sociales. Como lo menciona Córdoba (2021), la infraestructura social como: colegios, acueductos, hospitales, entre otros, se ha vuelto una gran fuente de empleabilidad y productividad, contribuyendo a la reducción de brechas sociales y satisfaciendo a la población con necesidades, como la salud y la educación.

Sin embargo, algunos aspectos frente a la contratación se deben revisar en el sector, con base en la postura de Nova (2018)

La informalidad en la contratación, compensaciones injustas, la naturaleza propia del trabajo, la temporalidad e inestabilidad laboral, hacen que el trabajador se desmotive y afecte su desarrollo personal, por lo tanto, la generación de sistemas de gestión de personal beneficia a los trabajadores y la productividad de la empresa.

Por otra parte, en cuanto al cuidado del medio ambiente que, por años, ha sido un tema álgido para el sector de la construcción, se requiere el trabajo mancomunado con el Gobierno nacional para establecer las limitaciones y los apoyos por ofrecer en cada una de las empresas que ejecutan los proyectos; es así como, según el informe emitido por Vargas Castillo (2022), la alcaldesa, Claudia López, presentó el nuevo POT Bogotá Reverdece 2022-2035, en el que se amplió la estructura ecológica un 30% para controlar la construcción de viviendas e invasiones en ecosistemas no aptos para este tipo de actividad. Con el POT “Bogotá Reverdece”, se busca que la ciudad pueda tener una mejor adaptabilidad al cambio climático y pagar en lo que corresponde, la deuda ambiental que ha acumulado después de tantos años el crecimiento predatorio y de endurecimiento.

Frente al mismo aspecto se encuentra el Foro Semana y Argos (Semana, 2021), en el que se presenta al Departamento Nacional de Planeación (DNP) con un estudio planteándose la pregunta de ¿cómo va el país hacia el crecimiento verde; más precisamente hacia la construcción sosteni-

ble? Se concluyó que el sector de la construcción es uno de los principales consumidores de recursos y generadores de emisiones de carbono y residuos, pues, en Colombia, este sector consume el 40% de energía, genera el 30% de CO<sub>2</sub> y el 40% de residuos (*Semana*, 2021), situación que preocupa a todo el sector y frente al cual se deben establecer nuevas posibilidades de construcción amigables con el medio ambiente.

En cuanto a la construcción amigable con el medio ambiente, el Ministerio de Ambiente (2020) describe como edificaciones sostenibles a las construcciones civiles, diseñadas y construidas de manera segura, que incorporan componentes y materiales con bajos niveles de energía, materiales reciclables y renovables, hacen uso eficiente de la energía y el recurso hídrico, utilizan diseños de bioarquitectura y técnicas de construcción más eficientes, son flexibles y fácilmente adaptables ante los efectos del cambio climático.

Por último, frente al tema tecnológico, según el pasado Congreso Nacional de Infraestructura, que se llevó a cabo en noviembre del 2021, en el panel de “Sostenibilidad con innovación y tecnología”, el presidente de Concretó propuso una nueva metodología innovadora para el sector de infraestructura, la cual se le denomina BIM. Esta es una metodología que emplea un *software* dinámico con fin de facilitar el proceso de creación y gestión de un proyecto de construcción; de igual forma, administra información detallada de las obras, con el objetivo de evitar la pérdida de recursos y tener una mejor gestión del ciclo de vida de la estructura.

## Análisis del sector

Para el sector, una oportunidad que se presenta es la Ley Orgánica 2199, del 8 de febrero de 2022, que tiene por objeto adoptar, conceptualizar y reglamentar el manejo del territorio Metropolitana Bogotá-Cundinamarca, “En el marco de la soberanía conocida a sus miembros por la Constitución Política”. En el archivo además se sugiere que:

La Zona Metropolitana va a tener como finalidad asegurar la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos de desarrollo sustentable, así como la prestación

apropiada y eficiente de los servicios a su cargo, promoviendo el desarrollo armónico, la igualdad, el cierre de brechas entre los países y la ejecución de obras de interés regional.

Dadas las amplias oportunidades para las empresas colombianas, se abre un margen importante también para las internacionales, se observa que, según la Cámara de Comercio de Bogotá, la ciudad en los últimos tres años se ha posicionado como una gran oportunidad de negocio para más de 100 empresas internacionales del sector de infraestructura, debido a que Bogotá es la ciudad del país que cuenta con el mayor portafolio de megaproyectos de este sector, siendo así un destino atractivo para las grandes empresas extranjeras. De igual forma, que la ciudad sea un atractivo turístico para este tipo de proyectos también hace que sea estable para la realización de negocios contando con un sistema financiero sólido, ya que cuenta con una calificación de riesgo Fitch de BBB (Bogotá, 2022).

Para terminar, al revisar las nuevas alternativas o insumos para construcción que sean amigables con el medio ambiente, se encuentra el Protector Universal con tecnología Glasstomer, el cual es un avance científico que, en la actualidad, permite reemplazar el plástico de un solo uso en las construcciones. Proyecciones indican que, para el 2050, la cantidad de desechos plásticos producidos por la construcción llegarán a 2800 toneladas y de estos se calcula que al menos 10% llegarían a los océanos. Los constructores que adquieran el PUG y certifiquen su uso recibirán una serie de beneficios a través de la línea de crédito Constructor Sostenible.

## Análisis matriz MEFE

El factor crítico de mayor importancia es el incremento de comercialización de viviendas de interés social para el 2022, siendo una gran oportunidad para la compañía si desea incursionar en nuevos proyectos. En segundo lugar, se encuentra la política de intermodalismo, que trata de la aprobación en la construcción nacional en proyectos de la quinta generación (5G), los cuales abarcan siete carreteros, cuatro aeroportuarios, un ferroviario, entre otros. Por último, el fondo de inversiones para

infraestructuras por 2,5 billones de dólares, este tipo de inversiones son de carácter público y se tienen la facilidad de licitar, lo que significa una ventaja para la compañía por su experiencia y reconocimiento dentro de este tipo de negociaciones.

La contaminación se considera una de las mayores amenazas no solo para la compañía, sino también para el sector, en general, ya que este es uno de los principales consumidores de recursos y generadores de emisión de carbono o residuos. Como segunda amenaza está el aumento de costo de importaciones para materiales de construcción. Por último, se encuentra el factor de ampliación de portafolio por parte de las constructoras de vivienda que se pueden considerar las más grandes de Colombia, a lo largo de su historia han intentado estar presentes en distintos modelos de negocio para no perder vigencia y percibir importantes retornos económicos. Por lo anterior, actualmente, algunas de estas constructoras, además de estar inmersas en sectores como el hotelero, centros empresariales y comerciales, entre otros, se suman con mayor fuerza a las obras de infraestructura vial, espacios de recreación deportiva, etcétera.

El total de esta evaluación externa dio un total de 2,68 puntos, lo que da a entender que la empresa tiene unas capacidades fortalecidas para aprovechar las oportunidades que se presentan y reducir las amenazas que atacan al sector.

## Análisis interno

Al revisar la situación interna de la compañía, se encuentran fortalezas como la implementación de nuevos modelos de negocio, situación que la alta dirección ha pensado desde hace algunos años, pero, que no ha definido a la fecha, debido a los factores externos que han llevado a la sostenibilidad antes del crecimiento; en segundo lugar, se encuentran las sinergias, las alianzas comerciales y los consorcios con compañías del mismo sector, estas uniones se dan cuando los contratos exceden las capacidades de la empresa y es necesario cubrir los requerimientos de los proyectos y entregar resultados de alta calidad, esto ha favorecido, ya que genera posicionamiento para la compañía y credibilidad a sus usuarios, así como a posibles clientes.

En tercer lugar, dentro del ranking se encuentra la capacidad instalada de la compañía, posicionada, ya que, gracias a su apalancamiento financiero, mano de obra y maquinaria son capaces de llevar a cabo entre quince a veinte proyectos al año, lo que es una alta cantidad de contratos comparado con su competencia.

## Análisis aspecto financiero

A continuación, se presenta el análisis financiero de LPK Constructores, para conocer la situación económica de la empresa, los resultados de operación y el progreso monetario de la compañía, los cuales son analizados a corto, mediano y largo plazo.

### *Crecimiento de la utilidad operacional*

La utilidad operacional es el indicador de rentabilidad que muestra la ganancia de la compañía, teniendo en cuenta los ingresos, los costos y los gastos relacionados con la operación del negocio, excluyendo lo no operacional (Leegales, 2020). A partir de lo anterior se determina que la compañía en este indicador tuvo un crecimiento considerable entre el 2017 al 2020, de aproximadamente 4 770 969 millones de pesos, gracias al fortalecimiento en la adquisición de proyectos por parte del área de licitación y la ejecución de dichas obras, además del manejo financiero de la compañía, el cual la llevó a un crecimiento operativo significativo en este periodo.

Sin embargo, el crecimiento para el 2021 fue negativo, ya que, a raíz de la pandemia, no solo la compañía se vio afectada, sino también el sector en general, puesto que, desde diciembre del 2020 empieza una disminución en las cifras. Aunque la empresa logró sostenerse en el 2020 obteniendo resultados positivos en su actividad operativa, en el 2021, el resultado fue de 949 507 990, con una baja considerable en sus ganancias, lo cual afectó a la empresa en general.

### *Crecimiento del patrimonio*

Este factor indica qué tanto valor está creando la compañía a lo largo de los años para sus accionistas, es decir que, si hay un incremento

en este indicador al pasar los años, es una ganancia para la compañía (SelfBank, 2019). Para LPK Constructores, este indicador se evalúa en los periodos de 2017, 2020 y 2021, en los cuales se encuentra que existe un incremento con respecto a cada año, esto es reflejado en el alza que obtuvo la empresa en la firma de contratos por año.

### *Ingresos por ventas*

Según EUSTAT (2019), los importes facturados por la empresa gracias a la ejecución de su objeto social, sea este la prestación de servicios o venta de bienes, son considerados ingresos por ventas siendo incluidos, además, los realizados por subcontratación. En este caso se refleja una pérdida para la compañía en el periodo 2020-2021 a raíz de la pandemia, pasando en el 2020 con una ganancia de \$ 67 114 221 956 a una de \$ 17 987 863 597 en el 2021, a pesar de que la compañía venía en un aumento progresivo positivo en sus actividades económicas.

### *Margen Ebitda*

El EBITDA es un indicador de rentabilidad, que refleja las ganancias de la compañía antes de impuestos, amortización y depreciación, y generalmente no toma en cuenta gastos financieros (Gerencie.com, 2021). Se puede evidenciar una caída del EBITDA de casi \$ 7 000 000 000 entre el 2020 y 2021, lo que refleja una disminución de ingresos por diferentes causas, incluida la pandemia que es considerada una de las principales responsables de reducir no solo las ventas de LPK Constructores, sino de millones de compañías a nivel mundial.

### *Productividad del capital de trabajo*

En este indicador se muestra el porcentaje de las ventas que deben mantenerse en el capital de trabajo neto operativo de la compañía y lo ideal es que este número sea lo más pequeño posible (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2021).

Este indicador no es positivo, en el 2020 y el 2021, ya que al ser comparado con el margen EBITDA se determina si la compañía es capaz de asumir la producción. Cuando el margen EBITDA es mayor al PKT es

atractivo crecer, pero cuando es menor, crecer para la empresa no es algo factible en términos de flujo de caja, debido a que la inversión en Capital de Trabajo es mayor al flujo operativo final, y esto es lo que pasa en LPK Constructores. En el 2020, tuvo un margen EBITDA de 14 % y un PKT de 18,28 %, mientras que, en el 2021, tuvo un EBITDA del 7 % y un PKT de 40,03 %.

### *Prueba Ácida*

Con este indicador de liquidez se puede determinar si la empresa, a través de sus saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, cuenta con la capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de sus existencias, desconociendo los inventarios, debido a que este puede ser un elemento que es más demorado en convertirse en efectivo (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2011).

En el análisis a este factor en la compañía, arroja resultados para el 2020 de 14,05 y para el 2021 de 19,21, lo cual se interpreta como un aspecto positivo si se tiene en cuenta que la compañía tiene la capacidad para generar flujos de efectivo en el corto plazo, excluyendo los inventarios. Por lo tanto, puede adquirir deuda externa en corto plazo y amortizarla.

## **Análisis MEFI**

En la MEFI, el factor más importante de las fortalezas es la implementación de nuevos modelos de negocio, que van de acuerdo con el deseo de la alta dirección de ampliar su portafolio de servicios. En segundo lugar, se encuentran las sinergias, alianzas comerciales y consorcios con compañías del mismo sector. En tercer lugar, se encuentra la capacidad instalada, ya que, gracias a su apalancamiento financiero, mano de obra y maquinaria son capaces de llevar a cabo entre quince a veinte proyectos al año.

La debilidad principal de la compañía es la inexistencia de un *software* para la gestión documental, lo que ocasiona un retraso en las activida-

des internas de la compañía, ya que, sin un sistema robusto, la toma de decisiones ocasiona pérdida de oportunidades. En segundo lugar, se encuentra la inexistencia de un plan de capacitación; adicionalmente, se encuentra el factor de implementación de tecnologías, ya que, por parte de los trabajadores, existe una inconformidad con la falta de digitalización en algunos procesos, los cuales, en muchos momentos, se hacen repetitivos y entorpece las actividades por desarrollar.

Otra de las debilidades internas de la compañía es la nivelación salarial que ocasiona inconformidad entre los trabajadores y la falta de comunicación asertiva entre áreas, lo que tienen un impacto importante en los resultados de la empresa, si esto favorece el bajo rendimiento y el deteriorado clima laboral. Finalmente, la disminución de los ingresos por ventas es el resultado de la situación que se vive en el mundo. La evaluación total es de 2,06 puntos lo que quiere decir que la empresa presenta grandes debilidades en su proceso interno.

## Análisis matriz MPC

Para el análisis comparativo entre la empresa LPK Constructores y sus competidores se plantean los siguientes factores (tabla 11):

**Tabla 11.** Matriz MPC

MATRIZ MPC														
#	Factor crítico de éxito	Peso	LPK Constructores			CONCRETO			CSS CONSTRUCTORES			JMV INGENIEROS		
			Clasificación		Puntaje	Clasificación		Puntaje	Clasificación		Puntaje	Clasificación		Puntaje
			Tipo	Número		Tipo	Número		Tipo	Número		Tipo	Número	
1	Capacidad instalada	0,11	Gran Fortaleza	4	0,44	Gran Fortaleza	4	0,44	Debilidad Menor	2	0,22	Gran Fortaleza	4	0,44
2	Rendimiento sobre el patrimonio	0,10	Debilidad Menor	2	0,20	Fortaleza Menor	3	0,30	Debilidad Menor	2	0,20	Gran Debilidad	1	0,10
3	Crecimiento en ventas (2020)	0,15	Debilidad Menor	2	0,30	Gran Fortaleza	4	0,60	Gran Debilidad	1	0,15	Gran Debilidad	1	0,15
4	Margen neto	0,08	Fortaleza Menor	3	0,24	Gran Fortaleza	4	0,32	Gran Debilidad	1	0,08	Debilidad Menor	2	0,16
5	Rentabilidad activo neto (ROA)	0,10	Debilidad Menor	2	0,20	Fortaleza Menor	3	0,30	Debilidad Menor	2	0,20	Debilidad Menor	2	0,20

6	ENúmero de empleados	0,07	Debilidad Menor	2	0,14	Gran Fortaleza	4	0,30	Gran Fortaleza	4	0,28	Debilidad Menor	2	0,20
7	Margen EBITDA	0,08	Debilidad Menor	2	0,16	Fortaleza Menor	3	0,24	Gran Fortaleza	4	0,32	Debilidad Menor	2	0,16
8	Certificaciones de gestión (ISO 9000, ISO 9001)	0,12	Gran Fortaleza	4	0,48	Gran Fortaleza	4	0,48	Gran Fortaleza	4	0,48	Gran Debilidad	4	0,48
9	Nivel de innovación (marcas y productos nuevos2020)	0,10	Gran Debilidad	1	0,10	Gran Fortaleza	4	0,40	Fortaleza Menor	3	0,30	Debilidad Menor	2	0,20
10	Crecimiento utilidad operacional (2020)	0,09	Debilidad Menor	2	0,18	Gran Fortaleza	4	0,36	Gran Fortaleza	4	0,36	Gran Debilidad	1	0,09
		<b>1,00</b>			<b>2,44</b>			<b>3,72</b>			<b>2,59</b>			<b>2,12</b>

**Fuente:** Datos tomados de EMIS (2022).

Se evidenció que una de las compañías más fuertes por su puntuación es la de Concreto, debido a que es considerada una de las más grandes empresas constructoras del país y, por ende, en el caso de la capacidad instalada cuenta con diferentes unidades de negocio que le permiten tener una cobertura más amplia en el territorio, a su vez, su participación en megaproyectos de alta envergadura le representan un crecimiento en ventas. LPK Constructores deberá incrementar el nivel de innovación en servicios/productos nuevos, para así crecer en ventas, posicionarse en el sector de la construcción como una compañía sólida, de calidad y con respaldo.

Los tres principales factores en los que Concreto se destaca frente a los demás competidores son: crecimiento en ventas, capacidad instalada y el rendimiento del patrimonio. De la misma forma, la segunda compañía con mejor puntaje es CSS Constructores, sin embargo, si se toman los mismos factores como referencia para el análisis, el crecimiento en ventas refleja el puntaje más bajo entre todas las empresas; asimismo, sucede con su capacidad instalada ocupando el último lugar entre empresas y el rendimiento sobre el patrimonio ocupa el tercer lugar en orden descendente.

Por último, la compañía JMV Ingenieros presenta el puntaje más bajo, donde a excepción de la capacidad instalada, sus puntajes son los más bajos entre las cuatro compañías, lo cual refleja que no es una competencia fuerte para LPK Constructores.

Se puede concluir que LPK Constructores está en un nivel de competencia alto, y aunque tiene debilidades en ciertos factores, como en el nivel de innovación (marcas y productos 2020), que es el puntaje más bajo con respecto a las demás empresas; en los factores críticos donde debe destacarse para sobresalir, se mantiene con buenos puntajes.

## Análisis matriz DOFA

Como se relaciona en David (2003), esta matriz permite analizar la situación de la compañía teniendo en cuenta los factores internos y externos que pueden afectarla, además, es una herramienta necesaria y oportuna a la hora de la toma de decisiones dentro de la organización. Igualmente, permite mejorar el negocio a partir de los hallazgos frente a las variables internas y externas encontradas a lo largo del desarrollo de la consultoría.

A continuación, se presentan las estrategias obtenidas a partir de los factores críticos de éxito.

### *Estrategias FO (fortalezas-oportunidades)*

- Desarrollar un modelo de negocio enfocado en resolver las necesidades de la región metropolitana en cuanto a vivienda, vías, parques, centros comerciales y de negocios (F1-F3-O2-O8).
- Desarrollar un plan ambiental integral acorde con las características propias de la construcción sostenible a través de la subcontratación de una consultoría ambiental en un tiempo estimado de 12 a 18 meses, para la generación de valor sostenible, obtención de beneficios tributarios, reducción en tiempo y costos de las obras y, por último, dar cumplimiento a los ODS (O10-O11-F4-F2).
- Crear un sistema de comunicación integral que facilite la toma de decisiones en tiempo real (F4-F5-O5-O7-O9).
- Implementar un plan de desarrollo profesional que tenga en cuenta beneficios económicos y no económicos tales como: capacitación continua, incrementos salariales, apoyo en formación académica y salario emocional (F4-F1-F3-D7-O5-O7).

### *Estrategias DO (debilidades y oportunidades)*

- Crear un programa que dé responsabilidad social empresarial, que aborde las problemáticas ambientales generadas por la construcción no solo con el fin de adoptar el desarrollo sostenible por parte de la compañía, sino también generar un valor agregado y diferencial con respecto a la competencia (O10-O11-D9).
- Mitigar el impacto ecológico a partir de la creación de un plan de gestión ambiental empresarial, aprovechando la construcción de proyectos con materiales biodegradables (D9-O11).
- Ajustar los perfiles para los diferentes cargos administrativos, de acuerdo con las necesidades establecidas por el líder del área, que permita una mayor identificación y definición de las competencias laborales requeridas para la ejecución de las funciones (D7-D8- O5-O7).
- Desarrollar un manual para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal para aumentar la productividad de la compañía, así como su rendimiento económico (D8, D7, D10 O5, O7).

### *Estrategias FA (fortalezas y amenazas)*

- Diseñar nuevas opciones de canchas sintéticas para espacios deportivos, reduciendo el impacto ambiental, ya que estas requieren de menos recursos para su mantenimiento (F1-A2-A5).
- Ampliar las políticas internas para la ejecución de obras, con el fin de facilitar la incursión a nuevos modelos de negocio (F1-F4-A1).
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción nacionales e internacionales con el objetivo de eliminar intermediarios y, por ende, garantizar calidad y precios competitivos (F1-F2-A4).

### *Estrategias DA (debilidades y amenazas)*

- Crear una base de datos que contenga la información completa de los contratos celebrados de forma digital, con la finalidad de que puedan ser analizados desde una perspectiva del Data Science para la simulación escenarios venideros (D1-D2-A5).

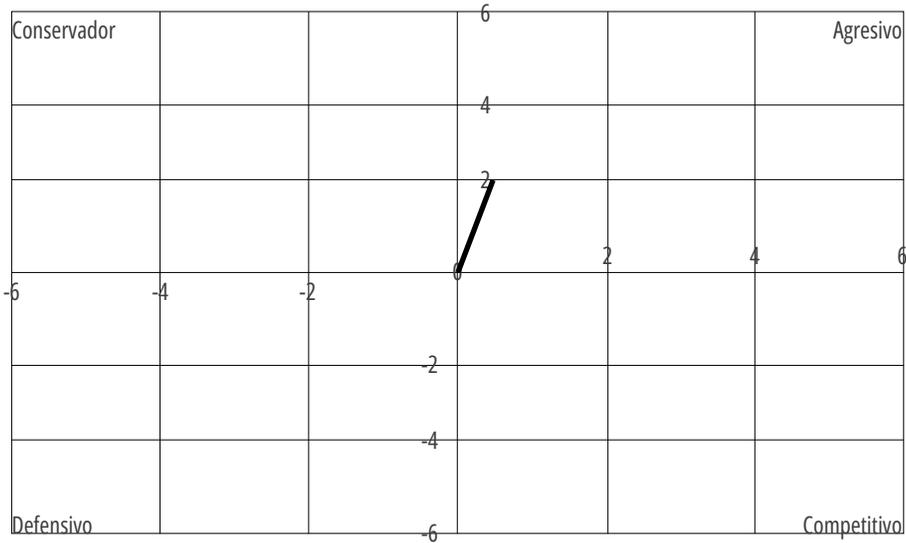
- Desarrollar mecanismos de reducción en consumo de energía y agua para disminuir el impacto en la huella de carbono y generar competitividad con el buen manejo de los recursos ambientales frente a su competencia (D9-A2).
- Examinar las políticas económicas y financieras de la empresa para ejecutar los ajustes necesarios que permitan un incremento en la utilidad (D4-D6-A3-A4).
- Implementar el uso de insumos eco amigables para disminuir el impacto negativo ambiental (D9-D3-A2).

### Determinación del cuadrante estratégico según matriz SPACE

Como lo define David (2003), su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica, los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

La posición estratégica se ubica en el cuadrante agresivo, lo que lleva a la empresa a fortalecer aspectos internos para la generación de ventaja competitiva. Para ello, se requiere evaluar las actividades que hacen parte de la cadena de valor para incluir en ella lo relacionado con la innovación y el desarrollo, lo que impacta específicamente la dimensión ambiental y la ideación de nuevas unidades de negocio para desarrollar mercado y penetrar en este. A su vez, esto se debe a que la industria cuenta con empresas de largo recorrido que tienen una alta participación de mercado. Con lo anterior se determina que las estrategias tendrán fuerza, al utilizar las fortalezas de LPK Constructores y aprovechar las oportunidades que hay para el sector construcción evitando las amenazas y obtener ventajas sobre las debilidades.

**Figura 6. Matriz SPACE**  
Gráfico Space



Fuerza financiera (FF)	5.00
Estabilidad del ambiente (EA)	-4.56
<b>EJE X</b>	0.44

Fuerza financiera (FF)	4.29
Estabilidad del ambiente (EA)	-2.10
<b>EJE Y</b>	2.19

<b>Estrategias agresivas</b>
Desarrollar un modelo de negocio enfocado en resolver las necesidades de la religión metropolitana en cuanto a vivienda, vías, parques, centros comerciales y de negocios. (F1-F3-02-08)
Desarrollar un plan ambiental integral acorde con las características propias de la construcción sostenible a través de la subcontratación de una consultoría ambiental en un tiempo estimado de 12 a 18 meses, para la generación de valor sostenible, obtención de beneficios tributarios, reducción en tiempo y costos de las obras y por último dar cumplimiento a los ODS. (O10-O11-F4-F2)
Crear un sistema de comunicación integral que facilite la toma de decisiones en tiempo real (F4-F5-05-07-09)
Implementar un plan de desarrollo profesional que tenga en cuenta los beneficios económicos y no económicos tales como: capacitación continua, incrementos salariales, apoyo en formación académica y salario emocional. (F4-F1-F3-D7-05-07)

**Fuente:** elaboración propia.

## Análisis matriz CPE

La matriz MCPE es una herramienta cuantitativa de planeación estratégica utilizada en la etapa de decisión, de modo que permite comparar y evaluar de forma simultánea las alternativas planteadas en el análisis FODA (Pérez, 2014). De acuerdo con lo anterior, brinda la posibilidad de identificar de manera objetiva la estrategia con mayor impacto, la cual puede marcar un rumbo para la compañía.

De acuerdo con esta matriz, la estrategia más adecuada para su ejecución es desarrollar un modelo de negocio enfocado en resolver las necesidades de la Región Metropolitana en cuanto a vivienda, vías, parques, centros comerciales y de negocios. Dado que la empresa cuenta con una gran variedad de oportunidades como: la infraestructura vial, civil, tecnológica y deportivas en el Plan Nacional de Desarrollo, los más de 75 contratos y 6,5 billones de pesos destinados a obras de Bogotá durante el 2022 y el 2023, el desarrollo gubernamental de la región metropolitana de Colombia y la licitación pública y privada, las cuales se pueden potencializar con la ayuda de fortalezas como: la implementación de nuevos modelos de negocio, las sinergias, alianzas comerciales y consorcios y las políticas internas para la ejecución de obras. Todo esto con el fin de que esta estrategia se pueda llevar a cabo con éxito y se cumpla debidamente con el objetivo.

No obstante, se deben tener en cuenta debilidades como: la disminución de los ingresos por ventas, los contratos sin anticipo y el arrendamiento de maquinaria para obras. Lo anterior tiene como objetivo evitar amenazas como: la ampliación de la estructura del nuevo POT nacional 2022-2035, la variación positiva y negativa en insumos para la construcción, al igual que el aumento de los costos para las importaciones de materiales de construcción y, por último, la ampliación del portafolio en la ejecución de nuevos proyectos.

Por lo ende, esta estrategia es la más pertinente para la empresa, debido a que con ella se fortalece el área financiera y su crecimiento, tanto en el ámbito interno como externo, permitiéndole un mayor reconocimiento en el mercado del sector de la infraestructura y la construcción.

## Propuesta estratégica

Para la empresa LPK Constructores, el desarrollo de un nuevo modelo de negocio implica una estrategia de diversificación relacionada horizontal, con amplio impacto en el desarrollo de mercado y la innovación incremental.

De igual manera, aplicar la estrategia de diferenciación, planteada por Porter (2015), le permite a la empresa ingresar en el mercado de vivienda, centros comerciales y empresariales, considerando la posibilidad de fusionar los tres modelos de negocio en un solo proyecto, ofreciendo distintos espacios según los segmentos identificados y adquirir mayor participación de mercado a través de una estrategia multisegmento. Al mismo tiempo, garantiza en sus proyectos la construcción de parques y vías propios del urbanismo, sin desconocer que la empresa cuenta con una gran variedad de oportunidades como: la infraestructura vial, civil, tecnológica y deportivas en el Plan Nacional de Desarrollo, el desarrollo gubernamental de la región metropolitana de Colombia y la licitación pública y privada, las cuales se pueden potencializar con la ayuda de fortalezas como: la implementación de nuevos modelos de negocio, las sinergias, las alianzas comerciales y los consorcios, así como las políticas internas para la ejecución de obras. Todo esto con el fin de que esta estrategia se pueda llevar a cabo con éxito y se cumpla debidamente con el objetivo.

No obstante, se deben tener en cuenta debilidades como: la disminución de los ingresos por ventas, los contratos sin anticipo y el arrendamiento de maquinaria para obras. De igual forma, evitar amenazas como: la variación positiva y negativa en insumos para la construcción, como también el aumento de costos de importaciones para materiales de construcción y, por último, la ampliación del portafolio de la competencia en la ejecución de nuevos proyectos.

Por otra parte, la implementación y el seguimiento de la estrategia planteada requieren la inclusión y el compromiso de todo el talento humano de la compañía, si bien se deben llevar a cabo satisfactoriamente los objetivos planteados por perspectivas que se desarrollaron en el Cuadro de Mando Integral que se evidencia a continuación:

### *Perspectiva financiera*

- Crear valor a través de inversión en proyectos rentables y sustentables, así como desinversión en actividades no rentables.
- Incrementar la utilidad por medio del aumento en la participación de mercado.

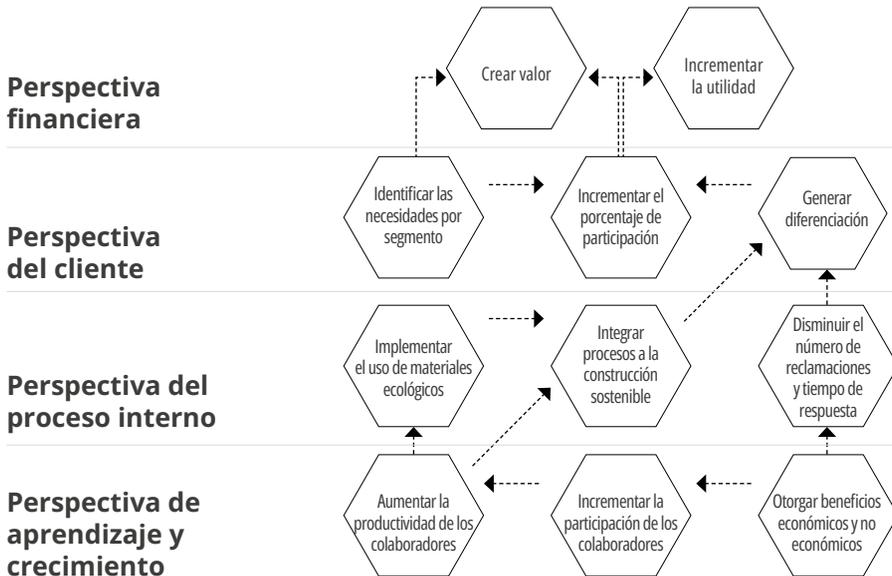
### *Perspectiva de clientes*

- Identificar las necesidades por segmento de cliente para proponer proyectos sostenibles y sustentables.
- Incrementar el porcentaje de participación de la compañía en la infraestructura de viviendas, vías, parques, centros comerciales y de negocios.
- Generar una diferenciación en función de la ventaja competitiva por medio de innovación, calidad e impacto ambiental.

### *Perspectiva de procesos internos*

- Implementar el uso de materiales ecológicos en la construcción de vivienda, vías, parques, centros comerciales y de negocios.
- Integrar los procesos de ingeniería, arquitectura, diseño, urbanismo y paisajismo a los lineamientos propios de la construcción sostenible para vivienda, vías, parques, centros comerciales y de negocios.
- Disminuir el número de reclamaciones frente a las garantías o las reparaciones, y reducir el tiempo de respuesta frente a estos dos aspectos.

Figura 7. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

### Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- Aumentar la productividad de los colaboradores, por medio de un programa de cualificación que contemple la capacitación continua y el apoyo en formación académica, con el propósito de propiciar un talento humano más competitivo.
- Incrementar la participación de los colaboradores dentro de la toma de decisiones, a través de proyectos de empoderamiento, autonomía y motivación, con el fin de permitirles desarrollar sus funciones con una mayor eficiencia y compromiso.
- Otorgar beneficios económicos y no económicos a los colaboradores de manera equitativa, para fortalecer una mayor retención del talento humano.
- Con lo anterior, esta estrategia es la más pertinente para la empresa, debido a que, con ella, se fortalecen las distintas dimensiones internas de la compañía, posicionándola como un fuerte competidor en los mercados por incursionar y, así, generar ingresos operativos por dis-

tintas líneas de negocio para hacer frente a los distintos riesgos a los que se ve expuesta en el sector en el que se encuentra. Lo anterior tiene el propósito de incrementar la utilidad para, de esta manera, crear valor para los accionistas. En consecuencia, potenciar el crecimiento tanto interno como externo, lo que le permite un mayor reconocimiento en el mercado del sector de la infraestructura y la construcción, por lo tanto, cumplir con lo establecido en la visión de la organización.

## Conclusiones y recomendaciones

Como principales conclusiones se encuentra que el sector de la construcción presenta grandes retos por cuanto los precios de los materiales, las herramientas, los equipos y la maquinaria se han incrementado en los últimos años. Entre los costos más altos se observan el cemento, las instalaciones eléctricas, los impermeabilizantes, el yeso y el vidrio, que son elementos básicos para cualquier construcción y que repercute en el incremento de los precios de cualquier proyecto. Las razones de lo anterior son la pandemia, la inflación y a la guerra entre Rusia y Ucrania.

Otro incremento que se evidencia es el costo de la mano de obra, lo cual se ha dado como consecuencia de la reactivación y de la necesidad de recurso especializado en las diversas actividades de la construcción, pero, adicionalmente, las empresas encargadas de esta actividad económica deben estar pendientes de los ajustes que trae consigo el alto incremento del salario mínimo para el 2023 y la reforma laboral que proyecta el Gobierno y que con su propuesta de cambio en cuanto a tipos de contratación, disminución del horario laboral, mayor número de horas establecidas como extras, recargos nocturnos y demás aspectos laborales, que serán de impacto por la informalidad que se presenta en el sector.

Las empresas constructoras tienen como posibilidad aprovechar la propuesta gubernamental de disminuir el déficit de vivienda, los nuevos subsidios de vivienda, las tasas de interés, que oscilan entre el 7,5% hasta el 21,9%, y el leasing habitacional que se presenta unos puntos por debajo de los créditos de vivienda y pueden ayudar a activar la compra.

Por otra parte, el sector y el Gobierno deben comprometerse con soluciones frente a la contaminación que genera la construcción, debido a las grandes emisiones de carbono y residuos; asimismo, encontrar diversos medios que le permitan reducir el consumo de energía; trabajar en la disminución del CO<sub>2</sub> que se genera. Para lo anterior, se propone una construcción amigable con el medio ambiente, en la que se haga uso de materiales reciclables y renovables, así como de nuevas tecnologías que ofrecen reemplazo del plástico; por último, un ajuste a diseños de bioarquitectura que se adapten fácilmente a los efectos del cambio climático.

Si bien las empresas de sector se especializan en un tipo de construcción, es clave en este momento ampliar los modelos de negocio y analizar las necesidades que se encuentran frente a vivienda, vías, zonas de recreación y centros comerciales y de negocios, ya que las alianzas estratégicas pueden ser parte del desarrollo de esta estrategia.

## Referencias

- Barranzuela, I. (2021, 15 de enero). Matriz de Perfil Competitivo (MPC): ¿cómo ayudar a analizar mejor las fortalezas de tu empresa? PQS. <https://pqs.pe/emprendimiento/matriz-del-perfil-competitivo-mpc-como-te-ayuda-a-analizar-mejor-las-fortalezas-de-tu-empresa/>
- Bogotá, I. i. (2022). Fitch Ratings. <https://www.fitchratings.com/research/es/non-bank-financial-institutions/fitch-ratings-2022-outlook-latin-american-non-bank-financial-institutions-27-12-2021-1>
- Congreso Nacional de Infraestructura. (2021). Congreso Nacional de Infraestructura. <https://infraestructura.org.co/18congreso/>
- Construcción marca el pulso de reactivación. *Portafolio* (2020).
- Córdoba, R. (2021). Economía colombiana. <https://www.economiacolombiana.co/desarrollo-futuro/pospandemia-una-oportunidad-para-cerrar-brechas-901>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial. DANE.

EUSTAT. (2019). Ingresos por ventas (ICS). [https://www.eustat.eus/documentos/opt\\_1/tema\\_254/elem\\_6171/definicion.html](https://www.eustat.eus/documentos/opt_1/tema_254/elem_6171/definicion.html)

Gerencie.com. (2021). Aprende a calcular el EBITDA. <https://www.gerencie.com/aprende-a-calcular-el-ebitda.html#:~:text=El%20EBITDA%20es%20un%20indicador,no%20supone%20salida%20de%20dinero>

Leegales. (2020). Utilidad operacional explicada con ejemplos. <https://dianhoy.com/utilidad-operacional/>

Mano de obra elevó los costos de construcción. *Portafolio* (2021). <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/mano-de-obra-elevolos-costos-de-construccion-553460>

Ministerio de Ambiente (2020). Ministerio de Ambiente. <https://www.minambiente.gov.co/>

Ministerio de Transporte. (2022). Sector Infraestructura de Transporte. <https://www.mintransporte.gov.co/documentos/671/2022/>

Nova, E. Y. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector la construcción en Colombia. *Signos*, 10(2), 103-117. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4680/pdf>

Pérez, A. F. (2014). Diseño de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la empresa social del estado, centro de salud Firavitoba. <https://repositorio.uptc.edu.co/jspui/bitstream/001/1564/1/TGT-300.pdf>

Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Difusora Larousse de Colombia Ltda.

Salazar Sierra, C. (2021, febrero). La caída del 6,8 % del Producto Bruto Interno de 2020 fue la peor de la historia del país. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-6-8-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>

SelfBank. (2019, 20 de septiembre). El patrimonio neto: una medida fundamental para los accionistas. <https://blog.selfbank.es/el-patrimonio-neto-una-medida-fundamental-para-los-accionistas/#:~:text=El%20crecimiento%20del%20patrimonio%20neto,realizar%20una%20ampliacion%20de%20capital>

Semana. (2021). Foros Revista Semana.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2011). Indicadores Financieros. [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)

Vargas Castillo, C. (2022, 4 de junio). ¿Quieres saber más sobre el POT? Consulta aquí el ABC de “Bogotá reverdece 2022-2035”. Alcaldía Mayor de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/pot-bogota-reverdece-2022-2035/consulta-aqui-el-abc-del-pot-bogota-reverdece-2022-2035>



# Capítulo 4

Foto de Mitchell Luo  
en Unsplash

# Análisis prospectivo empresa Ferredistribuciones Éxito

**Carlos Eduardo Camelo Zarabanda**

Magíster en Prospectiva y Pensamiento Estratégico  
ccamel@poligran.edu.co

**Edwin Mauricio Betancur Montañez**

Estudiante Especialización en Gestión Empresarial  
Edwin9211@gmail.com

**Angelmiro Suarez Morales**

Estudiante Especialización en Gestión Empresarial  
a.suarezm@hotmail.com

**Yeidy Lorena Páez Cantor**

Estudiante Especialización en Gestión Empresarial  
Ylpaez11@gmail.com

## Introducción

Se considera que la planeación estratégica y la prospectiva son los pilares de una visión futurista de cualquier organización; en el presente capítulo se realiza un diagnóstico apoyado en diferentes tipos de matrices que permiten evaluar el rendimiento y el desempeño de la compañía en sus diferentes áreas para así crear una propuesta estratégica.

Se realizó un acompañamiento a la empresa Ferredistribuciones Éxito y se identificaron los escenarios futuros que la compañía podría implementar en los próximos 10 años (2031); dichos escenarios se formulan con base en información brindada por el empresario y la investigación realizada en el transcurso de la consultoría. Para esto se implementaron herramientas que ayudaron a identificar el impacto de determinados factores de cambio propuestos mediante una lluvia de ideas, seguido por el análisis del estado del arte, complementado con una matriz DOFA y la identificación de tendencias de la cual se desprenden las diferentes estrategias de mejora, las cuales fueron plasmadas en las herramientas del modelo prospectivo utilizadas para el análisis de la organización.

## Antecedentes

Ferredistribuciones Éxito nació en el de 2011 bajo una clara política de productos de alta calidad y de servicio al cliente; por esto y mucho más se tiene una sólida y transparente historia, los productos y los servicios han logrado diferenciarse en el mercado durante 10 años. La empresa está dedicada a la fabricación de productos especiales e innovadores con altos estándares de calidad, están orientados a cumplir las expectativas de los clientes mejorando continuamente procesos, usando de manera adecuada los recursos y contando con un equipo humano capacitado.

Desde su inicio, la administración ha sido asumida por la familia Macallister Páez y, en la actualidad, el 40% de los empleados pertenece a esta familia teniendo así un total de siete trabajadores. Inicialmente, el objeto social de la compañía era la comercialización y la fabricación pegante de cerámica, estuco de plástico y pintura, sin embargo, este mercado no resultaba ser tan atractivo, razón por la cual se hizo necesario buscar nue-

vas líneas de atracción de clientes, por lo tanto, se incursionó con gran éxito en comercialización de brochas, rodillos, PVC, cerámica, lo que hizo que se convirtiera en una empresa reconocida en el sector de Santa Lucía en Bogotá. Actualmente, manejan tres máquinas industriales que son las encargadas de la producción del pegante, estuco y pintura: máquina industrial, mezcladores, mezclador con motorreductor.

La compañía realiza actividades industriales y comerciales relacionadas con la industria de cerámica, son transportadores a nivel nacional de pegante, venta de todo lo relacionado con ferretería y son intermediarios para poner techos en PVC. La visión de la compañía Ferredistribuciones Éxito es que en menos de cinco años se busca ser la empresa productora de pintura, pegante y estuco preferido por las empresas del sector ferretero siendo reconocida por la calidad del producto.

## Metodología

En este apartado se describe el paso a paso del proceso realizado para la empresa. Inicialmente, para el desarrollo de la consultoría se realizó una recolección de información con ayuda del empresario, comenzando por el estado actual de la organización y estableciendo su número de empleados, sus principales proveedores, sus productos, sus ingresos e información relevante que nos permitiera ver la realidad de la compañía. Seguido, se realizó un estado del arte, en el que se analizó el microentorno y macroentorno del sector en el que se encuentra Ferredistribuciones Éxito; asimismo, se contempló la situación actual de esta industria a nivel mundial, Latinoamérica y en Colombia.

Después de conocer la situación de la empresa y la del sector, se realizaron unos talleres en compañía del empresario, los cuales permitieron obtener información para la elaboración de diferentes matrices como por, ejemplo, matriz DOFA, análisis de vigilancia tecnológica, matriz de cambio y análisis Mic-Mac. Estos resultados permitieron identificar factores económicos, políticos, legales y culturales.

Por otra parte, se realizó el Abaco Reigner, el cual ayudó a tomar decisiones y tener en cuenta las diez variables más importantes con respecto a

la misión de la empresa, las cuales se plasman en una matriz Mic-Mac; en esta, el empresario califica desde su perspectiva el nivel de impacto de cada variable. Se realiza un análisis MACTOR para identificar los objetivos más relevantes en relación con los actores partícipes de la compañía.

## Estado del arte

Si prestamos atención a la etimología, la palabra ferretería quiere decir “tienda de hierros”, pues, en sus comienzos, la mayoría de los comercios de este tipo eran dirigidos por herreros que vendían diferentes utensilios hechos en este metal. Se han conseguido vestigios de estos negocios desde épocas anteriores al nacimiento de Cristo, por lo que es una de las formas de comercio más antiguas. A pesar de lo anterior, en nada se parecían las ferreterías de entonces a las de ahora, salvo quizá por los productos que vendían y el destino que les daban. En un principio, constituían pequeños espacios en las casas donde recibían a los aldeanos con enseres para el hogar; pero, luego, fueron incluyéndose productos para la construcción a demanda de los mismos clientes (*La historia detrás de las ferreterías*, 2017).

La historia detrás de las ferreterías es también la de negocios familiares que tuvieron que ir evolucionando conforme se presentaban avances en la humanidad. Así, cuando la corriente eléctrica formó parte de cotidianidad de las personas durante el siglo XIX tuvieron que introducirse negocios que permitieran reparar circuitos y tableros eléctricos domésticos. De esta manera, se establecieron poco a poco las *ferreterías* como tiendas pequeñas de abastecimiento cercanas a las personas y gracias a ellas se construyeron casas, iglesias y demás obras arquitectónicas que podemos disfrutar alrededor del mundo. No hay una edificación grande o pequeña en la que no se haya visto involucrado el sector ferretero (*La historia detrás de las ferreterías*, 2017).

Una evolución posterior hizo que las tiendas del ramo ferretero se dividieran por bloques y se dedicaran a vender materiales de un sector en específico. Gracias a esta diversificación se hicieron populares pequeñas tiendas de ventas de producto de jardinería, las que se dedican a la venta de cadenas, acoplamientos y ganchos, las que se especializan en

tubos y varillas de diferentes materiales y tamaños, por último, las que se dedican a herramientas eléctricas y metálicas.

La división en ramos dio paso a la nueva generación de ferreterías de bricolaje, que son comercios enormes que engloban todas las especialidades. Ahora es muy fácil recorrer cientos de metros cuadrados de una misma tienda con un catálogo y variedad de productos tan enorme que se valen de carteles y señalizaciones para que sus clientes no se pierdan en las instalaciones.

Como ya sabemos, la palabra ferretería está formada por raíces latinas y significa “lugar donde venden objetos de metal”. Por lo que podemos definirla como un gran negocio o almacén, donde se puede encontrar todo lo referente a las herramientas, desde utensilios para poder cortar madera, metal, brocas, hasta escaleras, destornilladores, estanterías móviles, linternas; herramientas de mano, herrajes, herramientas de construcción, herramientas eléctricas, artículos de seguridad, jardinería, iluminación, pintura y productos de limpieza (González, 2017).

## Análisis externo

La mayoría de las ferreterías en China, ya sea en la ciudad o en zonas rurales, son pequeñas empresas, no de franquicias sino de propiedad familiar. Ofrecen productos similares a las ferreterías occidentales, incluyendo plomería, suministros eléctricos, herramientas y algunos artículos para el hogar. A diferencia de Occidente, en estas ferreterías, normalmente, se encuentra madera de construcción, suministros de pesca, productos de jardinería o suministros de navegación. Algunas ferreterías rurales suministran alimento para animales, como, por ejemplo, alimento para pollos (*Ferretero*, s. f.).

Es común ver en la mayoría de los países no occidentales como China, ferreterías especializadas que se dedican a la venta de productos de una categoría en particular. Estas tiendas suelen estar agrupadas en un distrito, a menudo junto con grupos de otras ferreterías que tienen la misma especialidad. Algunos ejemplos de grupos de tiendas especializadas son:

- Cadena, en la que entran diferentes tamaños de cadenas, acoplamientos, ganchos de elevación, cortadores, etcétera.
- Generadores y compresores, venta de piezas, mangueras, además de productos y herramientas relacionadas con el mantenimiento y la reparación de generadores y compresores.
- Tubos de metal y varillas, incluyendo productos de diversos tamaños y materiales.
- Herramientas eléctricas grandes, con accesorios.
- Cable eléctrico y cable de acero, también se incluyen interruptores eléctricos, cajas de fusibles, enchufes de cable de alambre, abrazaderas y dedales.

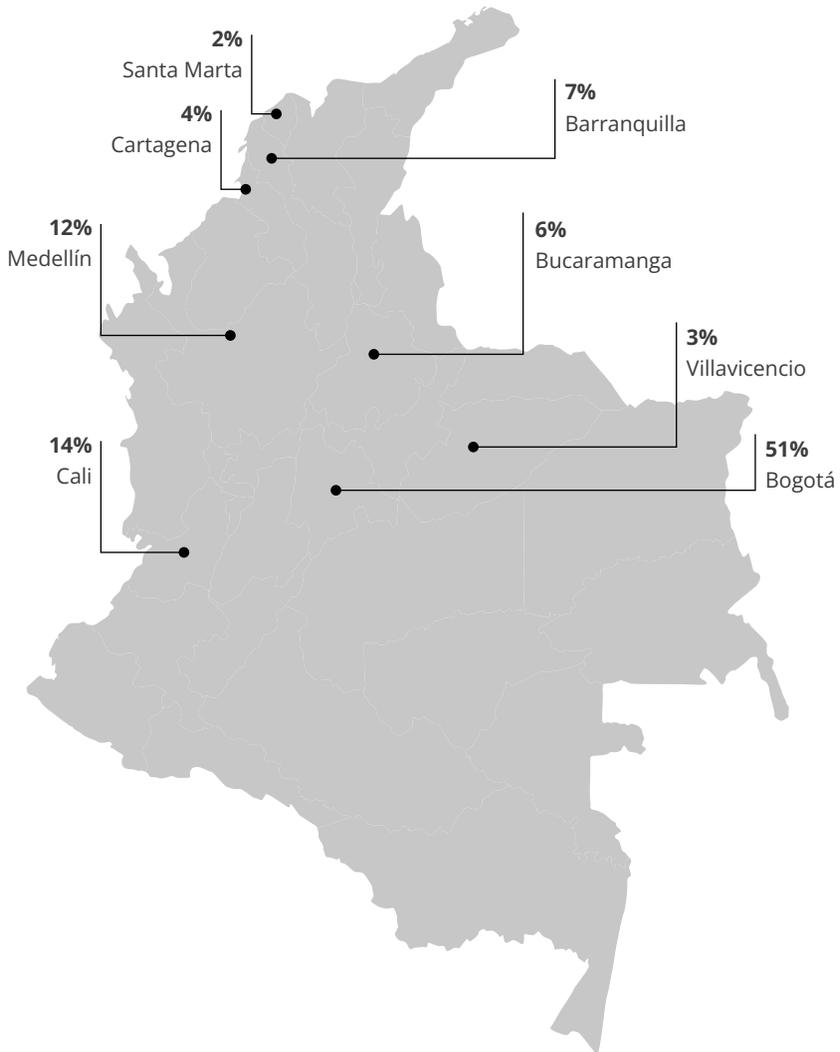
Las ferreterías son un negocio popular en Colombia. Según Confecámaras, a nivel nacional figuran 34 129 empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio. De estas, cerca del 41 % están en Bogotá. El sector, uno de los eslabones en la cadena constructiva genera cerca de 450 000 empleos, y se estima, de acuerdo con datos de Fenalco, que su aporte a la economía nacional asciende al 2,5 % del producto interno bruto (PIB), lo que en el 2019 representó alrededor de \$ 24 billones (*Portafolio*, 2020).

Un análisis realizado por la firma Sectorial detalla que los ferreteros presentaban comportamientos estables antes de la pandemia, con crecimientos de 3 % en ventas entre 2015 y 2019 y de 6 % en las importaciones de estos bienes (*Portafolio*, 2020).

Sin embargo, este negocio no ha sido ajeno a la crisis mundial por el COVID-19, la firma señala que las ventas cayeron 25 % en el primer semestre frente a 2019. Sin embargo, el sector podría ser un buen apoyo para la reactivación de la economía. “Las ferreterías son un factor social muy importante para el vivir de las personas, así como son las tiendas las cuales facilitan los insumos y los materiales”, explicó Rosmery Quintero, presidente del gremio de los microempresarios, Acopi. (*Portafolio*, 2020)

**Figura 8.** Concentración de las ferreterías en Colombia

**Concentración de las ferreterías en las principales ciudades de Colombia**



**Fuente:** Fierros (2019).

El comportamiento del sector para la construcción y la ferretería es similar al de todos los sectores de la economía. El 2020 fue un año marcado por la incertidumbre, la desaceleración o recesión en la mayoría de los sectores, la afectación tanto de la demanda como de la oferta de bienes y servicios, y un panorama de lenta recuperación y expectativas sobre su futuro. El sector venía manejando cifras de crecimiento por encima del 7 %, superando el PIB, pero su contracción para el 2020 estará más allá del doble del valor, pero de forma negativa, es decir, alrededor del 15 %. Su mayor impacto no solo se da por la recesión sufrida y el decrecimiento mencionado, sino también por la pérdida de empleos debido a que es un sector dinamizador para la ocupación en el país y que de un año a otro ha experimentado la pérdida de cerca del 25 % de los puestos de trabajo que genera usualmente (Nabi Consultig, 2020).

En días pasados, el presidente de Cemex Colombia, Alejandro Ramírez, mencionó en entrevista con *Portafolio* que “el sector ha sido resiliente a la crisis”, algo que se asocia a la autoconstrucción. Para Cemex, la proveduría a estos canales representa el 60 % del negocio (*Portafolio*, 2020). Por otra parte, el Gobierno estará interesado en activar la totalidad de construcciones de proyectos de infraestructura de todo el país, porque su aporte al empleo directo, indirecto e inducidos tendrá un impacto positivo para Colombia en el corto y mediano plazo, con proyectos que se tiene previsto que concluyan en el 2022 (Nabi Consultig, 2020).

Muchas personas están aprovechando para arreglar sus viviendas; vemos que al estar en casa tienen más conciencia de las reparaciones locativas que necesitan en su hogar, o incluso están interesándose más por el bricolaje”, aseguró Pierre Triviño, gerente general de Proveedora de Eléctricos, ferretería especializada en el sector automotriz. (*Portafolio*, 2020)

Se considera que la reactivación no será rápida pues se espera observar en el segundo semestre del 2021 mejoramiento en los indicadores del sector y recuperación del empleo (Nabi Consultig, 2020).

## Análisis interno

### Matriz DOFA

Con este análisis establecimos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para facilitar la toma de decisiones en cualquier ámbito y tener una visión más amplia de los diferentes escenarios tales como: fidelización de clientes, calidad del producto, los competidores, fallencias en los sistemas, posicionamiento, creación de sucursales, nuevos mercados. Esta matriz permite realizar un diagnóstico más detallado para anticipar fracasos y encaminar los objetivos propuestos por sus directivos.

Tabla 12. Matriz DOFA

Matriz DOFA		
Factores	Que juegan a favor de la empresa	Que juegan en contra de la empresa
Internos a la empresa	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelización de nuestros clientes.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Somos productores.</li> <li>Infraestructura amplia.</li> <li>Ubicación estratégica.</li> <li>Servicio pre y posventa.</li> </ul> </li> <li>Una satisfacción favorable de los clientes gracias a la asesoría personalizada.</li> <li>Personal con amplia experiencia en el sector.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Variedad de productos y servicios.</li> <li>Calidad en nuestros productos.                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia directa en el sector.</li> <li>No se cuenta con un sistema de inventarios para tener un mayor control de la mercancía.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con un mercado online.</li> </ul> </li> <li>Solo cubren una parte de la ciudad debido a que solo tenemos una sede.</li> <li>No cuentan con sistemas de facturación.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Poca dirección estratégica.</li> </ul> </li> <li>La logística empresarial no tiene orden.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Carece de diseños publicitarios.</li> </ul> </li> </ul>
	Externos a la empresa	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento.</li> <li>Abrir nuevas opciones de mercado (Internet, redes sociales).                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente vida crediticia.</li> <li>Fidelización de clientes.</li> <li>Posibilidad de exportar.</li> <li>Creación de sucursales.</li> </ul> </li> <li>Aumento de demanda en materiales de construcción.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Análisis de Stakeholders

El objetivo de este apartado es identificar las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y las decisiones de la empresa como, por ejemplo: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros. Para poder identificar los interesados relacionados con la empresa, se ha realizado el taller de juego de actores en compañía del empresario, quien fue definiendo las relaciones más relevantes para Ferredistribuciones Éxito. El propósito era poder identificar el poder y el interés de cada uno; para esto, se va a hacer uso de la herramienta Matriz de Alianzas y Conflictos (Mactor) la cual permite un análisis minucioso de las fuerzas que existen entre los diferentes actores, estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a determinadas metas y objetivos asociados a la compañía evidenciando cómo influyen en las diferentes decisiones internas o externas.

Presentación de los actores:

- Héctor Garay. Cemacol (HGC), proveedor de cemento.
- Aquaterra S.A. Químicos (AQUA), proveedor de químicos.
- Empleados (EM), trabajadores de la compañía.
- Eduardo Lamprea (Elam), cliente.
- Armando Bello Arenas de Colombia (AB Ac), proveedor de arena.
- Quimiboy, Alejandro Ortiz (QAO), proveedor de químicos.
- Romiflex bolsas y plásticos (Romi), proveedor de bolsa y canecas plásticas.
- Emercol mantenimiento de maquinaria (Emer), empresa encargada del arreglo de la maquinaria.
- Recicladores (Rec), encargados de recolectar, seleccionar, recuperar, transformar los desechos.
- Directivos (Dr), propietarios de la empresa.

Descripción:

- Marketing: la empresa espera desarrollar nuevos procesos de marketing en la compañía.
- Alianzas (alz): la compañía desea genera alianzas estratégicas con empresas del sector para llegar a más clientes.
- Fidelización (Fdlz): por medio de promociones se espera fidelizar los clientes.

- Incentivos (Ince): la empresa desea incentivar al equipo de trabajo para mejorar la productividad y el ambiente laboral.
- Estrategias (Estra): quieren buscar diversas herramientas que permitan desarrollar estrategias para el crecimiento de la compañía.

La Matriz de Influencias Directas (MDI) Actor X Actor creada a partir de la tabla de estrategias de los actores, describe las influencias directas que los actores tienen entre sí.

**Tabla 14.** Matriz de Influencias Directas (MID)

MID	HGC	AQUA	EM	Elam	AB Ac	QAO	romi	Emer	Rec	Dr
HGC	0	2	3	2	1	2	1	3	0	4
AQUA	2	0	2	3	2	1	2	1	0	2
EM	2	1	0	2	2	3	1	2	0	2
Elam	2	1	2	0	3	3	3	2	0	3
AB Ac	2	1	1	2	0	2	2	2	0	2
QAO	1	3	2	2	2	0	3	2	0	3
romi	2	2	1	2	2	2	0	2	0	2
Emer	2	1	2	2	2	2	2	0	1	3
Rec	0	0	1	0	0	0	1	0	0	4
Dr	3	3	2	2	2	2	2	2	2	0

**Fuente:** MACTOR.

La matriz de posiciones valoradas del Objetivo Actor X (2MAO) proporciona información sobre la postura del actor sobre cada objetivo (a favor, en contra, neutral o indiferente) y la jerarquía de sus objetivos.

**Tabla 15.** Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

2MAO	HGC	AQUA	EM	Elam	AB Ac
HGC	1	3	3	1	3
AQUA	1	3	3	1	3
EM	4	2	3	4	3
Elam	3	3	4	1	3
AB Ac	4	2	4	1	3
QAO	1	2	3	1	3
romi	3	2	3	1	2
Emer	2	3	3	1	2
Rec	0	1	0	1	0
Dr	4	4	4	4	4

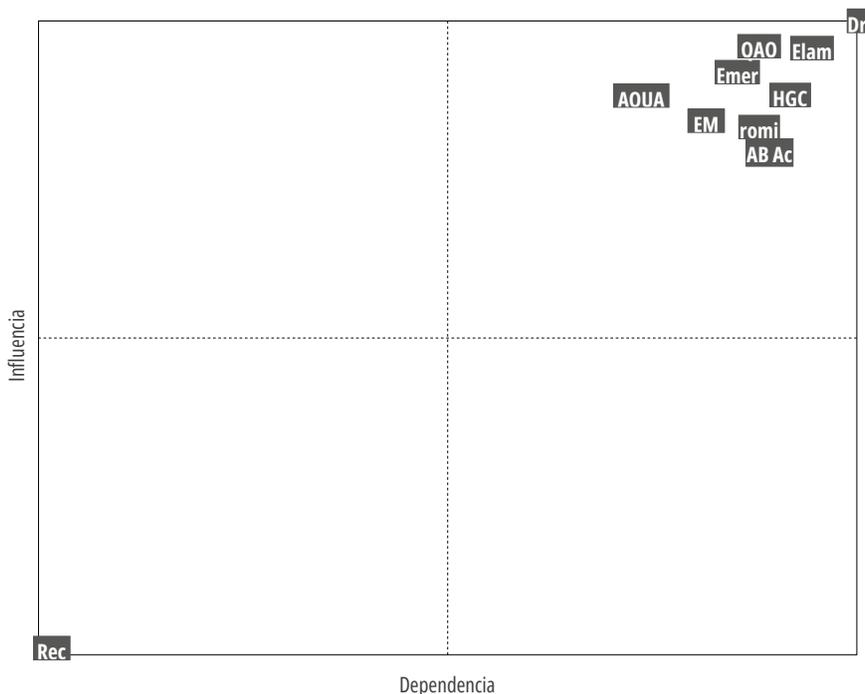
**Fuente:** MACTOR.

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

1. El objetivo es poco consecuente.
2. El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos.
3. El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del(os) actor(es) indispensable(s) para sus proyectos.
4. El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones indispensables.
5. El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor indispensable para su existencia.

El mapa de influencia y dependencia entre actores es una representación gráfica de las posiciones de los actores con respecto a las influencias y las dependencias (directas o indirectas) entre sí. Las posiciones son calculadas automáticamente por el *software* MACTOR.

**Figura 9.** Plano de influencias y dependencias entre actores

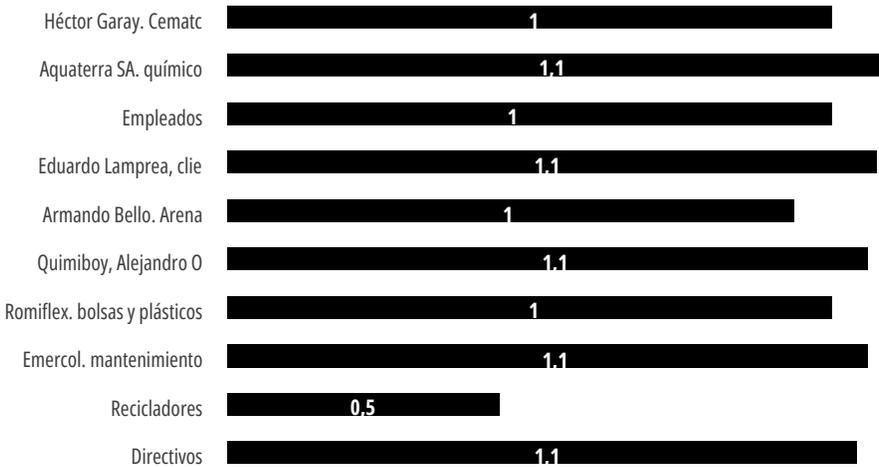


**Fuente:** MACTOR.

Con esta grafica se puede analizar o identificar las influencias directas que causan más impacto a la compañía; en la parte superior se pueden evidenciar todos los clientes y los proveedores que tienen una dependencia directa de la empresa. De acuerdo con lo observado, se puede identificar que los recicladores no son una parte fundamental de la compañía, no tienen mucha influencia, ni dependencia, por este motivo, se encuentran en la parte inferior de la gráfica. Por otro lado, se identifica que los actores más importantes para la compañía son los proveedores de químicos (QAO) y los clientes (ELAM), actores que para la empresa son sumamente importantes, porque son una parte indispensables para la producción y el crecimiento de la compañía.

El histograma de competitividad MDII se crea a partir del vector de competitividad MDII.

**Figura 10.** Histograma de relaciones de fuerza

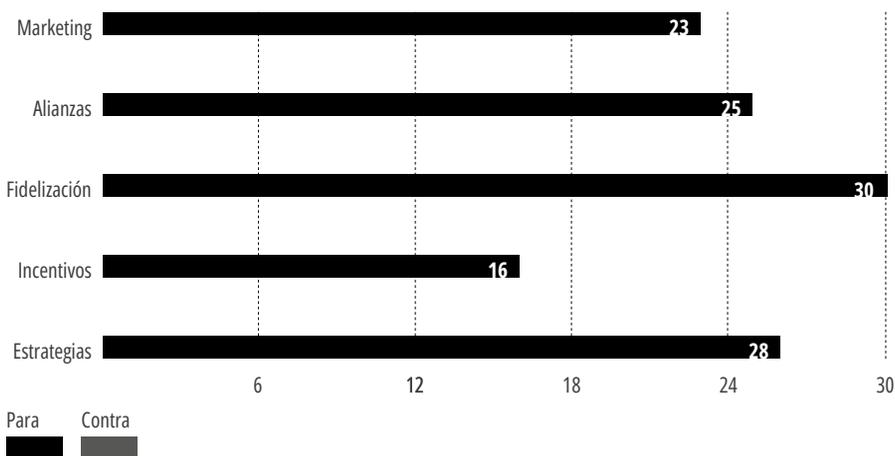


**Fuente:** MACTOR.

Se puede observar que las empresas Aquaterra S.A., Químicos, Eduardo Lamprea Quimiboy, Emercol y los Directivos son las empresas con más impacto en la compañía, ya que se caracterizan por el servicio que prestan como son los temas químicos que ayudan a la elaboración de los productos propios de la compañía y, asimismo, los clientes más potenciales, ya que son los que generan un mayor porcentaje de compras.

Este histograma se produce a partir de la matriz de relaciones valoradas entre actores y objetivos. Representa la movilización de los objetivos del actor. El histograma se utiliza para identificar el alcance de cada actor en su posición con respecto a los objetivos definidos, por ejemplo: a favor o en contra.

**Figura 11.** Histograma de la implicación de los actores sobre objetivos 2MAO



**Fuente:** MACTOR.

Por medio de este plano se puede observar que la mayoría de los actores están a favor y, de esta manera, la empresa puede alcanzar los objetivos, por esto, se logra identificar que la fidelización es el aspecto que se tiene a favor en la compañía, porque busca mantener sus proveedores por calidad, precios y servicios. Asimismo, busca la manera de mantener a sus clientes más grandes para que no busquen otras opciones en el mercado, por lo tanto, tratan siempre de destacarse y buscar que los proveedores como los clientes busquen quedarse con Ferredistribuciones Éxito. Con lo anterior se concluye que la compañía no tiene actores en contra.

## Plano de convergencias entre actores de orden 1

El mapa de convergencias entre actores mapea a los actores con respecto a sus convergencias. Es decir, cuanto más cercanos están los actores entre

sí, más intensa es su convergencia. Este mapa se utiliza para crear un gráfico de las convergencias de los actores.

Por otra parte, se analiza que los recicladores no son un actor de mucha influencia en la gráfica, debido al poco peso que muestra frente a la cadena de suministros que mostró la empresa, con respecto a los clientes y los proveedores de contacto directo con los directivos.

**Figura 12.** Plano de convergencias entre actores de orden 1



**Fuente:** MACTOR.

## Análisis VITEC

El estudio de esta matriz nos lleva a evaluar factores macro del sector en el que se ubica la empresa, se tomaron diferentes tendencias tales como: tecnológicas, ambientales, económicas, normativas, organizacionales, sociales, políticas y culturales. De las cuales podemos destacar: tecnología en alza, la preocupación ecológica, la reestructuración de la economía, regulaciones, aliados estratégicos, multiculturalidad, migración y clases sociales, entre otros. También se destacan las diferentes

actividades científicas y tecnológicas a nivel mundial para el sector, como lo son artículos científicos y patentes.

*Tecnológico:* la tecnología en alza. Las computadoras ya son más poderosas que los humanos, en algunos casos. La tecnología es solo otro medio de evolución. Estamos cambiando la definición de lo que es ser humano. A medida que la inteligencia artificial (IA) avanza en el aprendizaje profundo y el reconocimiento de patrones, se está agitando alguna forma de síntesis hombre-máquina. Reinención del mercado: del 2016 a 2021, las ventas a través del móvil representaron el 67% de los más de 1,1 mil millones de dólares de crecimiento global de las ventas por internet en retail. Digitalización: la llegada del 5G, las nuevas formas de trabajo, la inteligencia artificial.

*Ambiental:* interrupción ambiental. Sucesos como incendios forestales, caída de ceniza volcánica, enfermedades, amenaza de huracán, entre otros, serán prioritarios al elegir una sede. Involucra a todos en el mundo de los negocios en lo que tiene que ver con el clima. Comienza el activismo climático en el nivel de base. Involucra a todos en el movimiento: propietarios, empleados, clientes, proveedores e, incluso, competidores. La lucha contra el cambio climático debe ser una actividad grupal. En cuanto a la preocupación ecológica, hay una atención mundial a los macro problemas ambientales (contaminación ambiental, sobrecalentamiento del planeta, preservación de los ecosistemas, etcétera) que se traduce en mayores restricciones de carácter ecológico, en nuevas tecnologías y en nuevos patrones de consumo.

*Económico:* la internacionalización de la empresa. Las empresas están buscando nuevos mercados donde colocar sus productos y servicios a nivel mundial. La reestructuración de la economía: aumento relativo en el tamaño y la composición del sector, servicios en comparación con los sectores manufacturero y primario.

*Normativo:* regulaciones sobre el control a sustancias utilizadas para la pintura.

*Organizativo:* infraestructura eficiente. Cada vez, se implementa el *justo a tiempo* para las entregas de mercancía. Crecimiento de la capacidad

de producción: se implementan turnos de 24 horas tanto para la fabricación como para su comercialización. Alianzas estratégicas: con clientes que tienen cadenas grandes de almacenes.

*Social:* virtualidad cotidiana. Estamos en una sociedad que se está desarrollando de forma virtual, por lo tanto, es necesario contar con herramientas y programas que les faciliten adquirir lo que necesitan desde su PC, celular, tablet, etcétera. Mercadotecnia personalizada: estamos una sociedad en la cual las personas buscan una atención personalizada, dirigida a los diferentes grupos que tenemos en la sociedad (género, edad, etnia). Sociedad multicultural: debido a la migración de personas de otros países.

**Político:** disturbios políticos. Afecta de manera negativa, ya que no entran materia prima para producir en una industria. Migración: nos beneficia, ya que tendríamos una población más alta y posibles clientes a futuro.

**Cultural:** clase social, estratos sociales que tenemos en la ciudad, las clases altas solo adquieren lo que necesitan en almacenes de cadena.

## Análisis de la información matriz de cambio

La implementación de la matriz de cambio nos conduce a evaluar un conjunto de factores que estudia diferentes dimensiones de la empresa, los cuales influyen de manera positiva o negativa en el desarrollo de la organización; allí se logra ver los diferentes puntos de vista tanto del empresario como de los colaboradores y se estudian componentes como: cambios esperados, cambios temidos y cambios anhelados; desde ámbitos tecnológicos, ambientales económicos, sociales, normativos, organizacionales, políticos y culturales.

**Tabla 16.** Matriz de cambio

Indicar los cambios que puede o que va a tener esta empresa en el futuro

	Cambios esperados	Cambios temidos	Cambios anhelados
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de los sistemas contables y administrativos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva tecnología de las máquinas que se usan en los procesos de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir máquinas con nuevas tecnologías para realizar nuestros procesos de producción.</li> <li>• Plataformas digitales para compras de nuestros productos.</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima que no afecte al medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación a medio ambiente por los desechos de la producción en la elaboración de los productos.</li> <li>• Reubicación de la planta de producción por factores ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar productos amigables al medio ambiente.</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo en los ámbitos local y nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los precios en las materias primas.</li> <li>• Cambio de divisas.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores potenciales.</li> </ul>	
Social		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación salarial de nuestros posibles clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de planes de inclusión para nuestro equipo de trabajo.</li> </ul>
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los permisos necesarios para la producción de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la normatividad que afecten la producción de la empresa.</li> <li>• Cambios en la normativa laboral.</li> <li>• Normativa que afecte la construcción o remodelación de los hogares colombianos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptarnos a las nuevas normas de producción.</li> </ul>

Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de personal.</li> <li>• Adaptación a los cambios que surgen en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuncia de personal que hace parte de nuestra empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento a nivel personal y profesional de nuestros colaboradores.</li> <li>• Nuevos canales para llegar a nuestros clientes.</li> <li>• Apertura de nuevos puntos de venta.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de gobiernos locales y nacionales.</li> <li>• Fracaso en el sistema político nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes y políticas que estén a favor de las empresas de producción industrial.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nuevos valores sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad de la zona donde nos ubicamos.</li> </ul>

**Fuente:** Ferredistribuciones Éxito.

## Ábaco de Reigner

Es un diagnóstico estratégico que es usado para consultar sobre un sector específico con el fin de tener una opinión más acertada y en tiempo real de expertos en el tema. Para la empresa Ferredistribuciones Éxito se elaboró el diagnóstico a partir de la información obtenida con el estado del arte, las tendencias mundiales, la Matriz DOFA, la matriz de cambio. Se califican y se ordenan los factores por el promedio obtenido, desde el más alto hasta el más bajo.

Tabla 17. Ábaco de Reigner

Factores de Cambio		Calificación de los "Expertos"			
		Consultor 1: Edwin	Consultor 2: Ángel	Consultor 3: Lorena	Promedio
1	Implementación de cámaras para bodegas.	3	2	3	2,7
2	Optimiza los envases de los productos.	1	0	1	0,7
3	Crear un departamento dentro de la compañía encargado de la responsabilidad social.	2	3	3	2,7
4	Implementación de nuevas leyes para la creación y distribución del comercio de la cerámica.	2	1	0	1,0
5	Generar un proyecto de incentivos.	2	4	4	3,3
6	Uso de marketing digital para comercializar sus productos y servicios.	4	5	5	4,7
7	Cambio de los sistemas contables y administrativos de la organización.	5	5	5	5,0
8	Adquirir máquinas con nuevas tecnologías para realizar nuestros procesos de producción.	5	4	4	4,3
9	Plataformas digitales para compras de nuestros productos.	4	5	4	4,3

10	Materia prima que no afecte al medio ambiente.	1	1	1	1,0
11	Generar productos amigables al medio ambiente.	4	4	3	3,7
12	Desempleo a nivel local y nacional.	0	0	0	0,0
13	Creación de planes de inclusión para nuestro equipo de trabajo.	3	2	3	2,7
14	Cumplir con los permisos necesarios para la producción de la empresa.	5	5	5	5,0
15	Adaptarnos a las nuevas normas de producción.	5	4	4	4,3
16	Aumento de personal.	3	3	4	3,3
17	Adaptación a los cambios que surgen en la organización.	1	2	1	1,3
18	Crecimiento a nivel personal y profesional de nuestros colaboradores.	5	4	4	4,3
19	Nuevos canales para llegar a nuestros clientes.	4	4	4	4,0
20	Apertura de nuevos puntos de venta.	5	4	5	4,7
21	Leyes y políticas que estén a favor de las empresas de producción industrial.	1	1	2	1,3
22	Implementación de nuevos valores sociales.	2	2	2	2,0

23	Alianzas con empresas del sector donde nos desempeñamos.	5	4	5	4,7
24	Cambio de gobiernos locales y nacionales.	1	2	1	1,3
25	Ingreso de nuevos competidores potenciales.	1	1	1	1,0
26	Nueva tecnología de las máquinas que se usan en los procesos de producción.	0	1	2	1,0
27	Afectación salarial de nuestros posibles clientes.	1	2	1	1,3
28	Cambios en la normativa laboral.	1	0	0	0,3
29	Aumento de los precios en las materias primas.	0	2	3	1,7
30	Cambio de divisas.	3	1	2	2,0
<b>Total</b>		<b>79</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>79,666667</b>

Escala de calificación	
5	Muy importante.
4	Importante
3	Duda
2	Poco importante
1	Sin importancia
0	No responde

Esta calificación debe asignarse teniendo en cuenta la importancia de cada factor con respecto a la misión de la empresa.

**Fuente:** Ferredistribuciones Éxito.

## Análisis estructural (Matriz de Impactos Cruzados)

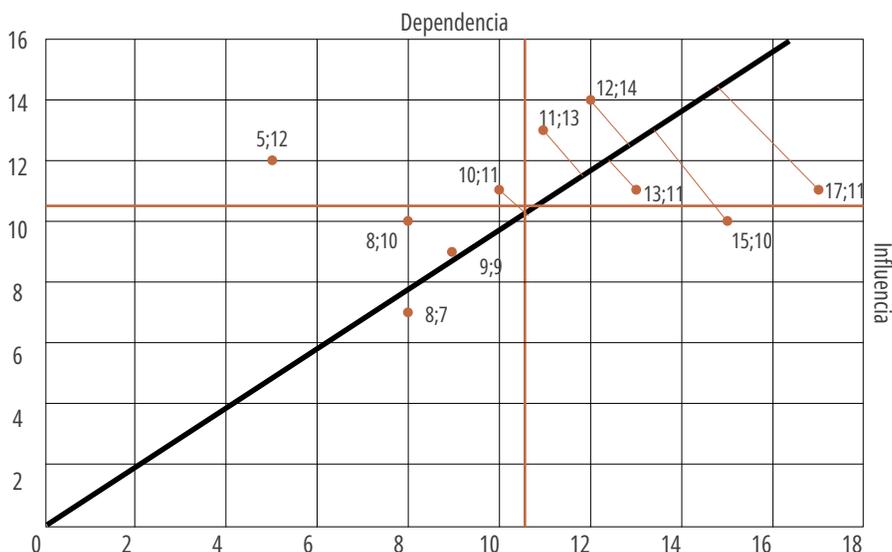
Este análisis depende de la matriz de cambio después de un estudio detallado por parte del empresario y nosotros los consultores, el cual nos llevó a tomar los diez criterios más importantes que afecten de manera positiva o negativa la empresa y el empresario le da una calificación de impacto según la relación que se tiene dentro de la estructura de la matriz, siendo 3 alto, 2 medio, 1 bajo y 0 nulo.

**Tabla 18.** Resultados Mic Mac

	Etiqueta	Dependencias totales	Influencias totales
Uso de marketing digital para comercializar sus productos y servicios.	1	17	11
Cambio de los sistemas contables y administrativos de la organización.	2	10	11
Adquirir máquinas con nuevas tecnologías para realizar nuestros procesos de producción.	3	9	9
Plataformas digitales para compras de nuestros productos.	4	11	13
Cumplir con los permisos necesarios para la producción de la empresa.	5	8	10
Adaptación a las nuevas normas de producción.	6	8	7
Crecimiento a nivel personal y profesional de nuestros colaboradores.	7	15	10
Nuevos canales para llegar a nuestros clientes.	8	13	11
Apertura de nuevos puntos de venta.	9	12	14
Alianzas con empresas del sector donde nos desempeñamos.	10	5	12
<b>Promedio</b>		<b>10,8</b>	<b>10,8</b>

**Fuente:** Ferre distribuciones

Figura 13. Resultados Mic-Mac



**Fuente:** Ferredistribuciones Éxito.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis Mic Mac y su respectivo gráfico, se logra evidenciar que la parte superior derecha tiene una mayor influencia y dependencia, ya que la mayoría de las variables están en este cuadrante. Por esto, los factores más relevantes para la compañía son: apertura de nuevos puntos de venta, plataformas digitales para compras de los productos, nuevos canales para llegar a los clientes, uso de marketing digital para la comercialización de los productos. Por otro lado, se evidencia que el factor menos influyente para la empresa es la adaptación de nuevas normas de producción, con esto se puede concluir que la empresa está enfocada en el crecimiento de nuevos mercados y en los beneficios para sus clientes.

## Vectores y direccionadores

Se trata de englobar en dos o más *ideas* o *direccionadores* de futuro, el grupo de variables estratégicas elegidas. Los direccionadores pueden ser variables estratégicas o conceptos provenientes de la agrupación de dos o más variables.

Tabla 19. Variables estratégicas

Variables estratégicas	Direccionadores o vectores de futuro
Uso de marketing digital para comercializar sus productos y servicios.	Mercadeo
Cambio de los sistemas contables y administrativos de la organización.	Tecnología
Adquirir máquinas con nuevas tecnologías para realizar nuestros procesos de producción.	Administrativa
Plataformas digitales para compras de nuestros productos.	Mercadeo
Cumplir con los permisos necesarios para la producción de la empresa.	Legal
Adaptarnos a las nuevas normas de producción.	Legal
Crecimiento a nivel personal y profesional de nuestros colaboradores.	Talento humano
Nuevos canales para llegar a nuestros clientes.	Mercadeo
Apertura de nuevos puntos de venta.	Mercadeo
Alianzas con empresas del sector donde nos desempeñamos.	Mercadeo

## Análisis morfológico

Las hipótesis vienen del análisis morfológico, la cual es una técnica antigua que fue formalizada por F. Zwicky, en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial y cuenta con dos fases:

- La construcción del espacio morfológico.
- La reducción del espacio morfológico.

El objetivo de este análisis es explorar los futuros posibles, con base en un estudio de variables de un sistema. También busca evidenciar el comportamiento de un producto en diferentes escenarios.

**Tabla 20.** Análisis morfológico

Vector futuro	Variable estratégica	Indicador	Tendencial (un poquito mejor que la actualidad)	Transicional (Nivel Intermedio)	Ruptura (el futuro ideal, el soñado)
			Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Mercadeo	Apertura de nuevos puntos de venta.	Para el 2031 abrir 2 puntos en Bogotá.	Tener un punto de venta adicional al actual.	Para el 2022, contar con 2 puntos de venta en Bogotá.	Para el 2031, contar con 5 puntos de venta en Bogotá y un punto de venta en una ciudad del país.
Mercadeo	Plataformas digitales para compras de nuestros productos.	Para el 2022, generar una plataforma digital que permita la comercialización de los productos y tener un 30 % de ventas totales por este medio.	Crear un catálogo digital que ayude incentivar ventas y hacer campañas publicitarias por redes sociales.	Construir una página web que permita transacciones en línea, compra de productos, muestra de catálogos, atracción de clientes por medio de redes sociales.	Establecer, por medio de la página y redes, ventas concretas que permita tener clientes fijos que hagan transacción en línea todo el tiempo.

<b>Tecnología</b>	Cambio de los sistemas contables y administrativos de la organización.	Consecución de sistemas.	Concesión del sistema 20 %.	Concesión del sistema 50 %.	Concesión del sistema 100 %.
	Nuevos canales para llegar a nuestros clientes.	Cantidad de canales disponibles para llegar a los clientes.	Publicidad exterior como folletos, tarjetas en el punto de venta actual y publicidad en redes sociales.	Publicidad exterior como folletos, tarjetas en el punto de venta actual y publicidad en redes sociales apertura de página web.	Publicidad exterior como folletos, tarjetas en el punto de venta actual y publicidad en redes sociales apertura de página web y pago con QR.
	Crecimiento a nivel personal y profesional de nuestros colaboradores.	Cantidad de capacitaciones o cursos que los empleados puedan realizar	Capacitar a los empleados dentro de la empresa una vez cada 2 meses.	Capacitar los empleados dentro de la empresa una vez cada 2 meses crear alianzas de convenio con el SENA para capacitar a los empleados de manera semestral.	Capacitar a los empleados dentro de la empresa una vez cada 2 meses crear alianzas de convenio con el SENA para capacitar los empleados de manera semestral; adicional, conseguir becas que ayuden al crecimiento profesional de los empleados.
	Alianzas con empresas del sector donde nos desempeñamos.	Numero de alianzas estratégicas con empresas del sector.	Doce alianzas estratégicas con empresas ferreteras, construcción (clientes).	Veinte alianzas estratégicas con empresas ferreteras, construcción (clientes).	Cuarenta alianzas estratégicas con empresas ferreteras, construcción (clientes).

**Fuente:** elaboración propia.

## Escenario Meta

En el 2031, Ferredistribuciones Éxito es una compañía consolidada y reconocida en todo el sector ferretero y de la construcción por su excelente atención, la calidad de sus productos y sus entregas justo a tiempo. Cuenta con 5 puntos de venta y de despacho a nivel nacional teniendo una cobertura del 70 % del sector en el país; sus plataformas tecnológicas juegan un papel importante para fortalecer su posicionamiento, ya que, por medio de ellas, cubren gran parte de sus ventas; adicionalmente, su personal está altamente capacitado para atender cualquier tipo de cliente y dar soluciones óptimas para lograr tener una calidad alta en el servicio prestado.

Como resultado a su excelente servicio, cada día se suman más aliados estratégicos que reconocen a Ferredistribuciones Éxito como la mejor compañía del sector; hoy en día cuenta con cuarenta alianzas estratégicas con las cuales se establecieron unos acuerdos de servicio que generan factores positivos para las dos partes. La compañía es reconocida por su puntualidad en las entregas y esto es gracias a que se cuenta con un sistema administrativo y contable que genera una mayor efectividad para la atención de los usuarios, ya sean presenciales, virtuales o aliados estratégicos.

## Estrategias

### Plan estratégico

En esta etapa de la consultoría, junto con el empresario, se generaron unas acciones específicas en cada una de las hipótesis seleccionadas que ayudarán a cumplir lo que se desea en cada una de ellas, dichas acciones fueron calificadas en importancia y gobernabilidad. Para evaluar la primera parte que corresponde al grado de importancia se propone una calificación de 1, siendo la que tiene menos importancia y 5 la de mayor importancia; en cuanto a la gobernabilidad se utiliza el poder de decisión o de acción que tiene la compañía para dicha acción, calificándolos en 0 (nula), 1 (débil), 3 (moderada) y 5 (fuerte), en los casos en que la gobernabilidad fue calificada en cero o uno se generó un reto para el cumplimiento de dicha acción.

### *Apertura de nuevos puntos de venta*

Hipótesis apuesta: para el 2022, contar con dos puntos de venta en Bogotá.

- a.** Realizar un estudio de mercado para la ubicación estratégica de los puntos de venta nuevos.
- b.** Administrar el presupuesto destinado por la compañía para la apertura de los puntos de venta.
- c.** Diseñar estrategias de marketing que generen expectativa en los clientes antes de la apertura.
- d.** Realizar actividades el día de la apertura del punto de venta, que atraiga clientes nuevos y genere impacto en la zona.
- e.** Contratar y capacitar a los empleados que van a atender los puntos de venta y comunicar las expectativas y metas.
- f.** Obtener permisos de los entes distritales para el funcionamiento de los puntos de venta.

### *Plataformas digitales para compras de nuestros productos*

Hipótesis apuesta: establecer por medio de la página y redes sociales, ventas concretas que permitan tener clientes fijos que hagan transacciones en línea todo el tiempo.

- a.** Creación de enlaces directos para compra y pago en línea en la página web.
- b.** Establecer un presupuesto para la creación de la página y redes sociales.
- c.** Conformar y capacitar un equipo de trabajo especializado en manejo de ventas en línea.
- d.** Realizar un estudio que determine cuáles serán las metas y alcances de las ventas por medio de las plataformas digitales.
- e.** Crear estrategias de venta que sean exclusivas para realizar en línea y que refleje un beneficio al adquirir productos por este medio.

### *Cambio de los sistemas contables y administrativos de la organización*

Hipótesis apuesta: concesión del sistema 50 %.

- a.** Capacitación para los empleados de los nuevos sistemas adquiridos.

- b.** Fortalecimiento de la planta tecnológica (computadores).
- c.** Evaluar el impacto que puede tener la incursión del nuevo sistema en procesos de producción o administrativos de la compañía.
- d.** Generar cotizaciones e investigaciones del sistema por adquirir y cuál es el más funcional para la empresa.
- e.** Establecer el cronograma de actividades que se debe llevar a cabo para la implementación del nuevo sistema y comunicarlo a los empleados para generar una mayor sinergia en la transición.
- f.** Determinar cómo se va a emplear el presupuesto establecido por la empresa para el cambio de sistemas.

### *Nuevos canales para llegar a nuestros clientes*

Hipótesis apuesta: publicidad exterior (folletos, tarjetas) en el punto de venta actual y publicidad en redes sociales apertura de página web.

- a.** Creación de página web y redes sociales de la empresa.
- b.** Establecer el presupuesto para la generación de nueva publicidad.
- c.** Generar un plan de mercadeo que genere impacto en estos nuevos canales.
- d.** Distribución de nueva publicidad en la zona.
- e.** Establecer el diseño de la publicidad y la imagen corporativa de la empresa.

### *Crecimiento a nivel personal y profesional de nuestros colaboradores*

Hipótesis apuesta: capacitar a los empleados dentro de la empresa una vez cada 2 meses, hacer alianzas de convenio con el SENA para capacitar los empleados de manera semestral.

- a.** Crear programas de capacitación interna.
- b.** Establecer alianzas con instituciones educativas.
- c.** Establecer el presupuesto para las capacitaciones.
- d.** Generar incentivos para los empleados por la culminación de las diferentes capacitaciones.
- e.** Adecuar los espacios necesarios para las capacitaciones dentro de la empresa.
- f.** Realizar seguimiento a las capacitaciones.

### *Alianzas con empresas del sector donde nos desempeñamos*

Hipótesis apuesta: veinte alianzas estratégicas con empresas ferreteras, construcción (clientes).

- a. Generar un estudio de mercado para conocer las posibles empresas que se unan a las alianzas.
- b. Crear campañas estratégicas para la vinculación de las empresas a la alianza.
- c. Definir objetivos en común con los aliados estratégicos.
- d. Seguimiento a los resultados obtenidos con las alianzas (cumplimiento de metas, expansión y nuevos clientes).
- e. Firma de las alianzas con las empresas.

Todas las hipótesis planteadas para cada variable tienen el propósito de hacer a Ferredistribuciones Éxito una compañía mucho más estable y reconocida en el mercado. Se considera que la apertura de nuevos puntos de venta ayudará a que la empresa mejore sus ingresos mensuales, aumente su productividad y marque una pauta importante dentro del sector en el que se desempeña. Por otra parte, el trabajo con plataformas digitales le permitirá expandir su campo de acción llegando así a clientes potenciales. También se considera que el cambio de sus sistemas contables y administrativos le permitirá tener una mayor eficiencia y eficacia en la atención a los clientes; para lograr gran parte de todo, debemos ser conscientes que el capital humano que labore dentro de la empresa debe estar altamente capacitado para así obtener resultados óptimos y prestarle una atención satisfactoria al cliente.

## **Lecciones y recomendaciones**

En toda organización se deben manejar diferentes herramientas para el cumplimiento de las metas, buscando que, por medio de la puesta en ejecución de habilidades comunicativas y de gestión, se logren los objetivos planteados y que ayuden al crecimiento de todas las personas de la cadena de clientes (internos y externos), por lo cual podemos inferir que, se debe hacer de manera más frecuente un análisis total de la compañía para evidenciar las oportunidades y las debilidades, este es un factor clave para lograr los objetivos deseados, buscando la forma

de potencializar usuarios y ventas, para así generar una expansión de la empresa.

Para finalizar, se logró satisfactoriamente el objetivo propuesto por los consultores, el cual fue tener un conocimiento más detallado de la empresa en los diferentes entornos que la componen y, de esta manera, dar una perspectiva diferente a todo el equipo de trabajo de la compañía. Esto se logró por medio de diferentes matrices, sin embargo, se resalta el análisis de la matriz DOFA, el cual nos permite tener una visión clara del estado actual de la empresa y de esta manera establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo los cuales son pueden ser medibles y alcanzables.

## Referencias

Editor Fierros. (2019) *El Sector Ferretero en Colombia*. <https://fierros.com.co/ediciones/ed-75-proyecciones-fierros-2019/cifras-del-sector-ferretero-en-colombia/>

*Ferretero*. (s. f.) <https://es.wikidat.com/info/ferretero>

*Ferretería en línea*. (2018) Recuperado de: <http://ferreteriatello777.blogspot.com/>

González, A. M. (2017) *Los distintos tipos de ferreterías más importantes en México*. <https://www.revista.ferrepat.com/ferreteria/los-distintos-tipos-de-ferreterias-mas-importantes-en-mexico/>

*La historia detrás de las ferreterías*. (2017) <https://www.ferreteria.shop/blog/noticias/la-historia-detras-de-las-ferreterias>

Las ferreterías, piezas claves en la recuperación. *Portafolio* (2020) <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-las-ferreterias-piezas-claves-en-la-recuperacion-economia-546181>

Nabi Consulting. (2020) *Impacto y panorama del sector Ferretero en Colombia*. [https://nabiconsulting.co/impacto\\_y\\_panorama\\_del\\_sector\\_ferretero\\_en\\_colombia/](https://nabiconsulting.co/impacto_y_panorama_del_sector_ferretero_en_colombia/)

A continuación, se presenta el tercer volumen del libro Casos empresariales: una visión desde la administración y la competitividad; cabe anotar que, estos cuatro estudios empresariales surgen del trabajo entre estudiantes y docentes de los programas de pregrado de Administración de Empresas y la Especialización en Gestión Empresarial, de la Escuela de Administración y Competitividad del Politécnico Gran Colombiano, con el apoyo de empresarios que han dado un espacio para conocer su realidad y en un común ejercicio entre academia y empresa.

Estructura de la obra consiste en un primer capítulo, denominado “Evaluación de la capacidad internacional y la factibilidad comercial de una empresa marroquina en Colombia”, el cual presenta un estudio sectorial en el que se toma como base la realidad de una empresa marroquina; aquí se revisa la situación que ha enfrentado en los últimos dos años y se propone una estrategia de negocios con posibilidades de apertura de mercado en el exterior. Lo anterior se da aprovechando la madurez que ha alcanzado el comercio electrónico y la mayor visualización de los procesos de exportación para los empresarios colombianos.

El segundo capítulo se enfoca en un análisis prospectivo para la empresa “Global Manager Investment S.A.S —asesoría y consultoría en migración”. Se aborda un tema que, a todas luces, se encuentra a la orden del día y llama la atención de los interesados en migrar a otro país, gracias a las diversas posibilidades laborales, académicas, de negocios que se presentan, sobre todo, en países desarrollados o con amplias posibilidades para mejorar la calidad de vida; por lo tanto, en este capítulo se proponen nuevas posibilidades para la empresa.

El capítulo tres presenta un análisis estratégico para la empresa LPK Constructores, como resultado de una consultoría universitaria en la que se establece la situación actual que enfrenta la empresa frente al mercado y a sus procesos internos. Con estos resultados se proponen estrategias por seguir.

En el capítulo cuatro se presenta el segundo análisis prospectivo de esta edición para la empresa Ferredistribuciones Éxito. Acá se identifican los escenarios futuros que la compañía tiene posibilidad de implementar en los próximos diez años; dichos escenarios se formulan con base en información brindada por el empresario y la investigación realizada en el transcurso de la consultoría.