

CASOS EMPRESARIALES Y ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA: UNA EXPERIENCIA DESDE EL POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

Ronald Mauricio Martínez
Manuel Mendez Pinzón
Julián Andrés Arias Vera



CASOS EMPRESARIALES Y ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA: UNA EXPERIENCIA DESDE EL POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

Ronald Mauricio Martínez
Manuel Mendez Pinzón
Julián Andrés Arias Vera





© Institución Universitaria Politécnico
Grancolombiano

Calle 61 No. 7 - 66
Tel: 7455555, Ext. 1516
Bogotá, Colombia

CASOS EMPRESARIALES Y ACTIVIDADES DE
CONSULTORÍA: Una experiencia desde el
Politécnico Grancolombiano
E-ISBN: 978-958-5142-82-4
Digital ISBN: 978-958-5142-81-7

Editores:

Ronald Mauricio Martínez
Manuel Méndez Pinzón
Julián Andrés Arias Vera

Autores:

Allynson Karen Venegas Camargo
Arnoldo Agudelo Moreno
Camilo Andrés Isaacs López
Carlos Castillo Betancourt
Carlos Stiven Hernández Aragón
Daniel Francisco Paredes Aquite
Daniela Marín Botero
Diana Kasandra Gordillo Beltrán
Diana Mabel Barrera Mesa
Hernán Roa Puentes
Jaime Andrés Alarcón Calvo
John Ferney Vivas Parra
Julián Andrés Arias Vera
Juliana Marcela Parra Prieto
Karen Julieth Céspedes Rey
Lesly Yesenia Betancourt Miranda
Manuel Méndez Pinzón
Mario César González Triana
Nancy Liliana Benavides Sandoval
Natalia Ángel Camacho
Nini Johana Hernández Galindo
Nohora Sofía Ballén Álvarez
Oscar Javier Velandia Parroquiano
Paula Alejandra Martínez Vega
Román Leonardo Villarreal
Sara Nataly Benavides Ruiz
Sebastián Arias Cárdenas

Director editorial:

Eduardo Norman Acevedo

Analista de producción editorial

Carlos Eduardo Daza Orozco

Corrección de estilo:

Hernán Darío Cadena

Diseño y armada electrónica:

Ana Sánchez

¿Cómo citar este libro?

Martínez, RM.; Méndez-Pinzón, M.; Arias-Vera, JA. (2021). Casos empresariales y actividades de consultoría: Una experiencia desde el Politécnico Grancolombiano. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

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

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

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia.

Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

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

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

Creado en Colombia
Todos los derechos reservados



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN GENERAL

PROCESO METODOLÓGICO	11
RESULTADOS	12
BIBLIOGRAFÍA	13

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE MEJORA APLICADOS A UNA EMPRESA DEL SECTOR DE DISEÑO Y LITOGRAFÍA

RESUMEN	17
DIAGNÓSTICO INICIAL	11
METODOLOGÍA	18
DIAGNÓSTICO	19
RESULTADOS VS. APLICABILIDAD	19
PROPUESTA ESTRATÉGICA	20
BIBLIOGRAFÍA	21

DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: UNA EMPRESA DEL SECTOR MARROQUINERO

RESUMEN	23
DIAGNÓSTICO INICIAL	23
HALLAZGOS DEL ANÁLISIS EXTERNO	23
HALLAZGOS DEL ANÁLISIS INTERNO	24
HALLAZGOS DE CAPACIDADES	25
PROPUESTA ESTRATÉGICA	26
PLAN TÁCTICO	26
CONCLUSIONES	27

RECOMENDACIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	29

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA A LA EMPRESA ECOSSOL S.A.S.

RESUMEN	31
INTRODUCCIÓN	31
DIAGNÓSTICO INICIAL	32
METODOLOGÍA	33
RESULTADOS Y ANÁLISIS	33
MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	34
MATRIZ SPACE	36
MATRIZ DOFA	38
GRÁFICO SPACE	40
PROPUESTA	40
BIBLIOGRAFÍA	41

DESARROLLO EN IMPLEMENTACIÓN DEL MÓDULO DE ADMINISTRACIÓN DE TAREAS EN LA GERENCIA DE TESORERÍA

RESUMEN	43
INTRODUCCIÓN	43
DIAGNÓSTICO	44
METODOLOGÍA	45
PROPUESTA Y MODELO DEL PROCESO IMPLEMENTADO	48
GENERACIÓN DE RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS	48

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y APLICATIVOS	48
GESTIÓN DE INFORMACIÓN	49
RESPUESTA AL CLIENTE	49

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS DE CARGA INTERNACIONAL

RESUMEN	51
INTRODUCCIÓN	51
DIAGNÓSTICO	52
DISEÑO METODOLÓGICO	53
RESULTADOS	54
MATRIZ MEFI	55
MATRIZ MEFE	57
MATRIZ SPACE	58
PROPUESTA	59
MISIÓN	59
VISIÓN	59
PROPUESTA ESTRATÉGICA	60
MAPA ESTRATÉGICO	60
PLANES TÁCTICOS	61
BIBLIOGRAFÍA	61

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA IPS DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA

RESUMEN	64
INTRODUCCIÓN	64

DIAGNÓSTICO INICIAL	65
RESULTADOS Y ANÁLISIS	66
HALLAZGOS FINANCIEROS DE LA PROPUESTA	67
BIBLIOGRAFÍA	69

¿ES LA FAMILIA UNA BARRERA QUE DIFICULTA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA PEQUEÑA?

RESUMEN	72
INTRODUCCIÓN	72
CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA	73
DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DESDE UN CONTEXTO DE EMPRESA FAMILIAR	74
INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL PLAN ESTRATÉGICO	74
METODOLOGÍA	75
RESULTADOS	75
LISTA DE CHEQUEO	75
ENTREVISTA	76
CONCLUSIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78





INTRODUCCIÓN



El proceso de consultoría estratégica en el Politécnico Grancolombiano tiene una historia de más de 20 años y se ha desarrollado con el apoyo de los estudiantes de la Escuela de Administración y Competitividad en el marco de la metodología didáctica propios del programa. Sin embargo, en los últimos cinco años este proceso de consultoría logró un salto de calidad importante: un avance sustentado en una metodología estandarizada y propia de la Institución, desarrollada por los profesores del programa académico de Administración de Empresas. Dicho programa (si bien se sustenta en los modelos de análisis estratégicos existentes como el análisis PESTEL, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica) contempla varias mejoras que permiten el desarrollo de un proceso de análisis metódico, secuencial e intuitivo para que las actividades de consultoría desarrolladas por el estudiante fluyan de la mejor manera.

Bajo este contexto, la consultoría empresarial tiene como propósito fundamental desarrollar una hoja de ruta para las empresas con el propósito de que en el mediano plazo estén en condiciones de generar valor y aportar al crecimiento económico del país. Las empresas con las que se trabaja son *pymes* para las que, de otra manera, sería muy difícil acceder a una consultoría de este tipo y con el nivel de profundidad en que se desarrolla. De esta manera, se genera una relación de gana-gana entre las empresas y el programa de Administración de Empresas de la Institución. Por parte de la Institución se obtiene el beneficio de que los estudiantes puedan aplicar los conocimientos adquiridos en su proceso de formación en una empresa real; y por el lado de las empresas, reciben un diagnóstico empresarial y un plan estratégico que (de ser implementado) les permitirá ser financieramente viables con el paso del tiempo.

Por tratarse de una disciplina transversal, la estrategia organizacional ha venido cobrando relevancia en el ejercicio empresarial: directivos, gerentes y juntas directivas hacen de ella un aliado más para soportar la gestión administrativa. La alta dirección debe establecer objetivos de largo plazo para establecer el horizonte y el alcance de las pretensiones de la compañía; teniendo como base la discrecionalidad en la toma de decisiones, planear es un ejercicio importante, que requiere de seguimiento y evaluación.

La Academia no es ajena a esta dinámica. El contexto universitario (específicamente en las carreras de Administración) ha venido desarrollando desde las aulas un proceso de enseñanza de la estrategia: una serie de iniciativas que recoge tanto aportes de teóricos clásicos importantes como Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), así como algunos modernos con aportes como los de Minzberg y cols. (2007). El contexto universitario ha venido haciendo un ejercicio que consiste en aplicar y comprobar los postulados de autores como los anteriores, por medio de ejercicios de clase en los que se toman como referente compañías del sector real, extrayendo información pública para procesarla y estableciendo todo un proceso de diagnóstico empresarial. Como afirma Vélez:

“Las Instituciones de Educación Superior son las llamadas a generar conocimientos pertinentes a la sociedad y más específicamente al sector empresarial, desde una mirada de lo que hoy se conoce como la sociedad del conocimiento” (Vélez, 2019).

Proceso metodológico

La metodología utilizada en los casos elaborados para el análisis estratégico se sustenta en un desarrollo propio de la Escuela de Administración y Competitividad del Politécnico Grancolombiano. Dicho desarrollo se sustenta principalmente en los modelos de análisis estratégico de Fred David (2003), en el que se incorporan mejoras al modelo en las distintas etapas del proceso.



En principio, se parte de los análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter. Aquí se identifican los 15 principales factores críticos de éxito para cada uno, de tal modo que se completan un total de 30 factores críticos. Estos factores se depuran por nivel de impacto de 0 (impacto nulo) a 3 (impacto alto), para luego establecer criterios de valoración y seleccionar los 20 factores externos más importantes que afectan a la empresa.

Posteriormente, se realiza la matriz de análisis interno con una metodología similar a la anterior; en la cual los factores críticos de éxito corresponden a las áreas de finanzas, talento humano, producción, mercadeo, administración y tecnología.

Con la depuración de los 20 principales factores externos y los 20 principales factores internos, se realizan las matrices EFE y EFI. Después se analiza la competencia mediante la matriz de perfil competitivo.

Para las siguientes etapas del proceso de análisis estratégico se filtran los factores críticos de éxito, de tal modo que se trabajan los 16 más importantes tanto a nivel interno como a nivel externo. De esta forma, se procede a la construcción de la matriz DOFA en la cual se proponen cuatro estrategias por cuadrante y, así, pasar a la matriz SPACE en la cual se identifica el cuadrante estratégico en el cual se ubica la empresa analizada.

Finalmente, con la ayuda de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica se identifica la estrategia de mediano plazo más idónea para ser implementada por la compañía.



Resultados

Algunos de los principales logros alcanzados en el desarrollo de la consultoría y diagnóstico empresarial en el programa de Administración de Empresas fue la identificación, el análisis, la evaluación e interpretación de los factores internos y externos a una organización empresarial real. Lo anterior con el fin de estructurar, formular

y argumentar planes estratégicos, tácticos y operativos pertinentes fundamentados en instrumentos gerenciales y funcionales.

Los principales logros del proceso de diagnóstico en las empresas suelen ser:

- La estrategia desarrollada se puede utilizar como producto final del diagnóstico en la organización para hacer recomendaciones a nivel profesional.
- Aplicar métodos, técnicas y medios para recopilar información que lleve al diagnóstico de una organización.
- Desarrollar y asesorar el plan estratégico de la empresa, el plan operativo y la implementación de un sistema integral de control de gestión.
- Contribuir al fortalecimiento y la posición competitiva de la empresa, lo que le permite interactuar en el entorno y proporcionar un sentido de responsabilidad social.

La asignatura presenta los elementos y los conceptos básicos de la teoría general del diagnóstico empresarial. Emplea técnicas y herramientas de análisis y administración estratégica, ofreciendo la metodología para desarrollar el proceso teórico-práctico de consultoría en una empresa. Asimismo, se formula una propuesta que responda a las inquietudes del sector real, proyectando y evaluando financieramente dicha propuesta y diseñando el sistema de control estratégico de gestión correspondiente.

Específicamente en el programa de Administración de Empresas de la Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, los estudiantes deben realizar un ejercicio estratégico en su final de carrera. Consiste en la determinación de un diagnóstico empresarial empezando por contactar una empresa real, sobre la cual se tenga autorización para trabajar. Es necesario también que se permita procesar información del entorno y del contexto, el sector al cual pertenece la compañía, así como de las áreas funcionales de la empresa. Lo anterior, con el objeto de determinar la posición competitiva del negocio y establecer una ruta de orden estratégico con la definición de las estrategias posibles en un cuadrante competitivo específico.

Es de resaltar, que el diagnostico empresarial se realiza bajo los criterios de existencia de una consultoría científico-tecnológica establecida por Minciencias (2020), en la que se incluye como proyectos de investigación con carácter científico.

Bibliografía

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación: México.

Minciencias (s.f.). Consejo Nacional de Beneficios Tributarios de Ciencia, Tecnología e Innovación -CNBT-. <https://minciencias.gov.co/node/1280>

Minciencias (2020). *Tipología de proyectos catalogados como de carácter científico, tecnológico e innovación*. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/convocatoria/anexo_2._documento_de_tipologia_de_proyectos_de_caracter_cientifico_tecnologico_o_de_innovacion_version_5.pdf

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2007). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.

Vélez, A. M. (2019). *La gestión y transferencia de conocimiento en la formación dual en Colombia: Los semilleros de investigación como instrumento de mejora* (Disertación doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, España.



DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE MEJORA APLICADOS A UNA EMPRESA DEL SECTOR DE DISEÑO Y LITOGRAFÍA



Daniela Marín Botero
Natalia Ángel Camacho
Carlos Castillo Betancourt
Manuel Méndez Pinzón

*"Lánzate al vacío, no todo tiene que estar calculado,
ve aprendiendo en el camino conforme creces"*

Juan Sebastián Ruales
Director Comercial y de Revenue Rappi at TedX CESA



Resumen

Debido a la constante evolución del mercado las empresas se ven obligadas a acogerse a la transformación digital, y deben adaptarse al empleo de herramientas que mitiguen factores críticos que puedan presentarse en el día a día y optimizar sus procesos.

Por lo tanto, se comienza un trabajo investigativo donde se plantea una propuesta de mejora enfocada en la adaptación de recursos digitales.

La metodología de este trabajo consta de la implementación de matrices administrativas que permitan diagnosticar y diseñar una estrategia enfocada al desarrollo de la empresa.

Por lo tanto, se identifican procesos operativos y administrativos que requieren, en algunos casos, de rediseño; y en otros casos, se requiere únicamente su potencialización.

Durante el proceso surgieron limitaciones debido a circunstancias globales y a carencias de procesos básicos administrativos dentro de la empresa; sin embargo, fueron mayores los aspectos positivos que las limitaciones presentadas.



Diagnóstico inicial

Se realiza una investigación aplicada a la empresa Línea Digital CTP S.A.S. Por medio de una serie de matrices administrativas y plantillas de simulación financiera, se identifican los factores críticos, internos y relacionados con el sector donde se encuentra la empresa; los cuales logran determinar el nivel de éxito de esta. Además, dependiendo del nivel de importancia, se realiza una calificación de aquellos factores que impactan con mayor grado su funcionamiento. Como asesores, dichos factores nos llevan a establecer estrategias enfocadas al rendimiento económico, aprovechando el comercio digital; y adicionalmente, pensar caminos para contrarrestar los efectos negativos en el sector y los relacionados, por ejemplo, con la pandemia ocasionada por el nuevo coronavirus *covid-19*.

En el documento se realiza un análisis a fondo de la actividad económica específica de la empresa, su funcionamiento administrativo,

operativo y la entrega del producto terminado al cliente final. Ello con el objetivo de obtener los resultados como parte de la metodología implementada, para enfocar planes tácticos de mejora con el fin de activar nuevos servicios o reemplazar actividades ineficientes.

Durante la evaluación de la empresa se identificaron componentes que, a través del tiempo, continúan otorgándole múltiples beneficios. Sin embargo, al realizar el análisis minucioso de la cadena de valor, también se encontraron muchos factores que se pueden aprovechar como oportunidad de mejora.

Metodología

- 1.** Se realizaron visitas a la empresa con el fin de obtener información sobre los procesos de producción y generalidades de estas mismas.
- 2.** Se efectuó una investigación externa y profunda del sector en que se encuentra la compañía por medio de herramientas administrativas como: EMIS, Cámara de Comercio, Andigraf, Revista Portafolio, *benchmarking* y Pearson Educación de México.
- 3.** A través de un análisis de mercado en el Centro Comercial de las Artes Gráficas (ubicado en el barrio Ricaurte de la ciudad de Bogotá), se identificaron varias empresas que desempeñan la misma actividad comercial bajo el mismo modelo.
- 4.** Se recopilaron datos que permitieron analizar objetivamente a la empresa por medio de un diagnóstico de procesos, análisis estratégico, una propuesta de implementación y la respectiva evaluación financiera.
- 5.** Se reconocieron las falencias y fortalezas con las que la empresa cuenta actualmente, y así alimentar y desarrollar las matrices expuestas a lo largo del curso. Lo anterior conllevó a organizar, calificar y reconocer los factores críticos internos y externos para llegar a la estrategia final a desarrollar por la empresa.
- 6.** Se analizó minuciosamente la cadena de valor. Aquí también se encontraron diversos factores que se pueden aprovechar como oportunidad de mejora operativa e incluirlos en el desarrollo de mercado.

Diagnóstico

Gracias al histórico de datos proporcionado por la empresa, se aceleró la marcha de la metodología de trabajo general; logrando analizar objetivamente los datos obtenidos. Este análisis se dio a través de: diagnóstico de procesos, análisis estratégico, propuesta de implementación y evaluación financiera. La empresa, de este modo, reconoce las falencias y fortalezas con las que actualmente cuenta. Así se alimentan y desarrollan las matrices expuestas a lo largo del proceso investigativo que llevan a organizar, calificar y reconocer los factores críticos internos y externos para llegar a la estrategia decisiva a desarrollar por la empresa.

La estrategia adecuada a llevar a cabo es el *Desarrollo de mercado a través de la implementación de la estrategia comercial B2C (Business to Consumer) por medio de un canal digital*, que mediante el servicio al cliente, logre captar la necesidad de este y transformarlo en el producto y servicio final esperado.

Resultados vs. aplicabilidad

Teniendo en cuenta el análisis financiero de la empresa, los indicadores arrojan buenos resultados frente al sector. Por lo tanto, es ideal suscitar el aumento del capital de trabajo y utilidad operativa a través de la ampliación en el volumen de producción y ventas. Lo anterior con el fin de lograr óptimos resultados y someterse a nuevos proyectos de inversión como desarrollar un canal de comercialización *online* y pauta activa *below the line*.

Además, para generar mayor valor con los clientes actuales y desarrollar mercado, se espera crear un nuevo protocolo de interacción con ellos (teniendo en cuenta la situación sanitaria a la que se enfrenta el país, sin parar la actividad comercial que desarrollaba la empresa). Debido a que se espera adecuar e implementar esta herramienta de forma rápida, se sugiere realizar técnicas de educación al cliente interno y externo para su ejecución asequible y eficiente. Se identifica que los resultados frente a la propuesta a ejecutar sean viables, fáciles y no requieran de una inversión grande y, por lo tanto, el retorno sea óptimo.



Propuesta estratégica

En el proceso de diagnóstico en Línea Digital, y de acuerdo con las variables incluidas dentro de este análisis de la organización, se concluye lo siguiente:

- 1.** Enfocar las ventas hacia la migración digital como herramienta para contrarrestar los efectos de la pandemia por el nuevo coronavirus.
- 2.** Dentro de la migración digital, crear redes sociales lo antes posible para poder mantener posición dentro del nuevo mercado de servicios digitales; con ayuda de creación de contenido y pauta continua dentro de las mismas (*Instagram* y *Whatsapp*).
- 3.** Apoyarse de las herramientas digitales para la generación de mercado meta. Entre más conexión con el público haya en medios digitales, más conocimiento de productos y servicios solicitarán.
- 4.** Recepción de pagos *online*, transferencias virtuales, tarjeta de crédito y débito, billeteras virtuales: Nequi, Daviplata, Rappi-Pay y Mercado Pago.
- 5.** Creación del *Customer Relationship Management* (CRM) que sea fácil de usar y de administrar. Se recomienda *HubSpot*, ya que es fácil de alimentar diariamente con los procesos de cada cliente o nuevo liderato.
- 6.** Estimar el *funnel* de ventas (embudo de conversión) de guías en ventas con ayuda del CRM.
- 7.** De acuerdo con la combinación de medios digitales y el CRM, emplear la medición de clientes frecuentes y no frecuentes para generar estrategias promocionales ajustables y campañas de conocimiento en redes.
- 8.** Emplear *e-commerce* de servicios, que generen ventas de manera orgánica con clientes constantes.
- 9.** Realizar educación digital a los clientes en seminarios web y de plataforma *e-commerce* de servicios.

- 10.** En la mayoría de los indicadores financieros, se evidencia que hay un comportamiento positivo respecto al año anterior. Se concluye que la empresa es fuerte financieramente.
- 11.** Para potencializar las ventas realizadas a través de la nueva plataforma, se generan incentivos educativos para el personal de la empresa.



Bibliografía

Ángel, N.; Castillo, C.; Gil, S. y Marín, D. (2020). *Diagnóstico Empresarial Línea Digital CTP S.A.S.* (Tesis de pregrado). Politécnico Grancolombiano, Bogotá.

Ruales, J. S. (17 de septiembre de 2018). *Cambiar de Cancha en TEDx CESA* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=p55JNxXwCvw>



DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: UNA EMPRESA DEL SECTOR MARROQUINERO



**Sebastián Arias Cárdenas
Nini Johana Hernández Galindo
Juliana Marcela Parra Prieto
Mario César González Triana**



Resumen

Se presenta a continuación el desarrollo del diagnóstico empresarial de una empresa del sector marroquino. La mencionada empresa está dedicada a la fabricación de artículos de seguridad industrial; especialmente en productos con base en cuero: como guantes, polainas, petos, mangas, chaquetas y pantalones de seguridad. Esta organización es una *pyme* que cuenta con 39 empleados directos y 10 satélites encargados de la confección de algunos de los productos. La empresa fue constituida en septiembre de 1990. Cuenta con trayectoria en el mercado de los elementos de seguridad industrial, brindando a sus clientes seguridad y confianza.



Diagnóstico inicial

Se realiza un diagnóstico donde se presentan los principales hallazgos internos y externos que pueden afectar a la empresa. Con base en estos hallazgos, se realiza el planteamiento de una estrategia acompañada de objetivos e indicadores que permiten evaluar la viabilidad y los resultados que obtendrá la organización a partir de la implementación de la mencionada estrategia.



Hallazgos del análisis externo

A partir de los hallazgos encontrados en desarrollo del análisis del macroentorno y del desarrollo del sector correspondiente a la fabricación de artículos de piel, se puede decir que existen diversas oportunidades. Esto permite que las empresas pertenecientes a este sector puedan aprovechar las políticas y leyes que impulsan la producción de EPPs (Equipos de Protección Personal). Actualmente, el uso de estos equipos es una exigencia legal para empresas de sectores como construcción, minería y todos aquellos trabajos donde se debe garantizar la seguridad del empleado. Por otro lado, el impulso a las *pymes* de este tipo les permite obtener beneficios de los programas y ferias que buscan la mejora y el aumento de la productividad. Adicionalmente, se tiene un alto poder de negociación con los proveedores debido a que en Bogotá se encuentra el 65% de las curtiembres encargadas de

suministrar el cuero y la carnaza para la fabricación de guantes. Además, estos materiales abarcan el 97% de la producción y cuentan con la particularidad de que no existen productos sustitutos que puedan satisfacer de manera similar las necesidades de los clientes.

Dentro de este contexto, también se encuentran amenazas que pueden llegar a afectar a las empresas si no son tratadas adecuadamente. Entre estas amenazas está el aumento a \$8.500 millones en las importaciones de estos productos durante el año 2019 y el ingreso de nuevas empresas extranjeras (las cuales ocupan un 20% del mercado). Hay que mencionar que estas empresas buscan el desarrollo de nuevos tipos de guantes que se enfoquen en las tendencias amigables con el medioambiente, siendo fabricados con tecnología de punta para cumplir con los requerimientos. Por otra parte, las grandes superficies abarcan una parte importante de la demanda con un 62.2%. Por ello las empresas deben ser competitivas para lograr permanecer en el mercado y desarrollar estrategias que les permitan hacer frente a las amenazas que se puedan presentar.



Hallazgos del análisis interno

Al realizar el análisis interno de la empresa es importante resaltar los resultados obtenidos en el área financiera. Se logró identificar que la empresa ha tenido una adecuada gestión de sus activos y pasivos durante los últimos cuatro años debido a que cumple con el objetivo básico financiero, es decir, generar valor para sus socios.

De acuerdo con su estructura de capital, se evidenció que los activos han tenido un incremento del 12%, relacionado con los nuevos negocios que ha tenido la compañía como la entrada en grandes superficies. Adicionalmente, durante los últimos cuatro años ha aumentado su nivel de endeudamiento, pasando de 22,47% a 53,62%. Ello debido principalmente al aumento de la cantidad de pedido a los proveedores y a las obligaciones financieras contraídas con los bancos. Esto es positivo para la compañía ya que puede obtener ventajas tributarias y se encuentra en capacidad de responder con dichas deudas a corto plazo.

Por otra parte, se puede decir que la organización presenta indicadores como el ROA con un 18,55%, el ROE con 40% y el EBITDA con 16%. Estos indicadores han permanecido estables y en crecimiento

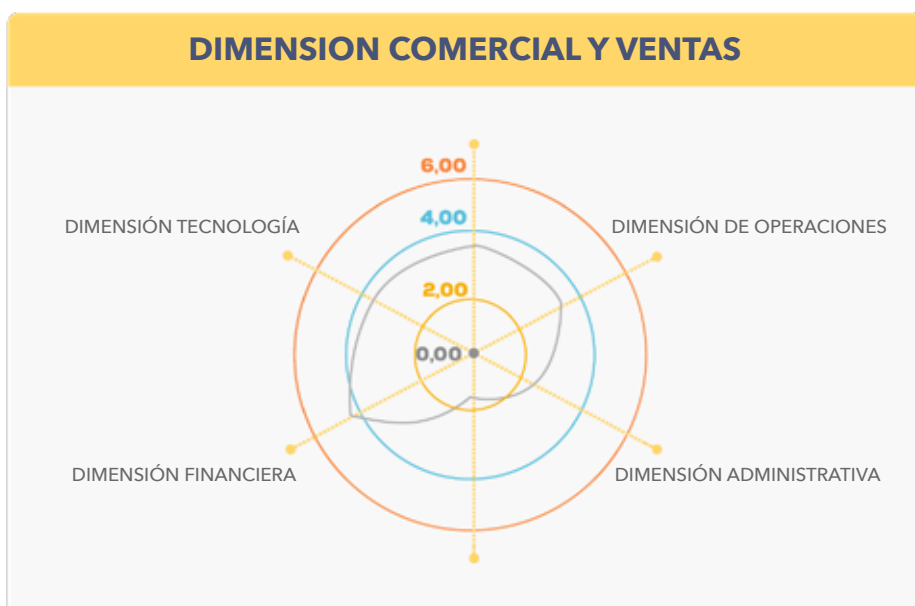
continuo debido al uso eficiente de sus activos, al aumento en sus ventas (pasando de 1.344 millones a 1.927 durante 2019) y a la disminución de sus costos de ventas en un 5,21% en los últimos cuatro años.

A pesar de que se encuentra por encima de algunos de sus competidores, cabe resaltar que (según sus históricos) la empresa puede mejorar sus márgenes para convertirse en una de las empresas líderes.



Hallazgos de capacidades

FIGURA 1. MAPA DE AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL



Fuente: lista de chequeo análisis interno. Elaboración propia

Luego de realizar el análisis de la lista de chequeo de la empresa en sus diferentes áreas internas, se identifica que el área administrativa cuenta con un puntaje crítico a raíz de la ausencia de un plan estratégico dentro de la compañía. Esto afecta su crecimiento interno y desmejora los procesos comerciales, de operaciones y tecnología que reflejan una situación de alerta.



Propuesta estratégica

La estrategia propuesta *Penetración de mercado: por medio de apertura de un punto de venta físico de Mundial de Guantes para ampliar el segmento de clientes y las ventas al por menor* está enfocada en capturar nuevos clientes y así lograr una mejor posición en el mercado. Considerando diferentes perspectivas como la financiera, se establecieron objetivos que permitirán mejorar la rotación del inventario, tener un crecimiento paulatino en ventas y el aumento del 5% en la rentabilidad. La perspectiva relacionada con los clientes se enfocará en la captación de nuevos ofreciéndoles: productos de calidad y un portafolio integral disponible en el punto de venta, asesoría personalizada y facilidades en el momento de la compra de tal forma que contribuya a obtener mayores ventas y fidelización.

La perspectiva de procesos internos se enfoca en su mejora, teniendo en cuenta que el proceso logístico debe ser tercerizado para tener eficiencia en gastos, gestionar adecuadamente la producción y la capacidad instalada, disminuir la cantidad de productos defectuosos para garantizar el mínimo de desperdicios y, a su vez, mejorar la imagen hacia el cliente.

Por último, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje tiene como finalidad contribuir a la productividad de la empresa, así como a la estabilidad y satisfacción de los empleados mediante bonificaciones y capacitaciones que permita mantener un buen ambiente laboral a la par con la eficiencia del negocio. Estas perspectivas están enfocadas en lograr cumplir la misión y visión de la organización por medio del alcance de cada perspectiva, entrelazadas con las tácticas y sus respectivos indicadores guiados. Todo ello en un mejoramiento continuo y orientado al logro de los objetivos proyectados y medidos por los indicadores que permitirán establecer el buen funcionamiento de la estrategia.



Plan táctico

Se pretende alcanzar la estrategia mediante el siguiente plan táctico:

- 1.** Incursionar en espacios que generen eficiencia para mejorar la utilidad de las ventas y aumentar la rentabilidad.

2. Comercializar los excedentes de inventario a través del punto de venta físico y mantener las políticas actuales de cartera.
3. Dotar al personal de ventas con las herramientas necesarias para hacer una gestión efectiva.
4. Capacitar a los empleados en la mejora de habilidades blandas y conocimiento del cliente.
5. Hacer campañas publicitarias y telemarketing para promocionar los nuevos medios.
6. Contratar de empresas de logística para despachos a clientes y puntos de ventas.
7. Adecuar la locación y los espacios de almacenamiento para productos terminados.
8. Implementar un proceso riguroso de auditoría de calidad.
9. Contratar personal profesional para las capacitaciones de cada proceso.
10. Reestructurar el actual plan de incentivos de la empresa.



Conclusiones

Tal como se identifica en el diagnóstico realizado a la empresa, la implementación de la estrategia seleccionada *Penetración de mercado por medio de apertura de un punto de venta físico de Mundial de Guantes para ampliar el segmento de clientes y las ventas al por menor*, brinda la posibilidad a la compañía de ser más competitiva en el mercado. Esto se ve reflejado en un aumento de clientes proyectado en un incremento en ventas del 11% para el primer año y aprovechando su ROA (el cual le hace ser una empresa eficiente en el uso de sus activos en el curso de los últimos años).

La ausencia de un plan estratégico en la empresa no es un factor que afecte directamente a la estrategia. Pero sí es un factor determinante al momento de tomar decisiones con el horizonte de la compañía a largo plazo, y la funcionalidad de los procesos siendo encaminados a la integración del personal empleado con los procesos.

La fabricación de guantes para seguridad industrial es un negocio que tiene pocas barreras de entrada en Colombia, ya que día a día nuevas empresas entran a competir en la industria y hace que el grado de diferenciación sea más alto para la empresa. La empresa ha logrado ser eficiente en el uso de sus recursos y no ha permitido que las amenazas al negocio de fabricación de guantes de seguridad industrial la afecten de manera fuerte.

Se puede evidenciar dentro del sector la necesidad de adicionar al portafolio de guantes, productos complementarios de seguridad industrial que generen oportunidades de negocio por venta cruzada ya que la industria lo requiere. La constante evolución del mercado colombiano y la creciente demanda de oferentes gira en torno a la innovación, capacidad de respuesta y servicio de venta y posventa. Las empresas que cuentan con un portafolio integral lideran las ventas en seguridad industrial y Mundial de Guantes Ltda. cuenta con las condiciones financieras para hacer las asociaciones necesarias para atender esta demanda.

Las ventas realizadas a grandes superficies son un factor crítico de éxito para la empresa, ya que el 50% de las ventas se realizan a través de este tipo de negocio y actualmente generan a la compañía un reconocimiento tanto en experiencia como en marca frente a nuevos clientes. El ingreso de las grandes superficies a las ventas de la empresa hizo que los procesos internos y la productividad de la empresa mejoraran ostensiblemente.



Recomendación

- 1.** Se recomienda a la organización hacer un estudio de mercado basado en la ubicación estratégica del nuevo punto de venta físico, con el fin de atender nichos de mercado en varios sectores de la industria.
- 2.** Incluir referencias nuevas tanto en guantes como en productos complementarios, de manera constante y de acuerdo con las necesidades identificadas en la actualidad: protección de cabeza, protección visual, protección auditiva, protección respiratoria y nuevas referencias de guantes que permitan atender las necesidades del cliente y los procesos de fabricación actuales.

3. Buscar opciones de ampliación que le permitan a la empresa mejorar su locación actual en temas de espacio, capacidad, logística y organización para los flujos de pedidos que se requiera atender.
4. Finalmente, organizar una estructura de retroalimentación de información en función de las necesidades de los clientes con mayor demanda de producto, para identificar y anticipar oportunidades o errores; así como hacer un seguimiento y control de cada fase del proceso con estos clientes.

Bibliografía

ACICAM. (2019). *Informe importaciones Abril 2017-2019*. Recuperado de: <https://acicam.org/download/informe-importaciones-abril-2017-2019/>

Banca de las Oportunidades. (2019). *Financiamiento de las MiPymes en Colombia*. Recuperado de: http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2019-02/Financiamiento%20MiPymes.Vf_.pdf

CCS. (2019). *Cómo le fue a Colombia en accidentalidad, enfermedad y muerte laboral en 2018*. Recuperado de: <https://ccs.org.co/como-le-fue-a-colombia-en-accidentalidad-enfermedad-y-muerte-laboral-en-2018/>

EMIS. (2019). *Companies profile*. Recuperado de: <https://www.emis.com/php/companies/index?pc=CO&cmpy=2180665>

Revista Dinero. (13 de abril de 2019). *Sigue la buena racha: industria y comercio crecieron de nuevo en febrero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/economia-colombiana-se-reactiva-industria-y-comercio-crecieron-en-febrero/269621>

Revista Dinero. (12 de agosto de 2019). *Feria del cuero y calzado dará un impulso al sector en el segundo semestre*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-esta-la-industria-del-cuero-y-el-calzado-en-colombia/275506>



DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA A LA EMPRESA ECOSSOL S.A.S.



Jaime Andrés Alarcón Calvo
Paula Alejandra Martínez Vega
Camilo Andrés Isaacs López
Karen Julieth Céspedes Rey
Carlos Stiven Hernández Aragón
Manuel Méndez Pinzón



Resumen

En la actualidad, el cambio climático es un tema que nos compete a todos. Por ello, cada vez más empresas se suman a ser parte del cambio. En este trabajo se toma como referente una empresa cuyo pilar fundamental es lograr la implementación de la eficiencia energética en diferentes zonas, instituciones o familias del país; por medio de la comercialización y mantenimiento de productos de calidad que contribuyen a las energías renovables.

Este artículo presenta la investigación y el análisis desarrollado bajo diferentes herramientas informáticas y asesorías tanto internas como externas, que tienen en cuenta variables del macroentorno y microentorno de la empresa para determinar su situación actual y, de esta manera, construir una estrategia que logra generar un beneficio significativo a largo plazo; con el fin de conseguir el posicionamiento y crecimiento de marca teniendo en cuenta la misión y visión empresarial.



Introducción

El cambio climático en Colombia y el mundo es uno de los problemas más notorios que enfrentamos en la actualidad. Al ser un país que cuenta con una geografía óptima y recursos que pueden ser usados, Colombia puede ser pionero en brindar soluciones que mitiguen y, en lo posible, detengan el calentamiento global y sus efectos.

Lograr el cumplimiento de los ODS, requiere migrar a formas de energía limpia. Una tecnología emblemática de esta revolución es la energía solar fotovoltaica que tiene grandes ventajas como generar beneficios no solo a los que la usan, sino al medio ambiente. Varios de los países más avanzados en materia energética implementan la instalación de paneles solares fotovoltaicos desde hace muchos años. Con buenos resultados y aún en crecimiento, Colombia, bajo la promoción del Ministerio de Minas y Energía (2015), es uno de los países en auge con la implementación de estas tecnologías y ahorros de energía; las cuales generan diferentes oportunidades laborales y de emprendimiento.

Este artículo pretende dar a conocer la investigación, el análisis estratégico y la generación de una propuesta realizada a una empresa del

sector minero-energético que busca hacer parte de la implementación de energías renovables, con el fin de aportar al cumplimiento de objetivos a largo plazo de esta.



Diagnóstico inicial

La empresa estudiada en este proyecto es una *pyme*, con una trayectoria de más de 27 años realizando mantenimiento industrial y automatización. Hace 10 años incursionó en el sector energético comercializando productos y servicios que aportan a la eficiencia energética, energía alternativa y renovable¹ (Ecosistemas y Soluciones S.A.S., s.f.). A manera de contextualización de la situación actual de la compañía, se realiza una investigación que permite dar un diagnóstico inicial.

El Gobierno de Colombia, incentiva a las *pymes* brindando beneficios tributarios como reducción de impuestos y exención de aranceles a las empresas que importen equipos usados para la energía renovable (Congreso de Colombia, 2014). Por otro lado, la empresa se encuentra en un sector de alta competencia, pues hay más posibilidad de que surjan nuevos emprendimientos respaldados por iniciativas del Gobierno (Revista Dinero, 2019). Por esta razón, las empresas deben invertir en investigación para lograr ofrecer un producto y/o servicio con valor agregado y ser la mejor opción para los clientes que, en este caso, tienen el poder de negociación frente a las diversas empresas del sector y no al contrario.

Finalmente, con el análisis interno se resaltan puntos importantes de la empresa: cuenta con un pequeño número de empleados lo que permite una buena relación interpersonal dentro de la misma, pero no se tienen claras las áreas de trabajo ni tareas para los empleados. Otro aspecto por señalar es que no cuenta con un programa flexible de financiamiento para el fácil acceso de sus productos a los clientes.

1. Ley 1715 de 2014. Artículo 2. Finalidad de la ley: la inversión, la investigación y el desarrollo para la producción y utilización de energía a partir de fuentes no convencionales de energía, principalmente aquellas de carácter renovable, mediante el establecimiento de incentivos tributarios, arancelarios o contables y demás mecanismos que estimulen desarrollo de tales fuentes en Colombia.



Metodología

Para realizar este trabajo fue necesaria la elección de una *pyme* perteneciente a cualquier sector económico de Colombia. En este caso, se seleccionó una empresa del sector minero-energético y se llevó a cabo una investigación cualitativa y cuantitativa en la que se recolectaron datos que permitieron obtener un análisis estratégico, una propuesta de implementación y una evaluación financiera de dicha propuesta.

Con la investigación previa, se construye la matriz PESTEL, donde se analizan factores de tipo político, económico, social, tecnológico y legal. De igual forma, se analiza el microentorno, teniendo en cuenta las Cinco Fuerzas de Porter. Con la información brindada por el empresario a través de documentos y entrevistas, se realizó un análisis interno. Posteriormente, se desarrollaron las matrices MEFI, MEFE, MPC, DOFA, SPACE.

Se elabora una propuesta a partir de diversas estrategias y con ayuda de la matriz CPE, se determina cuál es la mejor estrategia por la que debe inclinarse la empresa. Luego, se realiza una planeación táctica de actividades que lleven al cumplimiento de esta, donde se utiliza la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

Se tienen en cuenta las actividades que son necesarias para lograr la propuesta. Por tal motivo, se realizó una evaluación financiera con diferentes posibles escenarios que podrían ocurrir al implementar la estrategia.



Resultados y análisis

Con la ayuda de diversas herramientas (como las matrices suministradas por la universidad) se realizaron diferentes análisis y comparaciones que, bajo diferentes factores y descripciones, permitieron elaborar algunas tácticas y estrategias en pro de crecimiento de la empresa.

> Matriz perfil competitivo

FIGURA 1. MATRIZ MPC

PRINCIPALES COMPETIDORES	
COMPETIDOR 1	ECOSISTEMAS Y SOLUCIONES SAS
COMPETIDOR 2	CELSIA SA
COMPETIDOR 3	ERCO ENERGIA SAS

MATRIZ MPC					
NÚMERO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	ECOSISTEMAS Y SOLUCIONES SAS		
			CALIFICACIÓN		PUNTAJE
			TIPO	NÚMERO	
1	CRECIMIENTO EN LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO (ÚLTIMOS CINCO AÑOS)	0.07	Debilidad Menor	2	0.14
2	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (ACTUAL)	0.07	Fortaleza Menor	3	0.21
3	CRECIMIENTO EN VENTAS (ÚLTIMOS DOS AÑOS)	0.10	Fortaleza Menor	3	0.30
4	ENDEUDAMIENTO	0.09	Gran Fortaleza	4	0.36
5	RENTABILIDAD ACTIVO NETO	0.08	Gran Fortaleza	4	0.32
6	EXPORTACIONES COMO % DE LAS VENTAS	0.09	Gran Debilidad	1	0.09
7	PALANCA DE CRECIMIENTO: EQUILIBRIO EBITDA-KTNO)	0.16	Gran Debilidad	1	0.16
8	CERTIFICACIONES DE GESTIÓN (ISO 9000, ISO 45001)	0.09	Fortaleza Menor	3	0.27
9	NIVEL DE INNOVACIÓN (MARCAS PRODUCTOS NUEVOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS)	0.15	GRAN FORTALEZA	4	0.60
10	CRECIMIENTO UTILIDAD OPERACIONAL (ÚLTIMOS CINCO AÑOS)	0.10	DEBILIDAD MENOR	2	0.20
		1.00			2.65

Fuente: elaboración propia

MATRIZ MPC					
			CELSIA SA		
NÚMERO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN		PUNTAJE
			TIPO	NÚMERO	
1	CRECIMIENTO EN LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO (ÚLTIMOS CINCO AÑOS)	0.07	Gran Fortaleza	4	0.28
2	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (ACTUAL)	0.07	Gran Fortaleza	4	0.28
3	CRECIMIENTO EN VENTAS (ÚLTIMOS DOS AÑOS)	0.10	Fortaleza Menor	3	0.30
4	ENDEUDAMIENTO	0.09	Fortaleza Menor	3	0.27
5	RENTABILIDAD ACTIVO NETO	0.08	Fortaleza Menor	3	0.24
6	EXPORTACIONES COMO % DE LAS VENTAS	0.09	Gran Debilidad	4	0.36
7	PALANCA DE CRECIMIENTO: EQUILIBRIO EBITDA-KTNO)	0.16	Gran Debilidad	4	0.64
8	CERTIFICACIONES DE GESTIÓN (ISO 9000, ISO 45001)	0.09	Fortaleza Menor	3	0.27
9	NIVEL DE INNOVACIÓN (MARCAS PRODUCTOS NUEVOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS)	0.15	Gran Fortaleza	4	0.60
10	CRECIMIENTO UTILIDAD OPERACIONAL (ÚLTIMOS CINCO AÑOS)	0.10	Fortaleza Menor	3	0.30
		1.00			3.54

Fuente: elaboración propia

MATRIZ MPC					
			ERCO ENERGIA SAS		
NÚMERO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN		PUNTAJE
			TIPO	NÚMERO	
1	CRECIMIENTO EN LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO (ÚLTIMOS CINCO AÑOS)	0.07	Gran Fortaleza	1	0.07
2	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (ACTUAL)	0.07	Gran Fortaleza	1	0.07
3	CRECIMIENTO EN VENTAS (ÚLTIMOS DOS AÑOS)	0.10	Fortaleza Menor	4	0.40
4	ENDEUDAMIENTO	0.09	Fortaleza Menor	1	0.09
5	RENTABILIDAD ACTIVO NETO	0.08	Fortaleza Menor	2	0.16
6	EXPORTACIONES COMO % DE LAS VENTAS	0.09	Gran Debilidad	1	0.09
7	PALANCA DE CRECIMIENTO: EQUILIBRIO EBITDA-KTNO)	0.16	Gran Debilidad	3	0.48
8	CERTIFICACIONES DE GESTIÓN (ISO 9000, ISO 45001)	0.09	Fortaleza Menor	3	0.27
9	NIVEL DE INNOVACIÓN (MARCAS PRODUCTOS NUEVOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS)	0.15	Gran Fortaleza	3	0.45
10	CRECIMIENTO UTILIDAD OPERACIONAL (ÚLTIMOS CINCO AÑOS)	0.10	Fortaleza Menor	4	0.40
		1.00			2.48

Fuente: elaboración propia

Por medio de la matriz MPC se realizó una comparación de la empresa con 3 competidores de la industria. Aquí se destacan las diferentes ventajas y desventajas para el fortalecimiento y mayor posicionamiento en el mercado.

Matriz SPACE

FIGURA 2. MATRIZ SPACE

MATRIZ SPACE (PEYEA)					
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
FUERZA FINANCIERA (FF)			ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)		
Numero	Factor	Calificación	Numero	Factor	Calificación
1	Prueba acida	5	1	Ley 1715 de 2014	-1
2	Rotación de cuentas por cobrar	5	2	Beneficios tributarios	-3
3	Decrecimiento Utilidad Operacional	6	3	Movimientos bruscos del dólar	-2
4	Razón Corriente	5	4	Ahorro en costos de la energía	-3
5	Flexibilidad de pago	1	5	Crisis con el cambio climático	-2
6			6	Decreto 1543 de 2017	-2
7			7	Familiaridad de las energías renovables en los colombianos	-4
8			8	Programas de Uso Racional y Eficiente de Energía (Proure)	-6
PROMEDIO		4.4	PROMEDIO		-2875
VENTAJA COMPETITIVA (VC)			FUERZA DE LA INDUSTRIA (R)		
Numero	Factor	Calificación	Numero	Factor	Calificación
1	Variedad de Productos	-1	1	Diversificación de productos	3
2	Experiencia en servicio ofrecido en ventas	-2	2	Entrada de nuevas empresas	6
3	Herramientas de instalación tecnológicas	-3	3	Inversión en investigación de Marketing	5
4	Cobertura de clientes	-3	4	Capacidad y experiencia del sector	5
5	Sistemas de gestión	-6	5	Barreras de entrada	5
6	Importación materia prima	-4	6	Oferta e instalación de productos energéticos	4
7	Propuesta de valor	-1	7	Valores agregados	5
8	Alianzas estratégicas	-4	8	Diferenciación de productos	4
9	Manejo y cuidado ambiental	-2	9		
10	Costos en los que se incurren	-3	10		
11	Calidad del producto	-2	11		
PROMEDIO		-2.8	PROMEDIO		4.6

Fuente: elaboración propia

Con esta matriz se logró identificar, de acuerdo con los factores arriba mencionados, bajo que parámetros la empresa se encuentra dependiendo del análisis realizado a cada factor y la información obtenida de la misma empresa.

Matriz DOFA

FIGURA 3. MATRIZ DOFA

Esta matriz es una de las más importantes ya que recopila los análisis anteriores, en cuanto a información interna y externa de la empresa. En este punto se lograron crear diferentes estrategias presentadas a la empresa, con el fin de mejorar sus condiciones de manera transversal de acuerdo con sus actividades.

OPORTUNIDADES	
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
1	LEY 1715 DE 2014
2	Diversificación de productos
3	Beneficios tributarios.
4	Ahorro en costos de la energía.
5	Capacidad y experiencia en el sector
6	Crisis con el cambio climatico
7	Decreto 1543 de 2017
8	Oferta e Instalaciones de productos energéticos
9	Valores agregados
10	Diferenciación de productos
11	Programas de Uso Racional y Eficiente de Energía (Proure).
AMENAZAS	
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
1	Entrada de nuevas empresas
2	Inversión en investigacion de Marketing
3	Movimientos bruscos del dólar.
4	Barreras de entrada.
5	Familiaridad de las energías renovables en los colombianos.

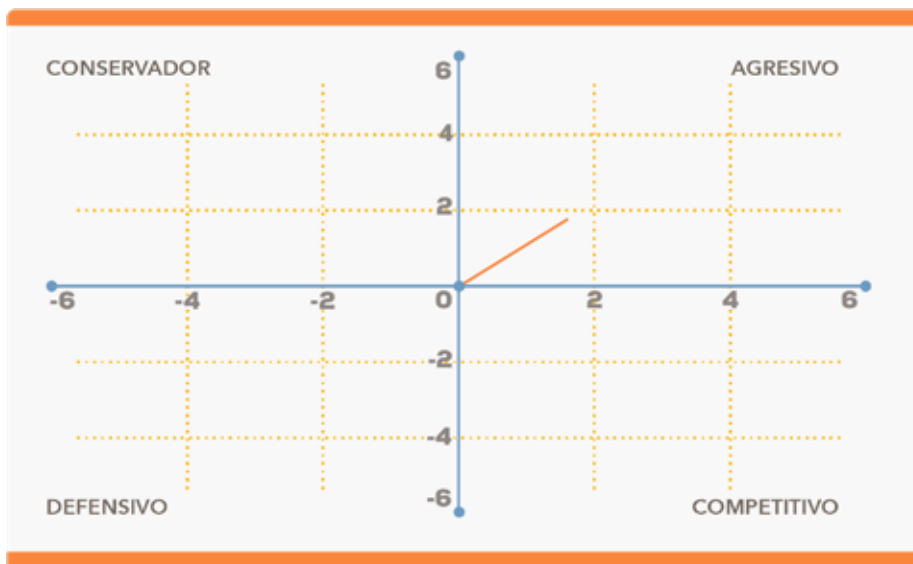
MATRIZ DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
1	Variedad de Productos	Decrecimiento Utilidad Operacional
2	Experiencia en Servicio ofrecido en las ventas	Sistemas de gestión
3	Herramientas de instalacion tecnologicas	Importación Materia Prima
4	Prueba acida	Alianzas Estratégicas
5	Rotación de cuentas por cobrar	Flexibilidad de pago
6	Cobertura de Clientes	Costos en los que se incurrn
7	Razón Corriente	-----
8	Propuesta valor	-----
9	Manejo y Cuidado Ambiental	-----
10	Calidad del producto	-----
1	PARTICIPACIÓN EN NUEVOS MERCADOS QUE EXIJAN CERTIFICACIÓN ISO 14001/2015: (F1, F3, F9, F10, F11, O3, O4, O6, O8, O9, O11) buscar la certificación en la ntc 14001/2015 para afianzar el compromiso de la empresa con el medio ambiente y de esta manera adaptarse a las solicitudes del mercado.	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN: (D1, D2, D6, O2, O5, O8) llevar a cabo un sistema de gestión que permita analizar el portafolio, inventarios y utilidades. Para facilitar los procesos de instalaciones y mantenimiento.
2	PENETRACIÓN EN EL MERCADO: (F1, F2, F3, F6, F8, F9, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9) tener mayor cobertura de mercado incursionando en nuevos proyectos de gran impacto.	INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE: (D5, O6, O4, O6, O7) ofrecer un sistema de financiación abarcando más mercado que necesita flexibilidad de pago para adquirir productos sostenibles.
3	INTEGRACION DE TECNOLOGIA EN LOS PROCESOS: (F1, F2, F3, F6, F8, O1, O8, O9, O10) involucrar tecnologías que ayuden a crear y robustecer los procesos y el mejoramiento de los mismos para el crecimiento y desarrollo de la empresa.	ASOCIACIONES: (D1, D4, O1, O6, O8, O11) buscar alianzas estrategicas con empresas y entidades del gobierno que permitan el crecimiento a largo plazo de la empresa y su posicionamiento de marca.
4	CRECIMIENTO Y POSICIÓN DE MARCA: (F4, F6, F7, O4, O5, O6, O7) mejorar la situación financiera de la compañía por medio de inyecciones de capital y generar crecimiento y posición de la marca.	LICITAR GRANDES PROYECTOS: (D1, D4, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O11) al ser partícipes en grandes proyectos, se pueden hacer alianzas estratégicas, posicionamiento de marca y cubrir más mercado.
1	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL: (F2, F6, F9, A1, A2, A4, A5) crear un área de marketing para investigar los productos más atractivos en el mercado e impulsarlos por medio de publicidad y así, conseguir mayores ingresos.	INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS: (D1, D3, D6, A3) tener un control sobre los proveedores nacionales para garantizar un menor costo comparado con la importación de los proveedores actuales.
2	PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: (F6, F8, F9, A1, A4, A5) implementar un programa de fidelización de los clientes con el fin de premiar y beneficiar a los clientes con su comportamiento de compra produciendo un sentido de lealtad y fidelidad de la marca.	DISMINUCIÓN DE GASTOS: (D1, A1, A4) realizar un plan estrategico financiero que ayude a disminuir gastos en compras que no están atadas directamente a la actividad principal de la compañía, de esta manera aumentar la utilidad de la empresa.
3	DESARROLLO DEL MERCADO: (F2, F6, F8, F9, A2, A5) impactar el mercado actual con un rediseño de la página web actual y la creación una aplicación que permitan la facilidad de búsqueda, compra e información de los productos.	REDUCCIÓN DE INVENTARIOS: (D1, D2, D3, D6, A1, A3) contar con un sistema de control de inventarios que permita saber qué y cuántos productos tiene la empresa en bodega con el fin de disminuir gastos y aumentar utilidad.
4	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA: (F1, F6, F8, F9, F10, A1, A4, A5) ampliar el portafolio de productos actual, generando mayores utilidades.	SISTEMA DE GESTIÓN: (D1, D2, D6, A1, A4) implementar un software que consolide toda la información de todas las áreas de la empresa, con el fin de alinearlas al objetivo de la compañía, disminuir costos y tener claros los procesos.

Fuente: elaboración propia.

➤ Gráfico SPACE

FIGURA 4. GRÁFICO SPACE



Fuente: elaboración propia

Con el gráfico SPACE, posterior al análisis en la matriz DOFA, se logró identificar que la empresa tiene las suficientes fortalezas para ampliar su participación en el mercado y aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno. De esta manera, se vuelve factible lograr un crecimiento y posicionamiento de marca.

Propuesta

La propuesta que se plantea es la *penetración en el mercado*. Como se pudo evidenciar anteriormente en el gráfico SPACE, el cuadrante en el cual se encuentra situada la compañía es agresivo lo cual nos lleva a buscar y tomar acciones que (basadas en las fortalezas ya mencionadas) nos pueden ayudar a mejorar situaciones en las que se identificaron diferentes puntos. Entre estos se encontraron la inversión en *marketing*, ya que como se sabe, hoy en día todo se mueve por medio de internet y es deseable tener una buena publicidad e imagen para poder llamar la atención de futuros compradores. Así, se logrará

tener fidelización por parte de los clientes y aumentar las ventas; lo cual impacta en la propuesta de penetración de mercado.

Adicionalmente, la empresa cuenta con una gran trayectoria y conocimiento del sector. Esto es una fortaleza que se debe aprovechar sobre los nuevos competidores. Como perspectiva financiera: realizar el incremento, el reconocimiento de marca y aumentar la satisfacción de los clientes mediante la flexibilidad de pagos de los proyectos. En la perspectiva de procesos internos, se propone implementar un esquema de gestión de proyectos y un sistema de inventarios para garantizar la eficiencia de los procesos; y con esto, un aumento en la rentabilidad de las ventas como también un mayor control sobre los productos que llevan más tiempo en bodega.

Por último, se encontró beneficioso en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje (donde se encuentra el potencializar la gestión de talento humano definiendo áreas claras y actividades específicas) generar un sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa. Lo anterior, con el fin de que el personal pueda desarrollar sus aptitudes haciendo bien su trabajo y creando valor ante ideas nuevas. Adicionalmente a la estrategia, se generaron conclusiones y recomendaciones a la empresa con el fin de dar un valor agregado y tener una clara visión al implementar la estrategia; para que de esta manera los procesos y actividades a desarrollar sean óptimos.



Bibliografía

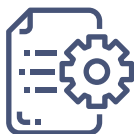
Congreso de Colombia. (13 de mayo de 2014). *Por medio de la cual se regula la integración de las energías renovables no convencionales al Sistema Energético Nacional*. [Ley 1715 de 2014] Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1715_2014.html

Ecosistemas y Soluciones S.A.S. (s.f.). *Nuestra historia*. Recuperado de: <http://www.ecossol.co/ecossol/images/pdf/Presentacion-Ecossol.pdf>

Ministerio de Minas y Energía. (2015). *Plan Energético Nacional Colombia: ideario energético 2050*. Recuperado de: http://www.upme.gov.co/docs/pen/pen_idearioenergetico2050.pdf

Revista Dinero. (21 de agosto de 2019). *Emprendedores que le apuestan a las energías renovables*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/quienes-estan-emprendiendo-en-energias-renovables-en-colombia/275727>

DESARROLLO EN IMPLEMENTACIÓN DEL MÓDULO DE ADMINISTRACIÓN DE TAREAS EN LA GERENCIA DE TESORERÍA



John Ferney Vivas Parra
Diana Mabel Barrera Mesa
Allynson Karen Venegas Camargo
Manuel Méndez Pinzón



Resumen

El sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) es una herramienta fundamental dentro de una organización. Sirve para identificar fallas e inconsistencias en los procesos y determinar planes de acción para corregirlos. La empresa (cuya estrategia se presentará aquí) no es la excepción, siendo una entidad prestadora de servicios tecnológicos enfocados a brindar soluciones de medios de pago fácil, innovadoras, seguras y asequibles a sus afiliados en todo el país.

El objetivo es cumplir con la estrategia de *Agilidad organizacional*, la cual busca estandarizar el proceso de trámite, solución y respuesta de las diferentes PQRS presentadas por los clientes del área de cartera de la Gerencia de Tesorería.



Introducción

En este momento las empresas están interesadas en proyectos de mejoramiento, optimización de procesos y su automatización. Lo anterior a través de herramientas innovadoras que permitan lograr óptimos niveles de eficiencia y efectividad, ser competitivos y diferenciarse de sus competidores por la calidad de sus procesos y servicio al cliente.

En la realización de una tarea o proceso intervienen personas, tecnología y tiempo. La correcta utilización de estos recursos permite brindar soluciones y respuestas óptimas que satisfacen las necesidades del cliente.

La innovación como eje fundamental en el mejoramiento de los procesos de las empresas, está enfocado o dirigido a los siguientes puntos:

- 1.** Eliminar la duplicidad de los procesos y tareas críticas, disminuyendo y eliminando errores y reprocesos; así como actividades que no generan valor.
- 2.** Reducción de tiempos de los procesos, optimizando el tiempo de entrega o de respuesta al cliente del bien o servicio ofrecido.
- 3.** Procesos documentados, claros y estandarizados que permitan la eficiencia organizacional.
- 4.** Mejorar la productividad y eficiencia de los funcionarios en sus actividades diarias.



Diagnóstico

Actualmente, las llamadas y solicitudes realizadas por correo electrónico no cuentan con un sistema que clasifique y registre de forma automática las diferentes causales de reclamación de los clientes. No se tienen definidos tiempos de respuesta estándar según la tipología de reclamación, lo que puede afectar los acuerdos de servicio de respuesta frente a interesados y entes de control. Adicionalmente, no existe un reporte o informe en el cual se pueda identificar y medir la frecuencia de los reclamos y si el motivo corresponde a un caso recurrente o una nueva petición. Tampoco se cuenta con información para medir la productividad y eficiencia de los funcionarios, con el fin de determinar el tiempo de respuesta de solución a los casos tramitados.

En promedio se atienden entre 2500 y 3000 solicitudes mensuales, entre llamadas a la línea de servicio al cliente, correos electrónicos y solicitudes escaladas por las casas de cobranza.

El promedio de llamadas declinadas mensualmente en el ACD (*Automatic Call Distributor*, sistema para distribuir las llamadas a los especialistas) es aproximadamente el 30% del total. Del restante, una vez dirigida la llamada al agente, el 85% son atendidas y el 15% son declinadas por el cliente por demora en el tiempo de respuesta.

A continuación, se presentan las cifras para un supuesto de 2000 llamadas entrantes al mes:

➤ **Tabla 1. Cifras de llamadas mensuales**

Cantidad de llamadas entrantes al mes	2000
Declinadas en ACD (30%)	600
Llamadas distribuidas en ACD (70%)	1400
Llamadas atendidas por los agentes (85%)	1190
Declinadas por tiempo de respuesta (15%)	210
Total de llamadas declinadas (proceso completo)	810
Porcentaje total de llamadas declinadas	40,5%

Fuente: elaboración propia.

Como se evidencia, se están declinando aproximadamente el 41% de las llamadas entrantes. Esto impacta la percepción del cliente sobre el servicio y esta situación se convierte en una de las quejas reportadas con más frecuencia, puesto que el cliente desea una optimización en el tiempo de respuesta a la llamada realizada.

Actualmente el promedio de llamadas entrantes a la línea de atención telefónica es de 1500 llamadas al mes, las demás solicitudes corresponden a correos electrónicos y casos realizados por las casas de cobro.

Una vez identificadas estas necesidades, se definió la utilización del modelo de tareas de la herramienta SAC (Sistema de Administración de Cobranzas), el cual en su *core* base ofrecía algunos tipos de gestión enfocadas a tareas y requerimientos. Como el proceso definido por el equipo de trabajo, requería algunas parametrizaciones y particularidades propias del negocio de cobranza, fue necesario realizar modificaciones y personalizaciones a este software.

Metodología

Para realizar estas definiciones fue necesario entender el módulo básico entregado por el proveedor, con el fin de identificar en qué procesos se realizarían los cambios requeridos. Una vez finalizada esta etapa, y en conjunto con el proveedor y el equipo, se decidió dar inicio al proyecto de innovación para la implementación del módulo de tareas.

La metodología y etapas para seguir con este proyecto se muestran a continuación.

FIGURA 1. PLAN DE TRABAJO CON LAS FASES DESARROLLADAS



Fuente: elaboración propia

Durante esta fase, el equipo del proyecto realizó el levantamiento de la totalidad de procesos y tipologías recibidas en los PQRS con el fin de identificar y definir los requisitos requeridos para su solución, así como el tiempo estándar máximo de respuesta y las personas involucradas en la respuesta. Esto último permitía identificar si era necesaria la participación de un tercero dentro de la solución del requerimiento, para lo cual se crearon niveles de escalamiento y flujo de tareas para solución. También se identificó si dentro de estos requerimientos era necesaria la autorización o aprobación de la respuesta por parte de un funcionario de mayor nivel o jerarquía, creándose el respectivo flujo.

Por medio de esta tarea se lograron identificar algunos casos que se respondían en el primer contacto (llamada del cliente) como preguntas sobre el saldo de la cartera, medios de pago, aclaración de cobros, y sobre las cuales no era necesario realizar una actividad o tarea adicional. Los requerimientos que requerían de una acción o tarea adicional por parte del grupo de especialistas u otros fueron tipificados como requerimientos de segundo nivel y sobre los cuales se centraría este proceso.

Las anteriores definiciones ayudaron a definir el nuevo proceso operativo definiendo roles, responsabilidades, tareas, escalamientos y tiempos de respuesta estándar según el tipo de requerimiento.

Posterior a estas definiciones, fue necesario reunirse con el proveedor para exponer las necesidades y las funcionalidades que el sistema debe cubrir. Se generaron y aprobaron los diferentes documentos soporte, como casos de uso y el acta del proyecto.

Luego del cierre de las definiciones funcionales, la siguiente fase de *Desarrollo de software* corresponde a tareas propias del proveedor para realizar las modificaciones al software.

Durante el desarrollo de la fase de pruebas, el equipo de trabajo realizó las parametrizaciones y configuraciones necesarias para recrear un ambiente de pruebas lo más cercano a la realidad. Como en todo proyecto de transformación de tecnología, las pruebas funcionales permiten encontrar algunos defectos o errores del software. Por eso es necesario ejecutar los conjuntos de pruebas necesarios y completos, y los errores presentados son reportados al proveedor para ajuste. Una vez entregado el software ajustado, se realizaron las pruebas necesarias para que los resultados fueran exitosos.

Aprobadas las pruebas, se da la autorización para que sea implementado en ambiente de producción. Paralelamente a esta actividad, el equipo desarrolló las capacitaciones al grupo de trabajo y se elaboró la documentación soporte del proceso. Lo anterior con el fin de que, para el día de salida a producción, todos los funcionarios involucrados en el proceso tengan claros los cambios realizados.

➤ **Tabla 2. Actividades por fases**

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Definiciones funcionales	Desarrollo de software	Pruebas funcionales	Implementación en producción
Levantamiento de matriz de casos	Actividades a cargo del proveedor	Generación de parámetros, configuración set up	Actividades a cargo del proveedor
Definición del proceso operativo		Generación de pruebas unitarias - Simulación de casos	
Reunión de entendimiento con el proveedor		Reporte de errores	
Aprobación de documentación (casos de uso)		Aprobación/ aceptación pruebas	
Aprobación del acta de proyecto		Capacitación funcionarios	

Fuente: elaboración propia

Con la implementación de esta innovación (el proceso actual se ilustra en la Figura 2), se pasa de una solución manual a través de macros y plantillas de Excel a una completamente automatizada a través del módulo de la solución que nos permite cumplir con los objetivos definidos para este proyecto.

➤ Propuesta y modelo del proceso implementado



FIGURA 2. Proceso de atención de PQRS, con entradas, sistemas y gestión de información y las salidas correspondientes (en oscuro, el proceso impacto con este producto de innovación).

Fuente: elaboración propia

Generación de reclamos y requerimientos

El origen y generación de los PQRS del proceso se da a través de los clientes (comercios afiliados) y casas de cobro que tienen a su cargo el cobro administrativo de la cartera.

Sistemas de información y aplicativos

Los mecanismos de entrada definidos son la línea de atención al cliente, correo electrónico y el sistema de administración de cobranzas.



Gestión de información

En esta parte del proceso es donde se evidencian los impactos del proyecto, ya que los PQRS que requieren de un escalamiento, tarea o actividad adicional (segundo nivel) son almacenados y gestionados automáticamente en el módulo. El sistema permite la generación de reportes de eficiencia por especialista o agente, según la tipología o causal. Según la definición de los tiempos de respuesta, es posible identificar cuáles están próximos a vencer, cuáles están en trámite y cuáles fueron solucionados.

Estos reportes permiten a la gerencia poder identificar cuáles son las mayores causales de reclamación de los clientes para poder generar estrategias y soluciones para disminuirlos o mitigarlos, así mismo permite hacer un seguimiento real al cumplimiento de acuerdos de servicio en los tiempos de respuesta a clientes y entes externos.



Respuesta al cliente

Los canales de respuesta al cliente están definidos según el canal de entrada del requerimiento.

Con el almacenamiento de información en el módulo, al momento de atender la llamada del cliente (primer contacto) se puede detectar si ya ha realizado un requerimiento por la misma causal o si ya se encuentra en trámite. Con esto la respuesta se dará con ese estatus y evita reproceso o dobles trámites para el mismo cliente por la misma causal, ocasionando que esta llamada sea más corta en su duración y se libere la disponibilidad del agente para atender la siguiente llamada que se encuentre en fila en el ACD. De esta manera se podrán optimizar los tiempos de atención de llamadas y disminuir el porcentaje de declinaciones presentado.



ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS DE CARGA INTERNACIONAL



Nohora Sofía Ballén Álvarez
Nancy Liliana Benavides Sandoval
Lesly Yesenia Betancourt Miranda
Román Leonardo Villarreal



Resumen

El análisis empresarial del presente artículo es realizado para una empresa dedicada a la prestación de servicios de agente de carga internacional. El objetivo de este análisis es realizar un diagnóstico empresarial que permita identificar los factores críticos de éxito de la empresa, formulando una estrategia con el correspondiente plan de acción. A lo largo del desarrollo del diagnóstico empresarial, se realizan varios análisis tales como el financiero, interno y externo. De estos análisis se concluye finalmente una matriz DOFA, identificando las posibles estrategias para recomendar a la empresa, de las cuales se definen como más apropiada las estrategias del *Cuadrante agresivo*.

Finalmente, después de hacer un análisis de las estrategias agresivas se concluye que la recomendación para la compañía es gestionar una estrategia a largo plazo de expansión en ciudades estratégicas por medio de un plan de *marketing* para el reconocimiento de la marca. Se informa al empresario que su compañía tiene un buen nivel de liquidez, endeudamiento, ROA, entre otros indicadores que ayudaron a tomar esta decisión, para realizar dicha inversión. Adicionalmente, se presenta un cuadro de mando integral en el cual se definen los objetivos y los indicadores para poner a disposición del empresario.



Introducción

Este documento es realizado con el fin de evidenciar un diagnóstico empresarial aplicado a la empresa. Dicha empresa tiene como objeto social realizar actividades propias de un agente de carga internacional; el cual asesora, coordina y organiza embarques relacionados con la carga de exportación e importación, garantizando un correcto transporte de las mercancías de sus clientes a través de la subcontratación de servicios de intermediación aduanera, transporte terrestre y documentación. Con este diagnóstico se busca identificar y mostrar al propietario las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio; para brindarle acciones de mejora que le permitan obtener un mayor crecimiento y posición en el mercado.

Por lo tanto, una vez realizados los respectivos análisis internos y externos (entendidos como aquellos aspectos económicos, sociales,

culturales, ambientales, etc.), se evidenció que la empresa puede verse afectada principalmente por variables económicas y políticas ya que se encuentran involucrados directamente con la actividad principal. Por otra parte, este análisis nos permite denotar el comportamiento de la compañía dentro del sector, donde la misma tiene oportunidades de crecimiento a través de la expansión en el mercado y una adaptación constante con el entorno; siendo fundamentales las ventajas que ha logrado obtener a través de su portafolio, proveedores y eficiencia logística, generando un aumento en sus ingresos y mejora en sus procesos internos.



Diagnóstico

A nivel nacional e internacional dentro de los operadores logísticos, está ubicado el agente de carga. De acuerdo con el decreto 2685 de 1999 (Presidencia de Colombia, 1999), se establecen responsabilidades aduaneras sobre la persona jurídica inscrita ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. A su vez, lo define como un aliado en temas logísticos para los importadores y exportadores. Dentro de las obligaciones del agente de carga internacional se identifica la entrega oportuna de toda la información a las autoridades aduaneras, entre otras.

Al observar la evolución del comercio exterior desde el boletín técnico del DANE (2020), se puede evidenciar la participación de exportaciones del mes de marzo que presentaron una disminución del 28,5% en relación con marzo de 2019, dada la caída en ventas del sector de combustibles y productos de las industrias extractivas. Con relación a las importaciones, su comportamiento disminuyó en un 16,6% en el mes de marzo con relación al año 2019. Se indica que este comportamiento se debe a la disminución en el grupo de manufacturas, productos agropecuarios, bebidas, alimentos, entre otros.

Se hace una consideración desde el factor legal, de las leyes y decretos que promueven el fortalecimiento y control del comercio, dado que es de vital importancia para la compañía atender a todos los requisitos por los entes de control. Seguido a esto encontramos las pólizas y los riesgos considerándose una amenaza, dado que si no se amparan las mercancías y se dan casos de daños y pérdidas, esto tiene implicación directa en la compañía a nivel financiero.

Desde el análisis económico se tuvo en cuenta la tendencia del PIB en lo referente al consumo de los hogares colombianos. Dicha tendencia se reflejó (antes de la situación generada por la pandemia) en un 4,9 %, el factor de empleo e indicadores de inflación.

Para la empresa, el crecimiento de la economía es una oportunidad; las reformas tributarias influyen directamente en la balanza comercial, siendo a su vez una oportunidad. Finalmente, la crisis de confianza debido a la pandemia provocada por el nuevo coronavirus *covid-19*, siendo esta una amenaza no solo a nivel nacional, sino internacional, significando que los acuerdos comerciales presenten variaciones, ya que el comercio internacional es uno de los canales de contagio y esto agudiza la economía en los mercados financieros.



Diseño metodológico

Se realizó un análisis del macroentorno teniendo en cuenta factores legales, económicos, políticos, ecológicos, tecnológicos y sociales, plasmados en la matriz PESTEL. Se identificaron oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta una magnitud de impacto alta, media, baja o nula y un escalafón. Lo anterior con una investigación previa del sector de la compañía y los aspectos más relevantes de su actividad.

Por otra parte, en la matriz Porter se analizaron factores como: amenazas de nuevos competidores entrantes, rivalidad entre competidores, poder de negociación con los clientes, amenaza de nuevos productos sustitutos y poder de negociación con los proveedores. Se identificaron oportunidades y amenazas desde perspectivas diferentes.

Posterior a esto se realizó un análisis interno en el cual se identificaron debilidades y fortalezas de la compañía, las cuales se vieron reflejadas en la matriz MEFI. A su vez, en la matriz MEFE se ilustraron las oportunidades y amenazas; asignando el peso correspondiente de acuerdo con el diseño metodológico.

De acuerdo con lo anterior se hizo necesaria la identificación de los competidores a través del diligenciamiento de la matriz MPC. Aquí se tuvieron en cuenta aspectos financieros, de posicionamiento en el mercado y certificaciones de gestión e innovación; siendo estos factores evaluados como gran fortaleza, fortaleza menor, debilidad menor y

gran debilidad. Luego de esta información ya se contaba con la identificación de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas en la matriz DOFA; las cuales nos permitieron el planteamiento de estrategias, referentes a los cuadrantes (agresivo, conservador, competitivo y defensivo). Estos requirieron de la retroalimentación con el empresario con el fin de verificar el enfoque y la prioridad que debía darse en este caso a algunos de los conceptos evaluados.

Posteriormente es efectuado el análisis de la matriz SPACE que cuenta con cuatro cuadrantes divididos en: fuerza financiera, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva y ventaja de la industria. Dichos cuadrantes proporcionaron los puntajes requeridos para su evaluación, identificando el cuadrante en el que la empresa se encuentra para el desarrollo de estrategias agresivas, defensivas, competitivas y conservadoras. Las anteriores fueron evidenciadas a través del gráfico que detalla la posición respecto a los puntajes suministrados e indicando la importancia de los factores más importantes de la empresa.

Otros de los pasos importantes para continuar con el desarrollo de este diagnóstico fue el análisis de la matriz CPE. En ella se muestran las cuatro estrategias más apropiadas para la empresa; es importante su evaluación para proporcionar el resultado final, en el cual se identifica la gran estrategia.



Resultados

En la matriz EFI, se indica que las mayores fortalezas de la compañía es su liquidez ya que al ser una compañía que solo lleva tres años en el mercado ha logrado tener una liquidez de 9,0 en el 2019; por lo que su puntuación es 0,24. De igual forma, su ROA fue del 7% en 2019, su resultado da 0,24. También es importante el índice de endeudamiento ya que la empresa a 2019 ha tenido únicamente pasivos totales por 29'284.321, lo que significa que tiene un nivel de endeudamiento positivo que le permitiría adquirir deudas para su crecimiento por lo cual su resultado es 0,20. La calidad del servicio es un factor muy importante por lo que su resultado es 0,20. En las fortalezas mayores se encuentra el ROE, que en el 2019 fue del 5%; lo que significa que ha aumentado respecto a los años anteriores. Por último, cabe resal-

tar que los aliados estratégicos de exportación juegan un papel muy importante ya que son vitales para el desarrollo de las actividades de la empresa por lo que su puntuación es de 0,12.

➤ **Matriz MEFI**

TABLA 1. MATRIZ MEFI

MEFI					
FORTALEZAS					
Número	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Liquidez	0,06	Fortaleza Mayor	4	0,24
2	Rentabilidad sobre los activos	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,24
3	Condiciones de negociación del servicio	0,05	Fortaleza Menor	3	0,18
4	Índice de endeudamiento	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,20
5	Calidad del servicio brindado	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,20
6	ROE	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,20
7	Desempeño de la empresa ante los entes de control	0,05	Fortaleza Menor	3	0,15
8	Mejora continua en los procesos	0,05	Fortaleza Menor	3	0,15
9	Reconocimiento del sector	0,05	Fortaleza Menor	3	0,15
10	Aliados estratégicos de exportación	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,12
11	Pago a proveedores	0,05	Fortaleza Menor	3	0,09
SUBTOTAL DE FORTALEZAS					2,24

MEFI					
DEBILIDADES					
Número	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Implementación de las TIC'S	0,06	Debilidad Mayor	1	0,08
2	Manejo de cobro a clientes	0,06	Debilidad Mayor	1	0,08
3	Implementación de estrategias para captación de nuevos clientes	0,02	Debilidad Menor	2	0,04
4	Certificaciones en gestión nacional e internacional	0,02	Debilidad Menor	2	0,04
5	Implementación de técnicas de estudio del mercado y/o sector	0,06	Debilidad Mayor	1	0,08
6	Planeación	0,02	Debilidad Menor	2	0,04
7	Capacidad personal	0,06	Fortaleza Mayor	1	0,08
SUBTOTAL DE DEBILIDADES					0,44
TOTAL		1,00			2,68

Fuente: elaboración propia

Respecto al análisis de los factores externos se encontraron oportunidades como acuerdos de servicios con proveedores, los cuales son de gran importancia. También son relevantes la eficiencia de logística empresarial y la capacidad instalada, ambas con una puntuación de 0,08; lo que significa que son grandes oportunidades. A su vez, se identificaron factores que pueden servir como oportunidades para el crecimiento en el sector evaluando los servicios que presta. De igual forma, la economía colombiana está creciendo de manera importante, lo que permite que las empresas exporten más y de igual forma importen productos; un punto a favor para que la empresa explote sus habilidades de crecimiento y fortalecimiento de procesos. Cabe resaltar que los acuerdos comerciales, que Colombia tiene con el mundo, abren la puerta a que la empresa se dé a conocer en el mercado de exportación e importación como agente de carga.

Matriz MEFE

TABLA 2. MATRIZ MEFE

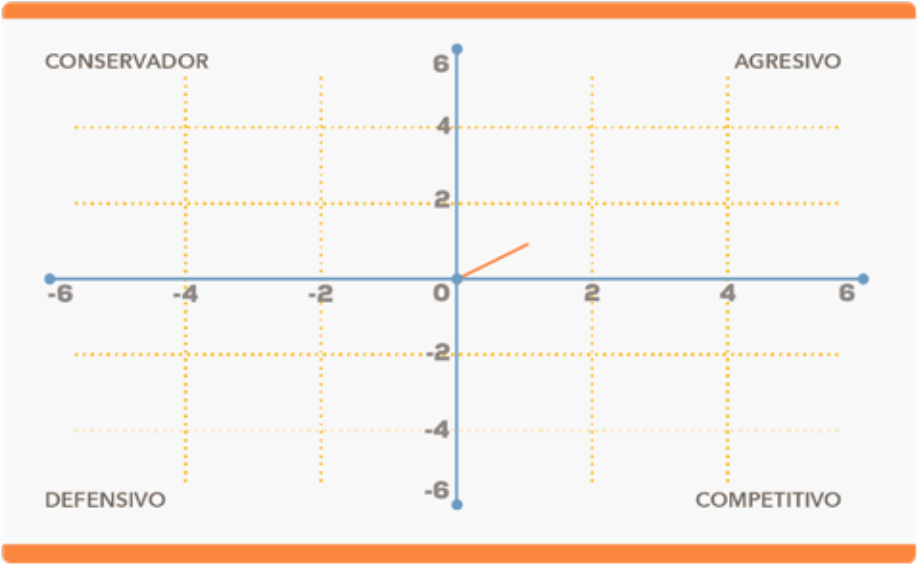
MEFE					
OPORTUNIDADES					
Número	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Acuerdos de servicio con proveedores	0,06	Respuesta Media	2	0,08
2	Eficiencia de logística empresarial capacidad instalada	0,05	Respuesta Media	2	0,08
3	Fomento de reducción de papelería por medio de digitalización de archivos y facturas electrónicas	0,05	Respuesta Media	2	0,10
4	Normas de Gestión de Medio Ambiente	0,05	Respuesta Mala	1	0,03
5	Nuevas tecnologías inteligentes, innovadoras y automatizadas.	0,05	Respuesta mala	1	0,03
6	Evaluación de la prestación de servicios	0,05	Respuesta superior a la media	3	0,15
7	Tiempos de entrega y asistencia en materia fiscal y aduanera	0,05	Respuesta superior	4	0,32
8	Generar alianzas estratégicas con nuevos proveedores	0,05	Respuesta superior a la media	3	0,18
9	Fortalecer relaciones con el grupo de agentes de carga	0,05	Respuesta superior a la media	3	0,18
10	Crecimiento de la economía colombiana	0,05	Respuesta superior a la media	3	0,18
11	Acuerdos comerciales	0,05	Respuesta media	2	0,08
SUBTOTAL OPORTUNIDADES					1,41

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el gráfico SPACE, la empresa se encuentra en el cuadrante agresivo. La compañía busca posicionarse dentro del sector de agentes de carga y lograr ser el agente de carga de preferencia de sus clientes. Para esto es conveniente que use sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades identificadas. También puede superar las debilidades internas y tratar de evitar las amenazas. Para lo anterior, una estrategia de penetración en el mercado es idónea y, aunque sea una compañía joven, actualmente se encuentra sólida financieramente.

Matriz SPACE

FIGURA 1. MATRIZ SPACE



FUERZA FINANCIERA (FF)	4,75	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	3,88
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	-3,50	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-3,00
EJE X	1,25	EJE Y	0,88

ESTRATEGIAS AGRESIVAS

ESTRATEGIA INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS (F5, F8, 06, 07) Adquirir dominio en el mercado a través de la compra de acciones en las empresas que actualmente prestan el servicio de transporte terrestre a Navicol Logistic.

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DEL MERCADO (F3, F4, F8, F9, 02, 05, 09) Aumentar la presencia de la empresa en nuevas zonas geográficas e implementar un plan de marketing que le permita posicionar la marca en el mercado..

DIVERSIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS (F1, F2, F3, 08, 09, 07, 02) Ampliar el portafolio de la empresa a través de la presentación del servicio de asesorías para todo tipo de proyectos que requieran la seguridad y planeación del pilar fundamental para su carga.

ESTRATEGIA DESARROLLO DE MERCADO (F3, F5, F9, 02, 09) Adquirir nuevas tecnologías por medio de obligaciones financieras, que le permitan a la compañía evolucionar y adaptarse en el mercado.

Fuente: elaboración propia



Propuesta

➤ Misión

Proporcionar servicios integrales de agenciamiento de carga, con un alto sentido de compromiso y trabajo en equipo; proyectando el crecimiento de nuestros empleados, asociados y clientes de negocio en los mercados internacionales, con la intención de convertirnos en su aliado logístico de preferencia.

➤ Visión

Seremos reconocidos por nuestros clientes y proveedores como el agente de carga de preferencia, proporcionando innovación y crecimiento a nuestros asociados de negocio; proyectándonos como una empresa líder del sector logístico en Colombia para el año 2025.



Propuesta estratégica

Ampliar la presencia de la empresa en nuevas zonas geográficas a través de la implementación de un plan de *marketing* que le permita posicionar la marca en el mercado.



Mapa estratégico

TABLA 3. MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS		
Finanzas	Aumentar las ventas de la compañía	Aumentar la Rentabilidad de activos y accionistas	
Clientes	Crear estrategias para la captación de nuevos clientes.	Desarrollar un plan de marketing, con el fin de generar alianzas estratégicas con clientes actuales y potenciales en el mercado.	Generar reconocimiento en el mercado (Importaciones – Exportaciones)
Procesos Internos	Mejorar los tiempos de entrega y asistencia en materia fiscal y aduanera.	Mejorar las herramientas tecnológicas existentes.	Realizar acuerdos de servicio con cada uno de nuestros clientes con el fin de mejorar el cumplimiento de los pagos establecidos.
Crecimiento y aprendizaje	Desarrollar programas de capacitación continua del personal direccionado a aumentar la productividad de la organización.	Diseñar un plan de bienestar social e incentivos para los empleados.	Diseñar e implementar una estructura organizacional que se alinee a los objetivos de la organización.

Fuente: elaboración propia



Planes tácticos

- Contratar a un representante con el fin de aumentar la presencia de la compañía en ciudades estratégicas
- Realizar un estudio de mercadeo
- Participar en ferias empresariales
- Desarrollar un plan de *marketing*
- Adquirir base de datos con clientes potenciales
- Mejorar los tiempos de entrega a través del desarrollo de la programación lineal
- Establecer estándares, procedimientos, guías, modelos formalizados; así como el cumplimiento de los plazos establecidos para el cobro de clientes.
- Realizar un plan de capacitación dirigido a comerciales y administrativos de la compañía.
- Diseñar y desarrollar un programa de bienestar para los empleados
- Diseñar y gestionar la estructura organizacional.



Bibliografía

Amaya, J. (2010). *El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Recuperado de: <https://docplayer.es/16533539-El-metodo-dofa-un-metodo-muy-utilizado-para-diagnostico-de-vulnerabilidad-y-planeacion-estrategica.html>

Departamento Administrativo de Estadística - DANE. (2020). *Boletín técnico exportaciones – diciembre de 2019*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic19.pdf

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (2020). *Boletín de Comercio Exterior (enero – junio de 2019)*. Recuperado de: <https://>

www.dian.gov.co/dian/cifras/BoletinesComEx/Bolet%C3%ADn%20Ene_Jun_2018_2019.pdf

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Portafolio. (2 de marzo de 2020). *Así iniciaron el 2020 las exportaciones en Colombia*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/asi-iniciaron-el-2020-las-exportaciones-en-colombia-538631>

Presidencia de Colombia. (28 de diciembre de 1999). *Por el cual se modifica la Legislación Aduanera*. [Decreto 2685 de 1999]. Recuperado de: https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Dec2685_1999.pdf

Saberdiz. (10 de septiembre de 2019). *Ferias para empresas de importación y exportación*. Recuperado de: <https://www.saberdiz.com/2019/09/10/ferias-para-empresas-de-importacion-y-exportacion>



ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA IPS DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA



Julián Arias Vera

Hernán Roa Puentes

Arnoldo Agudelo Moreno

Diana Kasandra Gordillo Beltrán

Oscar Javier Velandia Parroquiano



Resumen

Desde sus principios, el sector colombiano de la salud se ha caracterizado por presentar más deficiencias que soluciones a la prestación del servicio. Problemas económicos, administrativos y de cobertura han convertido, lo que era una idea de sector salud fuerte como fue concebida, a un sistema lento, inapropiado y proclive a la corrupción y desvío de recursos. La afiliación al sistema de salud es obligatoria y se hace por medio de las Entidades Prestadoras de Salud como entes de administración y control. El servicio es ejecutado a través de programas de salud, su eje central es el Sistema General de Seguridad Social en Salud en cabeza del Ministerio de Protección Social.

El trabajo presente tiene como propósito mostrar los resultados del diagnóstico empresarial realizado a una empresa del sector salud de la ciudad de Bogotá. Para lograr el objetivo, se optó por aplicar las matrices de posiciones estratégicas, con un análisis de orden cuantitativo no experimental. El diagnóstico busca identificar aquellos factores externos e internos, por medio del análisis de los resultados arrojados de la empresa. Se busca medir e identificar como generar un impacto en la actividad de una IPS del sector salud en Colombia. En este caso, dentro de su actividad se incluye un programa de pacientes y consultoría, enfocado específicamente en enfermedades crónicas. Cuenta con una trayectoria de 6 años en el mercado, desarrollando su idea de negocio a través de asesoría y seguimiento a los pacientes vinculados a la institución de salud. Ha logrado una participación aproximada del 55% del mercado y la ubicación de su sede principal es Bogotá D.C.



Introducción

Este proyecto cuenta con diferentes análisis que se realizaron a partir de investigaciones y recolección de información de factores relacionados con el macro y microentorno de la empresa en lo referente al sector de la salud. Se ejecutó por medio de variedad de matrices y plantillas financieras, las cuales fueron proporcionadas por el Politécnico Gran colombiano. Los mencionados instrumentos permiten ubicar a la empresa en un perfil competitivo y, por ende, tomar acciones estratégicas para mejorar su idea de negocio. Partiendo del análisis de estos

documentos es posible evidenciar factores que impactan a la empresa directa o indirectamente. Dichos factores se encuentran en PESTEL y Porter. Continuando ese proceso se realiza la matriz interna que permite identificar las debilidades, fortalezas (MEFI), oportunidades y amenazas (MEFE). Esto lleva a las matrices DOFA que facilitan generar estrategias que permiten identificar el valor agregado que puede generar la empresa mitigando el impacto de las debilidades y amenazas, dando relevancia a las oportunidades y fortalezas que presenta.



Diagnóstico inicial

Para el desarrollo del diagnóstico se eligió una *pyme* en Colombia sin importar a qué sector económico perteneciera. En el presente trabajo se seleccionó una IPS del sector salud, para la cual se llevó a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo. Dicho análisis permitió realizar un análisis estratégico, una evaluación financiera. A partir de esos resultados, se hace una propuesta de mejora considerando los aspectos pertinentes para cumplir los diferentes objetivos de la empresa.

Fueron precisas fuentes de información importantes para realizar una mayor contextualización de los informes necesarios, y lograr un diagnóstico más acorde con el presente. Para este estudio se construyó la matriz PESTEL que permite conocer más a fondo los factores relacionados con el macroentorno, tales como: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno frente al sector de la salud. Posteriormente, se realizó un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter obteniendo información acerca del macroentorno o el sector. Se tuvieron en cuenta: amenazas por parte de nuevos competidores entrantes, poder de negociación de clientes, amenaza de nuevos productos sustitutos, poder de negociación con proveedores y rivalidad entre competidores. El análisis interno se realizó por medio de la información brindada por la IPS de estudio y por el empresario, tales como: entrevistas, bases de datos, estados financieros e información relacionada con el funcionamiento respectivo de las áreas funcionales. Lo anterior, permitió identificar las debilidades y fortalezas que se presentan.

La propuesta de implementación se realiza a partir de un análisis estratégico a través de la matriz SPACE, en la cual se determina el cua-

drante competitivo en el que la empresa se ubica frente a los factores internos y externos estudiados. Para el caso se presenta un cuadrante competitivo. La matriz CPE facilita la elección de la estrategia que favorece al desarrollo de la empresa por medio de un análisis cuantitativo, evaluando la posición de la empresa frente a las cuatro estrategias elegidas; aquí se realiza una evaluación frente a los factores que afectan de manera positiva o negativamente a la misma. La estrategia que obtuvo mayor peso fue *Desarrollo de mercado*. Simultáneamente, se apoya el desarrollo de esta estrategia por medio de BSC, en donde se realiza una planeación táctica por medio de objetivos *Smart*, que permite el cumplimiento minucioso de cada una de ellas; soportando estos por medio de presupuestos que serán bases financieras para la ejecución total.



Resultados y análisis

Matriz EFI: La IPS de estudio muestra que las debilidades se encuentran por debajo de las fortalezas. Por ende, la empresa debe optar por medidas que permitan mitigar el impacto que presentan las debilidades y mantener el comportamiento de tomar provecho de las acciones que benefician a la empresa. Se evidencia que es necesario hacer mejoras en la rentabilidad operacional, contrataciones y la respectiva infraestructura. Ello de tal manera que se dé mayor relevancia a las fortalezas que están presentando constantemente acciones de mejora para los procesos internos de la empresa, como buenos indicadores financieros y fidelización por parte de los proveedores y clientes.

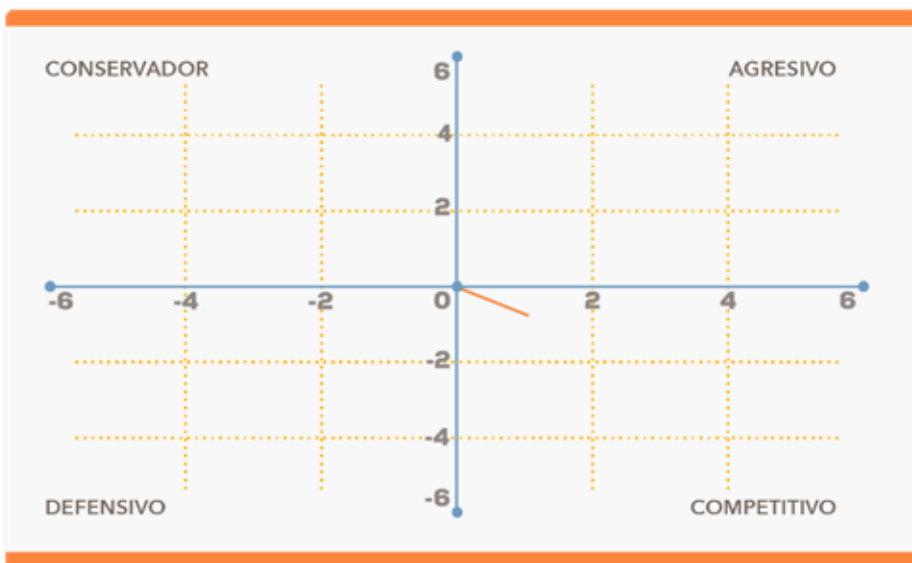
Matriz EFE: La IPS presenta oportunidades que están siendo aprovechadas en su totalidad. También se evidencia un crecimiento considerado en el sector, dadas las mejoras constantes que ha logrado y factores económicos siendo aliados ante las mejoras de las IPS (así como los incentivos que el gobierno está destinando para mejoras ante la situación presentada). Ante las amenazas que han sido identificadas con una calificación menor en el sector, se recomienda adoptar estrategias que mitiguen en gran medida el impacto y dar mayor beneficio a los escenarios presentados en el sector.

MPC: Como se muestra en la matriz CP, comparamos la IPS con sus competidoras. Logró una puntuación de 2,99. Se realizó con tres empresas que son consideradas competencia directa, tales como

AXA Colpatria: 3,28; Mediacarte: 2,22 y Sinergia Global en Salud S.A.S: 1,91. La empresa ocupa un segundo lugar y en la variación respecto a la puntuación lograda no se encuentra diferencia mayor entre AXA Colpatria y la IPS. Esto se determina a partir del estudio realizado, en el que identificó que AXA Colpatria posee mayor capacidad instalada; aunque la participación de la IPS en estudio es mayor en el mercado a las empresas competidoras, la vinculación de pacientes y aumento de ingresos es mayor. Ello pese al comportamiento que ha logrado el mercado, la reducción de barreras y presupuestos destinados al crecimiento del sector.

Se evidencia que la IPS, para lograr una puntuación mayor frente a la competencia, debe lograr una posición considerable en el sector, desarrollando una participación en el mercado y un incremento en las ventas que permita lograr el reconocimiento de la marca hacia los clientes objetivos. Y finalmente, lograr ese factor diferencial, que no ha permitido a la empresa lograr ese impacto esperado, por medio de las certificaciones ISO 9000 y 45001 (las cuales no ha obtenido, a diferencia de la competencia).

FIGURA 1. GRÁFICO SPACE



Fuente: elaboración propia

Como se observa, la gráfica SPACE arroja su resultado hacia el cuadrante competitivo, en el que la empresa cuenta con fortalezas y oportunidades de gran peso para que inicie su proceso de acción en el sector, logrando una participación mayor en el mercado y un reconocimiento potencial ante los clientes potenciales.

Propuesta: el mercado al cual se dirige principalmente la estrategia es el país de Chile. Se realizó una investigación previa para determinar el comportamiento correspondiente al mercado de programas de pacientes y se halló que: el sector salud en el mercado chileno, ha logrado un funcionamiento ineficiente por tener una cobertura del 70% del total de la población. Sin embargo, el poder adquisitivo de la misma para el último año creció un 18%, permitiendo que puedan adquirir los medicamentos de manera particular. Al identificarse que las barreras de entrada no son exigentes, y permiten el funcionamiento del programa de pacientes, se rigen por indicaciones del gobierno chileno que exigen que el personal prestador del servicio sea profesional. Adicional a lo anterior, se exige el diligenciamiento de un formato de confidencialidad de datos personales, un formato de datos de salud y un consentimiento informado que debe ser presentado físicamente y avalado por un abogado. No exige tener una sede física y tampoco un monto inicial de inversión. En cuanto a la competencia, no hay instituciones prestadoras de salud que brinden el servicio de seguimiento y cobertura total a las enfermedades crónicas. Por ende, se puede desarrollar y penetrar el mercado de manera que el posicionamiento sea efectivo para la empresa.



Hallazgos financieros de la propuesta

El Indicador BI se obtiene de Damodaram (2002), el cual se eligió para el sector servicios de salud. Se tomó el indicador Beta que es igual a 1,00; que se aplica en el correspondiente análisis financiero de costo del patrimonio.

De acuerdo con el análisis en los indicadores inductores de valor, el margen Ebitda es positivo y viene en incremento (de estar en el año 2 en -0,14% a 2,5%). Dicho indicador es positivo, mide la utilidad antes de impuestos siendo menor a los ingresos totales.

La productividad de capital de trabajo es un indicador que muestra la relación entre los recursos demandados para poder operar y las ventas. Este indicador es positivo si las ventas son mayores que los recursos que se demandan para poder operar.

Palanca de crecimiento es el indicador que representa la relación entre el margen Ebitda y la productividad de capital de trabajo. Los valores van de acuerdo con el crecimiento de los anteriores indicadores. A pesar de que el 2017 no fue muy favorable, se ha evidenciado una recuperación para el siguiente año.

El retorno sobre la inversión mide la fuerza de la utilidad operacional sobre el capital invertido. Este resultado es favorable ya que el capital que se invierte para el ejercicio de la compañía es superior a la utilidad operacional.



Bibliografía

Corficolombiana. (2020). *La verdad sobre usar las expectativas del mercado de capitales para predecir el COLCAP*. Recuperado de: [https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Rentabilidad%20del%20capital%20propio%20\(Ke\).pdf/0a626af6-b9c7-05d9-c146-7c79cf1e1414](https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Rentabilidad%20del%20capital%20propio%20(Ke).pdf/0a626af6-b9c7-05d9-c146-7c79cf1e1414)

Damodaram, A. (2002). *Investment Valuation* (2a. Ed.). Nueva York: John Wiley & Sons.

Guerrero, M.; Gallego, A.; Becerril, V. y Vásquez J. (2011). Sistema de salud de Colombia.

Salud Pública Mex, 53(2),144-155.

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). *Enfermedades no transmisibles*. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/Paginas/Enfermedades-no-transmisibles.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (21 de noviembre de 2016). *Mención a la excelencia a 37 IPS del país*. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Minsalud-entrega-mencion-a-la-excelencia-a-37-IPS-del-pais.aspx>

Procolombia. (2020). *Cifras del mercado farmacéutico. Descripción y cifras del mercado farmacéutico en Colombia*. Recuperado de: <https://procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/cifras-del-mercado-farmac-utico>

Superintendencia Nacional de Salud. (2020). *Estados financieros*. Recuperado de: <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/InformacionFinanciera/EstadosFinancieros/estados%20financieros%20a%2031-12-2019.pdf>



¿ES LA FAMILIA UNA BARRERA QUE DIFICULTA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA PEQUEÑA?



**Sara Nataly Benavides Ruiz
Daniel Francisco Paredes Aquite
Julián Andrés Arias Vera**



Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo es la interacción entre la estrategia y el desempeño organizacional en las empresas familiares. La investigación se clasifica como mixta, con un enfoque cualitativo y otro cuantitativo, operacionalizada por el procedimiento de estudio de caso. Los datos fueron recolectados a través de una entrevista estructurada, una lista de chequeo, documentos y avisos. La entrevista se llevó a cabo con el dueño de la empresa y familiares centrales. La información recolectada nos demuestra que el área con mejores características es precisamente la dirigida por uno de los familiares del dueño de la compañía y que uno de sus puntos fuertes es el camino a la innovación, por la forma en la cual se podrían vender sus productos. Estos resultados nos indican que la familia no es una barrera que dificulta la planeación estratégica de una empresa que apenas está creciendo sino, por el contrario, una fuente de ideas positivas que ayudan en el rendimiento de la compañía.

Palabras clave:

-  Estrategia de negocio
-  Empresa familiar
-  Planeación estratégica.



Introducción

Actualmente, según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las *pymes* representan el 80% del empleo del país y el 90% del sector productivo nacional (Ministerio del Trabajo, 2019). Sin embargo, muchas de ellas desaparecen al poco tiempo de ser constituidas. Esto se debe a su precaria administración, la dificultad de acceder a nuevas tecnologías y a la competitividad (uno de sus mayores desafíos) debido a que las medianas y pequeñas empresas no diseñan estrategias para estar a la altura de los mercados (Portafolio, 2020). Por su parte, las empresas familiares son comunes entre las empresas que cotizan en bolsa en el mundo. En Colombia, el 86,5% de las empresas son familiares de acuerdo con un informe de Confecámaras (Mouthón, 2018). Aunque es una cifra bastante alta,

no muchas de estas empresas logran llegar a segundas generaciones (84,3%) debido a errores muy comunes como: la falta de implementación del gobierno corporativo, falta de innovación, poca adopción de tecnologías adecuadas y modelos de negocio insostenibles. El factor que más influye es la falta de equilibrio entre familia, propiedad y empresa. Las empresas familiares colombianas reconocen la adaptación a los avances tecnológicos como su mayor desafío, considerando que está directamente relacionado con la innovación, crecimiento y eficiencia. Al menos, el 30% de dichas empresas se siente vulnerable ante tal transformación. Sin embargo, estas empresas pueden considerar reconocer el valor de las próximas generaciones no solo para asegurar su progresión, sino como una buena estrategia empoderando e involucrando a sus familiares de la generación milenial; aprovechando al máximo sus capacidades teniendo en cuenta que es la generación mejor educada en la historia y con mayor habilidad en las tecnologías debido a que han sido parte de su desarrollo (Price Waterhouse Cooper, 2018).

El objetivo principal de este análisis es realizar el diagnóstico inicial a una empresa familiar identificando los factores que influyen en la implementación de nuevas estrategias, exponiendo así su direccionamiento estratégico.



Concepto y características de las empresas de familia

Las empresas familiares se caracterizan porque la propiedad debe estar (en su mayoría) en manos de la familia, quienes además participarán en su gestión asegurando la transferencia generacional. Lo anterior de acuerdo con autores clásicos que han estudiado este tipo de empresas (Dyer, 1986; Gallo y Domenec, 2004; Gallo y Villaseca, 1996; Ward y Dolan, 1998;).

Es muy común que las compañías familiares sean dirigidas por una o varias familias, conformando la mayor parte del talento humano (Arenas y Rico, 2014). Algunas veces, esto genera interferencias en la toma de decisiones, siendo uno de los mayores obstáculos para una gestión óptima. El desempeño de estas compañías puede verse afectado negativa o positivamente debido al deseo de proteger la riqueza socioemocional. Este es uno de los más relevantes obstáculos y puede

llevar a los empresarios a asumir mayores riesgos financieros con el fin de evitar pérdidas de control organizacional (Makri y Gómez, 2008). La gestión y los procesos de sucesión son consideradas las mayores dificultades a las que se enfrentan las compañías familiares (Arenas y Rico, 2014; Betancourt y cols., 2013).



Definición de plan estratégico desde un contexto de empresa familiar

De acuerdo con Ward (2006), la planeación estratégica vincula aspectos de las compañías y también de sus familias fundadoras y su entorno. Dicho entorno se encuentra orientado hacia el crecimiento; incorporando la misión, la visión y los planes de acción que encaminan la empresa al cumplimiento de los objetivos estratégicos. El enfoque de las empresas familiares se centra en la permanencia del negocio. Pero todo ello se basa en la definición de estrategias que involucran a la familia y a la empresa, conservando la unión familiar y la participación de ella en las actividades; sin dejar de lado la interdependencia entre ambos sistemas, resaltando los valores y la comunicación.



Influencia de la familia en el plan estratégico

La influencia de la familia se caracteriza por la generación a cargo y, en consecuencia, por el modelo de gestión de la empresa familiar (Cruz y Nordqvist, 2010; Gersick y cols., 1997). Independientemente del control de la organización, el propietario o los hijos influyen en el crecimiento. La nueva generación ofrece nuevas ideas y aportes, mientras que la generación anterior tiende a ser más conservadora con respecto a la toma de decisiones (especialmente cuando involucran el patrimonio familiar). Sin embargo, estudios anteriores muestran que la participación de las nuevas generaciones y el rendimiento es un tema no concluyente, con resultados divergentes (Casillas y cols., 2009; Craig y cols., 2014; Kellermanns y cols., 2012; Molly y cols., 2010).

Casillas y cols. (2011) analizaron la influencia de tres características de las empresas familiares a nivel de gestión, participación no familiar en la gestión y participación de la próxima generación en los nego-

cios. Por su parte, Kellermanns y cols. (2012) investigaron la influencia de las relaciones familiares y el desempeño. Los resultados indican que la influencia de la familia puede tener consecuencias positivas y negativas para el desempeño de la empresa. Craig y cols. (2014), por su parte, exploraron la influencia de la familia, la cultura, la empresa familiar y los sistemas de planificación flexibles para promover la innovación y un rendimiento superior.



Metodología

La presente investigación responde a un análisis con enfoque mixto, basada en una herramienta cualitativa y otra cuantitativa; con diseño no experimental, de tipo transeccional, con el fin de utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se hizo un estudio exploratorio con alcance descriptivo, teniendo en cuenta las referencias y los diferentes autores que han realizado estudios previos del tema.

El estudio fue realizado por estudiantes de la Facultad de Ingeniería, Diseño e Innovación, de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, durante el primer semestre del año 2020.

La recolección de los datos necesarios para este estudio se realizó con un enfoque mixto, mediante un instrumento cualitativo que es la entrevista estructurada. También se aplicó un instrumento cuantitativo: una lista de chequeo categorizada en seis dimensiones. En cada dimensión, se hacen preguntas que son calificadas con puntuaciones de 1 a 5 (escala Likert) para su respectivo análisis. El procedimiento se realizó en cinco etapas.



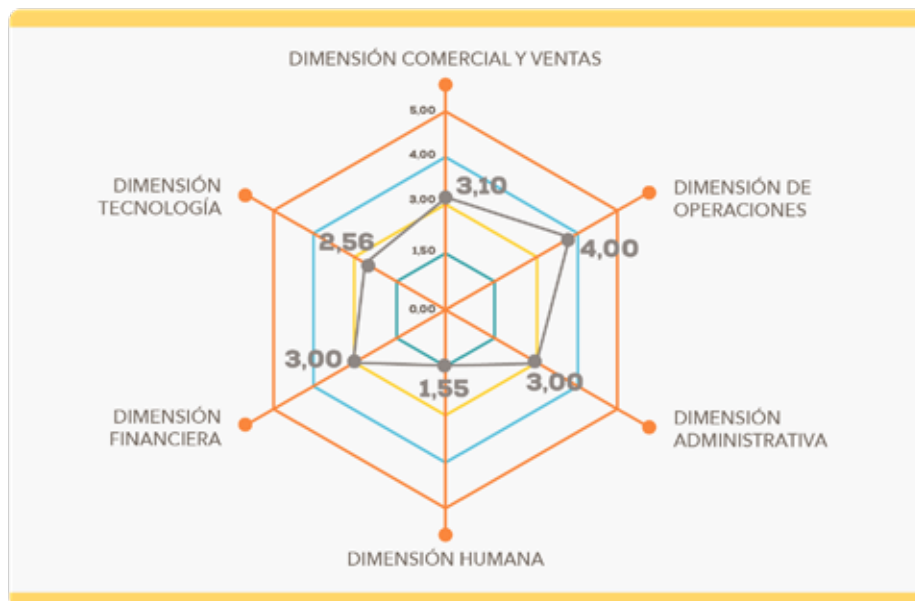
Resultados

Lista de chequeo

El instrumento con el que se evalúan todas las áreas de la empresa arroja resultados bajos debido al desorden y la toma de decisiones, encontrándose en un estado crítico o de alerta que requiere un

esfuerzo muy alto para poder mejorar. Sin embargo, el área que es administrada por la hija del dueño de la compañía es la única que obtuvo un puntaje satisfactorio.

FIGURA 1. GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA LISTA DE CHEQUEO



Fuente: elaboración propia

Entrevista

Al revisar las respuestas dadas por el empresario y su hija, quien es encargada del área de operaciones, se nota un lazo familiar muy fuerte. Sin embargo, como expresa el empresario, la retroalimentación y las correcciones por parte de la gerencia son mucho más contundentes hacia esta área, sin importar la relación padre-hija. Por otro lado, al indagar con la encargada del área operativa sobre las dificultades por las que ha atravesado la compañía y cómo esta ha salido de esas situaciones, ella resalta la presente situación que está atravesando el país dada la pandemia por el nuevo coronavirus covid-19. Ella manifiesta sobre el particular:

La cuarentena es un golpe durísimo para la empresa. No sabemos aún si la empresa se pueda parar. Estamos buscando estrategias para poder continuar con la empresa. Una de ellas es realizar cambios, “cambio de chip”, y es empezar a elaborar productos para hogar y venderlos vía online. Es decir, trabajamos a puerta cerrada; los empleados no salen de la planta y realizamos entregas directamente por Servientrega.



Conclusiones

Las compañías familiares son quienes más contribuyen en la economía mundial generando empleo, riqueza y calidad de vida. En el caso de Colombia, si bien su contribución es muy valiosa, existen falencias en los estudios y proyectos investigativos que indagan sobre los factores que permiten alcanzar el éxito empresarial. Para ello, es necesario promover espacios de investigación en ámbitos académicos y estatales; así como el desarrollo de políticas que fomenten el fortalecimiento, la competitividad y la posibilidad de crecer en el ámbito local e internacional. La gran mayoría de las empresas familiares son *pymes* y, aunque no tienen un planteamiento estratégico debidamente estructurado y planteado, cuentan con gran influencia del pensamiento estratégico de sus fundadores, quienes buscan la posibilidad de conservar la gerencia en manos de la familia de generación en generación para brindar un respaldo patrimonial. Las compañías familiares se construyen y encaminan a ser exitosas cuando existe balance entre familia, propiedad y empresa. Esto se logra a través de la profesionalización y el desarrollo de protocolos administrativos de primer nivel.

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que la condición de ser una compañía familiar no influye en la obtención del éxito. Una muestra de ello es que aquellas grandes empresas que son consideradas exitosas, han separado los aspectos familiares de los empresariales obteniendo así buen desempeño, fomentando la toma objetiva de decisiones y la vinculación de nuevos inversionistas.



Bibliografía

- Araya L. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec. Empresarial*, 11(1), 23-34. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Arenas, H. y Rico, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Estudios Gerenciales, 30(132), 252-258.
- Betancourt, J., Gómez, G., López, M., Pamplona, F. y Beltrán, C. (2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 29 (127), 213-221.
- Björnberg, Å. y Nicholson, N. (2007). The family climate scales - Development business research. *Family Business Review*, 20(3), 229-246. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00098.x>
- Braga, P.; Pinheiro, C. y Abib, G. (2019). Conflicts in Boards of Family Firms: A Theoretical Framework for Strategic Decision-Making. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 703-720. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=840/84061517003>
- Casillas, J. C., Moreno, A. M. y Barbero, J. L. (2010). A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0894486509345159>
- Casillas, J. C., Moreno, A. M. y Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90-100.
- Corbetta, G. y Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 355-363. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x>
- Craig, J. B.; Dibrell, C. y Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229-238.

Cruz, C. y Nordqvist, M. (2010). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.

Dyer, W. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Understanding and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fernández-Hurtado, S.; Martínez-Martínez, L. y Ngono-Fouda, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.22267/rtend.192001.108>

Gallo, M. y Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa Familiar*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.

Gallo, M. y Villaseca, A. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9, 387-402.

Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México

DF: McGraw Hill.

Kellermanns, F.W. Eddleston, K. A., Sarathy, R. y Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.

Makri, M. y Gómez, L. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly-traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1007-1026.

Ministerio del Trabajo. (26 de septiembre de 2019). *“MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia”*: ministra Alicia Arango. Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Molina-Parra, P.; Botero-Botero, S. y Montoya-Restrepo, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76-86. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21252448008>

Molly, V., Laveren, E. y Deloof, M. (2010). Family Business Succession and its impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.

Mooney, A. C.; Holahan, P. J. y Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758. Recuperado de: <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x>

Mouthón, L. (20 de junio de 2018). El 86,5% de las empresas en el país son familiares. EL HERALDO. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

Oro, I. y Facin, C. (2017). Interaction Between Strategy and Organizational Performance: The Influence of Family Management. *BBR - Brazilian Business Review*, 14(5), 493-509. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1230/123052461003>

Portafolio. (8 de enero de 2020). *¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para el 2020?* Recuperado de <https://www.portafolio.co/tendencias/como-fortalecer-la-competitividad-de-las-pymes-para-el-2020-536946>

Price Waterhouse Cooper. (2018). *Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende*. Recuperado de: [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

Rueda-Galvis, J. Rueda-Galvis, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(2), 319-344. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.2.6>

Ward, J. (Ed.). (2006). *Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Ward, J. y Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310.







El proceso de consultoría estratégica en el Politécnico Grancolombiano tiene una historia de más de 20 años y se ha desarrollado con el apoyo de los estudiantes de la Escuela de Administración y Competitividad en el marco de la metodología didáctica propios del programa. Sin embargo, en los últimos cinco años este proceso de consultoría logró un salto de calidad importante: un avance sustentado en una metodología estandarizada y propia de la Institución, desarrollada por los profesores del programa académico de Administración de Empresas. Dicho programa (si bien se sustenta en los modelos de análisis estratégicos existentes como el análisis PESTEL, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica) contempla varias mejoras que permiten el desarrollo de un proceso de análisis metódico, secuencial e intuitivo para que las actividades de consultorías desarrolladas por el estudiante fluyan de la mejor manera.

Bajo este contexto, la consultoría empresarial tiene como propósito fundamental desarrollar una hoja de ruta para las empresas con el propósito de que en el mediano plazo estén en condiciones de generar valor y aportar al crecimiento económico del país. Las empresas con las que se trabaja son *pymes* para las que, de otra manera, sería muy difícil acceder a una consultoría de este tipo y con el nivel de profundidad en que se desarrolla. De esta manera, se genera una relación de gana-gana entre las empresas y el programa de Administración de Empresas de la Institución. Por parte de la Institución se obtiene el beneficio de que los estudiantes puedan aplicar los conocimientos adquiridos en su proceso de formación en una empresa real; y por el lado de las empresas, reciben un diagnóstico empresarial y un plan estratégico que (de ser implementado) les permitirá ser financieramente viables con el paso del tiempo.

E-ISBN: 978-958-5142-82-4

Digital ISBN: 978-958-5142-81-7

