

para la empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.



Diseño de estrategia de expansión de puntos de venta en Colombia para la empresa
de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

María Leticia Zapata Arellano

Universidad Ean

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

26/02/2026

para la empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

**Diseño de estrategia de expansión de puntos de venta en Colombia para la
empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.**

María Leticia Zapata Arellano

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas MBA

Directora:

Paula Echeverry

Modalidad:

Misión académica internacional

Universidad Ean

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

26/02/2026

para la empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

para la empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

Dedicatoria

A mi familia, Jonnathan, Martin y Belén,
como un pequeño ejemplo de que
con esfuerzo y pasión, todo se puede lograr.

para la empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Agradecimientos

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto de MBA.

Quiero agradecer a mi tutora de programa Paula Echeverry por su orientación, asesoramiento y retroalimentación. Su experiencia y conocimientos fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

Por último, quiero expresar mi agradecimiento a mi familia, ellos son la fuente de mi inspiración y el motivo para dar satisfactorio final a cada proyecto iniciado. Gracias por su comprensión y apoyo durante todo este proceso, sin su aliento no habría sido posible alcanzar este logro.

Gracias a todos por su aporte en este proceso.

la empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito diseñar una estrategia de expansión geográfica para Merkatejas Ltda., empresa colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de cubiertas metálicas, con el fin de fortalecer su presencia en el mercado nacional de manera sostenible. El estudio se desarrolló mediante un enfoque mixto, de alcance descriptivo y corte transversal, integrando el análisis externo a través de los modelos de las Cinco Fuerzas de Porter y PESTEL, junto con un diagnóstico interno realizado mediante el Cuestionario de Preparación para la Expansión Geográfica (CPEG-Merkatejas), aplicado a cinco directivos vinculados a la toma de decisiones estratégicas. Los resultados evidenciaron que la empresa no se encuentra en una condición de inviabilidad para expandirse, pero tampoco presenta un nivel de madurez suficiente para ejecutar una apertura inmediata y homogénea de nuevos puntos de venta. Se identificaron fortalezas en liderazgo directivo, solidez del portafolio y soporte tecnológico, así como brechas en estandarización de procesos, gestión de inventarios regionales, servicio posventa e inteligencia de mercado. A partir de estos hallazgos, se propuso una estrategia de expansión selectiva, secuencial y basada en capacidades, estructurada en fases de alistamiento interno, validación territorial, implementación piloto, escalamiento controlado y consolidación. Se concluye que la expansión de Merkatejas es viable siempre que el crecimiento se apoye en el fortalecimiento previo de su estructura operativa, en una mejor lectura del mercado y en una implementación gradual orientada a reducir riesgos y mejorar la rentabilidad.

Palabras clave: expansión geográfica, estrategia empresarial, puntos de venta, diagnóstico organizacional, capacidades internas, sector construcción.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Abstract

This study aimed to design a geographic expansion strategy for Merktejas Ltda., a Colombian company specialized in the manufacturing and commercialization of metal roofing solutions, in order to strengthen its national market presence in a sustainable way. The research followed a mixed-method, descriptive, and cross-sectional approach, combining external analysis through Porter's Five Forces and the PESTEL framework with an internal diagnosis based on the Geographic Expansion Readiness Questionnaire (CPEG-Merkatejas), applied to five executives involved in strategic decision-making. The results showed that the company is not in a condition of infeasibility for expansion, but it has not yet reached a sufficient level of maturity to undertake an immediate and uniform opening of new sales points. Key strengths were identified in strategic leadership, product portfolio strength, and technological support, while major gaps were found in process standardization, regional inventory management, after-sales service, and market intelligence. Based on these findings, the study proposes a selective, sequential, and capability-based expansion strategy, structured in phases of internal preparation, territorial validation, pilot implementation, controlled scaling, and consolidation. It is concluded that Merktejas can expand successfully only if growth is supported by prior strengthening of its operational structure, better market analysis, and a gradual implementation process aimed at reducing risk and improving profitability.

Keywords: geographic expansion, business strategy, sales points, organizational diagnosis, internal capabilities, construction sector

INTRODUCCIÓN

Merkatejas Ltda. es una empresa fabricante y comercializadora de cubiertas metálicas con 20 años de trayectoria en Colombia. Aunque se ha consolidado como referente regional en la comercialización de tejas metálicas, presenta limitaciones internas asociadas a una estructura organizacional poco definida y a la ausencia de procedimientos estandarizados, lo que genera ineficiencias en la comunicación y coordinación entre áreas. A ello se suman restricciones financieras: la empresa cuenta principalmente con recursos propios, insuficientes para soportar procesos de expansión nacional y las inversiones operativas y tecnológicas requeridas. La dependencia de fuentes internas de financiación reduce la capacidad de crecimiento sostenible y de respuesta competitiva (Porter, 2008). Como evidencia de estas brechas, algunos intentos previos de apertura de puntos de venta no lograron consolidarse, lo que evidencia debilidades en planeación estratégica, priorización de mercados y ejecución de procesos de expansión territorial (Kotler & Keller, 2016).

El entorno económico y sectorial colombiano ha incrementado la presión competitiva sobre las empresas de materiales para construcción. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2026), aunque el Producto Interno Bruto (PIB) nacional creció 2,6% en 2025 respecto al año anterior, el sector edificador registró una contracción cercana al 7,5%, reflejando una desaceleración prolongada de la actividad constructora. Asimismo, según la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL, 2024), durante los últimos años se presentaron reducciones relevantes en preventas y lanzamientos de vivienda, situación que ha incrementado la presión sobre márgenes y la necesidad de fortalecer productividad, eficiencia operativa y diferenciación comercial.

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

En un contexto de demanda volátil y creciente competencia, la evidencia reciente muestra que la expansión física de nuevos puntos de venta solo resulta sostenible cuando se encuentra respaldada por excelencia operativa, estandarización de procesos, digitalización y fortalecimiento organizacional. Un estudio de McKinsey (2023), desarrollado con más de 80 distribuidores industriales, concluyó que las organizaciones que priorizaron transformaciones operativas basadas en datos, rediseño de procesos y fortalecimiento de capacidades internas lograron mejorar su retorno sobre patrimonio (ROE) en un 30%, incrementar ingresos anuales en 9% y ampliar márgenes EBITDA en 7% desde 2019 (Brown, 2023). Para Merkatejas, esto implica que la expansión geográfica debe sustentarse en capacidades organizacionales, logísticas y tecnológicas antes que en un crecimiento acelerado de infraestructura comercial.

Pese a las restricciones del entorno, existen oportunidades importantes para el sector. Según CAMACOL (2023), el mercado de cubiertas metálicas presentó un crecimiento cercano al 15% en los últimos tres años, impulsado por proyectos de infraestructura, logística y construcción sostenible. No obstante, la cobertura nacional de Merkatejas continúa siendo limitada y existen regiones con presencia incipiente o nula, situación que restringe el posicionamiento de marca y la capacidad competitiva frente a empresas con estructuras más consolidadas y acceso a financiación externa.

En paralelo al desarrollo de esta investigación, la participación en la Misión Académica Internacional China 2025 de la Universidad EAN permitió ampliar la comprensión sobre modelos empresariales globales orientados a innovación, tecnología y escalabilidad. Durante esta experiencia, un grupo de estudiantes de Maestría MBA visitó organizaciones líderes como SANY, BYD, Xiaomi y ZTE, además del ecosistema universitario y tecnológico TusPark, reconocido por su enfoque en ciencia, innovación y desarrollo

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

empresarial. Los aprendizajes derivados de esta experiencia permitieron comprender la relevancia de la transformación tecnológica, la integración operativa, la automatización y la gestión basada en datos como elementos fundamentales para construir organizaciones competitivas y sostenibles. Estas reflexiones fortalecieron el enfoque estratégico de la presente investigación, particularmente en relación con la necesidad de consolidar capacidades internas antes de ejecutar procesos de expansión territorial.

Ante este contexto, la investigación propone diseñar una estrategia de expansión integral para Merktejas Ltda. que permita fortalecer la estructura organizacional, diversificar mecanismos de financiación y establecer capacidades operativas para la apertura sostenible de nuevos puntos de venta en zonas estratégicas del país. El estudio se desarrolla en el campo de la estrategia empresarial, la gestión de operaciones y las finanzas aplicadas al sector de materiales para construcción, abordando la expansión geográfica como una decisión estratégica de crecimiento y competitividad.

En correspondencia con este propósito, el documento se estructura en varios apartados que desarrollan de manera articulada los elementos fundamentales de la investigación. En primer lugar, se presenta el marco teórico, en el cual se abordan los referentes conceptuales asociados a estrategia empresarial, expansión geográfica y canales de distribución. Posteriormente, se expone el diseño metodológico, incluyendo el enfoque de investigación, las técnicas de recolección de información y el proceso de análisis de datos. Seguidamente, se desarrollan los resultados del diagnóstico interno y externo de Merktejas Ltda., así como la formulación de la propuesta estratégica orientada al fortalecimiento de la presencia nacional de la empresa bajo criterios de selectividad, secuencialidad y sostenibilidad. Finalmente, se presentan la discusión de hallazgos y las conclusiones derivadas del estudio.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar una estrategia de expansión geográfica para Merkatejas Ltda. que fortalezca su presencia en el mercado nacional y que optimice la cobertura, rentabilidad y el riesgo.

Objetivos Específicos

- Analizar la estructura organizacional y los procedimientos internos de la empresa para identificar ineficiencias en la operación y coordinación entre áreas.
- Investigar las estrategias de expansión implementadas por empresas del sector y de industrias afines, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Analizar las características y potencial del mercado en diferentes regiones del país para determinar en cuál o cuáles se deben abrir nuevos puntos de venta.
- Proponer un plan de acción integral que incluya mejoras organizacionales, alternativas de financiamiento y estrategias específicas para la apertura exitosa de nuevos puntos de venta.

Pregunta de investigación

¿Qué estrategia puede ser implementada por Merktejas para expandirse en Colombia, con sostenibilidad financiera y operativa?

MARCO TEÓRICO

El diseño de una estrategia de expansión comercial requiere un sustento teórico sólido que permita comprender las dinámicas del crecimiento empresarial en mercados competitivos. En este sentido, el presente marco teórico aborda los principales enfoques relacionados con la estrategia empresarial y la expansión territorial. Se examinan conceptos clave como las ventajas competitivas, el análisis del entorno, la segmentación de mercados y las decisiones de localización, con el fin de establecer una base conceptual que oriente el planteamiento estratégico de Merktejas Ltda.

Dado el contexto actual de la industria de materiales para cubiertas en Colombia, es fundamental entender cómo factores como la innovación, la distribución eficiente y el posicionamiento de marca inciden en el proceso de expansión. La teoría sobre estrategias de crecimiento, particularmente las relacionadas con la diversificación geográfica y el fortalecimiento del canal físico de ventas, permitirá analizar las oportunidades que tiene Merktejas para consolidarse en nuevas regiones del país. Así, este marco teórico no solo proporciona una guía conceptual para el desarrollo del proyecto, sino que también permite identificar los elementos clave para una implementación efectiva y sostenible.

En este sentido, el marco teórico se estructura en torno a tres pilares fundamentales: la estrategia empresarial, la expansión territorial y la gestión de canales de distribución.

Estrategia empresarial y ventaja competitiva

Comprender la estrategia empresarial implica explorar a fondo los elementos que determinan la ventaja competitiva de una organización y cómo esta puede mantenerse y fortalecerse a lo largo del tiempo. Porter (1985) establece que las empresas pueden

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

alcanzar una posición competitiva superior mediante tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En este marco, Merkatejas Ltda. ha optado principalmente por el liderazgo en costos, una estrategia que le permite ofrecer productos con una buena relación calidad-precio, aprovechando eficientemente su estructura de costos, las economías de escala, el aprovisionamiento estratégico y la reducción de intermediarios a través de una integración vertical. Este enfoque ha permitido a la empresa posicionarse en el mercado como una alternativa accesible, confiable y con respaldo técnico.

Además, la estrategia no puede entenderse de manera aislada, sino como el resultado de un proceso dinámico de análisis del entorno competitivo y de la articulación de capacidades internas. El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) permite analizar cómo la rivalidad con competidores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes, los productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y clientes afectan de manera directa el posicionamiento estratégico de la empresa. En el caso de Merkatejas, este análisis es esencial para definir los espacios de crecimiento donde la competencia no ha saturado el mercado o donde los productos sustitutos no han alcanzado niveles de eficiencia o aceptación equivalentes.

Asimismo, el enfoque de Andrews (1987) sobre la estrategia corporativa enfatiza la necesidad de alinear los recursos y capacidades internas con las oportunidades externas. Este principio se operacionaliza mediante herramientas como el análisis FODA, que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Para Merkatejas, esto significa reconocer ventajas clave como una cadena de suministro consolidada, experiencia en el sector, una marca con alta recordación, y amenazas latentes como la entrada de productos importados de bajo costo, fluctuaciones

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

económicas o cambios regulatorios en el sector de la construcción. Esta alineación estratégica exige una lectura permanente del entorno para adaptar la propuesta de valor.

En línea con esta lógica, la literatura posterior ha enfatizado que la ventaja competitiva sostenible no proviene solo de “encajar” recursos con oportunidades, sino de desarrollar capacidades dinámicas para detectar cambios del mercado (por ejemplo, entrada de importaciones de bajo costo, variaciones en la demanda regional), aprovechar oportunidades mediante decisiones de portafolio y formato (apertura de puntos de venta, alianzas, omnicanalidad) y reconfigurar la base de recursos (procesos, red logística, talento) de forma continua (Pitelis, et al., 2024). Según Pitelis la reciente evidencia muestra que las firmas que institucionalizan este ciclo “detectar–aprovechar–reconfigurar” traducen mejor los diagnósticos tipo FODA en acciones de expansión con retorno, especialmente bajo choques regulatorios y macroeconómicos. Para Merkatejas, ello implica convertir el FODA en un sistema de aprendizaje estratégico que priorice dónde abrir, con qué surtido y qué procesos estandarizar para escalar sin perder eficiencia.

Por otro lado, Grant (2016) destaca que la formulación e implementación estratégica son procesos interdependientes. Una estrategia de expansión no solo debe diseñarse correctamente, sino ejecutarse con coherencia, considerando elementos como la cultura organizacional, el liderazgo efectivo, la disponibilidad de recursos financieros, la capacidad de aprendizaje organizacional y la flexibilidad frente a cambios en el entorno. Merkatejas, al implementar una estrategia basada en el liderazgo en costos, debe garantizar que todas las unidades de negocio estén alineadas en la búsqueda de eficiencia, sin comprometer la calidad del producto ni del servicio al cliente, lo que implica una gestión rigurosa del desempeño y del talento humano.

La estrategia empresarial también se alimenta de la innovación continua. Si bien el liderazgo en costos puede parecer incompatible con la diferenciación, Porter (1985) admite que algunas organizaciones logran combinar elementos de ambos enfoques, desarrollando lo que se denomina una “estrategia híbrida”. Merkatejas puede explorar esta vía mediante la incorporación de soluciones técnicas, diseño de productos personalizados o servicios complementarios que no afecten significativamente su estructura de costos, pero que generen mayor valor para el cliente. Esta integración estratégica refuerza su posicionamiento y abre puertas a nuevas oportunidades de mercado.

Además, la construcción de una ventaja competitiva sostenible requiere un análisis profundo de las capacidades dinámicas de la organización. Estas capacidades, entendidas como la habilidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en entornos cambiantes, permiten a la empresa adaptarse y mantenerse vigente en el tiempo. Merkatejas debe fortalecer su capacidad para innovar, gestionar el conocimiento, responder a los cambios del entorno legal, tecnológico y social, y construir relaciones sólidas con sus grupos de interés.

Evidencia reciente respalda la viabilidad y superioridad contingente de las estrategias híbridas, combinar liderazgo en costos y diferenciación, frente a enfoques “puros”. Una revisión de la literatura concluye que la hibridación, cuando se orquesta con diseño organizacional y métricas de desempeño claras, tiende a asociarse con mejores resultados que la simple imitación de tipologías clásicas (Alnoor et al., 2022). En la práctica, análisis empíricos con pymes muestran que la estrategia híbrida se vincula con mayor desempeño al potenciar la innovación de producto y proceso sin erosionar la disciplina de costos (Gutiérrez-Broncano et al., 2024). Esto se traduce en personalización estandarizada (portafolios modulares, servicios complementarios, promesas de entrega medibles) sobre

una base operativa eficiente, de modo que cada nuevo punto de venta capture valor sin inflar la estructura de costos.

En síntesis, la ventaja competitiva es el resultado de decisiones estratégicas integradas que responden a un entorno complejo y cambiante. Para Merkatejas, la expansión de puntos de venta no debe ser vista como un simple crecimiento físico o logístico, sino como la profundización de una estrategia de posicionamiento basada en el conocimiento del mercado, la optimización de recursos y la generación de valor a largo plazo.

Expansión territorial y toma de decisiones geoestratégicas

La expansión territorial es un proceso estratégico complejo que implica tomar decisiones informadas sobre la ubicación de nuevos puntos de venta, teniendo en cuenta una amplia variedad de factores cualitativos y cuantitativos. Kotler y Keller (2016) señalan que la localización debe considerar variables como la densidad demográfica, el crecimiento urbano, la accesibilidad, los patrones de consumo, el nivel de competencia, la conectividad logística y los costos operativos. De forma complementaria, la literatura reciente muestra que el screening inicial de sitios puede apoyarse en modelos de aprendizaje automático que combinan datos públicos de entorno, puntos de interés y presencia competitiva para predecir desempeño y filtrar ubicaciones con mayor probabilidad de éxito (Kotler & Keller, 2016; Lu et al., 2024).

Para una empresa como Merkatejas, cuya actividad está estrechamente vinculada al sector de la construcción, la identificación de áreas en expansión es vital. Esto requiere análisis técnicos que integren datos sobre licencias de construcción, proyectos de vivienda, desarrollos industriales, infraestructura vial y tendencias demográficas. En Colombia, las

Estadísticas de Licencias de Construcción (ELIC) del DANE permiten monitorear mes a mes los metros cuadrados aprobados por destino y municipio, insumo clave para anticipar demanda potencial y orientar la priorización geográfica de inversión (DANE, 2025).

El modelo de crecimiento empresarial de Penrose (1959) enfatiza que el crecimiento no debe entenderse únicamente como la acumulación de activos físicos, sino como un proceso organizacional de aprendizaje, innovación y acumulación de conocimiento. La evidencia reciente subraya la vigencia de esta perspectiva al destacar cómo la expansión abre “microciclos” de aprendizaje local sobre demanda, regulación y alianzas que realimentan la base de recursos de la firma y su capacidad de crecer de forma rentable (Penrose, 1959; Adjepong-Boateng, 2024).

Chandler (1962) plantea que “la estructura sigue a la estrategia”, lo cual implica que una estrategia de expansión territorial debe ir acompañada de ajustes en la estructura organizacional. La evidencia gerencial reciente recomienda diseñar el modelo operativo para que refleje la estrategia (por ejemplo, células/“business units” regionales con metas claras, roles y métricas compartidas), reforzando coordinación y control sin sofocar la autonomía local (Chandler, 1962; Carucci & Shappell, 2022).

Asimismo, Grant (2016) indica que las decisiones sobre localización deben estar alineadas con la propuesta de valor. Si Merkatejas se posiciona como un proveedor confiable con cumplimiento, respaldo técnico y atención personalizada, cada nuevo punto de venta debe replicar esa experiencia en formato, surtido, servicio y tiempos de respuesta. La investigación reciente en retail subraya que la ejecución en tienda y el diseño del formato deben orquestarse con la promesa de marca para sostener la preferencia y la rentabilidad (Grant, 2016; Grewal, Gauri, Roggeveen & Sethuraman, 2021).

Además, la expansión territorial no puede estar desconectada de los factores macroeconómicos y sociopolíticos que afectan la viabilidad del negocio. Variables como la inflación, las tasas de interés, los costos del transporte, la estabilidad jurídica y los planes de inversión pública en vivienda e infraestructura inciden en la rentabilidad esperada y el riesgo de cada apertura. Por ello, es recomendable incorporar escenarios de riesgo y análisis de sensibilidad con base en perspectivas macro internacionales y locales (p. ej., WEO del IMF, 2024) para robustecer las decisiones (IMF, 2024).

Otro elemento fundamental es la identificación de sinergias entre las nuevas ubicaciones y la infraestructura existente. Una red bien distribuida puede generar economías de escala (compras, inventario, marketing), optimización de rutas de distribución, reducción de costos logísticos y mayor presencia de marca. La investigación de diseño de redes muestra que integrar decisiones de ubicación y ruteo (location-routing) mejora costos y niveles de servicio frente a enfoques secuenciales, favoreciendo la orquestación hub-and-spoke y el uso eficiente de la capacidad (Arslan et al., 2021).

Estudios recientes en retail físico demuestran que el potencial comercial de una zona puede estimarse con precisión a partir de determinantes geoespaciales y sociodemográficos: densidad e ingreso poblacional, accesibilidad real (tiempos de viaje), intensidad competitiva y rasgos del entorno urbano. Sokol y Formánek (2022) cuantifican efectos de estos factores sobre ventas y confirman que la sensibilidad a la ubicación varía por categoría; nuevos modelos espaciales por clúster de categorías elevan la precisión de predicción. Evidencia adicional muestra que considerar heterogeneidad espacial y composición departamental de la tienda mejora aún más la estimación del potencial (Sokol & Formánek, 2022; Hunneman, Bijmolt & Elhorst, 2023).

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

En términos operativos, su enfoque se traduce en integrar capas GIS y datos públicos/proprios para construir funciones predictivas de ventas por zona y ranquear ubicaciones antes de invertir (ventas previstas, ventas/m², payback), haciendo explícitos los trade-offs entre demanda, costos y competencia. Avances recientes combinan datos de entorno, POIs y presencia competitiva con modelos de machine learning para screening de sitios, elevando el acierto del portafolio de ubicaciones (Sokol & Formánek, 2022; Lu et al., 2024).

Para Merktejas, esto se traduce en priorizar microrregiones con alta actividad edificadora e industrial (obras, bodegas, parques), accesos aptos para camiones y patios de maniobra, cercanía a corredores logísticos y un nivel competitivo manejable; además, permite calibrar con ventas actuales el mix por categoría (tejas, perfiles, canales), dimensionar inventario y área del punto, decidir entre formatos hub (patio y despacho) o spoke (venta/asesoría) y proyectar SLA de entrega por zona. Las mejores prácticas operativas en distribución refuerzan que la estandarización de procesos, la excelencia en almacén y transporte, y la analítica para planificación elevan el ROE de redes físicas (Sokol & Formánek, 2022; Brown, Filyanova, Panikkar & Sachs, 2023).

En definitiva, la expansión territorial es una apuesta estratégica que requiere visión, datos, capacidades organizacionales y sensibilidad local. La investigación reciente en métricas y analítica de retail muestra que los modelos basados en datos, integrando información de clientes, entorno y operaciones, mejoran la toma de decisiones y la asignación de recursos en formatos físicos, incrementando la probabilidad de impactos sostenibles en ventas y rentabilidad (Kumar et al., 2021).

Canales de distribución y el punto de venta como experiencia de marca

Los canales de distribución permiten entregar el producto al cliente, también configuran la manera en que este interactúa con la marca. Rosenbloom (2013) define los canales como redes organizacionales que facilitan la disponibilidad del producto en el lugar, momento y forma deseada. Estudios recientes muestran que una estrategia multicanal óptima, o incluso optichannel, mejora significativamente la experiencia de marca, al permitir que el cliente se mueva fluidamente entre lo digital, lo físico y el punto de venta como pieza central de la experiencia (Faria & Carvalho, 2025). Para Merktejas, ampliar su red de puntos de venta permite incrementar el control sobre el canal, mejorar los tiempos de entrega, brindar atención directa al cliente y diferenciarse de distribuidores genéricos.

Pine y Gilmore (1999) introdujeron el concepto de economía de la experiencia, que plantea que las empresas deben diseñar interacciones memorables que generen valor más allá del producto. Esta idea es reforzada por investigaciones recientes sobre “retail futures” que indican que los espacios físicos que se vuelven lugares de experiencia (sensibilidad, diseño inmersivo, interacción con el producto, servicio personalizado) logran mayor fidelización y percepción positiva de marca que los puntos de venta que solo compiten por precio o inventario (Alexander et al., 2025). Desde esta perspectiva, los puntos de venta físicos de Merktejas deben concebirse como espacios de experiencia, donde el cliente no solo compre, sino que reciba asesoría técnica, explore soluciones constructivas y perciba profesionalismo y respaldo.

Berman y Evans (2018) destacaban que los puntos de venta cumplen un rol clave en las estrategias multicanal u omnicanal. Aunque el comercio electrónico ha ganado relevancia, el sector de la construcción sigue valorando el contacto directo, la evaluación

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

de muestras físicas y la confianza interpersonal. En este sentido, informes del mercado minorista colombiano indican que el canal físico todavía representa una porción significativa de las ventas y que los consumidores, incluso cuando compran online, valoran el soporte físico, ver el producto, tocar materiales y recibir asesoría (Colombia Retail Market Analysis, 2022) (GlobalData, 2022). En este contexto, la tienda física mantiene su importancia, especialmente cuando se complementa con herramientas digitales como catálogos virtuales, seguimiento de pedidos en línea y agendamiento de visitas técnicas.

Además, la gestión de los canales debe fundamentarse en la evaluación constante de su eficiencia, cobertura, costos y alineación con la estrategia corporativa. La expansión de puntos físicos debe estar acompañada de indicadores de desempeño (KPIs) como la rotación de inventario, la tasa de conversión de ventas, la satisfacción del cliente y el retorno sobre la inversión. Esta medición permite ajustar la estrategia con base en resultados reales.

En conclusión, la revisión teórica permitió comprender que la expansión geográfica no debe asumirse como una decisión aislada de crecimiento comercial, sino como un proceso estratégico que exige coherencia entre capacidades internas, estructura organizacional, análisis del entorno y gestión de los canales de distribución. Los autores revisados muestran que la sostenibilidad de la expansión depende de la capacidad de la empresa para alinear sus recursos, procesos y sistemas antes de escalar, así como de la selección rigurosa de los mercados y de los formatos de entrada según las condiciones de cada región. De igual forma, la literatura evidencia que el canal físico no constituye únicamente una vía para distribuir productos, sino una herramienta estratégica para consolidar la marca, fortalecer la experiencia del cliente y construir relaciones comerciales sostenibles. En el caso de Merktejas Ltda., esto implica que la apertura de nuevos puntos

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

de venta debe concebirse no solo como una ampliación de cobertura, sino como una decisión clave para su posicionamiento competitivo, en la medida en que dichos espacios estén alineados con su propuesta de valor, cuenten con personal capacitado y ofrezcan una experiencia de atención coherente con el respaldo técnico de la empresa. A partir de ello, se identifican como aspectos centrales para la intervención el fortalecimiento de la estructura organizacional, la consolidación de procesos replicables, la mejora de los sistemas de información para la toma de decisiones, el desarrollo de criterios objetivos para priorizar mercados y la definición de formatos de expansión que respondan tanto a la lógica operativa como a la estrategia de marca.

En este sentido, los pilares teóricos desarrollados cumplen no solo una función conceptual, sino también metodológica y analítica dentro del estudio. El pilar de estrategia empresarial orienta la evaluación de la posición competitiva de Mercatejas Ltda., su capacidad de crecimiento y los criterios de alineación entre recursos, objetivos y decisiones de expansión. El pilar de expansión geográfica proporciona la base para analizar la priorización de territorios, las condiciones de entrada, la secuencia de crecimiento y los niveles de riesgo asociados a la apertura de nuevos puntos de venta. Por su parte, el pilar de canales de distribución permite examinar la capacidad comercial, logística y de servicio requerida para sostener la cobertura en nuevos mercados. De este modo, dichos referentes teóricos orientan la definición de las categorías de análisis, la construcción del instrumento, la organización de la información recolectada y la interpretación de los hallazgos que sustentan la propuesta estratégica formulada en la investigación.

Misión Académica Internacional China 2025

La construcción del presente marco teórico también se fortaleció a partir de los aprendizajes derivados de la participación en la Misión Académica Internacional China 2025 de la Universidad EAN, experiencia que permitió contrastar los referentes conceptuales estudiados con prácticas empresariales observadas en organizaciones globales y ecosistemas de innovación de alto nivel tecnológico.

Durante esta experiencia académica internacional, se visitaron compañías como SANY, BYD, Xiaomi y ZTE, así como el ecosistema universitario y tecnológico TusPark, reconocido como uno de los principales parques de innovación y emprendimiento de Asia. Las visitas permitieron evidenciar cómo organizaciones líderes integran estrategia empresarial, innovación, tecnología, analítica de datos, automatización y escalabilidad operativa como elementos centrales de su competitividad.

Los aprendizajes observados guardan relación directa con los planteamientos teóricos abordados en esta investigación. En particular, se evidenció la importancia de las capacidades dinámicas propuestas por autores como Grant (2016) y Pitelis et al. (2024), relacionadas con la habilidad organizacional para detectar oportunidades, reconfigurar recursos y adaptarse a entornos altamente cambiantes. Asimismo, las experiencias empresariales observadas reforzaron los principios planteados por Porter (1985, 2008) sobre ventaja competitiva, eficiencia operativa y diferenciación estratégica, mostrando cómo la integración entre tecnología, logística y gestión organizacional permite construir modelos empresariales sostenibles y escalables.

De igual manera, la misión permitió comprender que los procesos de expansión territorial exitosos no dependen únicamente del crecimiento físico o comercial, sino de la consolidación previa de capacidades internas, sistemas de información, estandarización operativa y estructuras organizacionales flexibles. Esta visión se articula con los planteamientos de Chandler (1962) respecto a que la estructura debe responder a la estrategia, así como con los enfoques contemporáneos sobre expansión basada en datos, integración logística y fortalecimiento de redes operativas.

En este sentido, la experiencia internacional contribuyó a ampliar la perspectiva estratégica del estudio, permitiendo contextualizar los referentes teóricos dentro de dinámicas empresariales globales y reforzando la importancia de la transformación tecnológica, la innovación y la gestión basada en conocimiento como factores clave para la sostenibilidad competitiva de Merkatejas Ltda. en su proceso de expansión geográfica.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Se utilizó una investigación de tipo descriptiva, dado que se busca caracterizar el estado actual de la empresa frente a su preparación para abrir nuevos puntos de venta en otras regiones de Colombia. La investigación utilizó un enfoque mixto, pues combinó datos cuantitativos obtenidos a través del cuestionario estructurado con datos cualitativos derivados del análisis de las respuestas. La inferencia fue inductiva, al partir de los datos recolectados en la empresa para llegar a conclusiones generales sobre su capacidad de expansión. Finalmente, fue una investigación de tipo transversal, ya que se realizó en un único momento en el tiempo, sin seguimiento longitudinal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Análisis externo

Para el análisis del entorno competitivo se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008). Esta herramienta estratégica permite evaluar cinco variables clave que afectan la competitividad del sector de cubiertas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el de los proveedores. Este modelo se aplicó específicamente al mercado colombiano de soluciones metálicas para cubiertas, con énfasis en regiones de interés para la expansión. Su utilidad radica en identificar tanto las oportunidades como las amenazas del entorno y orientar decisiones estratégicas informadas. En el caso de Merkatejas Ltda., permitió dimensionar los retos que implica enfrentarse a mercados regionales ya ocupados por actores locales, así como analizar los posibles márgenes de diferenciación que ofrece su propuesta de valor basada en eficiencia de costos y producción propia.

Adicionalmente, se empleó el modelo PESTEL, una herramienta de análisis del macroentorno que permite evaluar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en la estrategia de expansión de la empresa. En el caso de Merkatejas, este modelo permitió examinar variables como la estabilidad institucional y regulatoria en cada región, el comportamiento del PIB regional y el poder adquisitivo, las características socioculturales y patrones de consumo, el acceso a tecnologías logísticas y de comunicación, los riesgos medioambientales (como humedad o salinidad) que podrían afectar la durabilidad de las tejas, y las normativas legales relacionadas con la construcción y operación comercial. El enfoque PESTEL permitió identificar oportunidades externas que pueden ser aprovechadas y amenazas que deben ser mitigadas antes de ejecutar la expansión, proporcionando una visión amplia y

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

estructurada del entorno de cada posible mercado objetivo (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Análisis interno

Basado en los planteamientos de Roger W. Nason (1990), el análisis interno de Merktejas Ltda. se realizó a través de la aplicación del Cuestionario de Preparación para la Expansión Geográfica (CPEG-Merktejas, versión interna), un instrumento diseñado específicamente para evaluar de manera estructurada el nivel de alistamiento organizacional frente al proceso de expansión territorial. Esta herramienta permite identificar fortalezas y brechas de la empresa en dimensiones clave como liderazgo estratégico, recursos y capacidades, procesos y sistemas, producto y cadena de valor, así como mercado y clientes. Su objetivo es proporcionar una radiografía precisa sobre la capacidad real que tiene la organización para replicar su modelo de negocio en nuevas regiones del país, abordando no solo la viabilidad operativa, sino también la madurez en gestión, tecnología, logística y cultura organizacional. Si bien este enfoque retoma una base conceptual clásica, su aplicación mantiene vigencia en el contexto actual, en la medida en que estudios recientes han señalado que los procesos de expansión hacia nuevos mercados exigen una adecuada articulación entre estrategia, capacidades internas y condiciones organizacionales que respalden la sostenibilidad del crecimiento (Adejare et al., 2023; Cusolito et al., 2023; de Diego Ruiz et al., 2024).

El diseño del CPEG-Merktejas se sustenta en una adaptación del modelo internacionalmente reconocido *Export Readiness Assessment* (ERA), desarrollado por Cavusgil (1981), y de su versión posterior, *Export Readiness Assessment System* (ERAS), propuesta por Nason (1990). Estos instrumentos fueron concebidos originalmente para

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

diagnosticar la capacidad de las empresas para expandirse hacia nuevos mercados, considerando aspectos estratégicos, operativos, financieros y organizacionales. En el presente estudio, dichos referentes fueron ajustados al contexto colombiano y al propósito específico de evaluar la preparación de Merkatejas Ltda. para su expansión geográfica nacional. En este sentido, su utilización no responde a una reproducción mecánica de modelos previos, sino a una adaptación analítica coherente con enfoques contemporáneos que destacan la necesidad de valorar, antes de emprender procesos de crecimiento territorial, el grado de preparación estratégica, la construcción de capacidades y la agilidad organizacional requerida para responder a entornos competitivos y dinámicos (Adejare et al., 2023; Sadeghi et al., 2023; de Diego Ruiz et al., 2024).

Población, muestra y ficha técnica

La población está compuesta por los miembros del Comité de Expansión de Merkatejas Ltda., incluyendo representantes de las áreas de gerencia general, operaciones, comercial, logística y finanzas. La muestra es intencionada y comprendió cinco participantes, seleccionados por su conocimiento estratégico y su participación en la toma de decisiones organizacionales. La encuesta fue administrada mediante la herramienta Google Forms, con una duración estimada de 20-25 minutos por participante. Los resultados se consolidaron para calcular puntajes por dimensión y totales.

En atención a la naturaleza del estudio, concebido como un caso aplicado al análisis de decisiones estratégicas internas, la validez de la información obtenida no depende de la representatividad estadística de la muestra, sino de la pertinencia, experiencia y conocimiento especializado de los participantes. Por esta razón, la selección intencionada de los miembros del Comité de Expansión resulta metodológicamente consistente, en tanto reúne a los actores con mayor nivel de comprensión sobre las capacidades, restricciones

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

y posibilidades reales de la organización frente a su proceso de expansión geográfica. En consecuencia, los hallazgos derivados del instrumento adquieren valor por su profundidad analítica y por su utilidad para la toma de decisiones, antes que por su pretensión de generalización.

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO	Diagnóstico de preparación organizacional para la expansión territorial de Merktejas Ltda. mediante el instrumento CPEG-Merkatejas
SOLICITADO POR:	Maestría en Administración de Empresas (MBA) – Universidad EAN.
REALIZADO POR:	María Leticia Zapata Arellano – Candidata MBA – Línea de investigación: Gestión de proyectos, estrategia y competitividad.
NOMBRE DEL ESTUDIO:	Diagnóstico de preparación organizacional para la expansión territorial de Merktejas Ltda.
UNIVERSO (Mercado potencial):	Directivos y líderes estratégicos de Merktejas Ltda. involucrados en decisiones sobre expansión geográfica.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

UNIDAD DE MUESTREO:	Comité de Expansión de Merktejas Ltda. (gerencia, operaciones, finanzas, comercial, logística).
FECHA DE APLICACIÓN:	Septiembre de 2025.
ÁREA DE COBERTURA:	Bogotá D.C. (sede principal), con análisis de factibilidad para nuevas regiones del territorio nacional.
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	Encuesta estructurada auto-administrada (Google Forms).
OBJETIVO DEL ESTUDIO:	Evaluar la preparación estratégica, operativa y organizacional de Merktejas Ltda. para ejecutar su plan de expansión geográfica en Colombia.
N.º DE PREGUNTAS FORMULADAS:	Veintitrés (23) ítems.
TIPO DE PREGUNTAS APLICADAS:	Cerradas con escala tipo Likert ordinal.
ESCALA EMPLEADA PARA MEDICIÓN:	<p>Escala Likert de 5 puntos:</p> <p>5 = Totalmente de acuerdo / Implementado</p> <p>4 = De acuerdo / Avanzado</p> <p>3 = En proceso / Parcial</p> <p>2 = En desacuerdo / Limitado</p> <p>1 = Ausente / No aplica</p>

Identificación de las variables

Las variables a medir han sido definidas a partir del marco teórico y los factores críticos de éxito para la expansión territorial. Se identifican cinco variables principales, cada una con un conjunto de subdimensiones observables:

- Liderazgo estratégico: mide el grado de compromiso y alineación de la alta dirección con el proyecto de expansión.
- Recursos y capacidades: evalúa la disponibilidad de liquidez, capacidad instalada, logística, sistemas de información y KPIs regionales.
- Procesos y sistemas: analiza la estandarización de procedimientos, cobertura del sistema de calidad, gestión de inventarios y soporte técnico regional.
- Producto y cadena de valor: valora la adecuación del producto a distintos climas, la flexibilidad de producción, la cobertura técnica y las alianzas logísticas.
- Mercado y clientes: revisa el grado de conocimiento de la demanda regional, la segmentación del marketing y la preparación de los modelos comerciales.

Estas variables permiten evaluar la preparación integral de la empresa para replicar su modelo de negocio en nuevos territorios.

Instrumento de medición

El CPEG-Merkatejas consta de 23 ítems organizados en cinco dimensiones. Cada ítem se responde en una escala de Likert de 1 a 5. La puntuación máxima posible es de 115 puntos. El cálculo del porcentaje global de preparación se realiza mediante la fórmula: $(\text{Total de puntos obtenidos} / 115) \times 100\%$. Los umbrales de interpretación son: $\geq 80\%$ (Listo

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

para expandir), 60–79% (Parcialmente listo), < 60% (No listo). El instrumento se implementó mediante un formulario digital con puntuación automatizada y se incluyó como anexo. Además, los resultados serán representados gráficamente para facilitar el análisis comparativo entre dimensiones.

Dimensión	Propósito
A. Liderazgo y compromiso estratégico	Asegurar patrocinio, prioridad y gobierno del proyecto de expansión.
B. Recursos y capacidades	Verificar solvencia, capacidad instalada, logística y medición por región.
C. Procesos y sistemas	Garantizar replicabilidad operativa y soporte tecnológico para escalar.
D. Producto y cadena de valor	Alinear la oferta y la cadena con condiciones regionales y servicio técnico.
E. Mercado y clientes	Fundamentar la expansión en datos de mercado y rentabilidad por sede.

Tabla 1.
del

Temas

cuestionario CPEG-Merkatejas.

Validación del instrumento de medición

Dado que el Cuestionario de Preparación para la Expansión Geográfica (CPEG-Merkatejas) se construyó a partir de la adaptación de instrumentos previamente desarrollados y reconocidos en la literatura, específicamente el *Export Readiness Assessment* (ERA) de Cavusgil (1981) y el *Export Readiness Assessment System* (ERAS)

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

de Nason (1990), en este estudio no se plantea una validación integral del instrumento desde su origen, sino una verificación de la pertinencia de su adaptación al contexto específico de expansión geográfica interna de Merkatejas Ltda. En este sentido, el proceso metodológico parte de reconocer que el modelo base ya cuenta con un sustento conceptual y una estructura previamente probada en el análisis de preparación organizacional, por lo que el interés de esta investigación se concentra en evaluar la claridad, coherencia y adecuación de los ítems reformulados para el propósito particular del estudio.

Bajo esta lógica, se realizó una validación de contenido de la versión adaptada del CPEG-Merkatejas mediante el coeficiente V de Aiken, con el fin de determinar el nivel de concordancia entre jueces expertos respecto a la claridad redaccional, la pertinencia conceptual y la coherencia de los ítems frente a las dimensiones definidas para esta investigación. Esta técnica no se utilizó para “revalidar” el instrumento original, sino para comprobar que la adaptación realizada conserva consistencia teórica y resulta adecuada para medir el nivel de preparación de la empresa frente a un proceso de expansión territorial.

Para este ejercicio, se contó con la participación de cinco evaluadores con conocimientos en estrategia empresarial, expansión organizacional, gestión de proyectos y planeación comercial, quienes revisaron los 23 ítems adaptados del cuestionario. Cada juez valoró los ítems en una escala de 1 a 5, permitiendo calcular el coeficiente V individual y un promedio por dimensión. Los resultados obtenidos mostraron coeficientes superiores a 0.80 en todas las dimensiones evaluadas, lo que indica un alto nivel de acuerdo entre los evaluadores y respalda la adecuación de la versión adaptada del instrumento para los fines del presente estudio.

En consecuencia, más que una validación total del instrumento, este procedimiento constituye una comprobación de la solidez de su adaptación al caso de Merkatejas Ltda. Así, puede afirmarse que el CPEG-Merkatejas se apoya en una base metodológica previamente reconocida y, adicionalmente, cuenta con una validación de contenido específica que respalda su aplicación en el contexto de esta investigación.

Técnicas para el análisis de la información

Dado que el cuestionario utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos los resultados se agruparon por dimensiones estratégicas (liderazgo, recursos, procesos, producto y mercado) con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora. Para la presentación gráfica se emplearon tablas comparativas y gráficos de barras, elaborados en google forms. Esta técnica permitió evaluar la preparación organizacional de Merkatejas para la expansión geográfica con base en percepciones de los encuestados.

Integración de aprendizajes derivados de la Misión

El desarrollo metodológico de la presente investigación también se enriqueció a partir de los aprendizajes obtenidos durante la participación en la Misión Académica Internacional China 2025 de la Universidad EAN. Esta experiencia permitió complementar el análisis estratégico de Merkatejas Ltda. mediante la observación directa de modelos empresariales internacionales caracterizados por altos niveles de integración tecnológica, escalabilidad operativa y gestión basada en datos.

Si bien la investigación mantiene un enfoque aplicado al contexto colombiano y utiliza herramientas metodológicas tradicionales como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el instrumento CPEG-Merkatejas, los aprendizajes derivados de la misión internacional contribuyeron a fortalecer los criterios de análisis e interpretación de los hallazgos. En particular, permitieron incorporar una visión más amplia sobre la importancia

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

de la estandarización operativa, la integración tecnológica, la trazabilidad de información y la construcción de capacidades dinámicas como condiciones necesarias para ejecutar procesos de expansión territorial sostenibles.

Asimismo, la experiencia internacional reforzó metodológicamente la necesidad de evaluar no solo la viabilidad comercial de nuevas sedes, sino también el nivel de preparación organizacional de la empresa para operar estructuras multirregionales de manera eficiente. Esta perspectiva influyó directamente en la construcción y adaptación del instrumento CPEG-Merkatejas, especialmente en dimensiones relacionadas con procesos, capacidades tecnológicas, liderazgo estratégico y gestión operativa.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico de Merktejas Ltda. evidencian que la sostenibilidad de la expansión geográfica no depende exclusivamente de la apertura de nuevos puntos de venta, sino de la capacidad organizacional para operar estructuras multirregionales de manera eficiente, integrada y escalable. Esta conclusión guarda relación directa con los aprendizajes obtenidos durante la Misión Académica Internacional China 2025 de la Universidad EAN, en la cual se observaron modelos empresariales altamente enfocados en integración operativa, transformación tecnológica y gestión basada en datos.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Las visitas realizadas a organizaciones SANY, BYD, Xiaomi y ZTE permitieron identificar que los procesos exitosos de crecimiento empresarial se sustentan en la consolidación previa de capacidades internas relacionadas con automatización, estandarización de procesos, trazabilidad logística y toma de decisiones basada en información en tiempo real. En este sentido, los hallazgos del instrumento CPEG-Merkatejas muestran coherencia con dichas prácticas internacionales, particularmente al evidenciar que las principales brechas de la empresa se concentran en procesos replicables, inteligencia comercial, integración logística y gestión regional de inventarios.

Asimismo, las experiencias observadas en el ecosistema tecnológico TusPark permitieron comprender cómo los modelos empresariales contemporáneos priorizan ecosistemas de innovación, adaptación continua y fortalecimiento tecnológico como condiciones necesarias para soportar procesos de escalamiento sostenible. Esta visión coincide con los resultados del análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter, los cuales evidencian que el entorno colombiano presenta altos niveles de presión competitiva, sensibilidad al precio y vulnerabilidad logística, condiciones que exigen desarrollar ventajas competitivas más allá del crecimiento físico tradicional.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

A partir de la aplicación del cuestionario de preparación para la expansión geográfica al grupo de cinco encuestados de Merktejas, se obtuvieron insumos que complementan el análisis estratégico previamente desarrollado con el modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. Mientras dichas herramientas permitieron identificar las presiones externas del entorno y la dinámica competitiva del sector, el cuestionario ofrece una visión interna y operativa del nivel de madurez de la empresa frente a la expansión. Los resultados fueron procesados mediante técnicas descriptivas, promedios y desviaciones estándar, que permiten reconocer fortalezas consolidadas, así como áreas críticas donde es necesario fortalecer recursos, procesos y capacidades. Esta integración metodológica asegura que las conclusiones no solo se basen en factores externos, sino también en la preparación organizacional real de Merktejas para enfrentar nuevos mercados. A continuación, se presentan el análisis de los principales hallazgos realizados en esta investigación.

Amenaza de nuevos entrantes. La amenaza de nuevos entrantes en el sector de comercialización de cubiertas metálicas y materiales de construcción se configura como **alta**, sustentada en la baja presencia de barreras estructurales de entrada y en la elevada atractividad económica de ciertos mercados regionales. De acuerdo con el enfoque de las cinco fuerzas de Porter (1980), esta fuerza se intensifica cuando los costos de ingreso son relativamente bajos, existe fácil acceso a proveedores y los modelos de negocio son fácilmente replicables.

En el caso analizado, se evidencia que la inversión inicial requerida para ingresar al mercado, no constituye una barrera significativa, especialmente para actores con acceso a financiamiento o experiencia previa en el sector. Adicionalmente, el acceso a

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

proveedores internacionales, particularmente de origen chino, es amplio y dinámico, dado que múltiples traders y fabricantes buscan activamente canales de comercialización en Colombia, reduciendo las restricciones de abastecimiento y facilitando la entrada de nuevos competidores.

Por otra parte, las barreras estratégicas existentes, como marca, relaciones comerciales, financiamiento o cobertura logística, no se perciben como suficientemente robustas para impedir la entrada de nuevos actores. Esto se refuerza con el hecho de que el modelo de negocio presenta un alto grado de replicabilidad, pudiendo ser estructurado en un horizonte de entre seis meses y un año a escala local, lo que reduce significativamente el tiempo de entrada al mercado.

En términos regionales, esta fuerza se intensifica en departamentos como Antioquia y Atlántico, donde la escala del mercado, el dinamismo del sector construcción y la infraestructura logística generan mayores incentivos de entrada. En contraste, en regiones como Nariño, la menor escala y las limitaciones logísticas actúan como barreras naturales, reduciendo parcialmente la presión competitiva.

Desde una perspectiva estratégica, la alta amenaza de entrada implica que Merkatejas no puede depender de barreras estructurales del mercado, sino que debe construir **ventajas competitivas dinámicas**, tales como relaciones comerciales sólidas, eficiencia logística, disponibilidad de inventario y diferenciación en el servicio, que dificulten la sustitución por nuevos competidores y fortalezcan su posición en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores. Al evaluar la concentración de la oferta, volatilidad cambiaria, dependencia de materias primas estratégicas, tiempos de reposición y costos de sustitución el poder de los proveedores tiende a ser medio-alto: la empresa

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

posee relaciones de abastecimiento y capacidad de compra, pero sigue expuesta a fletes internacionales, TRM y variaciones de disponibilidad que pueden afectar márgenes y tiempos de respuesta.

El poder de negociación de los proveedores en el sector de cubiertas metálicas y materiales de construcción presenta una **naturaleza dual**, en la cual coexisten condiciones de aparente control por parte de la empresa con una alta exposición a variables estructurales externas. Según Porter (1980), esta fuerza se intensifica cuando los proveedores pueden influir en los precios, la calidad o la disponibilidad de los insumos, especialmente en contextos de dependencia y baja sustituibilidad.

En el caso de Merktejas, el análisis evidencia que aproximadamente el **90% de la estructura de costos está atada a variables indexadas a la tasa de cambio (TRM)**, lo que introduce un componente significativo de vulnerabilidad macroeconómica. Esta alta dependencia de insumos importados, principalmente acero y materias primas provenientes de mercados internacionales, limita la capacidad de control directo sobre los costos, trasladando parte del poder de negociación hacia factores externos como el comportamiento del dólar, los costos logísticos y las condiciones del comercio internacional.

Si bien la empresa cuenta con capacidad de negociación por volumen, esta se encuentra restringida a márgenes relativamente bajos (entre el 1% y 2%), lo que sugiere que, en la práctica, Merktejas no es un comprador con poder significativo. Adicionalmente, aunque existen proveedores alternos, estos son limitados en número, lo que favorece la estabilidad en la calidad, pero reduce la flexibilidad estratégica frente a cambios en precio o condiciones de suministro.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Por otra parte, el manejo de inventarios con coberturas superiores a 60 días actúa como un mecanismo de mitigación frente a la volatilidad del abastecimiento y los tiempos de reposición, pero no elimina la exposición a choques externos, sino que la desplaza temporalmente.

En este contexto, el poder de negociación de los proveedores no puede clasificarse únicamente como bajo o medio, sino como **estructuralmente alto con capacidad operativa de mitigación**, lo que representa una condición crítica para la sostenibilidad de los márgenes y la competitividad de la empresa.

Desde una perspectiva estratégica, esta fuerza exige la implementación de mecanismos avanzados de gestión, tales como la diversificación real de proveedores, estrategias de cobertura cambiaria, negociación anticipada de volúmenes y optimización del capital de trabajo, con el fin de reducir la dependencia y fortalecer la resiliencia frente a un entorno global altamente volátil.

Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes en el sector de materiales para cubiertas se configura como **alto**, explicado por la combinación de una estructura de demanda concentrada en intermediarios, una baja diferenciación percibida del producto y una elevada sensibilidad al precio. Desde la perspectiva del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), esta fuerza se intensifica cuando los clientes tienen múltiples alternativas de abastecimiento, facilidad de cambio de proveedor y capacidad para presionar condiciones comerciales.

En el caso de Merktejas, aproximadamente el **70% del volumen de ventas se concentra en ferreterías**, actores que funcionan como intermediarios comerciales y que operan bajo lógicas de recomercialización, priorizando variables como precio, rotación de

inventario y disponibilidad inmediata. Esta configuración del mercado incrementa el poder de negociación, ya que estos clientes poseen conocimiento del mercado, comparan constantemente ofertas y trasladan la presión competitiva a los proveedores.

Adicionalmente, el producto presenta una **baja diferenciación percibida**, siendo considerado en muchos casos como un bien genérico o estandarizado. Esta condición reduce los costos de cambio para el cliente y facilita la sustitución entre proveedores, lo que refuerza su capacidad de negociación. En este contexto, la decisión de compra está fuertemente influenciada por el precio, convirtiéndolo en un factor crítico y, en muchos casos, determinante.

La disponibilidad del producto también juega un papel relevante: ante escenarios de desabastecimiento, el cliente no posterga la compra, sino que migra rápidamente hacia otros proveedores, lo que evidencia una **baja lealtad y alta elasticidad de la demanda**. A esto se suma una dinámica frecuente de negociación de descuentos, especialmente en contextos de desaceleración de la demanda, donde los ajustes a la baja en los márgenes tienden a consolidarse y dificultan su recuperación posterior.

En conjunto, estos elementos configuran un entorno donde el cliente no solo influye en el precio, sino que condiciona la estructura comercial del sector. Para Mercatejas, esta fuerza implica la necesidad de transitar de una lógica de competencia basada en precio hacia una **propuesta de valor diferenciada**, sustentada en variables como disponibilidad, cumplimiento, cercanía comercial y soporte técnico, con el fin de reducir la sustituibilidad y fortalecer la relación con el cliente.

Amenaza de sustitutos. La amenaza de sustitutos debe analizarse a partir de la disponibilidad y aceptación de materiales alternativos, como fibrocemento, cubiertas plásticas o soluciones de menor costo inicial. Su impacto es medio: no todos los sustitutos

compiten en igual segmento ni ofrecen el mismo desempeño, pero sí pueden capturar demanda sensible al precio o de baja especificación técnica.

Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre competidores en el sector de comercialización de cubiertas metálicas y materiales de construcción se configura como **alta**, caracterizada por una dinámica competitiva centrada principalmente en el precio y una presión sostenida sobre los márgenes. De acuerdo con el modelo de Porter (1980), esta fuerza se intensifica en industrias donde existe baja diferenciación de producto, múltiples oferentes y condiciones que facilitan la competencia directa por participación de mercado.

En el contexto analizado, la competencia se desarrolla predominantemente bajo una lógica de **precio como principal variable de decisión**, lo que sugiere un entorno cercano a la competencia tipo commodity. Esta condición se ve reforzada por la percepción de baja diferenciación del producto, lo que limita la capacidad de los actores del mercado para sostener estrategias de valor agregado y favorece la aparición de **guerras de precios frecuentes**.

Adicionalmente, aunque el mercado presenta una tendencia de crecimiento, este no se traduce necesariamente en una mejora de la rentabilidad, sino en una dinámica donde el incremento en volumen compensa la reducción de márgenes. Este fenómeno es consistente con industrias en expansión con baja diferenciación, donde el crecimiento atrae nuevos competidores y amplifica la presión competitiva, generando un efecto de “crecimiento con disminución de valor”.

La ausencia de información precisa sobre el número de competidores no limita el análisis, ya que la evidencia empírica, como la recurrencia de guerras de precios y la presión constante sobre márgenes, permite inferir un nivel elevado de rivalidad efectiva.

En este sentido, la intensidad competitiva no solo depende del número de actores, sino de su comportamiento estratégico y de las condiciones estructurales del mercado.

Desde una perspectiva estratégica, esta fuerza tiene un impacto determinante en la sostenibilidad del negocio, ya que condiciona las políticas de precios, la estructura de costos y el enfoque comercial. Para Merktejas, operar en este entorno implica la necesidad de desarrollar **ventajas competitivas más allá del precio**, tales como eficiencia operativa, confiabilidad en la entrega, gestión de inventarios y fortalecimiento de relaciones comerciales, con el fin de evitar una dependencia exclusiva de estrategias de volumen que pueden comprometer la rentabilidad a largo plazo.

Modelo de las 5 Fuerzas – Merkatejas



Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter. (elaboración propia)

Nota. Elaboración propia con base en Porter (2008), Cámara Colombiana de la Construcción (2024) y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2024, 2025).

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Las Cinco Fuerzas de Porter	Concepto general	Fuentes de apoyo
Amenaza de nuevos competidores en la industria	Las regiones analizadas presentan alta atraktividad para el ingreso de nuevos competidores debido a la baja presencia de barreras estructurales de entrada. La inversión inicial requerida no constituye una barrera significativa, sumado a la facilidad de acceso a proveedores internacionales, especialmente asiáticos, y a la alta replicabilidad del modelo comercial en plazos de 6 a 12 meses. En Antioquia y Atlántico, la combinación de tamaño de mercado, dinamismo edificador y desarrollo logístico incrementa la presión de entrada. En contraste, Nariño presenta una menor amenaza debido a limitaciones logísticas, menor escala económica y menor densidad industrial. En Huila, aunque el mercado es más pequeño, las barreras de entrada siguen siendo bajas, permitiendo el ingreso de actores locales. En este contexto, la empresa no puede depender de barreras estructurales, sino de ventajas competitivas dinámicas como relaciones comerciales, cobertura logística y disponibilidad.	Porter (2008); CAMACOL (2024); DANE (2023); análisis de la autora
Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación de los proveedores presenta una naturaleza estructuralmente alta, a pesar de que operativamente puede percibirse como moderado. Aproximadamente el 90% de los costos de la empresa está indexado a la tasa de cambio (TRM), lo que evidencia una alta dependencia de insumos importados. Esta condición traslada el poder hacia factores externos como la volatilidad cambiaria, los costos logísticos internacionales y la disponibilidad global de materias primas. Aunque la empresa posee capacidad de negociación por volumen, esta se limita a márgenes de 1% a 2%, lo que indica una baja capacidad de influencia real sobre precios. Adicionalmente, la existencia de pocos proveedores alternos reduce la flexibilidad estratégica, aunque contribuye a la estabilidad de la calidad. El manejo de inventarios superiores a 60 días actúa como mecanismo de mitigación, pero no elimina la exposición estructural.	Porter (2008); análisis de abastecimiento; información interna
Poder de negociación de los clientes	El poder de negociación de los clientes es alto en todas las regiones analizadas, debido a una estructura de demanda dominada por intermediarios (70% ferreterías), quienes operan bajo lógicas de recomercialización con alta sensibilidad al precio. La baja diferenciación percibida del producto lo posiciona como un bien tipo commodity, facilitando el cambio de proveedor. Los clientes comparan permanentemente precios, condiciones y disponibilidad, migrando rápidamente ante cualquier desventaja competitiva. La negociación de descuentos es frecuente, especialmente en escenarios de baja demanda, generando una presión sostenida sobre los márgenes que difícilmente se recuperan. Esto obliga a competir no solo en precio, sino en variables como disponibilidad, servicio y cumplimiento.	Porter (2008); análisis comercial interno; mercado regional
Amenaza de productos o servicios sustitutos	La amenaza de sustitutos se clasifica como media, debido a la existencia de materiales alternativos como fibrocemento, cubiertas plásticas y soluciones de menor costo inicial. Si bien estos productos no compiten en todos los segmentos ni ofrecen el mismo desempeño técnico, sí logran capturar una porción relevante de la demanda sensible al precio o con baja exigencia técnica. El nivel de conocimiento del cliente influye directamente en la decisión de sustitución, siendo mayor cuando la compra se basa en precio y no en especificaciones técnicas. Esta fuerza limita parcialmente la capacidad de fijación de precios y obliga a reforzar estrategias de diferenciación técnica y comercial.	Porter (2008); análisis sectorial; portafolio Merktejas
Rivalidad de los competidores	La rivalidad competitiva es alta y se caracteriza por una dinámica centrada en el precio, con guerras frecuentes que presionan los márgenes. A pesar del crecimiento del mercado, este se traduce en mayores volúmenes pero no en mayor rentabilidad, generando un fenómeno de erosión estructural del margen. En Antioquia y Atlántico, la rivalidad es alta debido a la concentración de competidores y la atraktividad del mercado. En Huila, la rivalidad también es alta por la competencia local basada en precio. En Nariño, la rivalidad es menor debido a la menor presencia de actores estructurados, lo que representa una oportunidad estratégica. La intensidad competitiva está determinada más por el comportamiento del mercado que por el número de competidores.	Porter (2008); CAMACOL; DANE; análisis de mercado

Tabla 2. Las cinco fuerzas de Porter.

Nota. Elaboración propia con base en Porter (2008)

Factor político

El entorno político colombiano ejerce una influencia directa sobre la estrategia de expansión geográfica de Merktejas Ltda., debido a la estrecha relación existente entre las decisiones gubernamentales, la inversión pública, la estabilidad regulatoria y el comportamiento del sector construcción. En el contexto actual, caracterizado por reformas estructurales impulsadas por el Gobierno Nacional y un escenario de alta sensibilidad empresarial frente a cambios regulatorios, el componente político se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad y viabilidad de nuevas inversiones territoriales.

Durante el periodo 2024–2025, Colombia experimentó un entorno político marcado por discusiones relacionadas con reformas laborales, tributarias y sociales promovidas por el

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

Gobierno del presidente Gustavo Petro. Estas reformas han generado incertidumbre en algunos sectores empresariales debido a posibles incrementos en costos laborales, mayores cargas regulatorias y modificaciones en las condiciones de contratación formal. De acuerdo con informes de Fedesarrollo (2025), la percepción de confianza empresarial en Colombia presentó fluctuaciones importantes durante este periodo, especialmente en sectores intensivos en inversión y construcción, donde la incertidumbre regulatoria afecta decisiones de expansión y crecimiento.

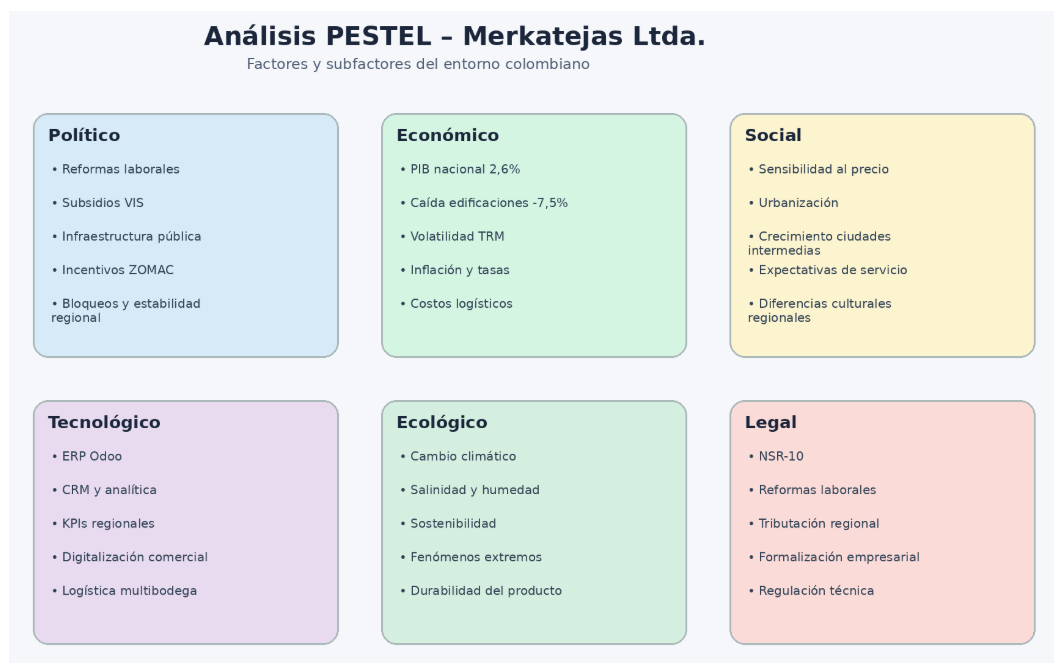


Tabla 3. Análisis Pestel (elaboración propia) con base en Johnson, Scholes y Whittington (2008), DANE (2025–2026), CAMACOL (2024–2025), Banco de la República (2025), DNP (2025), DIAN (2025) y Consejo Privado de Competitividad (2025).

No obstante, el Estado colombiano continúa manteniendo la construcción y la infraestructura como sectores estratégicos para la reactivación económica. Según datos del Presupuesto General de la Nación y del Departamento Nacional de Planeación (DNP,

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

2025), la inversión pública en infraestructura vial, vivienda e integración regional continúa siendo una prioridad dentro de los programas de desarrollo económico. Programas como “Mi Casa Ya”, las inversiones en vías 4G y 5G, y los proyectos de infraestructura logística mantienen un efecto dinamizador sobre la demanda de materiales de construcción, especialmente en regiones con crecimiento urbano e industrial.

En el ámbito regional, departamentos como Antioquia y Atlántico presentan condiciones político-administrativas relativamente estables y favorables para el desarrollo empresarial. Medellín y Barranquilla han consolidado políticas orientadas al fortalecimiento de la competitividad, logística y atracción de inversión privada. De acuerdo con el Índice Departamental de Competitividad 2025 del Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, Antioquia y Atlántico se mantienen entre los departamentos con mejores condiciones institucionales, infraestructura y entorno para los negocios en Colombia. Esta situación favorece procesos de expansión empresarial relacionados con comercio, logística y distribución de materiales para construcción.

Por otra parte, regiones como Nariño y algunas zonas del Huila presentan oportunidades asociadas a incentivos tributarios y programas de desarrollo regional vinculados a las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC). Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, 2025), las empresas que desarrollan nuevas inversiones productivas en municipios ZOMAC pueden acceder a beneficios tributarios orientados a estimular el empleo y la formalización empresarial. Estos incentivos pueden representar una ventaja estratégica para procesos de expansión gradual en mercados regionales de menor intensidad competitiva.

Sin embargo, estas mismas regiones enfrentan riesgos políticos y sociales asociados a bloqueos viales, protestas e interrupciones logísticas. Según reportes de la Defensoría del

Pueblo y del Ministerio de Transporte (2024–2025), corredores estratégicos del sur del país han presentado cierres parciales y restricciones de movilidad derivadas de protestas sociales y conflictos territoriales, afectando la continuidad logística y elevando los costos de transporte. Esta situación representa un riesgo particularmente relevante para Merkatejas, dado que su operación depende de la distribución eficiente de materiales de gran volumen y peso hacia diferentes regiones del país.

Otro elemento político relevante corresponde a la alta dependencia del sector construcción respecto a subsidios estatales y programas de vivienda social. Durante 2024 y 2025, modificaciones en las condiciones del programa “Mi Casa Ya” generaron desaceleraciones temporales en la asignación de subsidios y en la dinámica de proyectos VIS. CAMACOL (2025) señaló que la reducción y reorganización de subsidios de vivienda tuvo efectos directos sobre la comercialización de vivienda nueva y sobre el comportamiento del sector edificador. En consecuencia, la demanda de materiales de construcción, incluyendo cubiertas metálicas, continúa parcialmente condicionada por decisiones gubernamentales relacionadas con política habitacional e inversión pública.

Desde una perspectiva estratégica, el entorno político colombiano presenta simultáneamente oportunidades y amenazas para Merkatejas Ltda. Por un lado, la continuidad de proyectos de infraestructura, logística y vivienda mantiene una base potencial de demanda para el sector. Por otro, la incertidumbre regulatoria, los riesgos de interrupción logística y la dependencia de programas estatales obligan a desarrollar una estrategia de expansión selectiva, flexible y apoyada en mecanismos de mitigación operativa y financiera. En este contexto, la empresa debe priorizar regiones con mayor estabilidad institucional, conectividad logística y continuidad de inversión pública,

fortaleciendo simultáneamente sus capacidades de adaptación frente a cambios regulatorios y escenarios de volatilidad política.

Factor económico

El entorno económico colombiano constituye uno de los factores de mayor impacto sobre la estrategia de expansión geográfica de Merktejas Ltda., debido a la alta sensibilidad del sector de materiales de construcción frente a variables como crecimiento económico, comportamiento del sector edificador, inflación, tasas de interés, volatilidad cambiaria y costos logísticos.

Durante 2025, la economía colombiana evidenció señales de recuperación macroeconómica. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2026), el Producto Interno Bruto (PIB) nacional creció 2,6% respecto al año 2024, mostrando una recuperación frente a los bajos niveles de crecimiento observados durante el periodo 2023–2024. Sin embargo, esta recuperación no fue homogénea entre sectores económicos y presentó diferencias importantes frente al comportamiento de la actividad edificadora.

Mientras el PIB nacional retomó una senda positiva impulsada principalmente por el consumo y el gasto público, el sector construcción continuó mostrando señales de debilidad estructural. Según información presentada por CAMACOL y Expocamacol con base en cifras del DANE, el PIB de edificaciones presentó una desaceleración progresiva desde 2023. Ese año el crecimiento del sector fue apenas de 0,5%, seguido de una contracción de 2,4% en 2024 y una caída más profunda de 7,5% en 2025. Esta situación completó aproximadamente dos años y medio de comportamiento negativo en el segmento

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

edificador, convirtiendo al sector construcción en uno de los principales factores de debilidad dentro de la actividad productiva nacional.

Esta desaceleración tiene implicaciones directas sobre Merktejas Ltda., debido a que la demanda de cubiertas metálicas depende significativamente de la dinámica de construcción residencial, comercial e industrial. La disminución en iniciaciones de proyectos, lanzamientos de vivienda y actividad edificadora reduce el ritmo de demanda de materiales de cubierta, incrementa la competencia por precio y presiona los márgenes operacionales del sector.

No obstante, el comportamiento regional continúa mostrando diferencias importantes. Antioquia y Atlántico mantienen niveles relativamente superiores de actividad industrial, logística y comercial asociados al desarrollo de infraestructura, comercio exterior, bodegas y proyectos empresariales, lo que genera oportunidades más estables para la comercialización de cubiertas metálicas. En contraste, mercados de menor escala como Nariño y Huila presentan un menor dinamismo inmobiliario, aunque conservan oportunidades relacionadas con vivienda rural, agroindustria y menor intensidad competitiva.

Otro factor económico crítico para Merktejas corresponde a la volatilidad de la tasa representativa del mercado (TRM). De acuerdo con el diagnóstico interno desarrollado en la investigación, aproximadamente el 90% de la estructura de costos de la empresa se encuentra indexada a variables asociadas al dólar estadounidense, especialmente acero y materias primas importadas. Esta dependencia genera alta exposición frente a fluctuaciones cambiarias y variaciones internacionales en los precios del acero.

Durante el periodo 2022–2025, la TRM presentó episodios de elevada volatilidad, superando en algunos momentos los COP \$5.000 por dólar, según registros del Banco de

la República. Aunque posteriormente se observó cierta estabilización, la incertidumbre cambiaria continúa afectando la capacidad de planeación financiera y la estabilidad de márgenes del sector. Esta situación resulta especialmente relevante en un mercado caracterizado por alta sensibilidad al precio y baja diferenciación percibida del producto, donde trasladar completamente los incrementos de costos al cliente final puede afectar competitividad y participación de mercado.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Adicionalmente, los costos logísticos continúan representando una limitación estructural para la expansión territorial en Colombia. Estudios del Banco Mundial y reportes sectoriales nacionales indican que los costos logísticos pueden representar entre el 13% y el 17% de las ventas empresariales, niveles superiores al promedio de países OCDE. Factores como infraestructura vial insuficiente, dependencia del transporte terrestre, altos costos de combustibles, peajes y restricciones de conectividad afectan especialmente a empresas distribuidoras de materiales pesados y de gran volumen, como ocurre en el sector de cubiertas metálicas.

A pesar de las dificultades del sector edificador, el entorno económico también presenta oportunidades estratégicas para Merktejas. La recuperación gradual del PIB nacional, el crecimiento de proyectos logísticos e industriales, la necesidad de infraestructura regional y el desarrollo de ciudades intermedias continúan generando demanda potencial para soluciones de cubierta metálica. Asimismo, la desaceleración del sector puede favorecer procesos de consolidación empresarial, beneficiando a compañías con mayor capacidad operativa, mejor estructura logística y capacidad financiera para sostener operaciones en contextos de alta presión competitiva.

Desde una perspectiva estratégica, el contexto económico colombiano evidencia que la expansión geográfica de Merktejas debe desarrollarse bajo criterios de selectividad regional, control financiero y fortalecimiento operativo. La coexistencia entre recuperación macroeconómica y contracción del sector edificador implica que el crecimiento no debe sustentarse únicamente en expectativas generales de recuperación económica, sino en una lectura detallada de mercados regionales, eficiencia logística y capacidad de adaptación frente a un entorno todavía volátil para la industria de la construcción.

Factor social

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

El entorno social colombiano presenta transformaciones importantes en hábitos de consumo, dinámicas urbanas y expectativas de los clientes, factores que inciden directamente sobre la estrategia comercial y territorial de Mercatejas Ltda.

Uno de los elementos más relevantes corresponde a la creciente sensibilidad del mercado frente al precio. El sector de materiales de construcción en Colombia opera bajo una lógica altamente competitiva, donde gran parte de los clientes, especialmente ferreterías y distribuidores, priorizan variables como costo, disponibilidad inmediata y rotación rápida de inventario. Esta situación genera una presión permanente sobre márgenes y dificulta la construcción de diferenciación basada únicamente en el producto.

Adicionalmente, el mercado colombiano presenta diferencias socioculturales importantes entre regiones. Ciudades como Medellín y Barranquilla muestran mayores niveles de sofisticación empresarial, digitalización y adopción tecnológica, favoreciendo modelos comerciales más estructurados y estrategias apoyadas en herramientas digitales y CRM. En contraste, regiones como Pasto y Neiva mantienen dinámicas comerciales más tradicionales, donde la cercanía relacional, la confianza interpersonal y la negociación directa continúan siendo determinantes en el proceso de compra.

El crecimiento urbano y la expansión de ciudades intermedias también generan oportunidades para el sector construcción y para la comercialización de cubiertas metálicas. La expansión de vivienda, bodegas, parques industriales y proyectos agroindustriales incrementa la demanda potencial de soluciones de cubierta en múltiples regiones del país. De igual forma, el crecimiento de proyectos de remodelación y

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

autoconstrucción mantiene una base constante de consumo en segmentos residenciales y comerciales.

Otro aspecto relevante corresponde a la transformación de las expectativas de servicio. Los clientes valoran cada vez más variables como rapidez de entrega, disponibilidad permanente de inventario, soporte técnico y atención personalizada. En consecuencia, la competencia deja de centrarse exclusivamente en precio y comienza a desplazarse hacia capacidades operativas, cumplimiento y experiencia de servicio. Esta situación representa una oportunidad para Mercatejas, siempre que la empresa logre fortalecer su propuesta de valor mediante asesoría técnica, cercanía comercial y capacidad de respuesta regional.

Factor tecnológico

El entorno tecnológico colombiano presenta avances importantes en digitalización empresarial, conectividad y herramientas de gestión operativa, elementos que constituyen factores habilitadores para la expansión geográfica de Mercatejas Ltda.

La adopción creciente de sistemas ERP, plataformas CRM, soluciones de analítica y herramientas de comercio digital ha transformado progresivamente la gestión logística y comercial del sector de distribución de materiales de construcción. En este contexto, Mercatejas cuenta con una ventaja relativa derivada de la implementación del sistema ERP Odoo, el cual permite gestionar operaciones multibodega, centros de costo, inventarios y procesos administrativos de forma integrada. Esta capacidad tecnológica constituye un soporte fundamental para el crecimiento territorial, al facilitar el control operativo y la coordinación entre sedes.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Sin embargo, el entorno competitivo también exige fortalecer capacidades adicionales relacionadas con analítica comercial, trazabilidad logística y gestión de datos regionales. La expansión hacia nuevos mercados requiere sistemas capaces de monitorear inventarios, rotación, comportamiento de clientes, rentabilidad por sede y desempeño comercial en tiempo real. La ausencia de indicadores regionales consolidados incrementa el riesgo de replicar ineficiencias operativas y dificulta la toma de decisiones basada en evidencia.

Por otra parte, las diferencias regionales en infraestructura tecnológica generan impactos diferenciados sobre la estrategia de expansión. Antioquia y Atlántico presentan mayores niveles de conectividad digital, desarrollo logístico y acceso a servicios tecnológicos empresariales, favoreciendo modelos de operación más integrados y eficientes. En contraste, algunas zonas del sur del país mantienen rezagos en infraestructura tecnológica y logística, lo que puede afectar tiempos de respuesta y capacidad de coordinación operativa.

La digitalización del cliente también constituye un elemento relevante. Aunque el sector construcción continúa dependiendo fuertemente de relaciones comerciales presenciales, el mercado muestra una creciente adopción de herramientas digitales para consulta de catálogos, seguimiento de pedidos y búsqueda de proveedores. En consecuencia, la expansión de Merktejas requiere integrar progresivamente herramientas digitales comerciales y canales híbridos que complementen la operación física tradicional.

Factor ecológico

El componente ecológico adquiere una relevancia creciente dentro del sector construcción colombiano debido al aumento de exigencias relacionadas con sostenibilidad, eficiencia energética y adaptación climática. En el caso de Merkatejas Ltda., este factor tiene un impacto directo tanto sobre las características técnicas del producto como sobre las condiciones operativas de la expansión territorial.

Colombia presenta una alta diversidad climática y geográfica, lo que implica condiciones diferenciadas de humedad, salinidad, radiación solar y precipitación entre regiones. Estas variables afectan directamente el desempeño y durabilidad de las cubiertas metálicas. Las zonas costeras, particularmente en la región Caribe, presentan altos niveles de salinidad y corrosión, mientras que las regiones andinas enfrentan elevados niveles de humedad y lluvias intensas. Esta situación obliga a adaptar especificaciones técnicas, recubrimientos y soluciones de instalación según las condiciones ambientales de cada territorio.

Adicionalmente, el aumento de fenómenos climáticos extremos asociados al cambio climático ha incrementado la vulnerabilidad logística del país. Deslizamientos, inundaciones, cierres viales y afectaciones de infraestructura generan interrupciones frecuentes en corredores de transporte, impactando tiempos de entrega y costos operativos. Esta condición refuerza la necesidad de establecer inventarios regionales de seguridad y estructuras logísticas descentralizadas para garantizar continuidad operativa.

Por otra parte, el mercado de la construcción muestra una tendencia creciente hacia materiales sostenibles, soluciones eficientes energéticamente y prácticas responsables con el medio ambiente. Los consumidores, constructoras y desarrolladores valoran cada

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

vez más atributos relacionados con durabilidad, eficiencia térmica y sostenibilidad de los materiales. Esta tendencia representa una oportunidad para Merktejas, especialmente en productos como cubiertas UPVC-ASA y soluciones de mayor eficiencia térmica y resistencia climática.

En consecuencia, el entorno ecológico no solo representa una fuente de riesgos operativos, sino también una oportunidad estratégica para diferenciar la propuesta de valor de la empresa mediante innovación técnica, sostenibilidad y adaptación regional del portafolio.

Factor legal

El entorno legal colombiano influye de manera directa sobre la operación y expansión territorial de Merktejas Ltda., especialmente por las regulaciones asociadas al sector construcción, normativas laborales, requisitos tributarios y condiciones de formalización empresarial.

En primer lugar, el sector de cubiertas metálicas se encuentra regulado por normas técnicas y estándares constructivos que buscan garantizar seguridad estructural y calidad de materiales. La aplicación de normas como la NSR-10 y otras regulaciones técnicas favorece a empresas formalizadas y con capacidad de cumplimiento técnico, generando barreras relativas frente a competidores informales o productos de baja calidad. En este contexto, Merktejas posee una ventaja competitiva derivada de la capacidad de ofrecer productos alineados con estándares técnicos y requerimientos normativos.

Sin embargo, el entorno legal colombiano también presenta desafíos asociados a la complejidad tributaria y laboral. La operación en múltiples departamentos implica diferencias en impuestos territoriales, trámites administrativos, licencias y obligaciones fiscales, factores que incrementan la complejidad operativa de la expansión nacional. Adicionalmente, las reformas laborales actualmente discutidas en el país podrían generar incrementos en costos asociados a contratación, recargos y cargas prestacionales, afectando particularmente a empresas con procesos intensivos en mano de obra y expansión física.

Otro aspecto relevante corresponde a la creciente formalización exigida en contratación pública, seguridad industrial y trazabilidad de materiales. Esta situación favorece empresas con estructura administrativa sólida y sistemas organizacionales estandarizados, pero también exige inversiones adicionales en cumplimiento, documentación y control operativo.

En términos estratégicos, el entorno legal colombiano favorece a organizaciones capaces de combinar formalización, capacidad técnica y gestión administrativa eficiente. Por ello, la expansión de Merkatejas requiere fortalecer mecanismos de control, cumplimiento normativo y gestión tributaria regional, garantizando sostenibilidad jurídica y operativa en cada nueva sede.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, los cuales permiten analizar el nivel de preparación de la organización frente al proceso de expansión geográfica. Los hallazgos se exponen por dimensiones, facilitando la identificación de fortalezas, brechas y oportunidades de mejora en cada uno de los componentes evaluados.

Cuestionario de preparación para la expansión geográfica – Merktejas.

1. A. Liderazgo estratégico y compromiso (Likert) **Instrucciones/Descripción de la pregunta:** Evalúe el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (5–1) (20 puntos)

- 5: Totalmente de acuerdo / Implementado
- 4: De acuerdo / Avanzado
- 3: En proceso / Parcial
- 2: En desacuerdo / Limitado
- 1: Ausente / No aplica

La alta dirección ha declarado la expansión geográfica como prioridad estratégica a 3 años.

Existe un presupuesto asignado y aprobado para la expansión.

Los líderes de área comprenden y apoyan el proyecto.

Se ha designado un equipo multifuncional responsable de la expansión

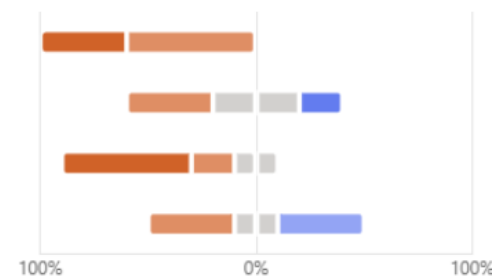


Figura 2. Dimensión de liderazgo estratégico y compromiso

Los resultados reflejan una clara alineación de la alta dirección y de los líderes de área respecto a la expansión geográfica como prioridad corporativa. Tal como señala Mintzberg (1994), la estrategia no solo debe formularse en el nivel directivo, sino también ser entendida y apoyada por los líderes intermedios, ya que son ellos quienes facilitan su implementación en el día a día. En este sentido, la alta valoración en las afirmaciones sobre liderazgo estratégico confirma que contamos con una base sólida de compromiso organizacional.

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

No obstante, se identifican dos puntos críticos: la percepción fragmentada sobre la existencia y suficiencia del presupuesto, y la consolidación del equipo multifuncional. Según Kaplan y Norton (2004), la estrategia debe estar acompañada de una asignación clara de recursos y de estructuras de ejecución que permitan traducir la visión en acciones concretas. La dispersión de respuestas en estos ítems nos indica que es necesario fortalecer los mecanismos de comunicación y formalizar de manera más visible tanto los recursos financieros como el rol del equipo responsable.

En conclusión, el liderazgo estratégico de la empresa está bien posicionado para afrontar el proceso de expansión, pero será imprescindible reforzar la gobernanza del proyecto y la gestión de recursos, garantizando que toda la organización perciba coherencia entre lo declarado en la visión y lo implementado en la práctica.

2. B. Recursos y capacidades (Likert) **Instrucciones/Descripción:** Evalúe el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (5–1). (25 puntos)

- 5: Totalmente de acuerdo / Implementado
- 4: De acuerdo / Avanzado
- 3: En proceso / Parcial
- 2: En desacuerdo / Limitado
- 1: Ausente / No aplica

La empresa dispone de la liquidez y la capacidad de endeudamiento necesarias para nuevas sedes.

La capacidad instalada actual de producción puede abastecer la demanda adicional prevista.

Los procesos logísticos permiten tiempos de entrega competitivos en todos los departamentos objetivo.

El ERP Odoo está configurado para manejar múltiples bodegas y centros de costo.

Contamos con indicadores (KPI) actualizados por región y línea de producto.

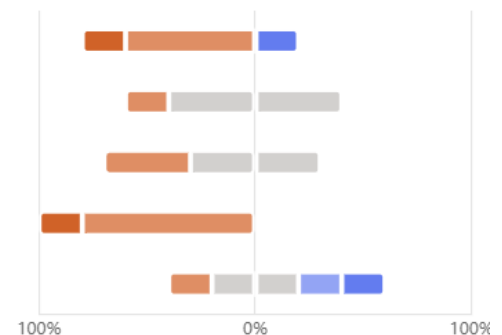


Figura 3. Recursos y capacidades

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

El análisis de la dimensión Recursos y capacidades permite evidenciar que Merkatejas Ltda. cuenta con una base organizacional que le ha permitido sostener su operación actual y plantearse escenarios de crecimiento, aunque todavía persisten limitaciones relevantes frente a una expansión geográfica de mayor alcance. En el ámbito financiero, los resultados muestran una percepción relativamente favorable sobre la liquidez y la capacidad de endeudamiento; sin embargo, la ausencia de valoraciones máximas refleja una postura prudente de los directivos frente a la solidez real de estos recursos. Esta cautela se acentúa al analizar la capacidad instalada de producción, la cual es percibida mayoritariamente como parcial, lo que indica que el sistema productivo responde adecuadamente a la demanda existente, pero podría verse presionado ante un incremento significativo derivado de la apertura de nuevos puntos de venta. En este sentido, se hace evidente la necesidad de fortalecer la planeación de capacidad y la articulación entre producción y expansión comercial para evitar riesgos operativos.

Desde una perspectiva operativa y tecnológica, los resultados presentan contrastes importantes. Por un lado, los procesos logísticos muestran un nivel de desarrollo funcional, aunque aún con oportunidades de mejora en términos de estandarización y consistencia de los tiempos de entrega en distintas regiones del país. Por otro lado, el sistema ERP Odoo se consolida como una fortaleza clara, al ser percibido como suficientemente preparado para soportar una estructura multibodega y la gestión de centros de costo, lo cual constituye un habilitador clave para la expansión. No obstante, esta fortaleza tecnológica no se traduce plenamente en capacidades de control y seguimiento, dado que los indicadores de desempeño por región y línea de producto presentan una debilidad significativa. La limitada consolidación de KPIs regionales restringe la capacidad de análisis y toma de decisiones basada en datos, aumentando el riesgo de replicar

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

ineficiencias en nuevas sedes. En conjunto, los hallazgos sugieren que la empresa se encuentra en una etapa de preparación parcial, en la que la expansión es viable, pero condicionada al fortalecimiento previo de sus mecanismos de medición, control y planificación operativa.

3. C. Procesos y sistemas (Likert) **Instrucciones/Descripción:** Evalúe el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (5-1). (25 puntos)

- 5: Totalmente de acuerdo / Implementado
- 4: De acuerdo / Avanzado
- 3: En proceso / Parcial
- 2: En desacuerdo / Limitado
- 1: Ausente / No aplica

Los procedimientos operativos están documentados y estandarizados para replicarse en otra locación.
 Es posible descentralizar procesos de compras o producción según se requiera.
 Mantenemos inventarios de seguridad que evitan roturas de stock fuera de la sede central.
 El servicio posventa puede prestarse en cualquier región del país.
 El módulo de e-commerce y CRM admite la gestión de clientes por zona geográfica

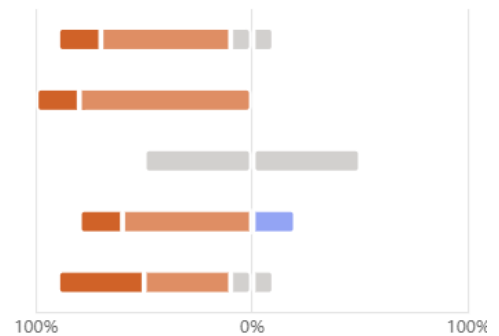


Figura 4. Procesos y Sistemas

Los resultados correspondientes a la dimensión Procesos y sistemas permiten identificar el nivel de preparación operativa de Merkatejas Ltda. para replicar su modelo de negocio en un contexto de expansión geográfica. En términos generales, se observa que la empresa ha avanzado en la estructuración de sus procesos, aunque estos aún presentan limitaciones que podrían afectar la consistencia operativa en nuevas sedes.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

En relación con la documentación y estandarización de los procedimientos operativos, las respuestas se concentran mayoritariamente en niveles de acuerdo y avance, lo que indica que existen lineamientos formales para la ejecución de las actividades clave. Sin embargo, la presencia de valoraciones intermedias sugiere que dichos procedimientos no se encuentran completamente consolidados ni diseñados de forma sistemática para su implementación en otras locaciones, lo que podría generar variaciones en la operación al momento de expandirse.

La posibilidad de descentralizar procesos de compras o producción es percibida de manera favorable por los encuestados, lo que evidencia una estructura operativa con cierto grado de flexibilidad. Esta capacidad resulta relevante para responder a las particularidades de los mercados regionales y reducir la dependencia exclusiva de la sede central. No obstante, esta fortaleza contrasta con los resultados obtenidos en la gestión de inventarios de seguridad fuera de la sede principal, donde se evidencian debilidades significativas. La limitada capacidad para prevenir quiebres de stock en otras regiones representa un riesgo operativo que puede afectar tanto la continuidad del servicio como la satisfacción del cliente.

Por su parte, el servicio posventa presenta un nivel de desarrollo parcial. Aunque la empresa cuenta con mecanismos para atender clientes en distintas regiones del país, los resultados indican que esta capacidad aún no está completamente estructurada para garantizar una cobertura homogénea a nivel nacional. Finalmente, el módulo de e-commerce y CRM es percibido como una fortaleza relativa, al permitir la gestión de clientes por zonas geográficas, aunque su integración con los procesos operativos y logísticos todavía puede fortalecerse.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

En conjunto, los resultados muestran que la empresa dispone de una base funcional de procesos y sistemas, pero que la expansión geográfica debería estar precedida por el fortalecimiento de la estandarización operativa, la gestión de inventarios regionales y la estructuración del servicio posventa, con el fin de reducir riesgos y asegurar la sostenibilidad del crecimiento.

4. D. Producto y cadena de valor (Likert) **Instrucciones/Descripción:** Evalúe el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (5–1). (20 puntos)

- 5: Totalmente de acuerdo / Implementado
- 4: De acuerdo / Avanzado
- 3: En proceso / Parcial
- 2: En desacuerdo / Limitado
- 1: Ausente / No aplica

Nuestras tejas (metálicas y UPVC-ASA) cumplen normas y condiciones climáticas de todas las regiones.

Podemos adaptar longitudes y colores según preferencias locales sin afectar costos críticos.

Existe personal técnico disponible para capacitar distribuidores y clientes fuera de Bogotá.

Tenemos alianzas logísticas o transportadoras con cobertura nacional.

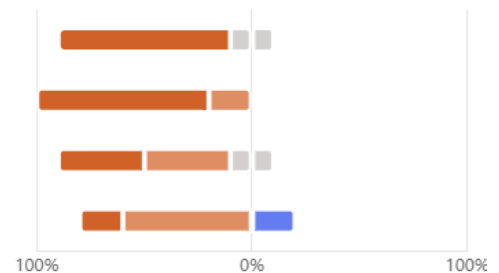


Figura 5. Producto y Cadena de Valor

Los resultados obtenidos en la dimensión Producto y cadena de valor muestran que Merktejas Ltda. cuenta con una base competitiva sólida que respalda su intención de expansión geográfica, especialmente en lo relacionado con la adaptabilidad del producto y el cumplimiento de estándares técnicos. En general, las respuestas se concentran en los niveles de acuerdo y avance, lo que evidencia que la oferta actual de la empresa está alineada con las exigencias normativas y climáticas de las distintas regiones del país.

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

En particular, la percepción favorable sobre el cumplimiento de normas técnicas y condiciones climáticas indica que las tejas metálicas y UPVC-ASA poseen características que les permiten desempeñarse adecuadamente en contextos geográficos diversos, lo cual reduce el riesgo asociado a la entrada en nuevos mercados. Este resultado sugiere que el portafolio de productos constituye una fortaleza estratégica, al minimizar la necesidad de rediseños estructurales para atender condiciones ambientales diferenciadas.

Asimismo, la capacidad de adaptar longitudes y colores de acuerdo con las preferencias locales, sin afectar costos críticos, es valorada de manera positiva por los encuestados. Esta flexibilidad productiva representa una ventaja relevante, ya que permite responder a demandas regionales específicas y mejorar la aceptación comercial del producto, manteniendo al mismo tiempo la eficiencia operativa.

No obstante, los resultados evidencian oportunidades de mejora en la disponibilidad de personal técnico para capacitación y acompañamiento fuera de Bogotá. Aunque existen capacidades instaladas, estas aún no se perciben como completamente suficientes para garantizar un soporte técnico homogéneo en todas las regiones, lo que puede limitar la propuesta de valor en nuevos puntos de venta. De forma similar, las alianzas logísticas con cobertura nacional muestran un desarrollo parcial, lo que indica dependencia de acuerdos que podrían no ofrecer el mismo nivel de servicio en todo el territorio.

En conclusión, Merkatejas presenta una oferta de producto robusta y adaptable, que constituye un habilitador clave para la expansión geográfica. Sin embargo, para consolidar esta ventaja, será necesario fortalecer el soporte técnico regional y la integración logística, asegurando que la cadena de valor acompañe de manera consistente el crecimiento territorial proyectado.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

5. E. Mercado y clientes (Likert) **Instrucciones/Descripción:** Evalúe el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (5–1). (25 puntos)

- 5: Totalmente de acuerdo / Implementado
- 4: De acuerdo / Avanzado
- 3: En proceso / Parcial
- 2: En desacuerdo / Limitado
- 1: Ausente / No aplica

Se dispone de estudios de competencia y demanda en las regiones objetivo.

El plan de marketing digital está segmentado por región (SEM, RR. SS., influencers locales).

Los formatos de factura, listas de precios y catálogos están listos para cada departamento.

La cultura organizacional favorece reubicar personal o contratar talento local donde sea necesario.

Los modelos financieros muestran una rentabilidad atractiva (> 10 % ROI) para cada nueva sede.

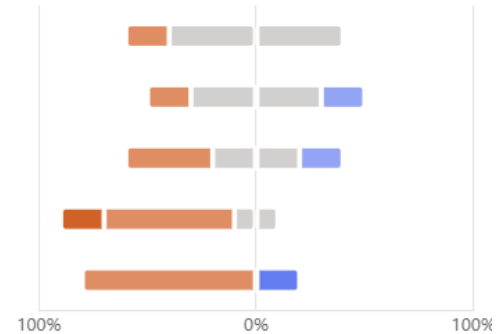


Figura 6. Mercado y Clientes

Los resultados correspondientes a la dimensión Mercado y clientes evidencian uno de los principales desafíos de Merktejas Ltda. frente a su proceso de expansión geográfica. A diferencia de otras dimensiones del diagnóstico, en este componente se observa una mayor concentración de respuestas en niveles intermedios y bajos de la escala, lo que sugiere que las decisiones relacionadas con el mercado aún no se encuentran plenamente sustentadas en información estructurada y homogénea para todas las regiones objetivo.

En particular, la disponibilidad de estudios de competencia y demanda a nivel regional presenta un desarrollo limitado. Si bien existen aproximaciones generales al comportamiento del mercado, los resultados indican que estos análisis no se realizan de forma sistemática ni con el nivel de profundidad requerido para respaldar la apertura de nuevas sedes. Esta situación puede incrementar el riesgo de decisiones basadas en supuestos o extrapolaciones del mercado actual.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

De manera consistente, el plan de marketing digital segmentado por región es percibido como parcial. Las respuestas reflejan que, aunque la empresa cuenta con acciones digitales activas, estas no siempre están adaptadas a las particularidades de cada territorio en términos de canales, mensajes o actores locales. Esta brecha limita la efectividad comercial y la capacidad de posicionamiento de la marca en mercados nuevos.

En cuanto a los formatos comerciales, como facturación, listas de precios y catálogos por departamento, los resultados muestran avances importantes, aunque aún persisten ajustes pendientes para garantizar su total adecuación a las dinámicas regionales. Por el contrario, la cultura organizacional orientada a la reubicación de personal o contratación de talento local se percibe como una fortaleza, lo que facilita la adaptación operativa y comercial en nuevos territorios.

Finalmente, los modelos financieros por sede presentan una valoración positiva en términos de rentabilidad esperada; sin embargo, la ausencia de consenso pleno sugiere que estos modelos requieren mayor nivel de detalle y validación por región.

En síntesis, los resultados indican que la expansión de Merktejas no debería apoyarse únicamente en la solidez del producto y la operación, sino que requiere un fortalecimiento previo de la inteligencia de mercado y de la segmentación comercial, con el fin de reducir el riesgo estratégico y mejorar la efectividad de la entrada a nuevas regiones.

Con el fin de consolidar los hallazgos obtenidos en los tres ejercicios de diagnóstico aplicados en la investigación, la Tabla 5 presenta una síntesis integradora de resultados por dimensión. Esta matriz articula la lectura del entorno externo, derivada del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y del análisis PESTEL, con los resultados del diagnóstico interno obtenido mediante el CPEG-Merkatejas. Adicionalmente, se identifican los focos

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

verdes y rojos de la situación actual, entendidos como fortalezas y oportunidades, así como brechas y riesgos que condicionan la viabilidad de la expansión geográfica.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Resultados por Dimensión

Dimensión de análisis	Síntesis del entorno externo (Cinco Fuerzas + PESTEL)	Síntesis del diagnóstico interno (Encuesta CPEG-Merkatejas)	Fortalezas y oportunidades	Brechas y riesgos	Implicación estratégica para la situación actual
A. Liderazgo estratégico y compromiso	El entorno político muestra condiciones relativamente favorables en Antioquia y Atlántico por estabilidad y dinamismo institucional, mientras que Nariño y Huila presentan incentivos como ZOMAC, aunque con riesgos de seguridad y bloqueos. Esto exige liderazgo capaz de priorizar regiones y gestionar riesgos externos.	La alta dirección y los líderes de área reconocen la expansión como prioridad corporativa. Existe alineación estratégica, pero persisten percepciones fragmentadas sobre suficiencia presupuestal y consolidación del equipo multifuncional responsable del proyecto.	Alineación directiva , prioridad estratégica clara, disposición organizacional para impulsar la expansión.	Gobernanza aún incompleta , falta de mayor claridad sobre presupuesto, roles y estructura de ejecución.	La empresa cuenta con liderazgo para avanzar, pero necesita fortalecer la formalización del gobierno del proyecto antes de escalar.
B. Recursos y capacidades	En regiones como Antioquia y Atlántico se observan mejores condiciones económicas, logísticas y tecnológicas; además, el poder de negociación de proveedores es bajo y el de clientes medio, lo que favorece cierto margen estratégico. Sin embargo, la presión del mercado exige eficiencia operativa y control.	La empresa muestra liquidez y capacidad de endeudamiento relativamente favorables, y el ERP Odoo es percibido como una fortaleza para soportar una estructura multibodega. No obstante, la capacidad instalada es parcial y los KPIs por región y línea de producto siguen siendo débiles.	Base operativa y tecnológica funcional , soporte del ERP, capacidad para sostener la operación actual y proyectar crecimiento.	Capacidad productiva limitada , debilidad en medición, seguimiento y control regional; riesgo de replicar ineficiencias.	La expansión es viable solo si se fortalece la planeación de capacidad y el sistema de control por sede antes de abrir nuevos puntos.
C. Procesos y sistemas	El análisis externo muestra mercados heterogéneos, con diferencias en infraestructura digital, conectividad y rivalidad. Antioquia y Atlántico ofrecen mejores condiciones tecnológicas; Nariño y Huila presentan mayores rezagos y complejidades logísticas.	Existen avances en documentación y estandarización de procesos, además de cierta posibilidad de descentralización. Sin embargo, la gestión de inventarios de seguridad fuera de la sede principal es débil, el servicio posventa aún no es homogéneo y la integración operativa del CRM/e-commerce puede fortalecerse.	Base funcional de procesos , flexibilidad operativa inicial, soporte tecnológico disponible.	Replicabilidad incompleta , debilidad en inventarios regionales, posventa parcial y riesgo de inconsistencias operativas entre sedes.	Antes de expandirse, Merktejas debe consolidar procesos replicables y garantizar continuidad de servicio en territorios distintos a Bogotá.
D. Producto y cadena de valor	La amenaza de sustitutos es baja en todas las regiones y el poder de negociación de proveedores también es bajo. Además, el entorno ecológico exige soluciones durables y sostenibles, lo que favorece propuestas técnicas diferenciadas.	El portafolio cumple condiciones normativas y climáticas, y se percibe como adaptable en longitudes y colores sin afectar costos críticos. Las debilidades se concentran en la disponibilidad de personal técnico fuera de Bogotá y en la cobertura parcial de alianzas logísticas a nivel nacional.	Producto robusto, adaptable y técnicamente competitivo , menor presión por sustitutos, buena base para ingresar a nuevos mercados.	Soporte técnico regional insuficiente y cobertura logística todavía parcial para sostener la promesa de valor en nuevas sedes.	El producto es uno de los principales habilitadores de la expansión, pero debe acompañarse de fortalecimiento técnico y logístico para no debilitar la experiencia del cliente.
E. Mercado y clientes	Las Cinco Fuerzas muestran que la amenaza de nuevos entrantes es alta en Antioquia, Atlántico y Huila, y más baja en Nariño; la rivalidad es más intensa en Huila y el poder del cliente es medio. El PESTEL también muestra contrastes entre mercados más sofisticados y otros más tradicionales o sensibles al precio.	Esta es la dimensión más débil. Existen avances en formatos comerciales, listas de precios y catálogos por región, así como una cultura favorable a mover personal o contratar talento local. Sin embargo, los estudios de demanda y competencia por región son limitados, el marketing digital no está completamente segmentado y los modelos financieros por sede requieren mayor validación.	Ajustes comerciales ya iniciados , disposición para adaptar talento y algunos formatos regionales, posibilidad de construir presencia gradual.	Déficit de inteligencia de mercado , segmentación comercial insuficiente y riesgo de decidir aperturas con base en supuestos incompletos.	La expansión no debe apoyarse solo en producto y operación; requiere fortalecer análisis de mercado, priorización regional y validación financiera por sede.
Síntesis global del diagnóstico	El entorno ofrece oportunidades regionales diferenciadas: algunas zonas son atractivas por escala, infraestructura o incentivos, pero presentan presión competitiva; otras tienen menor rivalidad, aunque también menor dinamismo o mayores restricciones logísticas.	La empresa se encuentra en una condición de preparación intermedia: cuenta con fortalezas claras en liderazgo, producto y base tecnológica, pero todavía mantiene brechas críticas en procesos replicables, servicio regional e inteligencia de mercado.	Capacidades habilitadoras para crecer , especialmente en liderazgo, producto y estructura operativa básica.	Brechas que condicionan la sostenibilidad del crecimiento , sobre todo en mercado, control y despliegue territorial.	Merkatejas puede expandirse, pero no bajo un esquema agresivo o uniforme; requiere una expansión selectiva, secuencial y basada en capacidades .

Tabla 5. Síntesis de resultados por dimensión (elaboración propia).

En conjunto, los resultados muestran que Merkatejas no parte de una condición de inviabilidad para expandirse, pero tampoco de una madurez suficiente para hacerlo de forma inmediata y homogénea. La coexistencia de fortalezas en liderazgo, producto y base tecnológica, junto con brechas en procesos, control e inteligencia de mercado, indica que la expansión debe entenderse como un proceso gradual, condicionado al fortalecimiento previo de capacidades internas y a una priorización rigurosa de mercados.

SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

Situación actual

A partir de la síntesis presentada en la Tabla 5, es posible caracterizar la situación actual de Merkatejas como la de una empresa con bases reales para crecer, pero con limitaciones que aún condicionan la sostenibilidad de una expansión geográfica. Los hallazgos muestran una preparación intermedia: existen fortalezas claras en liderazgo, portafolio y soporte tecnológico, pero también debilidades en estandarización operativa, inventarios regionales, servicio posventa e inteligencia de mercado. Por ello, la situación actual no justifica una apertura inmediata de nuevos puntos de venta, sino la construcción de una ruta de expansión selectiva y progresiva.

Como se observó, Merkatejas Ltda. presenta una condición intermedia de preparación para la expansión territorial. Por una parte, se identifican focos verdes relevantes en dimensiones como el liderazgo estratégico, la solidez del portafolio, la adaptabilidad del producto y la existencia de una base tecnológica y operativa que permite proyectar crecimiento. Por otra, también se evidencian focos rojos asociados a la estandarización incompleta de procesos, la debilidad en inventarios regionales, la cobertura parcial del servicio posventa y la limitada consolidación de inteligencia de

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

mercado por región. Esta combinación confirma que la empresa no parte de una situación de inviabilidad, pero tampoco de una madurez suficiente para avanzar hacia una expansión inmediata, homogénea o agresiva.

Esta lectura integrada permite evidenciar el cumplimiento de los objetivos analíticos planteados en la investigación. En primer lugar, el diagnóstico organizacional permitió identificar con claridad las principales fortalezas y debilidades internas relacionadas con estructura, procedimientos, recursos y capacidades, dando respuesta al objetivo orientado a analizar la preparación interna de la empresa. En segundo lugar, el análisis del entorno competitivo y del macroentorno permitió reconocer diferencias relevantes entre regiones, así como oportunidades y riesgos asociados a cada mercado, aportando al objetivo de evaluar el potencial territorial para la expansión. Finalmente, la articulación entre los resultados internos y externos genera la base técnica necesaria para formular una propuesta de expansión coherente con la realidad de la empresa, lo que demuestra que el diagnóstico no solo describe la situación actual, sino que también orienta la toma de decisiones estratégicas del estudio.

En síntesis, la situación actual de Merktejas puede caracterizarse como la de una empresa con capacidades habilitadoras para crecer, pero que requiere fortalecer su estructura organizacional, sus mecanismos de control y su capacidad de lectura del mercado antes de escalar. Por esta razón, el paso siguiente no consiste en definir aperturas inmediatas, sino en identificar las oportunidades estratégicas que pueden aprovecharse de manera selectiva y gradual, siempre que se cierren previamente las brechas críticas detectadas en el diagnóstico.

Oportunidades identificadas

A partir del análisis de resultados, se identifican oportunidades estratégicas que pueden ser aprovechadas por Merkatejas en su proceso de expansión geográfica, siempre que estas se aborden de manera estructurada y coherente con sus capacidades internas.

En primer lugar, la fortaleza del portafolio de productos representa una oportunidad clara para ingresar a nuevas regiones sin incurrir en altos costos de adaptación. La capacidad de cumplir con normas técnicas y responder a diferentes condiciones climáticas reduce las barreras de entrada y permite a la empresa enfocarse en la optimización de su despliegue comercial y logístico.

En segundo lugar, la alineación estratégica de la dirección y la cultura organizacional favorable a la movilidad y contratación de talento local facilitan la implementación de esquemas regionales de operación. Esta disposición organizacional constituye una base importante para desarrollar estructuras más descentralizadas sin perder control estratégico.

Desde la perspectiva del mercado, el análisis externo revela regiones con potencial de crecimiento y niveles de competencia manejables, donde una entrada gradual permitiría a la empresa construir presencia de marca y capturar demanda insatisfecha. Asimismo, el uso de herramientas analíticas, apoyadas en datos sectoriales y geoespaciales, ofrece la oportunidad de mejorar sustancialmente la calidad de las decisiones de localización y dimensionamiento de nuevos puntos de venta.

Finalmente, el diagnóstico pone en evidencia que las brechas identificadas no constituyen obstáculos estructurales insalvables, sino oportunidades de mejora concretas. El fortalecimiento de la estandarización de procesos, de la gestión de inventarios

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

regionales, del servicio posventa y de los indicadores de desempeño por sede no solo habilita la expansión, sino que también mejora la eficiencia de la operación actual.

Propuesta de solución al problema planteado

Con base en la situación actual diagnosticada y en las oportunidades identificadas, se propone para Merktejas Ltda. una estrategia de expansión geográfica selectiva, secuencial y basada en capacidades, cuyo objetivo es fortalecer la presencia nacional de la empresa garantizando sostenibilidad operativa, financiera y estratégica. Esta propuesta se concibe como una respuesta directa a la pregunta de investigación planteada y como un mecanismo para materializar el objetivo general del estudio.

La estrategia parte del principio formulado por Chandler y revisitado por Carucci y Shappell (2022), según el cual la estructura organizacional debe ajustarse a la estrategia antes de escalar. En consecuencia, la expansión no se plantea como un proceso exclusivamente comercial, sino como una transformación organizacional progresiva que exige coherencia entre estructura, procesos, recursos y despliegue territorial. Expandirse sin esta alineación implicaría replicar ineficiencias, aumentar el riesgo operativo y comprometer la rentabilidad de las nuevas sedes.

Desde esta perspectiva, la propuesta se articula en cuatro componentes estratégicos interrelacionados: (1) principios rectores de la expansión, (2) secuencia y fases de implementación, (3) expansión diferenciada por formatos y mercados, y (4) condiciones habilitantes para la ejecución.

Principios rectores de la expansión.

En primer lugar, la expansión debe ser selectiva, priorizando regiones que presenten una combinación favorable de demanda potencial, presión competitiva

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

moderada y viabilidad logística. Este principio responde tanto a los hallazgos del análisis externo como a la literatura de marketing estratégico, que señala que la selección rigurosa de mercados reduce el riesgo de fracaso en procesos de crecimiento territorial (Kotler & Keller, 2016). En segundo lugar, la expansión debe ser secuencial, organizada por fases u oleadas, permitiendo a la empresa consolidar aprendizajes, ajustar su modelo operativo y fortalecer capacidades antes de avanzar hacia mercados más complejos. En tercer lugar, la expansión debe estar basada en capacidades internas, de modo que la apertura de nuevos puntos de venta sea el resultado del fortalecimiento organizacional y no un detonante de tensiones operativas adicionales.

Secuencia y fases de implementación.

A partir de estos principios, se propone una lógica de expansión por fases. Una fase inicial debe estar orientada al cierre de brechas internas identificadas en el diagnóstico, particularmente en estandarización de procesos, definición de inventarios de seguridad regionales, estructuración del servicio posventa y consolidación de indicadores de desempeño por sede. Esta fase no implica crecimiento físico, sino fortalecimiento organizacional, y es consistente con la teoría del crecimiento de la firma, que reconoce la existencia de límites internos al crecimiento cuando no se consolidan rutinas y mecanismos de coordinación (Grant, 2016).

Superada esta fase, se plantea una segunda etapa de expansión controlada en regiones de menor complejidad operativa, donde la empresa pueda replicar su modelo con menor presión competitiva y mayor margen de aprendizaje. Estas aperturas iniciales deben concebirse como experiencias piloto, orientadas a validar supuestos de mercado, ajustar formatos y perfeccionar procesos antes de avanzar hacia mercados estratégicos de mayor tamaño o rivalidad. Finalmente, una tercera fase estaría orientada a la optimización de la

red, buscando sinergias logísticas, economías de escala y mejoras en el nivel de servicio a partir de la experiencia acumulada.

Expansión diferenciada por formatos y mercados.

En coherencia con la literatura contemporánea de retail, la propuesta plantea abandonar un enfoque uniforme de expansión y adoptar una lógica de formatos diferenciados según las características de cada mercado. Kotler y Keller (2016) señalan que la efectividad de la expansión territorial depende de la coherencia entre el formato de presencia física, el segmento objetivo y la propuesta de valor. En este sentido, la estrategia contempla la implementación de formatos de mayor escala en regiones con alta demanda y buena conectividad logística, integrando funciones comerciales, de almacenamiento y despacho, lo que permite aprovechar economías de escala y mejorar tiempos de entrega.

En contraste, en mercados emergentes o de menor tamaño, se propone el uso de formatos comerciales ligeros, enfocados en la atención al cliente, la asesoría técnica y la gestión comercial, apoyados logísticamente por nodos regionales o la sede principal. Esta diferenciación reduce la inversión inicial requerida, limita el riesgo financiero y facilita una salida ordenada en caso de que el desempeño del mercado no cumpla con las expectativas. Estudios recientes en retail estratégico respaldan este enfoque, al demostrar que la adaptación del formato al contexto local incrementa la probabilidad de éxito y rentabilidad de los puntos de venta físicos (Grewal et al., 2021).

Condiciones habilitantes para la ejecución de la estrategia

La implementación efectiva de la estrategia propuesta exige el cumplimiento de una serie de condiciones habilitantes derivadas directamente de los resultados del diagnóstico. En primer lugar, es indispensable avanzar en la estandarización y documentación de los procesos operativos, con un enfoque explícito en la replicabilidad. Estos procesos deben

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

diseñarse no solo para la operación actual, sino para su implementación consistente en múltiples sedes.

En segundo lugar, se requiere definir políticas claras de inventarios de seguridad por región, que permitan garantizar niveles de servicio adecuados y reducir el riesgo de quiebres de stock en mercados periféricos. Esta condición resulta crítica para sostener la promesa de valor de la empresa y proteger su reputación en nuevas regiones. En tercer lugar, se debe estructurar un modelo de servicio posventa y soporte técnico con cobertura nacional, capaz de acompañar la expansión comercial y reforzar la diferenciación por calidad y respaldo técnico.

Hoja de ruta para la implementación de la estrategia de expansión

Con el fin de hacer operativa la estrategia propuesta, se plantea una hoja de ruta de implementación estructurada por fases, en la que cada etapa responde al nivel de preparación actual de Merktejas Ltda. y a la necesidad de alinear las capacidades internas con el ritmo de expansión. Bajo este enfoque, la expansión geográfica no se entiende como una apertura inmediata de nuevos puntos de venta, sino como un proceso secuencial en el que cada fase debe completarse antes de avanzar a la siguiente. Esta lógica es coherente con el diagnóstico realizado, ya que los resultados muestran que la empresa cuenta con capacidades habilitadoras para crecer, pero todavía requiere fortalecer procesos, mecanismos de control, servicio regional e inteligencia de mercado antes de escalar de forma sostenida.

empresa de fabricación de Tejas Merktejas Ltda.

Hoja de ruta para la implementación de la estrategia de expansión de Merktejas

Fase	Objetivo de la fase	Actividades clave	Responsable líder	Áreas de apoyo	Indicadores de éxito	Condición para avanzar
Fase 0. Alistamiento interno	Cerrar brechas críticas antes de iniciar aperturas.	Estandarizar procesos operativos y comerciales; definir políticas de inventario de seguridad por región; estructurar el modelo de servicio posventa; diseñar KPIs por sede; ajustar roles del equipo de expansión.	Gerencia General	Operaciones, Logística, Comercial, Finanzas, Sistemas, Talento Humano	Manuales y flujos aprobados; KPIs definidos; esquema posventa diseñado; responsables formalizados.	La empresa demuestra capacidad de replicar operación y medir desempeño antes de abrir una nueva sede.
Fase 1. Validación comercial y territorial	Confirmar el atractivo real de los mercados priorizados y reducir el riesgo de expansión.	Realizar estudios de demanda y competencia por región; validar rentabilidad esperada por sede; segmentar propuesta comercial por territorio; definir formato de entrada (ligero o integral).	Dirección Comercial	Finanzas, Mercadeo, Gerencia General	Estudios regionales completos; matriz de priorización aprobada; modelo financiero por sede validado; formato seleccionado por mercado.	Existe evidencia suficiente para justificar una apertura piloto en una región priorizada.
Fase 2. Implementación piloto	Ejecutar una primera apertura controlada y validar el modelo.	Abrir un punto piloto en región de menor complejidad; activar inventario regional; poner en marcha seguimiento de KPIs; evaluar tiempos de respuesta, rotación, ventas y servicio; ajustar procesos con base en resultados.	Gerencia de Operaciones	Comercial, Logística, Finanzas, Sistemas, Talento Humano	Punto piloto operando; cumplimiento de nivel de servicio; rotación de inventario estable; ventas dentro del rango esperado; incidencias controladas.	El piloto demuestra viabilidad operativa y comercial con resultados consistentes durante el periodo de evaluación.
Fase 3. Escalamiento controlado	Replicar el modelo validado en nuevas regiones de forma selectiva.	Abrir nuevas sedes según priorización; replicar procesos estandarizados; ajustar surtido y servicio al contexto local; fortalecer red logística y soporte técnico regional.	Gerencia General	Comercial, Operaciones, Logística, Finanzas	Nuevas sedes implementadas bajo estándar; control de costos; cumplimiento de KPIs por sede; mejora en cobertura nacional.	La red mantiene rentabilidad y control sin deteriorar servicio ni operación.
Fase 4. Optimización y consolidación	Convertir la expansión en una red eficiente y sostenible.	Comparar desempeño entre sedes; redistribuir inventarios; optimizar rutas, formatos y personal; reforzar decisiones basadas en datos; ajustar el modelo de expansión futura.	Gerencia General	Finanzas, Operaciones, Logística, Comercial, Sistemas	Mejora sostenida en rentabilidad, eficiencia y nivel de servicio; decisiones regionales soportadas en datos.	La empresa consolida una red escalable con capacidad de seguir creciendo de forma disciplinada.

Tabla 6. Hoja de ruta (Elaboración propia).

La lógica de esta hoja de ruta permite conectar cada fase con la capacidad real de la empresa y evita que la expansión sea tratada como una decisión aislada de apertura comercial. La **Fase 0** responde directamente a los focos rojos identificados en el diagnóstico interno, especialmente en procesos, inventarios, posventa y control. La **Fase 1** se relaciona con la principal brecha detectada en la dimensión de mercado y clientes, al exigir validación territorial y financiera antes de tomar decisiones de entrada. La **Fase 2** convierte la estrategia en una prueba controlada de aprendizaje organizacional, mientras

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

que las **Fases 3 y 4** permiten escalar y consolidar el crecimiento solo cuando el modelo ya ha sido validado.

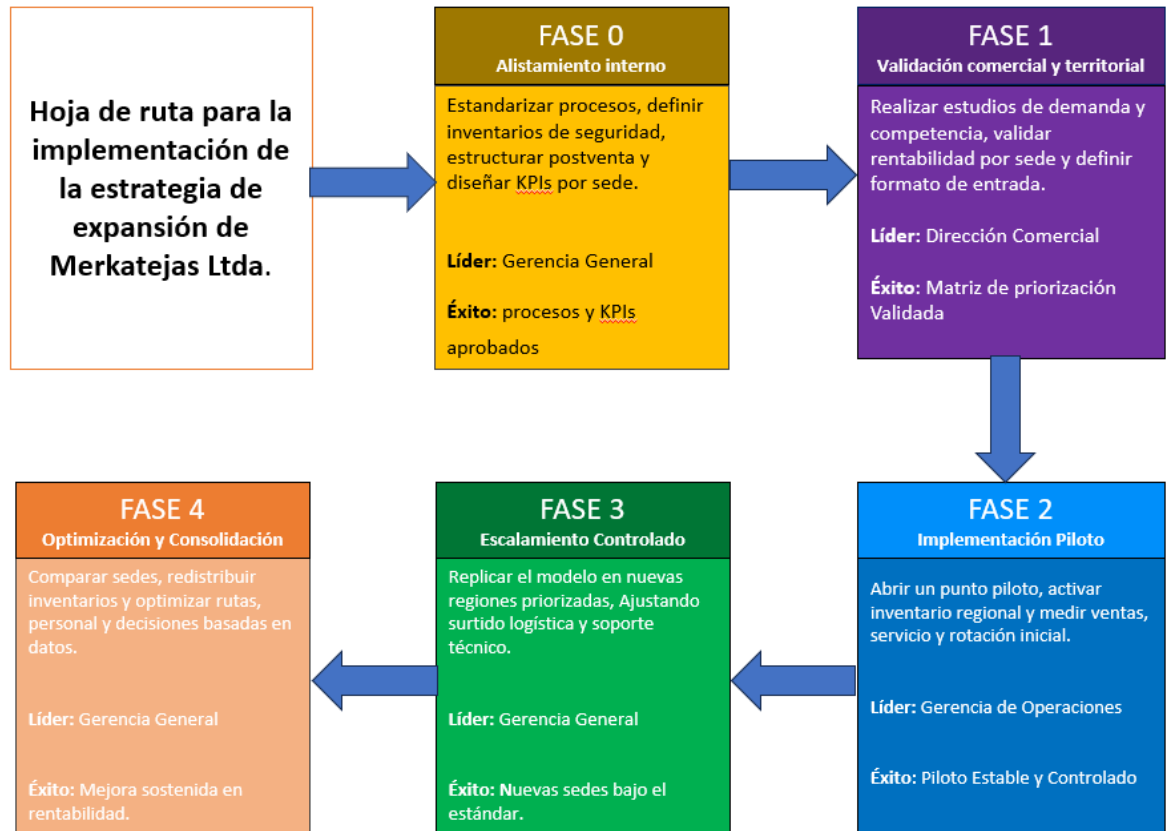


figura 7. Hoja de ruta (elaboración propia)

Con el propósito de garantizar una expansión territorial sostenible, rentable y alineada con las capacidades organizacionales de Mercatejas Ltda., se estructuró un plan de acción por fases que permite consolidar progresivamente las capacidades internas de la empresa antes de ejecutar procesos de escalamiento nacional. Esta propuesta busca reducir riesgos financieros, operativos y logísticos, asegurando que la expansión geográfica responda a criterios de eficiencia, control y sostenibilidad.

Fase I. Fortalecimiento organizacional y preparación interna

La primera fase se orienta al fortalecimiento de las capacidades operativas, tecnológicas y financieras de la organización, con el fin de garantizar que la empresa cuente con estructuras sólidas antes de iniciar aperturas de nuevos puntos de venta.

En esta etapa se plantea la estandarización de procesos críticos relacionados con ventas, inventarios, despachos, servicio al cliente y seguimiento comercial, mediante manuales operativos y protocolos unificados que permitan replicabilidad entre sedes. Asimismo, se propone fortalecer el sistema ERP Odoó incorporando indicadores regionales, trazabilidad logística y herramientas de control de inventarios en tiempo real.

De igual forma, se contempla la implementación de indicadores de gestión asociados a rotación de inventarios, rentabilidad regional, tiempos de entrega y desempeño logístico, permitiendo monitorear el comportamiento operativo de la expansión. Paralelamente, se plantea fortalecer la gestión financiera mediante modelos de evaluación para apertura de nuevas sedes, incorporando análisis de rentabilidad y riesgo frente a variables como volatilidad de la TRM y costos logísticos.

Finalmente, esta fase incluye el fortalecimiento de la relación con proveedores estratégicos, la construcción de una matriz integral de riesgos y el desarrollo de programas de capacitación interna orientados a servicio al cliente, operación logística y gestión comercial estandarizada.

Fase II. Inteligencia de mercado y priorización territorial

La segunda fase se enfoca en el análisis estratégico de mercados regionales y en la identificación de territorios con mejores condiciones para expansión.

En este sentido, se propone construir una matriz de priorización regional basada en variables como actividad edificadora, conectividad logística, crecimiento urbano, intensidad

competitiva y potencial de demanda para materiales de construcción. Este análisis permitirá diferenciar las oportunidades existentes en departamentos priorizados como Antioquia, Atlántico, Huila y Nariño.

Adicionalmente, se plantea fortalecer la inteligencia comercial mediante herramientas de segmentación de clientes, análisis de comportamiento de compra y caracterización regional de mercados. De igual manera, se contempla el diseño de estrategias de marketing regional adaptadas a las dinámicas culturales y comerciales de cada territorio objetivo.

Esta fase busca soportar técnicamente la toma de decisiones de expansión, reduciendo incertidumbre y priorizando regiones con mayores posibilidades de sostenibilidad comercial y operativa.

Fase III. Implementación piloto y validación operativa

La tercera fase corresponde a la ejecución controlada de un modelo piloto de expansión en una región previamente priorizada. El objetivo consiste en validar el desempeño operativo, logístico y comercial antes de avanzar hacia un proceso de escalamiento nacional.

Durante esta etapa se evaluarán variables como rentabilidad, rotación de inventarios, tiempos de entrega, comportamiento comercial y capacidad de integración entre sedes. Asimismo, se implementarán protocolos de servicio técnico y posventa orientados a fortalecer la diferenciación competitiva de Merktejas frente a competidores centrados únicamente en precio.

Esta fase permitirá identificar ajustes necesarios en procesos operativos, capacidades logísticas y herramientas de control antes de replicar el modelo en nuevas regiones.

Fase IV. Escalamiento y consolidación regional

Una vez validado el modelo piloto, la organización podrá avanzar hacia un proceso de expansión regional progresiva y estructurada.

En esta fase se plantea implementar esquemas de cobertura logística regional mediante inventarios descentralizados y fortalecimiento de centros de distribución, con el fin de reducir tiempos de entrega y mejorar capacidad de respuesta. Asimismo, se propone consolidar un modelo de operación multibodega soportado en control centralizado y monitoreo permanente de indicadores comerciales, financieros y logísticos.

Finalmente, se contempla fortalecer el posicionamiento de marca y las estrategias de fidelización de clientes en cada región, garantizando coherencia operativa y sostenibilidad competitiva durante el crecimiento territorial.

En consecuencia, la estrategia de expansión propuesta deja de ser una formulación general y se concreta en una secuencia de implementación verificable, donde cada etapa cuenta con objetivos, responsables, métricas y condiciones de avance. Esto permite que la propuesta se alinee de forma más clara con el nivel actual de preparación de Merkatejas Ltda. y con los hallazgos del diagnóstico, reduciendo el riesgo de expansión prematura y fortaleciendo la coherencia entre análisis, intervención y resultados esperados. Bajo esta perspectiva, el crecimiento territorial no se concibe como una expansión simultánea de cobertura, sino como un proceso gradual de maduración organizacional, validación comercial y escalamiento disciplinado.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

Los hallazgos del estudio muestran que la expansión geográfica de Merktejas es viable, pero solo bajo condiciones de preparación organizacional y priorización estratégica. Más que confirmar la conveniencia de abrir nuevos puntos de venta de forma inmediata, los resultados indican que el crecimiento debe apoyarse en una base interna más sólida y en una mejor lectura del mercado. Desde esta perspectiva, la discusión se centra en interpretar qué confirman los resultados frente al marco teórico y qué implicaciones tienen para la estrategia formulada.

En primer lugar, los hallazgos confirman que el crecimiento territorial no depende únicamente del atractivo del mercado, sino de la capacidad de la organización para sostenerlo operativamente. Esta conclusión se alinea con Grant (2016), quien plantea que el crecimiento empresarial está condicionado por la coordinación de recursos y capacidades. En el caso de Merktejas, la existencia de liderazgo directivo, un portafolio sólido y una base tecnológica funcional son condiciones favorables; sin embargo, estas fortalezas no compensan por sí solas las debilidades detectadas en procesos, inventarios regionales, posventa e inteligencia de mercado.

En relación con el análisis interno, el estudio confirma el planteamiento de Chandler, retomado por Carucci y Shappell (2022), según el cual la estructura debe ajustarse a la estrategia antes de escalar. Los resultados muestran que Merktejas ha avanzado en compromiso directivo y en capacidades básicas de operación, pero aún no ha consolidado completamente los mecanismos necesarios para replicar su modelo de negocio de forma homogénea en nuevas sedes. Desde esta perspectiva, los intentos

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

previos de expansión que no se consolidaron pueden interpretarse como evidencia de una expansión adelantada frente al nivel real de preparación organizacional.

El comportamiento de la dimensión Producto y cadena de valor confirma, por su parte, que la empresa dispone de una ventaja competitiva importante para entrar en nuevos mercados. La adaptabilidad del portafolio, el cumplimiento normativo y la baja amenaza de sustitutos constituyen factores que respaldan la viabilidad comercial de la expansión. Este hallazgo es consistente con la literatura revisada sobre ventaja competitiva y canal físico, que señala que una oferta robusta puede fortalecer el posicionamiento territorial cuando está acompañada de servicio, respaldo técnico y una propuesta de valor coherente. No obstante, los resultados también muestran que esta fortaleza pierde efectividad si no existe una red logística y de acompañamiento técnico capaz de sostener la promesa de valor fuera de la sede principal.

En el frente externo, el estudio confirma que las regiones analizadas no ofrecen el mismo nivel de atractivo estratégico. Algunas presentan mayor dinamismo económico, mejor infraestructura y más actividad edificadora, pero también mayor presión competitiva; otras muestran menor rivalidad, aunque con limitaciones de escala o conectividad. Este hallazgo coincide con Kotler y Keller (2016), quienes sostienen que la expansión territorial debe basarse en una selección rigurosa de mercados y no en un criterio uniforme de cobertura. En esa misma línea, los resultados respaldan la decisión de proponer una expansión selectiva y por fases, en lugar de una expansión agresiva o simultánea.

La principal tensión del diagnóstico aparece en la dimensión Mercado y clientes. Aunque el análisis externo permite identificar oportunidades regionales, la empresa todavía no cuenta con estudios suficientemente sólidos de demanda, competencia y rentabilidad por sede. Este resultado confirma la importancia de la inteligencia de mercado y de la

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

analítica para la expansión, tal como plantea la literatura reciente de retail. A la vez, corrige una posible lectura intuitiva del crecimiento: la experiencia acumulada de la empresa es valiosa, pero no sustituye la necesidad de validar cada región con criterios objetivos antes de invertir.

A partir de lo anterior, la estrategia propuesta en el estudio selectiva, secuencial y basada en capacidades no aparece como una recomendación general, sino como una consecuencia lógica del diagnóstico. La hoja de ruta por fases responde directamente a los hallazgos: primero fortalecer la base interna, luego validar mercados, después ejecutar un piloto y, solo tras ese aprendizaje, escalar de manera controlada. En ese sentido, el estudio cumple con su propósito, porque no se limita a describir la situación actual de Merkatejas, sino que traduce los hallazgos en una propuesta de intervención coherente con la teoría y con la realidad de la empresa.

Asimismo, los aprendizajes obtenidos durante la Misión Académica Internacional permitieron complementar la interpretación de los hallazgos desde una perspectiva internacional. Las experiencias observadas en estas grandes compañías Chinas, evidenciaron que los procesos de expansión empresarial sostenibles se sustentan en integración tecnológica, estandarización operativa, automatización y gestión basada en datos. Estos referentes internacionales permitieron reforzar la idea de que la sostenibilidad del crecimiento depende más de la consolidación de capacidades internas que del incremento acelerado de infraestructura física.

En conjunto, los hallazgos respaldan una estrategia de expansión progresiva y no una expansión agresiva. El estudio muestra que Merkatejas tiene potencial para crecer, pero que ese crecimiento debe estar precedido por el fortalecimiento de su estructura, una mejor lectura del mercado y una implementación por fases. Desde esta perspectiva, la

empresa de fabricación de Tejas Merkatejas Ltda.

propuesta formulada no es una recomendación general, sino una respuesta directa al diagnóstico realizado.

CONCLUSIONES

El estudio permitió establecer que Merkatejas Ltda. sí cuenta con bases para desarrollar una estrategia de expansión geográfica, pero que dicha expansión solo es sostenible si se ejecuta de manera gradual y condicionada al fortalecimiento de capacidades internas. En consecuencia, la respuesta al problema de investigación no es la apertura inmediata de nuevos puntos de venta, sino la implementación de una estrategia selectiva, secuencial y basada en capacidades.

En relación con el objetivo de analizar la preparación interna de la empresa, se concluye que Merkatejas presenta fortalezas importantes en liderazgo directivo, solidez del portafolio y soporte tecnológico. Sin embargo, también mantiene debilidades en estandarización de procesos, inventarios regionales, servicio posventa y mecanismos de control. Por tanto, la expansión requiere primero consolidar la estructura operativa antes de avanzar hacia nuevas sedes.

Frente al objetivo de analizar el entorno y el potencial regional, se concluye que los mercados evaluados presentan oportunidades diferenciadas y no deben tratarse bajo una misma lógica de entrada. Algunas regiones ofrecen mayor escala y dinamismo, pero también mayor rivalidad; otras son menos competidas, aunque con restricciones operativas o menor profundidad de mercado. Esto confirma que la priorización territorial debe basarse en el equilibrio entre oportunidad, riesgo y capacidad de respuesta de la empresa.

En cuanto al objetivo de formular una propuesta de solución, se concluye que la alternativa más consistente para Merktejas es una expansión por fases: primero alistamiento interno, luego validación territorial, después implementación piloto, y finalmente escalamiento controlado y consolidación. Esta secuencia reduce el riesgo de repetir errores de aperturas previas y convierte la expansión en un proceso de aprendizaje organizacional, en lugar de una decisión aislada de crecimiento.

Desde el punto de vista teórico, los hallazgos respaldan la idea de que la estructura debe ajustarse antes de escalar, en línea con Chandler y con la lectura contemporánea de Carucci y Shappell (2022), y también confirman que la selección de mercados y formatos debe responder a criterios diferenciales, como lo plantean Kotler y Keller (2016). Así, el estudio no solo aplica la teoría al caso de Merktejas, sino que muestra su utilidad práctica para orientar decisiones reales de expansión.

Como limitaciones, debe reconocerse que el diagnóstico se apoyó en una muestra intencionada y reducida, y que parte de los resultados se basa en percepciones de directivos. Esto no invalida el estudio, pero sí delimita su alcance y sugiere interpretar los hallazgos como un insumo estratégico para la toma de decisiones, más que como una generalización estadística.

En conclusión, Merktejas sí cuenta con potencial para expandirse; sin embargo, el estudio demuestra que dicho crecimiento solo será sostenible si se ejecuta de manera gradual, selectiva y soportada en el fortalecimiento previo de la organización. En coherencia con los hallazgos, la ruta propuesta no sugiere una apertura simultánea de nuevos puntos de venta, sino una secuencia de implementación que inicia con el cierre de brechas internas en procesos, inventarios regionales, servicio posventa e inteligencia de mercado, continúa con la validación territorial y financiera de los mercados priorizados, y

avanza posteriormente hacia una fase piloto en regiones de menor complejidad competitiva y operativa, como Nariño y Atlántico. Solo después de validar resultados, ajustar el formato de entrada y consolidar aprendizajes organizacionales, la empresa podría considerar una expansión controlada hacia mercados de mayor exigencia, como Huila y Antioquia. En esa medida, la propuesta plantea una expansión en pequeña escala al inicio, orientada a probar y perfeccionar el modelo antes de escalarlo, transformando el diagnóstico organizacional y territorial en una ruta de acción concreta para crecer con mayor control, menor riesgo y mejores condiciones de rentabilidad.

Referencias bibliográficas

Adjepong-Boateng, E. (2024). Edith Penrose and the Penrose Lectures. *Management & Organizational History*, 19(3), 273–284. <https://doi.org/10.1080/02692171.2024.2331000>

Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131–142. <https://doi.org/10.1177/0013164485451012>

Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3rd ed.). Irwin.

Arslan, O., Delage, E., Gendreau, M., Jabali, O., Rei, W., & St-Hilaire, M. (2021). The location-or-routing problem. *Transportation Research Part B: Methodological*, 147, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.trb.2021.02.010>

Berman, B., & Evans, J. R. (2018). *Retail management: A strategic approach* (13th ed.). Pearson.

Brown, T., Filyanova, I., Panikkar, R., & Sachs, K. (2023, May 15). *Operational efficiency: A clear path to outperformance in distribution*. McKinsey & Company.

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

Cámara Colombiana de la Construcción. (2024). *Coyuntura y retos para el sector de la construcción en 2024*.

Carucci, R., & Shappell, J. (2022, June 6). Design your organization to match your strategy. *Harvard Business Review*.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Producto interno bruto por departamento: 2023 preliminar*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Estadísticas de Licencias de Construcción (ELIC)*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): Mercado laboral por departamentos, 2024*.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.

Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6–12. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.013>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hunneman, A., Bijmolt, T. H. A., & Elhorst, J. P. (2023). Evaluating store location and department composition based on spatial heterogeneity in sales potential. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103355. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103355>

International Monetary Fund. (2024). *World economic outlook: Steady but slow—Resilience amid divergence*.

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Dalla Pozza, I. (2021). Transformation of metrics and analytics in retailing. *Journal of Retailing*, 97(4), 617–635. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.05.005>

Lu, J., Zheng, X., Nervino, E., Li, Y., Xu, Z., & Xu, Y. (2024). Retail store location screening: A machine learning-based approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 103620. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103620>

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Penfield, R. D., & Giacobbi, P. R. (2004). Applying a score confidence interval to Aiken's item content-relevance index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213–225. https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804_3

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.

Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2024). Dynamic capabilities and MNE global strategy: A systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 61(7), 3295–3326. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

empresa de fabricación de Tejas Mercatejas Ltda.

Rosenbloom, B. (2013). *Marketing channels: A management view* (8th ed.). Cengage Learning.

Sokol, O., & Formánek, T. (2022). Store location effects on sales dynamics across product categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102902. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102902>

Cavusgil, S. T. (1981). On the internationalization process of firms. *European Research*, 9(6), 273–281.

Adejare, B. O., Udofia, E. E., & Olaore, G. O. (2023). Strategy integration, sustainable drivers of firm internationalization performance—Moderated by environmental uncertainty and firm capabilities. *Journal of International Entrepreneurship*, 21(3), 301–328. <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00328-3>

Cusolito, A. P., Darova, O., & McKenzie, D. (2023). Capacity building as a route to export market expansion: A six-country experiment in the Western Balkans. *Journal of International Economics*, 144, 103794. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2023.103794>

de Diego Ruiz, E., Plaza Casado, P., Montero Navarro, A., & Rodríguez-López, Á. (2024). The effects of a firm's internationalization, age, and environmental turbulence on the capabilities that comprise strategic agility. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00971-9>

Sadeghi, A., Aliasghar, O., & Bouguerra, A. (2023). Unpacking the relationship between post-entry speed of internationalization and export performance of SMEs: A capability-building perspective. *Journal of International Management*, 29(1), 100982. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100982>