



Diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa CAPROIN S.A.

IRMA JANETH BERMUDEZ GÓMEZ

FOCION ALBERTO CORMANE ROJAS

MARIA NINA ZAMBRANO TRUJILLO

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MBA

Bogotá, Colombia

2022

Diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa CAPROIN S.A.

IRMA JANETH BERMUDEZ GÓMEZ

FOCION ALBERTO CORMANE ROJAS

MARIA NINA ZAMBRANO TRUJILLO

Trabajo de grado presentado para optar el título de:

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MBA

Director (a)

Luz Marina Sánchez Ayala

Modalidad

Trabajo dirigido

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MBA

Bogotá, Colombia

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, julio de 2022

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado a nuestros hijos, esposos y esposas y familia, quienes nos acompañaron, comprendieron y apoyaron en todo momento, para lograr esta meta común en este momento de nuestras vidas y de la cual nos sentimos muy orgullosos.

Agradecimientos

En primera instancia agradecemos a Dios, por permitirnos alcanzar este logro. A la Universidad Ean por brindarnos una experiencia maravillosa en nuestro proceso de formación en un tema que a todos nos apasiona. Le agradecemos a nuestras instituciones laborales que nos apoyaron económicamente y nos permitieron buscar oportunidades para aplicar nuestros conocimientos. Y, por último, gracias a nuestras queridas familias quienes siempre nos motivaron para culminar esta meta, sacrificando tiempo para compartir

Resumen

La prioridad para realizar este trabajo estuvo fundamentada en dar solución a la problemática sobre la carencia de un modelo de planeación estratégica que le permitiera realizar una adecuada planeación a mediano y largo plazo a la empresa CAPROIN S.A. con el fin de identificar la forma del cómo puede alcanzar los resultados esperados y consolidar su continuidad en el mercado en el cual desarrolla su objeto social. Para lograr esta tarea, inicialmente se definen los descriptores básicos de la investigación según su propósito, aplicabilidad y profundidad. Posteriormente, se realiza un reconocimiento profundo de la empresa, verificando el estado actual de los elementos estratégicos y, a través de la aplicación de los modelos PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y PENTEX, se validó el estado actual de los entornos interno y externo, registrando los resultados en las matrices EFE y EFI, que dieron paso a la construcción de las matrices IE y PEYEA, logrando de esta manera identificar con claridad los factores que afectan directa o indirectamente las dimensiones interna y externa de la organización. Con base en lo expuesto por diferentes autores, se realiza finalmente una propuesta de modelo de direccionamiento estratégico ajustada a su medida, que busca fortalecer su conocimiento y posicionamiento técnico, a través del desarrollo de un modelo de cadena de valor, una política de calidad, y la definición de unos objetivos estratégicos, con su respectivo plan de implementación.

Palabras clave

Planeación Estratégica, Direccionamiento estratégico, Herramientas de Diagnóstico empresarial, Análisis interno y Externo, Cadena de valor.

Abstract

The priority for this work was based on solving the problems identified, regarding the lack of a strategic planning model that would allow it to carry out adequate medium and long-term planning, in the company CAPROIN S.A. in order to identify how it can achieve the expected results and consolidate its continuity in the market in which it develops its corporate purpose. To accomplish this task, the basic descriptors of the research are initially defined according to their purpose, applicability and depth, and a thorough survey of the company is performed, verifying the current state of the strategic elements and, through the application of the tools of PESTEL, the five forces of Porter and PENTEX, validated the current state of the internal and external environments, recording the results in the matrices EFE and EFI, which gave way to the construction of the matrices IE and PEYEA, In this way, it is possible to clearly identify the factors that directly or indirectly affect the internal and external dimensions of the organization. Based on what has been presented by different authors, a proposal for a tailored strategic management model is finally made, which seeks to strengthen their knowledge and technical positioning, through the development of a value chain model, a quality policy, and the definition of strategic objectives, with their respective implementation plan.

Keywords

Strategic Planning, Strategic Targeting, Business Diagnostic Tools, Internal and External Analysis, Value Chain.

Tabla de contenido

Nota de aceptación	3
Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstract	7
Lista de Ilustraciones.....	11
Lista de tablas.....	13
Introducción	15
1 Objetivos de la investigación	18
1.1 Objetivo General	18
1.2 Objetivos específicos.....	18
2 Justificación.....	19
3 Marco institucional.....	21
3.1 Presentación general de la empresa.....	21
3.2 Referentes estratégicos	21
3.3 Estructura organizacional.....	22
3.4 Productos o servicios ofertados.....	24
3.5 Análisis del sector	24
4 Marco teórico del anteproyecto.....	31
4.1 Direccionamiento Estratégico	31
4.2 Modelos de planeación.....	32
5 Diseño metodológico.....	35
5.1 Tipo de investigación	35
5.2 Análisis externo.....	35

5.2.1	Las cinco fuerzas de Porter.....	35
5.2.2	Análisis PESTEL.....	37
5.2.3	Matriz Evaluación de factores Externos (EFE)	39
5.3	Análisis interno	40
5.3.1	PENTEX.....	40
5.3.2	Matriz evaluación de factores internos (EFI)	41
5.4	Matrices de adecuación	42
5.4.1	Matriz Interna-Externa (IE).....	42
5.4.2	Matriz de Posicionamiento estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) ..	43
5.5	Población.....	45
5.5.1	Muestra.....	46
5.5.2	Ficha técnica.....	47
5.6	Identificación de las variables	47
6	Diagnóstico CAROPIN S.A.	48
6.1	Análisis externo.....	48
6.1.1	PESTEL.....	48
6.1.2	Las cinco fuerzas de Porter.....	57
6.2	Análisis interno	63
6.2.1	Pentex	63
6.2.2	Análisis del Modelo de Negocio	76
6.3	Matriz interna-externa (IE).....	78
6.4	Matriz PEYEA	79
7	Diseño modelo de direccionamiento estratégico.....	81
7.1	Propuesta Estructura organizacional - Organigrama.....	82
7.2	Propuesta Cadena de Valor:	84

7.3	Niveles de planeación para CAPROIN S.A.	85
7.4	Declaración de visión y misión	87
7.5	Objetivos estratégicos corporativos o a largo plazo:	88
7.6	Estrategias, metas, indicadores y responsables	89
8	Plan de implementación	94
9	Análisis Costo - Beneficio.....	101
10	Conclusiones y recomendaciones.....	106
10.1	Conclusiones	106
10.2	Recomendaciones.....	108
	Referencias	110

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Importaciones de CAPROIN S.A. y sus competidores 2016-2021	20
Ilustración 2 Organigrama CAPROIN S.A.	23
Ilustración 3 Variación anual del PIB Colombia.....	25
Ilustración 4 Modelo de Administración Estratégica	33
Ilustración 5 Modelo de Administración Estratégica	34
Ilustración 6 Proceso estratégico.....	34
Ilustración 7 Las cinco fuerzas competitivas de Porter	36
Ilustración 8 Análisis PESTEL	37
Ilustración 9 Matriz IE - Cuadrantes y estrategias	42
Ilustración 10 Factores que integran los ejes de la matriz PEYEA.....	44
Ilustración 11 Tipo de estrategia según PEYEA.....	44
Ilustración 12 Participación de ventas netas por producto	57
Ilustración 13 Participación por tipo de cliente en las ventas	58
Ilustración 14 PENTEX - Componente Estrategia y Estructura Organizacional CAPROIN S.A. ..	64
Ilustración 15 PENTEX - Componente Mercadeo y Comercialización CAPROIN S.A.	66
Ilustración 16 PENTEX - Componente Talento Humano - Cult. Organizacional CAPROIN S.A...	68
Ilustración 17 PENTEX - Componente Finanzas CAPROIN S.A.	69
Ilustración 18 PENTEX - Componente Innovación y Conocimiento CAPROIN S.A.....	72
Ilustración 19 PENTEX – Componente Operaciones CAPROIN S.A.....	73
Ilustración 20 Informe integral PENTEX para CAPROIN S.A.	74
Ilustración 21 Matriz IE CAPROIN S.A.....	78
Ilustración 22 Diagrama Matriz PEYEA para CAPROIN S.A.	79
Ilustración 23 Organigrama propuesto para CAPROIN S.A.....	83
Ilustración 24 Cadena de Valor propuesta para CAPROIN S.A.	85

Ilustración 25 Niveles de planeación CAPROIN S.A.	86
Ilustración 26 Objetivos Estratégicos CAPROIN S.A.	89
Ilustración 27 Formato plan operativo objetivo estratégico 1	96
Ilustración 28 Formato plan operativo objetivo estratégico 2	97
Ilustración 29 Formato plan operativo objetivo estratégico 3	98
Ilustración 30 Formato plan operativo objetivo estratégico 4	99

Lista de tablas

Tabla 1 Importaciones principales capítulos del arancel y principales países de origen.....	26
Tabla 2 País de Origen de las importaciones de CAPROIN S.A. 2016-2021	27
Tabla 3 Consulta de la Subpartida arancelaria No. 8483909000 para CAPROIN S.A.....	27
Tabla 4 Subcuenta Arancelaria No. 8483909000 – Perfil de la mercancía registrado en la DIAN ..	28
Tabla 5 Subpartida Arancelaria No. 8483909000 – Medidas a tener en cuenta en el proceso de importación	28
Tabla 6 Comparativo importaciones 2021 Subpartida arancelaria 8483909000 por empresa	29
Tabla 7 Ficha técnica de aplicación del modelo.....	47
Tabla 8 Evaluación modelo PENTEX	48
Tabla 9 Priorización situaciones Factor Político y Legal.....	49
Tabla 10 Priorización situaciones Factor Económico	50
Tabla 11 Priorización de situaciones factor Ecológico	52
Tabla 12 Priorización de situaciones factor Socio Cultural	53
Tabla 13 Priorización de situaciones factor Tecnológico	55
Tabla 14 Tabla EFE análisis PESTEL	56
Tabla 15 Matriz EFE Nuevos competidores	59
Tabla 16 Matriz EFE Proveedores	60
Tabla 17 Matriz EFE Compradores	61
Tabla 18 Matriz EFE Productos Sustitutos	62
Tabla 19 Matriz EFE Rivalidad entre los competidores	63
Tabla 20 Indicadores de Liquidez	70
Tabla 21 Indicadores de Actividad.....	70
Tabla 22 Indicadores de Rentabilidad.....	71
Tabla 23 Indicadores de Endeudamiento	71

Tabla 24 Matriz EFI para CAPROIN S.A.....	75
Tabla 25 Calificación Matriz PEYEA CAPROIN S.A.	79
Tabla 26 Estrategias producto aplicación matrices IE y PEYEA.....	81
Tabla 27 Tipos de objetivos por estrategia.....	81
Tabla 28 Propuesta declaración de visión, misión, principios y valores.....	87
Tabla 29 Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Crecimiento y desarrollo comercial.....	90
Tabla 30 Costeo Objetivo estratégico- Crecimiento y desarrollo comercial.....	90
Tabla 31 Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Desarrollo Tecnológico	91
Tabla 32 Costeo Objetivo estratégico- desarrollo tecnológico.....	91
Tabla 33 Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Gestión de la calidad.....	92
Tabla 34 Costeo Objetivo estratégico- Gestión de calidad	92
Tabla 35 Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Rentabilidad.....	93
Tabla 36 Costeo Objetivo estratégico- Rentabilidad.....	93
Tabla 37 Costo total implementación del modelo de direccionamiento estratégico	94
Tabla 38 Proyección ingresos	101
Tabla 39 Ahorros estimados en comisiones y gastos de viaje	103
Tabla 40 Análisis costo beneficio de la implementación	104

Introducción

De acuerdo con la información suministrada por el DANE y el Ministerio del Trabajo, se observa que en Colombia las MiPymes representan más del 90% del sector productivo nacional, aportan el 35% del PIB y generan el 80% del empleo del país (Ministerio del Trabajo, 2019). Considerando que las MiPymes son una parte muy importante del tejido empresarial de nuestro país, es imprescindible apoyar el desarrollo de modelos de planeación estratégica que las lleven a mejorar su productividad y eficiencia. Es por esto que, a través del presente trabajo, se pretendió realizar el diagnóstico de una Pyme colombiana y sugerir un modelo de direccionamiento estratégico que la impulse a mejorar sus resultados.

El concepto de administración o planeación estratégica consiste en la formulación, implementación y evaluación de decisiones multidisciplinarias que llevan a las empresas a alcanzar sus objetivos en el largo plazo (David, 2017). De acuerdo con Pérez Uribe (2010) en las conclusiones de los estudios del grupo de investigación en gerencia G3Pymes de la Universidad Ean, la injerencia de la función gerencial de las empresas afecta de manera importante sus resultados disminuyendo su productividad.

En las últimas décadas, el concepto de alineación estratégica ha sido un centro de preocupación para investigadores y profesionales. Esta alineación está asociada al proceso de planificación estratégica para lograr un alto nivel de desempeño estratégico y competitivo.

La globalización de industrias y mercados representa una tendencia clave de la última década. Este proceso evolutivo, que se prevé será más frecuente en el futuro, requiere estrategias a largo plazo que le permitan a las empresas, industriales y comerciales satisfacer las necesidades, utilizando la ventaja competitiva para expandirse más allá de las fronteras nacionales (Smith y West, 2008).

Los fabricantes de bienes industriales, comerciales y de consumo deben abordar las amenazas de origen nacional y extranjero y utilizar cada vez más un contexto global para la

planificación estratégica de las operaciones para garantizar con ello a los mercados cambiantes la continuidad de dar respuesta permanente a las diferentes eventualidades comerciales que se presentan en el mundo.

CAPROIN S.A. es una empresa comercializadora de repuestos industriales, representante y distribuidora de reconocidas marcas internacionales especializadas en transmisión de potencia mecánica, separación magnética y movimiento de materiales secos a granel, con 38 años de experiencia en el mercado colombiano atendiendo la gran industria del país, y formada gracias a la experiencia e intuición de sus socios fundadores.

La rápida evolución de la tecnológica y la interconectividad global, han facilitado a los usuarios finales un mayor acceso a la información y un acercamiento a los fabricantes, generando una posible amenaza para CAPROIN S.A. quien, como comercializadora, es una intermediaria dentro de la cadena de suministro que de no generar valor para el cliente y para los proveedores, se podría percibir que tan solo encarece el producto.

Aunque el desarrollo del comercio electrónico y el marketing digital es otro de los grandes avances en la evolución tecnológica de este siglo que amenaza la intermediación comercial, los productos y las aplicaciones en las que se requieren estos, dentro del sector atendido por empresas como la analizada, tienen un alto contenido técnico que normalmente requiere la asesoría y el acompañamiento en sitio por parte de un experto, lo que se convierte en una oportunidad para generar valor dentro de la cadena, a través de ese conocimiento técnico del equipo comercial y la asesoría que puedan brindar a los clientes.

En los últimos 10 años, ante la falta de resultados, algunos de los representados le han retirado la exclusividad de sus marcas y han abierto otros distribuidores. Incluso, en algunos casos, han empezado a segmentar el mercado por territorio o por industria, generando una fuerte competencia entre distribuidores, que no favorece en ninguna medida a CAPROIN S.A.

La complejidad de la venta de estos productos, por tratarse de una venta técnica, ha llevado a que el equipo comercial dé prioridad a las representaciones con productos más transaccionales, de ciclo de venta corto, pero de menor margen, dejando de lado otras líneas de mayor complejidad, pero sobre las cuales los representados de igual manera exigen resultados.

Frente a lo anterior, surge el siguiente cuestionamiento ¿es viable diseñar un modelo de planeación estratégica para CAPROIN S.A., que se articule a su modelo de negocio? Este trabajo muestra en su primera parte, la información y estructura de la empresa objeto de investigación, identifica a sus competidores y el sector donde estas empresas se desarrollan.

Posteriormente presenta el marco teórico que sustentará la propuesta para la empresa, y que parte de un diagnóstico interno y externo realizado a través de herramientas que facilitan la identificación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que afectan a la empresa, para finalmente sugerir un modelo de direccionamiento estratégico y un plan de implementación que le permitirá a la empresa mejorar sus resultados en los próximos cuatro años.

1 Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa CAPROIN S.A.

1.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las actividades de planeación estratégica desarrolladas en la actualidad por CAPROIN S.A.
- Analizar el modelo de negocio de CAPROIN S.A. para identificar los elementos estratégicos organizacionales que se deben gestionar.
- Diseñar un Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa CAPROIN S.A.
- Proponer el Plan de implementación del Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa CAPROIN S.A.

2 Justificación

CAPROIN S.A. es una empresa con una trayectoria de 38 años en el mercado de transmisión de potencia mecánica, lo que la puede clasificar como una empresa exitosa ya que se ha mantenido durante todo este tiempo, y ha logrado sobrevivir a los altibajos de la economía y del mercado. Sin embargo, en los últimos cinco años (2017 a 2021) la empresa no ha podido alcanzar su presupuesto (ingresos y utilidades), con un crecimiento total de tan solo un 4% en el mismo período de tiempo, pero por debajo del crecimiento de la economía del país (hasta antes de la pandemia) y de los sectores que atiende.

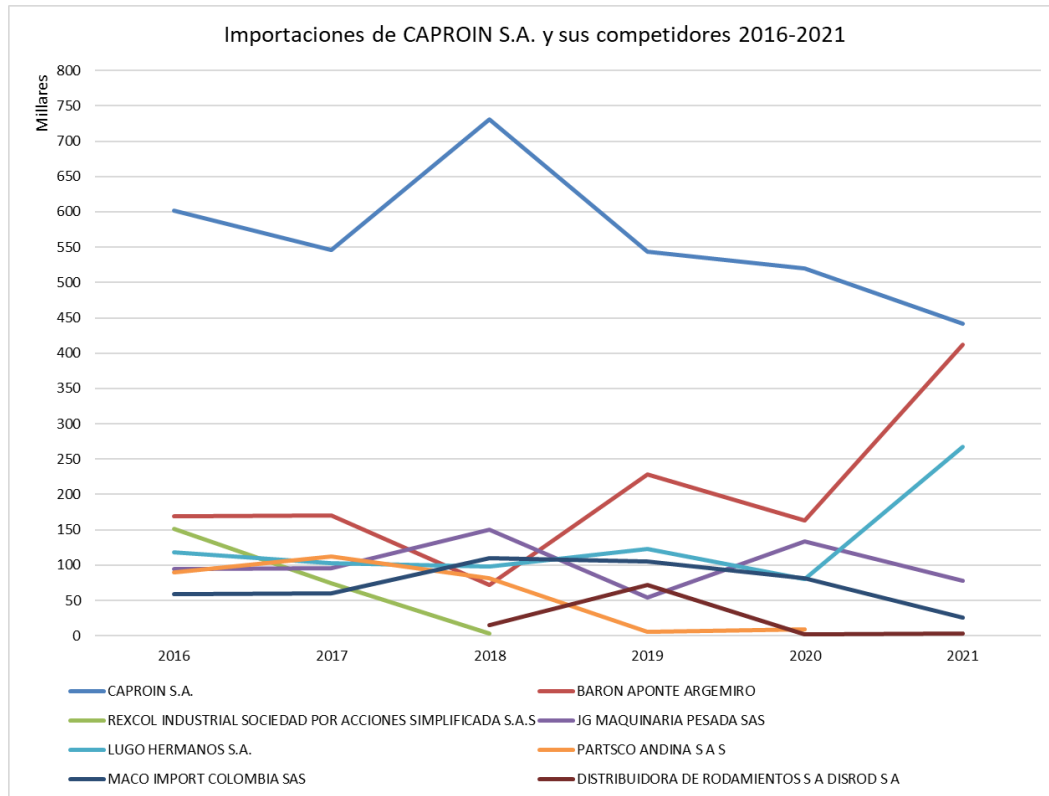
La Ilustración 1 muestra el comportamiento en los últimos 6 años (2016 hasta el año 2021) de las importaciones que realiza CAPROIN S.A., y sus principales competidores en los productos que comercializa la empresa: 1. Baron Aponte Argemiro, 2. Rexcol, 3. JG Maquinaria Pesada SAS, 4. Lugo Hermanos, 5. Partesco, 6. Maco Import Colombia S.A.S. y 7. Disrod.

En la Ilustración 1 también se puede observar comparativamente que, aunque CAPROIN S.A. es la empresa con mayor volumen de importaciones en los últimos 7 años, la aparición de nuevos competidores (Maco Import, Induherzig) y el crecimiento de otras empresas (Disrod, Baron Aponte) que existen hace varios años en el mercado, entran a ser competencia directa al obtener la autorización de las fábricas para importar y distribuir los mismos productos que comercializa CAPROIN S.A. También se aprecia la desaparición de la empresa Rexcol, quien fue un competidor muy fuerte hasta el año 2017 y que ahora se dedica a otro tipo de mercado.

En un mercado competitivo, es imprescindible que los administradores de las empresas formulen e implementen estrategias que permitan que las compañías busquen superar a sus rivales del sector y le den una ventaja competitiva, como también que estén preparados y capacitados para la actividad negociadora para que de esta manera puedan incrementar sus ganancias y rentabilidad. La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas (Porter, 1982).

Ilustración 1

Importaciones de CAPROIN S.A. y sus competidores 2016-2021



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos de Daater (2022)

A partir del trabajo de investigación, surgirá un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa CAPROIN S.A., que le permitirá poner en marcha los elementos identificados en el mercado de la comercialización, para que la empresa pueda desarrollar su misión y su visión, buscando cumplir los objetivos corporativos y las metas establecidas. Así mismo, se prevé que el modelo contenga una estrategia de seguimiento y control que le permita optimizar sus recursos, e identificar y reducir las dificultades que afrontan las empresas en el mercado, estableciendo responsabilidades, controlando y evaluando el desempeño de cara a medir el cumplimiento de las metas establecidas a partir de su definición.

3 Marco institucional

3.1 Presentación general de la empresa

CAPROIN S.A. es una comercializadora de repuestos industriales especializada en procesos de transmisión de potencia mecánica, separación magnética y movimiento de materiales a granel. Fue fundada en 1984 en Cali, Colombia y su objeto social es la importación y comercialización de productos y equipos industriales, materias primas, partes y repuestos, relacionados con la industria y la ingeniería en general y, además, prestar servicios de ingeniería, asesoría, instalación, puesta en marcha, reparación y mantenimiento de los procesos, equipos o partes relacionados con la industria.

La sede principal se encuentra ubicada en el municipio de Yumbo (Valle del Cauca) y cuenta con oficinas comerciales en Bogotá, Medellín y Barranquilla. En total tiene 21 empleados, todos con contrato a término indefinido. El promedio de facturación anual entre el 2016 y el 2021 es de COP 4,740 millones de pesos (USD 1.3 millones de dólares¹).

De conformidad con lo establecido en el Decreto 1074 de 2015 adicionado por el Decreto 957 de 2019 y la Resolución 2225 de 2019 la empresa, teniendo en cuenta el valor de los ingresos por actividades ordinarias, se clasifica en cuanto a tamaño como Pequeña Empresa, y pertenece al sector Comercio.

3.2 Referentes estratégicos

CAPROIN S.A. tiene definida como su misión la comercialización de equipos de alta calidad en transmisión de potencia mecánica, separación magnética y conducción de materiales a granel, orientados hacia la industria mediana y grande de Colombia. Esto, con el propósito de ayudar a solucionar las necesidades que se presentan en estos campos, buscando –a través de la tecnología y el conocimiento– prestar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente. Además,

¹ TRM Aplicada: Promedio 2021 \$3,743

se preocupa por mantener una imagen de honestidad, seriedad, responsabilidad y cumplimiento, así como por el bienestar y el desarrollo personal y profesional del recurso humano de la compañía.

Su visión es convertirse en una organización sostenible y referente, por su capacidad para brindarle a sus clientes soluciones confiables basadas en el desarrollo tecnológico y un equipo altamente calificado, capaz de transformar y adaptarse de manera ágil a los cambios y avances de la industria.

Como valores corporativos tiene definidos la ética, la honestidad, la sana competencia y el profesionalismo. Adicionalmente, uno de sus principios básicos es creer en la gente y promover la comunicación como uno de sus valores clave, el cual debe ser desarrollado y constituido por sus colaboradores como una de sus fortalezas.

En el mercado busca competir con un servicio personalizado y altamente diferenciado a través del conocimiento técnico y profesionalismo de su equipo comercial, conformado en su totalidad por Ingenieros Mecánicos e Ingenieros de Procesos, quienes brindan asesoría sobre las diferentes aplicaciones a los usuarios finales en las fábricas de sus clientes.

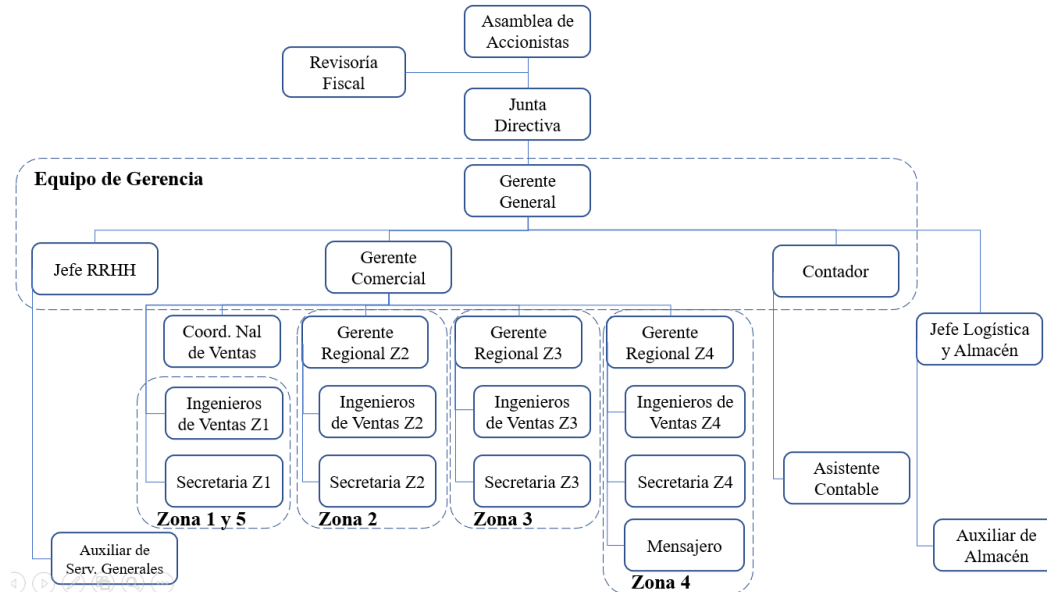
3.3 Estructura organizacional

En su estructura, la empresa se encuentra organizada por funciones, lo que da claridad sobre la cadena de mando establecida dentro de la compañía a todos los colaboradores. En la Ilustración 2 se encuentra el organigrama actual de la compañía.

En CAPROIN S.A. existe un Equipo de Gerencia creado por la Junta Directiva como órgano de apoyo de la gestión administrativa del Gerente General, y constituido, además del Gerente quien actúa como líder del Equipo, por los jefes de área: comercial, contable y recursos humanos. Los objetivos básicos del Equipo de Gerencia son: 1) Poner a los clientes primero y ante todo en sus acciones. 2) Velar por los intereses financieros de la compañía. 3) Ser flexibles al tomar decisiones de calidad. 4) Mantener a los demás miembros de la compañía informados.

Ilustración 2

Organigrama CAPROIN S.A.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos de la empresa - (febrero 2021)

A nivel comercial, el país está dividido en cinco zonas que garantizan el cubrimiento de la industria a nivel nacional: zona 1 (Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Putumayo), zona 2 (Antioquia, Chocó, norte de Caldas y sur de Córdoba), zona 3 (Norte de Córdoba, Bolívar, Magdalena, Atlántico, Cesar, Sucre y Guajira), zona 4 (Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Santander, Santander del Norte, Casanare, Meta, Arauca, Tolima y Huila) y zona 5 (Centro y sur de Caldas, Risaralda, Quindío y norte del Valle del Cauca). Las zonas 1 y 5 se trabajan desde la sede principal (Yumbo) y, por lo tanto, a diferencia de las otras zonas, no tienen un gerente regional dado que todo el personal administrativo se encuentra en esta sede. El Gerente Regional, además de tener funciones y responsabilidades como ingeniero de ventas, funge como administrador de la agencia y de todos los recursos que esta maneja. Algunos servicios, como el de aseo y todos los servicios relacionados con tecnologías de la información se encuentran tercerizados.

3.4 Productos o servicios ofertados

La empresa ofrece productos especializados y repuestos en transmisión de potencia mecánica, equipos de separación magnética y sistemas de limpieza, y para el manejo de materiales a granel para la industria pesada (industria del acero, minería, industria del cemento, industria papelería e industria azucarera) y para la industria liviana (alimentos y bebidas, farmacéuticas). Todos los productos son importados y de marcas ampliamente reconocidas en la industria mundial por su alto nivel de calidad.

También ofrece servicios complementarios a los productos que vende, contando con el respaldo de las fábricas que representa en cuanto al suministro de repuestos originales como garantía de su trabajo. Los principales servicios que ofrece son: servicios de ingeniería (cálculos de ingeniería y diseños), servicios de instalación, montaje o arranque de equipos, servicios de inspección del estado de los equipos, y de inspección de vibraciones y temperaturas, servicio de mantenimiento, servicios de alineación, servicios de inspección y calibración de detectores de metales y de imanes permanentes, y servicio de cambio de ruedas de apoyo de cuerpos rotatorios en la industria azucarera.

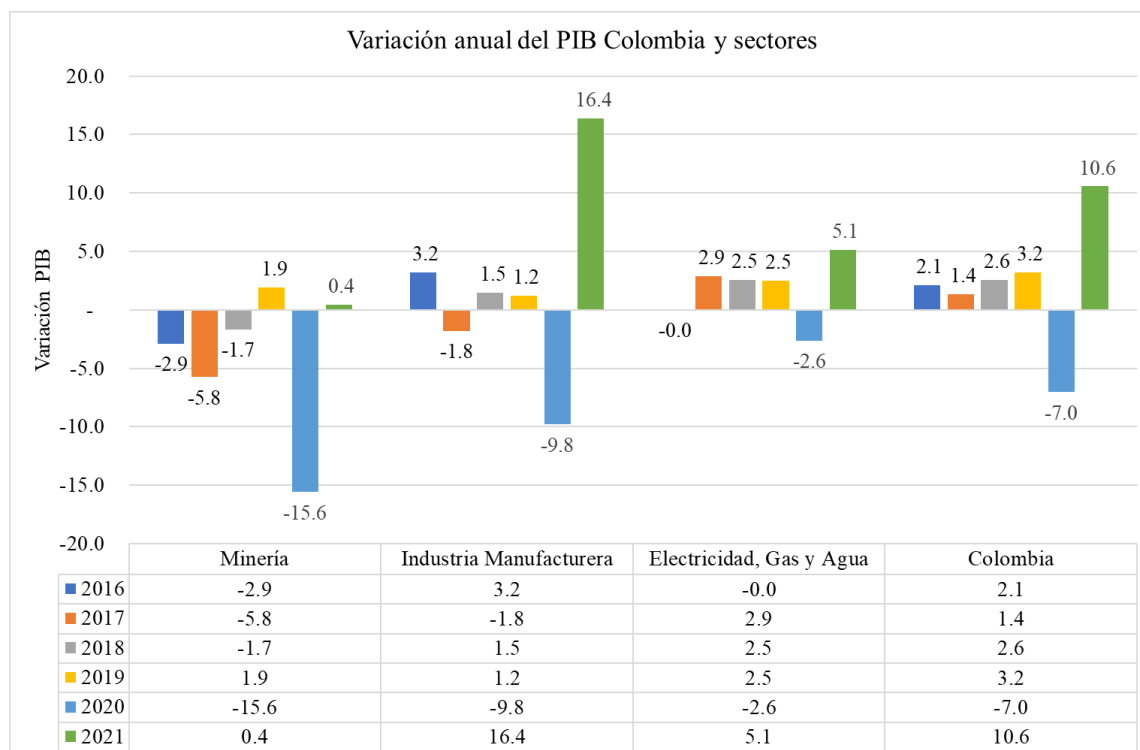
3.5 Análisis del sector

Aunque CAPROIN S.A. es una comercializadora y se clasifica dentro del sector comercio, hay que tener en cuenta que en Colombia este sector es bastante heterogéneo. De acuerdo con la economía clásica, la empresa pertenecería al sector secundario o industrial o de manufactura, que es aquel que comprende las actividades económicas relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. A su vez, este sector se encuentra dividido en dos subsectores: extractivo (minería y petróleo) y de transformación. En Colombia, las actividades económicas se diferencian dependiendo de su especialización, concepto que eleva los dos subsectores mencionados anteriormente al nivel de sectores de la economía, a los cuales CAPROIN S.A. presta sus servicios.

En la Ilustración 3, se observa el comportamiento del producto interno bruto (PIB) de Colombia en los sectores minero energético, la industria manufacturera y en el sector de electricidad, gas y agua, que son los sectores, como se mencionó anteriormente, a los que sirve principalmente CAPROIN S.A. Aunque con resultados negativos en los tres primeros años, se puede observar una recuperación del sector minero energético hasta lograr un resultado positivo en el 2019. El año 2020 se ve afectado en todos los sectores por la crisis generada por la pandemia de la Covid-19.

Ilustración 3

Variación anual del PIB Colombia



Fuente: Elaboración propia con información sectorial presentada por el Banco de la República (febrero 2022)

Actualmente en Colombia se realizan importaciones para la mayoría de los sectores de la industria. En la Tabla 1, se observan las importaciones totales realizadas en el país según los principales capítulos del arancel y los principales países de origen de donde se trajeron estos

productos. La consulta está limitada a los capítulos sobre los cuales la empresa CAPROIN S.A. realiza sus principales importaciones.

Entre los años 2016 y 2021, el 98% de las importaciones realizadas por CAPROIN S.A. Se realizaron a través de compras a los Estados Unidos, aunque solo un 77% de estas eran originarias de ese país.

Tabla 1

Importaciones principales capítulos del arancel y principales países de origen

Principales Importaciones de Colombia según capítulos y principales países de origen 2016-2021 (millones de dólares)							
Capítulo	Países de Origen						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Calderas máquinas y partes	China	1,599.2	1,541.5	1,720.0	1,863.2	1,906.5	2,527.2
	Estados Unidos	1,077.6	1,168.0	1,234.8	1,174.0	984.8	924.1
	México	362.4	347.7	329.3	409.1	302.7	339.4
	Alemania	319.2	392.0	358.1	355.1	287.8	330.2
	Demás países	1,903.8	2,036.1	2,170.6	2,193.6	1,673.8	2,043.2
	Total	5,262	5,485	5,813	5,995	5,156	6,164
Combustibles y aceites minerales y sus productos	Estados Unidos	2,988.8	2,514.5	2,577.3	3,441.9	1,814.2	2,897.3
	Trinidad y Tobago	51.6	1.4	38.7	21.6	13.6	93.9
	Perú	14.2	4.1	1.4	0.8	0.6	0.8
	México	185.8	178.4	226.6	137.4	9.1	13.6
	Demás países	594.6	1,024.6	691.4	924.2	364.7	761.1
	Total	3,835	3,723	3,535	4,526	2,202	3,767
Fundición, hierro y acero	China	257.9	310.1	465.6	423.4	280.9	899.6
	México	149.5	164.2	231.3	230.3	157.7	282.6
	Japón	193.3	231.2	228.0	198.2	197.5	388.4
	Brasil	166.2	193.3	325.2	267.8	156.1	153.9
	Demás países	485.1	444.9	555.6	503.4	379.9	954.8
	Total	1,252	1,344	1,806	1,623	1,172	2,679

Fuente: Elaboración propia con información de importaciones de DANE (2022)

En la Tabla 2 se encuentra la lista de los países de origen de la mercancía importada por CAPROIN S.A. Si se compara esta información con el principal país de origen mostrado en la Tabla 1 para el capítulo de Calderas máquinas y partes (capítulo 84 del arancel), donde el país de origen principal es China que es ampliamente conocido por sus costos de fabricación inferiores al promedio de la industria, por lo que podría ser necesario entrar a revisar la viabilidad de traer de ese país los productos que comercializa que en su mayoría provienen de Estados Unidos.

Tabla 2

País de Origen de las importaciones de CAPROIN S.A. 2016-2021

Año	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
Estados Unidos	583.9	92%	538.2	93%	683.5	88%	325.6	57%	315.3	57%	353.7	67%
China	35.8	6%	14.3	2%	79.9	10%	233.7	41%	170.9	31%	132.4	25%
México	10.3	2%	-	0%	3.5	0%	7.8	1%	33.9	6%	36.6	7%
Alemania	1.6	0%	20.6	4%	0.8	0%	4.6	1%	-	0%	-	0%
Brasil	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	17.6	3%	2.4	1%
Otros	-	0%	7.4	1%	6.5	1%	3.9	1%	16.2	3%	3.1	1%
Total CAPROIN S.A.	631.6	100%	580.6	100%	774.2	100%	575.6	100%	553.9	100%	582.2	100%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos de Daater (2022)

De acuerdo con la información suministrada por la compañía, durante el año 2021 la empresa tramitó ante la DIAN trescientas sesenta y tres (363) declaraciones de importación por un valor FOB aproximado de cuatrocientos noventa y cinco mil dólares (USD 494,905) dentro de una variedad de treinta y tres (33) subpartidas arancelarias. Para este estudio consideramos tomar la subpartida arancelaria No. 8483909000, que es la que representa el 31% de las declaraciones de importación en cantidad (114 declaraciones) y el 48% en valor FOB (USD 237,517), tal como se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3

Consulta de la Subpartida arancelaria No. 8483909000 para CAPROIN S.A.

Partida Arancelaria	Detalle	País de origen	Cantidad de declaraciones	Valor FOB
8483909000	DMS PARTES DE LOS ARBOLES DE TRASMISION Y MANIVELAS	Brasil, Canadá, Estados Unidos, México	114	USD 237,517

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos de (Daater, 2022)

Continuando con el ejemplo de la subpartida arancelaria 8483909000, en la Tabla 4 se encuentra el perfil de la mercancía registrado en el portal de la DIAN, incluyendo una amplia

descripción de los productos amparados bajo esta nomenclatura, así como la unidad de medida con la que se debe detallar la mercancía en el momento de la nacionalización.

Tabla 4

Subcuenta Arancelaria No. 8483909000 – Perfil de la mercancía registrado en la DIAN

PERFIL DE LA MERCANCÍA	
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura
ARIAN	8483.90.90.00
Descripción	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos Arboles de transmisión (incluidos los de levas y los cigüeñales) y manivelas; cajas de cojinetes y cojinetes; engranajes y ruedas de fricción; husillos fileteados de bolas o rodillos; reductores, multiplicadores y variadores de velocidad, incluidos los convertidores de par; volantes y poleas, incluidos los motones; embragues y órganos de acoplamiento, incluidas las juntas de articulación. - Ruedas dentadas y demás órganos elementales de transmisión presentados aisladamente; partes: - - Partes
Unidad física	u - Unidades o artículos

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos de DIAN (2021)

En la Tabla 5 se encuentran las medidas que todo importador debe tener en cuenta para la subpartida arancelaria mencionada tales como: impuestos, si están sometidos a gravámenes especiales por acuerdos internacionales, o si se requiere alguna descripción detallada de mercancías por tener algún tipo de control especial.

Tabla 5

Subpartida Arancelaria No. 8483909000 – Medidas a tener en cuenta en el proceso de importación

MEDIDAS		
Concepto	Importaciones	Exportaciones
Gravamen	X	
IVA	X	
Gravámenes por acuerdos internacionales	X	
Régimen de comercio	X	
Descripciones de mercancías	X	X

Fuente: Elaboración propia con base en la consulta realizada en DIAN (2021)

De igual manera se realizó un comparativo del comportamiento durante el año 2021 de las importaciones realizadas para esta subpartida arancelaria de las empresas clasificadas por CAPROIN S.A. como competidores. La información se puede observar en la Tabla 6.

Tabla 6

Comparativo importaciones 2021 Subpartida arancelaria 8483909000 por empresa

Partida Arancelaria: 8483909000		
Año: 2021		
IMPORTADOR	Cantidad declaraciones	Valor FOB (usd)
CAPROIN S.A.	114	237,517
BARON APONTE ARGEMIRO	15	257,073
JG MAQUINARIA PESADA SAS	1	78,257
LUGO HERMANOS S.A.	14	62,401
INTERNACIONAL DE RODAMIENTOS	2	51,308
DISTRIBUIDORA DE RODAMIENTOS S A DISROD S A	16	8,859
ALMACEN RODAMIENTOS S.A.	15	6,306
MACO IMPORT COLOMBIA SAS	2	4,237

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos de Daater (2022)

Como se puede observar en la Tabla 6, en cuanto a valor FOB el valor mayor corresponde al importador BARON APONTE ARGEMIRO, aunque solamente presenta 15 declaraciones de importación frente a las 114 que tiene la empresa analizada, con tan solo un 8% menos en valor FOB. De acuerdo con la información suministrada por la empresa, este competidor no es un competidor habitual en el producto acoples, y posiblemente, este mayor valor corresponde a un negocio puntual de una máquina para un cliente, y lo mismo posiblemente ocurre con el tercero en la lista (JG Maquinaria Pesada). Los otros importadores en la lista, durante el año 2021 para la partida arancelaria consultada, no muestran un volumen importante de importaciones comparado con las importaciones realizadas por CAPROIN S.A.

Las empresas que como CAPROIN S.A. importan y comercializan maquinaria y repuestos en general, para ser eficientes deben realizar de manera coordinada el trámite de importación ante las diferentes aduanas. Este trámite se ve afectado por la tasa representativa del mercado (TRM) ya

que se utiliza la tasa del día en que se liquida la declaración de importación. Esta tasa es volátil y ante la debilidad del peso colombiano frente al dólar cambia diariamente, lo que afecta el costo de la importación. Los costos asociados a la distribución física internacional como el flete internacional (aéreo, marítimo, terrestre), así como los costos de nacionalización (aranceles, impuestos, gastos en puerto) y movimiento de la mercancía hasta su destino final, afectan el costo de los productos importados.

4 Marco teórico del anteproyecto

El sustento teórico – científico para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se basa en el estudio y análisis de los conceptos de Direccionamiento Estratégico y Modelos de planeación, todos ellos asociados con la administración estratégica de las empresas.

4.1 Direccionamiento Estratégico

Aunque la teoría de la administración y el direccionamiento estratégico se vienen utilizando en la práctica empresarial sistemáticamente desde la década de 1960, en el siglo XXI la globalización, el rápido avance del desarrollo tecnológico y la era de la información han hecho que el trabajo de la gestión estratégica sea un requisito que puede estar desfasado de la práctica. La gestión estratégica es un tema muy amplio, que implica el conocimiento de la gestión, la economía, y hasta la sociología y la psicología. (Tan y Ding, 2015).

Desde el aspecto económico, el direccionamiento estratégico ayuda a demostrar si la planeación y las metas garantizan la capacidad que tiene la empresa para responder a las exigencias que puedan afectar la gestión, como la utilización óptima de los recursos, cambios que producen los factores internos y externos, y de acuerdo con los resultados, determinar si las decisiones han sido eficientes para garantizar las capacidades competitivas requeridas por las organizaciones para continuar en el mercado. (David, 2017).

El mismo autor plantea que la administración estratégica se enfoca en la gestión de los negocios en lo relacionado con la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, las cuales cobran mayor importancia en el momento en que se integran otros sistemas como el marketing, negocios internacionales, el área financiera y el sistema de gestión de operaciones y producción.

El direccionamiento estratégico debe tener un fin. El propósito principal de desarrollar una estrategia es crear un objetivo con enfoque y armonía a través del desarrollo de perspectivas, posiciones, modelos y planes con respecto a la orientación, y apoyados en la tecnología de la

información. La confianza de la gerencia estratégica está en transferir la información que se puede utilizar para ayudar a los clientes. (Bulan, et al., 2021)

De acuerdo con Goshal et al. (2002), la estrategia integra los objetivos, las políticas y el proceder en una totalidad cohesiva. El éxito de la formulación de la estrategia determina la asignación adecuada y viable de los recursos, fundamentada en sus capacidades y carencias internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos de la competencia.

La estrategia en una organización puede ser vista desde varias perspectivas: como un planteamiento, una hoja de ruta; como un modelo, un patrón que ayuda a definir la coherencia en el tiempo; como un posicionamiento y una productora de valor; como una perspectiva, es decir, el medio fundamental para que una empresa lleve a cabo sus acciones. En definitiva, la dirección estratégica provee a las empresas una orientación, concentra los esfuerzos coordinando las actividades, define a la organización diferenciándola del resto de las compañías y es fuente de coherencia facilitando la acción y las decisiones. (Ahlstrand, et al., 1998).

El direccionamiento estratégico desde la construcción de la misión y visión debe orientar a la organización al desarrollo de estrategias gerenciales para lograr la continuidad y supervivencia en el tiempo y lograr en los clientes fidelidad, confianza, y credibilidad. (Cardona, et al., 2017).

4.2 Modelos de planeación

El rol de la gerencia moderna con la definición de estrategias se hace fundamental en los nuevos entornos competitivos para satisfacer el cliente, donde se vive una amplia facilidad para acceder a los mercados de casi todo el mundo en términos de calidad y costo. El cambio no debe ser solo interno en la organización, sino que también deben incluir la perspectiva internacional, debido a la alta saturación de los mercados, en el propósito de lograr una mayor perspectiva de crecimiento. (Cardona y Duque, 2014).

Como lo mencionan los mismos autores, la estrategia gerencial debe incluir en el marco de la competencia por lo menos estrategias de: innovación, corporativa, de internet y tecnología y

definición de la estructura organizacional para la internacionalización. Se deben buscar acciones diferenciadoras combinando la gestión global con la local y su mercado.

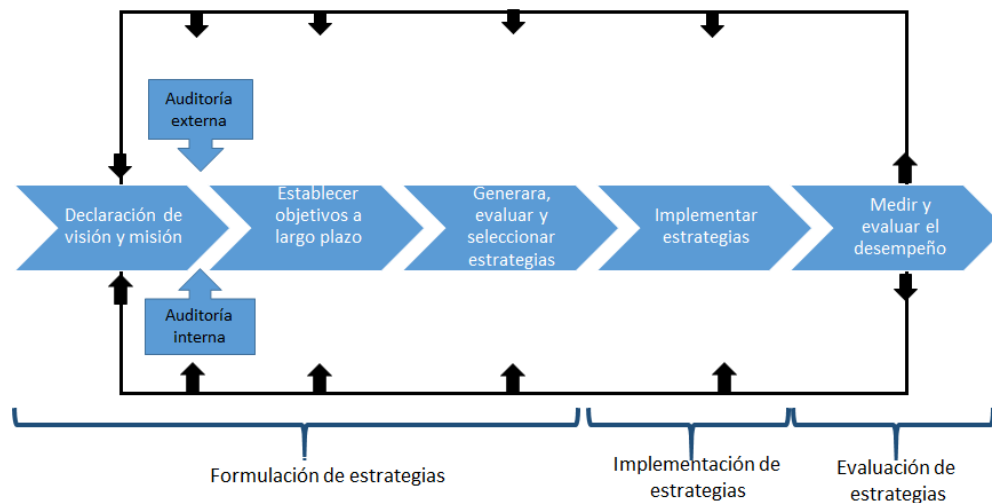
La planeación por escenarios es otra metodología estratégica, fundamentada en la incertidumbre proyectando en el largo plazo ámbitos o escenarios tanto internos como externos de la empresa, esta herramienta, ofrece la creación de imágenes futuras sobre algunos temas, construidas mediante elementos cualitativos y cuantitativos, considerando su interrelación, logrando alta consistencia entre todos los elementos (Vacík y Zahradníčková, 2014).

Este último método se aplica exclusivamente para la toma de decisiones de largo plazo, con alto grado de incertidumbre y que generan un impacto estratégico, significativo y duradero. (Agudelo, et al., 2016).

Cualquier modelo, representa en sí algún proceso. Un modelo por sí mismo, no garantiza que sea lo mejor, sin embargo, es la forma más clara de formular, implementar y evaluar estrategias (David, 2017).

Ilustración 4

Modelo de Administración Estratégica

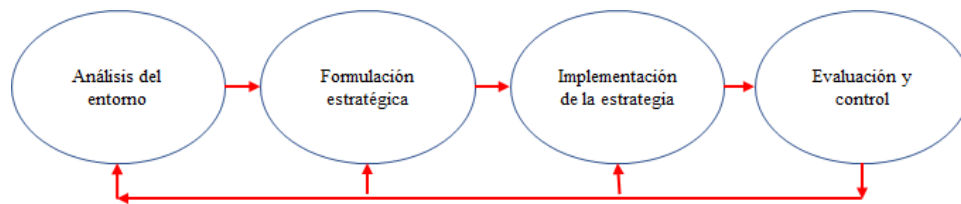


Fuente: Elaboración propia con base en David (2017)

La mejor forma de superar a otra organización es optando por un modelo de planeación racional, el cual pronostica entornos inciertos y siempre con evolución a dinámico y el secreto está en saber realizar análisis y pronóstico de la forma más acertada posible a situaciones cada vez más cambiantes. (Wheelen y Hunger, 2013)

Ilustración 5

Modelo de Administración Estratégica

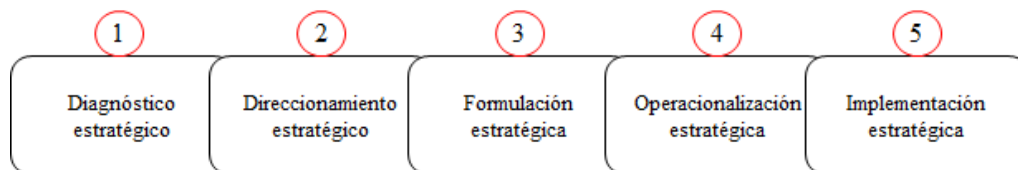


Fuente: Elaboración propia con base en Wheelen y Hunger (2013)

El objetivo de la planeación estratégica, es ser un modelo que orienta hacia una forma estratégica de pensar, hacia la consolidación de un sistema gerencial originado en la cultura estratégica. Este proceso de planeación estratégica se compone de cinco (5) etapas interconectadas. De acuerdo con (Serna, 2014).

Ilustración 6

Proceso estratégico



Fuente: Elaboración propia con base en Serna (2014)

5 Diseño metodológico

A través del diseño metodológico se establece el plan de trabajo que definirá las estrategias y los procedimientos a través de los cuales se recopilará la información para su posterior procesamiento, análisis e interpretación con el fin de dar respuesta al problema planteado y a los objetivos establecidos.

5.1 Tipo de investigación

De acuerdo con los descriptores básicos, el tipo de investigación del proyecto según su propósito corresponde a una investigación aplicada, puesto que se realiza directamente sobre la empresa CAPROIN S.A., según el grado de profundidad es una investigación descriptiva dado que se trata de información y procesos ya existentes y el estudio ayudará a precisarlos y mejorarlos. Según las fuentes de datos corresponde a una investigación cualitativa ya que, aunque hay información, no hay una estructura clara de los datos que se van a investigar.

Según su inferencia es una investigación inductiva puesto que se parte de la exploración, el análisis y la observación de la información levantada en los análisis interno y externo de la empresa, para establecer patrones de comportamiento de la gestión de la empresa y definir una metodología de planeación estratégica, y según su temporalidad es una investigación transversal ya que se realizará considerando solamente el momento actual de la empresa.

5.2 Análisis externo

Para el análisis externo se consideraron dos modelos: las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL.

5.2.1 Las cinco fuerzas de Porter

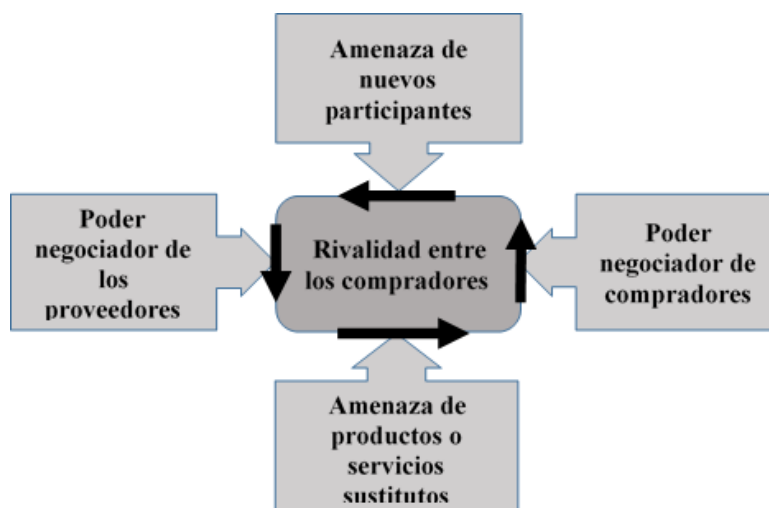
El modelo fue creado por el Ingeniero, Economista y profesor de Harvard Business School Michael E. Porter, el cual se centra en el análisis del nivel de competencia de la organización, para así desarrollar la estrategia de negocio. En la Ilustración 7 se observan las cinco fuerzas y su interrelación, planteadas por Porter.

El modelo sugiere el análisis de cada una de las cinco fuerzas que contiene:

1. **Amenaza de nuevos participantes o competidores:** Se debe analizar qué tan fácil o no, es la entrada de nuevos participantes o competidores al mercado de la organización.
2. **Poder negociador de los proveedores:** Se identifica si la organización puede con facilidad cambiar de proveedor.
3. **Poder de negociación de los compradores o clientes:** Se refiere a la capacidad que tienen los compradores o clientes para negociar el precio de un producto.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** Se analiza la existencia en el mercado de productos sustitutos a los ofertados por la organización.
5. **Rivalidad entre los competidores:** Es el resultado de las demás fuerzas y se dice que entre menos competido sea un sector más rentabilidad y viceversa.

Ilustración 7

Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia, con la información de Porter (2008)

5.2.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (PEEST por sus siglas en inglés) es otra de las herramientas de planeación estratégica que le permite a la empresa complementar el análisis externo y/o macroeconómico del ambiente en el cual opera la empresa, entender el entorno en el que se desarrolla suministrando datos que ayudan a predecir situaciones y circunstancias futuras, contextualiza la empresa dentro del mundo que la rodea. (Walsh, 2021).

Es una herramienta de planificación estratégica utilizada para evaluar el impacto de seis factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Es una herramienta analítica para la planificación estratégica de negocios y al mismo tiempo es un marco estratégico para comprender las influencias externas en una empresa o en cualquier proyecto. (Rastogi y Trivedi, 2016).

Ilustración 8

Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia con información de Rastogi y Trivedi (2016)

La evaluación de los factores va acompañada de subcategorías, y algunas de ellas pueden estar relacionadas con más de un tipo de factor. A continuación, se presenta una breve descripción los factores y las subcategorías que aportan información para el análisis.

i). Factor político: Determina la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria, por ejemplo, a través de impuestos que afecten y cambien las estructuras generadoras de ingresos totales de las organizaciones. Los factores políticos incluyen las políticas fiscales, los aranceles comerciales, proteccionismo de mercados, acuerdos internacionales y conflictos internos entre otros, que un gobierno puede imponer alrededor del año fiscal y pueden afectar en gran medida el entorno empresarial (económico). (Rastogi y Trivedi, 2016)

ii). Factor económico: Este factor es determinante del desempeño de una economía que afecta directamente a una empresa y tiene efectos a largo plazo, como un aumento en la tasa de inflación que afecta la forma en que las empresas cotizan sus productos y servicios. Adicionalmente, afectaría el poder adquisitivo de un consumidor y cambiaría los modelos de demanda/oferta para esa economía. Los factores económicos incluyen la tasa de inflación, las tasas de interés, los tipos de cambio y los patrones de crecimiento económico, entre otros. También explica la IED (inversión extranjera directa) dependiendo de ciertas industrias específicas que están pasando por este análisis. (Rastogi y Trivedi, 2016)

iii). Factor social: Este factor considera todos los eventos que afectan al mercado y a la comunidad socialmente (ventajas y desventajas). Estos eventos incluyen expectativas culturales, normas, dinámicas de población, conciencia saludable, altitudes de carrera, calentamiento global, marketing digital, etc. Estos factores analizan el entorno social del mercado y miden determinantes como las tendencias culturales, demografía, análisis de población, etc. (Rastogi y Trivedi, 2016)

iv). Factor tecnológico: Se refiere a las innovaciones en tecnología que afectan las operaciones de la industria y el mercado tanto favorable como desfavorablemente: automatización, el Internet de las cosas (IoT), la investigación y el desarrollo y la cantidad de conocimiento tecnológico que posee un mercado. Tiene en cuenta todos los eventos que afectan a la tecnología, y también hay que considerar la rápida obsolescencia que puede tener. También puede considerar los

obstáculos a la entrada en determinados mercados y los cambios en las decisiones financieras.

(Rastogi y Trivedi, 2016)

v). Factor ecológico o ambiental: Incluyen todos los factores que influyen o están determinados por el entorno circundante. Los factores de un análisis ambiental de negocios incluyen, el clima, la ubicación geográfica, los cambios globales en el clima, las compensaciones ambientales, las condiciones del suelo y la contaminación del mismo, las fuentes de agua cercanas entre otros. (Rastogi y Trivedi, 2016)

vi). Factor Legal: Tiene en cuenta todos los aspectos legales, externos e internos, como empleo, cuotas, impuestos, recursos, importaciones y exportaciones, etc. Hay ciertas leyes que afectan el entorno empresarial en un determinado país, mientras que hay ciertas políticas que las empresas mantienen por sí mismas. El análisis jurídico tiene en cuenta ambos ángulos y luego traza las estrategias a la luz de estas legislaciones. Por ejemplo, las leyes del consumidor, las normas de seguridad, las leyes laborales, etc. (Rastogi y Trivedi, 2016)

En resumen, el análisis Pestel brinda insumos para establecer herramientas que le permitan a la empresa elaborar un análisis FODA, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno externo en el cual actúa comercialmente la empresa y establecer estrategias a corto, mediano y largo plazo, aprovechando oportunidades y detectar posibles riesgos que puedan afectar la misión de la empresa (Espinosa y Ortega, 2015). De igual manera contribuye con información y análisis de los procesos para identificación de riesgos externos, análisis de la estrategia de marca, planificación de la estrategia de marketing para lanzar nuevos productos y estudios sobre las tendencias de un mercado cambiante.

5.2.3 Matriz Evaluación de factores Externos (EFE)

De acuerdo a lo mencionado por David (2017); Wheelen y Hunger (2013), la matriz de diagnóstico EFE permite evaluar la información del macroentorno económico, social, cultural,

demográfico, ambiental, político, legal y tecnológico. Teniendo estos frentes evaluados se crea el diferenciador y la ventaja competitiva, considerada esta última como la capacidad que tienen las empresas de anticiparse a las diversas situaciones que pueden cambiar el normal funcionamiento de la empresa, antes que la competencia.

Las oportunidades y amenazas se consolidan en una matriz, se identifican los factores que inciden teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto, y se les asignan calificaciones de *0.0 (Sin importancia) a 1.0 (Muy importante)*, las cuales se califican de acuerdo a la industria. Luego, se asignan calificaciones de 1 a 4 de acuerdo con la efectividad de la estrategia de la organización, así: 4= respuesta superior, 3= respuesta por encima del promedio, 2= la respuesta en promedio y 1= la respuesta es deficiente. Se multiplica la ponderación por la calificación y su resultado será una puntuación ponderada, al final se suman todos los resultados ponderados y se determina la puntuación ponderada de la organización.

La inclusión tanto de cada variable como de cada valor deberá tener una revisión exhaustiva y realista, con el fin de que se logre el objetivo de identificar adecuadamente las oportunidades y las amenazas y así mismo la estrategia que se debe implementar.

5.3 Análisis interno

5.3.1 PENTEX

Para la realización del diagnóstico empresarial se ha considerado utilizar la metodología del pentágono de la excelencia – PENTEX (Diaz, et al., 2014) derivado de la metodología del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) desarrollado desde el año 2003 por el grupo de investigación G3Pymes de la Universidad Ean. El modelo PENTEX también denominado análisis estructural, permite analizar cinco (5) componentes que identifican el rendimiento sobre activos – ROA de la organización. En este se describe un sistema con la ayuda de una matriz, relacionando todos los elementos que la constituyen (Perez Uribe, et al. 2009).

Los componentes organizacionales que analiza la herramienta son: Estrategia y Estructura Organizacional, Mercadeo y Comercialización, Talento Humano y Cultura Organizacional, Finanzas y por último Innovación y Conocimiento, éste último de manera transversal que permea a todos los anteriores. La información se obtiene de fuentes primarias como entrevistas con los responsables de los procesos y de informes y reportes proporcionados directamente por la empresa.

5.3.2 Matriz evaluación de factores internos (EFI)

La valoración del entorno interno, la visión basada en recursos y/o evaluación de la cadena de valor, define la situación de lo que está sucediendo de adentro hacia afuera, mediante la práctica de una auditoría interna y si se requiere una auditoría externa, los resultados de la auditoría, se consideran el primer elemento que refleja cómo se encuentra la organización, en cuanto a fortalezas competitivas y potenciales debilidades internas y su adecuada gestión, de conformidad con lo planeado por la organización. (Gamble, et al., 2018).

Las ventajas competitivas, se logran según Porter (2008), con la unión de los elementos que componen la organización: sistemas de gestión, operacionales, administrativos y de control de forma sistemática para cumplir con un fin propuesto.

Algunas de las ventajas competitivas: i) La estructura organizacional: bien definida, de fácil comprensión y diferenciación de actividades. ii) Tecnología: considerado un factor robusto que cambia drásticamente el diseño de las organizaciones para responder a las necesidades de la demanda. iii) Sistemas de información: según Laudon & Laudon (2004) tomado de González, et al. (2019) es un conjunto de componentes interrelacionados que transforman datos en información la cual es bitácora para la toma de decisiones. iv) Talento Humano: el personal cuenta con la experiencia técnica requerido por la empresa, buenas relaciones interpersonales, habilidades y destrezas, este último se considera el activo más importante para la empresa. (González, et al., 2019).

En la definición de las fortalezas y debilidades, se deberá ser muy específico utilizando datos concretos o cifras, se deberán describir en ese mismo orden y cada una se les asignará una ponderación *de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante)*, cuya sumatoria será igual a Uno (1), esto indica el nivel de importancia de la empresa con respecto a la industria. Seguidamente, se asigna una calificación de: *debilidad importante =1 y debilidad menor=2, Fortaleza menor =3 y fortaleza importante =4*. Luego, se multiplica el ponderado por la calificación, lo cual da la puntuación ponderada y al final se suman todas las anteriores y nos da la puntuación ponderada total. (David, 2017)

5.4 Matrices de adecuación

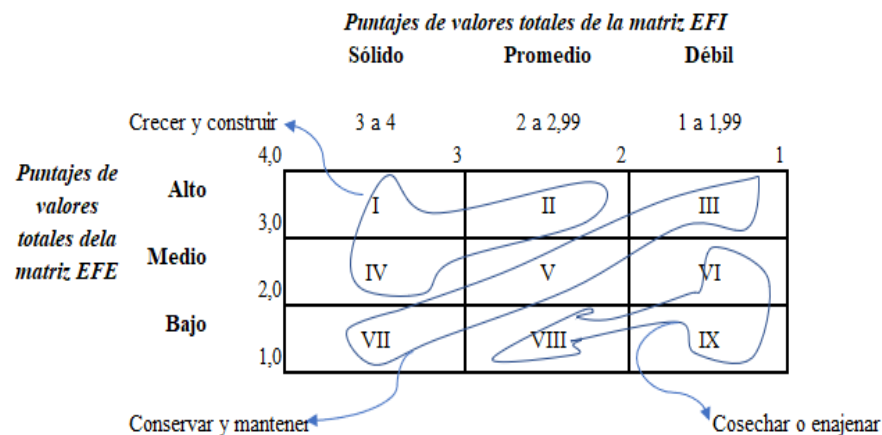
Para consolidación a los análisis internos y externos, se tendrán en cuentas las siguientes matrices para definición de la estrategia.

5.4.1 Matriz Interna-Externa (IE)

Este estudio se realiza con el fin de identificar el estado actual y el entorno de hoy en la organización, se consideran insumos para su elaboración los resultados totales ponderados obtenidos de las matrices EFI y EFE en la etapa de adecuación de la estrategia, como complemento en el análisis de otras herramientas de análisis estratégico.

Ilustración 9

Matriz IE - Cuadrantes y estrategias



Fuente: Elaboración propia con base en David (2017)

La matriz IE, tiene dos dimensiones: i) los puntajes totales de EFI se ubican en el eje X y los puntajes totales de EFE en el eje Y, quedando al final dividida en nueve casillas y tres tipos de regiones:

Región 1: incluye las casillas I, II y IV. CRECER y CONSERVAR. Estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Estrategias de integración: integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal.

Región 2: incluye las casillas III, V y VII. CONSERVAR Y MANTENER. Estrategias: penetración del mercado y desarrollo de producto

Región 3: incluye las casillas VI, VIII y IX COSECHA Y DESINVERSIÓN. Estrategias: recorte de gastos y desinversión. (David, 2017)

Se concluye que ya identificados los factores claves de éxito de los aspectos internos y externos como resultado de la aplicación de las matrices EFI y EFE, y que al final de la evaluación de la matriz EI se ubica en el cuadrante I o muy cerca de lograr ser exitosas en el mercado en el cual gestionan su razón social. (Castellanos, 2015)

5.4.2 Matriz de Posicionamiento estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA la componen cuatro cuadrantes, ésta indica cuál de las estrategias es más adecuada para la organización: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF), y ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas: estabilidad del entorno (EE), fuerza de la industria (FI). (David, 2017). En la Ilustración 10 se muestra la matriz y sus cuadrantes con sus respectivos factores.

A los factores FF y FI, se le asigna un valor de $+1$ (la peor) a $+7$ (la mejor), comparando con otras industrias. A los factores EE y VC, se les asigna un valor de -1 (la mejor) a -7 (la peor), comparando con los competidores. A cada factor de manera independiente se suman los valores y se divide en la cantidad de variables, para determinar el promedio de cada una.

Ilustración 10

Factores que integran los ejes de la matriz PEYEA

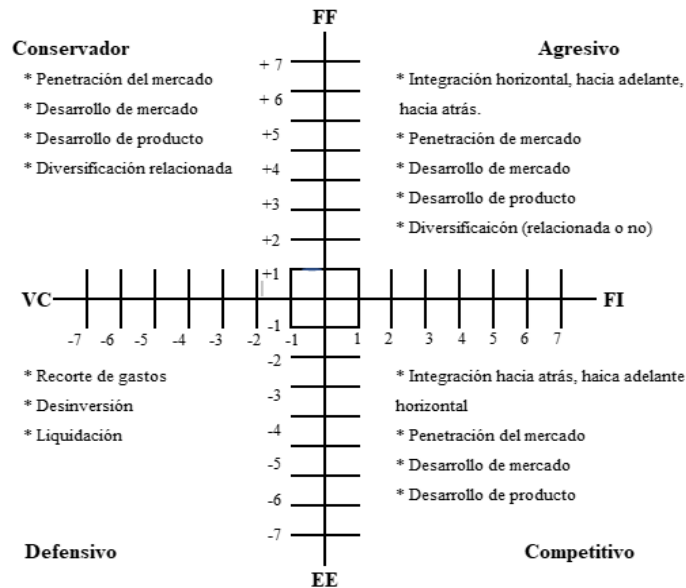
<u>POSICIÓN INTERNA</u>	Y	<u>POSICIÓN EXTERNA</u>	X
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimientos de la inversión		Cambios Tecnológicos	
Apalancamiento		Tasa de Inflación	
Liquidez		Variabilidad de la demanda	
Capital de trabajo		Presión Competitiva	
Riesgos del negocio		Estabilidad política y social	
Facilidad para salir del mercado		Barreras para entrar en el mercado	
Flujos de efectivo			
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Conocimientos técnicos	
Fidelidad de los clientes		Productividad, aprovecha demanda	
Control sobre proveedores y distribuidores		Facilidad para entrar al mercado	
Ciclo de vida del producto		Regulaciones sector	
Conocimiento tecnológico			
Uso de capacidad de la competencia			

Fuente: Elaboración propia con información de David (2017)

Posteriormente, se suman los dos puntajes del eje X y registra el punto resultante en X y sumar los puntajes del eje Y registrar el punto resultante en el eje Y, registrar la intersección del nuevo punto X y Y, formando la intersección: $X = VC + PI$ y $Y = PF + EA$.

Ilustración 11

Tipo de estrategia según PEYEA



Fuente: Elaboración propia con base en David (2017)

De acuerdo con el cuadrante donde quede ubicado el punto (X,Y), se determina el tipo de estrategia que debería tomar la organización. En la Ilustración 11 se pueden observar las estrategias asociadas a cada uno de los cuadrantes.

5.5 Población

Teniendo en cuenta que el trabajo de investigación consiste en el diseño de un modelo estratégico para la compañía a mediano y largo plazo, solamente se consideraron los siguientes grupos de interés para aplicar el instrumento de medición y realizar el diagnóstico empresarial: los accionistas, la junta directiva y el equipo directivo de la empresa, ya que todos ellos tienen objetivos específicos dentro de la compañía y su proceder está vinculado con la actuación de la empresa para la consecución de dichos objetivos.

El grupo de accionistas está conformado por siete socios pertenecientes a las dos familias de los dos fundadores de la compañía. A la fecha, uno de los fundadores y quien fue gerente de la empresa hasta el año 2014, aunque no es empleado de la compañía, tiene relación directa con el día a día de la misma como un asesor técnico y administrativo. Además, pertenece al equipo de gerencia y participa en algunas de las decisiones, además de ser invitado permanente a la junta directiva con voz, pero sin voto. Otros dos socios, hijos de los fundadores, son miembros de la junta directiva, los demás solo participan en las asambleas anuales.

La junta directiva, elegida por los socios, está conformada por seis miembros (tres principales y tres suplentes), todos con voz y voto, y se reúne al menos cuatro veces al año para revisar los estados financieros, la evolución de la empresa y el estado de los proyectos y tareas que le asignan a la gerencia.

El equipo directivo lo conforma el gerente general y los responsables de las áreas funcionales de la empresa. El gerente es nombrado por la junta directiva y debe responder ante esta por los resultados de la empresa, a través de su equipo de trabajo o equipo de gerencia.

Aunque dentro de los grupos de interés para determinar la población no se consideró a los colaboradores, por las funciones en la operación y la responsabilidad dentro de uno de los procesos críticos de la empresa, se considera necesario incluir al jefe de Logística y almacén.

Con estos grupos se cubre la totalidad de los procesos de la compañía y los que la conforman conocen en detalle dichos procesos y entienden las limitaciones que los mismos tienen y que pueden limitar la consecución de los objetivos.

5.5.1 Muestra

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), en las investigaciones cualitativas la muestra no es estadísticamente representativa del universo o población que se estudia puesto que el objetivo no es generalizar los resultados del estudio sino comprender lo que está sucediendo y responder la pregunta de investigación. Además, ésta muestra puede ser ajustada una vez se va avanzando en el estudio y la recolección de información.

Para el caso particular de la definición de la muestra para la presente investigación, se consideran los siguientes valores para las variables:

N = Tamaño de la población = 16 (7 accionistas + 4 junta directiva + 4 directivos + 1 colaborador)

P = Variabilidad positiva de 0.5

Q = Variabilidad negativa de 0.5

Z = Nivel de confianza de 95%

E = Grado de precisión o error de 5%

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2+Z^2PQ} = 13.6$$

$$NE^2+Z^2PQ$$

Una vez aplicada la fórmula se concluye que el tamaño de la muestra es 14.

5.5.2 Ficha técnica

La Tabla 7 resume la ficha técnica de la aplicación del modelo.

Tabla 7

Ficha técnica de aplicación del modelo

Características	Descripción
Período de recolección de datos	Julio a Diciembre de 2021
Ciudad de aplicación	Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla
Cargo de las personas entrevistadas	Directivos
Población	16 personas
Muestra	14 personas
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Entrevista personal

Fuente: Elaboración propia sobre la aplicación del modelo

5.6 Identificación de las variables

El Modelo Pentágono de la excelencia - PENTEX, contiene cinco (5) componentes y estos a su vez contiene variables que corresponden al resultado del análisis del marco teórico de la presente investigación.

Los componentes con sus respectivas variables son: i) Estrategia y Estructura organizacional: se analiza la planeación, sistema de finalidades, estrategias, estructura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y entorno económico, ii) Mercadeo y comercialización: se evalúa la orientación de la empresa hacia el mercado, la estrategia del producto o servicio y el comercio exterior, iii) Talento humano – Cultura Organizacional: se analiza la cultura organizacional y la gestión humana, iv) Finanzas: se evalúa la información, la inversión, la operación, el financiamiento, los costos, la rentabilidad y tributos/impuestos, v) Operaciones: se evalúa la producción o prestación de servicios, la gestión ambiental y la logística. Por último, está el

componente transversal que permea a todos: Innovación y conocimiento, donde se analiza el equipo humano y los procesos de innovación y el conocimiento. (Nieto, et al., 2016).

Las variables a su vez contienen Descriptores y estos últimos se evalúan a través de cuatro estadios, estableciendo una escala basada en el concepto de cuartiles: *i) estadio 1: puntaje de 0 a 25 que significa una organización en supervivencia, ii) estadio 2: puntaje entre 25 y 50, organización en desarrollo interno, iii) estadio 3: puntaje de 50 a 75, organización con interacción con entorno y mercados, iv) estadio 4: puntaje entre 75 y 100, organización de talla mundial. Ahora bien, cada uno de los estadios contiene a su vez tres (3) niveles: i) I: iniciando, ii) D: desarrollándose, iii) M: madurando*, los cuales contienen una valoración por estadio así:

Tabla 8

Evaluación modelo PENTEX

COMPONENTE												
VARIABLE												
ESTADIOS	Estadio 1 (0-25)			Estadio 2 (25-50)			Estadio 3 (50-75)			Estadio 4 (75-100)		
	I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
NIVELES	0,08	0,17	0,25	0,33	0,42	0,50	0,58	0,67	0,75	0,83	0,82	1,00
DESCRIPTORES												

Fuente: Elaboración propia, con la información de Nieto, et al. (2016)

6 Diagnóstico CAROPIN S.A.

6.1 Análisis externo

6.1.1 PESTEL.

A continuación, se presenta el análisis aplicado a la empresa CAPROIN S.A. a través del modelo PESTEL.

i). Factor Político-Legal.

Tabla 9*Priorización situaciones Factor Político y Legal*

FACTORES		DETALLE	Probabilidad de ocurrencia			Impacto probable en la organización			Prioridad
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Político y legal	Leyes de protección ambiental	Clientes del sector minero energético, afectadas por las políticas de protección ambiental, amenazando su continuidad		X		X			ALTA
	Políticas fiscales	Reformas tributarias, reglas gubernamentales impositivas, que producen incertidumbre en inversión.		X		X			ALTA
	Estabilidad del Gobierno	Cambios de gobierno, elecciones presidenciales, protestas sociales que pueden generar incertidumbre.		X			X		MEDIA

Fuente: Elaboración propia con base en Wheelen y Hunger (2013)

Leyes de protección ambiental. En el sector minero-energético, que es uno de los sectores atendidos por empresas como la analizada, existen clientes que explotan recursos como petróleo, carbón, ferroníquel y oro entre otros, los cuales se han visto afectados por la exigencia en el cumplimiento de leyes de protección ambiental que, de acuerdo con Pérez (2020), se han vuelto más estrictas a partir del ingreso de Colombia a la OCDE, considerando que este organismo promueve la construcción de una nueva política ambiental sostenible, y que debe estar en el centro de la política económica del país. Estas exigencias generan una amenaza a la continuidad de estas empresas y al mismo tiempo una oportunidad al crearles nuevos retos.

Política fiscal. El gobierno tiene la potestad de realizar reformas tributarias que buscan recursos para atender la sostenibilidad fiscal. Considerando que el déficit del gobierno pasó del 2,5% del PIB en 2019 al 7,8% en 2020 (NU. CEPAL, 2021), la necesidad inminente de recaudar fondos vía impuestos genera incertidumbre y desconfianza ante nuevas reformas tributarias que afectan la inversión y el consumo privado en el corto plazo, y por lo tanto la producción y las compras de empresas productoras a proveedores como la empresa analizada, afectando sus ingresos

y su desempeño. De acuerdo con Portafolio (2021), en este siglo se ha realizado en promedio una reforma tributaria cada dos años.

Estabilidad del gobierno. Durante el año 2021 se presentó en Colombia un paro nacional ocasionado por el anuncio del gobierno de reformas a la salud y tributaria, lo que amenazó su estabilidad. Este paro estuvo marcado por una ola de protestas, bloqueos y actos vandálicos, especialmente en la capital del Valle del Cauca, donde el 41% de las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio cerraron durante el conflicto, y el 47% trabajaron a media máquina, ya que los colaboradores no podían llegar a su sitio de trabajo (Semana, 2021). De acuerdo con los datos del Dane, la economía nacional retrocedió un avance de 9 meses (Portafolio, 2021), afectando el desarrollo económico de gran parte de las empresas lo que las obliga a suspender sus proyectos de inversión, que de manera directa e indirecta afectan las negociaciones con empresas como la analizada, que proveen equipos y repuestos involucrados en sus proyectos de inversión.

ii). Factor Económico.

Tabla 10

Priorización situaciones Factor Económico

FACTOR	DETALLE	Probabilidad de ocurrencia			Impacto probable en la organización			Prioridad
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Económico	Devaluación y revaluación de la moneda	X			X			ALTA
	Políticas arancelarias		X			X		MEDIA
	Impuestos	X			X			ALTA
	Tendencia del PIB		X			X		MEDIA

Fuente: Elaboración propia con base en Wheelen y Hunger (2013)

Devaluación y revaluación del peso frente al dólar. En los últimos años, y especialmente en los últimos dos, la pandemia provocó el desplome de la actividad económica y una mayor percepción de riesgo y volatilidad de los mercados internacionales, haciendo que el peso colombiano se depreciara en un 12.5% (NU. CEPAL, 2021). Regularmente el peso colombiano tiene un proceso de devaluación frente al dólar, lo que afecta negativamente la rentabilidad de las empresas como la analizada, que comercializan productos importados al incrementarse el costo en pesos de sus productos en los diferentes momentos de la línea de tiempo: al comprar, al recibirlo, al pagarlo, al venderlo y al recibir el pago por el mismo. Aunque el costo en dólares siempre es el mismo, en pesos colombianos varía.

Políticas arancelarias. En la comercialización de productos importados como los que venden empresas como la analizada, los aranceles influyen directamente en el costo de los productos. Actualmente las políticas arancelarias ponen a todos los competidores que importan de manera legal bajo las mismas condiciones de mercado.

Impuestos. En igualdad de condiciones, el cumplimiento de la carga impositiva no debe generar diferencias entre los competidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que aún existe una brecha cercana al 30% por evasión de impuestos por parte del sector empresarial (Acosta, et al., 2017) lo que cambia la estructura de precios entre competidores. Aunque no se puede determinar, si hay competidores evasores, el cambio en su estructura de precios les generaría un menor costo y por tanto podrían llegar con un menor precio al mercado. Adicionalmente, de acuerdo con cifras de Banco Mundial (2022), la tasa impositiva de Colombia (21.1%), está un poco por encima del promedio de la tasa impositiva de América Latina y el Caribe (20.3%), lo que podría desestimular la inversión.

Tendencia del PIB. Si bien es cierto el PIB anual para Colombia durante los años 2015 a 2019 ascendió en promedio a 2.5%, para el año 2020 presentó una reducción de -6.8% y volvió a subir un 10.6% según datos del Banco Mundial (2022) y DANE (2022), este análisis del PIB ayuda

a determinar cómo evoluciona la reactivación económica frente a las medidas que el gobierno ha venido tomando por la pandemia y la aparición de nuevas variantes del virus, y a hoy en menor proporción, por la solución al conflicto social del primer semestre del 2021. Para el sector industrial y manufacturero, el PIB es un indicador que apoya la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, algunos factores como la caída de precios de los hidrocarburos, más importaciones, menos exportaciones, incremento en precios de alimentos, energía, servicios, generan incertidumbre en las empresas para que se arriesguen a invertir estancando el crecimiento del PIB (NU. CEPAL, 2021), y por lo tanto menores oportunidades sus proveedores como la empresa analizada.

iii). Factor Ecológico.

Tabla 11

Priorización de situaciones factor Ecológico

FACTOR		DETALLE	Probabilidad de ocurrencia			Impacto probable en la organización			Prioridad
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Ecológico	Reciclaje	Aumento de la economía circular, en la economía colombiana		X		X			ALTA
	Cambio climático	Zafra continua en Colombia, en riesgo por el cambio climático		X			X		MEDIA
	Minerales verdes	Transición energética a mercados de minerales verdes.		X			X		MEDIA

Fuente: Elaboración propia con base en Wheelen y Hunger (2013)

Reciclaje. Factor que hace parte de la economía circular como modelo regenerativo, que busca reducir el impacto medioambiental. En 2018 el gobierno lanzó una estrategia nacional de economía circular (Jimenez y Jimenez, 2022), un mercado que hasta ahora ha sido rudimentario y poco tecnificado en el país, y constituye una oportunidad para empresas de representación y comercialización como CAPROIN S.A. y sus competidores, que tienen vínculos con empresas europeas y norteamericanas que han participado tecnológicamente con equipos especializados en los mercados de Estados Unidos y Europa desde hace varios años.

Cambio climático. Los efectos del cambio climático impactan directamente la economía del país que se mueve en gran parte por el sector de la agricultura. De acuerdo con (Asocaña, 2022), en Colombia se puede sembrar y cosechar caña durante todos los meses del año (zafra continua), mientras que en otros países solamente hay producción unos cuantos meses. El cambio climático pone en riesgo ese privilegio (IDEAM, 2017), lo que afectaría gravemente a los productores y a sus proveedores.

Minerales verdes. Colombia ya ocupa el puesto 29 entre 115 países en el índice de transición energética 2021, y además cuenta con una ley de transición energética asociada a proyectos eólicos y de aprovechamientos solares para la obtención de combustibles más limpios (Pérez, 2022). Como parte de su compromiso medio ambiental esto representa una oportunidad para las empresas comercializadoras de equipos, como la analizada, al enfocarse en un nuevo mercado de clientes que estén buscando minerales verdes que replacen los tradicionales y apoyen la transición energética.

iv). Factor Sociocultural.

Tabla 12

Priorización de situaciones factor Socio Cultural

FACTOR	DETALLE	Probabilidad de ocurrencia			Impacto probable en la organización			Prioridad
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Socio Cultural	Aumento de conciencia ambiental		X			X		MEDIA
	Aumento de conciencia saludable		X			X		MEDIA
	Marketing digital	X			X			ALTA

Fuente: Elaboración propia con base en Wheelen y Hunger (2013)

Aumento de conciencia ambiental. El aumento de la conciencia ambiental y la preocupación por la conservación del medio ambiente es un fenómeno que causa cambio en los hábitos de los clientes (el consumo) y en las empresas manufactureras (Vanguardia, 2017). Se insiste cada vez más en utilizar menos plástico, por lo tanto, esta industria empieza a manifestar cambios que llevan a los productores y a sus proveedores, como CAPROIN S.A., a reinventarse.

Aumento de conciencia saludable. Este fenómeno, al igual que la conciencia ambiental está cambiando los hábitos de los consumidores finales. Desde el Ministerio de Salud y Protección Social se generan programas que promueven estilos de vida saludable, entre otras recomendaciones, un menor consumo de azúcar (Minsalud, 2017), lo que en el largo plazo representa una amenaza que afectaría a productores en esta industria (azucarera), que es una de las más representativas para los proveedores de equipos y repuestos de transmisión de potencia mecánica, como la empresa analizada.

Marketing digital. El nuevo entorno competitivo que minimiza los ciclos de producción, donde las necesidades de los clientes se procesan en tiempo real y se automatiza el mantenimiento, exige a las empresas la implementación de tecnologías 4.0 acordes a los nuevos esquemas socio culturales como apoyo para lograr mejores resultados (Briceño, et al., 2022). Esto representa una oportunidad para las empresas que ya están desarrollando este tipo de mercadeo, y una amenaza para aquellas que aún no se valen de este recurso.

v). Factor Tecnológico.

Internet de las cosas (IoT). De acuerdo con (Candia, et al., 2018), en el año 2025 más de 26 millones de dispositivos, entre casas, autos, teléfonos y fábricas estarán interconectados, lo que genera oportunidades para que las industrias modifiquen sus procesos de producción adaptándolos a una nueva realidad. A nivel industrial el IoT permite monitorear diferentes características de los equipos que intervienen en el proceso y generar alertas tempranas. Empresas como CAPROIN S.A. requieren buscar este tipo de oportunidades en los productos y servicios que comercializa.

Tabla 13*Priorización de situaciones factor Tecnológico*

FACTOR		DETALLE	Probabilidad de ocurrencia			Impacto probable en la organización			Prioridad
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Tecnológico	Internet de las cosas (IoT).	Cambio en la tecnología de equipos y maquinas en la industria del país.		X			X		MEDIA
	Acceso a Internet	Tendencia de marketing digital en procesos económicos	X					X	MEDIA
	Automatización de procesos	Aumento en la eficiencia de procesos industriales	X			X			ALTA

Fuente: Elaboración propia con base en Wheelen y Hunger (2013)

Telecomunicaciones. La implementación de nuevas plataformas de telecomunicaciones (PBX en la nube, aplicación de geo gestión, herramientas en línea para trabajo colaborativo virtual) conectadas en el celular, permiten a las empresas mantener contacto permanente con clientes y proveedores para atención inmediata a sus requerimientos y necesidades, lo cual representa un valor agregado en el servicio ofrecido por empresas como la analizada.

Acceso a Internet. De acuerdo con MinTic (2021), Colombia está avanzando en lograr su meta de 70% de conexión en el 2022, lo cual representa también un auge en el desarrollo de aplicaciones de todo tipo que facilitan la interacción y contacto con los clientes, realizar labores de marketing, proporcionar información en tiempo real directamente desde un sistema de información, e inclusive realizar venta de todo tipo de productos. Todo esto representa una oportunidad para las empresas dentro de su desarrollo de tecnologías 4.0.

Automatización de procesos: Un sistema automatizado es el conjunto de elementos interrelacionados que comunican y garantizan el intercambio de datos entre todos los componentes de un sistema en el desarrollo de un proceso, en tiempo real, creando una ventaja competitiva en el mercado de la industria.

Así también la automatización, permite la conectividad sin cables, generando la construcción práctica de sistemas tecnológicos de medición y control con sistemas complejos que le han permitido a la humanidad entender mediante el análisis, el equipamiento, los sistemas de información y procedimientos, el funcionamiento autónomo del diseño de los procesos a través de operaciones de monitoreo secuencial, control y supervisión de los sistemas modernos, con el fin de generar información y garantizar la eficiencia y calidad en la elaboración de los productos. Tal como lo plantea Moreno (2016), la automatización abre oportunidades para aportar soluciones de alto valor agregado.

Para realizar el análisis EFE de la matriz PESTEL, se tomaron las variables clasificadas con prioridad alta, así:

Tabla 14

Tabla EFE análisis PESTEL

Oportunidades	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Devaluación del peso frente al dólar. Las negociaciones se hacen en dólares, con todos los proveedores y con algunos clientes	0.10	3	0.30
Estrategia de comercialización electrónica, aumenta ventas como práctica en innovación acorde con nuevos esquemas socio-culturales.	0.10	2	0.20
Aumento en la automatización de procesos industriales	0.20	2	0.40
Amenazas	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Clientes del sector minero energético, afectadas por las leyes de protección ambiental, viéndose obligadas a cambiar actividad productiva.	0.15	1	0.15
Reformas tributarias, reglas gubernamentales impositivas, que producen incertidumbre en inversión.	0.10	2	0.20
Devaluación del peso frente al dólar. Las negociaciones se hacen en dólares, con todos los proveedores y con algunos clientes	0.20	2	0.40
Existe una brecha del 30% en evasión de impuestos por parte de algunas empresas, que cambia la estructura de competencia.	0.15	2	0.30
Total	1.00		1.95

Fuente: Elaboración propia con base en David (2017)

De acuerdo con la evaluación realizada a cada una de las oportunidades, podemos evidenciar que la respuesta dada por CAPROIN S.A. a las mismas es una respuesta promedio, con

tan solo una por encima de ese promedio. Es decir, la empresa no ha aprovechado muy bien las oportunidades que le está dando el entorno, sobre todo en el aumento de la automatización de procesos industriales que tiene el mayor peso ponderado en las mismas y ante la cual la respuesta no ha sido superior.

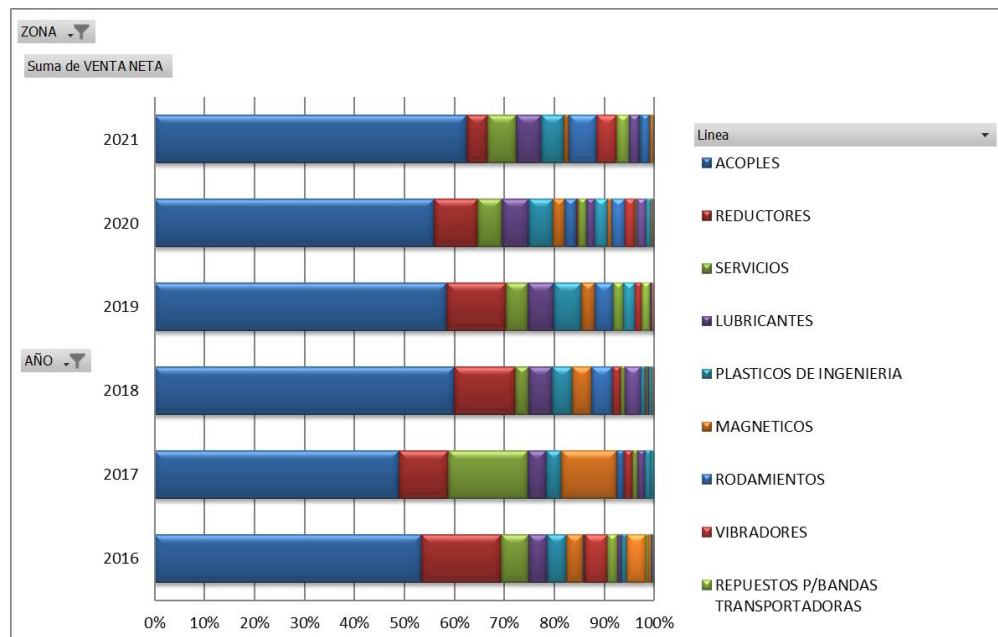
Por otra parte y aún mas preocupante, encontramos que las amenazas presentes en el entorno CAPROIN S.A. han tenido respuestas promedio y en una de ellas una respuesta deficiente, encontrando allí grandes riesgos para la organización, sobre todo en lo relacionado con algunos de los clientes que se pueden ir del mercado.

6.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con la información reportada por CAPROIN S.A., entre los años 2016 y 2021 la participación por tipo de producto en las ventas netas presenta la distribución que se puede apreciar en la Ilustración 12.

Ilustración 12

Participación de ventas netas por producto



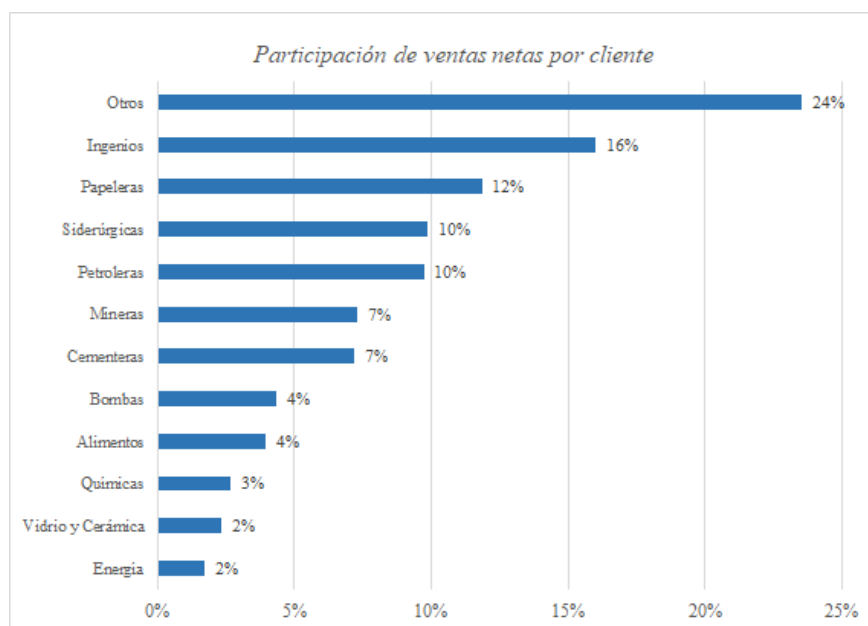
Fuente: elaboración propia, con información entregada por CAPROIN S.A

De acuerdo con la Ilustración 12, aproximadamente entre el 55% y 60% de las ventas netas corresponden a acoples, seguido por los reductores con un 10%. El restante 30% se encuentra distribuido en pequeñas proporciones por: servicios, magnéticos, lubricantes, plásticos de ingeniería, vibradores, rodamientos, y poleas.

Adicionalmente, también podemos observar en la Ilustración 13 la participación de los principales tipos de cliente o industria en las ventas netas de la compañía.

Ilustración 13

Participación por tipo de cliente en las ventas



Fuente: Elaboración propia, con información entregada por CAPROIN S.A

De acuerdo con la Ilustración 13, se identifica que los principales clientes son los ingenios azucareros, los cuales representan un 16% del total de las ventas de CAPROIN S.A., seguido por las Papeleras con un 12%, y las Siderúrgicas y las Petroleras con un 10%.

Teniendo en cuenta el alto porcentaje que representa el producto acoples, con más del 50% de las ventas netas de CAPROIN S.A., seguido del producto reductores con el 13%, según se

observó en la Ilustración 12 y la variabilidad en el comportamiento disímil en lo relacionado con las cinco variables, para el análisis de este modelo, se tomarán los productos acoples y reductores.

i). Amenaza de nuevos participantes:

A pesar de que las empresas como la analizada realizan una venta técnica especializada, si no existe un contrato de exclusividad con las compañías fabricantes que representan, éstas últimas están en libertad de abrir nuevos distribuidores que entran a competir con el mismo producto y la misma marca. Sin embargo, al analizar la posibilidad de atender rápidamente a los clientes en los productos escogidos (acoples y reductores), especialmente por el hecho de que se trata de repuestos industriales que, en caso de una falla en un equipo el cliente lo va a requerir con carácter urgente, se hace necesario que los posibles nuevos participantes tengan músculo financiero para lograr tener un volumen de inventario que cubra las necesidades inmediatas de los clientes.

Adicionalmente hay que tener en cuenta que existe una amplia gama de productos de otras marcas de menor calidad y menor precio que, con una inversión menor, también fácilmente pueden entrar a competir.

En aquellas líneas de producto donde las compañías comercializadoras tienen exclusividad con el fabricante, y adicionalmente hay lealtad a la marca por parte del cliente, este riesgo no existe mientras se mantenga el acuerdo de representación y exclusividad.

Tabla 15

Matriz EFE Nuevos competidores

Amenaza de nuevos participantes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Capital: El tipo de negocio requiere una inversión alta	0,30	3	0,90
Preferencia: Los clientes prefieren productos de determinadas marcas.	0,30	3	0,90
Lealtad: Los clientes tienen preferencia en comprar los productos vendidos por la empresa.	0,20	3	0,60
Experiencia: Trayectoria y reconocimiento en el sector y experiencia en el manejo de este tipo de negocio.	0,20	4	0,80
Total	1,00		3,20

Fuente: Elaboración propia, con base en David (2017)

Se identifica que, en relación con la amenaza de nuevos participantes, los criterios con mayor calificación ponderada (0.90) son: el tipo de negocio requiere una inversión alta y que los clientes prefieren productos de determinadas marcas. El siguiente criterio es el de la trayectoria y reconocimiento en el sector y experiencia en el manejo de este tipo de negocio, con una calificación ponderada de (0.80).

ii). Poder de negociación de los proveedores:

Los principales proveedores de los productos ofrecidos por compañías como la analizada son empresas fabricantes de equipos y repuestos para la industria: Rexnord, SKF, Elecon, Regal Beloit, SEW, Sumitomo, Eriez Manufacturing Co., Martin Sprocket & Gear, Maska y Buning Magnetics entre otros. Todos son fabricantes internacionales con fábricas ubicadas en diferentes partes del mundo y con ventas en cada país, normalmente, a través de distribuidores y representantes locales.

Tabla 16

Matriz EFE Proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
El mercado cuenta en algunos casos con proveedores únicos en el mundo.	0,40	3	1,20
El mercado cuenta con clientes fieles a las marcas de alta calidad.	0,35	4	1,40
Contar con exclusividad en la representación de la marca	0,25	2	0,50
Total	1,00		3,10

Fuente: Elaboración propia, con base en David (2017)

En la fuerza del poder negociador de los proveedores el criterio con mayor calificación (1.40) es que en el mercado cuenta con clientes fieles a las marcas de alta calidad, seguido del criterio del mercado cuenta en algunos casos con proveedores únicos en el mundo, con una calificación ponderada de (1.20).

Algunos productos de fabricantes como Rexnord, son productos con características técnicas patentadas a nivel internacional, y por lo tanto son los únicos en el mundo que pueden fabricar y vender esos productos especializados.

iii). Poder de negociación de los compradores:

En los sectores dentro de la industria a la que este tipo de empresas como la analizada prestan sus servicios, se encuentran compradores con conocimiento técnico especializado en este tipo de productos, y que generalmente son los directores de mantenimiento, gerentes de proyectos, superintendentes de fábrica, supervisores de calidad, quienes regularmente hacen la validación técnica de los equipos, repuestos y servicios ofrecidos, y adicionalmente las personas de los departamentos de compras quienes administran los recursos de acuerdo con los presupuestos asignados.

Como se indicó en la explicación de los productos y servicios ofertados, y en el análisis del modelo de negocio, este tipo de empresas sirven a la gran industria del país, como ingenios azucareros, fabricantes de papel, cemento y agregados, fertilizantes, vidrio y cerámica, alimentos y bebidas, concentrado para animales, detergentes, así como a empresas del sector minero (carbón, petróleo y oro), y a empresas químicas, farmacéuticas y siderúrgicas.

Tabla 17

Matriz EFE Compradores

Poder de negociación de los compradores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Precio del producto: Competidores ofrecen productos de la misma calidad a menor precio.	0,40	2	0,80
Sustitutos: Los clientes pueden optar por productos de menor calidad y de menor precio.	0,40	2	0,80
Decisión: Los clientes pueden decidir cuándo y cuánto compran.	0,20	3	0,60
Total	1,00		2,20

Fuente: Elaboración propia, con base en David (2017)

En la Fuerza del poder negociador de los compradores, los criterios con la más alta calificación (0.80) son: competidores ofrecen productos de la misma calidad a menor precio y los clientes pueden optar por productos de menor calidad y de menor precio.

iv). Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Dentro de la industria, al ser productos y equipos tan especializados y técnicos, los productos y servicios sustitutos que se encuentran corresponden al mismo tipo de producto (acoples, reductores, detectores de metal, piñones, etc.), pero de marcas catalogadas de menor calidad por los materiales y las técnicas de fabricación utilizadas, y que no ofrecen la misma garantía, confiabilidad y nivel de servicio.

Tabla 18

Matriz EFE Productos Sustitutos

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Productos que satisfacen las mismas necesidades, pero son de menor calidad en el mercado.	0,60	3	1,80
Precios inferiores de productos sustitutos en el mercado.	0,40	1	0,40
Total	1,00		2,20

Fuente: Elaboración propia, con base en David (2017)

En la fuerza productos o servicios sustitutos encontramos que el criterio con la mayor calificación (1.80) es la de productos que satisfacen las mismas necesidades, pero que son reconocidos como de menor calidad en el mercado, como LoveJoy y Kopflex.

v). Rivalidad entre los competidores

De acuerdo con la información suministrada por la compañía y lo expuesto en la Ilustración 1 en la Justificación del trabajo, los principales competidores en los productos que comercializa la empresa son: Baron Aponte Argemiro, Rexcol, JG Maquinaria Pesada SAS, Lugo Hermanos, Partscó y Maco Import Colombia S.A.S.

En la fuerza de rivalidad entre competidores, se encuentran dos criterios con la más alta calificación (0.60), la competencia ofrece productos iguales y Competencia ofrece productos a menor precio.

Tabla 19

Matriz EFE Rivalidad entre los competidores

Rivalidad entre los competidores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Competencia ofrece productos iguales	0,30	2	0,60
Competencia ofrece productos a menor precio	0,30	2	0,60
Número elevado de empresas competidoras	0,15	3	0,45
Similitud en la capacidad de otras empresas de la competencia	0,15	2	0,30
La demanda de los clientes disminuye	0,10	2	0,20
Total	1,00		2,15

Fuente: Elaboración propia, con base en David (2017)

El puntaje total ponderado de las cinco fuerzas de Porter, está dado por el promedio aritmético de las cinco fuerzas: $(3,20 + 3,10 + 2,20 + 2,20 + 2,15) / 5 = 2,57$. Ahora bien, al tener en cuenta el resultado de PESTEL (1.95), el resultado ponderado total es 2.47.

En esta evaluación podemos encontrar que las respuestas dadas por CAPROIN S.A. ante las oportunidades y amenazas del entorno son promedio, la organización no está aprovechando el potencial de oportunidades como tampoco está trabajando y dando una respuesta satisfactoria a las amenazas. Lo anterior ubica a la organización en una posición poco asertiva frente a la gestión de las mismas, exponiéndose a grandes riesgos.

6.2 Análisis interno

6.2.1 Pentex

A continuación, se muestra el resultado de la aplicación del modelo PENTEX, a través de encuestas realizadas a una muestra de 12 personas de CAPROIN S.A.: cinco (5) del equipo de gerencia, cinco (5) de la junta directiva y dos (2) accionistas. Aunque en la definición de la investigación el tamaño de la muestra es de 14, debido a que los accionistas en su mayoría se encuentran por fuera del país, no fue posible concretar el acompañamiento con todos para lograr

aplicar el instrumento a las 14 personas. Se presenta para cada uno de los componentes el resultado de los descriptores y el nivel en el que se encuentra la compañía dentro del descriptor:

- Nivel I: Iniciándose
- Nivel D: En Desarrollo
- Nivel M: Madurando o En Mejoramiento.

i). Estrategia y Cultura Organizacional

En este componente se evalúan aquellos elementos que juegan un papel importante para determinar el punto de partida para lograr planear acciones que logren llevar a la empresa a ese futuro estado deseado. Estos elementos son: la asociatividad, la responsabilidad social, la estructura organizacional, el direccionamiento estratégico y el análisis de entorno.

Ilustración 14

PENTEX - Componente Estrategia y Estructura Organizacional CAPROIN S.A.



Fuente: elaboración propia, obtenida de la aplicación de la matriz PENTEX

Resultado:

La calificación total del componente Estrategia y Cultura Organizacional a través de las variables evaluadas es 53.4, indicando que la empresa se encuentra en el estadio 3, cuartil 51-75,

nivel I. Vale la pena considerar que la variable Sistema de Finalidades arrastra el promedio con su alta calificación diferencial sobre las otras variables. Si se realiza el análisis sin considerar la variable mencionada, la calificación es 48.2, ubicando a la empresa en el estadio 2, cuartil 26-50, nivel D.

Se resaltan como fortalezas: la interiorización y adherencia de su misión, visión y valores por parte de los colaboradores, gracias a los programas de promoción y divulgación del sistema de finalidades; haber iniciado un proceso de planeación y estrategia a nivel del equipo directivo; la claridad en lo relacionado con ética empresarial y anticorrupción, temas definidos dentro de las políticas internas a través de principios éticos para la prevención del soborno y corrupción al interior de la empresa; estar atentos al comportamiento de algunas variables económicas para el diseño y revisión de sus estrategias; y tener documentados el organigrama, y el manual de funciones.

Recomendaciones:

- Realizar el despliegue del proceso de planeación estratégica a los siguientes niveles de la organización, orientado hacia una estrategia más amplia, que no solo incluya la oferta de productos y servicios.
- Establecer un sistema de indicadores de gestión como herramienta de control para el desarrollo táctico y operativo de la estrategia.
- Gestionar y fortalecer un sistema de información que flexibilice el manejo, la integración y el análisis de la información como herramienta de apoyo estratégico para la toma de decisiones.
- Evaluar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con grupos de interés externos.
- Revisar y ajustar funciones de cargos críticos con el fin de empoderar a los responsables de procesos transversales estratégicos, como el administrativo financiero y la logística, de la gestión y los resultados de los mismos.

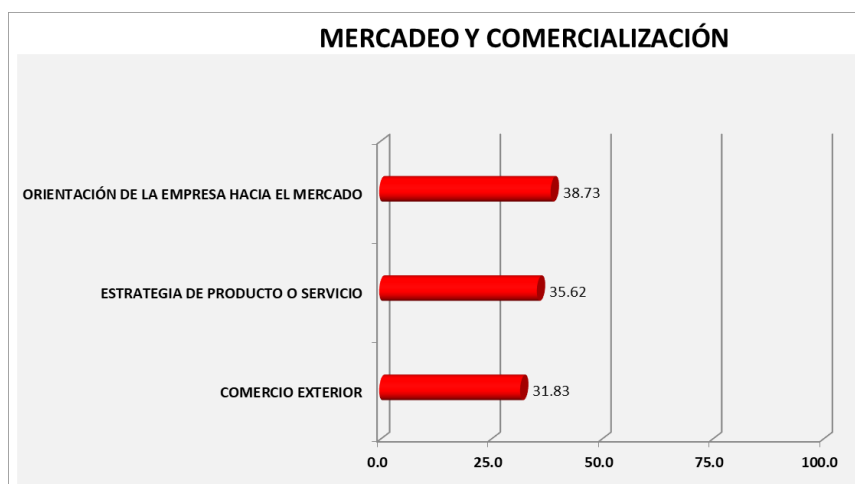
- Establecer un sistema de evaluación de proyectos que facilite la toma de decisiones estratégicas.
- Definir actividades concretas relacionadas con la responsabilidad social y que tengan un impacto sobre los grupos de interés diferentes a los colaboradores y clientes.
- Buscar fuentes formales que permitan identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

ii). Mercadeo y Comercialización

De acuerdo con el modelo, este componente se refiere a las prácticas propias de la gestión de mercadeo y comercialización que realiza la empresa, incluyendo importaciones y exportaciones como actividades que podrían afectar el mercadeo y la comercialización. La Ilustración 15 nos muestra el resultado de este componente.

Ilustración 15

PENTEX - Componente Mercadeo y Comercialización CAPROIN S.A.



Fuente: elaboración propia, obtenida de la aplicación de la matriz PENTEX

Resultado:

El componente Mercadeo y Comercialización obtuvo una calificación de 35.4, quedando la empresa en el estadio 2, cuartil 26-50, en nivel D, lo que indica que la empresa a pesar de que

formula estrategias alineadas con su visión, los resultados son pocos, y enfoca el éxito en la diferenciación de los productos y servicios que comercializa.

Tiene como fortalezas: el reconocimiento en el mercado, por su alta calidad, de las marcas de los productos que representa, realiza un proceso participativo de la definición del presupuesto de ingresos, se mantiene al tanto de las actualizaciones y mejoras técnicas que las fábricas realizan de los productos, tiene control y conocimiento detallado de los costos de sus productos y servicios, participa en ferias y eventos de la industria como mecanismo para mantener su visibilidad, tiene muy buen conocimiento y control de los procesos de importación y tiene cubrimiento nacional.

Recomendaciones:

- Realizar una investigación formal que ayude a recopilar las necesidades de los clientes
- Establecer una metodología de pronósticos para la definición del presupuesto de ingresos.
- Definir una estrategia de marketing propia acorde a la estrategia de mercados definida.

iii). Talento Humano y Cultura Organizacional

El modelo indica que este componente analiza las directrices y comportamientos que hacen particular a la organización, y estudia la forma como la compañía hace uso del talento humano con el que cuenta y los marcos existentes que condicionan la manera como se comunican los funcionarios de la organización. Este análisis contribuye a la construcción del clima organizacional y condiciona la percepción del trabajador sobre el beneficio que recibe por su trabajo.

Resultado:

La calificación total del componente de Gestión Humana y Cultura Organizacional es 46.6, lo que ubica a CAPROIN S.A. en el estadio 2, cuartil 26-50, en el nivel M, lo que indica que la cuenta con perfiles específicos definidos y con algunos incentivos para el talento humano.

Como fortalezas se destaca que cuenta con una estructura funcional con responsables administrativos por área que conforman un equipo de gerencia, también cuenta con políticas de desarrollo y reconocimientos a los colaboradores, y cuenta con un área de Talento humano con

procesos internos de selección, inducción, entrenamiento y evaluación para el desarrollo por competencias completamente estructurados y definidos.

Ilustración 16

PENTEX - Componente Talento Humano - Cult. Organizacional CAPROIN S.A.



Fuente: elaboración propia, obtenida de la aplicación de la matriz PENTEX

Recomendaciones:

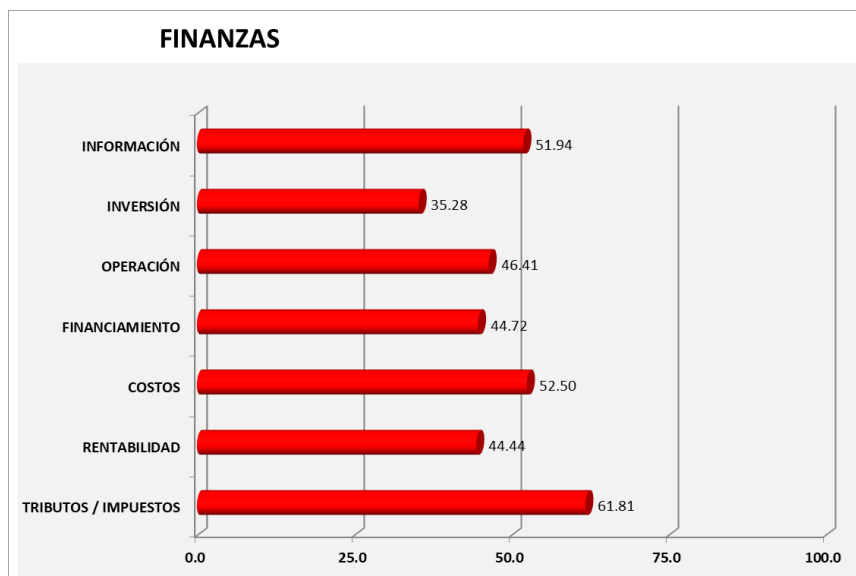
- Definir y fortalecer un programa formal de bienestar y capacitación.
- Estructurar un programa de incentivos que fortalezca el cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollar un proceso de medición de la satisfacción y motivación laboral.

iv). Finanzas

Este componente se enfoca en las actividades, políticas y prácticas usadas por la compañía para dar un uso adecuado a los recursos financieros, con el fin de cuantificar el beneficio que genera la empresa por sus actividades en cada periodo de funcionamiento.

Ilustración 17

PENTEX - Componente Finanzas CAPROIN S.A.



Fuente: elaboración propia, Resultado de la aplicación de la matriz PENTEX

Resultado:

La calificación del componente de Finanzas es 48.2, ubicando a CAPROIN S.A. en el estadio 2, cuartil 26-50, nivel M. La empresa tiene fortalezas como el hecho de registrar de manera oportuna los hechos económicos para reflejarlos en su sistema contable. Cuenta con procesos bien definidos en el área, gestiona los costos, realiza un presupuesto general y se preocupa por el cumplimiento del pago de sus impuestos, toma como base el presupuesto anual para definir la necesidad de recursos financieros, evalúa la necesidad de recursos propios o créditos bancarios para financiarse, además posee un sistema de costos definido y planea el pago de impuestos de acuerdo con el cronograma tributario y lo estipulado por la normatividad vigente, y estos procesos son revisados y auditados por el equipo profesional de revisoría fiscal.

Recomendaciones:

- Definir un sistema formal de indicadores como apoyo a la toma de decisiones financieras.

- Desarrollar un procedimiento formal para el análisis y manejo de excedentes de efectivo que le permitan realizar inversiones y generar rentabilidad sobre estos capitales.
- Desarrollar un proceso y una cultura formal de evaluación de riesgo.

A continuación, se presenta un breve análisis de sus indicadores financieros de acuerdo con la información suministrada por la compañía de los últimos cuatro años (2018 a 2021).

Tabla 20

Indicadores de Liquidez

	2018	2019	2020	2021
Liquidez				
Razón Corriente	2.73	3.21	3.8	3.19
Prueba ácida	1.11	1.2	1.63	1.54
Capital Neto de Trabajo (Millones)	2,338.20	2,419.60	2,638.10	2,652.80

Fuente: elaboración propia con base en información de CAPROIN S.A.

En cuanto a liquidez, cuenta con los recursos financieros suficientes para cubrir sus pasivos o deudas en el corto plazo, inclusive sin depender de los inventarios, y una porción importante de los activos corrientes han sido financiados con pasivos no corrientes.

Tabla 21

Indicadores de Actividad

	2018	2019	2020	2021
Actividad				
Rotación de cartera (días)		72	55	66
Rotación de inventarios (días)		336	331	322
Rotación de proveedores (días)		100	66	64
Ciclo del efectivo	-	307	320	324
Rotación del activo total		0.98	1.07	0.94

Fuente: elaboración propia con base en información de CAPROIN S.A.

La rotación de cartera está ajustada a la entrada en vigencia de la ley de plazos. La rotación de inventarios es acorde a su estrategia de mantener un inventario alto para la atención inmediata de los requerimientos de los clientes, y la rotación de proveedores ha bajado, mostrando mayor

actividad de las representaciones diferentes a Rexnord que es el proveedor con quien tiene acuerdo de pago a 90 días. El ciclo del efectivo es alto y muy marcado por el comportamiento de la rotación de los inventarios que, como ya se indicó, está ajustado a su estrategia. Aunque se trata de una empresa comercializadora y se esperaría una rotación del activo total mayor, por su alta inversión en inventarios este indicador debería ser al menos uno (1).

Tabla 22

Indicadores de Rentabilidad

	2018	2019	2020	2021
Rentabilidad				
Margen bruto de utilidad	49%	50%	55%	51%
Margen operacional	3.0%	3.3%	9.0%	3.3%
Margen neto	0.9%	1.5%	4.4%	1.3%
Rendimiento del patrimonio		2.0%	6.4%	1.7%
Rendimiento del activo total		1.4%	4.7%	1.2%
EBITDA (millones)	198.6	222.4	532.8	231

Fuente: elaboración propia con base en información de CAPROIN S.A.

Aunque el margen bruto es muy alto, el margen operacional es bajo y se explica por las bajas ventas, especialmente en ventas de representación. Finalmente, el margen neto que se esperaría en al menos un 3% por ser una empresa comercializadora, se encuentra en 1.3% en el último período, lo cual es muy bajo. De igual forma el rendimiento del patrimonio y el del activo son bajos, inferiores al costo de oportunidad.

Tabla 23

Indicadores de Endeudamiento

	2018	2019	2020	2021
Endeudamiento				
Nivel de endeudamiento	0.32	0.28	0.25	0.29
Concentración de pasivos a CP	85%	82%	80%	82%
Endeudamiento Financiero	5%	4%	6%	4%
Impacto de la carga financiera	1.9%	0.4%	0.8%	0.9%
Cobertura de intereses I	1.6	8.1	11.3	3.4

Fuente: elaboración propia con base en información de CAPROIN S.A.

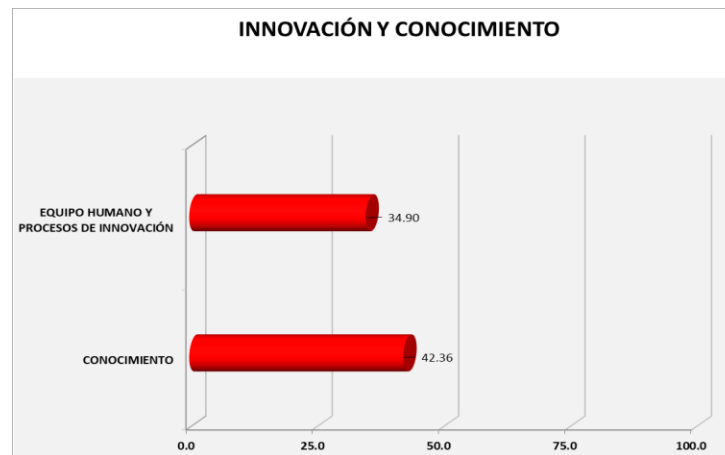
El nivel de endeudamiento es razonable, alrededor del 30%, donde aparentemente la empresa posee suficientes recursos propios, pero posiblemente se podrían aprovechar mejor. La mayor parte de los pasivos (82%) se financian a corto plazo, y la financiación se realiza en un porcentaje muy bajo (5%) con el sistema financiero, por lo que, de igual forma, el impacto de la carga financiera es muy bajo. El índice de cobertura de intereses se considera bueno indicando que la empresa dispone de ganancias suficientes para cubrir los intereses causados.

v). Innovación y Conocimiento

Este componente evalúa la forma como la compañía hace gestión del conocimiento que posee, evidenciado en los productos y servicios que ofrece y en la manera de realizar sus procesos internos. El conocimiento debe ser almacenado, depurado y mejorado para incrementar el valor de la empresa. Evalúa también como el conocimiento apoya la construcción de una ventaja competitiva.

Ilustración 18

PENTEX - Componente Innovación y Conocimiento CAPROIN S.A.



Fuente: elaboración propia, Resultado de la aplicación de la matriz PENTEX

Resultado:

La calificación del componente de innovación y conocimiento es 38.6, es decir, estadio 2, cuartil 26-50, nivel D. Se reconocen como fortalezas: el trabajo en equipo, el conocimiento técnico profesional de los productos y el mercado que atiende, que promueve la venta técnica y de valor

agregado que genera confianza por parte de los clientes, y se alinea con su visión de ser referentes de conocimiento en el mercado.

Recomendaciones:

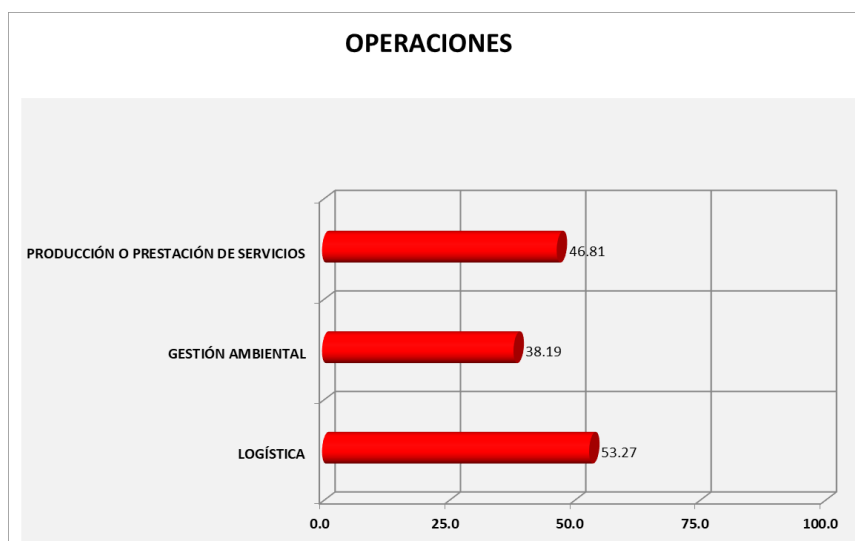
- Promover una cultura innovadora que busque nuevos productos/servicios para ampliar su portafolio y su base de clientes, de tal forma que ayude a mitigar la dependencia que actualmente tiene de uno de sus proveedores.
- Gestionar un sistema de información que permita almacenar el conocimiento para mejorarlo y aprovecharlo como herramienta estratégica incrementando el valor de la empresa.

vi). Operaciones

Este componente centra su atención en la revisión de los procesos misionales de la empresa desde el punto de vista de la producción del bien o servicio y el de la logística hacia el cliente final.

Ilustración 19

PENTEX – Componente Operaciones CAPROIN S.A.



Fuente: elaboración propia, Resultado de la aplicación de la matriz PENTEX

Resultado:

El componente de Gestión de Operaciones obtuvo una calificación total de 46.1, en el nivel M en el estadio 2, cuartil 26-50. Se destacan como fortalezas: la articulación de su operación logística, la infraestructura física y oficinas en las principales ciudades del país (cubrimiento), la permanente capacitación al equipo comercial, y el nivel de inventario de repuestos de alto valor que le facilita la atención oportuna a emergencias de sus clientes fortaleciendo su posición ante estos.

Recomendaciones:

- Desarrollar un sistema de gestión documental que facilite la estandarización y documentación de los procesos.
- Desarrollar indicadores de gestión de los procesos operacionales.

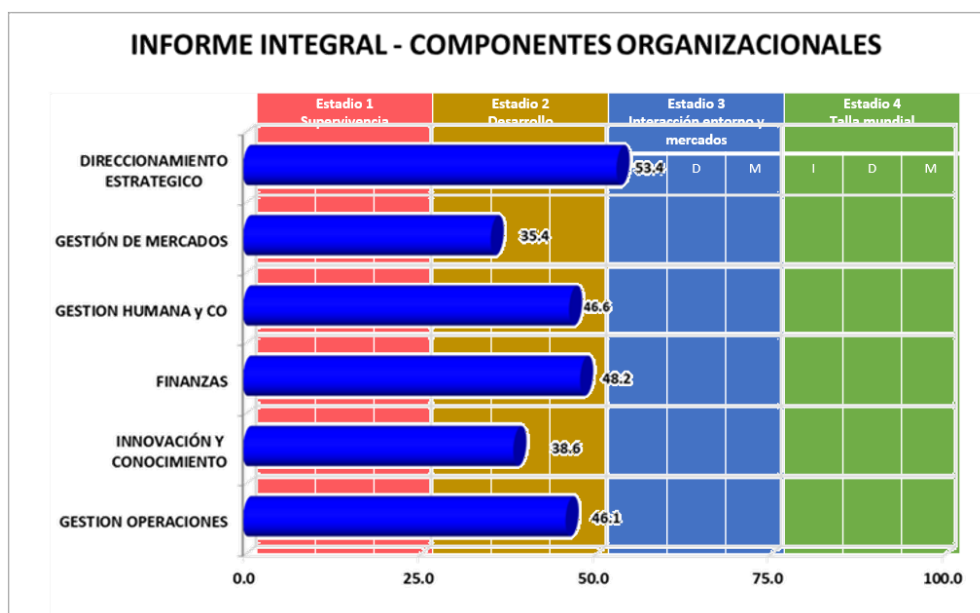
Resultado Integral

De manera general, y como se observa en la Ilustración 20, se puede concluir que la empresa se encuentra en el estadio 2, cuartil 26-50, es decir, que se encuentra en Desarrollo Interno, y en un nivel de maduración, lo que significa que se está fortaleciendo su gestión y sus procesos internos con el objetivo de empezar a evolucionar con estrategias y actividades que le permitan avanzar al siguiente estadio que corresponde al de una organización en interacción con el entorno y los mercados, aunque ya tiene algunas variables de sus componentes en este estadio. El único componente que ya se encuentra al nivel de una organización con interacción con el entorno y los mercados es el de Direccionamiento Estratégico.

En la Ilustración 20 se observa también la ubicación de los diferentes componentes del modelo en cada uno de los Estadios según los resultados generales de las encuestas aplicadas.

Ilustración 20

Informe integral PENTEX para CAPROIN S.A.



Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la matriz PENTEX

Con el resultado de PENTEX, se realiza la aplicación de la matriz EFI, así:

Tabla 24

Matriz EFI para CAPROIN S.A.

Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentario
Fortalezas				
Sistema de finalidades	0.04	4.00	0.16	Divulgación e interiorización Misión, Visión, Valores y principios éticos que generan sentido de pertenencia
Confiabilidad en los productos	0.08	4.00	0.32	Representación de marcas de calidad reconocidas en el mercado y preferidas por los clientes por su confiabilidad
Proceso logístico y sistema de costos	0.08	3.00	0.24	Tiene un sistema de costos definido y el proceso logístico está estandarizado como apoya la consecución de objetivos de rentabilidad
Cubrimiento nacional	0.04	3.00	0.12	Tiene oficinas en las principales ciudades del país (4 sedes)
Stock (Inventario)	0.08	4.00	0.32	Mantiene disponibilidad de inventario de alta rotación para atención inmediata de requerimientos y urgencias de clientes
Conocimiento técnico	0.10	4.00	0.40	Genera confianza y credibilidad ante los clientes por la asesoría y conocimiento de los productos y servicios
Debilidades				

Planeación Estratégica	0.08	2.00	0.16	No hay despliegue de la planeación estratégica con estrategia amplia, a niveles inferiores de la organización para alineación de objetivos y estrategias en toda la organización
Indicadores de Gestión	0.08	1.00	0.08	No existe un sistema formal de indicadores de gestión como mecanismo de control de objetivos y metas establecidas
Sistema de información	0.06	1.00	0.06	El sistema de información no es robusto y no facilita el almacenamiento del conocimiento y el análisis de la información
RSC y Valor compartido	0.04	1.00	0.04	No existe una estrategia de RSC y valor compartido con grupos de interés externos
Organigrama, mapa de procesos y manual de funciones	0.06	2.00	0.12	Existen, pero no hay definidos procesos de actualización y articulación de los mismos
Investigación de mercados	0.04	1.00	0.04	Nunca se ha realizado una que permita conocer la posición competitiva real de la empresa en el mercado
Desarrollo del Talento Humano	0.04	2.00	0.08	No hay programas formales (capacitación, bienestar, incentivos, medición del clima) que generan sentido de pertenencia y conocimiento de la satisfacción y motivación laboral
Evaluación del riesgo	0.04	2.00	0.08	No existe una cultura y sistema de Evaluación del riesgo para evaluar de manera anticipada los posibles escenarios de un proyecto o una situación
Mezcla de productos y marcas	0.10	1.00	0.10	Tiene una Alta dependencia de un solo proveedor (70% de la venta). Está buscando ampliar el portafolio de clientes con otras representaciones
Sistema de gestión de calidad	0.04	1.00	0.04	No se ha implementado. Reconoce que la estandarización de procesos apoya el incremento de la productividad y la eficiencia
Calificación total	1.00		2.36	

Fuente: Elaboración propia con base en David (2017)

6.2.2 Análisis del Modelo de Negocio

Para comprender el modelo de negocio de la empresa CAPROIN S.A., es importante tener en cuenta los diferentes elementos que lo componen.

- La empresa sirve a la gran industria del país, tanto a la industria pesada como a la industria liviana, especialmente a empresas fabricantes de azúcar, papel, cemento y agregados, fertilizantes, vidrio y cerámica, alimentos y bebidas, concentrado para animales, detergentes, así

como empresas del sector minero que extraen carbón, petróleo y oro, y empresas químicas, farmacéuticas y siderúrgicas, como se pudo apreciar en la Ilustración 13, donde se encuentra la participación en las ventas por tipo de cliente.

- A estas empresas les proporciona equipos y repuestos relacionados con transmisión de potencia mecánica, separación magnética, movimiento de materiales secos a granel, así como servicios complementarios a los productos que vende, incluyendo servicios de asesoría para mejorar la forma en que estas empresas utilizan el agua y la energía.

- Es una compañía comercializadora y de representación que, a través de contratos con grandes fabricantes de marcas conocidas en el sector, distribuye y representa los productos ofrecidos por estos. La fuente de sus ingresos es la intermediación entre el fabricante y el cliente usuario de los productos y servicios.

- Su diferenciación y ventaja competitiva está en ofrecer a sus clientes productos originales de alta calidad, con asesoría técnica especializada a través de su equipo comercial, que está compuesto por ingenieros mecánicos y de procesos quienes están en permanente capacitación por parte de los fabricante o proveedores. De igual forma garantiza a sus representados que no ofrece a sus clientes un producto sustituto de otra marca que compita con la suya. La garantía ofrecida por el fabricante la traslada a los clientes.

- La asesoría técnica especializada siempre es en sitio, y se le brinda al cliente la posibilidad de que sea él mismo quien negocie directamente con el fabricante (facturación en dólares y el cliente se encarga de recoger en fábrica y realizar la importación), o el negocio se haga a través de CAPROIN S.A. (facturación en pesos y entrega en la planta del cliente).

De acuerdo con lo expuesto en los elementos anteriores, podría considerarse que CAPROIN S.A. posee un modelo de negocio sencillo, donde proporciona un bien/servicio bien sea, comprando e importando y colocando un precio que incluye un margen de ganancia, o haciendo una intermediación entre el fabricante y el cliente, donde el fabricante le reconoce una comisión al final

del negocio. Sin embargo, según los modelos de negocio expuestos por Wheelen y Hunger (2013), también puede considerarse como modelo un sistema de multicomponentes/modelo de base instalada, donde inicialmente se proporcionan unos equipos y posteriormente, en la medida que se vayan desgastando, se suministran partes (repuestos) de estos equipos y servicios conexos.

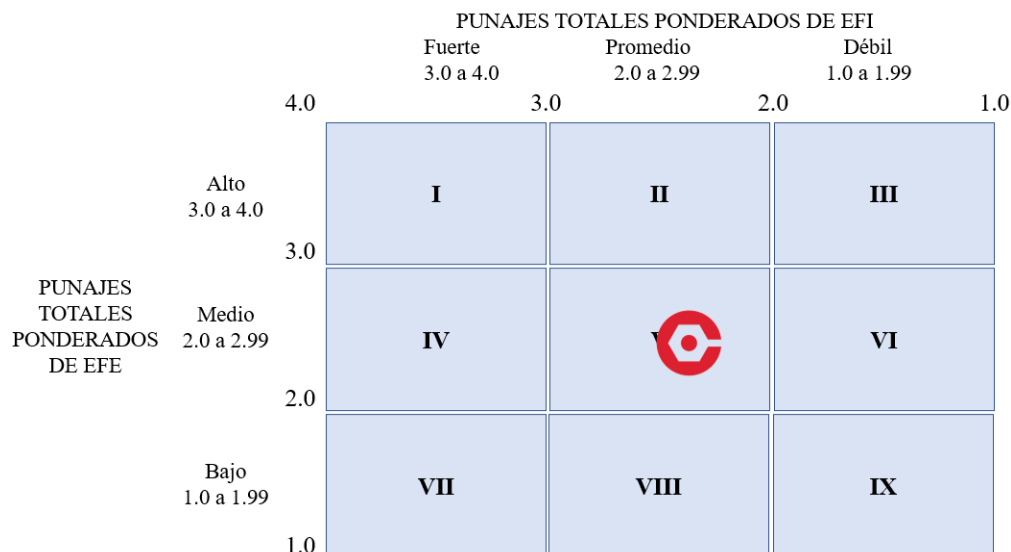
6.3 Matriz interna-externa (IE)

Esta matriz es utilizada para la formulación de estrategias alternativas (David, 2017). El eje de la x se encuentra representado por el puntaje total ponderado de EFE (2,47) y el eje y es el puntaje total ponderado de EFI (2,36), los cuales se obtuvieron de los numerales anteriores.

El resultado de la evaluación se ubica en el cuadrante V, lo que indica que CAPROIN S.A. tiene una posición interna Promedio y una posición externa Media. Esta ubicación sugiere que la organización se verá más beneficiada con la implementación de estrategias de Conservar y mantener, tales como las de penetración de mercado y el desarrollo de producto.

Ilustración 21

Matriz IE CAPROIN S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en David (2017)

6.4 Matriz PEYEA

La matriz de **Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA)**, se compone de cuatro cuadrantes que pretenden indicar cuáles estrategias (agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas) son las más adecuadas para la empresa (David, 2017). De los resultados obtenidos de las matrices EFI y EFE se identificaron los principales factores y se definieron y calificaron las variables para las dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y para las dos dimensiones externas: estabilidad del entorno (EE) y fuerza de la industria (FI).

Tabla 25

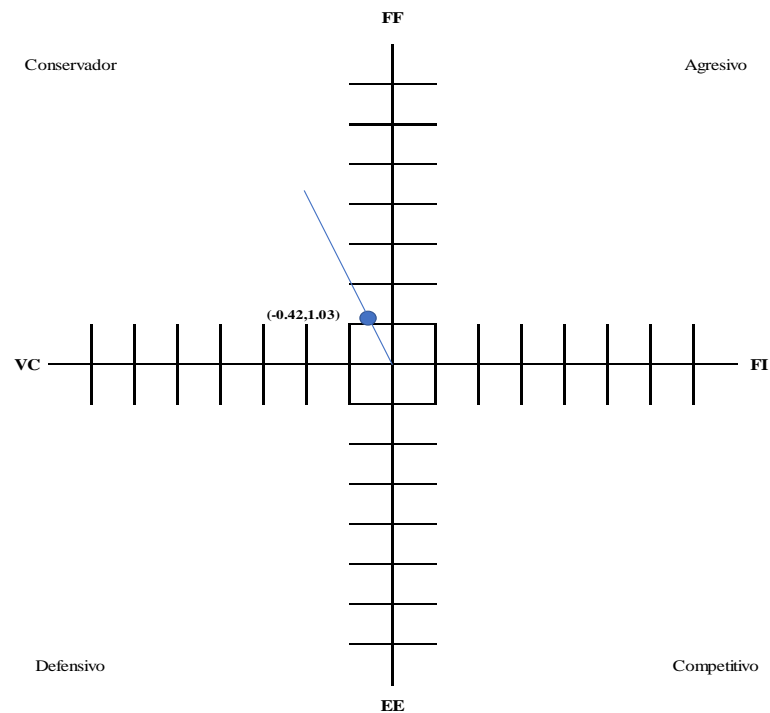
Calificación Matriz PEYEA CAPROIN S.A.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>	<i>Puntaje</i>
Margen Neto	2	Proveedores únicos en el mundo en algunos casos	-5
Apalancamiento (nivel de endeudamiento)	6	Devaluación del peso frente al dólar	-4
Liquidez (razón corriente)	7	Reformas tributarias	-3
Flujo de Efectivo (Prueba ácida)	7	Cambios de gobierno	-3
Rotación de inventarios	5	Productos sustitutos en el mercado a menor costo	-4
Capital Neto de trabajo	2		
Promedio	4.83	Promedio	-3.8
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Fuerza de la industria (FI)</i>	<i>Puntaje</i>
Productos de alta calidad	-2	Productos de alta calidad	2
Proceso logístico y sistema de costos	-2	Potencial de crecimiento	2
Cobertura nacional	-2	Facilidad de ingreso al mercado	2
Stock de inventarios (elementos alta rotación)	-2	Grado de apalancamiento	1
Preferencia de algunos clientes de productos de determinadas marcas	-3		
Trayectoria, reconocimiento y experiencia	-2		
Promedio	-2.17	Promedio	1.75

Fuente: Elaboración propia con base en David (2017)

Ilustración 22

Diagrama Matriz PEYEA para CAPROIN S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en David (2017)

El resultado de la matriz ubica a CAPROIN S.A., en el cuadrante conservador, lo que indica que es una empresa que ha logrado cierta solidez financiera en una industria estable, pero sin crecimiento y cuenta con pocas ventajas competitivas. Este resultado sugiere como estrategias la penetración del mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación relacionada.

7 Diseño modelo de direccionamiento estratégico

De conformidad con los resultados de la matriz IE y PEYEA los tipos de estrategias a utilizar se encuentran en la Tabla 26.

Tabla 26

Estrategias producto aplicación matrices IE y PEYEA

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Penetración del mercado	Gestionar mayor participación de mercado para los servicios y productos actuales, por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Llegar con los servicios y productos actuales a nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de producto	Gestión el incremento de las ventas, por medio de la mejora de los servicios y productos o el desarrollo de nuevos.
Diversificación relacionada	Adicionar servicios o productos nuevos, que estén relacionados con los actuales.

Fuente: Elaboración propia con base en David (2017)

En la revisión de las estrategias a implementar se encuentra que el desarrollo de mercado es una estrategia no viable, teniendo en cuenta que se tiene cobertura nacional y de otra parte, por política de CAPROIN S.A. no se expandirá a otros países, teniendo en cuenta que este tipo de negocios de representación ya tienen representaciones en ellos. Del mismo modo, es importante destacar que dadas las debilidades internas de la organización el modelo también plantea estrategias de mejoramiento para ellas.

De este modo, la propuesta desarrolla las estrategias a través de objetivos estratégicos que se pueden observar en la Tabla 27.

Tabla 27

Tipos de objetivos por estrategia

ESTRATEGIA	TIPO DE OBJETIVO
Penetración del mercado	Objetivo de crecimiento y desarrollo comercial Objetivo de desarrollo tecnológico Objetivo de calidad
Desarrollo de producto	Objetivo de rentabilidad
Diversificación relaciona	Objetivo de crecimiento y desarrollo comercial Objetivo de desarrollo tecnológico

	Objetivo de calidad
--	---------------------

Fuente: Elaboración propia sobre tipos de objetivos por estrategia

7.1 Propuesta Estructura organizacional - Organigrama

La evolución de las organizaciones desde el planteamiento de la teoría clásica de Fayol en términos de administración, y que se practicaba en lo militar y eclesiástico y luego en el sector público, crea la necesidad de una estructuración jerárquica en las organizaciones bajo una dirección regida por un ejecutivo, quien define las estrategias orientadoras que impactan el desarrollo de la gestión (Chiavenato, 2019). Según lo exponen Arbeláez, et al. (2015), estas estrategias además de ser orientadoras deben ser definidas de arriba hacia abajo y medidas en resultados de abajo hacia arriba, haciendo énfasis en delegar la autoridad más no la responsabilidad sin perder la gobernanza de la estrategia.

Durante la aplicación de los instrumentos para el diagnóstico realizado a CAPROIN S.A., se observó que ésta, aunque cuenta con una estructura organizacional, en el momento en que se requieren tomar decisiones relacionadas principalmente con asuntos de Talento Humano, financieros y logística, la empresa es, en muchas ocasiones, poco eficaz.

Es preciso destacar que, a pesar de que algunos de estos roles no estén definidos formalmente, no se ha dejado de hacer gestión sobre ellos, siendo el Gerente General el que, en la mayoría de ocasiones, gestiona y toma las decisiones requeridas, con el riesgo de descuidar otros asuntos importantes estratégicos que le competen. Considerando las razones expuestas, el grupo de estudio ve la necesidad de presentar una propuesta de estructura organizacional que contempla una oportunidad de mejora de roles.

De acuerdo con los estatutos de la compañía, los cargos nuevos y los cambios en el organigrama deben ser aprobados por la Junta Directiva. Considerando esta restricción, y los resultados netos de la compañía con una ausencia de crecimiento o uno muy pequeño con respecto a la industria, además del tamaño de la empresa para soportar en su estructura un cargo directivo con

una persona adicional como el de un Director Administrativo y Financiero que podría ser la mejor propuesta, el grupo de trabajo sugiere una reestructuración del organigrama con unas nivelaciones para cargos ya existentes:

i). Director Administrativo y Financiero: Cargo nuevo que no existe en la estructura actual.

La propuesta es elevar a esta posición el cargo actual de Jefe de RRHH, asignándole otras responsabilidades administrativas y de apoyo, además de las actividades relacionadas con el recurso humano. Adicionalmente asumiría la responsabilidad del área contable a cargo del contador, y se convertirá en el asesor financiero de la gerencia y de la empresa, como una actividad de apoyo para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con recursos e inversiones.

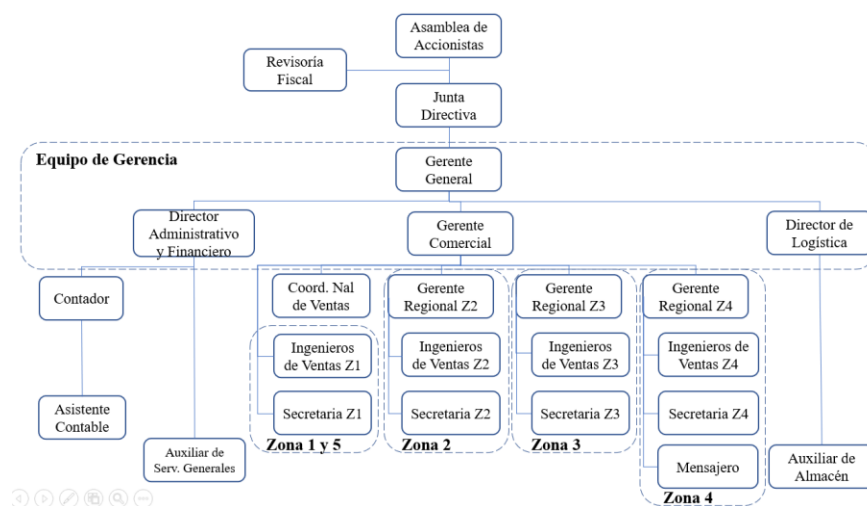
ii). Director de logística y Abastecimiento: Cargo nuevo resultado de elevar el cargo actual de jefatura del área de logística y almacén, dándole un nivel estratégico como responsable de uno de los procesos misionales más críticos dentro de la empresa. Entra a formar parte del equipo de gerencia.

El costo de esta reestructuración será determinado en la propuesta del modelo.

En la ilustración 23 se puede apreciar el organigrama con la nueva estructura propuesta.

Ilustración 23

Organigrama propuesto para CAPROIN S.A.



Fuente: Elaboración propia sobre organigrama propuesto para CAPROIN S.A.

7.2 Propuesta Cadena de Valor:

En concordancia con lo expuesto por Wheelen y Hunger (2013) y apoyados con la postulación de Porter, la cadena de valor es considerada como todas las entradas y salidas de un proceso para cumplir un fin. Tomando el caso de la empresa CAPROIN S.A., las entradas primarias corresponden a las necesidades identificadas de los clientes para la adquisición de productos y servicios de la industria ámbito de la compañía. Paso seguido, estas necesidades se gestionan eficaz y eficientemente y se trasladan con acciones de logística hasta el lugar convenido con los clientes.

Finalmente, para este caso, las salidas corresponden a la entrega a satisfacción de lo requerido por el cliente, con beneficios tanto para el cliente que obtiene un producto/servicio acorde a su necesidad como para la empresa (ganancia económica y reputación). La cadena de valor termina al cumplir con los requerimientos, expectativas y necesidades expuestas por los clientes al inicio o entrada de la cadena de valor. Es necesario precisar que cada proceso tiene su cadena de valor tan distintamente como se requiera.

Para la empresa CAPROIN S.A., se evidencia la necesidad de que se defina un enfoque a procesos, que implique su definición y gestión sistemática de los mismos al igual que sus interacciones (ISO 9001:2015), lo anterior con el propósito de alcanzar la política de calidad y lo definido en el modelo de direccionamiento estratégico.

Se propone adoptar la siguiente política de calidad y seguido la propuesta de Cadena de valor:

CAPROIN S.A. se compromete a comercializar productos de alta calidad y desarrollo tecnológico, enfocados a satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas, con atributos de oportunidad, legalidad, eficiencia y eficacia, acompañados de un proceso organizacional de mejoramiento continuo, basados en los siguientes principios:

Orientación hacia el cliente

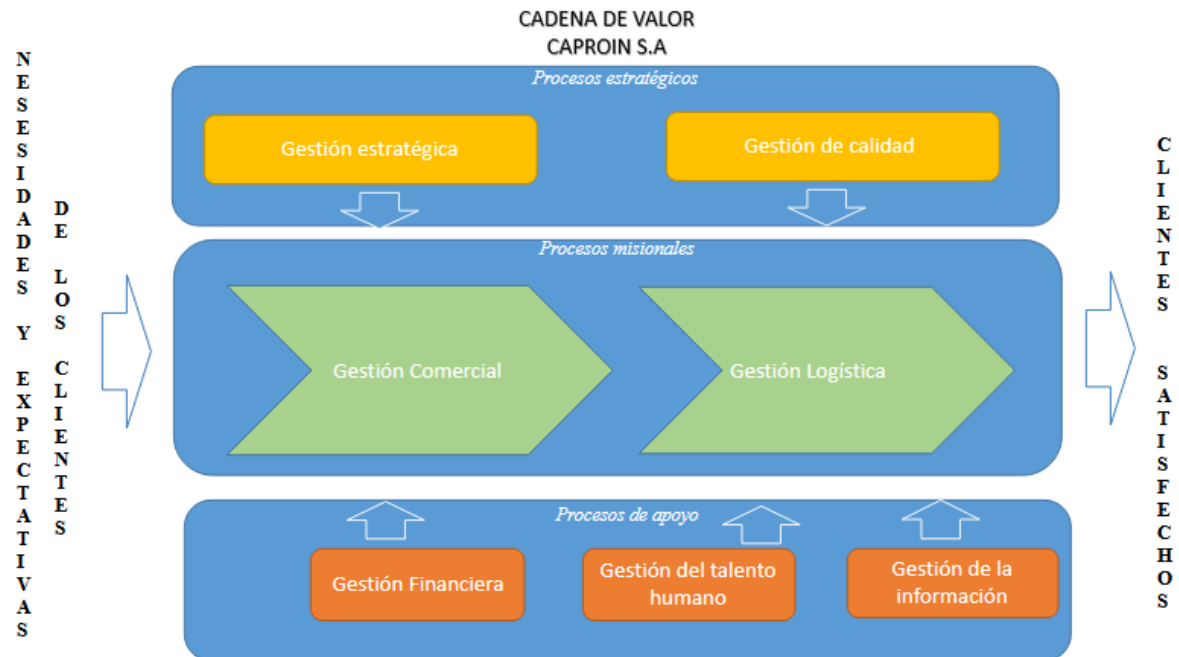
Cultura de la Innovación

Cultura de la Competitividad

Responsabilidad social con la comunidad

Ilustración 24

Cadena de Valor propuesta para CAPROIN S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en Wheelen y Hunger (2013)

7.3 Niveles de planeación para CAPROIN S.A.

El direccionamiento estratégico cuenta con diversos modelos o metodologías planteadas por diferentes autores. “La planeación estratégica es particularmente efectiva en la identificación de nuevas oportunidades para el crecimiento de la empresa y asegura que todos los gerentes tengan las mismas metas” (Becker y Freeman, 2006 como se cita en Wheelen y Hunger, 2013, p. 7). Por otra parte, Serna (2014) define que la planeación estratégica es el proceso por el cual una organización define su negocio: la visión y las estrategias, a partir de un diagnóstico.

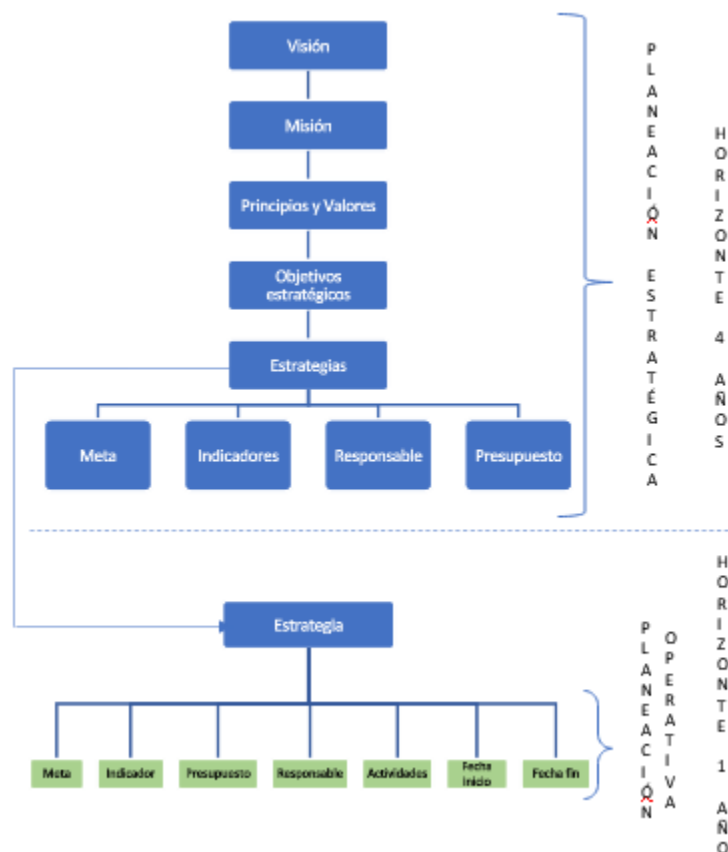
Hoy ya no es suficiente que las organizaciones se certifiquen en normas ISO, ya que la calidad es intrínseca en el producto o en el servicio ofrecido. Esto implica que deberán trabajar

modelos gerenciales acordes a la realidad presente, con aspectos tales como: pensamiento sistémico, gestión del conocimiento e innovación, valor agregado, resultados internos y resultados externos desde la responsabilidad social empresarial. (Quintero, 2017).

Ahora bien, siendo CAPROIN S.A una Pyme y teniendo una estructura también pequeña y en su condición de empresa comercializadora, se realizó un modelo de niveles de planeación que se ajusta a su medida.

Ilustración 25

Niveles de planeación CAPROIN S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en Wheelen y Hunger (2013), Serna (2014) y Amaya (2015).

En este modelo, se definió dos niveles de planeación: i) estratégico y ii) Operativo. El primero se define con un horizonte de 4 años (2022-2026), teniendo en cuenta que es un tiempo de largo plazo razonable para el logro de lo propuesto (Amaya, 2015).

7.4 Declaración de visión y misión

Como resultado del ejercicio de diagnóstico tanto interno como externo realizado a CAPROIN S.A., se pudo establecer que se debe seguir una estrategia de conservar y mantener que sugiere principalmente la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. A partir de lo expuesto, se analiza el planteamiento para proponer el modelo definido.

CAPROIN S.A. cuenta con declaración de misión y visión. La visión fue actualizada hace tres años (2019), a través de un proceso participativo de toda la organización. Al revisarla, se observa que es simple, y requiere elevarla al nivel a donde la organización quiere llegar (David, 2017), adicionalmente, se considera importante que la organización defina en que tiempo va a lograrla (Serna, 2014).

En cuanto a la misión, se observa que cumple varias características tales como: alcance, extensión, inspiración, utilidad, perdurabilidad, orientación al cliente, los trabajadores e imagen (David, 2017), pero ésta no incluye ni comunica la responsabilidad social de la organización.

De la revisión de los valores y principios, se encontró que los mismos deben actualizarse de conformidad con el proceso de cambio organizacional, el diagnóstico interno y externo, y con la visión que se propone a la misma:

Tabla 28

Propuesta declaración de visión, misión, principios y valores

	Actual	Propuesta
--	--------	-----------

MISIÓN	<p>Comercialización de equipos de alta calidad para la transmisión de potencia mecánica y conducción de materiales a granel, orientados hacia la industria mediana y grande de Colombia, con el propósito de ayudar a solucionar las necesidades que se presentan en estos campos. Tenemos la tecnología de alto nivel y mantenemos los conocimientos actualizados en nuestros campos, con el propósito de prestar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente. Nos preocupamos en ser y proyectar siempre una imagen de honestidad, seriedad, responsabilidad y cumplimiento, que nos lleva a crecer siempre el nombre de CAPROIN.</p> <p>Nos preocupamos por el bienestar y desarrollo personal y profesional del recurso humano de la Compañía.</p>	<p>Comercialización de equipos de alta calidad para la transmisión de potencia mecánica y conducción de materiales a granel, orientados hacia la industria mediana y grande de Colombia, con el propósito de ayudar a solucionar las necesidades que se presentan en estos campos, así como contribuir a una producción limpia y de menor impacto al medio ambiente. Tenemos la tecnología de alto nivel y mantenemos los conocimientos actualizados en nuestros campos, con el propósito de prestar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente. Nos preocupamos en ser y proyectar siempre una imagen de honestidad, seriedad, responsabilidad y cumplimiento, que nos lleve a crecer siempre el nombre de CAPROIN; y por el bienestar, desarrollo personal y profesional del recurso humano de la Compañía.</p>
VISIÓN	<p>Caproín S.A. en el futuro será una organización sostenible y referente, por su capacidad para brindarle a sus clientes soluciones confiables basadas en el desarrollo tecnológico y un equipo altamente calificado, capaz de transformar y adaptarse de manera ágil a los cambios y avances de la industria.</p>	<p>En el 2026, Caproín S.A. será una organización líder y referente en el sector, por su capacidad para brindarle a sus clientes soluciones innovadoras confiables basadas en el desarrollo tecnológico avanzado, orientado a optimizar sus procesos. Lo lograremos con un equipo altamente calificado, proactivo y dinámico, capaz de transformar y adaptarse de manera ágil a los cambios y avances de la industria.</p>
PRINCIPIOS	<p>Orientación hacia los clientes. Eficiente en costos. Rápida y flexible En mejoramiento continuo</p>	<p>Orientación hacia el cliente Cultura de Innovación Cultura de Competitividad Responsabilidad social con la comunidad</p>
VALORES	<p>Comunicación</p>	<p>1. Puntualidad 2. Responsabilidad 3. Honestidad 4. Compromiso</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta declaración de visión, misión, principios y valores

7.5 Objetivos estratégicos corporativos o a largo plazo:

Se refiere a los resultados que la organización espera obtener al implementar la estrategia.

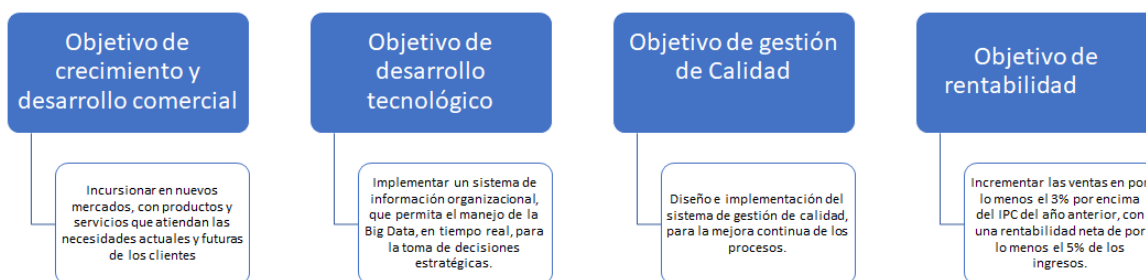
Los mismos, deben ser: medibles, cuantitativos, realistas, alcanzables, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, congruentes (David, 2017). Los objetivos globales corporativos son aquellos resultados

de largo plazo, que una organización espera lograr, con el propósito de cumplir la misión y la visión (Serna, 2014).

De conformidad con la propuesta de visión, misión, objetivos y principios corporativos se plantea para CAPROIN S.A. la definición dentro de su planeación estratégica los siguientes objetivos estratégicos, por tipo de objetivo, para un periodo de cuatro años, el mismo de la visión (Serna, 2014):

Ilustración 26

Objetivos Estratégicos CAPROIN S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en Serna (2014).

7.6 Estrategias, metas, indicadores y responsables

Siguiendo con el desarrollo del modelo, es imperativo definir las estrategias que son las acciones que se implementan para lograr los objetivos de largo plazo o estratégicos (David, 2017).

Del mismo modo, se definen metas, peso ponderado por objetivo estratégico, indicador y responsable de liderar la implementación de cada objetivo y el presupuesto requerido para desarrollar cada estrategia.

Tabla 29

Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Crecimiento y desarrollo comercial

Objetivo estratégico	Estrategia	Meta	Peso ponderado	Indicador	Responsable	Presupuesto
Incurcionar en nuevos mercados, con productos y servicios que atiendan las necesidades actuales y futuras de los clientes	Proceso desarrollo e innovación de productos y servicios, con énfasis en tecnología IoT	3 productos o servicios nuevos	25%	Productos o servicios nuevos en el mercado	Gerencia Comercial	\$ 80.347.398
	Estudio de mercado y la competencia.					\$ 20.000.000
	Plan de mercadeo y comercialización de los productos y servicios con marketing digital					\$ 11.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

Costeo Objetivo estratégico- Crecimiento y desarrollo comercial

	Salario	año 2023	año 2024	año 2025	año 2026	Total Estrategia
Profesional	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000	\$ 19.783.680	\$ 20.375.212	\$ 20.988.506	\$ 80.347.398
Estudio		\$ 20.000.000				\$ 20.000.000
Estrategia Mercadeo		\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 11.000.000
Total		\$ 41.200.000	\$ 23.783.680	\$ 23.375.212	\$ 22.988.506	\$ 111.347.398

Fuente: Elaboración propia sobre Costeo Objetivo estratégico- Crecimiento y desarrollo comercial

El costo del objetivo estratégico se determinó con base en los salarios y compensaciones con las que cuenta CAPROIN S.A., así: i) Un profesional universitario con una compensación de \$1.600.000 para el desarrollo de la estrategia uno, con incremento anual del IPC proyectado durante los cuatro años (Statista, 2022). ii) El costo de un estudio de mercado, en el año 2023. iii) Una estrategia de mercadeo implementada en los cuatro años. El costo total de la implementación del objetivo uno es de \$111.347.398.

Se sugiere que el tipo de vinculación de los profesionales, para todos los objetivos se haga por contrato de prestación de servicios y que al cabo de la finalización del proyecto se defina su vinculación a través de contrato a término fijo o indefinido, de acuerdo a los resultados obtenidos por CAPROIN S.A.

Tabla 31

Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Desarrollo Tecnológico

Objetivo estratégico	Estrategia	Meta	Peso ponderado	Indicador	Responsable	Presupuesto
Implementar un sistema de información organizacional, que permita el manejo de la Big Data, en tiempo real, para la toma de decisiones estratégicas.	Proyecto de inversión Sistema de Información organizacional viabilizado	Un Sistema de información organizacional implementado	25%	Sistema de información organizacional implementado	Director Administrativo y Financiero	\$308.500.000
	Implementación del proyecto del sistema de información por fases					

Fuente: Elaboración propia sobre el Plan estratégico CAPROIN S.A- Desarrollo tecnológico

Tabla 32

Costeo Objetivo estratégico- desarrollo tecnológico

Proyecto	año 2023	año 2024	año 2025	año 2026	Total Estrategia
\$308.500.000	\$ 128.000.000	\$143.000.000	\$ 37.500.000		\$ 308.500.000

Fuente: Elaboración propia sobre el costeo Objetivo estratégico-desarrollo estratégico

El costo del objetivo estratégico de desarrollo tecnológico se proyectó en siete módulos y dos fases, con una duración de 27 meses:

Fase I. Módulos de Inventarios, Ventas, Compras y Logística

Fecha de inicio: 01/01/2023. Fecha de terminación 30/04/2024

Total, tiempo estimado: 16 meses

Presupuesto total: \$178.000.000

Fase II. Módulos de Clientes, Proveedores y Financiera

Fecha de inicio: 01/05/2024. Fecha de terminación 30/08/2024

Total, tiempo estimado: 11 meses

Presupuesto total: \$130.500.000

Es importante tener en cuenta que, de acuerdo a la experiencia obtenida en este tipo de trabajo, el primer año de mantenimiento de cada módulo es gratuito y que a partir de éste es recomendable constituir una póliza anual que cubra esta actividad. El plan de implementación y los costos se anexa al presente trabajo.

Tabla 33

Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Gestión de la calidad

Objetivo estratégico	Estrategia	Meta	Peso ponderado	Indicador	Responsable	Presupuesto
Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad, para la mejora continua de los procesos.	Actualizar y documentar el manual de funciones.	Un sistema de gestión de calidad implementado	20%	Sistema de gestión de calidad implementado	Director Administrativo y Financiero	\$119.418.441
	Programas de bienestar, capacitación e incentivos					
	Actualizar y documentar manual de procesos, procedimientos, indicadores y riesgos.					
	Estrategia de responsabilidad social y valor compartido					

Fuente: Elaboración propia sobre el Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Gestión de la calidad

Tabla 34

Costeo Objetivo estratégico- Gestión de calidad

	Salario	año 2023	año 2024	año 2025	año 2026	Total Estrategia
Profesional	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000	\$ 19.783.680	\$ 20.375.212	\$ 22.396.706	\$ 81.755.599

Nivelación a Director Administrativo y Financiero	\$ 500.000	\$ 9.000.000	\$ 9.273.600	\$ 9.550.881	\$ 9.838.362	\$ 37.662.843
Total	\$ 28.200.000	\$ 29.057.280	\$ 29.926.093	\$ 32.235.069	\$ 119.418.441	

Fuente: Elaboración propia sobre el Costeo Objetivo estratégico- Gestión de calidad

El coste del objetivo de gestión de calidad se definió y determinó con base en los salarios y compensaciones con las que cuenta CAPROIN S.A así: Un profesional universitario con una compensación de \$1.600.000.

Teniendo en cuenta que el cargo de jefe de recursos humanos será nivelado al cargo de: Director Administrativo y Financiero, se deberá realizar al mismo tiempo una nivelación salarial equivalente a \$500.000 de incremento y esto tendrá un efecto aproximadamente del 50% adicional en carga prestacional. Por lo tanto, se estiman unos costos adicionales de \$37.662.843 para los cuatro años. El costo total del objetivo es de \$119.418.441.

Tabla 35

Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Rentabilidad

Objetivo estratégico	Estrategia	Meta	Peso ponderado	Indicador	Responsable	Presupuesto
Incrementar las ventas en por lo menos el 3% por encima del IPC del año anterior, con una rentabilidad neta de por lo menos el 5% de los ingresos.	Penetrar la industria liviana a través de la definición de clientes objetivo por cada año	Incremento anual de las ventas en al menos 3% respecto al año anterior	30%	Incremento anual de las ventas en al menos 3% respecto al año anterior	Gerencia Logística y Gerencia Comercial	\$ 147.235.641
	Incrementar la participación en la mezcla en 5% por año.					

Fuente: Elaboración propia sobre el Plan Estratégico CAPROIN S.A. – Rentabilidad

Tabla 36

Costeo Objetivo estratégico- Rentabilidad

	Salario	año 2023	año 2024	año 2025	año 2026	Total Estrategia
Profesional	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000	\$ 19.783.680	\$ 20.375.212	\$ 22.396.706	\$ 81.755.599
Nivelación a Director Logística	\$ 1.000.000	\$ 9.000.000	\$ 18.273.600	\$ 18.819.981	\$ 19.386.462	\$ 65.480.043
Total		\$ 28.200.000	\$ 38.057.280	\$ 39.195.193	\$ 41.783.169	\$ 147.235.641

Fuente: Elaboración propia sobre el Costeo Objetivo estratégico- Rentabilidad

El costeo del objetivo de rentabilidad se definió y determinó con base en los salarios y compensaciones con las que cuenta CAPROIN S.A así: Un profesional universitario de apoyo con una compensación de \$1.600.000.

Teniendo en cuenta que el Jefe de Logística y Almacén será nivelado al cargo de: Gerente de Logística, se deberá realizar al mismo tiempo una nivelación salarial de \$500.000 y esto tendrá un efecto aproximadamente del 50% adicional en carga prestacional, por lo tanto, se estiman costos adicionales de \$65.480.043 para los cuatro años. El costo total del objetivo es de \$147.235.641.

Tabla 37

Costo total implementación del modelo de direccionamiento estratégico

Año	año 2023	año 2024	año 2025	año 2026	Total Estrategia
Total	\$ 225.600.000	\$ 233.898.240	\$ 129.996.497	\$ 97.006.743	\$ 686.501.480

Fuente: Elaboración propia sobre el costo total implementación del modelo de direccionamiento estratégico

El costo total de la implementación es de \$686.501.480

8 Plan de implementación

De manera general CAPROIN S.A. podrá abordar el siguiente curso de acción:

- Realizar ejercicios de divulgación y socialización a toda la organización del modelo de direccionamiento estratégico.
- De acuerdo con lo establecido en los Estatutos de la compañía, presentar y justificar ante la Junta Directiva la propuesta de modificación del organigrama para obtener su aprobación de la contratación de los tres (3) profesionales nuevos y la reestructuración de las áreas.

- Definir el liderazgo para cada uno de los objetivos estratégicos (Gerencia General, Gerencia Comercial, Director de Logística y Director Administrativo y Financiero).
- Cada líder responsable de un objetivo estratégico con su equipo de trabajo deberá elaborar el plan operativo anual (durante los cuatro años), a fin de cumplir las metas cuatrienales previstas.

A continuación, se sugiere un formato que la empresa puede utilizar por cada Objetivo estratégico y cada área para definir su plan operativo anual, el cual deberá ser elaborado cada año y deberá ser coherente y consistente hasta el cumplimiento de las metas, indicadores cuatrienales.

La Ilustración 27 corresponde al formato sugerido del plan operativo para el objetivo estratégico 1 que es Incursionar en nuevos mercados, con productos y servicios que atiendan las necesidades actuales y futuras de los clientes.


La Ilustración 28 corresponde al formato para el objetivo estratégico 2 que es Implementar un sistema de información organizacional, que permita el manejo de la Big Data, en tiempo real, para la toma de decisiones estratégicas.

La Ilustración 29 es el formato sugerido para el plan del objetivo estratégico 3, Diseñar e implementar el sistema de gestión de calidad, para la mejora continua de los procesos.

Finalmente, la Ilustración 30 es el formato para el objetivo de Incrementar las ventas en por lo menos el 3% por encima del IPC del año anterior, con una rentabilidad neta de por lo menos el 5% de los ingresos.

Ilustración 27

Formato plan operativo objetivo estratégico 1

 CAPROIN S.A.		Planeación estratégica (2023-2026)		
Objetivo estratégico 1	Incursionar en nuevos mercados, con productos y servicios que atiendan las necesidades actuales y futuras de los clientes			
Meta	Peso ponderado	Indicador	Responsable	presupuesto
3 productos o servicios nuevos	25%	Productos o servicios nuevos en el mercado	Gerencia Comercial	\$ 111.347.398
Plan operativo anual (año 2023)				
Nombre del área				
Estrategia 1	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Proceso desarrollo e innovación de productos y servicios, con énfasis en tecnología IoT				
Actividades		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1				
2				
3				
4				
Estrategia 2	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Estudio de mercado y la competencia.				
Actividades		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1				
2				
3				
4				
Estrategia 3	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Plan de mercadeo y comercialización de los productos y servicios con marketing digital				
Actividades		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1				
2				
3				
4				

Fuente: Elaboración propia sobre el formato plan operativo objetivo estratégico 1

Ilustración 28

Formato plan operativo objetivo estratégico 2


Objetivo estratégico 2		Planeación estratégica (2023-2026)		
Implementar un sistema de información organizacional, que permita el manejo de la Big Data, en tiempo real, para la toma de decisiones estratégicas.				
Meta	Peso ponderado	Indicador	Responsable	presupuesto
Un Sistema de información organizacional implementado	25%	Un Sistema de información organizacional implementado	Director Administrativo y Financiero	\$ 308.500.000

Plan operativo anual (año 2023)				
Nombre del área _____				
Estrategia 1	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Proyecto de inversión Sistema de Información organizacional viabilizado				
Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación	
1				
2				
3				
4				
Estrategia 2	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Implementación del proyecto del sistema de información por fases				
Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación	
1				
2				
3				
4				

Fuente: Elaboración propia sobre el formato plan operativo objetivo estratégico 2

Ilustración 29


Formato plan operativo objetivo estratégico 3

 CAPROIN S.A.		Planeación estratégica (2023-2026)		
Objetivo estratégico 3	Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad, para la mejora continua de los procesos.			
Meta	Peso ponderado	Indicador	Responsable	presupuesto
Un sistema de gestión de calidad implementado	25%	Un sistema de gestión de calidad implementado	Director Administrativo y Financiero	\$ 119.418.441
Plan operativo anual (año 2023)				
Nombre del área _____				
Estrategia 1	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Actualizar y documentar el manual de funciones.				
Actividades		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1				
2				
3				
4				
Estrategia 2	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Programas de bienestar, capacitación e incentivos				
Actividades		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1				
2				
3				
4				
Estrategia 3	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Actualizar y documentar manual de procesos, procedimientos, indicadores y riesgos.				
Actividades		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1				
2				
3				
4				
Estrategia 4	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Estrategia de responsabilidad social y valor compartido				
Actividades		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1				
2				
3				
4				

Fuente: Elaboración propia sobre el formato plan operativo objetivo estratégico 3

Ilustración 30

Formato plan operativo objetivo estratégico 4

 CAPROIN S.A.		Planeación estratégica (2023-2026)		
Objetivo estratégico 4	Implementar un sistema de información organizacional, que permita el manejo de la Big Data, en tiempo real, para la toma de decisiones estratégicas.			
Meta	Peso ponderado	Indicador	Responsable	presupuesto
Incremento anual de las ventas en al menos 3% respecto al año anterior	30%	Incremento anual de las ventas en AI menos 3% respecto al año anterior	Gerencia Logística y Gerencia Comercial	\$ 147.235.641
Plan operativo anual (año 2023)				
Nombre del área				
Estrategia 1	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Penetrar la industria liviana a través de la definición de unos clientes objetivo por cada año				
Actividades		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1				
2				
3				
4				
Estrategia 2	Meta anual	Indicador anual	Presupuesto asignado	
Incrementar la participación en la mezcla en 5% por año.				
Actividades		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1				
2				
3				
4				

Fuente: Elaboración propia sobre el formato plan operativo objetivo estratégico 4

El ejercicio de ejecución del plan operativo anual deberá estar acompañado de un seguimiento periódico, a fin de realizar los ajustes a que haya lugar y mitigar riesgos de incumplimiento de las actividades planeadas.

9 Análisis Costo - Beneficio

El análisis del costo-beneficio es un método para evaluar económicamente un proyecto, utilizando en este caso la determinación del Valor Presente Neto – VPN y la Tasa Interna de Retorno –TIR como indicadores de rentabilidad económica y se determina, teniendo en cuenta que son los más utilizados para una pyme. (Bacca, 2016) y (Muñoz, et al., 2015).

Para la implementación del modelo, se han considerado en el numeral anterior los costos asociados al mismo. Ahora bien, se determinaron también los beneficios de su implementación para todos los objetivos.

Realizar un estudio de mercado y de la competencia, es de suma importancia dado que CAPROIN. S.A. debe seguir una estrategia conservadora, esto le permitirá realizar un proceso riguroso de innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios, con una estrategia de marketing enfocada conforme a las necesidades del mercado de la organización. Este resultado no será otro que la incursión a nuevos mercados que respondan a las demandas de los clientes y se define introducir mínimo tres (3) productos o servicios nuevos en el mercado.

El beneficio de la implementación de este objetivo estratégico se cuantifica en las metas mínimas de ventas establecidas en el objetivo de rentabilidad y determinadas considerando varios factores, a partir de un año base inicial con un crecimiento dado por un proceso de reactivación económica general que ya está sucediendo en el entorno, un crecimiento igual al IPC para el primer año teniendo en cuenta el comportamiento real de los últimos seis años, y un crecimiento conservador por encima del IPC estimado (Banco de la República, 2022) para los tres años siguientes, asumiendo que se realiza la implementación de la estrategia.

Tabla 38

Proyección ingresos

	Año	Ingresos COP	Crecimiento (IPC+ estimado)	Crecimiento estimado año siguiente	IPC
Real	2016	4,824,631,410			

Real	2017	4,423,048,526	-8.3%		4.1%
Real	2018	4,702,431,116	6.3%		3.2%
Real	2019	4,718,307,444	0.3%		3.8%
Real	2020	5,098,635,120	8.1%		1.6%
Real	2021	4,670,415,196	-8.4%	9.4%	5.6%
Estimado	2022	5,863,430,388	15.0%	0.0%	7.14%
Estimado	2023	6,282,079,317	7.1%	3.0%	4.79%
Estimado	2024	6,771,453,296	7.8%	5.0%	3.40%
Estimado	2025	7,340,255,373	8.4%	8.0%	3.20%
Estimado	2026	8,162,363,975	11.2%		

Fuente: Elaboración propia sobre la proyección de ingresos

Con la implementación del sistema de información organizacional que incluye una plataforma de comercio electrónico para productos transaccionales que no requieren de asesoría técnica del equipo comercial puesto que regularmente son compras de repuestos que el cliente ya conoce. De acuerdo con la información suministrada por la empresa, esas ventas transaccionales corresponden a ventas de productos cuyo valor es inferior a un millón de pesos, y según el registro histórico son aproximadamente el 7.4% del total de las ventas, con un margen bruto del 42%.

Tal como se expuso en el análisis externo y de acuerdo con (MinTic, 2021), con el aumento de interconectividad se incrementó la posibilidad de mayores interacciones digitales con los clientes y consumidores, facilitando el comercio electrónico. Teniendo en cuenta esto y la implementación del sistema de información con su comercio electrónico, se estimó a partir del segundo año un crecimiento en las ventas transaccionales como se muestra en la Tabla 39.

Estas ventas transaccionales, al no requerir de un esfuerzo por parte del ingeniero de ventas para realizar la venta, se propone disminuir la comisión al 50%, generando de esta manera un ahorro de \$91.4 millones de pesos. De igual forma, el incremento de estas ventas, así como de otro tipo de controles remotos y gestión e interacción virtual con los clientes, disminuye los gastos de visitas a clientes por la menor frecuencia de los mismos. De acuerdo con los resultados históricos,

este gasto representa el 1% de los ingresos, lo que representa otro ahorro tangible de \$72.9 millones de pesos a partir de la implementación el proyecto y que se aprecia en la Tabla 39.

Tabla 39 Ahorros estimados en comisiones y gastos de viaje

Año	% ventas transaccionales	Ventas transaccionales	Comisión Normal	% ahorro Comisión	Valor ahorro Comisión	% Gastos de Viaje	Ahorro Gastos de Viaje
2022	7.39%	433,316,543	25,998,993	0%	-	1.0%	-
2023	7.39%	464,255,344	27,855,321	50%	5,822,860	1.0%	4,642,553
2024	20.00%	1,354,290,659	81,257,440	50%	16,986,008	1.0%	13,542,906
2025	30.00%	2,202,076,612	132,124,597	50%	27,619,249	1.0%	22,020,766
2026	40.00%	3,264,945,590	195,896,735	50%	40,950,140	1.0%	32,649,455
					91,378,256		72,855,682

Fuente: Elaboración propia sobre los ahorros estimado en comisiones y gastos de viaje

En lo relacionado con el objetivo de desarrollo tecnológico, se vislumbran varios beneficios como: i) reducción de tiempos en consolidación y disposición de tiempo. ii) eliminación de prácticas convencionales en el manejo de información institucional. iii) Toma de decisiones administrativas y estratégicas oportunas. iv) Crear una ventaja competitiva para la organización. v) disponer información de línea de Stock de inventarios. vi) Contar con la trazabilidad de consumos y ventas de clientes. vii) tener un archivo del conocimiento técnico adquirido a través de los años, el cual es considerado un activo valioso y está alineado con la visión de la empresa al querer ser referentes de conocimiento.

La implementación del objetivo de gestión de calidad es una necesidad imperiosa para la organización que traerá muchos beneficios. En principio se espera que CAPROIN S.A. logre tener un sistema de gestión documentado e implementado con actualización del manual de funciones, unos programas de bienestar, capacitación e incentivos institucionalizados e implementados, estandarización de procesos y procedimientos, definición de políticas de operación; así como, con la de definición e implementación de una estrategia de responsabilidad social y valor compartido.

Todo lo anterior, beneficiará en el mejoramiento de la gestión administrativa de la organización, en el bienestar de los trabajadores y sus familias, así como con el bienestar de los

grupos de interés. Lo cual, mantendrá en armonía la organización con el entorno interno y externo y se considerará también una ventaja competitiva de la misma.

Adicionalmente, el cambio sugerido en la estructura (organigrama), fortalece los procesos estratégicos misionales de la organización que corresponden al proceso comercial que es la actividad principal, y el proceso logístico como proceso principal de apoyo al comercial y responsable por mantener el stock y entregar la mercancía dentro de los parámetros requeridos por el cliente. La nueva posición de Dirección Administrativa y Financiera simplifica la estructura administrativa facilitando la toma de decisiones.

Ahora bien, después de realizado el análisis de los beneficios en términos de ingresos y ahorros, se simula un estado de resultados considerando el crecimiento en los ingresos mencionado en la Tabla 38, los menores gastos por los ahorros de acuerdo con la Tabla 39, y el mayor gasto por la inversión en el proyecto. Con esta información, en la Tabla 40 se determina el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el índice de rentabilidad.

Tabla 40

Análisis costo beneficio de la implementación

Inversión Proyecto	\$	686,501,480			
Tasa de descuento		6%			
Periodo		Ingresos	Costos y Gastos	Flujo de efectivo neto	Valor presente
0				-\$ 686,501,480	-\$ 686,501,480
1	\$	6,470,541,697	\$ 6,248,761,327	\$ 221,780,370	\$ 209,226,764
2	\$	6,974,596,895	\$ 6,789,882,943	\$ 184,713,953	\$ 164,394,760
3	\$	7,553,122,779	\$ 7,242,745,877	\$ 310,376,902	\$ 260,598,432
4	\$	8,390,910,166	\$ 8,008,209,568	\$ 382,700,598	\$ 303,134,718
				Valor presente neto de los flujos actualizados	937,354,675
				Valor presente neto (VPN)	250,853,194
				Tasa Interna de Retorno (TIR)	19%
				Índice de Rentabilidad	1.37

Fuente: Elaboración propia sobre el análisis costo beneficio de la implementación

De acuerdo con el análisis beneficio costo que se observa en la Tabla 40, con una inversión de \$686.5 millones de pesos y con una tasa de descuento del 6% (Banco de la República, 2022), y considerando los ingresos y egresos proyectados a 4 años, se obtiene una tasa interna de retorno del 19% lo que significa que por cada cien pesos (\$100) invertidos en el proyecto se obtiene un ingreso de diecinueve pesos (\$19) cada año. Adicionalmente se calculó el Valor Neto actualizado o índice de rentabilidad de 1.37, que al ser positivo indica que la inversión es rentable y viable.

10 Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

En relación a la pregunta de investigación sobre la posibilidad de diseñar un modelo de direccionamiento estratégico ajustado al modelo de negocio de CAPROIN S.A., se puede concluir que efectivamente si fue posible diseñarlo. Adicionalmente se lograron cumplir los objetivos tanto general como específicos basados en el diagnóstico realizado a la empresa y al análisis de su modelo de negocio.

Es importante precisar que al tener CAPROIN S.A. un modelo de negocio dedicado a la comercialización de equipos altamente especializados contiene en sí misma un modelo de operación particular o único. Fue necesario analizarlo en detalle con todas sus particularidades a partir de la información aportada por la empresa y el resultado del diagnóstico, lo que arrojó como resultado una propuesta detallada y específica por áreas para la empresa, con un modelo que solo se ajusta a esta organización.

La empresa analizada, a pesar de tener una trayectoria de treinta y ocho años en el mercado, en los últimos cinco años no ha alcanzado sus metas, y ha tenido un crecimiento inferior al crecimiento del país y al de los sectores que atiende. Debido a estos resultados, algunas de las empresas que representa han propiciado el desarrollo de otros representantes en la región, incrementando el nivel de competencia.

El diagnóstico puso en evidencia las fortalezas y debilidades de la compañía. Como fortaleza la confiabilidad que generan las marcas y los productos que representa, el cubrimiento nacional a través de su equipo comercial ubicado en las cuatro principales ciudades del país, el poseer un nivel de inventario que le permite atender con facilidad las necesidades urgentes de sus clientes, el conocimiento y control que tiene sobre el proceso logístico de sus importaciones y los costos de los productos, y un activo muy importante, el conocimiento técnico de los productos y procesos que le permite brindar una asesoría especializada a sus clientes.

Aunque también se logra evidenciar a través de la información financiera de la compañía que obtiene una muy buena rentabilidad bruta por su actividad comercial, la estructura de gastos, cuando los resultados en los ingresos no se dan, limita su rentabilidad operacional. Adicionalmente, su rentabilidad neta se ve afectada por el efecto de la diferencia en cambio ocasionada por la cartera en dólares que mantiene por las compras a sus proveedores, afectada por el proceso de devaluación que normalmente sucede en el país.

Como debilidades se lograron identificar: la ausencia de un proceso formal de planeación estratégica que baje a todos los niveles de la organización, el no manejar un sistema de indicadores de gestión para sus procesos, el no tener un sistema de información robusto que apoye el almacenamiento de información (el conocimiento mencionado como fortaleza) y su análisis como apoyo a la toma de decisiones, el no tener claridad de su cuota de participación en el mercado, el no tener implementadas estrategias de RSC y valor compartido, la ausencia de programas formales de bienestar, capacitación, de incentivos (financieros y no financieros) y de medición de la satisfacción y motivación laboral, el no tener una estrategia clara de desarrollo de nuevos mercados que disminuya su alta dependencia de un proveedor, y el no tener un sistema de gestión de la calidad que le ayude a documentar y estandarizar sus procesos, no ha permitido el incremento de su productividad y eficiencia.

El diagnóstico también permitió identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Entre las oportunidades se destacan: el aumento de la automatización de los procesos industriales que representa la posibilidad de buscar nuevos productos y servicios (nuevas representaciones) para ofrecer a los clientes, la devaluación del peso frente al dólar que abre la puerta para hacer negociaciones en dólares también con los clientes e incrementar ventas a través de comercio electrónico, especialmente para productos transaccionales. Como amenazas están la incertidumbre generada por la inestabilidad del dólar, la alta evasión de impuestos que todavía existe en el país y que coloca en posiciones competitivas diferentes a las empresas, y la

incertidumbre económica por las reformas tributarias del gobierno y las leyes y políticas medioambientales que restringen la actividad productiva de algunos clientes importantes del sector.

El análisis de todos estos factores a través de las matrices EFE, EFI, IE y PEYEA permitió sugerir estrategias conservadoras tales como: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado.

Para una mayor claridad del sistema de finalidades y que se alinee con la estrategia propuesta se sugieren realizar pequeños ajustes a la misión y visión ya definidas por la compañía y a los valores y principios corporativos. De igual forma se sugirió realizar un ajuste al organigrama con el objetivo de conformar un equipo estratégico que dirija las operaciones críticas de la compañía, soportado en un equipo de apoyo. Este ajuste debe ser justificado ante la junta directiva de la empresa.

Se definieron cuatro objetivos estratégicos, uno por cada tipo (de crecimiento y desarrollo comercial, de desarrollo tecnológico, de gestión de calidad y de rentabilidad) para ser implementados en un período de cuatro años, pero sobre los cuales se requieren realizar actividades de control y seguimiento periódico de tal manera que le permita evaluar el avance y realizar los ajustes si es necesario.

10.2 Recomendaciones

La principal recomendación que se realiza a la empresa con el fin de lograr aprovechar e implementar el modelo de direccionamiento estratégico sugerido en el presente trabajo, es gestionar el apoyo del equipo directivo de la empresa para buscar, como primera medida, los cambios en el organigrama. Para esto es necesario realizar una presentación a la junta directiva de la empresa para socializar el trabajo realizado y justificar la necesidad de los cambios sugeridos y de la implementación del modelo con el fin de conseguir los objetivos y las metas planeadas y, adicionalmente conseguir la aprobación de los recursos para iniciar la implementación.

Empoderar el equipo directivo de CAPROIN S.A., para ejercer un liderazgo efectivo sobre sus equipos de trabajo y brindarles el acompañamiento, asesoría, autonomía y disposición de los recursos requeridos. Del mismo modo brindar capacitación y seguimiento permanente que les permita actuar de manera eficiente y oportuna en cualquier momento del proceso de implementación, con énfasis en solución de problemas, con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

Se recomienda realizar la socialización a todos los colaboradores de la organización del trabajo y la propuesta planteada con el fin de concientizarlos sobre la importancia de tener un plan estratégico y la manera en que todos pueden contribuir al cumplimiento de las metas. Lo que le permitirá a la organización fortalecer sus procesos internos y un crecimiento en el largo plazo, como un gana-gana para todos.

Resulta imperativo realizar un proceso minucioso y colaborativo de elaboración de los planes operativos por cada una de las áreas de la organización, en el cual se identifiquen de manera clara y precisa cada una de las actividades a desarrollar con responsables de la ejecución, así como de las fechas de inicio y terminación de las actividades. Lo cual garantizará el éxito en la consecución de cada una de las estrategias y por ende de los objetivos.

Es importante establecer un sistema estricto de seguimiento y control periódico, preferiblemente trimestral, sobre el modelo de implementación con el fin de lograr identificar de manera oportuna los ajustes necesarios que se requieran para lograr cada uno de los objetivos anuales establecidos para los objetivos estratégicos. De igual forma, se recomienda mantener informada a la junta directiva sobre los avances que se vayan obteniendo en la implementación del modelo.

Referencias

- Acosta, O. L., Concha, T., & Ramírez, J. C. (2017). Tributación en Colombia: reformas, evasión y equidad. *CEPAL - Serie Estudios y Perspectivas*, 1-51. Recuperado el 21 de 03 de 2022, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43133-tributacion-colombia-reformas-evasion-equidad-notas-estudio>
- Agudelo, I., Mejía A., C., & Soto C., O. C. (2016). Planeación por escenarios : un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96-107. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2197/html_54
- Ahlstrand, B., Mintzberg, H., & Lampel, J. (1998). La estrategia y el elefante. *Gestión*, 3, 24-34.
- Amaya A., J. (2005). *Gerencia Planeación y Estrategia: Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Arbeláez O., J., Díaz P., A., & Serna G., H. (2015). *Modelos Gerenciales: Un marco conceptual*. Medellín: Fondo Editorial.
- Asocaña. (15 de Marzo de 2022). *Sector Agroindustrial de la Caña: Asocaña*. Obtenido de Asocana web site: <https://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>
- Bacca U, G. (2016). *Evaluación de Proyectos* (Octava ed.). Ciudad de México: McGraw Hill Educación.
- Banco de la República. (2022). *Banco de la República*. Recuperado el 3 de Mayo de 2022, de <https://www.banrep.gov.co/es>
- Banco de la República. (2022). *Informe de Política Monetaria 04/2022*. Bogotá: Banco de la República.
- Banco Mundial. (19 de Marzo de 2022). *Datos: Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>

- Briceño B., D. L., Ladino F., J. M., & Rodríguez R., L. A. (2022). Industria 4.0: el reto para las pymes manufactureras de Bogotá, Colombia. *Mutis*, 12(1).
- Bulan, T. R., Muzakir, Pasaribu, F., & Pratama, K. (2021). Impact of Strategic Leadership and Organizational Innovation on the Strategic Management: Mediatonal Role of it capability. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 354-369.
- Candia, L. D., Rodríguez, A. S., Castro, N., Bazán, P., Ambrosi, V. M., & Díaz, J. (Octubre de 2018). Mejoras en maquinaria industrial con IoT. Hacia la Industria 4.0. Tandil, Argentina.
- Cardona A., M., & Duque O., E. J. (2014). La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos. *Suma de Negocios*, 1-2.
- Cardona, D., Del Rio-Cortina, J., & Hernández, H. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28, 15-22.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación estratégica*. Maracaibo: IC Venezuela.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (Décima ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9167>
- Daater. (21 de Febrero de 2022). *Daater*. Obtenido de <https://daater.com/>
- DANE. (16 de Marzo de 2022). *DANE Información para todos*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: Pearson Education. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>
- DIAN. (15 de Marzo de 2021). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/>

- Díaz, H., Nieto P., M., Pérez-Uribe, R., & Vargas A., H. A. (2014). *MIC MAC, Aplicado a los componentes del PENTEX, una aproximación a la validación de las matrices*. Bogotá: Universidad EAN.
- Espinosa P, J. L., & Ortega G., A. (2015). *Plan de Internacionalización Empresarial: Manual Práctico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Strickland III, A. J., Sutton, C., & Thompson, A. A. (2018). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México: Mc-Graw Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6250>
- Ghoshal, S., Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2002). *El proceso estratégico: Edición europea revisada*. Madrid: Prentice Hall.
- González, J., Salazar, F., Ortíz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
- Hernández S., R., & Mendoza T., C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- IDEAM. (2017). *Análisis de Vulnerabilidad y Riesgo por Cambio Climático en Colombia: Tercera Comunicación Nacional de Cambio Climático*. Bogotá: IDEAM.
- Jimenez, I. A., & Jimenez, J. A. (Marzo de 2022). *LA ECONOMÍA CIRCULAR EN COLOMBIA Y SUS MÚLTIPLES BENEFICIOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PAÍS*. Obtenido de Sostenibilidad. Universidad CES: <https://www.ces.edu.co/sostenibilidad/la-economia-circular-en-colombia-y-sus-multiples-beneficios-para-el-desarrollo-sostenible-del-pais/#autores>
- Laudon, K., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Ministerio del Trabajo. (26 de Septiembre de 2019). *Prensa: Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo:

<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Minsalud. (19 de Septiembre de 2017). *Compromiso con los estilos de vida saludable: Minsalud*.

Recuperado el 11 de Abril de 2022, de Minsalud:

www.minsalud.gov.co/Paginas/Compromiso-con-los-estilos-de-vida-saludables.aspx

MinTic. (21 de Septiembre de 2021). *Colombia avanza en su meta de estar conectada en un 70 % en 2022: DANE*. Obtenido de MinTic Web Site: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/182108:Colombia-avanza-en-su-meta-de-estar-conectada-en-un-70-en-2022-DANE>

Moreno, J. J. (2016). La automatización de los procesos y el trabajo humano. *Revista de Negocios del IEEM*, 38.

Munoz, Y., Rojas, S. C., & Vecino, C. E. (2015). Prácticas de evaluación financiera de inversiones en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 41-49. Obtenido de <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1016/j.estger.2014.08.002>

Nieto, M., Pérez U., R., Plaza, C., Plazas, J. C., & Vargas, H. A. (2016). VERSIÓN especial - Pentágono de la excelencia vers1.0 / basado en el aplicativo 9D MMGO.

NU. CEPAL. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021*. CEPAL.

Pérez G., M. C. (11 de Abril de 2022). Colombia quedó 29 en índice de Transición Energética del Foro Económico Mundial. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-queda-29-en-indice-de-transicion-energetica-del-foro-economico-mundial-3341419#:~:text=Colombia%20avanza%20en%20la%20implementaci%C3%B3n,hidr%C3%B3geno%20dentro%20de%20su%20contenido>

Pérez Uribe, R. (1 de Enero de 2010). *El pentágono de la excelencia para las Pymes*. Obtenido de Researchgate.net web site: <https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Perez->

Uribe/publication/216520552_El_pentagono_de_la_excelencia_para_las_PYMES/links/0b3578cecd7de66c85cceed7/El-pentagono-de-la-excelencia-para-las-PYMES.pdf?origin=publication_detail

Perez Uribe, R. I., Nieto P., M., Velázquez C., A., Castellanos, G., Garzón G., M., Vargas, H. A., . . . López de Mesa, J. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO*. Bogotá: Universidad EAN.

Pérez V., M. A. (2020). Retos de la política ambiental colombiana frente a los desafíos de la OCDE y los ODS. *Análisis político*, 33(99), 101-120.

Portafolio. (27 de Agosto de 2021). En 50 años en Colombia van casi 30 reformas tributarias.

Portafolio. Recuperado el 25 de Marzo de 2022, de

<https://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria/en-50-anos-en-colombia-van-casi-30-reformas-tributarias-555638>

Portafolio. (2021). Por paro, economía nacional retrocedió avance de 9 meses, dijo el Dane.

Portafolio.

Porter, M. (2008). The five competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.

Porter2, M. (1982). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

México: Grupo Editorial Patria.

Quintero B., L. C. (2017). Gerencia Integral para la Pyme. *Latin Pyme*(150), 46-48.

Rastogi, N., & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE Technique – A tool to identify External Risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.

Semana. (2021). Cali: el brutal impacto económico y social del paro. *Semana*.

Serna G., H. (2014). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores.

- Smith, P., & West, C. (2008). The Globalization of Furniture Industries/Markets. *Journal of Global Marketing*, 7(3), 103-132. Obtenido de https://www-tandfonline-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/doi/abs/10.1300/J042v07n03_06
- Statista. (15 de Abril de 2022). Obtenido de Statista.com:
<https://www.statista.com/statistics/369121/inflation-rate-in-colombia/>
- Tan, L., & Ding, J. (2015). The frontier and evolution of the strategic management theory: A scientometric analysis of Strategic Management Journal, 2001-2012. *Nankai Business Review International*, 6(1), 20-41.
- Vacík, E., & Zahradníčková, L. (2014). Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning. *Procedia Engineering*, 69, 665-669. Obtenido de <https://eds-p-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=7722d2ba-dc9e-46be-b59b-3ecc219ce89c%40redis>
- Vanguardia. (21 de Mayo de 2017). Los nuevos comportamientos del consumidor. *Vanguardia*. Recuperado el 11 de Abril de 2022, de <https://www.vanguardia.com/economia/negocios/los-nuevos-comportamientos-del-consumidor-FQVL398379>
- Walsh, J. (2021). PEST Analysis. *Salem Press Encyclopedia*.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá: Pearson. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>