

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Laurent Cristina Castañeda Gómez

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52.497.782

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROYECTOS VISIBLES S.A.S

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

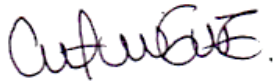
- A.** Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B.** Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C.** Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D.** Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E.** Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F.** Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la

obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,



|  |                               |
|--|-------------------------------|
| NOMBRE COMPLETO: <u>Laurent Cristina Castañeda</u> | NOMBRE COMPLETO: _____        |
| FIRMA: <u>Gómez</u>                                | FIRMA: _____                  |
| DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52.497.782</u>          | DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ |
| FACULTAD: _____                                    | FACULTAD: _____               |
| PROGRAMA ACADÉMICO: <u>MGO</u>                     | PROGRAMA ACADÉMICO: _____     |

Fecha de firma: 9 de septiembre de 2020

INFORME FINAL

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PROYECTOS VISIBLES S.A.S

PRESENTADO A: PROYECTOS VISIBLES S.A.S

CONSULTOR: LAURENT CRISTINA CASTAÑEDA GÓMEZ

COHORTE: MGO No. 19

TUTOR EMPRESARIAL: JULIÁN ESTEBAN MESA URIBE

TUTOR ACADÉMICO: LEÓN DARÍO PARRA

ENTREGA SEGUNDA OPORTUNIDAD

UNIVERSIDAD EAN

Bogotá DC. Colombia – 17 de agosto de 2020

## Resumen ejecutivo

Proyectos Visibles es una empresa dedicada a la comercialización de proyectos de iluminación, decoración e ingeniería, su principal actividad se centra en proyectos de iluminación navideña. Sus principales clientes son centros comerciales y edificios empresariales. Durante el último trimestre del año Proyectos Visibles genera el 70% de sus ingresos anuales, contrata el 70% de su personal, y pone en marcha todos sus recursos para el cumplimiento del proyecto navideño. Así mismo, en este mismo periodo cumple con exigentes cronogramas de ejecución que van desde el resultado final del proceso de importación de luces y elementos decorativos, la fabricación de estructuras metálicas de grandes tamaños y la fabricación artesanal de múltiples elementos decorativos para cumplir con calidad y bajo ciertas especificaciones de diseño la instalación de proyectos navideños en diferentes ciudades.

Proyectos Visibles ejecutó en 2019 cerca de 53 proyectos de iluminación navideña, entre otros están, en Bogotá y Cundinamarca los centros comerciales Fontanar, Multiplaza, Parque la Colina, Portoalegre, Santa Ana, Unicentro de Occidente y otras entidades como Compensar, Cámara Colombiana de Infraestructura, Terranum y Puigh (Carolina Herrera). En Medellín se ejecutaron proyectos de iluminación en los centros comerciales Arkadia, Santafé, El Tesoro, Oviedo y otras entidades como ISA. En Bucaramanga el Centro Comercial Caracolí, en Pereira el Centro Comercial Arboleda, en Cartagena el Mall Plaza, en Barranquilla el Mall Plaza, en Villavicencio Compensar y en Popayan el Centro Comercial Campario. A nivel nacional los centros comerciales Viva, en Envigado, Laureles, Palmas, Barranquilla, Villavicencio y Tunja

Las características del ciclo de negocio de Proyectos Visibles la enfrentan a múltiples retos financieros, laborales, logísticos y operativos que evidencian la necesidad de formular un plan estratégico que la apoye en el mejoramiento de su estructura para soportar adecuada y efectivamente su operación durante todos los momentos de su ciclo anual de negocio y en la definición de planes de desarrollo y crecimiento empresarial. El compromiso de la consultoría es apoyar a Proyectos Visibles en el descubrimiento y comprensión de su entorno, el diagnóstico de su situación actual para presentar una *foto* de su posición competitiva y el acompañamiento a su gerente en la construcción de un plan estratégico.

Planteado así el mandato de la consultoría, el objetivo general es la elaboración de un plan estratégico para Proyectos Visibles en busca del mejoramiento de su estructura organizacional y la formulación planes de crecimiento sostenible. Para esto se ha diseñado un plan en tres fases, una fase inicial de *descubrimiento* orientada a la identificación y análisis de tendencias políticas, económicas, socioculturales, ecológicas y legales del entorno, una segunda fase de *evaluación* del mercado, la industria y los factores internos y externos de Proyectos Visibles para aumentar su comprensión sobre su posición competitiva; y finalmente un tercera fase de *transformación* por medio de la formulación de estrategias prácticas, efectivas y sostenibles que se presentarán en el mapa estratégico de Proyectos Visibles.

La estrategia que apoya los objetivos propuestos es la aplicación de herramientas gerenciales de valoración; la identificación y el análisis de tendencias se basa en el modelo PESTEL para identificar cambios en el entorno y su impacto en el mercado y la empresa, el análisis de la industria esta soportado por el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter con el cual se

valida la importancia e influencia de cada fuerza sobre la industria y que apoyándose en las matrices de análisis y perfil competitivo evalúa el impacto de los actores de la industria en la organización y los factores clave de éxito que determinan la actual posición competitiva de la empresa. El análisis y valoración de factores externos para identificar las oportunidades y amenazas del entorno y de factores internos para identificar las fortalezas y debilidades de Proyectos Visibles se apoya en los modelos EFAS e IFAS. Por medio del análisis FODA, se valida la concordancia entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y las amenazas externas con las debilidades internas. Finalmente, la formulación de estrategias prácticas, efectivas y sostenibles se presentarán en el mapa estratégico de Proyectos Visibles, con la estructuración de objetivos bajo la perspectiva financiera y su conexión con las perspectivas de conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento.

La inversión para la presente consultoría es de veinte millones de pesos por la intervención para el análisis estratégico de Proyectos Visibles.



Fotografía de Proyectos Visibles. Proyecto Navideño CC Fontanar, Chía Cundinamarca. (Diciembre de 2017)

## Tabla de contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo 1 .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>Informe empresarial .....</b>                                    | <b>14</b> |
| 1.1 Plan para el mejoramiento de la organización .....              | 14        |
| 1.2 Objetivos generales y específicos .....                         | 14        |
| 1.2.1 Objetivo general .....  | 14        |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                                   | 14        |
| 1.3 Resultados del diagnóstico .....                                | 15        |
| 1.4 Conclusiones y recomendaciones .....                            | 28        |
| 1.5 Estrategias .....   | 29        |
| 1.6 Plan de implementación de las soluciones propuestas .....       | 34        |
| 1.6.1 Estudio de mercado .....                                      | 38        |
| 1.6.2 Plan de capacitación .....                                    | 39        |
| 1.6.3 Mejoramiento de procesos .....                                | 40        |
| 1.6.4 Evaluación de desempeño y plan de desarrollo individual ..... | 41        |
| 1.7 Impacto esperado del plan de mejoramiento e indicadores .....   | 42        |
| 1.8 Cronograma de aplicación del plan .....                         | 42        |
| 1.9 Inversión en tiempo y dinero .....                              | 45        |
| <b>Capítulo 2 .....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Informe de investigación .....</b>                               | <b>47</b> |
| 2.1 Alcance de la consultoría y marco metodológico .....            | 47        |
| 2.2 Objetivos aprobados .....                                       | 51        |
| 2.3 Problemática, situación deseada y brecha .....                  | 52        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.4 Aplicación de modelos y herramientas de gestión .....                       | 57         |
| 2.4.1 Análisis de entorno .....   | 57         |
| 2.4.1.1 Tendencias económicas .....   | 57         |
| 2.4.1.2 Tendencias tecnológicas .....   | 61         |
| 2.4.1.3 Tendencias político-legales .....                                       | 62         |
| 2.4.1.4 Tendencias socio culturales .....                                       | 63         |
| 2.4.1.5 Tendencias ecológicas .....   | 66         |
| 2.4.2 Estudio de la industria .....   | 68         |
| 2.4.3 Identificación de factores clave de éxito y estudio de la industria ..... | 70         |
| 2.4.4 Síntesis de factores externos.....  | 72         |
| 2.4.4.1 Oportunidades.....  | 72         |
| 2.4.4.2 Amenazas .....  | 74         |
| 2.4.5 Síntesis de factores internos .....                                       | 75         |
| 2.4.5.1 Fortalezas:.....  | 75         |
| 2.4.5.2 Debilidades .....   | 76         |
| 2.4.6 Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).....    | 77         |
| 2.4 Análisis de información .....   | 79         |
| 2.5 Estrategias .....   | 88         |
| 2.6 Propuesta de mejora .....   | 91         |
| 2.7 Plan de implementación de mejoras.....                                      | 92         |
| 2.8 Cronograma.....   | 96         |
| 2.9 Compromisos asumidos de los participantes .....                             | 98         |
| 2. 10 Conclusiones y recomendaciones.....                                       | 99         |
| <b>2.11 Bibliografía .....</b>  | <b>101</b> |

2.12 Anexos.....105

**Lista de tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Plan de implementación de las soluciones propuestas .....                             | 35 |
| Tabla 2 Plan de trabajo propuesto para el plan de mercadeo .....                              | 38 |
| Tabla 3 Plan de trabajo para el plan de capacitación.....                                     | 39 |
| Tabla 4 Plan de trabajo para el mejoramiento de procesos .....                                | 40 |
| Tabla 5 Plan de trabajo para la evaluación de desempeño y plan de desarrollo individual ..... | 41 |
| Tabla 6 Cronograma de aplicación del plan .....   | 43 |
| Tabla 7 Inversión en tiempo y dinero.....   | 46 |
| Tabla 8 Actividades desarrolladas durante la consultoría .....                                | 50 |
| Tabla 9 Plan de implementación de las mejoras propuestas .....                                | 92 |
| Tabla 10 Cronograma .....   | 96 |

**Lista de figuras**

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1 Mapa de ruta de la consultoría .....                         | 15 |
| Ilustración 2 Paso 1 Estudio de entorno .....                              | 16 |
| Ilustración 3 Paso 2 Análisis competitivo o industrial .....               | 22 |
| Ilustración 4 Paso 3 Perfil competitivo .....                              | 24 |
| Ilustración 5 Pasos 4 y 5 Evaluación de factores externos e internos ..... | 25 |
| Ilustración 6 Paso 6 Formulación de estrategias .....                      | 30 |
| Ilustración 7 Paso 7 Mapa estratégico .....                                | 31 |
| Ilustración 8 Mapa estratégico de Proyectos Visibles .....                 | 32 |
| Ilustración 9 Paso 8 Plan de implementación .....                          | 34 |
| Ilustración 10 Paso 9 Planes de acción .....                               | 38 |
| Ilustración 11 objetivos aprobados .....                                   | 51 |
| Ilustración 12 Organigrama de Proyectos Visibles .....                     | 54 |
| Ilustración 13 Mapa estratégico de Proyectos Visibles .....                | 89 |

## **Introducción**

El ciclo de negocio de Proyectos Visibles para su principal actividad que es la iluminación navideña, representa múltiples retos financieros, laborales, logísticos y operativos, debido a que su pico de operación y la mayor generación de ventas se da en el último trimestre del año, sin embargo, la empresa opera todo el año en función de la temporada navideña y de su segunda actividad que es la oferta de servicios de ahorro energético.

Por mencionar algunos de estos retos; en cuanto a lo financiero, el 70% de las ventas se da entre septiembre y diciembre, por lo que Proyectos Visibles debe planear cuidadosamente el uso de sus recursos para financiar su temporada de pico operativo y el sostenimiento del siguiente periodo. En cuanto a lo legal, Proyectos Visibles debe contratar el 70% de su personal de manera temporal y hacer seguimiento al estricto cumplimiento de requisitos de salud y seguridad en el trabajo ya que trabajan bajo riesgo eléctrico y en alturas, así mismo, se enfrenta al riesgo de incumplimiento de contratos y la aplicación de multas por los apretados cronogramas de ejecución. Respecto al proceso de importación, que comprende los tiempos de producción de las fabricas en China, los tiempos de transporte vía marítima y tiempos de nacionalización con la aduana colombiana; cualquiera de estos tres procesos es propenso a demoras y en los cronogramas de instalación una demora de días o semanas representa consecuencias económicas como la aplicación de multas por incumplimiento y afectar la reputación de la compañía.

Estas características del negocio exigen que la compañía cuente con una planeación y estructura adecuadas que garanticen la coordinación de todos sus recursos para lograr exitosamente la ejecución de los proyectos navideños.

La consultoría busca apoyar a Proyectos Visibles en su comprensión del entorno interno y externo (*descubrir*), diagnosticar su situación actual (*evaluar*) y acompañar a su gerente en la construcción de un plan estratégico que apoye su operación y crecimiento en términos de capacidad gerencial y estructura (*transformar*).

El tipo de consultoría desarrollado fue de gestión estratégica, que busca llevar a Proyectos Visibles a un estado superior de desempeño y se apoya en la aplicación de enfoques, modelos y métodos para el análisis, diagnóstico y formulación de estrategias.

Este informe final de consultoría dirigido a Proyectos Visibles S.A.S y la Universidad EAN tiene el fin de evidenciar los hallazgos y conclusiones de la consultoría desarrollada y hacer recomendaciones acerca de siguientes pasos y planes de acción para avanzar con las iniciativas estratégicas que apoyarán a la empresa en su desarrollo y el logro de sus objetivos.

El informe contiene dos capítulos, un primer capítulo esta dirigido a Proyectos Visibles y presenta el análisis del entorno externo e interno, la valoración de la posición competitiva de la empresa, la identificación de estrategias, el plan de implementación de las estrategias y la formulación de conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente se presenta a Proyectos Visibles

un cronograma y presupuesto estimado de para la implementación de dichas incitativas estratégicas.

Un segundo capítulo está dirigido a la Universidad EAN y contiene los mismos elementos del capítulo uno bajo la perspectiva académica, con el objetivo de demostrar el proceso detallado de la consultoría y la aplicación adecuada de las herramientas de diagnóstico y formulación por parte del consultor.

## Capítulo 1

### Informe empresarial

#### 1.1 Plan para el mejoramiento de la organización

En el presente documento se describe el plan estratégico desarrollado para Proyectos Visibles que le apoya en el mejoramiento de su estructura para soportar adecuada y efectivamente su operación y en la definición de planes de desarrollo y crecimiento.

#### 1.2 Objetivos generales y específicos

##### 1.2.1 Objetivo general

Presentar un plan estratégico para Proyectos Visibles para el mejoramiento de su estructura organizacional y la formulación planes de crecimiento sostenible.

##### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar el entorno de Proyectos Visibles, las tendencias y su impacto (*descubrir*).
- Evaluar el mercado, la industria y los factores internos y externos de Proyectos Visibles para aumentar su comprensión sobre su posición competitiva (*evaluar*).
- Diseñar un mapa estratégico para Proyectos Visibles y definir planes de acción transformadores para implementar las iniciativas estratégicas (*transformar*).

## 1.2 Resultados del diagnóstico

A continuación, se describen las etapas del diagnóstico y sus hallazgos. Para dar una idea visual del plan de ruta de la consultoría se presenta el gráfico a continuación.

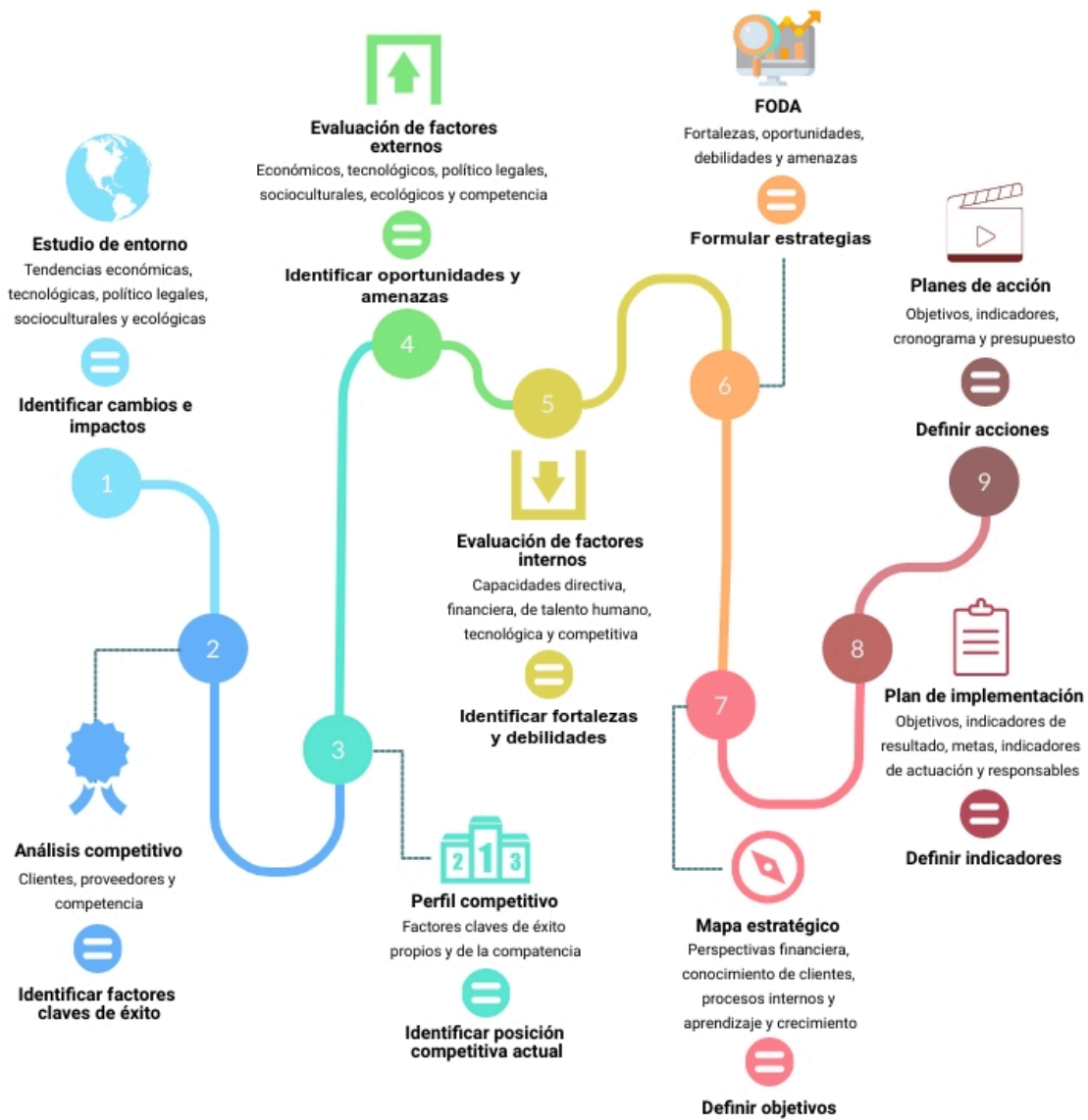


Ilustración 1 Mapa de ruta de la consultoría

La primera etapa del diagnóstico consistió en el estudio del entorno de Proyectos Visibles con el objetivo de identificar las principales tendencias económicas, tecnológicas, político legales, socioculturales y ecológicas que podrían generar un impacto sobre la empresa.

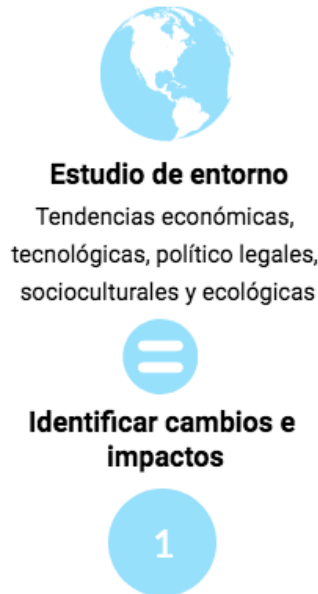


Ilustración 2 Paso 1 Estudio de entorno

Este diagnóstico es de utilidad para Proyectos Visibles porque estudiar el entorno implica dejar de centrarse en su operación del día a día para identificar posibles amenazas y oportunidades y dedicar tiempo y esfuerzos para prepararse para enfrentarlas, lo que puede significar ir un paso delante de sus competidores.

Tras el estudio de entorno las principales tendencias identificadas fueron:

En el entorno económico inicialmente se percibe para el año 2020 una tendencia de estabilidad a nivel mundial y local y condiciones financieras favorables que podrían impactar

positivamente a Proyectos Visibles gracias a la llegada de flujos de inversión y la reducción de tasas de interés que pueden representar la ampliación del mercado objetivo, de acuerdo con la firma Mall & Retail, para el periodo 2018 – 2020 se proyecta la construcción 40 nuevos centros comerciales en Colombia<sup>1</sup>, cliente principal de la empresa. De acuerdo con la oficina de informes económicos del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia la economía colombiana creció 3,3% en 2019 y esta fue la mayor tasa registrada desde 2014 (4,5%). El incremento del PIB en Colombia superó ampliamente el promedio del crecimiento para América Latina y el Caribe durante el año.<sup>2</sup>

Sin embargo, iniciado el año 2020 el mundo se ve afectado por el Coronavirus (COVID-19), un tipo de virus que surgen periódicamente en diferentes áreas del mundo y que causan Infección Respiratoria Aguda, es decir gripa, que puede llegar a ser leve, moderada o grave. Catalogado por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional.<sup>3</sup>

Adicional al problema sanitario, las medidas de cuarentena y cierre de fronteras que implementaron gran parte de países en el mundo, se generaron impactos negativos en la dinámica de la economía mundial. Variables macroeconómicas como el consumo, la inversión, la producción, el comercio y el empleo han sido afectadas en todo el mundo y la perspectiva de los

---

<sup>1</sup> (2017, 7 de junio) La construcción de centros comerciales sigue creciendo. Dinero, recuperado de <https://www.dinero.com>

<sup>2</sup> Ministerio de Industria y Comercio de Colombia. 2020. Informe económico I trimestre 2020. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2020/informe-economico-01/oec-mab-informe-economico-i-trimestre-2020.pdf.aspx>

<sup>3</sup> Ministerio de Salud de Colombia, 2020 Coronavirus (Covid 19). Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)

distintos organismos nacionales e internacionales es que será una de las mayores recesiones.<sup>4</sup>

En el entorno económico se percibe favorable para Proyectos Visibles la construcción de nuevos centros comerciales y se genera la oportunidad de consecución de nuevos clientes y el aumento de sus ventas, pero así mismo, el impacto sobre todos los sectores de la economía causado por el COVID 19 genera una fuerte amenaza en las ventas de la compañía y en el sostenimiento financiero de la misma mientras se mantengan los efectos del COVID 19.

En el entorno tecnológico se identifica una fuerte tendencia al desarrollo de la iluminación inteligente, lo cual propicia una iluminación mas creativa, de mayor control, que permite un manejo mas eficiente y que brinda múltiples beneficios a sus usuarios. Según predice Navigant Research<sup>5</sup> este tipo de tecnologías se duplicarán para el 2020.

Así mismo, se identificó que el mercado de bombillos LED, uno de los insumos de Proyectos Visibles, ha llegado a un nivel de estandarización, lo cual hace que los fabricantes ya no compitan por precio sino por el desarrollo de inteligencia en la iluminación<sup>6</sup>, esto podría impactar positivamente a Proyectos Visibles gracias a la estabilización de los precios de este producto.

La actividad de Proyectos Visibles tiene un alto componente de diseño e innovación, en este aspecto la empresa dedica permanentemente sus esfuerzos al estudio de tendencias a nivel

---

<sup>4</sup> Ministerio de Industria y Comercio de Colombia. 2020. Informe económico I trimestre 2020. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2020/informe-economico-01/oe-mab-informe-economico-i-trimestre-2020.pdf.aspx>

<sup>5</sup> Navigant Research, (2Q 2017) Market Data: Intelligent Lighting Controls. Recuperado de [www.navigantresearch.com](http://www.navigantresearch.com)

<sup>6</sup> IHS Technology, 2015. Top lighting and LED trends for 2015 (Principales tendencias en iluminación y LED para 2015). Recuperado de <https://technology.informa.com/api/binary/520405>

mundial y periódicamente asiste a ferias internacionales de iluminación, lo cual significa una oportunidad que la empresa si esta reconociendo. En cuanto a los precios de los bombillos, la empresa negocia cada año con fabricas en China en búsqueda de mejorar sus condiciones comerciales.

En el entorno tecnológico se identifican múltiples posibilidades para diversificar los productos y servicios de Proyectos Visibles.

En el entorno político legal, se identifican las normas RETIE<sup>7</sup> y RETILAP<sup>8</sup> que establecen los requisitos y medidas que deben cumplir los sistemas de iluminación y alumbrado público y privado para garantizar los niveles y calidades de la energía lumínica, la seguridad en el abastecimiento energético, la protección del consumidor y la preservación del medio ambiente, minimizando o eliminando los riesgos originados por la instalación y el uso de los sistemas de iluminación, estas normas son de obligatorio cumplimiento y Proyectos Visibles se destaca por el cumplimiento estricto de las mismas, en cierta medida podrían impactar negativamente a la empresa, ya que a pesar de su estricto cumplimiento, cada cliente o usuario de los sistemas de iluminación puede exigir diferentes requisitos de acuerdo a su propio entendimiento de las normas y entorpecer o retrasar las actividades de la empresa relacionadas con el uso de instalaciones eléctricas.

En referencia a los procesos logísticos y aduaneros de Colombia, el Banco de la República de Colombia concluyó en su informe número 1015 de 2017 “Los costos de comerciar en

---

<sup>7</sup> Resolución N° 90708. Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas RETIE, Diario Oficial de Colombia 48904, 5 de Septiembre de 2013

<sup>8</sup> Resolución N° 180540. Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público RETILAP, Ministerio de Minas y Energía de Colombia, 30 de marzo de 2010

Colombia”, que los costos de importar son relativamente altos, sobre todo porque el que lo hace debe pagar 36,6% del valor de su mercancía. Lo anterior, esta dado porque los costos de transporte internacional y los internos no arancelarios equivalen al 5% y 17% del valor importado. También están los costos de transporte, que alcanzan hasta el 11% del valor importado y representan casi el 50% de los pagos totales, sin incluir los derechos aduaneros<sup>10</sup>. Adicionalmente, como lo describe el 20úmero20c de los procesos logísticos y aduaneros de Colombia realizado por Yesica Pineda, la mayor parte del tiempo que se necesita para importar un producto se gasta en conseguir permisos y autorizaciones previas (5 días), procesos logísticos, portuarios y aduaneros (10 días) y en inspecciones en puerto y aduanas (3 días). A diferencia de las exportaciones, para las cuales se requieren 15 días en promedio<sup>11</sup>. Para Proyectos Visibles la importación de luces y elementos decorativos es un proceso crítico que realiza cada año, que le afecta debido a retrasos en los trámites aduaneros y que puede resultar en retrasos de la ejecución de los proyectos navideños que tienen cronogramas de ejecución poco flexibles.

En el entorno socio cultural se identifican dos tendencias importantes, una se relaciona con el término de “Mercadeo de Experiencias” dentro del propósito de los centros comerciales en Colombia, esto significa la creación de experiencias memorables para el público visitante de este tipo de establecimientos, que repercuten en sus emociones y generan recordación y fidelización<sup>12</sup>. Se visualiza como una oportunidad importante para Proyectos Visibles debido a que la empresa

---

<sup>10</sup> Banco de la República de Colombia, 2017, Borradores de economía Núm. 1015 2017. Los costos de comerciar en Colombia – resultados de la Encuesta de Comercio Exterior del Banco de La República. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1015>

<sup>11</sup> Pineda Yesica. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá 2019, Análisis de los procesos logísticos y aduaneros de Colombia vs los de Perú. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23889/Yesica%20Lizeth%20Pineda%20C%C3%A1rdenas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>12</sup> Revista Punto Comercial de Acecolombia. (2017) Artículo: Mercadeo de experiencias en Marcca. Volumen # 31

ya ha desarrollado relaciones de largo plazo con centros comerciales y es un potencial nuevo servicio que puede ofrecer a sus clientes a lo largo del año. La segunda tendencia es el aumento del comercio electrónico y se presenta como un impacto positivo para Proyectos Visibles como un posible nuevo canal de ventas.

Finalmente, en el entorno ecológico se identifica principalmente la tendencia a la concientización respecto al cambio climático y la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero GEI, Colombia tiene la meta de reducir en 20% sus emisiones de GEI para 2030, entre otras, una de las medidas para cumplir esta meta es lograr la eficiencia energética en los diferentes sectores de demanda<sup>13</sup>. Esto impacta positivamente a Proyectos Visibles ya que la empresa ofrece asesoría en ahorro energético.

Una vez realizado el estudio de entorno se han identificado preliminarmente algunas oportunidades y amenazas para Proyectos Visibles y más adelante se descubrirá la capacidad de la empresa para afrontarlas.

La segunda etapa del diagnóstico consistió en el estudio de la industria, es decir, el estudio de los comportamientos de los diferentes actores que ejercen poder en ésta. Este análisis se apoya en la Matriz de Análisis Competitivo (MAC) que se encuentra como anexo número uno del presente documento. Esta etapa de la consultoría es de utilidad para Proyectos Visibles ya que facilita el descubrimiento del poder que ejercen sus clientes, proveedores y competencia; y permite identificar no solo el impacto de cada fuerza sobre la empresa, sino también las necesidades de cada grupo para así llegar a mejorar su capacidad de negociar con cada uno.

---

<sup>13</sup> Ministerio de Ambiente de Colombia (2015). El acuerdo de París, así actuará Colombia frente al cambio climático. Recuperado de [www.minambiente.gov.co](http://www.minambiente.gov.co)



Ilustración 3 Paso 2 Análisis competitivo o industrial

Tras el análisis se identificó que el actor que mayor fuerza ejerce es el cliente, que para el caso de esta industria son principalmente los centros comerciales, quienes necesitan proyectos navideños con diseños innovadores e impactantes que les permitan sobresalir frente a su competencia y exigen un cumplimiento estricto de cronogramas y especificaciones de instalación, por lo que son muy exigentes respecto al desempeño de las empresas proveedoras de este tipo de servicios. Los clientes de esta industria prefieren a las empresas altamente experimentadas y que ofrezcan productos de calidad con precios competitivos, son muy críticos del resultado final, los productos decorativos son cuidadosamente observados por el público y comparados con sus competidores. Adicionalmente existe una legislación muy estricta respecto al trabajo de instalación de elementos en alturas y elementos de consumo eléctrico por lo que las empresas deben permanecer al día y en supervisión permanente de este tipo de actividades.

Una vez identificados los criterios de mayor importancia para los clientes de Proyectos Visibles se evidencian los factores clave de éxito en la industria, es decir, aquellos elementos en los cuales la empresa debe buscar distinguirse y generar ventaja competitiva. Los factores clave de éxito son los siguientes:

- Capacidad de ofrecer diseños novedosos, seguros y generar expectativa al cliente
- Reconocimiento y experiencia en el sector
- Calidad de entregables (iluminación y decoración)
- Cumplimiento riguroso de cronogramas de instalación
- Precios competitivos con determinada calidad
- Eficiencia en manejo de proveedores extranjeros y tiempos de importación
- Control de tiempos de entrega de proveedores nacionales
- Capacidad de ofrecer mayor volumen de decoración a un determinado precio
- Inventario de materiales
- Aseguramiento de la satisfacción del cliente frente a la expectativa de diseño generada

Los factores clave de éxito marcan el inicio de la planeación estratégica; el desempeño de la organización frente a estos factores define su posición competitiva y la organización debe orientar sus decisiones para mejorar dicha posición. Estos factores son influenciados por el entorno y al ser revisados periódicamente, ya sea porque la organización los ha superado con éxito o porque hay cambios importantes en el entorno, deben establecer un nuevo o renovado horizonte de planeación.

El siguiente paso en la consultoría consistió en la evaluación de Proyectos Visibles frente a los factores clave de éxito y frente a sus principales competidores, este análisis se apoya en La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), aquí se comparan las empresas y se califican en cada uno de los factores claves de éxito, el análisis es útil para visualizar la posición competitiva actual de la empresa y las fortalezas y debilidades tanto propias como de cada uno de los competidores, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se presenta como el anexo número dos del presente documento.



Ilustración 4 Paso 3 Perfil competitivo

Tras el análisis se identificó una ventaja competitiva de la empresa frente a su competencia, la ventaja se evidencia en la eficiencia en el manejo de proveedores extranjeros y tiempos de importación, que aunque se ha mencionado que es un proceso crítico para Proyectos Visibles, la empresa actualmente importa en mayores cantidades y mayor variedad que sus competidores. Así mismo, se identificó ventaja competitiva respecto al aseguramiento de la satisfacción del cliente frente a la expectativa de diseño generada; esto debido a que Proyectos Visibles tiene como

objetivo cumplir estrictamente las especificaciones de diseño y entregar un producto final que coincida sin mayores variaciones con lo contratado, al poseer un fuerte equipo de diseño tiene la capacidad de ser muy específico en su oferta y usar esta misma como medida de evaluación del resultado final.

La tercera etapa del diagnóstico consistió en un ejercicio de valoración externa e interna del entorno. En la primera, la valoración de los factores externos, que se detalla en la Matriz de Evaluación de Factores Externos en el anexo número tres del presente documento, se priorizaron aquellos factores que en el estudio de entorno evidenciaron un posible impacto para la empresa y que nos llevan a la identificación de oportunidades y amenazas. En la segunda, la valoración de los factores internos que se encuentra en el anexo número cuatro, nos lleva a la identificación de las fortalezas y debilidades de Proyectos Visibles.



Ilustración 5 Pasos 4 y 5 Evaluación de factores externos e internos

Tras el diagnóstico se identifican las siguientes:

Oportunidades:

- Construcción de nuevos centros comerciales en el país.
- Conciencia del uso racional y eficiente de la energía en la iluminación.
- Importancia del término de “Mercadeo de Experiencias” para los centros comerciales en Colombia.
- La iluminación se hace inteligente gracias a las nuevas tecnologías.
- Estandarización de bombillos LED y reducción de sus precios.
- Aumento de la tendencia de comprar en línea.

Amenazas:

- Periodo de recesión económica por la llegada del COVID 19.
- Reactivación económica puede traer nuevos competidores extranjeros con mayor capacidad financiera.
- Cambios en RETILAP aumentan tramitología de importación y aduana.
- Agencias de publicidad entran a competir en el mercado de proyectos navideños.
- Clientes compran decoración en el extranjero.

Fortalezas:

- En el nivel directivo hay capacidad para relacionamiento con clientes, generación de ventas y resolución de problemas.
- Buena situación financiera, liquidez, bajo endeudamiento y eficiente manejo de recursos.
- Reconocimiento y experiencia en el sector.
- Habilidades técnicas de instalación y cumplimiento de estándares de seguridad (bajos índices de accidentalidad).
- Capacidad directiva para trasladar conocimiento e incentivar el crecimiento de sus empleados.

Debilidades:

- Toma de decisiones centralizada en la gerencia.
- Bajo seguimiento a cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Poca definición, documentación e implementación de procesos y procedimientos.
- Baja capacidad de delegación formal y organizada.
- Carencia de una evaluación de desempeño de empleados y un plan de desarrollo individual.
- Poca experiencia, empleados en formación.
- Ausencia de un programa de inducción y entrenamiento que cubra todos los cargos.
- Presencia de incidentes de coordinación durante la fase de ejecución de proyectos.
- Ausencia de un estudio formal y definición de un plan de mercadeo.

Una vez concluida la fase de diagnóstico (*descubrimiento*), el consultor se permite hacer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

## **1.4 Conclusiones y recomendaciones**

Proyectos Visibles no ha hecho en el pasado un análisis de entorno, para la empresa fue de utilidad conocer la herramienta ya que significa un método práctico para salir de la concentración en lo interno que produce la operación, para ver lo que el entorno le puede traer, tanto positivo como negativo y así prepararse para enfrentarlo.

En el entorno de Proyectos Visibles se identificaron condiciones económicas favorables y oportunidades de negocio, así mismo, existe un amplio terreno para innovar en sus productos y servicios gracias a las nuevas tecnologías de iluminación y a las necesidades de sus clientes durante épocas diferentes a la época navideña. Sin embargo, tanto el entorno económico como el entorno político legal y socio cultural, se ha visto afectado por los impactos negativos del COVID 19 lo cual ha modificado la dinámica mundial.

Sigue siendo un aspecto de constante vigilancia y atención el cumplimiento de la legislación respecto al riesgo eléctrico, de trabajo en alturas y del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo, pero no se percibe como una amenaza para la empresa.

Proyectos Visibles ofrece soluciones adecuadas a sus clientes y ha crecido de manera sostenible gracias la experiencia de su gerente y al reconocimiento logrado a través de los años, así mismo, ha establecido metas comerciales y financieras, pero no ha desarrollado un análisis formal de su situación competitiva en el que se cuestione cual es su situación actual y definir de manera sistemática acciones y estrategias que la lleven a alcanzar sus objetivos. La definición de

los factores claves de éxito, la evaluación de su posición competitiva y la evaluación de factores internos y externos orienta a Proyectos Visibles en la elaboración de su mapa estratégico y la toma de decisiones apoyado en herramientas gerenciales prácticas.

Proyectos Visibles presenta una buena posición competitiva, es una empresa reconocida en el mercado, que ha generado relaciones de largo plazo con sus principales clientes y ha desarrollado su capacidad de ejecución de manera importante.

Presenta oportunidades de mejora respecto a la centralización en la toma de decisiones, la ausencia de un sistema de definición y seguimiento de objetivos e iniciativas estratégicas, la formalización de sus procesos y procedimientos, el desarrollo de su recurso humano y el desarrollo de un estudio del mercado.

El consultor recomienda la definición de estrategias en busca del desarrollo de un estudio del mercado, el desarrollo de su recurso humano y el mejoramiento de procesos y procedimientos de Proyectos Visibles.

Así mismo, se recomienda incluir en su plan estratégico anual la actualización del análisis de entorno, de la industria y de los factores externos e internos de la organización.

## **1.5 Estrategias**

Una vez se ha estudiado el entorno y se ha identificado la posición competitiva de Proyectos Visibles se procede a la definición de estrategias, esta definición se apoya en la Matriz FODA, en donde se correlacionan las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas con el objetivo de determinar qué fortalezas internas pueden mitigar los efectos de las amenazas o facilitar el aprovechamiento de las oportunidades, y así mismo, visualizar qué debilidades pueden mejorar gracias a las oportunidades del entorno, o por el contrario, que debilidades representan un mayor riesgo frente a dichas amenazas. Esta matriz se encuentra en el anexo número cinco del presente documento.

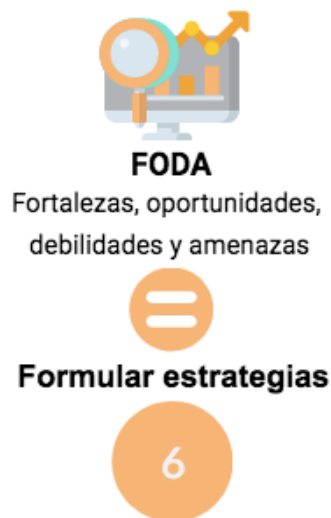


Ilustración 6 Paso 6 Formulación de estrategias

Una vez se definen las estrategias de mayor relevancia se elabora el mapa estratégico. Esta es una representación visual de la estratégica de la organización clasificada en cuatro perspectivas, la primera es la financiera, en la que se describen los resultados tangibles tales como las ganancias y la fuente de los ingresos esperados, la segunda perspectiva es la de clientes, relacionada con retención, satisfacción y crecimiento de estos, la tercera perspectiva es la de procesos, en la que se

describen los procesos clave a implementar o mejorar para apoyar a las demás perspectivas, y finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona con los cargos de trabajo, el clima y los sistemas que también apoyan a las demás perspectivas.



### **Mapa estratégico**

Perspectivas financiera,  
conocimiento de clientes,  
procesos internos y  
aprendizaje y crecimiento



### **Definir objetivos**



Ilustración 7 Paso 7 Mapa estratégico

En la perspectiva financiera, la empresa tiene el objetivo de mantener sus niveles de rentabilidad a pesar de sus esfuerzos de inversión en otras estrategias, así mismo, y como lo ha venido haciendo durante su historia, la empresa tiene un objetivo de mantenimiento de ventas, que para 2021, y en espera del inicio de un periodo de recuperación económica, es del 11%, sus accionistas esperan el desarrollo de la compañía y diversificar sus ingresos, estas estrategias se describen mas adelante.

### Mapa estratégico Proyectos Visibles 2018 - 2021

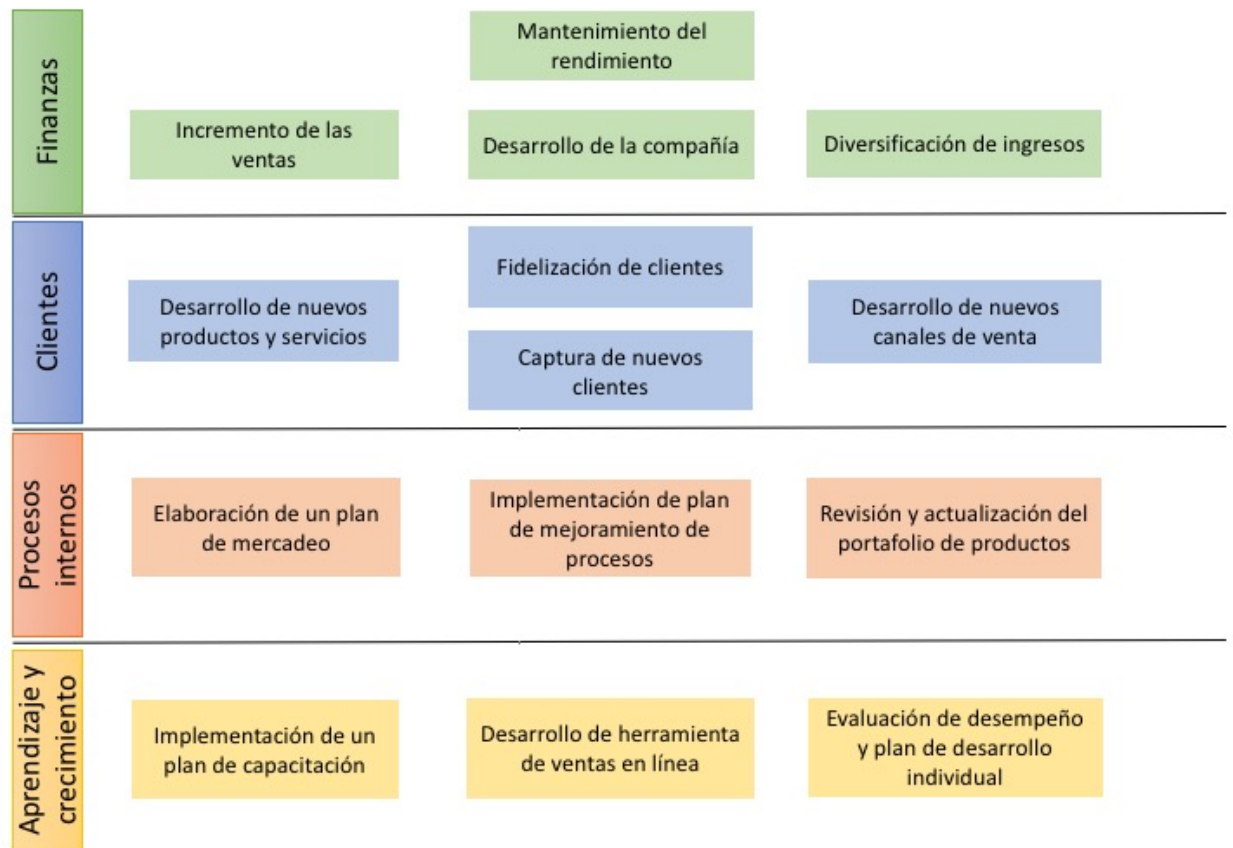


Ilustración 8 Mapa estratégico de Proyectos Visibles

Para lograr estos objetivos, en la perspectiva de clientes se plantea el desarrollo de nuevos productos y servicios como la venta de proyectos de iluminación y decoración en otras temporadas del año tales como San Valentín, Halloween, temporada de vacaciones y mercadeo de experiencias, esto último significa la creación de experiencias memorables para el público visitante de este tipo de establecimientos, que repercuten en sus emociones y generan recordación y fidelización hacia el lugar visitado, en este mismo sentido, al ofrecer estos nuevos productos se espera lograr la fidelización de clientes, ya que existiendo una relación de largo plazo gracias a la

experiencia de proyectos navideños se ha logrado el conocimiento y satisfacción del cliente y se ha demostrado la capacidad de Proyectos Visibles para manejar proyectos de gran exigencia.

También se plantean estrategias para la identificación y captura de nuevos clientes teniendo en cuenta que se ha identificado la llegada de nuevos centros comerciales para el periodo comprendido entre 2018 y 2020 y se espera desarrollar el canal de ventas en línea, pues se ha identificado que los clientes que no tienen la capacidad de financiar grandes proyectos de iluminación y decoración e incluso personas naturales, hacen compras de elementos navideños y decorativos en línea en el exterior.

En la perspectiva de procesos internos se plantea la estrategia y necesidad de elaborar un plan de mercadeo que soporte las estrategias de la perspectiva de clientes, así como la revisión y actualización del portafolio de servicios una vez se desarrollen los nuevos productos. También frente a la necesidad de formalizar procesos y procedimientos de Proyectos Visibles, se plantea el objetivo de implementar un plan de mejoramiento de procesos.

Finalmente, bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se plantea el objetivo de definir y ejecutar un plan de capacitación dirigido a todo el personal que incluya entre otros, temas técnicos, desarrollo de la capacidad comercial, habilidades de toma de decisión, manejo de inventarios, mercadeo, procedimientos aduaneros, etc. Así mismo, y en busca del desarrollo del recurso humano se plantea la elaboración de una evaluación de desempeño y un plan de desarrollo individual para cada empleado.

Con el fin de soportar un canal de ventas en línea, se plantea el objetivo de desarrollar la herramienta que soporte dicho canal.

### 1.6 Plan de implementación de las soluciones propuestas

Para el seguimiento a la implementación de la estrategia se plantean los indicadores a continuación.



#### **Plan de implementación**

Objetivos, indicadores de resultado, metas, indicadores de actuación y responsables



#### **Definir indicadores**



Ilustración 9 Paso 8 Plan de implementación

Tabla 1 Plan de implementación de las soluciones propuestas

| Perspectiva | Objetivos                              | Indicador de resultados  | Unidad     | Meta  | Plazo  | Indicadores de actuación  | Iniciativa estratégica   | Responsable  |
|-------------|--|--|------------|---|--------|---|--|--|
| Financiera  | Aumento del rendimiento                | Utilidad bruta menos gastos e impuestos / ingresos totales x 100     | Porcentaje | Margen bruto no menor a 30%                           | 2 años | Revisión de los estados financieros mediante reuniones de seguimiento mensual   |  | Gerencia general, Director administrativo y Contador |
|             | Incremento de ventas                   | Vtas. periodo actual / vtas. periodo anterior                        | Porcentaje | Incremento de ventas de 11%                           | 2 años | Proyección de estados financieros y seguimiento mensual                         |  | Gerencia general, Director administrativo y Contador |
|             | Desarrollo de la compañía              | Iniciativas estratégicas ejecutadas / total de iniciativas planeadas | Porcentaje | 100% de iniciativas estratégicas ejecutadas           | 2 años | Programación de reuniones mensuales de seguimiento a iniciativas                |  | Gerencia general, Director administrativo y Contador |
|             | Diversificación de ingresos            | Vtas. nuevos productos / vtas. totales                               | Porcentaje | 9% de ventas en nuevos productos                      | 2 años | Proyección de estados financieros y seguimiento mensual                         |  | Gerencia general, Director administrativo y Contador |
| Clientes    | Desarrollo de nuevos productos y serv. | Número de nuevos productos   | Unidad     | 2 nuevos productos definidos y vendidos               | 2 años | Programación de reuniones mensuales de seguimiento a iniciativas                | Estudios y visitas a clientes para la identificación de nuevas necesidades                   | Gerente comercial, Director de mercadeo              |
|             | Fidelización de clientes               | Número de clientes antiguos que compran en actual periodo / total de | Porcentaje | 80% de clientes antiguos compran en el periodo actual | 1 año  | Programación de visitas comerciales y contacto a clientes por medio electrónico | Elaboración de base de datos comercial. Envío periódico de información de interés a clientes | Gerente comercial, Director de mercadeo              |

|                   |  |                                |            |   |         |  |  |  |
|-------------------|--|--------------------------------|------------|---|---------|--|--|--|
|                   |  | clientes del periodo           |            |   |         |  |  |  |
|                   | Captura de nuevos clientes             | Número de nuevos clientes      | Unidad     | 3 nuevos clientes   | 2 años  | Propuestas ganadas sobre total de propuestas presentadas a nuevos clientes   | Presencia en eventos de interés para centros comerciales. Contacto directo       | Gerente comercial, Director de mercadeo                    |
|                   | Desarrollo de nuevos canales de ventas | % de avance de plan de trabajo | Porcentaje | Plan de trabajo documentado, cronograma definido y 60% de avance  | 6 meses | Definición de un equipo de proyecto<br><br>Programación de reuniones mensuales de seguimiento a iniciativas<br><br>Informes bimestrales de avance  | Identificación de mejores prácticas de empresas internacionales del mismo sector | Gerente comercial, Director de mercadeo                    |
| Procesos internos | Elaboración de un plan de mercadeo     | % de avance de plan de trabajo | Porcentaje | Plan de mercadeo documentado, cronograma definido y 60% de avance | 6 meses | Definición de un equipo de proyecto<br><br>Programación de reuniones mensuales de seguimiento a iniciativas<br><br>Definición de media jornada quincenal para el desarrollo de iniciativas por equipos de trabajo<br><br>Informe mensual de avance | Inscripción en curso básico de mercadeo  | Gerente comercial, Director de mercadeo                    |
|                   | Plan de mejoramiento de procesos       | % de avance de plan de trabajo | Porcentaje | 100% Procesos revisados y documentados                            | 1 año   | Definición de un equipo de proyecto. Programación de reuniones mensuales   | Contratación de asesoría externa   | Gerencia general, director administrativo y asesor externo |

|                            |   |                                |            |  |         |   |   |  |
|----------------------------|---|--------------------------------|------------|--|---------|---|---|--|
|                            |   |                                |            |  |         | de seguimiento a iniciativas.   |   |  |
| Aprendizaje organizacional | Plan de capacitación                                    | % de avance de plan de trabajo | Porcentaje | Plan de capacitación documentado y 50% de avance         | 1 año   | Registro de asistencia a actividades de formación   | Investigación de posibles cursos gratuitos<br>Convenio con entidades educativas | Gerencia general y Director administrativo |
|                            |   | Inversión en capacitación      | Porcentaje | 1% de las ventas en inversión en capacitación            | 1 año   | Revisión de los estados financieros mediante reuniones de seguimiento mensual   |   | Director administrativo y Contador         |
|                            | Evaluación de desempeño y plan de desarrollo individual | % de avance de plan de trabajo | Porcentaje | 100% empleados evaluados y plan de desarrollo individual | 4 meses | Reuniones de gerente con cada empleado para retroalimentación, definición de objetivos individuales y necesidades de desarrollo<br><br>Documento de evaluación para cada empleado | Coaching individual para gerente  | Gerencia general y asesor externo          |

Tras la recomendación a Proyectos Visibles para la definición de estrategias en busca del desarrollo de un estudio del mercado, el desarrollo de su recurso humano y el mejoramiento de procesos y procedimientos se proponen los planes de acción a continuación.

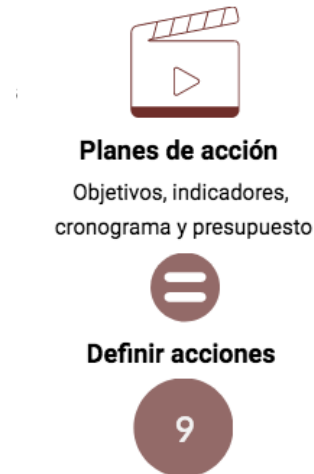


Ilustración 10 Paso 9 Planes de acción

### 1.6.1 Estudio de mercado

Una vez analizado el entorno, la industria y los factores externos e internos, se ha preparado el camino para elaborar un estudio de mercado. El consultor propone el siguiente plan de trabajo:

Tabla 2 Plan de trabajo propuesto para el plan de mercadeo

| Actividad                        | Descripción   | Responsable  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Definición de objetivos</b>   | Definir aquello que se espera lograr, esto puede ser:<br>Identificar y atraer nuevos clientes en el mercado<br>Fidelizar clientes   | Gerencia general, Gerente Comercial y Director de mercadeo |
| <b>Definición de indicadores</b> | Definir cómo medir el éxito del plan de mercadeo, los indicadores pueden ser:<br>Número de visitas comerciales a nuevos prospectos.<br>Número de clientes antiguos que compran en actual periodo / total de clientes del periodo.<br>Número de propuestas presentadas / Número de propuestas ganadas. | Gerencia general, Gerente Comercial y Director de mercadeo |
| <b>Definición de campañas</b>    | Definir estrategias para dar a conocer los productos y servicios de la empresa buscando impactar a los clientes segmentados.  | Gerencia general, Gerente Comercial y                      |

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
|                                    | Para cada una de las campañas se debe definir: Objetivo de la campaña, target del mercado, medios de comunicación, mensajes a comunicar y diseño de estos mensajes.   | Director de mercadeo                     |
| <b>Definición de un cronograma</b> | Definir las etapas y actividades a desarrollar en un término de seis meses.<br>Definir la fecha de inicio y fecha de finalización de cada actividad.<br>Establecer la o las personas responsables de cada actividad y de que cada una se planee, ejecute, mida y evalúe | Gerente Comercial y Director de mercadeo |
| <b>Definir un presupuesto</b>      | Designar tiempo y dinero para ejecución de las actividades planeadas  | Gerente Comercial y Director de mercadeo |

### 1.6.2 Plan de capacitación

En busca del desarrollo de los colaboradores de Proyectos Visibles para que se logre adecuadamente la delegación de toma de decisiones, el consultor recomienda elaborar un plan de capacitación, a continuación, se propone el siguiente plan de trabajo:

Tabla 3 Plan de trabajo para el plan de capacitación

| Actividad                                  | Descripción   | Responsable  |
|--|---|--|
| <b>Definición de objetivos</b>             | Definir aquello que se espera lograr, esto puede ser:<br>Mejorar habilidades comerciales<br>Interiorizar el pensamiento sistémico<br>Fomentar el adecuado uso de recursos<br>Mejorar la interacción entre colaboradores   | Gerencia general, Gerente Comercial,<br>Director de mercadeo                   |
| <b>Definición de indicadores</b>           | Definir cómo medir el éxito del plan de capacitación, los indicadores pueden ser:<br>Costo de inversión en capacitación<br>Número de horas dedicadas a capacitación<br>Número de colaboradores impactados<br>Evaluación anual de desempeño  | Gerencia general, Gerente Comercial,<br>Director de mercadeo                   |
| <b>Búsqueda de fuentes de conocimiento</b> | Búsqueda y contratación de capacitación:<br>Cursos gratuitos de diferentes entidades como SENA, Cámaras de Comercio, Cajas de Compensación, entre otros.<br>Cursos en línea<br>Capacitación interna, de colaboradores a colaboradores<br>Universidades y otras entidades educativas | Gerencia general y Director administrativo                                     |
| <b>Definición de un cronograma</b>         | Definir las etapas y actividades a desarrollar en un término de un año.<br>Definir la fecha de inicio y fecha de finalización de cada actividad.<br>Establecer la o las personas responsables de cada actividad y de que cada una se planee, ejecute, mida y evalúe                 | Director administrativo  |
| <b>Definir un presupuesto</b>              | Designar tiempo y dinero para ejecución de las actividades planeadas  | Gerencia general y Director administrativo, entidades educativas seleccionadas |

### 1.6.3 Mejoramiento de procesos

Para corregir los problemas de coordinación, mejorar el entendimiento de los colaboradores sobre sus responsabilidades y establecer la base para una evaluación de desempeño, se sugiere el siguiente plan de trabajo para el mejoramiento de procesos de Proyectos Visibles:

Tabla 4 Plan de trabajo para el mejoramiento de procesos

| Actividad                          | Descripción   | Responsable  |
|------------------------------------|---|--|
| <b>Definición de objetivos</b>     | Definir aquello que se espera lograr, esto puede ser:<br>Identificar e implementar mejoras<br>Organizar el trabajo en equipo  | Gerencia general, Director administrativo y Asesor externo |
| <b>Definición de indicadores</b>   | Definir cómo medir el éxito del plan de mejoramiento de procesos, los indicadores pueden ser:<br>Número de procesos documentados<br>Número de procesos intervenidos para su mejoramiento  | Gerencia general, Director administrativo y Asesor externo |
| <b>Actividades sugeridas</b>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>Definir un mapa de procesos que contenga los procesos estratégicos, procesos operativos y misionales y procesos de soporte, el consultor sugiere los siguientes procesos:<br/><b>Estratégicos:</b><br/>Planeación estratégica – Desarrollo y mejoramiento de nuevos productos y servicios<br/><b>Procesos operativos y misionales:</b><br/>Gestión comercial – Prestación del servicio – Gestión de clientes<br/><b>Procesos de soporte:</b><br/>Gestión de compras – Gestión de inventarios – Gestión económica y financiera – Gestión del talento humano</li> <li>Documentar procesos y procedimientos, proponer mejoras y medir</li> <li>Hacer flujogramas de los procesos</li> <li>Definir roles y responsabilidades</li> <li>Elaborar perfiles de cada cargo</li> </ol> | Gerencia general, Director administrativo y Asesor externo |
| <b>Definición de un cronograma</b> | Definir las etapas y actividades a desarrollar en un término de un año.<br>Definir la fecha de inicio y fecha de finalización de cada actividad.<br>Establecer la o las personas responsables de cada actividad y de que cada una se planee, ejecute, mida y evalúe   | Director administrativo y Asesor externo                   |
| <b>Definir un presupuesto</b>      | Designar tiempo y dinero para ejecución de las actividades planeadas  | Gerencia general y Asesor externo                          |

### 1.6.4 Evaluación de desempeño y plan de desarrollo individual

Para evaluar y mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores en busca del logro de los objetivos de la empresa, se propone a Proyectos Visibles desarrollar una evaluación de desempeño y plan de desarrollo individual, se propone el siguiente plan de trabajo:

Tabla 5 Plan de trabajo para la evaluación de desempeño y plan de desarrollo individual

| Actividad                          | Descripción   | Responsable  |
|------------------------------------|---|--|
| <b>Definición de objetivos</b>     | Definir aquello que se espera lograr, esto puede ser: Puestos claves, funciones y competencias técnicas y comportamentales.   | Gerencia general y Gerencia Comercial                          |
| <b>Definición de indicadores</b>   | Definir cómo medir el éxito del plan, los indicadores pueden ser:<br>Número de empleados de la empresa evaluados y con plan de desarrollo definido<br>Cumplimiento de las sesiones de revisión del plan   | Gerencia general y Gerencia Comercial                          |
| <b>Actividades sugeridas</b>       | Planeación <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir población a evaluar</li> <li>2. Diseñar el sistema de evaluación</li> <li>3. Definir los aspectos a evaluar de cada cargo: objetivos comerciales y financieros y objetivos de desarrollo</li> <li>4. Definir la periodicidad y la fecha de aplicación</li> </ol> Implementación <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicar a los colaboradores los objetivos y metodología de la evaluación de desempeño, y su rol en el proceso</li> <li>2. Discutir con cada empleado sus objetivos comerciales, financieros y objetivos de desarrollo</li> <li>3. Hacer la evaluación de cada cargo de gerente a empleado en la fecha programada y dar retroalimentación</li> </ol> Evaluación del sistema <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar si se alcanzaron los objetivos del proceso</li> <li>2. Implementar acciones de mejora de ser necesario</li> </ol> | Gerencia general, Gerencia Comercial y Director administrativo |
| <b>Definición de un cronograma</b> | Definir las etapas y actividades a desarrollar en un término de 4 meses.<br>Definir la fecha de inicio y fecha de finalización de cada actividad.<br>Establecer la o las personas responsables de cada actividad y de que cada una se planee, ejecute, mida y evalúe  | Gerencia general y Director administrativo                     |
| <b>Definir un presupuesto</b>      | Designar tiempo y dinero para ejecución de las actividades planeadas  | Gerencia general y Director administrativo                     |

### **1.7 Impacto esperado del plan de mejoramiento e indicadores**

El impacto esperado del plan de mejoramiento en el desempeño de Proyectos Visibles es:

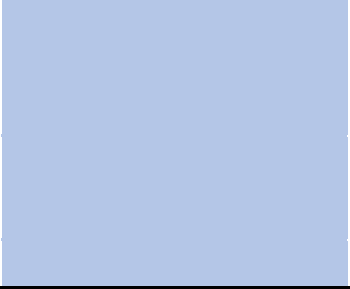
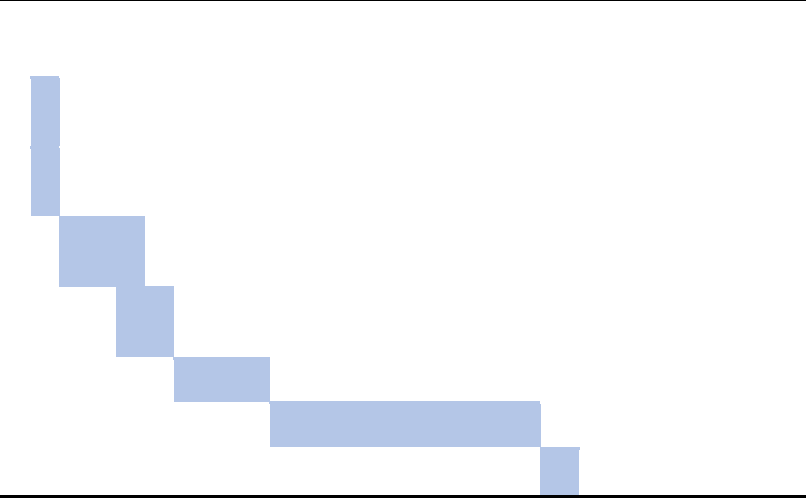
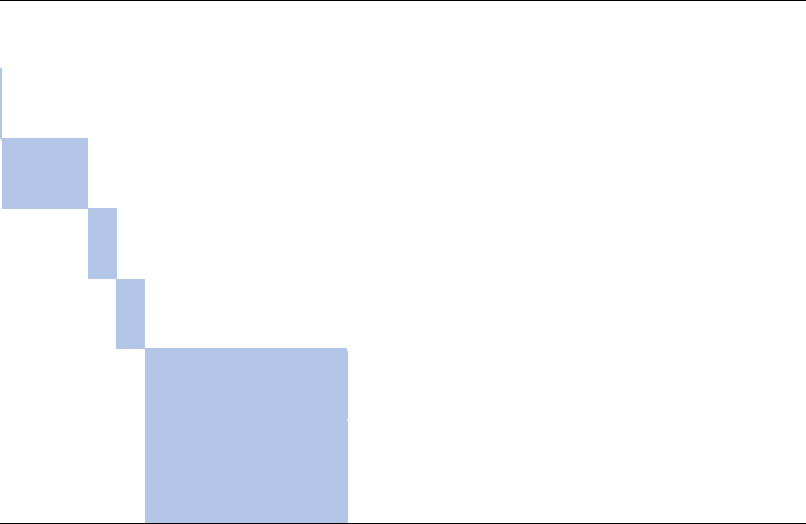

- Crecimiento de ventas cercano al 10% por concepto de ventas de nuevos productos en 2021.
- 80% de recompra de clientes en 2021.
- Clientes antiguos compran productos y servicios de temporadas diferentes a la navideña.
- Captura de 3 nuevos clientes en 2021.
- Desarrollo del canal de ventas en línea.
- Ventas generadas por una fuerza comercial diferente al gerente de Proyectos Visibles.
- Disminución de incidentes de coordinación gracias a la adecuada formalización de procesos y procedimientos.
- Capacidad de los empleados para la toma de decisiones.

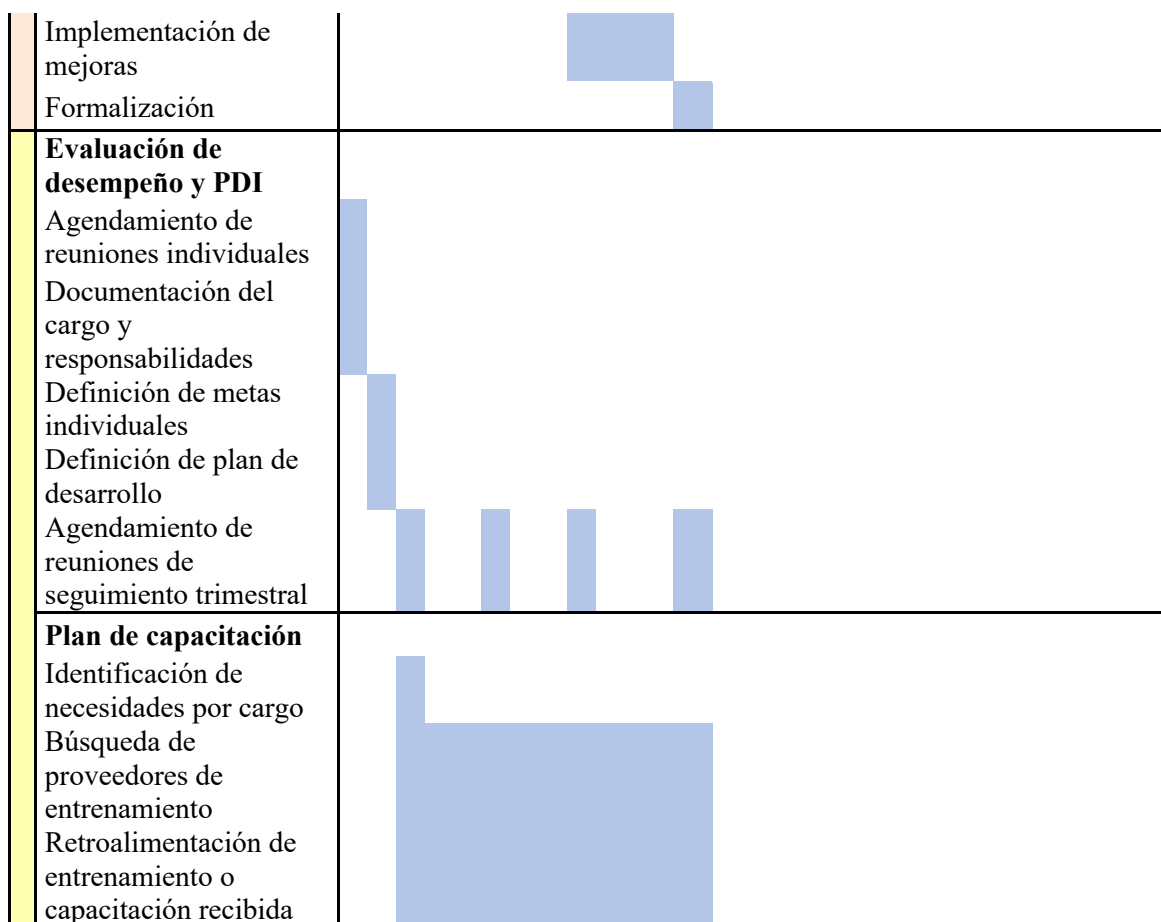
### **1.8 Cronograma de aplicación del plan**

Se presenta el cronograma de trabajo propuesto para la implementación de las iniciativas estratégicas.

Tabla 6 Cronograma de aplicación del plan

| Actividad/Mes   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>Desarrollo de nuevos productos y serv.</b><br>Definición de equipo de trabajo<br>Elaboración de plan de trabajo<br>Sesiones de generación de ideas<br>Selección de nuevos productos y servicios<br>Pruebas de concepto<br>Factibilidad técnica<br>Análisis financiero<br>Desarrollo del producto<br>Lanzamiento y mercadeo | <p>Detailed description: This Gantt chart shows a sequence of 11 tasks over a 24-month period. Each task is represented by a blue bar that starts at the beginning of a month and ends at the beginning of the next month, creating a staircase effect. The tasks are: 1. Definición de equipo de trabajo (Month 1-2), 2. Elaboración de plan de trabajo (Month 2-3), 3. Sesiones de generación de ideas (Month 3-4), 4. Selección de nuevos productos y servicios (Month 4-5), 5. Pruebas de concepto (Month 5-6), 6. Factibilidad técnica (Month 6-7), 7. Análisis financiero (Month 7-8), 8. Desarrollo del producto (Month 8-9), and 9. Lanzamiento y mercadeo (Month 9-10).</p> |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>Fidelización de clientes</b><br>Definición de equipo de trabajo<br>Elaboración de plan de trabajo<br>Categorizar clientes<br>Entrevistas clientes<br>Plan de contacto mensual a clientes vía electrónica<br>Oferta de nuevos servicios<br>Medición de satisfacción   | <p>Detailed description: This Gantt chart shows a sequence of 8 tasks over a 24-month period. Each task is represented by a blue bar that starts at the beginning of a month and ends at the beginning of the next month, creating a staircase effect. The tasks are: 1. Definición de equipo de trabajo (Month 1-2), 2. Elaboración de plan de trabajo (Month 2-3), 3. Categorizar clientes (Month 3-4), 4. Entrevistas clientes (Month 4-5), 5. Plan de contacto mensual a clientes vía electrónica (Month 5-6), 6. Oferta de nuevos servicios (Month 6-12), and 7. Medición de satisfacción (Month 6-12).</p>   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>Captura de nuevos clientes</b><br>Definición de equipo de trabajo<br>Elaboración de plan de trabajo<br>Investigación del sector de construcción de grandes superficies<br>Identificación de aperturas de nuevos centros comerciales  | <p>Detailed description: This Gantt chart shows a sequence of 4 tasks over a 24-month period. Each task is represented by a blue bar that starts at the beginning of a month and ends at the beginning of the next month, creating a staircase effect. The tasks are: 1. Definición de equipo de trabajo (Month 1-2), 2. Elaboración de plan de trabajo (Month 2-3), 3. Investigación del sector de construcción de grandes superficies (Month 3-12), and 4. Identificación de aperturas de nuevos centros comerciales (Month 3-12).</p>   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

|   |  |
|---|--|
| <p>Investigación de inversionistas en nuevos centros comerciales</p> <p>Elaboración de una propuesta comercial de acuerdo al prospecto</p> <p>Contacto comercial</p>  |     |
| <p><b>Desarrollo de nuevos canales de ventas</b></p> <p>Definición de equipo de trabajo</p> <p>Elaboración de plan de trabajo</p> <p>Sesión de generación de ideas</p> <p>Definición del canal de venta</p> <p>Análisis financiero</p> <p>Pruebas técnicas</p> <p>Lanzamiento del canal</p>                     |    |
| <p><b>Elaboración de un plan de mercadeo</b></p> <p>Elaboración de plan de trabajo</p> <p>Segmentación de clientes</p> <p>Selección de segmentos objetivo</p> <p>Definición de estrategia de promoción</p> <p>Plan de comunicación por segmentos</p> <p>Definición y ejecución de calendario de actividades</p> |   |
| <p><b>Plan de mejoramiento de procesos</b></p> <p>Definición de equipo de trabajo</p> <p>Elaboración de plan de trabajo</p> <p>Identificación inicial de procesos</p> <p>Documentación</p> <p>Revisión de posibles mejoras</p>  |  |



### 1.9 Inversión en tiempo y dinero

Para la implementación de las iniciativas estratégicas se plantea una inversión económica de cuarenta y un millones de pesos para la contratación de asesores externos que apoyen los planes de capacitación y de mejoramiento de procesos y 1.100 horas distribuidas entre los diferentes empleados de Proyectos Visibles de las cuales se estima que el costo es de treinta y un millones de pesos.

Estas iniciativas están divididas en tres perspectivas, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para cada una de las perspectivas se requiere de la creación de equipos de trabajo conformados por los empleados de Proyectos Visibles para desarrollar las actividades descritas en el cronograma anterior.

El plan de mejoramiento de procesos y plan de capacitación implica una inversión económica para Proyectos Visibles debido a que se requiere de la contratación de asesores externos prestadores de estos servicios específicos o el pago de capacitación y entrenamiento para el personal.

La inversión en tiempo y dinero se describe en el cuadro a continuación.

Tabla 7 Inversión en tiempo y dinero

|   | <b>Actividad</b>                       | <b>Tiempo</b> | <b>Dinero</b> |
|---|--|---------------|---------------|
| ■ | Desarrollo de nuevos productos y serv. | 150 horas     |               |
|   | Fidelización de clientes               | 100 horas     |               |
|   | Captura de nuevos clientes             | 100 horas     |               |
|   | Desarrollo de nuevos canales de ventas | 150 horas     |               |
| ■ | Elaboración de un plan de mercadeo     | 200 horas     |               |
|   | Plan de mejoramiento de procesos       | 100 horas     | 15.000.000    |
| ■ | Evaluación de desempeño y PDI          | 150 horas     |               |
|   | Plan de capacitación                   | 150 horas     | 26.000.000    |

## Capítulo 2

### Informe de investigación

#### 2.1 Alcance de la consultoría y marco metodológico

Proyectos Visibles enfrenta una serie de condiciones específicas como organización y otras generales del mercado que plantean retos importantes para su negocio. Esto implica que la empresa deba lograr un entendimiento de estos escenarios para tener bases y argumentos al momento de tomar decisiones y definir sus focos de atención en el corto y largo plazo.

Para apoyar a Proyectos Visibles en este proceso, se estructura una consultoría que se compone de tres grandes fases, una fase inicial de *descubrimiento* orientada a la identificación y análisis de tendencias políticas, económicas, socioculturales, ecológicas y legales del entorno basada en el modelo PESTEL, con el objetivo de identificar cambios en el entorno y su impacto en el mercado y la empresa, la aplicación de esta herramienta será la base para la identificación futura de las oportunidades y amenazas del entorno, en esta fase el consultor realiza una búsqueda detallada por diferentes fuentes, de los fenómenos actuales y esperados en cada una de las tendencias antes mencionadas y clasifica e identifica los de mayor relevancia e impacto para la organización.

Una segunda fase de *evaluación* que inicia con el análisis de la industria basado en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, estas fuerzas son, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de la competencia, la

amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes, con este modelo y usando la herramienta matriz de análisis competitivo, el consultor identifica los criterios o comportamientos principales de cada una de las fuerzas del mercado para luego evaluar su impacto en la industria y ponderarlo, aquellos que se identifican como los de mayor impacto son los que a continuación sirven como insumo para la definición de los factores claves de éxito. Los factores claves de éxito son los elementos o áreas claves que al ser cumplidos en el nivel mas alto posible distinguen a la empresa sobre su competencia. Por medio de la aplicación de la herramienta matriz de perfil competitivo y previamente se han identificado los principales competidores de la empresa, se comparan y califican en cada uno de los factores claves de éxito, el análisis es útil para visualizar la posición competitiva actual de la empresa y las fortalezas y debilidades tanto propias como de cada uno de los competidores.

La fase de evaluación continúa con el análisis y valoración de factores externos para identificar las oportunidades y amenazas del entorno y de factores internos para identificar las fortalezas y debilidades de Proyectos Visibles. Para la valoración de factores externos se aplica el modelo EFA, con esta matriz se resume y evalúa información económica, tecnológica, político legal, sociocultural y ecológica de mayor relevancia e impacto identificada al inicio de la consultoría con el estudio de tendencias, por medio de la matriz de evaluación EFA se logra la identificación de las principales oportunidades y amenazas del entorno. Para la valoración de factores internos se aplica la matriz de evaluación EFI, por medio de la aplicación de esta herramienta, se logra la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de diferentes áreas funcionales de la empresa, dirección, finanzas, talento humano, tecnología y competitividad. Una vez elaboradas las matrices EFA y EFI se logra una mirada mas amplia de la organización y se obtiene un inventario de elementos que

son la base para el siguiente análisis, el FODA. Se concluye esta fase con la validación, por medio del análisis FODA, de la concordancia entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y las amenazas externas con las debilidades internas, la combinación de oportunidades y fortalezas muestran los potenciales de la empresa, la combinación de amenazas y debilidades representan una señal de alerta, la combinación de fortalezas y amenazas pueden mostrarnos riesgos y finalmente la combinación de debilidades y oportunidades nos muestran los retos de la organización, la aplicación de esta herramienta es de gran importancia en el proceso de consultoría pues apoya la toma de decisiones y es la base de la formulación de estrategias.

La tercera y última fase de la consultoría esta orientada a la *transformación* por medio de la formulación de estrategias prácticas, efectivas y sostenibles que se presentarán en el mapa estratégico de Proyectos Visibles, con la estructuración de objetivos bajo la perspectiva financiera y su conexión con las perspectivas de conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento.

El consultor cuenta con amplia experiencia en consultoría y el manejo de las herramientas anteriormente descritas, sin embargo, se requirió del trabajo conjunto de consultor-cliente para llevar a cabo exitosamente procesos creativos de pensamiento para llegar a las soluciones planteadas, por lo que además del tiempo dedicado a la exploración y entendimiento de la situación por parte del consultor, se programaron sesiones de trabajo con Proyectos Visibles tanto para la comunicación de hallazgos como para la reflexión y generación de ideas.

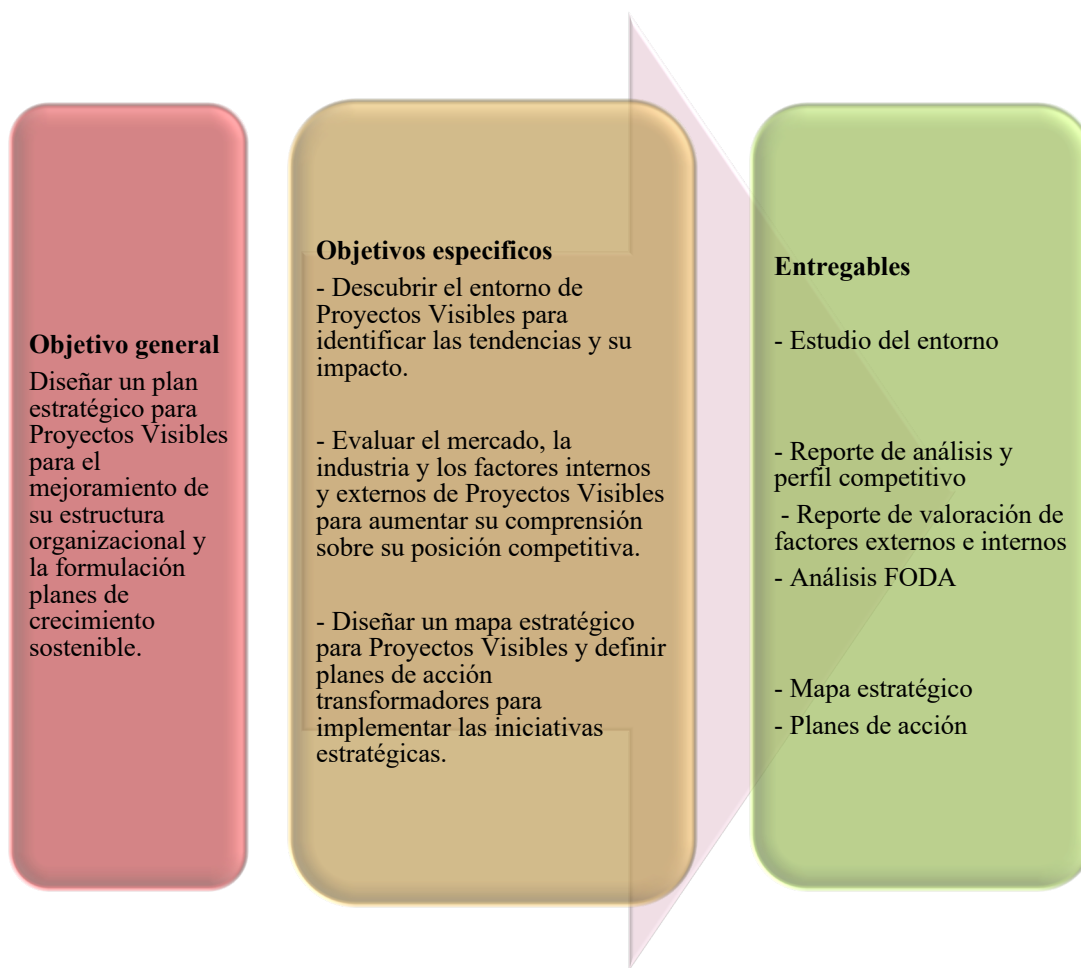
A continuación, se detallan las actividades desarrolladas.

Tabla 8 Actividades desarrolladas durante la consultoría

| Fase                             | Actividad   | Alcance   | Herramientas  | Tiempo (horas)             |
|----------------------------------|---|---|---|----------------------------|
| <b>Análisis (Descubrimiento)</b> | Generación de acuerdos de servicio y comunicación de plan de trabajo (arranque) | Definición de acuerdos sobre el servicio esperado, el seguimiento de la consultoría, la participación del cliente y la calidad y tiempos de los entregables   | Contrato  | 2                          |
|                                  | Entendimiento preliminar de la empresa  | Identificación de generalidades de Proyectos Visibles para un profundo entendimiento del negocio y sus necesidades  | Información corporativa<br>Entrevistas<br>Observación directa   | 8                          |
|                                  | Entendimiento del entorno macro   | Estudio de aspectos económicos, tecnológicos, políticos y legales, socioculturales y ecológicos para la identificación de tendencias y determinación de aquellos que representan una oportunidad o amenaza a largo plazo (impacto)  | Estudios sectoriales<br>Documentos especializados<br>Documentos de tendencias<br>Noticias<br>Modelo PESTEL                        | 60                         |
| <b>Evaluación</b>                | Identificación de la industria  | Descripción de los comportamientos claves de clientes, proveedores y competidores de Proyectos Visibles   | Estudios sectoriales<br>Entrevistas<br>Información corporativa  | 16                         |
|                                  | Evaluación del impacto de la industria en Proyectos Visibles                    | Ponderación y valoración del impacto para la empresa, de los comportamientos de los actores de la industria   | Entrevistas<br>Matriz de análisis competitivo (MAC)   | 8                          |
|                                  | Definición de la posición competitiva de la empresa                             | Clasificación de las fuerzas que tienen un mayor impacto en la industria y que definen los factores claves del éxito, esas características que generan posicionamiento en el mercado, y selección de principales competidores de Proyectos Visibles para evaluar el desempeño de cada uno y la eficiencia con que cada empresa compete.                         | Entrevistas<br>Consulta de información corporativa de Proyectos Visibles y sus competidores<br>Matriz de perfil competitivo (MPC) | 50                         |
|                                  | Identificación y evaluación de oportunidades y amenazas del entorno             | Correlación de los hallazgos del análisis del macroentorno y de la industria para la clasificación de los factores externos en términos de oportunidades y amenazas y análisis de la gestión de Proyectos Visibles frente a cada uno de ellos   | Sesiones de pensamiento creativo<br>Resumen de factores externos (EFAS)   | 30                         |
|                                  | Identificación y evaluación de fortalezas y debilidades de Proyectos Visibles   | Clasificación de los factores internos en términos de fortalezas y debilidades y análisis de la gestión de Proyectos Visibles frente a cada uno de ellos  | Sesiones de pensamiento creativo<br>Resumen de factores internos (IFAS)   | 50                         |
|                                  | Análisis FODA y conclusiones del diagnóstico                                    | Análisis de la información del entorno y de Proyectos Visibles para correlacionar factores internos y externos, oportunidades externas con fortalezas internas y amenazas externas con debilidades internas para determinar las capacidades y recursos de Proyectos Visibles y formular estrategias para utilizarlos, así como identificar nuevas oportunidades | Sesiones de pensamiento creativo<br>Matriz FODA   | 33                         |
|                                  | <b>Transformación</b>   | Selección de estrategias competitivas   | Determinación de las estrategias de mayor impacto para acompañar el crecimiento sostenido de la empresa                           | Entrevistas<br>Matriz FODA |

|  |                             |  |  |            |
|--|-----------------------------|--|--|------------|
|  | Diseño del plan estratégico | Construcción del cuadro de mando integral por medio de la estructuración de objetivos bajo la perspectiva financiera y su conexión con las perspectivas de conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento. Validación de la relación causa y efecto de las perspectivas y su coherencia con las metas del negocio | Entrevistas<br>Cuadro de mando integral      | 40         |
|  | Diseño de planes de acción  | Definición de iniciativas y actividades a desarrollar para la implementación de la estrategia y los indicadores con los cuales se medirá su avance y cumplimiento  | Cuadro de mando integral y planes de trabajo | 60         |
|  |                             |  | <b>Total horas</b>                           | <b>400</b> |

## 2.2 Objetivos aprobados



*Ilustración 11 objetivos aprobados*

### 2.3 Problemática, situación deseada y brecha

Proyectos Visibles pertenece al sector de publicidad y proyectos de ingeniería, específicamente ofrece a sus clientes proyectos de iluminación navideña y asesoría en ahorro energético. Sirve principalmente a los mercados de comercio que aprovechando las festividades navideñas buscan por medio de decoraciones innovadoras y creativas atraer compradores para dinamizar su actividad.

Proyectos Visibles nace en el 2008 con la iniciativa de tres emprendedores, ingenieros eléctricos e industriales, con experiencia en proyectos eléctricos de alta tensión y comercialización de energía eléctrica a clientes empresariales. En sus primeros años, a pesar de tener tres socios, la empresa contó con un solo socio responsable de la dirección y ejecución de los proyectos, apoyado de agencias de diseño externas, proveedores y cuadrillas de instalación. En busca del crecimiento de la compañía y al identificar el potencial del mercado, en 2012 la empresa reestructura su composición accionaria y trae un nuevo socio con experiencia en la ejecución del proyecto de iluminación pública navideña de Bogotá para tomar la dirección la compañía y la responsabilidad de la ejecución de los proyectos navideños.

Entre 2008 y 2012 las ventas de la compañía crecieron en un 105%, pasando de quinientos cuarenta y cinco millones de pesos a mil ciento diecisiete millones de pesos. Y entre 2012 y 2016 las ventas crecieron en un 294% llegando a cuatro mil trescientos noventa y nueve millones de pesos. Entre 2017 y 2019 las ventas crecieron en un 31%, pasando de

cuatro mil seiscientos sesenta y dos millones de pesos en 2017 a seis mil ciento dieciocho millones de pesos en 2019.

Las ventas de Proyectos Visibles son en un 72% de proyectos de iluminación navideña y 28% de otros proyectos de iluminación y ahorro energético. Un 71% de las ventas se dan a centros comerciales, 21% a edificios empresariales y 8% a otro tipo de clientes. 69% de las ventas se dan entre Bogotá y Chía, 21% en Medellín y 10% en otras ciudades y municipios. Un estudio realizado por Proyectos Visibles demostró que para 2018, frente a sus cuatro principales competidores, Proyectos Visibles ocupaba el segundo lugar en ventas.

Dado el crecimiento de la empresa y en busca de la configuración de una estructura organizacional que respondiera a las necesidades de operación de la organización, desde 2012 y hasta la fecha, la empresa ha contratado a 18 personas para desempeñar diferentes funciones.

En su estructura organizacional, que mas adelante se muestra gráficamente, se identifican los cargos de gerente general (embajador de marca), gerente de comercial (arquitecto de sueños), director de mercadeo (comunicador de experiencias), directora de diseño (arquitecta de experiencias), diseñadores (creadores de experiencias), comercial (visualizador de oportunidades), director de desarrollo de producto (piloto de experiencias), director de ejecución (materializador de experiencias), jefe de cuadrilla (capitán de campo), director de logística (anfitrión de proyectos), directora administrativa (ministra de gastos y recursos), contabilidad (ministra de dinero), director de seguridad industrial (planeador del arte de sentirse bien y seguro) y revisor fiscal, adicionalmente cuentan con una junta de

accionistas y durante la temporada navideña contratan cerca de treinta técnicos que conforman las cuadrillas de instalación.

En la imagen se muestra el organigrama de Proyectos Visibles.



*Ilustración 12 Organigrama de Proyectos Visibles*

La empresa con el fin de comunicar y formalizar frente a sus grupos de interés su rumbo estratégico y razón de ser, ha definido la misión, visión y valores a continuación:

La **Misión de Proyectos Visibles S.A.S.**, Es ser una empresa colombiana que brinda soluciones profesionales para el desarrollo de proyectos de decoración e iluminación,

ofreciendo productos diferenciadores y servicios de calidad para sus clientes. Abarcando proyectos de forma integral desde la asesoría, diseño, producción y/o instalación de manera oportuna, innovadora, eficiente, segura y amigable con el medio ambiente. De igual forma, la organización está comprometida con sus integrantes y aliados en el cumplimiento de sus metas, creciendo conjuntamente en el desarrollo profesional y personal, primando el respeto y la honestidad.

La **Visión de Proyectos Visibles S.A.S.**, es consolidarse como la organización líder en el mercado residencial, industrial y comercial de Colombia, en la prestación de servicios de calidad, en proyectos de diversas dimensiones, reconocida por ofrecer soluciones que satisfacen integralmente las expectativas de sus clientes. Nuestra organización también aspira tener un crecimiento continuo y sostenible de la mano con sus integrantes y aliados, destacándose por contribuir positivamente a la sociedad y la conservación del medio ambiente.

### **Valores Corporativos**

**Innovación:** Es ser competente en el mercado buscando constantemente el cambio y la evolución con soluciones tecnológicas, creativas y sostenibles, ofreciendo valor agregado a los clientes ayudándoles a ahorrar dinero, energía y a conservar el medio ambiente.

**Integridad:** Es la forma de actuar con respeto, honestidad y lealtad. Es escuchar, entender y valorar al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

**Trabajo en Equipo:** Es trabajar disciplinada, proactiva y constructivamente con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de la Organización, intercambiando efectivamente pensamientos, ideas y sentimientos, comprometidos en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

**Confianza:** Es cumplir con lo prometido responsablemente al ofrecer los mejores productos y servicios, a un precio justo y razonable a la calidad que proporcionamos, para fomentar una relación segura y de credibilidad en nuestra organización.

**Liderazgo:** Es ser una organización que transforma el presente visionando el futuro en conjunto con nuestros integrantes y aliados para ser reconocidos como líderes en el mercado.

Durante la consultoría se identifica que a pesar de la formalización de su misión, visión y valores, la contratación de personal, la definición de una estructura organizacional, la existencia de un segundo gerente y los esfuerzos en la construcción de planes estratégicos, existe centralización en la toma de decisiones por parte del gerente general, se evidencia la necesidad de una mejor definición, estandarización y formalización de los procesos de la compañía, hay confusión en los roles y responsabilidades, bajo empoderamiento y dificultades en la comunicación.

En Proyectos Visibles se percibe un buen ambiente laboral, sin embargo, se presentan conflictos entre los empleados porque se especulan diferencias de nivel de exigencia y concesiones entre empleados, esto se debe así mismo a la carencia de formalización de políticas y acuerdos de trabajo en la compañía.

El escenario ideal de Proyectos Visibles es contar con un personal con autonomía para desarrollar sus funciones, con habilidades de pensamiento sistémico y entendimiento de su rol y el de sus compañeros y con conocimiento y práctica en el desarrollo de los procesos de la empresa para la adecuada toma de decisiones, es decir, que las condiciones estén dadas realmente para la delegación de funciones y la descentralización en la toma de decisiones desde la gerencia. Adicionalmente en busca del crecimiento y desarrollo de la compañía se hace necesario contar con un plan estratégico y plan de acción para asegurar su cumplimiento.

## **2.4 Aplicación de modelos y herramientas de gestión**

### **2.4.1 Análisis de entorno**

Tras el estudio de documentos especializados, estudios sectoriales, noticias y la aplicación del modelo PESTEL, el consultor presenta el siguiente análisis de entorno:

#### ***2.4.1.1 Tendencias económicas***

Las tendencias económicas que evidencian un mayor impacto para Proyectos Visibles son:

- La economía mundial se encuentra dentro de un ciclo de recuperación que inició en 2016 y en el que participan el 75% de los países, el pronóstico de crecimiento mundial para 2017 y 2018 es 3,6% y 3,7%, respectivamente. Las zonas que esperan el mayor crecimiento son Europa, Japón, China y Estados

Unidos, adicionalmente, hay condiciones financieras favorables en el mundo, reactivación notable de la inversión que estimula la actividad manufacturera, el comercio internacional, la producción industrial y no se esperan crisis en el corto plazo en los mercados financieros, esto de acuerdo con el informe de Perspectivas de la Economía Mundial del FMI de octubre de 2017 (informe WEO, por sus siglas en inglés)<sup>14</sup>. Este mismo informe reporta en abril de 2019 que se proyecta que el crecimiento mundial se desacelere de 3,6% en 2018 a 3,3% en 2019, para volver a situarse en 3,6% en 2020. Más allá de 2020, el crecimiento mundial se estabilizaría en torno a 3,6% a mediano plazo, sustentado por el aumento del tamaño relativo de economías como China e India<sup>15</sup>.

- Específicamente respecto a Colombia, el informe WEO pronostica un crecimiento del 1,7% para 2017 y un 3,5% a un mediano plazo justificado en el aumento del gasto en infraestructura, la reforma tributaria y el estímulo de la confianza tras el acuerdo de paz. Respecto a la inversión en infraestructura el informe destaca la importancia de ejecutar la agenda de proyectos para promover la inversión privada y facilitar a los exportadores el acceso a los mercados.
- “La economía de Colombia está ganando impulso. A pesar de la desaceleración del crecimiento mundial y regional, el crecimiento del PIB se

---

<sup>14</sup> Fondo Monetario Internacional (2017). Perspectivas de la economía mundial; en busca del crecimiento sostenible: recuperación a corto plazo, desafíos a largo plazo. Recuperado de <https://www.imf.org>

<sup>15</sup> Fondo Monetario Internacional (2019). Perspectivas de la economía mundial; desaceleración del crecimiento, precaria recuperación. Recuperado de <https://www.imf.org>

fortaleció en 2018 al 2,7 %” (Fondo Monetario Internacional, 2019). De acuerdo con el Comunicado de Prensa del Fondo Monetario Internacional de mayo de 2019, la actividad económica en Colombia debería acelerarse en 2019 y 2020. El FMI espera que la economía crezca alrededor del 3,6 por ciento en 2019 y 2020 en respuesta a políticas económicas acomodaticias, migrantes de Venezuela, una reforma fiscal favorable para la inversión, gasto en infraestructura y una mejora de los balances contables de las empresas<sup>16</sup>.

- De acuerdo con Juan Pablo Espinosa, Gerente del Grupo de Investigaciones Económicas de Bancolombia, en su entrevista con la revista Dinero, en noviembre de 2017; tres tendencias impactan de manera positiva la economía colombiana; los socios económicos de Colombia paulatinamente han mantenido un crecimiento de entre 1,2 y 1,8% y representan exportaciones para Colombia diferentes al petróleo, las condiciones financieras favorables globales han generado llegada de flujo de inversión para Colombia y la reducción de las tasas de interés favorecen la inversión productiva y con expectativa de dinamizarla mas<sup>17</sup>.
- La construcción de grandes superficies en el país sigue destacándose en el sector de edificaciones. Los augurios son buenos para estos complejos que el año 2017 alcanzaron ventas por 38,6 billones de pesos lo que significa un crecimiento de 10,8 % con respecto al 2016. Las apuestas a mediano plazo

---

<sup>16</sup> Fondo Monetario Internacional (2019). El Directorio Ejecutivo del FMI Concluye la Consulta del Artículo IV con Colombia. Comunicado de prensa No. 19/132. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/05/01/pr19132-colombia-imf-executive-board-concludes-2019-article-iv-consultation-with-colombia>

<sup>17</sup> Revista Dinero (productor). (2017). Todas las proyecciones económicas para 2018 de Bancolombia [Video] de <https://www.dinero.com>

también son altas. Para el periodo 2018 - 2020 se proyectan cuarenta nuevos centros comerciales en Colombia, de acuerdo con la firma Mall & Retail<sup>18</sup>

- Iniciado el año 2020 el mundo se ve afectado por el Coronavirus (COVID-19), un tipo de virus que surgen periódicamente en diferentes áreas del mundo y que causan Infección Respiratoria Aguda, es decir gripa, que puede llegar a ser leve, moderada o grave. Catalogado por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional.<sup>19</sup>
- El Gobierno nacional confirmó que el déficit fiscal de Colombia en 2020 será de 8,2% del PIB a causa de la pandemia causada por el coronavirus. Para 2021 el crecimiento del PIB estimado por el Gobierno es del 6,6% y posteriormente bajará a su potencial que es del 3,6%. Sin embargo, el viceministro Zárate señaló que este cálculo acepta que la pandemia dejará un efecto tal en la economía, que para dicho año el PIB todavía estará cerca de siete puntos porcentuales por debajo del cálculo precovid.<sup>20</sup>
- Adicional al problema sanitario, las medidas de cuarentena y cierre de fronteras que implementaron gran parte de países en el mundo, se generaron impactos negativos en la dinámica de la economía mundial. Variables macroeconómicas como el consumo, la inversión, la producción, el comercio y el empleo han sido afectadas en todo el mundo y la perspectiva de los distintos organismos nacionales e internacionales es que será una de las

---

<sup>18</sup> (2017, 7 de junio) La construcción de centros comerciales sigue creciendo. Dinero, recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/construccion-de-nuevos-centros-comerciales-en-colombia/247220>

<sup>19</sup> Ministerio de Salud de Colombia, 2020 Coronavirus (Covid 19). Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)

<sup>20</sup> (2020, 26 de junio) Gobierno confirmó que déficit fiscal de Colombia en 2020 será de 8,2% del PIB <https://www.dinero.com/economia/articulo/marco-fiscal-de-mediano-plazo-de-colombia-en-2020/290855>

mayores recesiones.<sup>21</sup>

#### ***2.4.1.2 Tendencias tecnológicas***

Las principales tendencias tecnológicas identificadas son:

- La iluminación se hace inteligente para crear nuevas estrategias para controlar la iluminación; se han creado tecnologías para hacer mas creativa la iluminación y dar mas control sobre ella, como sensores, foto sensores, atenuadores, entre otros. Este tipo de tecnologías se duplicarán para el 2020 según predice Navigant Research<sup>22</sup>. Con estas tecnologías se hace posible una mejor toma de decisiones tanto para el beneficio que recibimos de la iluminación, como para el uso responsable de la energía. También el internet se asocia con la iluminación para que por medio de una conexión web se controle la iluminación.
- Las ventas en los centros comerciales se podrían ver afectadas por la digitalización del comercio, que ofrecerá los mismos productos con la facilidad que se pueden comprar más rápido a cualquier hora y sin tener que aguantar filas y demoras. Según Juan Pablo Sánchez, gerente de operaciones de Raddar.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ministerio de Industria y Comercio de Colombia. 2020. Informe económico I trimestre 2020. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2020/informe-economico-01/oee-mab-informe-economico-i-trimestre-2020.pdf.aspx>

<sup>22</sup> Navigant Research, (2Q 2017) Market Data: Intelligent Lighting Controls. Recuperado de [www.navigantresearch.com](http://www.navigantresearch.com)

<sup>23</sup> Revista Dinero. (2017, 5 de noviembre). Los centros comerciales siguen siendo polos de atracción. Recuperado de <https://www.dinero.com>

- Iluminación, exterior automotriz y señalización son las tres principales aplicaciones donde se prevé el crecimiento de la industria de iluminación.<sup>24</sup>
- Los fabricantes LED han llegado a un nivel estandarizado de calidad de este tipo de bombillos, debido a la cantidad de competidores, el precio ha disminuido rápidamente, la competencia esta ahora en productos mas desarrollados como iluminación inteligente controlada, transmisión de datos e iluminación centrada en el ser humano.<sup>25</sup>

### ***2.4.1.3 Tendencias político-legales***

Las principales leyes y normas que impactan la actividad de Proyectos Visibles se describen a continuación:

- El Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas RETIE contiene los requisitos de seguridad que deben guardar las instalaciones eléctricas, con el fin de adecuar y mantener las instalaciones eléctricas preservando la integridad de las personas, los bienes y el medio ambiente con calidad y seguridad, este reglamento aplica de obligatorio cumplimiento para todo el territorio colombiano. El anexo general de RETIE se modifica cada 4 años para incluir nuevas recomendaciones<sup>26</sup>.
- RETILAP es un reglamento que establece los requisitos y medidas que deben cumplir los sistemas de iluminación y alumbrado público para garantizar los

---

<sup>24</sup> IHS Markit (2015) Lighting the way – Trends for 2016. Recuperado de <https://ihsmarkit.com>.

<sup>25</sup> IHS Markit (2015) Lighting the way – Trends for 2016. Recuperado de <https://ihsmarkit.com>.

<sup>26</sup> Resolución N° 90708. Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas RETIE, Diario Oficial de Colombia 48904, 5 de septiembre de 2013

niveles y calidades de la energía lumínica requerida de acuerdo con la actividad visual, la seguridad en el abastecimiento energético, la protección del consumidor y la preservación del medio ambiente minimizando o eliminando los riesgos originados por la instalación y el uso de los sistemas de iluminación. Este reglamento inculca también el uso racional y eficiente de la energía en la iluminación. Así mismo señala las exigencias y especificaciones para lograr instalaciones que garanticen seguridad y confort con base en un buen diseño y desempeño operativo<sup>27</sup>.

- El gobierno de Colombia por medio del decreto 390 de 2016 busca armonizar la regulación aduanera nacional con los convenios internacionales por medio de la implementación de mejores prácticas internacionales para simplificar los procedimientos aduaneros pero se han generado inconvenientes con la implementación, sondeos de empresarios dan cuenta de dificultades y demoras en la salida e ingreso de mercancías al país, el 71% de los que exportan señalan como cuellos de botella los costos de fletes, el bodegaje, los puertos y la aduana..

#### ***2.4.1.4 Tendencias socio culturales***

Las principales tendencias socio culturales identificadas son:

- Toma mayor importancia el término de "Mercadeo de Experiencias" dentro del propósito de los centros comerciales en Colombia, esto significa la

---

<sup>27</sup> Resolución N° 180540. Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público RETILAP, Ministerio de Minas y Energía de Colombia, 30 de marzo de 2010

creación de experiencias memorables para el público visitante de estos establecimientos que repercuten en sus emociones y generan recordación y fidelización<sup>29</sup>.

- El comercio electrónico (compras en línea) representó en 2016 un 8% del gasto de los hogares en Estados Unidos, se establece como un canal mas de ventas como lo son las ventas por catalogo o las televentas. En Colombia el porcentaje fue de 0,6% para el mismo periodo. Aunque no es un dato alarmante en el plazo inmediato, si plantea un reto para los establecimientos comerciales físicos pues la tendencia esta llevando a los compradores a hacer sus compras en línea<sup>30</sup>.
- De acuerdo con la oradora especializada en mega tendencias sociales, Patricia Aburdene, la mega tendencia de la época es la búsqueda de la espiritualidad, en donde se da importancia a la naturalidad, las relaciones, la justicia social, la responsabilidad, temas que aplican las personas a su estilo de vida, pero también se aplican a las empresas y los negocios, en donde no solo se busca rentabilidad para el accionista, sino también el bienestar de otros grupos de interés, clientes, empleados y medio ambiente. Esto también se hace tendencia en los consumidores, quienes van a comprar en compañías que reflejen sus valores, como por ejemplo compañías que protejan el medio ambiente, o que ofrezcan productos orgánicos, o que fomenten diversidad e inclusión. Patricia Aburdene lo resume como capitalismo consciente, espiritualidad en los

---

<sup>29</sup> Revista Punto Comercial de Acecolombia. (2017) Artículo: Mercadeo de experiencias en Marcca. Volumen # 31

<sup>30</sup> Revista Punto Comercial de Acecolombia. (2017) Artículo: ¿Cuál es la realidad del comercio electrónico?. Volumen # 31

negocios y el consumo consciente<sup>31</sup>.

- La migración de ciudadanos Venezolanos hacia Colombia trae efectos en los sistemas de salud y educación. Según un cálculo de la ONU divulgado en junio de 2019, unos cuatro millones de personas han abandonado Venezuela desde finales de 2015. Colombia encabeza la lista de receptores de inmigrantes con cerca de un millón trecientas mil personas. Según declaró Felipe Muñoz Gerente de Frontera con Venezuela de la Presidencia de Colombia a BBC News Mundo, el área más afectada por la llegada masiva de venezolanos es la atención sanitaria, ha habido más de 25.000 niños de madres venezolanas nacidos en Colombia y atendidos de manera gratuita y se les han aplicado más de 1.200.000 vacunas. Otra área es la educación, pues la llegada masiva de niños en edad escolar obliga a ampliar la capacidad de las escuelas<sup>32</sup>.
- El COVID-19 es hoy el mayor evento y desafío global de nuestras vidas. Como tal, ya está cambiando nuestras actitudes y comportamientos, obligando a las empresas a reaccionar. Sin embargo, esta necesidad de dar respuesta a los cambios no terminará una vez que desaparezca la amenaza inmediata del virus. Vemos que existen cinco implicancias humanas importantes que se esperan del comportamiento de las personas ahora y después. Cada una tiene implicaciones profundas en las experiencias para todas las organizaciones, no

---

<sup>31</sup> Aburdene. P. (2009) Mega tendencias del 2010 El aumento del capitalismo consciente. Charlottesville. Estados Unidos. Hampton Roads Publishing Company Inc

<sup>32</sup> Bermúdez Ángel. (2019) Cómo impacta la crisis migratoria venezolana en la economía de otros países de América Latina, BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49119834>

solamente para lo negocios. El costo de la confianza, el siglo virtual, todo negocio es un negocio orientado a la salud, el hogar como resguardo y la reinención de la autoridad <sup>33</sup>.

#### ***2.4.1.5 Tendencias ecológicas***

A continuación, se describen las principales tendencias ecológicas.

- El Acuerdo de París, es un acuerdo dentro del marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático que establece medidas para la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) a través de la mitigación, adaptación y resiliencia de los ecosistemas a efectos del Calentamiento Global, el acuerdo se ratificó el 5 de octubre de 2016. Se ha firmado por 96 países mas la Unión Europea, aunque en 2017 Estados Unidos anunció su retirada del acuerdo por decisión del presidente Donald Trump lo cual es motivo de preocupación para países de América Latina por la reducción de transferencia de tecnología y financiación internacional que supondría la retirada de Estados Unidos para su proceso de transición energética<sup>34</sup>.
- Colombia es responsable del 0,46% de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel global, según datos de 2010. Sin embargo, esta participación tiene tendencia a crecer. Se calcula que, si no se toman medidas,

---

<sup>33</sup> Accenture, (2020) Covid 19 New Human truth that experiences need to address AR.

<sup>34</sup> Naciones Unidas. (2015). Acuerdo de París. Recuperado de <https://unfccc.int>

las emisiones podrían aumentar cerca de 50% en 2030. Debido a su ubicación geográfica, extensas costas, tres cordilleras y seis regiones naturales, Colombia se caracterizan por ser un país altamente vulnerable al cambio climático. Colombia tiene la meta de reducir en 20% sus emisiones de GEI para 2030, entre otras, una de las medidas para cumplir esta meta es lograr la eficiencia energética en los diferentes sectores de demanda<sup>35</sup>.

- Durante los años de actividad de la güerilla de las FARC en Colombia, miles de hectáreas de bosque fueron aclaradas para la construcción de laboratorios y la siembra de cultivos de coca. Adicionalmente el gobierno ha fumigado extensas zonas de selva con glifosato, un herbicida que, a pesar de ser considerado inofensivo, ha podido provocar la muerte de aves, pequeños mamíferos e insectos. Así pues, según un informe de Parques Naturales de Colombia, las FARC estaban presentes en 37 áreas protegidas del país, y se detectaron, además, 3.791 hectáreas de coca sembrada. Este fenómeno debe iniciar un periodo de recuperación tras el acuerdo de paz logrado en 2016<sup>36</sup>.
- La actividad ilícita que más amenaza la naturaleza de Colombia es la minería ilegal. Mientras 1 kg de coca se vende a unos 4,3 millones de pesos, uno de oro se vende a 85 millones de pesos, unas 20 veces más grandes extensiones de selva han sido destruidas por las máquinas retroexcavadoras para abrir minas de oro (el 60%), coltán (25%), carbón (10%) y tungsteno (5%). La deforestación derivada de la minería ilegal alcanza cifras inimaginables: entre

---

<sup>35</sup> Ministerio de Ambiente de Colombia (2015). El acuerdo de París, así actuará Colombia frente al cambio climático. Recuperado de [www.minambiente.gov.co](http://www.minambiente.gov.co)

<sup>36</sup> All you need is biology. (2016). Artículo: Guerra del Gobierno colombiano contra las FARC y otras guerrillas (1964-2016). Recuperado de [www.allyouneedisbiology.com](http://www.allyouneedisbiology.com)

el 1990 y el 2010 se deforestaron, en promedio, 310.349 hectáreas de selva al año, es decir, 6.206.000 hectáreas en todo este tiempo, o lo que es lo mismo, el 5,4% de la superficie de Colombia<sup>37</sup>.

#### **2.4.2 Estudio de la industria**

Para tener una perspectiva más clara de la situación que actualmente enfrenta el sector dentro del cual se encuentra Proyectos Visibles, se realizó un análisis de los comportamientos de los diferentes actores que ejercen poder en la industria, apoyándose en la matriz de análisis competitivo. El ejercicio inicia analizando y documentando los criterios o comportamientos mas significativos de cada fuerza, para luego calificar su impacto en la industria. La presión de cada fuerza puede limitar la capacidad de acción de Proyectos Visibles, por eso la importancia de calificar adecuadamente.

A continuación, se describen los hallazgos igualmente presentados en el informe empresarial del capítulo 1.

Tras el análisis se identifica que el actor que mayor fuerza ejerce es el cliente que para el caso de esta industria principalmente son los centros comerciales, pues al exigir diseños innovadores e impactantes que les hagan sobresalir frente a su competencia y un cumplimiento estricto de cronogramas y especificaciones de instalación hacen muy exigente el desempeño de las empresas. Los clientes de esta industria prefieren a las empresas altamente experimentadas y que ofrezcan productos de calidad con precios competitivos, son

---

<sup>37</sup> Revista Semana. (2017) El nuevo flagelo que devora a Colombia. Recuperado de <https://www.semana.com>

muy críticos del resultado final, pues al ser productos decorativos, son cuidadosamente observados por el público y comparados con sus competidores. Adicionalmente existe una legislación muy estricta respecto al trabajo de instalación de elementos en alturas y elementos de consumo eléctrico por lo que las empresas deben permanecer al día y en supervisión permanente de sus actividades.

El segundo actor que ejerce mayor fuerza en la industria de Proyectos Visibles es la competencia, esta fuerza es mayormente amenazante al desarrollar la capacidad de generar mayor expectativa en los clientes en cuanto a sus diseños, al ser el diseño algo subjetivo, es el competidor que tenga la capacidad de entender al cliente e interpretar sus gustos y necesidades quien resulta favorecido en la decisión de compra, adicionalmente, aunque el precio es un factor importante, también lo es la calidad y durabilidad del producto y para que un competidor tenga la capacidad de ofrecer productos de calidad a precios competitivos requiere de inventario, lo que exige alta inversión económica para las empresas de la industria.

Finalmente, se encuentra la fuerza del proveedor, para esta industria se identifican proveedores del extranjero y nacionales, los proveedores del extranjero son distribuidores de luces, arboles, esferas y guirnaldas, entre otros, y tienen un alto impacto para las empresas pues pueden retrasar e incluso incumplir los tiempos de fabricación y envío, que sumados a los tiempos de nacionalización y aduana en Colombia y los exigentes cronogramas de instalación de los clientes se hacen un aspecto crítico para el cumplimiento de los servicios contratados. En cuanto a los proveedores nacionales, estos son empresas mayormente artesanales quienes requieren de seguimiento constante para el cumplimiento de tiempos y

especificaciones. Estos proveedores carecen de estructuras administrativas y financieras que los hacen desordenados y altamente dependientes económicamente de sus clientes.

La Matriz de Análisis Competitivo (MAC) se encuentra como anexo número uno del presente documento.

### **2.4.3 Identificación de factores clave de éxito y estudio de la industria**

Una vez identificadas las fuerzas que impactan al sector, se procede a la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), esta matriz resume los factores claves que determinan el éxito de la industria y compara a Proyectos Visibles con sus principales competidores, los factores claves de éxito identificados son:

- Capacidad de ofrecer diseños novedosos y generar expectativa al cliente
- Reconocimiento y experiencia en el sector
- Calidad de entregables (iluminación y decoración)
- Cumplimiento riguroso de cronogramas de instalación
- Precios competitivos con determinada calidad
- Eficiencia en manejo de proveedores extranjeros y tiempos de importación
- Control de tiempos de entrega de proveedores nacionales
- Capacidad de ofrecer mayor volumen de decoración a un determinado precio
- Inventario de materiales

- Aseguramiento de la satisfacción del cliente frente a la expectativa de diseño generada

Tras la valoración de Proyectos Visibles y sus tres principales competidores, Faberpol, Candycane y Vertical Mounts por medio de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se identifica que Proyectos Visibles presenta ventajas competitivas en los siguientes factores:

- Eficiencia en manejo de proveedores extranjeros y tiempos de importaciones
- Aseguramiento de la satisfacción del cliente frente a la expectativa de diseño generada

Al evaluar el reconocimiento y experiencia en el sector, se identifica cierta desventaja para Proyectos Visibles frente a sus competidores, esto debido a que otras empresas como Faberpol y Candycane tienen mayor antigüedad y experiencia en el mercado. Sin embargo Proyectos Visibles ha crecido exponencialmente desde su creación y ha ganado una importante participación en el mercado. Adicionalmente, gracias a su antigüedad estos dos competidores se han especializado en productos en los que Proyectos Visibles no lo es, tal como el uso de elementos de peluche.

La calificación final de los cuatro competidores de la industria analizados; Faberpol, Candycane, Vertical Mounts y Proyectos Visibles los sitúa en posiciones relativamente similares.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se encuentra como anexo número dos del presente documento.

#### **2.4.4 Síntesis de factores externos**

El estudio de los factores externos busca describir las oportunidades y amenazas del entorno de las empresas del sector de servicios de ingeniería e iluminación y calificar el impacto hacia Proyectos Visibles de cada una de ellas. La Matriz de Evaluación de Factores Externos se presenta como el anexo número tres del presente documento.

Tras el análisis se identifican las siguientes:

##### ***2.4.4.1 Oportunidades***

- Se espera estabilidad de la economía, la inversión, el comercio internacional, la producción industrial y la mejora de la confianza de las empresas y los consumidores tras un periodo de estancamiento de la economía. Llegada de flujos de inversión al país.
- Condiciones financieras favorables globales generan llegada de flujo de inversión para Colombia que puede resultar en nuevos negocios.
- Para el periodo 2018 - 2020 se proyecta la construcción de cuarenta nuevos centros comerciales en el país y la cultura colombiana exige que nuevos actores comerciales adopten la tendencia de invertir en decoración e iluminación navideña.
- RETILAP inculca también el uso racional y eficiente de la energía en la iluminación.

- La regulación aduanera nacional se armoniza con los convenios internacionales por medio de la implementación de mejores prácticas internacionales para simplificar los procedimientos aduaneros.
- Exigencia del cumplimiento de procedimientos de salud y seguridad en el trabajo.
- DECRETO 3450 DE 2008, decreta que todos los usuarios del servicio de energía eléctrica sustituirán las fuentes de iluminación de baja eficacia lumínica, utilizando las fuentes de iluminación de mayor eficacia lumínica disponibles en el mercado.
- La población empresarial colombiana toma conciencia de la importancia del medio ambiente y se inclina por el consumo eficiente de energía, además del ahorro que esto representa.
- Toma mayor importancia el término de "Mercadeo de Experiencias" para los centros comerciales en Colombia, significa la creación de experiencias memorables para sus visitantes y generan recordación y fidelización. No solo durante temporada navideña sino todo el año.
- Migran las estrategias de mercadotecnia a las nuevas herramientas de comunicación tales como las redes sociales.
- Posibilidad de comprar y vender a nivel mundial apoyándose en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.
- Colombia se ha comprometido con la reducción de sus emisiones de gases de efecto invernadero, una de las medidas es lograr la eficiencia energética en los diferentes sectores de demanda.

- La iluminación se hace inteligente, con tecnologías para hacer mas creativa la iluminación y dar mas control como el uso de sensores y atenuadores, también el control por medio de herramientas remotas o en línea.
- Las nuevas tecnologías contribuyen a lograr una iluminación navideña más ecológica, económica y de menor necesidad de mantenimiento.
- La iluminación se convierte en parte del diseño para diferenciar ambientes de acuerdo con el estilo deseado.
- El gran número de competidores fabricantes de bombillos LED ha generado la estandarización de este producto y la reducción de sus precios.
- Aumento de la tendencia de comprar en línea.

#### ***2.4.4.2 Amenazas***

- Tratados de libre comercio abren el mercado a nuevos competidores extranjeros con mayor capacidad financiera.
- El promedio esperado de la TRM para 2020 es 3.843, lo cual afecta el costo de los productos importados que actualmente ya son costosos y no permite ofrecer precios mas competitivos.
- Frente a la posibilidad de una mayor desaceleración económica los centros comerciales reducen la inversión en iluminación y decoración.
- Retraso en las decisiones de inversión en espera de la definición de la corriente política tras las elecciones presidenciales.
- Cambios en RETILAP aumentan tramitología de importación y aduana.

- Centros comerciales reemplazan presupuesto de iluminación y decoración en causas sociales.
- Agencias de publicidad entran a competir en el mercado de proyectos navideños.
- Clientes compran decoración en el extranjero.

#### **2.4.5 Síntesis de factores internos**

El estudio de factores internos busca identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de Proyectos Visibles, para esto se elabora la matriz de evaluación de factores internos, en la cual se describen características positivas y áreas de mejora en diferentes funciones de la empresa, se da un valor a cada una de estas y se califica de acuerdo con su grado de importancia o impacto, esta matriz se presenta en el anexo número cuatro del presente informe.

Tras el análisis se identifican las siguientes:

##### ***2.4.5.1 Fortalezas:***

- Capacidad de relacionamiento con clientes, generación de ventas y resolución de problemas por parte de sus directivos.
- Buena situación financiera, liquidez, bajo endeudamiento y eficiente manejo de recursos.
- Reconcomiendo, experiencia en el sector y posicionamiento de marca.

- Ambiente laboral positivo, sentido de pertenencia de los empleados y baja rotación de personal.
- Habilidades técnicas de instalación y cumplimiento estándares de seguridad (bajos índices de accidentalidad).
- Conocimiento del panorama general de la empresa y del sector por parte de sus directivos para la mejor toma de decisiones.
- Relaciones de confianza con proveedores y subcontratistas.
- Herramientas y equipos adecuados para el desarrollo de las actividades.
- Capacidad directiva para trasladar conocimiento e incentivar el crecimiento de sus empleados.

#### ***2.4.5.2 Debilidades***

- Toma de decisiones centralizada en la gerencia.
- Bajo seguimiento a cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Poca definición, documentación e implementación de procesos y procedimientos.
- Baja capacidad de delegación formal y organizada, por falta de tiempo.
- Necesidad de musculo financiero para inversiones en crecimiento.
- Ausencia de un sistema de gestión de costos.
- Ausencia de capacidades de pensamiento sistémico y toma de decisión en los empleados.
- Necesidad de una evaluación de desempeño de empleados y un plan de desarrollo individual.
- Poca experiencia, empleados en formación.

- Necesidad de mayor seguimiento a asignaciones laborales.
- Bajo nivel de remuneración.
- Ausencia de un programa de inducción y entrenamiento que cubra todos los cargos.
- Ausencia de un plan de entrenamiento en habilidades de gestión para los empleados
- Falta de una herramienta de ventas online.
- Carencia de un procedimiento de manejo de base de datos y seguimiento de oportunidades comerciales.
- Presencia de incidentes de coordinación durante la fase de ejecución de proyectos.
- Ausencia de un estudio formal y definición de un plan de mercadeo.

#### **2.4.6 Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)**

Esta matriz ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para dar lugar a cuatro grupos de posibles alternativas estratégicas (Hunger T. L., Administración estratégica y política de negocios, 2013).

Una vez se han identificado las principales debilidades y fortalezas de Proyectos Visibles, se formulan estrategias que permitan aprovechar las fortalezas para atender las oportunidades del mercado o mitigar las amenazas del mismo, y así mismo actuar ante las debilidades y mitigar el riesgo de amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece.

El consultor se permite formular las siguientes estrategias, el detalle de estas se presentan en el anexo número cinco del presente informe:

- Elaborar un plan de mercadeo que contenga estrategias de segmentación, diferenciación y diversificación para la identificación de los nuevos entrantes al mercado e identificación y definición de nuevos productos y servicios a ofrecer, así mismo deberá contener los respectivos planes de acción que aseguren el contacto con los nuevos centros comerciales y que asignen responsabilidades y metas al equipo de trabajo de Proyectos Visibles, no solo a su gerente.
- Revisar el portafolio de productos y servicios e incluir nuevas iniciativas como el catalogo de productos en línea, diseño en temporadas diferentes a la navideña, productos más económicos y mercadeo de experiencias.
- Desarrollo de una herramienta de ventas en línea.
- Revisión de la estructura financiera para la búsqueda de fuentes de financiación tales como el acceso a créditos o la búsqueda de nuevos inversionistas.
- Elaborar un plan de capacitación dirigido a todas las áreas de la empresa que incluya temas operativos y relacionados con cada cargo, así como temas tácticos y estratégicos para atacar las múltiples debilidades del personal en relación con la toma de decisiones, el pensamiento sistémico, el manejo de inventarios, la gestión de costos, entre otros.
- Definir una evaluación de desempeño y plan de desarrollo individual.
- Elaborar y ejecutar un plan de mejoramiento de procesos.

## 2.4 Análisis de información

La primera etapa del diagnóstico consistió en el estudio del entorno de Proyectos Visibles bajo la metodología PESTEL, con el objetivo de identificar las principales tendencias que podrían generar un impacto sobre la empresa. Para esto se consultaron diferentes fuentes y se seleccionaron aquellas tendencias. Proyectos Visibles ha investigado permanentemente tendencias de diseño para apoyar sus ofertas comerciales y se mantiene actualizado y en cumplimiento de la legislación de riesgo eléctrico y trabajo en alturas, pero no ha desarrollado formalmente un estudio de entorno en el pasado. Tras la elaboración del estudio se identifican las siguientes tendencias:

A continuación, se describen los hallazgos igualmente presentados en el informe empresarial del capítulo 1.

En el entorno económico se percibe una tendencia de estabilidad a nivel mundial y local y condiciones financieras favorables que pueden impactar positivamente a Proyectos Visibles gracias a la llegada de flujos de inversión y la reducción de tasas de interés que puede representar la ampliación del mercado objetivo, de acuerdo con la firma Mall & Retail, para el periodo 2018 - 2020 se proyecta la construcción cuarenta nuevos centros comerciales en Colombia<sup>38</sup>, cliente principal de la empresa. Sin embargo, el mundo se ve afectado por el Coronavirus (COVID-19) que de acuerdo con expertos internacionales generará un ciclo de recesión económica.

---

<sup>38</sup> (2017, 7 de junio) La construcción de centros comerciales sigue creciendo. Dinero, recuperado de <https://www.dinero.com>

En el entorno tecnológico se identifica una fuerte tendencia al desarrollo de la iluminación inteligente, lo cual propicia una iluminación mas creativa, de mayor control, que permite un manejo mas eficiente y que brinda múltiples beneficios a sus usuarios. Según predice Navigant Research<sup>39</sup> este tipo de tecnologías se duplicarán para el 2020.

Así mismo, se identificó que en el mercado de bombillos LED, uno de los insumos de Proyectos Visibles, ha llegado a un nivel de estandarización, lo cual hace que los fabricantes ya no compitan por precio sino por el desarrollo de la inteligencia de la iluminación, esto podría impactar positivamente a Proyectos Visibles gracias a la estabilización de los precios de este producto.

En el entorno político legal, se identifican las normas RETIE<sup>40</sup> y RETILAP<sup>41</sup> que establecen los requisitos y medidas que deben cumplir los sistemas de iluminación y alumbrado público y privado para garantizar los niveles y calidades de la energía lumínica, la seguridad en el abastecimiento energético, la protección del consumidor y la preservación del medio ambiente, minimizando o eliminando los riesgos originados por la instalación y el uso de los sistemas de iluminación, estas normas son de obligatorio cumplimiento y Proyectos Visibles se destaca por el cumplimiento estricto de las mismas, en cierta medida podrían impactar negativamente a la empresa, ya que a pesar de su estricto cumplimiento, cada cliente o usuario de los sistemas de iluminación puede exigir diferentes requisitos de

---

<sup>39</sup> Navigant Research, (2Q 2017) Market Data: Intelligent Lighting Controls. Recuperado de [www.navigantresearch.com](http://www.navigantresearch.com)

<sup>40</sup> Resolución N° 90708. Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas RETIE, Diario Oficial de Colombia 48904, 5 de Septiembre de 2013

<sup>41</sup> Resolución N° 180540. Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público RETILAP, Ministerio de Minas y Energía de Colombia, 30 de marzo de 2010

acuerdo a su propio entendimiento y entorpecer o retrasar las actividades de la empresa relacionadas con el uso de instalaciones eléctricas.

En referencia a los procesos logísticos y aduaneros de Colombia, el Banco de la República de Colombia concluyó en su informe número 1015 de 2017 “Los costos de comerciar en Colombia”, que los costos de importar son relativamente altos, sobre todo porque el que lo hace debe pagar 36,6% del valor de su mercancía. Lo anterior, esta dado porque los costos de transporte internacional y los internos no arancelarios equivalen al 5% y 17% del valor importado. También están los costos de transporte, que alcanzan hasta el 11% del valor importado y representan casi el 50% de los pagos totales, sin incluir los derechos aduaneros<sup>42</sup>. Adicionalmente, como lo describe el análisis de los procesos logísticos y aduaneros de Colombia realizado por Yesica Pineda, la mayor parte del tiempo que se necesita para importar un producto se gasta en conseguir permisos y autorizaciones previas (5 días), procesos logísticos, portuarios y aduaneros (10 días) y en inspecciones en puerto y aduanas (3 días). A diferencia de las exportaciones, para las cuales se requieren 15 días en promedio<sup>43</sup>. Para Proyectos Visibles la importación de luces y elementos decorativos es un proceso crítico que realiza cada año, que le afecta debido a retrasos en los trámites aduaneros y que puede resultar en retrasos de la ejecución de los proyectos navideños que tienen cronogramas de ejecución poco flexibles.

---

<sup>42</sup> Banco de la República de Colombia, 2017, Borradores de economía Núm. 1015 2017. Los costos de comerciar en Colombia – resultados de la Encuesta de Comercio Exterior del Banco de La República. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1015>

<sup>43</sup> Pineda Yesica. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá 2019, Análisis de los procesos logísticos y aduaneros de Colombia vs los de Perú. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23889/Yesica%20Lizeth%20Pineda%20C%C3%A1rdenas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En el entorno socio cultural se identifican dos tendencias importantes, una se relaciona con el término de "Mercadeo de Experiencias" dentro del propósito de los centros comerciales en Colombia, esto significa la creación de experiencias memorables para el público visitante de estos establecimientos que repercuten en sus emociones y generan recordación y fidelización<sup>45</sup>. Se visualiza como una oportunidad importante para Proyectos Visibles debido a que la empresa ya ha desarrollado relaciones de largo plazo con centros comerciales y es un potencial nuevo servicio que puede ofrecer a sus clientes. La otra tendencia es el aumento del comercio electrónico y se presenta como un impacto positivo para Proyectos Visibles como un posible nuevo canal de ventas.

Finalmente, en el entorno ecológico se identifica principalmente la tendencia a la concientización respecto al cambio climático y la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero GEI, Colombia tiene la meta de reducir en 20% sus misiones de GEI para 2030, entre otras, una de las medidas para cumplir esta meta es lograr la eficiencia energética en los diferentes sectores de demanda<sup>46</sup>. Esto impacta positivamente a Proyectos Visibles ya que la empresa ofrece la asesoría en ahorro energético.

La aplicación del modelo en Proyectos Visibles le permitió a la empresa reconocer la importancia de mirar hacia fuera y reconocer que hay más elementos en el entorno que pueden representar oportunidades y amenazas. Y así mismo, entender la necesidad de destinar esfuerzos para actuar de acuerdo con estas.

La segunda etapa del diagnóstico consistió en el estudio de la industria, es decir, el

---

<sup>45</sup> Revista Punto Comercial de Acecolombia. (2017) Artículo: Mercadeo de experiencias en Marcca. Volumen # 31

<sup>46</sup> Ministerio de Ambiente de Colombia (2015). El acuerdo de París, así actuará Colombia frente al cambio climático. Recuperado de [www.minambiente.gov.co](http://www.minambiente.gov.co)

estudio de los comportamientos de los diferentes actores que ejercen poder en esta. Esta etapa se apoyó en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y la Matriz de Análisis Competitivo MAC. Este análisis consiste en hacer un inventario de criterios o comportamientos claves de cada fuerza y evaluar su impacto en la industria y en Proyectos Visibles.

A continuación, se describen los hallazgos igualmente presentados en el informe empresarial del capítulo 1.

Tras el análisis se identificó que el actor que mayor fuerza ejerce es el cliente, que para el caso de esta industria son principalmente los centros comerciales, quienes exigen diseños innovadores e impactantes que les hagan sobresalir frente a su competencia y un cumplimiento estricto de cronogramas y especificaciones de instalación hacen muy exigente el desempeño de las empresas. Los clientes de esta industria prefieren a las empresas altamente experimentadas y que ofrezcan productos de calidad con precios competitivos, son muy críticos del resultado final, pues al ser productos decorativos, son cuidadosamente observados por el público y comparados con sus competidores. Adicionalmente existe una legislación muy estricta respecto al trabajo de instalación de elementos en alturas y elementos de consumo eléctrico por lo que las empresas deben permanecer al día y en supervisión permanente de este tipo de actividades.

A continuación, y apoyado en la Matriz de Perfil Competitivo MPC, se resumen los factores claves de éxito, para esto se elabora una lista de los criterios o comportamientos de mayor impacto en la industria, se asigna un peso a cada uno de estos con el objetivo de

ponderar y se califica a Proyectos Visibles y a sus tres principales competidores frente a cada factor.

Los factores clave de éxito en la industria identificados son los siguientes:

- Capacidad de ofrecer diseños novedosos y seguros y generar expectativa al cliente
- Reconocimiento y experiencia en el sector
- Calidad de entregables (iluminación y decoración)
- Cumplimiento riguroso de cronogramas de instalación
- Precios competitivos con determinada calidad
- Eficiencia en manejo de proveedores extranjeros y tiempos de importación
- Control de tiempos de entrega de proveedores nacionales
- Capacidad de ofrecer mayor volumen de decoración a un determinado precio
- Inventario de materiales
- Aseguramiento de la satisfacción del cliente frente a la expectativa de diseño generada

Respecto a la valoración de Proyectos Visibles frente a estos factores, se identifica una ventaja competitiva de la empresa gracias a la eficiencia en el manejo de proveedores extranjeros y tiempos de importación que, aunque se ha mencionado que es un proceso crítico para Proyectos Visibles, la empresa actualmente importa en mayores cantidades y mayor variedad que sus competidores. Así mismo, se identifica ventaja competitiva respecto al aseguramiento de la satisfacción del cliente frente a la expectativa de diseño generada; esto

debido a que Proyectos Visibles tiene como objetivo cumplir estrictamente las especificaciones de diseño y entregar un producto final que coincida sin mayores variaciones con lo contratado, al poseer un fuerte equipo de diseño tiene la capacidad de ser muy específico en su oferta y usar esta misma como medida de evaluación del resultado final.

Proyectos Visibles ha investigado en el pasado la participación en el mercado de sus principales competidores, sin embargo, la empresa no había dedicado esfuerzos para identificar aquellos aspectos (factores claves de éxito) en los que debía buscar distinguirse para mejorar su posición competitiva.

La tercera etapa del diagnóstico consistió en la valoración del impacto de los factores externos para Proyectos Visibles y la valoración de los factores internos de la misma con el fin de identificar oportunidades y amenazas y fortalezas y debilidades. Para esto se aplicaron la matriz de evaluación de factores externos EFA y la matriz de evaluación de factores internos EFI. Para la elaboración de la matriz EFA el consultor se apoyó en el estudio de entornó con el fin de hacer una lista de los factores económicos, legales, socio culturales, ecológicos y tecnológicos que representan oportunidades para Proyectos Visibles y así mismo listar las amenazas identificadas en el mismo grupo de factores. Para la elaboración de la matriz EFI, el consultor se apoyó en la observación directa a Proyectos Visibles y entrevistas a sus colaboradores y gerente, esta matriz tiene el objetivo de hacer una lista de fortalezas y debilidades de la empresa respecto a su capacidad financiera, directiva, de talento humano, tecnológica y competitiva.

Tras es diagnóstico se identifican las siguientes:

#### Oportunidades:

- Construcción de nuevos centros comerciales en el país.
- Conciencia del uso racional y eficiente de la energía en la iluminación.
- Importancia del término de "Mercadeo de Experiencias" para los centros comerciales en Colombia.
- La iluminación se hace inteligente gracias a las nuevas tecnologías.
- Estandarización de bombillos LED y reducción de sus precios.
- Aumento de la tendencia de comprar en línea.

#### Amenazas:

- Periodo de recesión económica por la llegada del COVID 19.
- Reactivación económica puede traer nuevos competidores extranjeros con mayor capacidad financiera.
- Cambios en RETILAP aumentan tramitología de importación y aduana.
- Agencias de publicidad entran a competir en el mercado de proyectos navideños.
- Clientes compran decoración en el extranjero.

#### Fortalezas:

- En el nivel directivo, capacidad para relacionamiento con clientes, generación de ventas y resolución de problemas.
- Buena situación financiera, liquidez, bajo endeudamiento y eficiente manejo de recursos.
- Reconcomiendo y experiencia en el sector.
- Habilidades técnicas de instalación y cumplimiento estándares de seguridad (bajos índices de accidentalidad).
- Capacidad directiva para trasladar conocimiento e incentivar el crecimiento de sus empleados.

#### Debilidades:

- Toma de decisiones centralizada en la gerencia.
- Bajo seguimiento a cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Poca definición, documentación e implementación de procesos y procedimientos.
- Baja capacidad de delegación formal y organizada.
- Necesidad de una evaluación de desempeño de empleados y un plan de desarrollo individual.
- Poca experiencia, empleados en formación.
- Ausencia de un programa de inducción y entrenamiento que cubra todos los cargos.
- Presencia de incidentes de coordinación durante la fase de ejecución de proyectos.
- Ausencia de un estudio formal y definición de un plan de mercadeo.

## 2.5 Estrategias

Para la definición de estrategias se presenta el mapa estratégico de Proyectos Visibles. Es de importancia elaborar un documento que resuma de manera clara y concisa la estrategia de la empresa y sirva de mapa de ruta a seguir y medir.

La elaboración del mapa estratégico consiste en la definición de objetivos en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, diagramadas en bandas horizontales. Para la elaboración del mapa se requiere de toda la información recopilada y analizada durante la consultoría y asignar las prioridades a intervenir para crecer y ser productivo. La primera perspectiva es la financiera, en esta se describen los resultados tangibles tales como las ganancias y la fuente de los ingresos esperados, la segunda perspectiva es la de clientes, relacionada con retención, satisfacción y crecimiento de estos, la tercera perspectiva es la de procesos, en la que se describen los procesos clave a implementar o mejorar para apoyar a las demás perspectivas, y finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona con los cargos de trabajo, el clima y los sistemas que también apoyan a las demás perspectivas.

En la perspectiva financiera, la empresa tiene el objetivo de mantener sus niveles de rentabilidad a pesar de sus esfuerzos de inversión en otras estrategias que se describen mas adelante, así mismo, y como lo ha venido haciendo durante su historia, la empresa tiene un objetivo de crecimiento de ventas, que para 2021 es del 11%, sus accionistas esperan el desarrollo de la compañía y diversificar sus ingresos.

## Mapa estratégico Proyectos Visibles 2018 - 2021

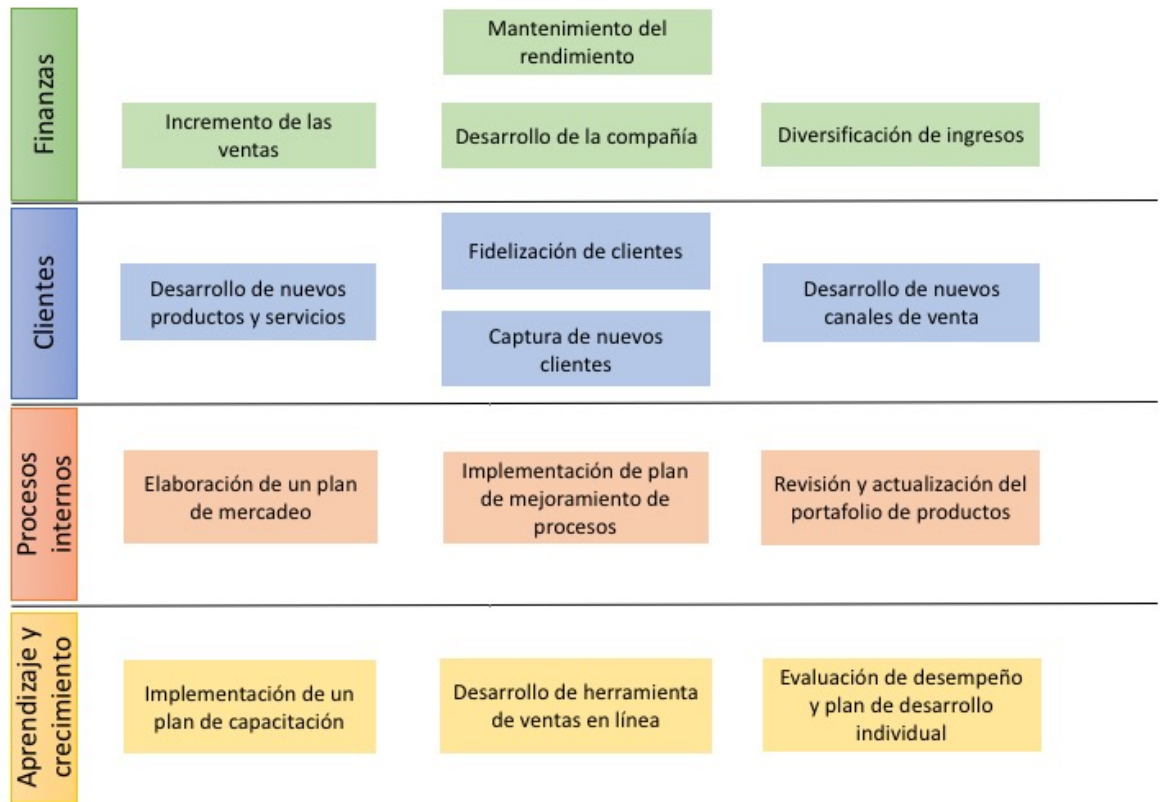


Ilustración 13 Mapa estratégico de Proyectos Visibles

Para lograr estos objetivos, en la perspectiva de clientes se plantea el desarrollo de nuevos productos y servicios como la venta de proyectos de iluminación y decoración en otras temporadas del año tales como San Valentín, Halloween, temporada de vacaciones y mercadeo de experiencias, en este mismo sentido, al ofrecer estos nuevos productos se espera lograr la fidelización de clientes, ya que existiendo una relación de largo plazo gracias a la experiencia de proyectos navideños se ha logrado el conocimiento y satisfacción del cliente y se ha demostrado la capacidad de Proyectos Visibles para manejar proyectos de mayor exigencia.

También se plantean estrategias para la identificación y captura de nuevos clientes teniendo en cuenta que se ha identificado la llegada de nuevos centros comerciales para el periodo de 2018 y 2020 y se espera desarrollar el canal de ventas en línea, pues se ha identificado que los clientes que no tienen la capacidad de financiar grandes proyectos de iluminación y decoración e incluso personas naturales, hacen compras de elementos navideños y decorativos en línea en el exterior.

En la perspectiva de procesos internos se plantea la estrategia y necesidad de elaborar un plan de mercadeo que soporte las estrategias de la perspectiva de clientes, así como la revisión y actualización del portafolio de servicios una vez se desarrollen los nuevos productos. También frente a la necesidad de formalizar procesos y procedimientos de Proyectos Visibles, se plantea el objetivo de implementar un plan de mejoramiento de procesos.

Finalmente, bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se plantea el objetivo de definir y ejecutar un plan de capacitación de todo el personal que incluya entre otros, temas técnicos, desarrollo de la capacidad comercial, habilidades de toma de decisión, manejo de inventarios, mercadeo, procedimientos aduaneros, etc. Así mismo, y en busca del desarrollo del recurso humano se plantea la elaboración de una evaluación de desempeño y un plan de desarrollo individual para cada empleado.

Con el fin de soportar un canal de ventas en línea, se plantea el objetivo de desarrollar la herramienta que soporte dicho canal.

Proyectos Visibles ha definido metas financieras de manera periódica, y ha hecho importantes esfuerzos en el mantenimiento de sus relaciones comerciales y el crecimiento de su recurso humano, sin embargo en el pasado no ha aplicado las metodologías usadas en esta consultoría y no ha definido formalmente métodos para hacer seguimiento a sus objetivos, tras la consultoría, la empresa ha evidenciado la utilidad del proceso de pensamiento sistémico y del apoyo en herramientas prácticas para plasmar sus necesidades y focos de acción.

## **2.6 Propuesta de mejora**

El consultor recomienda la definición de estrategias en busca del estudio del mercado, el desarrollo de su recurso humano y el mejoramiento de procesos y procedimientos de Proyectos Visibles.

## 2.7 Plan de implementación de mejoras

Con base en cada una de las estrategias definidas se estableció el plan de acción a desarrollar para el logro del objetivo establecido. Por lo cual en cada perspectiva se definió un indicador de seguimiento que permitirá a la organización el monitoreo del estado de avance y las actividades que permitirán facilitar el cumplimiento de estos.

Cada una de estas actividades se encuentran detalladas a continuación:

Tabla 9 Plan de implementación de las mejoras propuestas

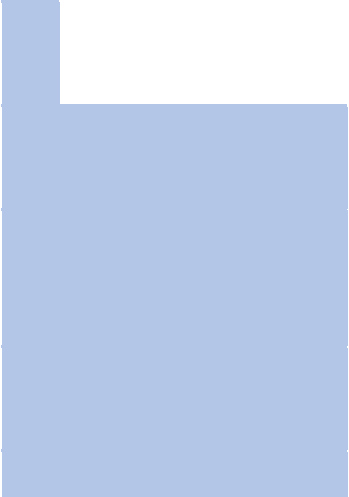
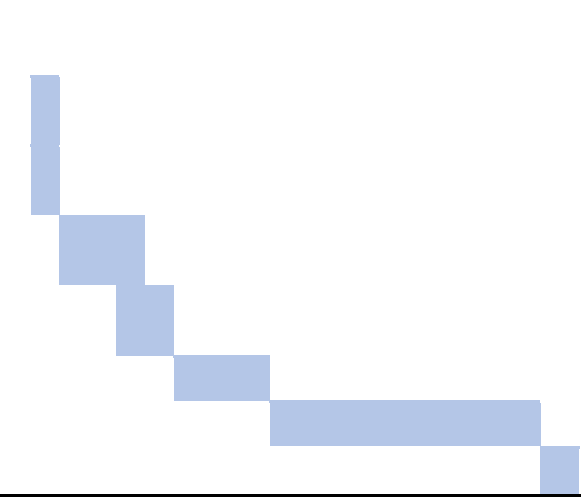
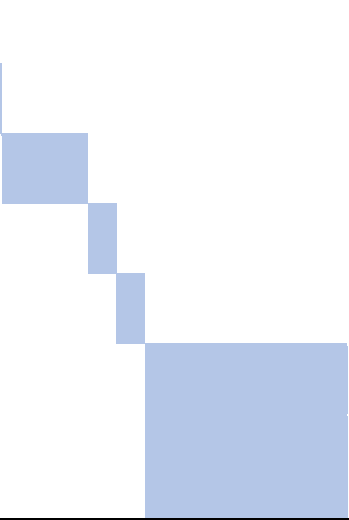

| Perspectiva | Objetivos                 | Indicador de resultados  | Unidad     | Meta  | Plazo  | Indicadores de actuación  | Iniciativa estratégica | Responsable  |
|-------------|---------------------------|--|------------|---|--------|---|------------------------|--|
| Financiera  | Aumento del rendimiento   | Utilidad bruta menos gastos e impuestos / ingresos totales x 100 | Porcentaje | Margen bruto no menor a 30%                 | 2 años | Revisión de los estados financieros mediante reuniones de seguimiento mensual |                        | Gerencia general, Director administrativo y Contador |
|             | Incremento de ventas      | Vtas. periodo actual / vtas. periodo anterior                    | Porcentaje | Incremento de ventas de 11%                 | 2 años | Proyección de estados financieros y seguimiento mensual                       |                        | Gerencia general, Director administrativo y Contador |
|             | Desarrollo de la compañía | Iniciativas estratégicas ejecutadas / total de                   | Porcentaje | 100% de iniciativas estratégicas ejecutadas | 2 años | Programación de reuniones mensuales de seguimiento a iniciativas              |                        | Gerencia general, Director administrativo y Contador |

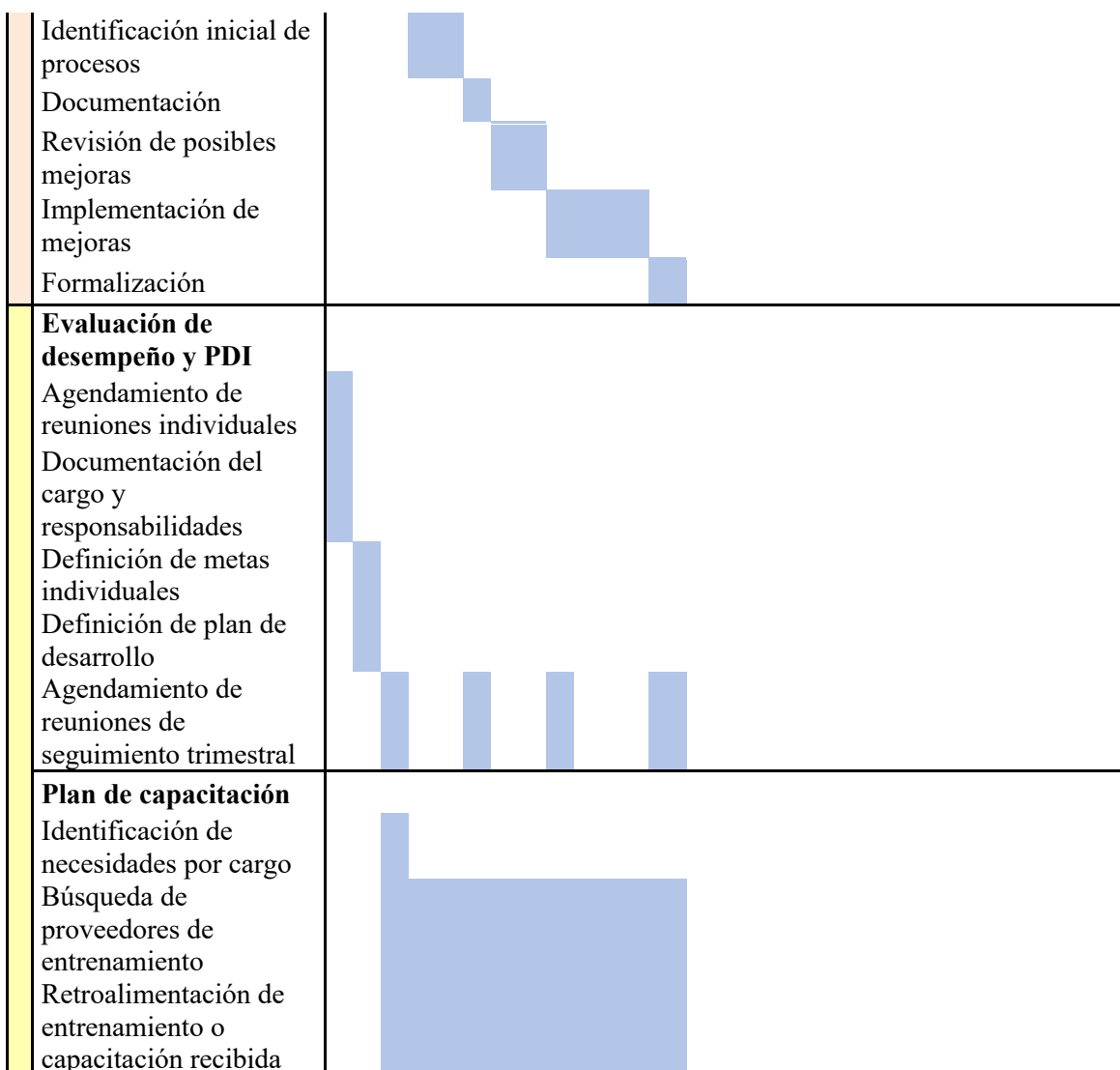
|          |  |   |            |  |         |   |  |  |
|----------|--|---|------------|--|---------|---|--|--|
|          |  | iniciativas planeadas   |            |  |         |   |  |  |
|          | Diversificación de ingresos            | Vtas. nuevos productos / vtas. totales  | Porcentaje | 9% de ventas en nuevos productos                                 | 2 años  | Proyección de estados financieros y seguimiento mensual   |  | Gerencia general, Director administrativo y Contador |
| Clientes | Desarrollo de nuevos productos y serv. | Número de nuevos productos  | Unidad     | 2 nuevos productos definidos y vendidos                          | 2 años  | Programación de reuniones mensuales de seguimiento a iniciativas  | Estudios y visitas a clientes para la identificación de nuevas necesidades                   | Gerente comercial, Director de mercadeo              |
|          | Fidelización de clientes               | Número de clientes antiguos que compran en actual periodo / total de clientes del periodo | Porcentaje | 80% de clientes antiguos compran en el periodo actual            | 1 año   | Programación de visitas comerciales y contacto a clientes por medio electrónico   | Elaboración de base de datos comercial. Envío periódico de información de interés a clientes | Gerente comercial, Director de mercadeo              |
|          | Captura de nuevos clientes             | Número de nuevos clientes   | Unidad     | 3 nuevos clientes  | 2 años  | Propuestas ganadas sobre total de propuestas presentadas a nuevos clientes  | Presencia en eventos de interés para centros comerciales. Contacto directo                   | Gerente comercial, Director de mercadeo              |
|          | Desarrollo de nuevos canales de ventas | % de avance de plan de trabajo  | Porcentaje | Plan de trabajo documentado, cronograma definido y 60% de avance | 6 meses | Definición de un equipo de proyecto<br><br>Programación de reuniones mensuales de seguimiento a iniciativas<br><br>Informes bimestrales de avance | Identificación de mejores prácticas de empresas internacionales del mismo sector             | Gerente comercial, Director de mercadeo              |

|                            |   |                                |            |   |         |  |   |  |
|----------------------------|---|--------------------------------|------------|---|---------|--|---|--|
| Procesos internos          | Elaboración de un plan de mercadeo                      | % de avance de plan de trabajo | Porcentaje | Plan de mercadeo documentado, cronograma definido y 60% de avance | 6 meses | Definición de un equipo de proyecto<br><br>Programación de reuniones mensuales de seguimiento a iniciativas<br><br>Definición de media jornada quincenal para el desarrollo de iniciativas por equipos de trabajo<br><br>Informe mensual de avance | Inscripción en curso básico de mercadeo   | Gerente comercial, Director de mercadeo                    |
|                            | Plan de mejoramiento de procesos                        | % de avance de plan de trabajo | Porcentaje | 100% Procesos revisados y documentados                            | 1 año   | Definición de un equipo de proyecto. Programación de reuniones mensuales de seguimiento a iniciativas.   | Contratación de asesoría externa  | Gerencia general, director administrativo y asesor externo |
| Aprendizaje organizacional | Plan de capacitación                                    | % de avance de plan de trabajo | Porcentaje | Plan de capacitación documentado y 50% de avance                  | 1 año   | Registro de asistencia a actividades de formación  | Investigación de posibles cursos gratuitos<br>Convenio con entidades educativas | Gerencia general y Director administrativo                 |
|                            |   | Inversión en capacitación      | Porcentaje | 1% de las ventas en inversión en capacitación                     | 1 año   | Revisión de los estados financieros mediante reuniones de seguimiento mensual  |   | Director administrativo y Contador                         |
|                            | Evaluación de desempeño y plan de desarrollo individual | % de avance de plan de trabajo | Porcentaje | 100% empleados evaluados y plan de desarrollo individual          | 4 meses | Reuniones de gerente con cada empleado para retroalimentación, definición de objetivos individuales  | Coaching individual para gerente  | Gerencia general y asesor externo                          |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  | y necesidades de desarrollo                |  |  |
|  |  |  |  |  |  | Documento de evaluación para cada empleado |  |  |



|   |   |
|---|---|
| <p>Investigación del sector de construcción de grandes superficies</p> <p>Identificación de aperturas de nuevos centros comerciales</p> <p>Investigación de inversionistas en nuevos centros comerciales</p> <p>Elaboración de una propuesta comercial de acuerdo al prospecto</p> <p>Contacto comercial</p>    |    |
| <p><b>Desarrollo de nuevos canales de ventas</b></p> <p>Definición de equipo de trabajo</p> <p>Elaboración de plan de trabajo</p> <p>Sesión de generación de ideas</p> <p>Definición del canal de venta</p> <p>Análisis financiero</p> <p>Pruebas técnicas</p> <p>Lanzamiento del canal</p>                     |  |
| <p><b>Elaboración de un plan de mercadeo</b></p> <p>Elaboración de plan de trabajo</p> <p>Segmentación de clientes</p> <p>Selección de segmentos objetivo</p> <p>Definición de estrategia de promoción</p> <p>Plan de comunicación por segmentos</p> <p>Definición y ejecución de calendario de actividades</p> |  |
| <p><b>Plan de mejoramiento de procesos</b></p> <p>Definición de equipo de trabajo</p> <p>Elaboración de plan de trabajo</p>   |  |



## 2.9 Compromisos asumidos de los participantes

El consultor y Proyectos Visibles definieron al inicio de la consultoría los acuerdos de servicio y participación esperada en el proyecto, se listan a continuación.

- El consultor y un designado por la gerencia de Proyectos Visibles se reunirán durante una hora, una vez a la semana para hacer seguimiento a la correcta ejecución del

cronograma planteado. Durante esta reunión se presentarán breves informes de avance y se programarán las necesidades de siguientes pasos, ya sea la facilitación de consulta de información corporativa, la programación de entrevistas con directivos o colaboradores de la empresa, programación de visitas a lugares relacionados con la operación de la empresa, entre otros.

- El consultor y el gerente general de Proyectos Visibles se reunirán mensualmente para la presentación de informes de avance y entregables de la consultoría. Adicional a las reuniones mensuales, se requiere de la participación del gerente tanto para patrocinar el proyecto de consultoría dentro de la organización como para apoyar y validar las diferentes metodologías y herramientas de análisis y diagnóstico con el fin de asegurar los resultados.

## **2. 10 Conclusiones y recomendaciones**

El consultor presenta en el documento un plan estratégico para Proyectos Visibles en busca del mejoramiento de su estructura organizacional y plantea planes de trabajo para el logro de diferentes estrategias de mejoramiento y crecimiento.

Proyectos Visibles no ha hecho en el pasado un análisis de entorno ni de su posición competitiva, para la empresa fue de utilidad conocer las herramientas ya que significa un método práctico para salir de la concentración en lo interno que produce la operación, para ver lo que el entorno le puede traer, tanto positivo como negativo y así prepararse para enfrentarlo. Se recomienda incluir en el plan estratégico anual de Proyectos Visibles la

actualización del análisis de entorno, de la industria y de los factores externos e internos de la organización.

Tras la consultoría desarrollada en Proyectos Visibles, se ha transmitido el conocimiento necesario tanto al gerente como a su equipo de trabajo con relación a las herramientas que apoyan el ejercicio de planeación estratégica, se recomienda la revisión periódica de dichas herramientas con el fin de mantener una visión actualizada del panorama de la organización y revisar y actualizar los objetivos estratégicos.

Se han identificado diferentes objetivos estratégicos y se han definido los temas considerados como prioritarios, para estos temas el consultor ha propuesto planes de trabajo, se recomienda la ejecución de dichos planes de trabajo y la medición de sus resultados. Estos planes se encuentran descritos en el plan de implementación de las soluciones propuestas, en el numeral 1,6 del capítulo 1.

En el entorno de Proyectos Visibles se identifican condiciones económicas favorables y oportunidades de negocios, así mismo, existe un amplio terreno para innovar en sus productos y servicios gracias a las nuevas tecnologías de iluminación y a las necesidades de sus clientes durante épocas diferentes a la época navideña. Se recomienda el uso de metodologías de pensamiento sistémico para elaborar estrategias para aprovechar dichas oportunidades.

## 2.11 Bibliografía

- Hunger, T. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategic Maps*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ortiz Gómez Alberto (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*, Mc Graw Hill.
- Ministerio de Salud de Colombia (2020). Coronavirus (Covid 19). Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)
- Ministerio de Industria y Comercio de Colombia. (2020). Informe económico I trimestre 2020. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2020/informe-economico-01/oe-mab-informe-economico-i-trimestre-2020.pdf.aspx>
- Banco de la República de Colombia, (2017), Borradores de economía Núm. 1015 2017. Los costos de comerciar en Colombia – resultados de la Encuesta de Comercio Exterior del Banco de La República. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1015>
- Pineda Yesica. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá 2019, Análisis de los procesos logísticos y aduaneros de Colombia vs los de Perú. Recuperado de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23889/Yesica%20Lizeth%20Pineda%20C%C3%A1rdenas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- (2006). La construcción de centros comerciales sigue creciendo. Dinero.com. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/construccion-de-nuevos-centros-comerciales-en-colombia/247220>
- IHS Technology, (2015). Top lighting and LED trends for 2015 (Principales tendencias en iluminación y LED para 2015). Recuperado de <https://technology.informa.com/api/binary/520405>
- (2017) Market Data: Intelligent Lighting Controls. Navigant Research. Recuperado de <https://www.navigantresearch.com/reports/market-data-intelligent-lighting-controls>
- Resolución 90708 de 30 de agosto de 2013. Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas – RETIE. Ministerio de Minas y Energía. Recuperado de <https://www.minenergia.gov.co/retie>
- Resolución 181331 de agosto 6 de 2009. Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público - RETILAP. Ministerio de Minas y Energía. Recuperado de <https://www.minenergia.gov.co/retilap>
- (2017) Fondo Monetario Internacional. Perspectivas de la Economía Mundial; En Busca Del Crecimiento Sostenible: Recuperación A Corto Plazo, Desafíos A Largo Plazo. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>

- (2019) Fondo Monetario Internacional. Perspectivas de la Economía Mundial; Desaceleración del crecimiento, precaria recuperación. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>
- (2017) Mercadeo de experiencias en Marcca. Revista Punto Comercial de Acecolombia. Volumen # 31
- (2015) Ministerio de Ambiente de Colombia. El acuerdo de París así actuará Colombia frente al cambio climático. Recuperado de [https://www.minambiente.gov.co/images/cambioclimatico/pdf/colombia\\_hacia\\_la\\_COP21/el\\_acuerdo\\_de\\_paris\\_frente\\_a\\_cambio\\_climatico.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/cambioclimatico/pdf/colombia_hacia_la_COP21/el_acuerdo_de_paris_frente_a_cambio_climatico.pdf)
- (2017) El nuevo flagelo que devora a Colombia. Revista Semana. Recuperado de <https://www.semana.com>
- (2017) Todas las proyecciones económicas para 2018 de Bancolombia [Video]. Revista Dinero (productor). Recuperado de <https://www.dinero.com>
- (2015) Lighting the way – Trends for 2016. IHS Markit. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=2ahUKEwjIhtv0jezoAhXNT98KHYP-D4gQFjAKegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Ftechnology.ihs.com%2Fapi%2Fbinary%2F573802%3Fattachment%3Dtrue&usg=AOvVaw0S7GwHctgd0gflufWrQs>  
[WI](#)
- (2017) Los centros comerciales siguen siendo polos de atracción. Revista Dinero. Recuperado de

<https://www.dinero.com/edicion-impres/Informe-especial/articulo/centros-comerciales-como-polos-de-atraccion/245146>

- Lozano Garzón Rolando. (2017). Cuenta regresiva para agilizar los procedimientos aduaneros. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/ajustan-procedimientos-para-agilizar-tramites-aduaneros-de-importacion-148432>
- (2017) : ¿Cuál es la realidad del comercio electrónico?. Revista Punto Comercial de Acecolombia. Volumen # 31
- Aburdene. P. (2009) Mega tendencias del 2010 El aumento del capitalismo consciente. Charlottesville. Estados Unidos. Hampton Roads Publishing Company Inc

## **2.12 Anexos**

## Anexo 1 Matriz de Análisis Competitivo MAC

|   |  | <i>EVALUACIÓN POR IMPACTO</i> |                       |            |                       |                      |
|---|--|-------------------------------|-----------------------|------------|-----------------------|----------------------|
| <b>FUERZAS<br/>(DETERMINACIÓN DE<br/>ACTORES)</b> | <b>CRITERIOS (COMPORTAMIENTOS) CLAVE DE CADA<br/>FUERZA</b>  | <b>BAJO</b>                   | <b>MEDIO<br/>BAJO</b> | <b>MED</b> | <b>MEDIO<br/>ALTO</b> | <b>ALTO<br/>ALTO</b> |
|   |  | <b>1</b>                      | <b>2</b>              | <b>3</b>   | <b>4</b>              | <b>5</b>             |
| <b>PODER DE LOS<br/>CLIENTES</b>                  | Busca sobresalir con diseños novedosos y seguros para atraer compradores en época navideña   |                               |                       |            |                       | 5                    |
|   | Contrata la iluminación y decoración con empresas que demuestren experiencia en el mercado   |                               |                       |            | 4                     |                      |
|   | Exige calidad en los materiales pues al ser elementos decorativos son observados cuidadosamente por el público                         |                               |                       |            | 4                     |                      |
|   | Facilita la actividad de instalación para permitir el cumplimiento de especificaciones y tiempos                                       |                               |                       | 3          |                       |                      |
|   | Hace seguimiento riguroso al cumplimiento del cronograma de instalación  |                               |                       |            |                       | 5                    |
|   | Selecciona mejores precios con determinada calidad   |                               |                       |            | 4                     |                      |
|   | Pagan cumplidamente y dan anticipos  |                               |                       | 3          |                       |                      |
|   | Son muy críticos del resultado final frente al diseño  |                               |                       |            | 4                     |                      |
| <b>PODER DE LOS<br/>PROVEEDORES</b>               | Exige el cumplimiento de normas del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.   |                               |                       |            | 4                     |                      |
|   | Tanto nacionales como extranjeros solicitan anticipos para el inicio de la producción de luces y elementos                             |                               |                       | 3          |                       |                      |
|   | Los extranjeros: minimizan la prioridad de nuestros pedidos por ser pequeños para ellos, y retrasan los tiempos de fabricación y envío |                               |                       |            |                       | 5                    |
|   | Los nacionales: continuamente se retrasan en la producción por ser una época de pico de trabajo  |                               |                       |            |                       | 5                    |

|                              |  |  |  |   |   |   |
|------------------------------|--|--|--|---|---|---|
|                              | Requieren de seguimiento permanente para el cumplimiento de características de la producción y tiempos de entrega  |  |  |   | 4 |   |
|                              | Carecen de estructuras administrativas y financieras, lo que implica desorganización en temas relacionados con lo financiero. Son altamente dependientes del cliente |  |  | 3 |   |   |
| <b>PODER<br/>COMPETENCIA</b> |  |  |  |   |   |   |
|                              | Igualan o mejoran la calidad de los productos  |  |  | 3 |   |   |
|                              | Generan mejor expectativa en diseños   |  |  |   |   | 5 |
|                              | Ofrecen mas volumen de decoración a un mismo precio, pero con menor calidad  |  |  |   | 4 |   |
|                              | Se especializan en ciertos productos, ej.: especialistas en peluches   |  |  | 3 |   |   |
|                              | Igualan o mejoran los tiempos de entrega   |  |  | 3 |   |   |
|                              | Tienen inventario para cubrir entregas a clientes  |  |  |   | 4 |   |
|                              | Tienen mayor capacidad financiera  |  |  | 2 |   |   |
|                              | Tienen mayor experiencia   |  |  | 2 |   |   |

## Anexo 2 Matriz de Perfil Competitivo

|   |                | CALIFICACIÓN |             |              |             |                 |             |                    |             |
|---|----------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-----------------|-------------|--------------------|-------------|
| FACTOR  | PONDERACIÓN    | FABERPOL     |             | CANDYCANE    |             | VERTICAL MOUNTS |             | PROYECTOS VISIBLES |             |
| CLAVE DE ÉXITO  | DEL FACTOR     | CALIFICACIÓN | PUNTAJE     | CALIFICACIÓN | PUNTAJE     | CALIFICACIÓN    | PUNTAJE     | CALIFICACIÓN       | PUNTAJE     |
|   | (A)            |              | (A*1)       |              | (A*2)       |                 | (A*2)       |                    | (A*3)       |
| Capacidad de ofrecer diseños novedosos y seguros y generar expectativa al cliente       | 14,00%         | 4            | 0,56        | 3            | 0,42        | 3               | 0,42        | 3                  | 0,42        |
| Reconocimiento y experiencia en el sector   | 9,00%          | 5            | 0,70        | 5            | 0,70        | 3               | 0,42        | 4                  | 0,56        |
| Calidad de entregables (iluminación y decoración)                                       | 10,00%         | 3            | 0,42        | 4            | 0,56        | 3               | 0,42        | 4                  | 0,56        |
| Cumplimiento riguroso de cronogramas de instalación                                     | 13,00%         | 3            | 0,42        | 4            | 0,56        | 3               | 0,42        | 3                  | 0,42        |
| Precios competitivos con determinada calidad  | 10,00%         | 5            | 0,70        | 4            | 0,56        | 5               | 0,70        | 4                  | 0,56        |
| Eficiencia en manejo de proveedores extranjeros y tiempos de importación                | 8,00%          | 1            | 0,14        | 3            | 0,42        | 3               | 0,42        | 4                  | 0,56        |
| Control de tiempos de entrega de proveedores nacionales                                 | 8,00%          | 4            | 0,56        | 3            | 0,42        | 2               | 0,28        | 3                  | 0,42        |
| Capacidad de ofrecer mayor volumen de decoración a un determinado precio                | 6,00%          | 3            | 0,42        | 2            | 0,28        | 5               | 0,70        | 3                  | 0,42        |
| Inventario de materiales  | 9,00%          | 2            | 0,28        | 3            | 0,42        | 3               | 0,42        | 3                  | 0,42        |
| Aseguramiento de la satisfacción del cliente frente a la expectativa de diseño generada | 13,00%         | 3            | 0,42        | 3            | 0,42        | 3               | 0,42        | 4                  | 0,56        |
| <b>TOTALES</b>  | <b>100,00%</b> | <b>33,00</b> | <b>4,62</b> | <b>34,00</b> | <b>4,76</b> | <b>33,00</b>    | <b>4,62</b> | <b>35,00</b>       | <b>4,90</b> |

## Anexo 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

| FACTORES EXTERNOS                     | FACTORES EXTERNOS CLAVE   | EVALUACIÓN |               |           |
|---------------------------------------|---|------------|---------------|-----------|
|                                       |   | Valor      | Clasificación | VALOR     |
|                                       |   |            |               | PONDERADO |
|                                       | OPORTUNIDADES   | (A)        | (B)           | (A*B)     |
| <b>FACTORES ECONÓMICOS</b>            | Para el periodo 2018 - 2020 se proyecta la construcción de 40 nuevos centros comerciales en el país.  | 10%        | 4             | 0,4       |
| <b>FACTORES POLÍTICO LEGALES</b>      | RETILAP inculca también el uso racional y eficiente de la energía en la iluminación.  | 2%         | 3             | 0,06      |
|                                       | La regulación aduanera nacional se armoniza con los convenios internacionales por medio de la implementación de mejores prácticas internacionales para simplificar los procedimientos aduaneros.  | 3%         | 3             | 0,09      |
|                                       | Exigencia del cumplimiento de procedimientos de seguridad industrial SG SST   | 6%         | 4             | 0,24      |
|                                       | El Proure 2017-2020 otorgará incentivos tributarios a las empresas que implementen proyectos de uso racional y eficiente de la energía y promuevan las energías alternativas  | 1%         | 1             | 0,01      |
|                                       | DECRETO 3450 DE 2008, decreta que todos los usuarios del servicio de energía eléctrica sustituirán las fuentes de iluminación de baja eficacia lumínica, utilizando las fuentes de iluminación de mayor eficacia lumínica disponibles en el mercado                       | 1%         | 2             | 0,02      |
| <b>FACTORES SOCIALES Y CULTURALES</b> | La población empresarial colombiana toma conciencia de la importancia del medio ambiente y se inclina por el consumo eficiente de energía, además del ahorro que esto representa  | 3%         | 2             | 0,06      |
|                                       | Cultura colombiana exige que nuevos actores comerciales adopten la tendencia de invertir en decoración y iluminación navideña   | 6%         | 3             | 0,18      |
|                                       | Toma mayor importancia el término de "Mercadeo de Experiencias" para los centros comerciales en Colombia, significa la creación de experiencias memorables para sus visitantes y generan recordación y fidelización. No solo durante temporada navideña sino todo el año. | 8%         | 4             | 0,32      |
|                                       | Migran las estrategias de mercadotecnia a las nuevas herramientas de comunicación tales como las redes sociales.  | 6%         | 4             | 0,24      |
|                                       | Posibilidad de comprar y vender a nivel mundial apoyándose en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.   | 6%         | 1             | 0,06      |

|                                  |  |             |          |             |
|----------------------------------|--|-------------|----------|-------------|
| <b>FACTORES ECOLÓGICOS</b>       | Colombia se ha comprometido con la reducción de sus emisiones de gases de efecto invernadero, una de las medidas es lograr la eficiencia energética en los diferentes sectores de demanda.                           | <b>5%</b>   | <b>1</b> | <b>0,05</b> |
| <b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>     | La iluminación se hace inteligente, con tecnologías para hacer mas creativa la iluminación y dar mas control como el uso de sensores y atenuadores, también el control por medio de herramientas remotas o en línea. | <b>2%</b>   | <b>1</b> | <b>0,02</b> |
|                                  | Las nuevas tecnologías contribuyen a lograr una iluminación navideña más ecológica, económica y de menor necesidad de mantenimiento  | <b>4%</b>   | <b>2</b> | <b>0,08</b> |
|                                  | La iluminación se convierte en parte del diseño para diferenciar ambientes de acuerdo al estilo deseado  | <b>3%</b>   | <b>3</b> | <b>0,09</b> |
|                                  | La tecnología LIFI promete la transmisión de datos por medio de bombillos LED  | <b>1%</b>   | <b>1</b> | <b>0,01</b> |
|                                  | El gran número de competidores fabricantes de bombillos LED ha generado la estandarización de este producto y la reducción de sus precios  | <b>5%</b>   | <b>1</b> | <b>0,05</b> |
| <b>FACTORES COMPETITIVOS</b>     | Eficiencia en manejo de proveedores extranjeros y tiempos de importación   | <b>7%</b>   | <b>3</b> | <b>0,21</b> |
|                                  | Portafolio de productos o suministro de materiales para responder a solicitudes de entrega inmediata   | <b>11%</b>  | <b>2</b> | <b>0,22</b> |
|                                  | Aumento de la tendencia de comprar en línea  | <b>10%</b>  | <b>1</b> | <b>0,1</b>  |
| <b>AMENAZAS</b>                  |  | <b>100%</b> |          | <b>2,51</b> |
| <b>FACTORES ECONÓMICOS</b>       | Tratados de libre comercio abren el mercado a nuevos competidores extranjeros  | <b>5%</b>   | <b>1</b> | <b>0,05</b> |
|                                  | El promedio esperado de la TRM para 2020 es 3.843, lo cual afecta el costo de los productos importados que actualmente ya son costosos y no permite ofrecer precios mas competitivos                                 | <b>10%</b>  | <b>3</b> | <b>0,3</b>  |
|                                  | Tras la aparición del coronavirus y la caída de los precios del petróleo, se anticipa un bajo desempeño económico durante el resto del 2020. De este modo, para todo 2020 la caída del PIB estaría entre 5% y 6%.    | <b>10%</b>  | <b>4</b> | <b>0,4</b>  |
|                                  | Reducción en el ingreso de los hogares desacelera la actividad comercial y afecta el presupuesto de centros comerciales para inversión en iluminación  | <b>10%</b>  | <b>1</b> | <b>0,1</b>  |
| <b>FACTORES POLÍTICO LEGALES</b> | Retraso en las decisiones de inversión en espera de la definición de la corriente política tras las elecciones presidenciales.   | <b>5%</b>   | <b>1</b> | <b>0,05</b> |
|                                  | Cambios constantes en las normas de RETILAP afectan procesos de importación y confunde en el cumplimiento de los requisitos.   | <b>4%</b>   | <b>1</b> | <b>0,04</b> |
|                                  | Cambios constantes en las normas de SG SST obligan a adaptarse continuamente en aspectos de seguridad  | <b>4%</b>   | <b>2</b> | <b>0,08</b> |

|                                       |  |             |   |             |
|---------------------------------------|--|-------------|---|-------------|
|                                       | Tramitología en los procesos de importación y aduana.  | 4%          | 3 | 0,12        |
| <b>FACTORES SOCIALES Y CULTURALES</b> | Posible interés de los centros comerciales en reemplazar el presupuesto de decoración para causas sociales, de bioseguridad y otras. | 10%         | 1 | 0,1         |
|                                       | Tendencia a la preferencia de comprar en línea sobre visitar centros comerciales o establecimientos físicos de comercio.             | 10%         | 1 | 0,1         |
| <b>FACTORES ECOLÓGICOS</b>            | Reducción en el gasto de elementos que aumenten el consumo de energía  | 5%          | 1 | 0,05        |
| <b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>          |  |             |   | 0           |
| <b>FACTORES COMPETITIVOS</b>          | Entrada de nuevos competidores con musculo financiero.   | 5%          | 1 | 0,05        |
|                                       | Agencias de publicidad quieren entrar al mercado de proyectos navideños  | 13%         | 1 | 0,13        |
|                                       | Clientes compran decoración en el extranjero.  | 5%          | 1 | 0,05        |
|                                       | <b>TOTALES</b>   | <b>100%</b> |   | <b>1,62</b> |

#### Anexo 4 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

| <b>FACTORES INTERNOS</b>   | <b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>   | <b>EVALUACIÓN</b> |                      |                  |
|----------------------------|--|-------------------|----------------------|------------------|
|                            |  | <b>Valor</b>      | <b>Clasificación</b> | <b>VALOR</b>     |
|                            |  |                   |                      | <b>PONDERADO</b> |
|                            | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>(A)</b>        | <b>(B)</b>           | <b>(A*B)</b>     |
| <b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b> | Capacidad de relacionamiento con clientes y resolución de problemas              | 6%                | 4                    | 0,24             |
|                            | Capacidad de trasladar conocimiento e incentivar el crecimiento de sus empleados | 3%                | 2                    | 0,06             |
|                            | Capacidad de generación de ventas y relaciones comerciales a largo plazo         | 6%                | 3                    | 0,18             |

|                                 |  |             |   |             |
|---------------------------------|--|-------------|---|-------------|
|                                 | Conocimiento general del sector  | 4%          | 3 | 0,12        |
|                                 | Presencia de cargos estratégicos para mercadeo e innovación                      | 1%          | 2 | 0,02        |
|                                 | Conocimiento del panorama general de la empresa para la mejor toma de decisiones | 5%          | 4 | 0,20        |
| <b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>     | Bajo nivel de endeudamiento  | 3%          | 4 | 0,12        |
|                                 | Liquidez   | 7%          | 4 | 0,28        |
|                                 | Eficiente manejo de recursos   | 5%          | 3 | 0,15        |
| <b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b> | Sentido de pertenencia de los empleados y baja rotación de personal              | 10%         | 3 | 0,30        |
|                                 | Ambiente laboral positivo  | 5%          | 4 | 0,20        |
|                                 | Roles y responsabilidades definidos  | 5%          | 3 | 0,15        |
|                                 |  |             |   | 0,00        |
| <b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>    | Habilidades técnicas de instalación  | 15%         | 4 | 0,60        |
|                                 | Herramientas y equipos adecuados para el desarrollo de las actividades           | 5%          | 3 | 0,15        |
| <b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>    | Reconcomiendo y experiencia en el sector   | 4%          | 4 | 0,16        |
|                                 | Cumplimiento estándares de seguridad (bajos índices de accidentalidad)           | 4%          | 3 | 0,12        |
|                                 | Relaciones de confianza con proveedores y subcontratistas                        | 4%          | 3 | 0,12        |
|                                 | Relaciones de confianza con clientes   | 4%          | 3 | 0,12        |
|                                 | Posicionamiento de marca   | 4%          | 2 | 0,08        |
| <b>TOTALES</b>                  |  | <b>100%</b> |   | <b>3,37</b> |
| <b>DEBILIDADES</b>              |  |             |   |             |
| <b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>      | Toma de decisiones centralizada en la gerencia                                   | 8%          | 1 | 0,08        |
|                                 | Bajo seguimiento a cumplimiento de objetivos estratégicos                        | 5%          | 2 | 0,10        |
|                                 | Definición, documentación e implementación de procesos y procedimientos          | 8%          | 2 | 0,16        |
|                                 | Baja capacidad de delegación formal y organizada, por falta de tiempo.           | 4%          | 2 | 0,08        |
| <b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>     | Necesidad de musculo financiero para inversiones en crecimiento                  | 5%          | 2 | 0,10        |
|                                 | Ausencia de un sistema de gestión de costos                                      | 10%         | 3 | 0,30        |

|                                 |  |             |   |             |
|---------------------------------|--|-------------|---|-------------|
| <b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b> | Ausencia de capacidades de pensamiento sistémico y toma de decisión en los empleados     | 4%          | 1 | 0,04        |
|                                 | Necesidad de una evaluación de desempeño de empleados y un plan de desarrollo individual | 3%          | 2 | 0,06        |
|                                 | Poca experiencia, empleados en formación.  | 4%          | 2 | 0,08        |
|                                 | Necesidad de mayor seguimiento de asignaciones laborales                                 | 3%          | 2 | 0,06        |
|                                 | Bajo nivel de remuneración   | 3%          | 3 | 0,09        |
|                                 | Ausencia de un programa de inducción y entrenamiento que cubra todos los cargos          | 1%          | 3 | 0,03        |
|                                 | Ausencia de un plan de entrenamiento en habilidades de gestión para los empleados        | 2%          | 2 | 0,04        |
| <b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>    | Falta de una herramienta de ventas online  | 4%          | 2 | 0,08        |
|                                 | Procedimiento de manejo de base de datos y seguimiento de oportunidades comerciales      | 6%          | 2 | 0,12        |
|                                 | Funcionamiento del sistema de control de inventario                                      | 10%         | 1 | 0,10        |
| <b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>    | Presencia de incidentes de coordinación durante la fase de ejecución de proyectos        | 15%         | 1 | 0,15        |
|                                 | Ausencia de un estudio formal y definición de un plan de mercadeo                        | 5%          | 2 | 0,10        |
| <b>TOTALES</b>                  |  | <b>100%</b> |   | <b>1,77</b> |

## Anexo 5 Matriz DOFA

| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS  |
|---|---|
| O1. Se espera el inicio de un periodo de reactivación económica y la llegada de flujos de inversión.  | A1. Tratados de libre comercio abren el mercado a nuevos competidores extranjeros con musculo financiero.   |
| O2. Para el periodo 2018 - 2020 se proyecta la construcción de 40 nuevos centros comerciales en el país y llegan a competir en una cultura que da importancia a la iluminación y adecuación navideña.   | A2. El promedio esperado de la TRM para 2020 es 3.843, lo cual afecta el costo de los productos importados que actualmente ya son costosos y no permite ofrecer precios mas competitivos. |
| O3. Leyes y tratados invitan o exigen a las empresas a tomar medidas de ahorro energético para el cuidado del medio ambiente.   | A3. Frente a la posibilidad de una mayor desaceleración económica los CC reducen inversión en iluminación y decoración.   |
| O4. Reducción en tiempos de importación gracias a la simplificación de la regulación aduanera nacional  | A4. Retraso en las decisiones de inversión en espera de la definición de la corriente política tras las elecciones presidenciales.  |
| O5. Exigencia del cumplimiento de procedimientos de seguridad industrial SGTS   | A5. Cambios constantes en las normas de RETILAP afectan procesos de importación y confunde en el cumplimiento de los requisitos.  |
| O6. Toma mayor importancia el término de "Mercadeo de Experiencias "para los centros comerciales en Colombia, significa la creación de experiencias memorables para sus visitantes y generan recordación y fidelización. No solo durante temporada navideña sino todo el año. | A6. Posible interés de los centros comerciales en reemplazar el presupuesto de decoración para causas sociales y de bioseguridad.   |
| O7. Migran las estrategias de mercadotecnia a las nuevas herramientas de comunicación tales como las redes sociales.  | A7. Agencias de publicidad quieren entrar al mercado de proyectos navideños   |

|  |   |
|--|---|
| O8. Tendencia de compra y venta en línea, por medio de otras tecnologías de información.   | A8. Clientes compran decoración en el extranjero.   |
| O9. Evolución de la iluminación para hacer más inteligente, creativa y controlable y a la vez más ecológica, económica y de mayor calidad. | A9. Tras la aparición del coronavirus y la caída de los precios del petróleo, se anticipa un bajo desempeño económico durante el resto del 2020. De este modo, para todo 2020 la caída del PIB estaría entre 5% y 6%. |
| O10. La iluminación se convierte en parte del diseño para diferenciar ambientes de acuerdo con el estilo deseado                           |   |
| O11. Portafolio de productos o suministro de materiales para responder a solicitudes de entrega inmediata                                  |   |

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|--|
| F1. Conocimiento general del sector  | D1. Empleados con poca experiencia y baja formación o en proceso de formación tienen baja remuneración.  |
| F2. Relaciones de confianza con clientes y capacidad de solución de problemas.                                   | D2. Necesidad de músculo financiero para inversiones en crecimiento  |
| F3. Buena situación financiera, liquidez, bajo endeudamiento y eficiente manejo de recursos.                     | D3. Ausencia de un estudio formal y definición de un plan de mercadeo  |
| F4. Reconocimiento y experiencia en el sector y posicionamiento de marca   | D4. Necesidad de formalizar un plan de inducción y entrenamiento para todos los cargos que incluya habilidades de gestión  |
| F5. Ambiente laboral positivo, sentido de pertenencia y baja rotación.   | D5. Falta de una herramienta de ventas online  |
| F6. Habilidades técnicas de instalación y cumplimiento estándares de seguridad (bajos índices de accidentalidad) | D6. Ausencia de un sistema de gestión de costos y control de inventarios   |
| F7. Roles y responsabilidades definidos  | D7. Falta de un plan para seguimiento de los objetivos estratégicos, se requiere una evaluación de desempeño y un sistema de seguimiento de asignaciones laborales |

|  |   |
|--|---|
| F8. Conocimiento del panorama general de la empresa para la mejor toma de decisiones | D8. Empleados con baja habilidad en toma de decisiones y pensamiento sistémico provocan bajo nivel de delegación y centralización en la toma de decisiones. |
| F9. Capacidad de generación de ventas y relaciones comerciales a largo plazo         | D9. Definición formal, documentación e implementación de procesos y procedimientos  |
| F10. Relaciones de confianza con proveedores y subcontratistas                       |   |
| F11. Herramientas y equipos adecuados para el desarrollo de las actividades          |   |
| F12. Equipos de diseño consolidado y exitoso.  |   |

| <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS FA</b>   |
|---|---|
| O1 - F1. Elaborar un plan de capacitación para el área comercial aprovechando la capacidad del gerente de generar ventas, relaciones comerciales a largo plazo y su amplio conocimiento del sector  | F4, 9 - A3. Revisión del catalogo de productos y servicios para el desarrollo de productos alternativos mas económicos ante la posibilidad de reducción de la inversión de los centros comerciales en iluminación y decoración. |
| O1 - F14. Desarrollar estrategias comerciales basados en la experiencia del gerente para atacar con mayor fuerza a nuevos clientes.   | F4 - A8. desarrollo de canal de ventas en línea para ofrecer a clientas que están comprando en el exterior  |
| O1 - F4. Elaborar un plan de mercadeo que contenga estrategias de segmentación, diferenciación y diversificación para la identificación de los nuevos entrantes al mercado e identificación y definición de nuevos productos y los respectivos planes de acción que aseguren el contacto con los nuevos centros comerciales y que asigne responsabilidades dentro del equipo de trabajo de Proyectos Visibles diferentes a su gerente | F2,4, 12 - A7. Incluir en el plan de mercadeo estrategia para competir con agencias de publicidad   |

|   |   |
|---|---|
| O2-F14 Investigar nuevos centros comerciales que se construirán y segmentar de acuerdo con sus características para definir la oferta.  | F2 - A9 Mantenimiento de la relación clientes y adaptación de ofertas con nuevas medidas de seguridad |
| O2-F7. Generar un plan de comercialización de acuerdo con los segmentos en los cuales se asigne el responsable de hacer contacto de acuerdo con su tamaño e importancia                           | F3 - A9 Control estricto de costos y gastos durante épocas de crisis económica                        |
| O3 - F14. Elaborar un plan de comunicaciones para resaltar la importancia, conveniencia y en algunos casos obligatoriedad del ahorro energético   |   |
| O5. F4. Resaltar en nuestras comunicaciones nuestro compromiso y estricto cumplimiento de las normas de seguridad para generar mayor confianza y reconocimiento                                   |   |
| O6-F12. Revisar el portafolio productos y servicios e incluir nuevas iniciativas como el catalogo de productos en línea, diseño en temporadas diferentes a la navideña y mercadeo de experiencias |   |
| O10-F12. Ofrecer a clientes actuales y nuevos proyectos de iluminación y decoración para temporadas diferentes a las navideñas  |   |
| O7-F14. Incursionar en nuevas redes sociales para hacer presencia comercial y comunicar mensajes definidos en el plan de mercadeo   |   |
| O8-F1. Aprovechar el amplio conocimiento en tendencias de decoración e iluminación para el diseño de un catalogo de productos para ventas en línea  |   |
| <b>ESTRATEGIAS DO</b>   | <b>ESTRATEGIAS DA</b>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>O1-O2 - D1,2,3,5: Diseño de un plan de capacitación y entrenamiento con énfasis en el desarrollo comercial, para asegurar que no solo sea una gerente con capacidad de venta<br/> Contratación de un cargo de apoyo comercial, y<br/> revisión de capacidad actual para nueva contratación<br/> Capacitación en cada cargo</p> | <p>D1, 4, 8 - A1, 7. Elaborar un plan de capacitación dirigido a todas las áreas de la empresa que incluya temas operativos y relacionados con cada cargo y temas tácticos y estratégicos para atacar las múltiples debilidades del personal en relación con la toma de decisiones, el pensamiento sistémico, el manejo de inventarios, a gestión de costos, entre otros.</p> |
| <p>O1.2-D3,5 Desarrollo de una herramienta de ventas en línea para promocionar productos que no impliquen la ejecución de un proyecto, sino que sean de fácil venta (inmediata)</p>   | <p>D2 - A 1. Identificar posibles fuentes de financiación para la implementación de las estrategias de desarrollo y crecimiento a emprender</p>   |
| <p>OP5-D, G. Incluir regulación aduanera en el plan de capacitación</p>   | <p>D3 - A1, 3, 7, 8. Desarrollo de un plan de mercadeo</p>  |
| <p>O12-D2. Revisión de la estructura financiera para la búsqueda de fuentes de financiación tale como el acceso a créditos como la búsqueda de nuevos inversionistas</p>  | <p>D7 - Definir evaluación de desempeño y plan de desarrollo individual</p>   |
| <p>O12-D2. Revisión de la política de distribución de utilidades para la inversión en nuevas estructuras de trabajo</p>   | <p>D9 - Elaborar y ejecutar un plan de mejoramiento de procesos</p>   |
| <p>O3-D3. Definición de un plan de mercadeo que incluya la comunicación en la importancia del ahorro energético</p>   |   |
| <p>O4-D7. Investigar procedimientos aduaneros para revisar si las prácticas actuales son las adecuadas y se puede mejorar el proceso de importación<br/> O4-D9 Formalizar un procedimiento de importación</p>   |   |
| <p>O5-D9. Actualización procedimientos de salud y seguridad en el trabajo y definición formal de los mismos dentro de un programa de mejoramiento de procesos</p>   |   |

|  |  |
|--|--|
| O6- . Incluir dentro de nuestro objetivo la incursión en el mercado de experiencias y desarrollar un plan de trabajo para implementarlo, que sea parte de la evaluación de desempeño de un empleado o área |  |
| O7,8-D5 Promocionar ventas en línea por medio de redes sociales  |  |
| En las metas de aprendizaje incluir un objetivo referente a la investigación de avances tecnológicos   |  |
| O11- D9. Definición de un proceso de facturación y recaudo de contado para la venta de productos de entrega inmediata (incluye venta en línea)   |  |