



**Diseño de una estrategia logística que permita que Beity S.A.S pueda  
ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales**

Rafael Ardila Rodríguez

Dalianys Arteta Cantillo

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas -MBA

Bogotá, Colombia

07/12/2024

**Diseño de una estrategia logística que permita que Beity S.A.S pueda ingresar a  
nuevos mercados nacionales e internacionales**

**Rafael Ardila Rodríguez**

**Dalianys Arteta Cantillo**

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

**Magister en Administración de Empresas -MBA**

Director:

Pablo Cesar Ocampo Vélez

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas-MBA

Ciudad, Colombia

07/12/2024

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA  
QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS  
NACIONALES E INTERNACIONALES**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 07/12/2024

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA  
QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS  
NACIONALES E INTERNACIONALES**

4

“En la vida triunfa quien transforma en luz  
su propia oscuridad”.

Mario Saban.

**Agradecimientos**

Extendemos una sincera gratitud a nuestro director de tesis Pablo Cesar Ocampo Vélez que con generosidad nos encaminó positivamente hacia la terminación de este proyecto y desde luego a nuestras familias que nos acompañaron en este proceso con mucho amor y comprensión.

### **Resumen**

El presente estudio aborda el diseño de estrategias logísticas para fortalecer el desempeño y la productividad de Beity S.A.S desde la óptica de la Gerencia de la Cadena de Abastecimiento. Esta empresa del sector de manufactura de muebles enfrenta desafíos en productividad, competencia, estructura de costos y alineación estratégica, lo que motivó la implementación de un plan de intervención.

La investigación es cuantitativa y descriptiva, con un diseño metodológico no experimental, ya que la implementación del plan estará a cargo de Beity S.A.S de manera autónoma.

El objetivo principal es diseñar un plan estratégico de logística basado en teorías de la Cadena de Abastecimiento y Orientación al Mercado para mejorar el desempeño y productividad de Beity S.A.S y proyectarla hacia nuevos mercados. Se aplicó el Modelo Logístico Estructural (Ocampo Vélez, 2015), que incluye factores como la Orientación al Mercado, Gerencia de la Cadena de Abastecimiento y Gestión de Proveedores Clave.

El trabajo se desarrolló en fases como: Estado del arte de Beity S.A.S, definición de factores y variables, aplicación del instrumento de investigación, análisis de resultados, diseño de estrategia logística y estructuración del plan de intervención.

Los resultados indican oportunidades de mejora en la gestión de proveedores y coordinación interfuncional, destacando la necesidad de tecnologías y prácticas innovadoras para optimizar la cadena de abastecimiento y mejorar la competitividad.

**Palabras clave:** Estrategias logísticas, cadena de abastecimiento, gestión de proveedores, desempeño empresarial, mercado, manufactura de muebles, innovación.

**Abstract**

This study addresses the design of logistical strategies to strengthen the performance and productivity of Beity S.A.S from the perspective of Supply Chain Management. This furniture manufacturing company faces challenges in productivity, competition, cost structure, and strategic alignment, which motivated the implementation of an intervention plan.

The research is quantitative and descriptive, with a non-experimental methodological design, as the implementation of the plan will be carried out autonomously by Beity S.A.S.

The main objective is to design a strategic logistics plan based on supply chain theories and market orientation to improve the performance and productivity of Beity S.A.S and project it into new markets. The structural logistics model (Ocampo Vélez, 2015) was applied, which includes factors such as market orientation, supply chain management, and key supplier management.

The work was developed in phases: State of the art of Beity S.A.S, definition of associated factors and variables, application of the research instrument, analysis of results, design of logistical strategies, and structuring of the intervention plan.

The results indicate opportunities for improvement in supplier management and interfunctional coordination, highlighting the need for innovative technologies and practices to optimize the supply chain and improve competitiveness.

**Keywords:** Logistical strategies, supply chain, supplier management, business performance, market, furniture manufacturing, innovation.

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>17</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>18</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>20</b>
<b>Marco de Referencia .....</b>	<b>24</b>
<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>30</b>
<i>Fase 1. Estado del arte de la compañía .....</i>	<i>31</i>
<i>Fase 2. Definición de factores asociados al instrumento de investigación (encuesta) y variables     involucradas .....</i>	<i>31</i>
<i>Fase 3. Aplicación del instrumento de investigación, análisis de los resultados e informe final .....</i>	<i>32</i>
<i>Fase 4. Diseño de estrategia logística.....</i>	<i>33</i>
<i>Fase 5. Estructuración del plan de intervención .....</i>	<i>33</i>
<b>Diagnóstico Organizacional .....</b>	<b>34</b>



# DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES

9

<i>Fase 1: Estado del Arte para Beity S.A.S</i> .....	34
<i>Fase 2. Definición de factores asociados al instrumento de investigación y variables involucradas</i> .....	62
<i>Fase 3. Aplicación del instrumento de investigación, análisis de los resultados e informe final</i> .....	70
<b>Plan de Intervención</b> .....	<b>89</b>
<i>Fase 4. Diseño de estrategia logística</i> .....	89
<i>Fase 5. Estructuración del Plan de Intervención</i> .....	94
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>104</b>
<i>Conclusiones</i> .....	104
<i>Recomendaciones</i> .....	106
<b>Referencias</b> .....	<b>108</b>
<b>A. Anexo. Plan de Intervención Beity S.A.S</b> .....	<b>113</b>

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 .....	21
<i>Organigrama Beity S.A.S</i> .....	21
Figura 2 <i>Modelo CANVAS del negocio</i> .....	22
Figura 3 <i>Configuración de cadenas de suministro directa y extendida</i> .....	24
Figura 4 <i>Ausencia de enfoque al cliente</i> .....	27
Figura 5 <i>Esencia de la estrategia</i> .....	28
Figura 6 <i>Diseño Metodológico</i> .....	30
.....	30
Figura 7 <i>Esquema de componentes modelo logístico estructural</i> .....	32
Figura 8 <i>Etapas del diagnóstico organizacional</i> .....	33
Figura 9 .....	37
<i>Distribución porcentual de las importaciones según países de origen 2023</i> .....	37
Figura 10 .....	39
<i>Distribución porcentual de las exportaciones según países de origen cuarto trimestre 2023</i> .....	39
Figura 11 .....	42
<i>Producción bruta de la industria manufacturera 2018-2021</i> .....	42

# DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES

11

Figura 12 .....	43
<i>Producción bruta del sector de muebles 2018-2021 .....</i>	<i>43</i>
Figura 13 .....	44
<i>Participación del sector de muebles en la producción total manufacturera.....</i>	<i>44</i>
Figura 14 .....	45
<i>Consumo intermedio y valor agregado Industria Manufacturera 2018-2021 .....</i>	<i>45</i>
Figura 15 .....	46
<i>Consumo intermedio y valor agregado en el sector de muebles 2018-2021 .....</i>	<i>46</i>
Figura 16 .....	49
<i>Porcentaje de participación sector muebles en la industria manufacturera por Establecimiento 2018-2021 .....</i>	<i>49</i>
Figura 17 .....	51
<i>Distribución de las ventas por departamentos y Bogotá 2018-2021 .....</i>	<i>51</i>
Figura 18 .....	53
<i>Ventas totales por áreas metropolitanas sector muebles 2018-2021 .....</i>	<i>53</i>
Figura 19 .....	54
<i>Variación año corrido ventas, producción y empleo industria manufacturera 2020-2024 .....</i>	<i>54</i>
Figura 20 .....	54

Variación año corrido ventas, producción y empleo sector muebles 2020-2024 .....	54
Figura 21 .....	56
<i>Estados Financieros Beity S.A.S</i> .....	56
Figura 22 .....	71
<i>Encabezado encuesta de diagnóstico organizacional Beity S.A.S</i> .....	71
Figura 23 .....	76
<i>Consolidado resultados cinco factores</i> .....	76
Figura 24 .....	76
<i>Resultados cinco factores evaluados</i> .....	76
Figura 25 .....	77
<i>Niveles de madurez evaluados</i> .....	77
Figura 26 .....	81
<i>Resultados primer factor: Estrategia y estructura</i> .....	81
Figura 27 .....	82
<i>Análisis primer factor: Estrategia y estructura</i> .....	82
Figura 28 .....	83
<i>Resultados segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave</i> .....	83
Figura 29 .....	83

<i>Análisis segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave</i> .....	83
Figura 30 .....	84
<i>Resultados tercer factor: Compras efectivas organizacionales</i> .....	84
Figura 31 .....	85
Análisis tercer factor: Compras efectivas organizacionales .....	85
Figura 32 .....	86
<i>Resultados cuarto factor: Coordinación interfuncional</i> .....	86
Figura 33 .....	86
<i>Análisis cuarto factor: Coordinación interfuncional</i> .....	86
Figura 34 .....	87
<i>Resultados quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño</i> .....	87
Figura 35 .....	87
<i>Análisis quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño</i> .....	87
Figura 36 .....	90
<i>Estrategias primer factor: Estrategia y Estructura</i> .....	90
Figura 37 .....	90
<i>Estrategias segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave</i> .....	90
Figura 38 .....	91

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA  
QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS  
NACIONALES E INTERNACIONALES**

14

<i>Estrategias tercer factor: Compras efectivas organizacionales.....</i>	<b>91</b>
<b>Figura 39 .....</b>	<b>92</b>
<i>Estrategias cuarto factor: Coordinación interfuncional .....</i>	<b>92</b>
<b>Figura 40 .....</b>	<b>93</b>
<i>Estrategias quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño .....</i>	<b>93</b>
<b>Figura 41 .....</b>	<b>94</b>
<i>Fases planteadas en el plan de intervención .....</i>	<b>94</b>
<b>Figura 42 .....</b>	<b>103</b>
<i>Tablero digital como herramienta de seguimiento de la ejecución del plan .....</i>	<b>103</b>

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 .....	34
<i>Valor agregado por actividad económica cuarto trimestre 2023</i> .....	34
Tabla 2 .....	35
<i>Industria manufacturera cuarto trimestre 2023</i> .....	35
Tabla 3 .....	36
<i>Valor de las importaciones, variación, contribución y participación</i> .....	36
Tabla 4 .....	38
<i>Valor de las exportaciones, variación, contribución y participación según grupos de productos cuarto trimestre 2023</i> .....	38
Tabla 5 .....	43
<i>Porcentaje de participación del sector manufacturero</i> .....	43
Tabla 6 .....	47
<i>Componentes del consumo intermedio para el sector de muebles</i> .....	47
Tabla 7 .....	50
<i>Distribución de las ventas totales por departamento y Bogotá 2018-2021</i> .....	50
Tabla 8 .....	52

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA  
QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS  
NACIONALES E INTERNACIONALES**

12

<i>Ventas Totales por Área Metropolitanas</i> .....	52
En la tabla 9 se presentan los resultados de los estados financieros para Beity S.A.S.....	58
Tabla 9 .....	58
<i>Estados Financieros Beity S.A.S</i> .....	58
Tabla 10 .....	63
<i>Variables grupo 1 (Primer factor)</i> .....	63
Tabla 11 .....	64
<i>Variables grupo 2 (Primer factor)</i> .....	64
Tabla 12 .....	65
<i>Variables grupo 1 (Segundo factor)</i> .....	65
Tabla 13 .....	65
<i>Variables grupo 2 (Segundo factor)</i> .....	65
Tabla 14 .....	66
<i>Variables grupo 1 (Tercer factor)</i> .....	66
Tabla 15 .....	67
<i>Variables grupo 2 (Tercer factor)</i> .....	67
Tabla 16 .....	67
<i>Variables grupo 3 (Tercer factor)</i> .....	67



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA  
QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS  
NACIONALES E INTERNACIONALES**

13

Tabla 17 .....	68
<i>Variables grupo 1 (Cuarto factor)</i> .....	68
Tabla 18 .....	68
<i>Variables grupo 2 (Cuarto factor)</i> .....	68
Tabla 19 .....	69
<i>Variables grupo 1 (Quinto factor)</i> .....	69
Tabla 20 .....	70
<i>Variables grupo 2 (Quinto factor)</i> .....	70
Tabla 21 .....	71
<i>Personal encuesta Beity S.A.S</i> .....	71
Tabla 22 .....	72
<i>Ecuación primer factor: Estrategia y Estructura</i> .....	72
Tabla 23 .....	72
<i>Ecuación segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave.</i> .....	72
Tabla 24 .....	73
<i>Ecuación tercer factor: Compras efectivas organizacionales.</i> .....	73
Tabla 25 .....	73
<i>Ecuación cuarto factor: Coordinación interfuncional.</i> .....	73

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA  
QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS  
NACIONALES E INTERNACIONALES**

14

Tabla 26 .....	73
<i>Ecuación quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño .....</i>	<i>73</i>
Tabla 27 .....	75
<i>Resultados de los factores evaluados en la encuesta .....</i>	<i>75</i>
Tabla 28 .....	79
<i>Definición de característica particulares por cada factor evaluado vs nivel de madurez .....</i>	<i>79</i>
Tabla 29 .....	80
<i>Resultados obtenidos por cada factor evaluados vs nivel de madurez .....</i>	<i>80</i>
Tabla 30 .....	105
<i>Tablero de objetivos planteados y evidencia de cumplimiento.....</i>	<i>105</i>

## **Introducción**

El presente estudio de intervención empresarial aborda la temática del diseño de estrategias logísticas en una empresa como Beity S.A.S que pertenece al sector de manufactura de muebles. Las estrategias planeadas en el presente trabajo están encaminadas a fortalecer el desempeño empresarial de Beity desde la óptica de la Gerencia de la Cadena de Abastecimiento. Actualmente esta empresa enfrenta en su entorno empresarial desafíos relacionados con su nivel de productividad, competencia en el sector mobiliario, estructura de costos y una falta de alineación de sus planes estratégicos, tácticos y operacionales con la cadena de abastecimiento. Esta problemática ha llevado a esta empresa a tener la apertura necesaria para considerar la implementación de un plan de intervención basado en estrategias logísticas enfocadas en la Cadena de Abastecimiento y Orientación al Mercado que le permita fortalecer su desempeño empresarial a nivel nacional y posteriormente proyectarse a ingresar a nuevos mercados internacionales. Teniendo en cuenta lo anteriormente planeado la pregunta de investigación es: ¿Cuáles serían las estrategias logísticas desde la óptica de la Gerencia de la Cadena de Abastecimiento que podría implementar Beity S.A.S para fortalecer su actual desempeño y de esta manera proyectarse al ingreso de nuevos mercados nacionales e internacionales?

En este sentido para dar respuesta a la pregunta de investigación se aplica el Modelo Logístico Estructural según Ocampo Vélez (2015), que integra la orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento en la gestión de los proveedores para apoyar el desempeño empresarial de la empresa Beity S.A.S.

El presente trabajo se desarrolló en las siguientes fases:

1. Estado del arte de Beity S.A.S

2. Definición de factores asociados y variables involucradas
3. Aplicación del instrumento de investigación, análisis de los resultados e informe final.
4. Diseño de estrategia logística
5. Estructuración del plan de intervención

El tipo de investigación es de carácter cuantitativo con alcance descriptivo cuyo diseño metodológico es del tipo no experimental teniendo en cuenta que el fenómeno que se analiza no será intervenido, sino que será apropiado de una forma autónoma por parte de Beity S.A.S en la medida que valide y adopte el plan de acción propuesto.

El documento está compuesto por un total de 12 apartados que incluyen la Introducción, Objetivos, Justificación, Marco Institucional, Marco de Referencia, Diseño Metodológico, Diagnóstico Organizacional y Plan de Intervención propuesto para la empresa Beity S.A.S.

La aplicación de la encuesta permitió evidenciar los hallazgos y plantear las oportunidades de mejora que fueron insumo para el diseño de las estrategias logísticas. Posteriormente se establecieron los niveles de madurez que sirvieron de herramienta para identificar las brechas y plantear de esta manera las acciones que fueron incluidas en el plan de intervención propuesto.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico de logística basado en las teorías de la cadena de abastecimiento y orientación al mercado con el fin de mejorar el desempeño y productividad de la empresa Beity S.A.S de tal manera que pueda proyectarse para ingresar a nuevos mercados.

### **Objetivos específicos**

Estudiar las fuentes de información necesarias para consolidar el estado del arte de la empresa y el sector al cual pertenece con el fin de identificar el contexto en el que opera y los desafíos a los cuales se enfrenta, de tal manera que sirva como insumo al proceso de diagnóstico empresarial.

Definir los factores y las variables involucradas en el instrumento que será aplicado en el diagnóstico empresarial para la empresa Beity S.A.S de acuerdo con el modelo logístico estructural. (Ocampo Vélez, 2015).

Desarrollar un diagnóstico organizacional basado en los siguientes factores:  
Orientación al mercado, Orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento,  
Gestión de proveedores, entre otros.

Diseñar un plan de intervención alineado con los resultados del diagnóstico utilizando los factores antes mencionados con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

### **Justificación**

De acuerdo con el índice de desempeño logístico de 2023 Colombia pasó al puesto 66 en el ranking de 139 países perdiendo ocho lugares frente a la edición de 2018. En cuanto al resultado general de este indicador, Colombia registró dos punto nueve de cinco puntos posibles (2.9/5) que evidencia rezagos en materia de competencia y calidad de los servicios logísticos, entre otros factores. Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX, 2023).

Con respecto a la encuesta nacional logística edición 2022, con la participación de 4021 empresas, los factores que afectaron la logística nacional fueron: Inflación que impactó los precios de productos, Crisis de contenedores con aumento del flete marítimo en un 170% y Proceso de reactivación económica derivado de la pandemia. Adicionalmente el promedio del costo logístico nacional sobre las ventas se ubicó en un 17,9% impactado principalmente por los costos de transporte. Departamento Nacional de Planeación (DNP,2023).

En el contexto de la actividad económica de fabricación de muebles se ha presentado un comportamiento negativo con respecto a la tasa de crecimiento en un 3% en 2023 con respecto al año inmediatamente anterior, lo cual evidencia oportunidades de mejora que apalanquen un crecimiento sostenido en el mercado. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE,2024). De acuerdo con la encuesta nacional manufacturera edición 2021 un 83 % de los recursos en la fabricación de muebles se destina a adquirir las materias primas e insumos en sus procesos de producción lo cual

representa oportunidades para aplicar herramientas de gestión con proveedores clave. (DANE,2021).

Hablando de la situación de la empresa Beity S.A.S se evidencia que su desempeño financiero muestra que el margen neto de ganancias presenta una tendencia negativa con resultados de 0% en 2022 mostrando oportunidades en optimización de costos operacionales en los que la materia prima representa un rublo significativo. (EMIS,2024).

En este sentido la empresa requiere identificar aspectos de mejora mediante el diseño de estrategias logísticas solidas que permitan: reducir los costos operativos, minimizar gastos innecesarios, maximizar el valor agregado en cada etapa de la cadena de suministro, optimizar sus procesos y en consecuencia mejorar su productividad y competitividad para enfrentar el reto de ingresar a nuevos mercados.

A los aspectos anteriormente mencionados se suma al grado de afinidad de la temática y herramientas utilizadas con el plan de estudios de la maestría en administración de empresas permitiendo alimentar los análisis aquí presentados con el conocimiento adquirido en las siguientes temáticas: Dirección de Mercadeo, Pensamiento Estratégico, Gestión Financiera, Logística, Gestión Humana, Competencias Organizacionales y Modelos de Alta Gerencia.

El estudio presentado se enmarca en el campo de investigación de la gerencia donde se plantean gestiones para el mejoramiento de las organizaciones buscando mejorar su desempeño empresarial y proyectarse a ampliar su participación en el mercado nacional e internacional.

## **Marco Institucional**

### **Beity S.A.S**

Es una empresa familiar fundada en 1991 dedicada a la fabricación, comercialización y distribución mobiliario en el mercado colombiano. Esta empresa se destaca por su compromiso por la innovación, sostenibilidad y calidad. A través de este enfoque y el tiempo han logrado la capacidad para crear diseños que responden a las necesidades cambiantes de los clientes y su entorno.

### **Visión**

Ser la marca que deja huella en la vida de los clientes, que se renueva a través del tiempo con diseños, productos y servicios exclusivos de alta calidad, haciendo que en el año 2026 inicie el proceso de internacionalización y sea una marca que supere las expectativas de nuestros consumidores en el país.

### **Misión**

Diseñar, fabricar y comercializar mobiliario de alta calidad, innovador y sostenible que satisfaga las necesidades cambiantes de nuestros clientes, comprometiéndonos a dejar una huella positiva en sus vidas.

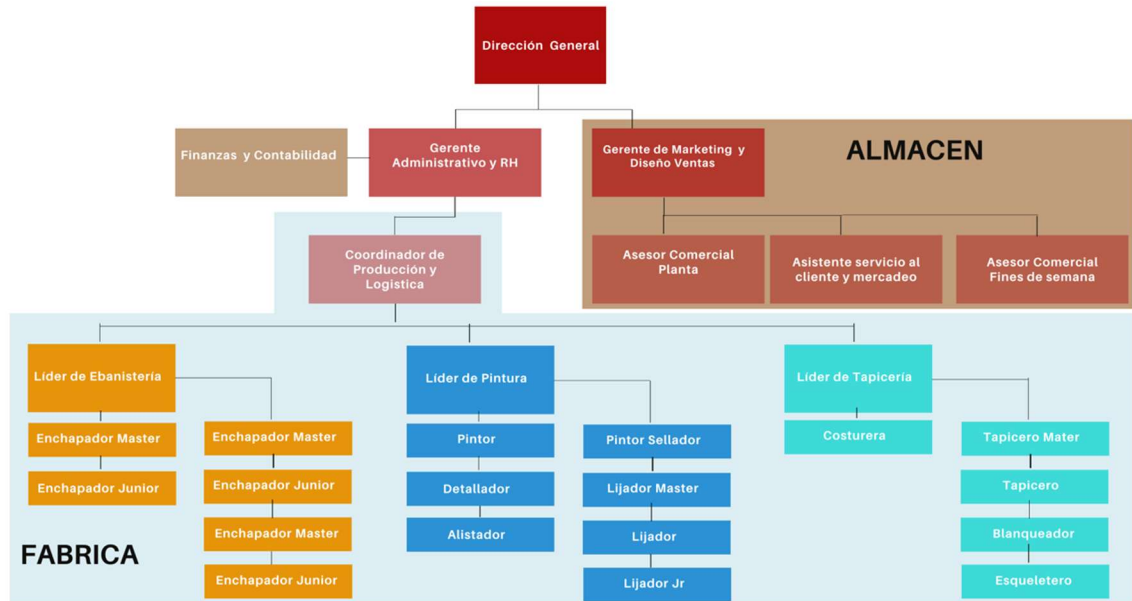
### **Organigrama**

La compañía opera con una estructura organizacional distribuida en dos sedes: almacén y fábrica contemplando las siguientes áreas: Dirección General, Gerente Administrativo y Recursos Humanos, Gerencia de Marketing y Diseño y Ventas,



Coordinador de Producción y Logística en los siguientes procesos: Ebanistería, Pintura y Tapicería. Ver Figura 1.

**Figura 1**  
*Organigrama Beity S.A.S*



*Nota.* Adaptado de Beity S.A.S

### Productos

La compañía ofrece una amplia gama de productos de mobiliario para el hogar, incluyendo sofás, mesas, sillas, armarios y accesorios decorativos. Sus productos se distinguen por su diseño innovador, calidad superior y compromiso con la sostenibilidad.

### Modelo CANVAS del negocio

En la figura 2 se muestra el modelo CANVAS en el cual se resume el modelo de negocio de la compañía conformado por nueve componentes tales como: 1. Propuesta

de valor, 2. Segmento de clientes, 3. Canales de distribución, 4. Relaciones con clientes, 5. Ingresos, 6. Recursos clave, 7. Actividades clave, 8. Aliados clave y 9. Costos.

**Figura 2**

*Modelo CANVAS del negocio*



*Nota.* Elaboración propia.

**Sobre el sector económico al cual pertenece**

El sector de fabricación y comercialización de muebles en Colombia es parte importante de la industria manufacturera del país. Aunque ha enfrentado desafíos en los últimos años, como la competencia de importaciones y fluctuaciones en la demanda, sigue siendo un sector relevante en la economía colombiana.

El sector de muebles en Colombia también está experimentando un crecimiento en la demanda de productos sostenibles y de alta calidad, lo cual presenta oportunidades

significativas para empresas como Beity S.A.S que están comprometidas con la sostenibilidad y la excelencia en el diseño.

### **Marco de Referencia**

El presente trabajo de intervención tiene como base teórica los factores que fueron identificados en el modelo logístico estructural. (Ocampo Vélez,2015). Estos factores se alinean al desarrollo del estado del arte de Beity S.A.S teniendo los primeros indicios de los desafíos a los que se enfrenta esta empresa en su entorno empresarial.

A continuación, se presenta la definición de términos clave:

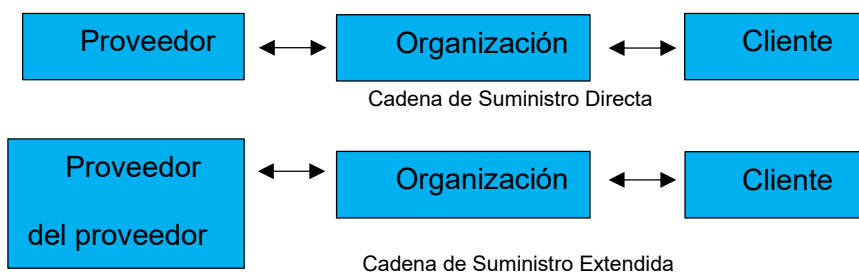
#### **Cadena de Suministro o Abastecimiento**

“Una cadena de suministro puede verse en forma liberal como una combinación de procesos, funciones, actividades, relaciones y vías por las que los productos, los servicios, la información y las transacciones financieras se desplazan dentro de y entre las empresas”. Existen varios tipos genéricos de cadena de suministro, por ejemplo: Cadena de Suministro Directa, Extendida y Última. (Murphy et al. 2015, pp. 77).

A continuación, se muestra en la figura 3 las configuraciones de las cadenas de suministro directa y extendida.

**Figura 3**

*Configuración de cadenas de suministro directa y extendida*



*Nota.* Adaptado de “Diferentes configuraciones de la cadena de suministro”, por Murphy, P. R., Knemeyer, A. M. (2015). Logística contemporánea. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3691>.

El objetivo de toda cadena de abastecimiento debe ser maximizar el valor total generado, que es la diferencia entre el valor que paga el cliente por el producto final y los costos en que incurre la cadena de abastecimiento para cumplir con el pedido al cliente. (Chopra, 2020).

Según el estudio de López, García y Pérez (2020), la estructura organizativa influye indirectamente en el rendimiento empresarial a través de la estrategia competitiva. Este estudio, que analizó 16,706 empresas, concluye que una estructura adecuada puede mediar el impacto de la estrategia en el desempeño de la empresa.

### **Gestión de la Cadena de Abastecimiento**

La cadena de abastecimiento es objeto de ser gestionada o gerenciada por lo cual se han desarrollado un conjunto de actividades encaminadas a gestionar de una forma eficiente y efectiva el desarrollo de productos, el mercadeo, las operaciones productivas, las finanzas y el servicio al cliente. (Ocampo Vélez, 2015).

Las estrategias para la cadena de abastecimiento involucran toma de decisiones al alguno de estos temas: Selección y localización de proveedores, localización de instalaciones, selección de canales de distribución, entre otros, de tal manera que todas estas decisiones estén alineadas con las expectativas de las partes interesadas. (Velasco Rodríguez, 2023).

### **Orientación a la cadena de abastecimiento**

“La orientación de una cadena de abastecimiento es la capacidad que tiene una organización para mantener una relación fundamentada en una cultura colaborativa entre los socios de una red”. (Ocampo Vélez, 2015, pp.42).

En este sentido se resalta la importancia de generar un compromiso por parte de los miembros de la red (cadena) a mantener relaciones claras, abiertas y transparentes alineados con las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

### **Gestión de Proveedores**

“Los proveedores son externos a la empresa, no obstante, el éxito de esta puede depender al 100% con su relación con ellos”. En una empresa manufacturera la calidad de su producto y la eficiencia de sus procesos dependen en gran medida de la calidad, precio, oportunidad en el proceso de compra de su materia prima. (Arenal,2022).

Mantener una gestión eficiente con los proveedores es pieza clave en los procesos de selección, negociación, evaluación y demás procesos encaminados a generar valor en toda la cadena de suministro.

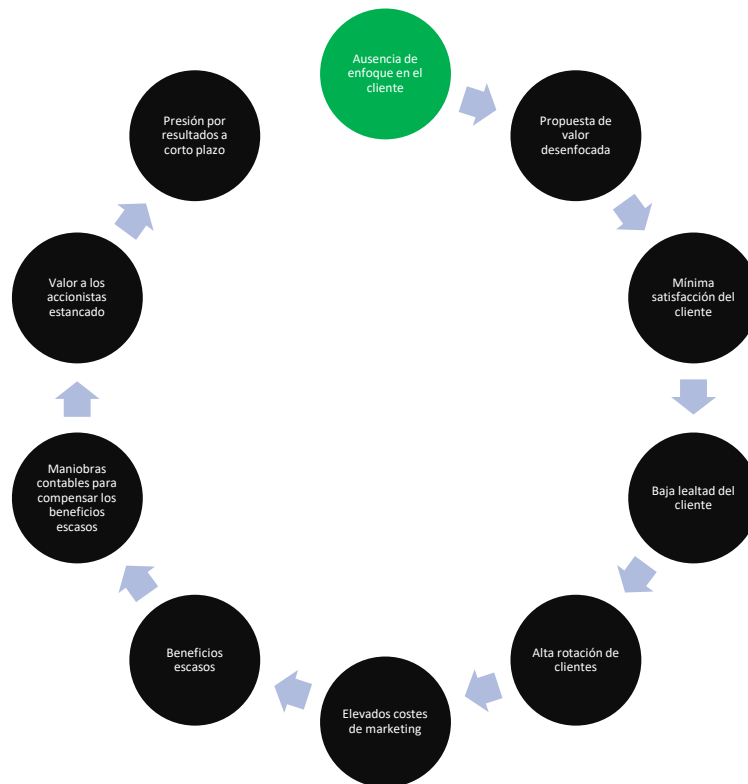
### **Orientación al mercado**

“Se ha demostrado que las empresas con una fuerte orientación hacia el mercado son más rentables”. En este sentido se caracterizan porque todos los miembros de la organización son sensibles a las necesidades de los clientes y son conscientes de los movimientos de la competencia situación que les permite buscar de una forma ágil la solución a los cambios permanentes en el entorno. “Las empresas con un enfoque débil hacia el mercado se caracterizan por tener un conocimiento superficial de las necesidades de los clientes y del comportamiento de la competencia” (Best, 2007).

A continuación, se muestra en la figura 4 en orientación a las manecillas del reloj los aspectos clave en las empresas con ausencia de enfoque al cliente.

**Figura 4**

*Ausencia de enfoque al cliente*



*Nota.* Adaptado de “Como desaprovechar a clientes y accionistas” por Best, R. J.

(2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3408>

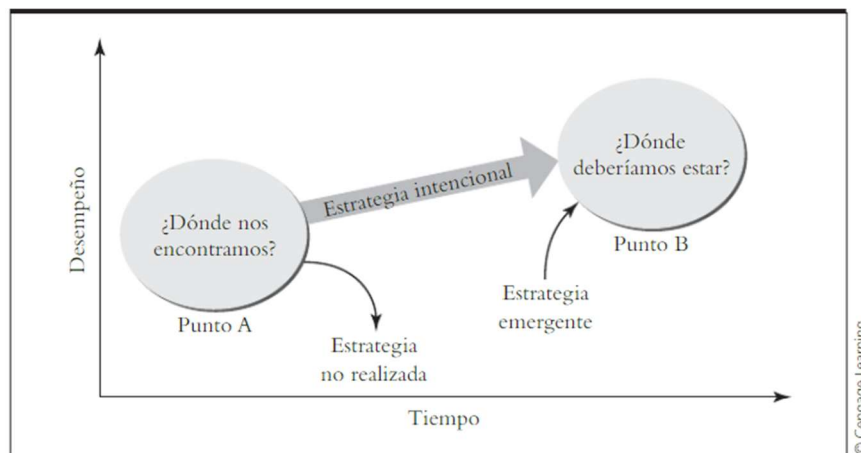
### **Estrategia**

Según Ross (2022) “Una estrategia implica una evaluación de la empresa en relación con sus fortalezas (F) y debilidades (D) en el punto A, sus niveles deseados de

desempeño en el punto B y sus oportunidades (O) y amenazas (A) en el entorno”. Para las pequeñas empresas, las estrategias basadas en análisis DOFA ofrecen respuestas dinámicas a desafíos (Arriaga López et al., 2017). El control preciso de procesos y la transformación de amenazas en fortalezas canalizan la resiliencia, permitiendo prosperar en un entorno empresarial en constante evolución. En la figura 5 se muestra la esencia de la estrategia indicando el lugar donde nos encontramos y donde deberíamos estar.

**Figura 5**

*Esencia de la estrategia*



*Nota.* Tomado de “Fundamentos de Finanzas Corporativas” por R. Stephen, 2022.

<https://www-ebooks7-24->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=22468&pg=s9ml/chapter01/parte\\_1.xhtml](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=22468&pg=s9ml/chapter01/parte_1.xhtml)

### **Logística en las empresas**

La logística de las empresas se vincula con la administración de la cadena de suministro que se relaciona con el flujo de transformación de bienes desde la materia prima hasta el flujo de la información relacionada. (Sánchez, Sangroni, Cruz & Medina, 2021). Existe una conexión entre las estrategias a nivel de logística con los



resultados financieros de las compañías en un sentido operativo. Por ejemplo: Al nivel de ventas la logística puede contribuir a mejorar los procesos de servicio al cliente. Sobre los costos de ventas el principal aporte de las decisiones logísticas está enfocado en la reducción de los costos de materiales con los cuales se elaboran los productos. A nivel de gastos totales los aspectos de logística pueden impactar los procesos de almacenamiento, transporte e inventario. (Murphy et al.,2015).

Así las cosas, las decisiones que se tomen en el campo de la logística tendrán un impacto en los resultados financieros que deben ser considerados en el diseño de estrategias que se planearán para que la empresa Beity S.A.S puede proyectar su ingreso a nuevos mercados. La competitividad y el crecimiento sostenible requieren una sólida estrategia financiera y logística (Casadejús Baldomero, 2023).

### **Diseño Metodológico**

El tipo de investigación es de carácter cuantitativo con alcance descriptivo cuyo diseño metodológico es del tipo no experimental teniendo en cuenta que el fenómeno que se analiza no será intervenido por los autores, sino que será apropiado de una forma autónoma por parte de Beity S.A.S en la medida que valide y adopte el plan de acción propuesto.

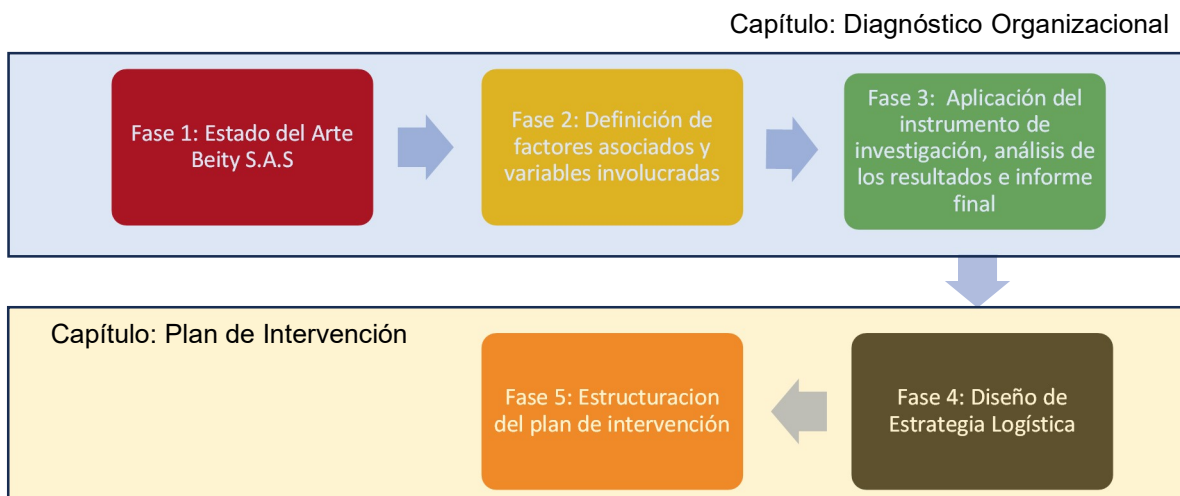
A continuación, se presenta en la figura 6 las fases que permitirán alcanzar cada uno de los objetivos planteados en esta investigación: Estado del Arte Beity S.A.S, Definición de factores asociados y variables involucradas, Diagnóstico organizacional, Diseño de estrategia logística y Estructuración del plan de intervención.

Estas fases serán distribuidas en los siguientes capítulos:

- Capítulo Diagnóstico Organizacional: Fases 1, 2 y 3.
- Capítulo Plan de Intervención: Fase 4 y 5.

**Figura 6**

*Diseño Metodológico*



Nota. Elaboración Propia

### **Fase 1. Estado del arte de la compañía**

Se realiza un análisis del panorama actual del sector industrial manufacturero, centrándose en el ámbito de los muebles, al que pertenece Beity S.A.S. Este enfoque deductivo parte de la exploración del sector manufacturero en general, sector muebles y se adentra específicamente en la situación de la compañía, considerando diversas fuentes de datos, boletín técnico de producto interno bruto, boletín técnico de importaciones, la encuesta anual manufacturera, la encuesta mensual manufacturera, base de datos EMIS. Estas fuentes arrojan información sobre aspectos relacionados con la productividad, competitividad, estrategia empresarial, orientación al mercado y estructura de costos, entre otros.

### **Fase 2. Definición de factores asociados al instrumento de investigación (encuesta) y variables involucradas**

En esta fase se definen los factores asociados al instrumento de investigación, que en este caso es una encuesta y las variables relacionadas con los componentes del modelo logístico estructural tales como: Orientación al mercado, Orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento, Gestión de proveedores clave, Compras efectivas organizacionales y Desempeño de la gerencia de la cadena de abastecimiento. En la figura 7 se presenta un esquema de los componentes que hacen parte del modelo logístico estructural. (Ocampo Vélez, 2015).

**Figura 7**

*Esquema de componentes modelo logístico estructural*



*Nota.* Elaboración Propia.

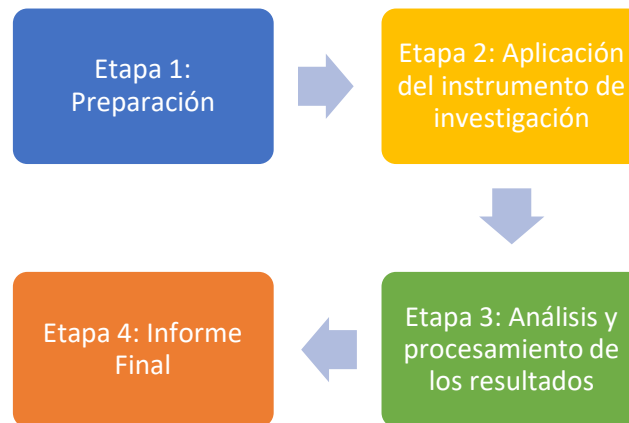
### **Fase 3. Aplicación del instrumento de investigación, análisis de los resultados e informe final**

En esta fase se debe cubrir una etapa de preparación en la cual se hace una socialización a todo el personal que participará en el proceso de diagnóstico empresarial del cual será objeto la compañía, se programan los espacios en los cuales se llevarán a cabo las encuestas y se solicitan los documentos que se consideren necesarios para complementar el diagnóstico.

Con las respuestas a la encuesta se califican cada uno de los factores definidos en la fase anterior y se identifican los aspectos de mejora en Beity S.A.S que sirven como insumo en el proceso de diseño de la estrategia.

**Figura 8**

*Etapas del diagnóstico organizacional*



*Nota.* Elaboración propia.

#### **Fase 4. Diseño de estrategia logística**

En esta fase se plantea la estrategia a nivel de logística para abordar cada uno de los factores evaluados, el nivel de madurez identificada y las características asociadas a los mismos mediante una lluvia de ideas.

#### **Fase 5. Estructuración del plan de intervención**

Elaboración de un plan detallado para implementar la estrategia logística diseñada. Esto incluye la asignación de recursos, la definición de plazos y la identificación de responsables de cada tarea. Este plan detallado está conformado por etapas claramente identificadas para que la empresa Beity pueda considerarlo para ejecución.

**Diagnóstico Organizacional**

**Fase 1: Estado del Arte para Beity S.A.S**

A continuación, se presentan los resultados de la exploración bibliográfica que permitió determinar el estado del arte de Beity S.A.S.

**PIB por actividad económica**

En la tabla 1 se muestran los datos de la participación en el PIB (Producto Interno Bruto) en cuanto al valor agregado por actividad económica para el cuarto trimestre de 2023 donde se incluyen las industrias manufactureras.

Dentro de las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado se encuentran: Actividades financieras y de seguros, Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios.

**Tabla 1**

*Valor agregado por actividad económica cuarto trimestre 2023*

Actividad económica	Tasas de crecimiento (%)		
	Serie original		Serie ajustada por efecto estacional y calendario
	Año total	Anual	Trimestral
	2023 <sup>Pf</sup> / 2022 <sup>P</sup>	2023 <sup>Pf</sup> -IV / 2022 <sup>P</sup> -IV	2023 <sup>Pf</sup> -IV/ 2023 <sup>Pf</sup> -III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,8	6,0	2,7
Explotación de minas y canteras	2,6	0,3	-3,5
Industrias manufactureras	-3,5	-4,8	-0,4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado <sup>2</sup>	2,1	3,0	0,6
Construcción	-4,2	-1,6	1,6
Comercio al por mayor y al por menor <sup>3</sup>	-2,8	-2,3	1,6
Información y comunicaciones	1,4	3,1	1,8
Actividades financieras y de seguros	7,9	5,5	4,7
Actividades inmobiliarias	1,9	1,9	0,5
Actividades profesionales, científicas y técnicas <sup>4</sup>	0,2	0,4	0,5
Administración pública, defensa, educación y salud <sup>5</sup>	3,9	3,8	-0,6
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios <sup>6</sup>	7,0	-3,0	1,2
<b>Valor agregado bruto</b>	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>	<b>-0,2</b>
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	0,4	-0,5	0,9
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>0,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,04</b>

Nota. Tomado de “Valor agregado por actividad económica cuarto trimestre 2023”, por DANE, 2024. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

### Tasas de crecimiento en las industrias manufactureras

En la tabla 2 se presentan las tasas de crecimiento para la industria manufacturera 2023.

**Tabla 2**

*Industria manufacturera cuarto trimestre 2023*

Actividad económica	Tasas de crecimiento (%)		
	Serie original		Serie ajustada por efecto estacional y calendario
	Año total	Anual	Trimestral
	2023 <sup>Pf</sup> / 2022 <sup>P</sup>	2023 <sup>Pf</sup> -IV / 2022 <sup>P</sup> -IV	2023 <sup>Pf</sup> -IV/ 2023 <sup>Pf</sup> -III
Elaboración de productos alimenticios <sup>2</sup>	-2,3	-4,6	-1,3
Fabricación de productos textiles <sup>3</sup>	-13,8	-13,9	-0,7
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles <sup>4</sup>	-8,7	-9,4	-2,5
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles <sup>5</sup>	-0,5	-1,0	0,8
Fabricación de productos metalúrgicos básicos <sup>6</sup>	-6,0	-8,2	0,7
Fabricación de muebles, colchones y somieres; otras industrias manufactureras	-3,0	-2,2	1,9
<b>Industrias manufactureras</b>	<b>-3,5</b>	<b>-4,8</b>	<b>-0,4</b>

Nota. Tomado de “Tasas de crecimiento para la industria manufacturera 2023, DANE, 2024”, por DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

La industria manufacturera presentó un comportamiento negativo del 3,5% en el cuarto trimestre de 2023, comparado con el trimestre inmediatamente anterior. La industria manufacturera decrece 4,8% respecto al mismo periodo del año anterior.

La actividad económica de fabricación de muebles presentó un comportamiento negativo del 3%. En el cuarto trimestre de 2023, comparado con el trimestre inmediatamente anterior, la actividad económica de fabricación de muebles decrece 2,2% respecto al mismo periodo del año anterior.

### Importaciones

En la tabla 3 se muestran los valores de las importaciones para el cuarto trimestre de 2023.

**Tabla 3**

*Valor de las importaciones, variación, contribución y participación*

Grupos de productos (OMC)	Diciembre <sup>p</sup>					Enero - diciembre <sup>p</sup>				
	2022	2023	Variación	Contribución a la	Participación	2022	2023	Variación (%)	Contribución a la	Participación
	Millones de dólares CIF	Millones de dólares CIF	(%)	variación (pp)	2023 (%)	Millones de dólares CIF	Millones de dólares CIF	(%)	variación (pp)	2023 (%)
<b>Total</b>	<b>5.851,8</b>	<b>5.256,7</b>	<b>-10,2</b>	<b>-10,2</b>		<b>77.413,4</b>	<b>62.796,6</b>	<b>-18,9</b>	<b>-18,9</b>	
Agropecuarios, alimentos y bebidas <sup>1</sup>	862,2	847,0	-1,8	-0,3	16,1	11.307,2	9.577,6	-15,3	-2,2	15,3
Combustibles y prod. de industrias extractivas <sup>2</sup>	621,9	719,2	15,7	1,7	13,7	8.736,6	7.516,9	-14,0	-1,6	12,0
Manufacturas <sup>3</sup>	4.358,9	3.684,2	-15,5	-11,5	70,1	57.241,3	45.628,6	-20,3	-15,0	72,7
Otros sectores <sup>4</sup>	8,8	6,3	-28,5	0,0	0,1	128,2	73,5	-42,7	-0,1	0,1

*Nota.* Tomado de “Valor de las importaciones, variación, contribución y participación”, por DANE, 2024. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones/importaciones-historicos>

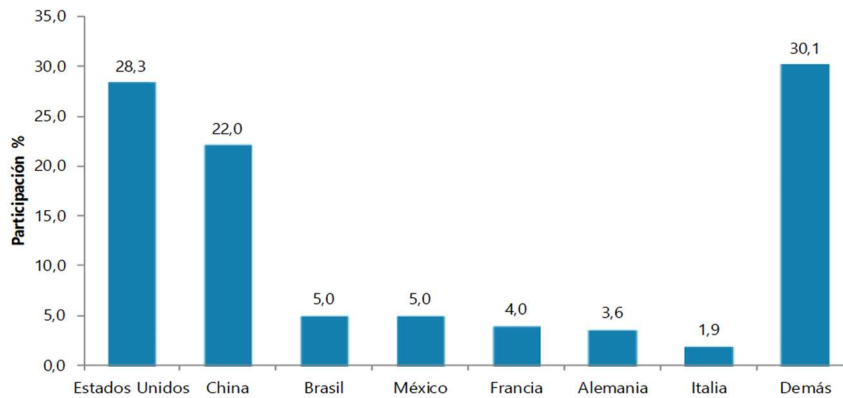
En el acumulado a diciembre del 2023, las importaciones (US\$62.796.636 millones) decrece 18,9% con respecto al mismo período del año anterior y para el sector de empresas de manufacturas decrece un 20,3%.

En la figura 9 se muestra la distribución porcentual de las importaciones según países de origen para el cuarto trimestre de 2023.



**Figura 9**

*Distribución porcentual de las importaciones según países de origen 2023*



*Nota.* Tomado de “Distribución porcentual de las importaciones según países de origen 2023”, por DANE, 2024. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones/importaciones-historicos>

En diciembre de 2023, las importaciones de Colombia desde Estados Unidos representaron el 28,3% del total de las importaciones, seguidas por las provenientes de China, Brasil, México, Francia, Alemania e Italia.

### **Exportaciones**

En la tabla 4 se muestran los valores de las exportaciones con su respectiva variación, contribución y participación por sectores.

**Tabla 4**

*Valor de las exportaciones, variación, contribución y participación según grupos de productos cuarto trimestre 2023*

Grupos de productos (OMC)	Diciembre					Enero - Diciembre				
	2022	2023	Variación	Contribución a	Participación	2022	2023	Variación	Contribución	Participación
	(Millones de dólares FOB)	(Millones de dólares FOB)	(%)	la variación (pp)	2023 (%)	(Millones de dólares FOB)	(Millones de dólares FOB)	(%)	a la variación (pp)	2023 (%)
<b>Total</b>	<b>4.642,1</b>	<b>4.445,4</b>	<b>-4,2</b>		<b>100,0</b>	<b>56.910,1</b>	<b>49.542,9</b>	<b>-12,9</b>		<b>100,0</b>
Agropecuarios, alimentos y bebidas <sup>1</sup>	935,2	910,3	-2,7	-0,5	20,5	11.559,1	10.078,6	-12,8	-2,6	20,3
Combustibles y prod. de industrias extractivas <sup>2</sup>	2.530,9	2.381,8	-5,9	-3,2	53,6	31.830,4	25.913,2	-18,6	-10,4	52,3
Manufacturas <sup>3</sup>	861,7	839,8	-2,5	-0,5	18,9	10.522,6	10.125,5	-3,8	-0,7	20,4
Otros sectores <sup>4</sup>	314,3	313,5	-0,3	0,0	7,1	2.998,1	3.425,6	14,3	0,8	6,9

*Nota.* Tomado de “Valor de las exportaciones, variación, contribución y participación según grupos de productos cuarto trimestre 2023”, por DANE, 2024.

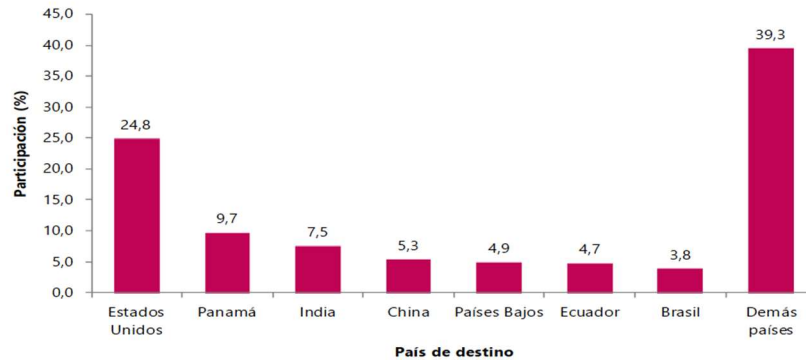
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones/exportaciones-historicos>

En el acumulado a diciembre del 2023, las exportaciones (US\$49.542.900 millones) decrece 12,9% con respecto al mismo período del año anterior.

En la figura 10 se muestra la distribución porcentual de las exportaciones según países de origen

**Figura 10**

*Distribución porcentual de las exportaciones según países de origen cuarto trimestre 2023*



*Nota.* Tomado de “Distribución porcentual de las exportaciones según países de origen cuarto trimestre 2023, DANE, 2024 <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones/exportaciones-historicos>

En diciembre de 2023, las exportaciones de Colombia hacia Estados Unidos representaron el 24,8% del total de las exportaciones, seguidas por Panamá, India, China, Países Bajos, Ecuador y Brasil.

### **Análisis sector muebles en Colombia**

En esta sección se realizó un análisis del estado del arte basado en indicadores macroeconómicos y sectoriales. Se tomó como referencia la Encuesta Anual Manufacturera desde el año 2018 hasta el 2021 y la Encuesta Mensual Manufacturera 2020-2024. Adicionalmente, se revisaron los principales factores de la actividad económica del sector, incluyendo:

Producción: Se analizó el volumen de producción del sector manufacturero durante el período de estudio.

Consumo intermedio: Se examinó el consumo de bienes y servicios por parte de las empresas manufactureras.

Valor agregado: Se calculó el valor agregado bruto generado por el sector manufacturero.

Número de establecimientos: Se contabilizó el número de empresas que operan en el sector manufacturero.

Distribución de establecimientos: Se analizó la distribución geográfica de las empresas manufactureras.

Ventas: Se examinó el valor de las ventas realizadas por las empresas manufactureras.

Variación anual en ventas real de la industria manufacturera y el sector industrial de muebles: El objetivo de este análisis es comprender cómo varían las ventas en el sector manufacturero en general y específicamente en el sector de muebles en términos reales (ajustados por inflación) de un año a otro. Esto permite evaluar la salud económica del sector y su capacidad para generar ingresos, lo que es fundamental para entender su desempeño y posibles tendencias de crecimiento o declive.

Variación producción real de la industria manufacturera y el sector industrial de muebles: Este análisis busca examinar cómo cambia la producción en el sector manufacturero en general y en el sector de muebles en particular de un año a otro, teniendo en cuenta la inflación. La producción es un indicador clave de la actividad económica y puede proporcionar información sobre la demanda de productos manufacturados, la eficiencia de la industria y su capacidad para satisfacer esa demanda.

Variación empleo total real de la industria manufacturera y el sector industrial de muebles: El objetivo de este análisis es entender cómo varía el empleo en el sector manufacturero en general y en el sector de muebles en particular de un año a otro, considerando los efectos de la inflación. El empleo es un indicador crucial del bienestar

económico de un sector, ya que afecta directamente a los trabajadores y a la capacidad de las empresas para operar y crecer. Este análisis puede revelar tendencias en la creación o pérdida de empleo, así como cambios en la fuerza laboral que podrían impactar en la productividad y competitividad del sector.

La Encuesta Anual Manufacturera y la Encuesta Mensual Manufacturera son herramientas utilizadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para recopilar información sobre la actividad manufacturera en el país. El tamaño total de la encuesta mensual manufacturera, según este diseño, fue de 2.680 establecimientos industriales, distribuidos en los 39 dominios de estudio. Las clases de mayor participación en la producción del sector se conservaron desagregadas dentro de la que se encuentra el sector muebles según (4 dígitos de la CIIU 4 A.C.) es el código 3100 correspondiente a fabricación de muebles.

Ambas encuestas son fundamentales para entender la dinámica y evolución del sector manufacturero en Colombia. Proporcionan datos valiosos para la toma de decisiones tanto a nivel gubernamental como empresarial, y son una herramienta clave para el análisis económico y la formulación de políticas.

El objetivo de este análisis fue obtener una comprensión más profunda del desempeño del sector manufacturero colombiano en especial el sector muebles durante el período de estudio.

### **Características del sector de muebles**

#### **Producción:**

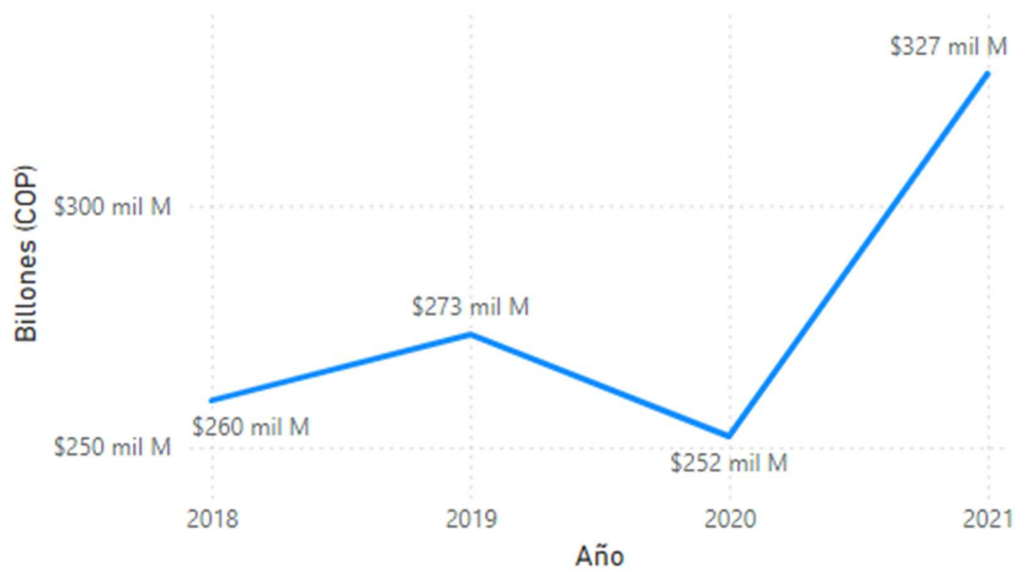
La producción del sector de muebles alcanzó su punto más alto en 2021, llegando a \$3,03 billones de pesos, lo que representa un aumento del 32% respecto al año anterior. A pesar de este crecimiento, el sector ha experimentado una disminución en su

participación dentro del total del sector manufacturero del país. Según datos de la Encuesta Anual Manufacturera realizada por el DANE entre 2018 y 2021, en 2021 la producción bruta de muebles representó el 0,9% del sector manufacturero, mientras que en 2018 y 2019 contribuyó con el 1,01% y 0,99% con cifras de \$2,5 billones y \$2,7 billones de pesos respectivamente.

En la figura 11 se presenta la producción bruta de la industria manufacturera entre los periodos de 2018-2021.

**Figura 11**

*Producción bruta de la industria manufacturera 2018-2021*



*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

En la figura 12 se presenta la producción bruta del sector de muebles entre 2018 y 2021

**Figura 12**

*Producción bruta del sector de muebles 2018-2021*



*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

En la tabla 5 se presenta el cálculo de los porcentajes de participación de sector manufacturero en la producción bruta de 2018 a 2021.

**Tabla 5**

*Porcentaje de participación del sector manufacturero*

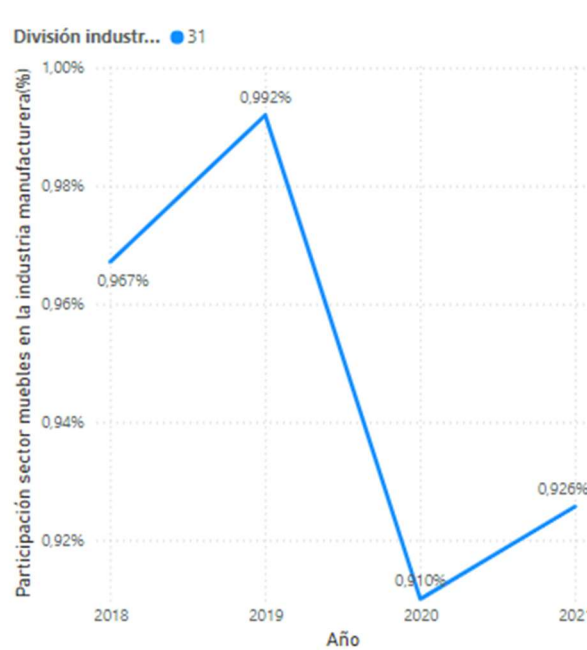
Año	Suma de Producción bruta_1	Producción bruta_1 total industrial	% Participación Produccion Bruta
2018	\$2.511.071.093	\$259.644.041.131	0,967%
2019	\$2.711.254.332	\$273.322.793.848	0,992%
2020	\$2.295.507.397	\$252.242.269.219	0,910%
2021	\$3.030.322.543	\$327.354.959.639	0,926%

*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE  
Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

En la figura 13 se puede observar la participación del sector de muebles en la producción total manufacturera.

**Figura 13**

*Participación del sector de muebles en la producción total manufacturera*



*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE,  
Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

De acuerdo con la figura 13, se puede observar que la contribución del sector de muebles a la producción manufacturera ha experimentado un descenso desde el año



2018, con una disminución del 0,041 % entre 2018 y 2021. Este declive marca una tendencia a la baja en la producción del sector.

**Consumo intermedio y valor agregado:**

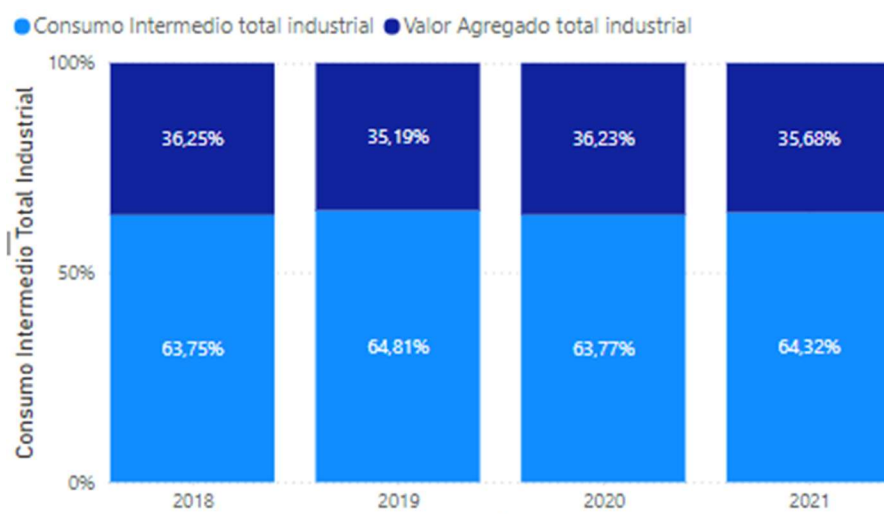
El consumo intermedio del sector muebles, que incluye los costos y gastos de operación de las empresas, ha experimentado una disminución del 2,28 % desde 2018 hasta 2021 en comparación con el año 2018.

En cuanto al índice técnico insumo-producto, que indica la cantidad de materia prima y bienes intermedios necesarios para fabricar una unidad de producto, ha disminuido en un 2,28 % desde 2018 hasta 2021, con algunas variaciones mínimas durante el periodo.

En las figuras 14 y 15 se pueden apreciar los porcentajes de consumo intermedio y valor agregado de la industria manufacturera y sector de muebles respectivamente

**Figura 14**

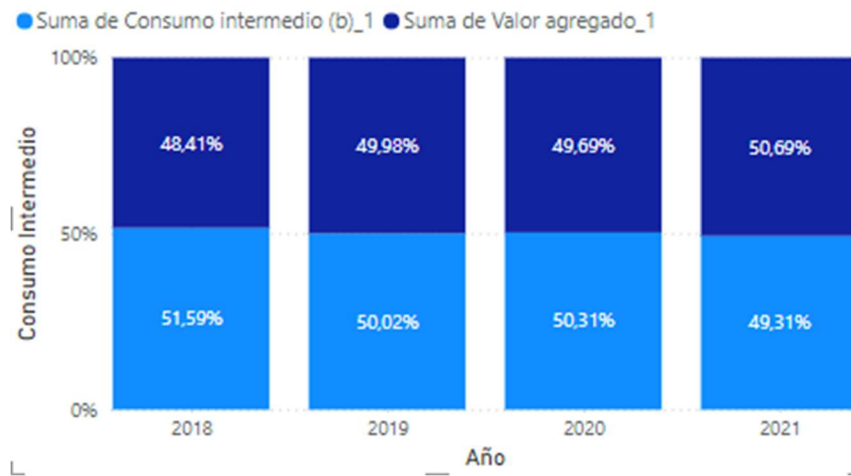
*Consumo intermedio y valor agregado Industria Manufacturera 2018-2021*



*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE  
Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

**Figura 15**

*Consumo intermedio y valor agregado en el sector de muebles 2018-2021*



*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE  
Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

Al realizar una comparación de la industria Manufacturera presentada en la figura 14 y el sector Industrial Muebles en la figura 15 se puede observar que el sector muebles trabaja con un enfoque en la mejora y disminución de costos operacionales.

A continuación, en la tabla 6 se presenta un desglose detallado de los componentes del consumo intermedio a nivel porcentual en el sector de muebles.

**Tabla 6**

*Componentes del consumo intermedio para el sector de muebles*

<b>ITEM</b>	<b>Componentes del consumo intermedio</b>	<b>Miles de pesos</b>	<b>%</b>
1	Materias Primas Materiales Y Empaques Consumidos	\$ 794.861.742	83%
2	Energía Eléctrica Comprada	\$ 27.382.048	3%
3	Otros Energéticos Consumidos (B)	\$ 5.031.711	1%
4	Gastos Por Subcontratación De Trabajos Industriales (C)	\$ 33.342.122	3%
5	Gastos Por Servicios De Reparación Y Mantenimiento (D)	\$ 20.038.748	2%
6	Arrendamiento De Bienes Inmuebles	\$ 19.294.209	2%
7	Alquiler De Maquinaria Y Equipo	\$ 2.921.052	0%
8	Servicios Públicos	\$ 3.964.450	0%
9	Otros Consumos Intermedios (E)	\$ 6.462.124	1%
10	Costos Y Gastos De Transporte De Productos Y Materias Primas	\$ 5.973.227	1%
11	Valor Causado Por Las Empresas Que Suministran Personal Temporal Vinculado A La Producción	\$ 39.397.266	4%
12	Gastos En Activos Por Derecho De Uso	\$ 115.833	0%

*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera 2021”, DANE, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

A continuación, se presenta un análisis de los principales aspectos de la tabla 6:

**Materias Primas, Materiales y Empaques Consumidos:** Este es el componente dominante del consumo intermedio, representando el 83% del total indica que la mayor parte de los recursos se destina a adquirir los insumos necesarios para la producción.

**Energía Eléctrica Comprada:** Aunque representa solo el 3%, muestra la importancia de la energía en el proceso productivo. Un aumento significativo en este costo podría impactar en los costos totales de producción.

**Gastos por Subcontratación de Trabajos Industriales:** Representa el 3%, lo que sugiere que la empresa depende en cierta medida de la subcontratación para llevar a cabo ciertas actividades industriales.

**Gastos por Servicios de Reparación y Mantenimiento:** Representa el 2%, indicando que la empresa asigna recursos para mantener en condiciones óptimas sus activos productivos.

**Arrendamiento de Bienes Inmuebles:** Representa el 2%, lo que sugiere que la empresa alquila espacios físicos para llevar a cabo sus operaciones.

**Valor causado por las empresas que suministran personal temporal vinculado a la producción:** Con un 4%, este componente muestra que la empresa utiliza personal temporal para cumplir con sus necesidades de producción.

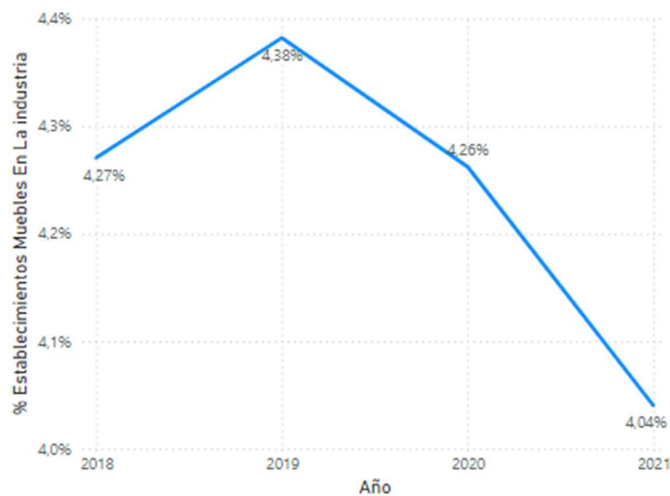
**Otros Consumos Intermedios:** Aunque cada uno representa un porcentaje bajo, estos componentes pueden ser significativos en conjunto y pueden incluir una variedad de gastos que no se clasifican en las categorías anteriores.

En general, este análisis revela cómo se distribuyen los recursos dentro de la empresa para mantener sus operaciones y producción. Es importante monitorear estos componentes para identificar áreas de optimización y controlar los costos operativos.

En la figura 16 se presenta el porcentaje de participación del sector de muebles en la industria manufacturera por establecimiento entre 2018 y 2021.

**Figura 16**

*Porcentaje de participación sector muebles en la industria manufacturera por Establecimiento 2018-2021*



*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

La figura 16 proporciona datos sobre el número de establecimientos en el sector de muebles en comparación con el total de establecimientos manufactureros, junto con el porcentaje de participación del sector de muebles en la industria manufacturera en diferentes años. A continuación, un análisis de los principales hallazgos:

Tendencia a la baja en el número de establecimientos de muebles: Se observa una disminución constante en el número de establecimientos de muebles a lo largo de los años, pasando de 356 en 2018 a 312 en 2021. Esta reducción podría indicar una

consolidación en el sector o posiblemente dificultades económicas que han llevado al cierre de establecimientos.

Porcentaje de participación en la industria manufacturera: A pesar de la disminución en el número de establecimientos de muebles, el porcentaje de participación del sector de muebles en la industria manufacturera muestra variabilidad, con un mínimo del 4,04% en 2021 y un máximo del 4,38% en 2019. Sin embargo, esta variabilidad es relativamente baja y muestra una tendencia general estable alrededor del 4%.

Este análisis sugiere que, aunque el número de establecimientos de muebles está disminuyendo, el sector mantiene una participación estable en la industria manufacturera en términos de porcentaje. Sin embargo, la disminución en el número de establecimientos podría indicar cambios estructurales o desafíos específicos que enfrenta el sector de muebles.

## **Ventas**

En la tabla 7 se muestra la distribución de las ventas totales por departamentos y Bogotá entre 2018 y 2021

**Tabla 7**

*Distribución de las ventas totales por departamento y Bogotá 2018-2021*

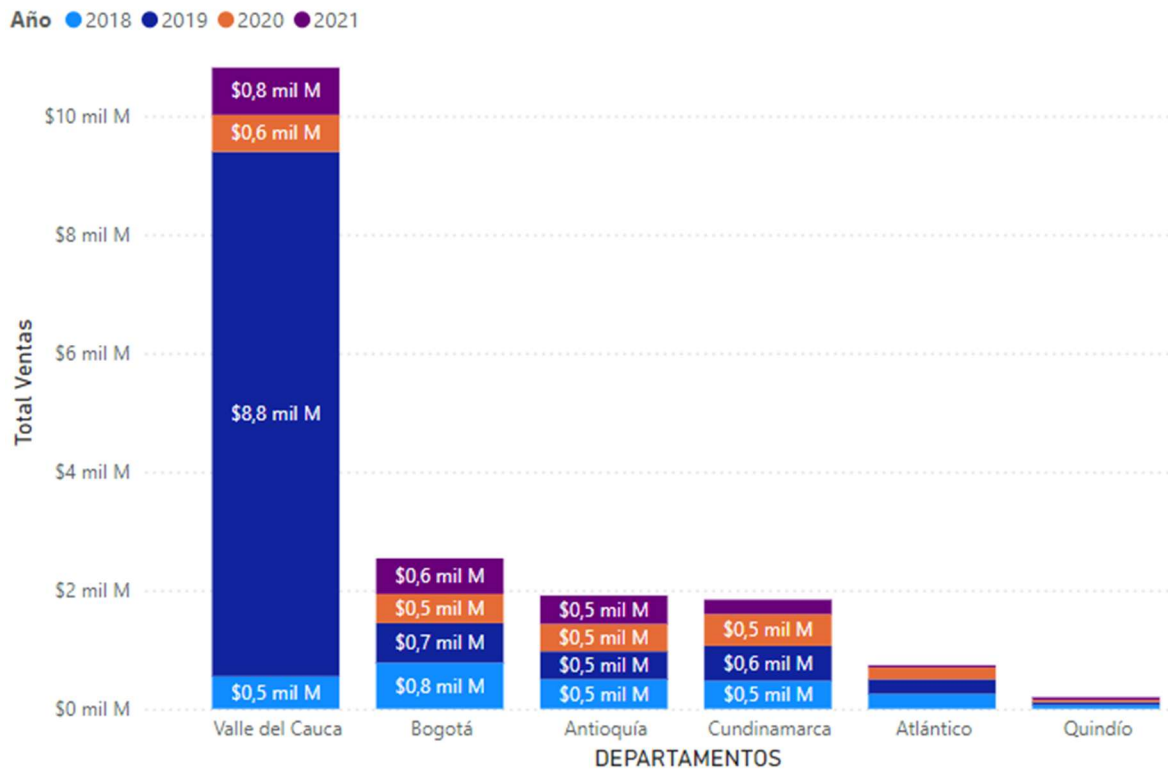
DEPARTAMENTOS	2018	2019	2020	2021	Total
Valle del Cauca	\$546.091.200	\$8.848.387.743	\$624.548.968	\$795.549.967	<b>\$10.814.577</b>
Bogotá	\$775.349.693	\$669.226.717	\$493.240.073	\$599.562.511	<b>\$2.537.378</b>
Antioquía	\$496.575.607	\$473.430.426	\$462.479.940	\$478.249.175	<b>\$1.910.735</b>
Cundinamarca	\$471.803.642	\$588.589.374	\$537.701.682	\$242.230.014	<b>\$1.840.324</b>
Atlántico	\$251.020.442	\$247.593.007	\$201.717.185	\$33.950.627	<b>\$734.281</b>
Quindío	\$63.277.970	\$50.787.781	\$39.038.003	\$40.606.148	<b>\$193.709</b>
Santander	\$40.906.274	\$49.025.252	\$46.025.205		<b>\$135.956</b>
Risaralda	\$17.566.849	\$19.855.331	\$11.898.331	\$15.472.415	<b>\$64.792</b>
Caldas	\$4.602.060	\$4.282.005	\$3.902.206		<b>\$12.786</b>

*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

En la figura 17 se presenta la distribución porcentual de las ventas por departamentos y Bogotá.

**Figura 17**

*Distribución de las ventas por departamentos y Bogotá 2018-2021*



*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

A continuación, se presenta el análisis de los principales puntos de la figura 17:

Distribución de establecimientos:

Ventas totales: Valle del Cauca lidera en ventas totales con un total de \$10.814.577, lo que confirma su posición como un centro económico importante.

Bogotá también muestra cifras considerables en ventas totales, con \$2.537.378, indicando una economía dinámica en la región.

Antioquia y Cundinamarca también tienen cifras significativas en ventas totales, con \$1.910.735 y \$1.840.324 respectivamente.

Este análisis muestra una distribución diversa de ventas por departamentos en Colombia, destacando la importancia de Bogotá y otros departamentos como: Valle del Cauca, Antioquia y Cundinamarca clave en la economía del país.

En la tabla 8 se presentan las ventas totales por área metropolitana

**Tabla 8**

*Ventas Totales por Área Metropolitanas*

ÁREAS METROPOLITANAS	2018	2019	2020	2021	Total
Resto del País	\$195.055.385	\$10.341.102.279	\$1.811.293.838	\$2.391.962.295	\$14.739.413.797
Medellín - Valle de Aburrá	\$433.129.380	\$418.307.352	\$423.342.577	\$433.597.483	\$1.708.376.792
Bogotá	\$1.237.720.367				\$1.237.720.367
Barranquilla - Soledad	\$214.707.740	\$247.593.007	\$201.717.185	\$33.950.627	\$697.968.559
Cali	\$611.342.214				\$611.342.214
Bucaramanga - Girón - Floridablanca	\$40.906.274	\$49.025.252	\$7.922.510		\$97.854.036
Pereira - Santa Rosa de Cabal - Dosquebradas	\$17.566.849	\$19.855.331	\$11.898.331	\$15.472.415	\$64.792.926
Manizales	\$4.602.060				\$4.602.060

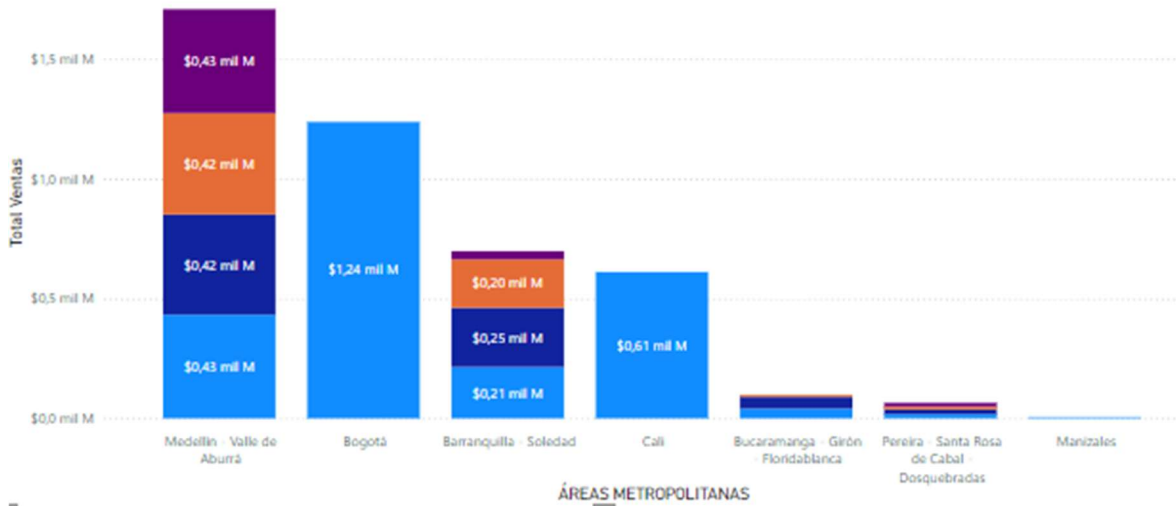
*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera 2021”, DANE, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

En la figura 18 se presenta la distribución de las ventas totales por áreas metropolitanas sector muebles 2018-2021.



**Figura 18**

*Ventas totales por áreas metropolitanas sector muebles 2018-2021*



*Nota.* Adaptado de “Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2018 al 2021).”, DANE, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

**Importancia económica:** Medellín - Valle de Aburrá emerge como un centro económico importante, con un alto número de establecimientos y ventas totales considerables. Esto sugiere una fuerte actividad comercial en esta área metropolitana.

Barranquilla - Soledad también muestra una cifra significativa en ventas totales, lo que indica una economía dinámica en esta región.

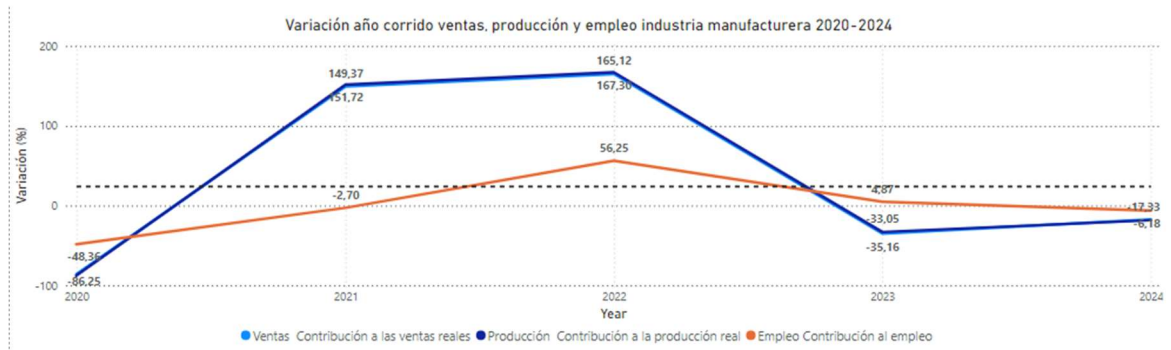
Este análisis revela las diferencias en la actividad económica entre las diferentes áreas metropolitanas en Colombia, destacando a Medellín - Valle de Aburrá y Barranquilla - Soledad como centros económicos importantes en términos de ventas totales.

Evolución de las principales variables durante el 2020-2024.

En la figura 19 se presenta la variación en ventas, producción y empleo industria manufacturera 2020-2024.

**Figura 19**

*Variación año corrido ventas, producción y empleo industria manufacturera 2020-2024*

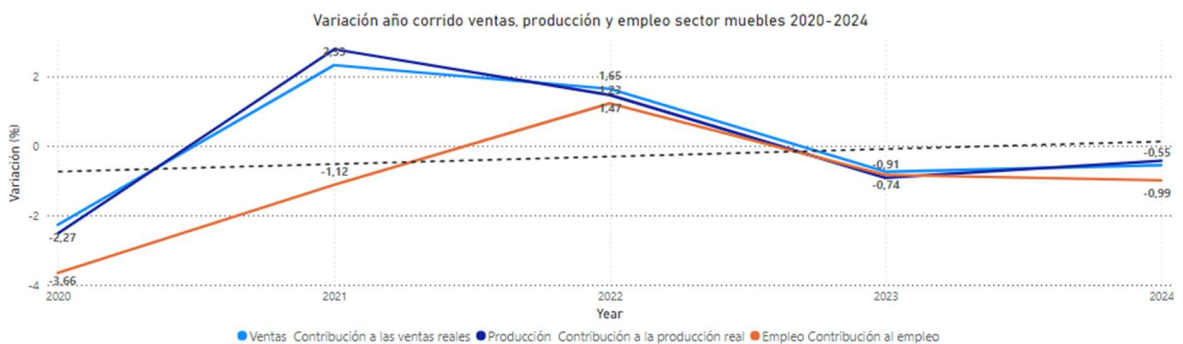


Nota. Adaptado de Encuesta Mensual Manufacturera 2020 - junio 2024 Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-con-enfoque-territorial-emmet/emmet-historicos>

En la figura 20 se presenta la variación en ventas, producción y empleo sector muebles 2020-2024.

**Figura 20**

*Variación año corrido ventas, producción y empleo sector muebles 2020-2024*



*Nota.* Adaptado de Encuesta Mensual Manufacturera 2020 – junio 2024 Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-con-enfoque-territorial-emmet/emmet-historicos>

A continuación, se presenta un análisis de las figuras 19 y 20:

Producción Real, Ventas y empleo:

En la industria manufacturera, la producción real ha experimentado fluctuaciones significativas:

En 2020, hubo una disminución drástica del  $-86,25\%$  en la producción de la industria manufacturera y  $-2,27\%$  en el sector muebles.

En 2021, se recuperó con un aumento del  $151,7\%$  en la producción de la industria manufacturera y  $2,8\%$  en el sector muebles.

En 2022, continuó creciendo con un incremento del  $167,3\%$  en la producción de la industria manufacturera y  $1,5\%$  en el sector muebles.

Sin embargo, en 2023, se redujo nuevamente en un  $-33\%$  en la producción de la industria manufacturera y  $-0,9\%$  en el sector muebles.

Para junio de 2024, la disminución acumulada, con un  $-18,3\%$  menos en la producción de la industria manufacturera y  $-0,4\%$  en el sector muebles.

### **Análisis Estados Financieros de Beity S.A.S**

En esta sección se realizó un análisis de los estados financieros de Beity S.A.S. basándonos de la información suministrada por la plataforma EMIS que ofrece información de las empresas y mercados. Adicionalmente, se revisaron los principales factores de los estados financieros ingresos netos por venta, costo de mercancías

vendas, utilidad bruta, ganancia operativa (EBIT), ganancias después de impuestos, activos y pasivos totales, patrimonio neto.

En la figura 21 se muestran resultados de los estados financieros de Beity S.A.S

**Figura 21**

*Estados Financieros Beity S.A.S*



*Nota.* Tomado de EMIS, 2024. <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=3115653&view-fins=all>

Para realizar un análisis de los ingresos netos por ventas y el margen neto de Betty S.A.S, podemos utilizar la información proporcionada en los estados financieros. Los ingresos netos por ventas representan el monto total de ventas después de deducir los descuentos, devoluciones y otros ajustes. El margen neto, por otro lado, es un indicador de la rentabilidad de la empresa y se calcula dividiendo la utilidad neta entre los ingresos netos por ventas.

Año 2022:

Ingresos Netos por Ventas: 681,77 millones COP

Utilidad Neta: 0,00 millones COP (según los datos proporcionados)

Margen Neto: Utilidad Neta / Ingresos Netos por Ventas =  $0,00 / 681,77 = 0\%$

Año 2021:

Ingresos Netos por Ventas: 1.311 millones COP

Utilidad Neta: 0,00 millones COP (según los datos proporcionados)

Margen Neto: Utilidad Neta / Ingresos Netos por Ventas =  $0,00 / 1.311 = 0\%$

Año 2020:

Ingresos Netos por Ventas: 843,75 millones COP

Utilidad Neta: 47,61 millones COP (según los datos proporcionados)

Margen Neto: Utilidad Neta / Ingresos Netos por Ventas =  $47,61 / 843,75 \approx 5,64\%$

Año 2019:

Ingresos Netos por Ventas: 1.033 millones COP

Utilidad Neta: 29,93 millones COP (según los datos proporcionados)

Margen Neto: Utilidad Neta / Ingresos Netos por Ventas =  $29,93 / 1.033 \approx 2,90\%$

Año 2017:

Ingresos Netos por Ventas: 1.272 millones COP

Utilidad Neta: 98,33 millones COP (según los datos proporcionados)

Margen Neto: Utilidad Neta / Ingresos Netos por Ventas =  $98,33 / 1.272 \approx 7,73\%$

A continuación, se presentan los análisis respectivos:

Ingresos Netos por Ventas: Se observa una tendencia decreciente en los ingresos netos por ventas a lo largo de los años, con una marcada caída en 2022.

Margen Neto: El margen neto muestra una variabilidad significativa. Mientras que en 2017 se registró un margen neto relativamente alto del 7,73%, este indicador ha disminuido en años posteriores, siendo incluso negativo en 2021 y 2022, lo que indica que la empresa ha experimentado pérdidas en esos años.

En la tabla 9 se presentan los resultados de los estados financieros para Beity S.A.S

**Tabla 9**

*Estados Financieros Beity S.A.S*

<b>Beity S.A.S. (Colombia)</b>					
Fuente:					
Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.
Fecha final del período	2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31	2017-12-31
Unidades	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP
	<b>2022/ Millones COP</b>	<b>2021/ Millones COP</b>	<b>2020/ Millones COP</b>	<b>2019/ Millones COP</b>	<b>2017/ Millones COP</b>
<b>Estado de Resultados</b>					
Total Ingreso Operativo	681,77	1.311	843,75	1.033	1.272
Ingresos netos por ventas	681,77	1.311	843,75	1.033	1.272
Costo de mercancías vendidas	-250,26	-892,99	-506,25	-671,80	-462,90
Utilidad bruta	431,52	417,51	337,50	360,99	809,21
Ganancia operativa (EBIT)	42,91	29,69	-137,40	42,83	172,36
Ganancias antes de impuestos	0,00	0,00	47,61	29,93	98,33
Ganancias después de impuestos	0,00	0,00	47,61	29,93	98,33
Ganancia (Pérdida) Neta	0,00	0,00	47,61	29,93	98,33
	<b>2022/ Millones COP</b>	<b>2021/ Millones COP</b>	<b>2020/ Millones COP</b>	<b>2019/ Millones COP</b>	<b>2017/ Millones COP</b>
<b>Balance General</b>					
Activos Totales	1.697	1.881	2.401	1.918	1.490
Activos Corrientes	443,40	635,73	1.090	612,55	1.242
Total de patrimonio y pasivos	1.697	1.881	2.401	1.918	1.490
Total de patrimonio	858,34	904,23	910,38	862,77	895,13
Pasivos Totales	839,03	976,41	1.491	1.055	594,89
Pasivos Corrientes	415,94	136,30	675,93	1.015	397,66

*Nota.* Tomado de EMIS, 2024. <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=3115653&view-fins=all>

Para analizar los estados financieros de Betty S.A.S de los años 2017-2022, podemos observar varias tendencias y métricas importantes:

Ingresos Netos por Ventas:

Hubo una disminución significativa en los ingresos netos por ventas en 2022 en comparación con años anteriores. Esto podría ser indicativo de problemas en la demanda del mercado, cambios en la estrategia de precios o problemas de competitividad.

Costo de Mercancías Vendidas (CMV):

El costo de mercancías vendidas también ha disminuido en 2022 en comparación con años anteriores. Esta reducción puede estar relacionada con una disminución en las ventas o una mejora en la eficiencia operativa y la gestión de inventario.

Utilidad Bruta:

A pesar de la disminución en los ingresos netos, la utilidad bruta ha aumentado ligeramente en 2022 en comparación con el año anterior. Esto sugiere que la empresa pudo controlar sus costos de manera efectiva.

Ganancia Operativa (EBIT):

La ganancia operativa muestra una tendencia mixta, con fluctuaciones significativas a lo largo de los años. En 2022, la ganancia operativa aumentó en comparación con el año anterior, lo que indica una mejora en la rentabilidad operativa.

Ganancias Después de Impuestos:

Las ganancias después de impuestos han sido inconsistentes a lo largo de los años. En 2022, no se registraron ganancias después de impuestos, lo que podría ser preocupante para los inversores y accionistas.

**Activos Totales y Pasivos Totales:**

Los activos totales han experimentado una tendencia al alza, lo que indica un crecimiento en la base de activos de la empresa. Sin embargo, los pasivos totales también han aumentado, lo que sugiere un mayor endeudamiento o compromisos financieros.

**Patrimonio Neto:**

Aunque el patrimonio neto ha mostrado fluctuaciones, se mantiene relativamente estable en comparación con otros elementos financieros. Esto indica que la empresa ha mantenido una base de capital sólida a lo largo de los años.

**Estado del sector manufacturero y de muebles en Colombia:**

El sector manufacturero, incluyendo la fabricación de muebles, ha experimentado fluctuaciones en su desempeño, con algunos trimestres de crecimiento y otros de contracción.

Las importaciones y exportaciones también han mostrado variabilidad, con disminuciones en el valor tanto de importaciones como de exportaciones en el período analizado.

Beity S.A.S opera en un entorno desafiante, marcado por cambios en la dinámica del mercado y la competencia tanto nacional como internacional.



### **Desafíos para Beity S.A.S**

La participación en el PIB del sector de muebles ha disminuido, lo que indica desafíos en términos de competitividad y rentabilidad.

El análisis muestra una tendencia a la baja en el consumo intermedio, lo que sugiere un enfoque en la mejora y reducción de costos operativos. Las empresas del sector de muebles deben continuar buscando formas de mejorar la eficiencia en sus procesos productivos, optimizando el uso de materias primas, energía y otros recursos, así como controlando los costos asociados con el mantenimiento y la logística.

La empresa enfrenta una reducción en la producción y una disminución en la participación en la producción manufacturera total. La caída en los ingresos netos por ventas y la rentabilidad negativa en 2021 y 2022 plantean desafíos financieros significativos para Beity S.A.S.

### **Análisis financiero de Beity S.A.S:**

La empresa ha experimentado una disminución en los ingresos netos por ventas en los últimos años, lo que indica posibles problemas en la demanda del mercado o la competitividad de la empresa.

Aunque la utilidad bruta ha aumentado ligeramente en 2022, la rentabilidad neta ha sido negativa en los últimos años, lo que sugiere dificultades para generar beneficios.

Los activos totales han aumentado, pero también lo han hecho los pasivos totales, lo que indica un mayor endeudamiento o compromisos financieros.

**Aspectos claves a considerar:**

Beity S.A.S puede explorar estrategias para mejorar su competitividad, como la optimización de costos, la diversificación de productos o la búsqueda de nuevos mercados.

La empresa podría considerar la innovación en productos y procesos para diferenciarse en el mercado y aumentar su valor agregado.

Además, mejorar la eficiencia operativa y la gestión financiera podría ayudar a la empresa a enfrentar los desafíos actuales y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

**Fase 2. Definición de factores asociados al instrumento de investigación y variables involucradas**

**Primer factor: Estrategia y Estructura**

Los resultados muestran que, al igual que en el estudio de Claver-Cortés, Pertusa-Ortega y Molina-Azorín (2011), la estructura organizativa de Beity S.A.S. influye en su rendimiento a través de la estrategia competitiva. La implementación de una estructura organizativa adecuada puede mediar el impacto de la estrategia en el desempeño de la empresa, mejorando así su eficiencia y competitividad.

Este factor está conformado por dos grupos de variables definidas mediante el método estadístico de análisis factorial. (Ocampo Vélez,2015).

En la tabla 10 se muestra el listado de variables involucradas en el grupo 1. En este grupo se concentran variables vinculadas a la gestión de proveedores y uso de tecnologías centralizadas en sistemas de información.

**Tabla 10**

*Variables grupo 1 (Primer factor)*

---

X3. ¿En qué grado el **proceso de gestión de proveedores** utiliza los procesos operacionales

que se relacionan a continuación para satisfacer las necesidades

de los grupos de interés: en el proceso de planeación.

X3.1 Proceso de abastecimiento.

X3.2 Proceso de producción.

X3.3 Proceso de distribución.

X3.4 Proceso de logística inversa.

X6. **El uso de las Tecnologías está centralizado** en un sistema de información para: la gestión logística.

X.6.1 La gestión de proveedores.

X.6.2 La gestión de producción.

X.6.3 La gestión de distribución.

X.6.4 La gestión de logística inversa.

X.6.5 La gestión de la orden del cliente.

*Nota.* Tomado de “La influencia de la orientación a la cadena de abastecimiento en la gestión de proveedores” por Ocampo Vélez, 2015, p.117.

<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11120>.

En la tabla 11 se muestra el listado de variables del grupo 2. En este grupo se concentran variables vinculadas al concepto de la gestión de la cadena de abastecimiento.

**Tabla 11**

*Variables grupo 2 (Primer factor)*

---

<b>Variables, Grupo 2</b>
X.1. ¿La empresa aplica <b>el concepto de la gestión de la cadena de abastecimiento</b> o <i>supply chain management</i> ?
X.2. ¿Existe <b>el cargo de gerencia de la cadena de abastecimiento o jefatura o dirección</b> , el que haga sus veces en la compañía?
X.4. ¿En qué grado la compañía <b>aplica la gestión de procesos</b> como apoyo de la gerencia de la cadena de abastecimiento, jefatura o dirección?
X.5. ¿En qué nivel la empresa se adapta a <b>las exigencias de los grupos de interés</b> de la gerencia de la cadena de abastecimiento o a la dirección encargada o el que haga sus veces?
X.7. ¿En la empresa tanto la alta gerencia como el funcionario a cargo de la gerencia de la cadena de abastecimiento tienen en cuenta <b>los mismos criterios</b> para la toma de decisiones en la operación?

---

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p. 120).

**Segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave**

Beity S.A.S. puede implementar una metodología similar a la propuesta por Ortiz Torres, Márquez Sánchez, Oramas Santos y Marrero Ancizar (2018) para evaluar y seleccionar proveedores. La aplicación de esta metodología permitirá a la empresa

mejorar la eficiencia y reducir costos operativos, asegurando una gestión de proveedores más efectiva y competitiva

Este factor está conformado por dos grupos de variables definidas mediante el método estadístico de análisis factorial. (Ocampo Vélez,2015).

En las tablas 12 y 13 se presentan las variables vinculadas al grupo 1 y 2 respectivamente.

**Tabla 12**

*Variables grupo 1 (Segundo factor)*

---

**Variables, Grupo 1**

---

X.8. ¿Los integrantes de la gestión de los proveedores tienen mayor **compromiso** para tener negocios a largo plazo?

X.9. ¿La gestión de proveedores tiene **confianza** en el equipo de proveedores que tiene la empresa?

X.11. ¿La empresa cumple las buenas prácticas o **las normas** del equipo de la gestión de compras?

---

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p. 134).

**Tabla 13**

*Variables grupo 2 (Segundo factor)*

---

**Grupo 2, variables**

---

X.10 ¿El equipo de gestión de proveedores tienen **credibilidad** para el diseño de nuevos productos alineados a los requerimientos de la gerencia de la cadena de abastecimiento?

---

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez (2015, p. 133).

**Tercer factor: Compras efectivas organizacionales**

Adoptar prácticas de compras sostenibles, como se sugiere en el estudio de la Organización de los Estados Americanos (2011), puede ayudar a Beity S.A.S. a integrar aspectos sociales, medioambientales y económicos en sus procesos de compra. Esto no solo mejorará la eficiencia y la sostenibilidad, sino que también puede aumentar la competitividad de la empresa en el mercado.

Este factor está conformado por tres grupos de variables definidas mediante el método estadístico de análisis factorial. (Ocampo Vélez,2015).

En las tablas 14,15 y 16 se presentan las variables vinculadas al grupo 1, 2 y 3 respectivamente.

**Tabla 14**

*Variables grupo 1 (Tercer factor)*

---

**Variables, Grupo 1**

---

X. 13. ¿En la empresa se aplican **normas** basadas en las características técnicas de los productos influyendo en el valor creado por los clientes?

X. 14. ¿En la empresa **la coordinación interfuncional** hace que se mejore las características técnicas del producto influyendo en el valor para los clientes?

---

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p. 145).

**Tabla 15**

*Variables grupo 2 (Tercer factor)*

---

**Variables, Grupo 2**

---

X.12. ¿**El soporte gerencial en compras** se enfoca en la gestión de valor de los productos para la satisfacción de los grupos de interés?

X.15. ¿En la empresa **las relaciones de calidad** que se mantienen con la gestión de proveedores influyen en el valor creado a los clientes?

---

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p. 144).

**Tabla 16**

*Variables grupo 3 (Tercer factor)*

---

**Variables, Grupo 3**

---

X.16. ¿Cuándo hay inconveniente con proveedores existe la **cultura de la equidad o actitud positiva** con el fin de ayudar a que se resuelvan los problemas proveedor-cliente?

---

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez (2015, p. 143).

**Cuarto factor: Coordinación interfuncional**

Los hallazgos coinciden con el estudio de Hernández-León, Cadena-Badilla, Vásquez-Quiroga y León-Moreno (2021), que muestra que una mejor coordinación interfuncional mejora la satisfacción y la eficiencia operativa. Beity S.A.S. puede beneficiarse de implementar sistemas de gestión de tiempos y productividad para mejorar la coordinación entre sus diferentes áreas funcionales.

Este factor está conformado por dos grupos de variables definidas mediante el método estadístico de análisis factorial. (Ocampo Vélez,2015).

En las tablas 17 y 18 se presentan las variables vinculadas al grupo 1 y 2 respectivamente.

**Tabla 17**

*Variables grupo 1 (Cuarto factor)*

---

<b>Variables, Grupo 1</b>
X.17. ¿Es posible contar con los <b>miembros de las diferentes áreas interfuncionales</b> para considerar cómo afectarán sus decisiones en el futuro?
X.19. ¿En la empresa existe una <b>integración horizontal</b> entre los miembros de gestión de compras y manufactura para la satisfacción de los grupos de interés?
X.20. ¿En la empresa hay ( <b>integración vertical</b> ) entre la gestión de compra y el producto?
X.21. ¿La gestión de compras se <b>compromete</b> a compartir los costos operacionales para la mejora del desempeño organizacional?
X.22. ¿En la gestión de proveedores existen <b>normas</b> orientadas tener objetivos comunes con los diferentes integrantes de la red de valor?
X.23. ¿En la gestión de proveedores existe toda una <b>cultura del cumplimiento de las ordenes</b> vs ordenes perfectas para la satisfacción organizacional?

---

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p. 156).

**Tabla 18**

*Variables grupo 2 (Cuarto factor)*

---

<b>Variables, Grupo 2</b>
X. 18. ¿En la compañía los empleados de otras <b>áreas interfuncionales</b> tienen la influencia sobre el proceso de compras?

---

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez (2015, p. 155).



**Quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño**

Aplicar los determinantes estratégicos de la orientación al mercado identificados en el estudio de Fuentes Jiménez (2010) permitirá a Beity S.A.S. adaptarse mejor a las necesidades cambiantes de los consumidores. Esto incluye un enfoque en la personalización de las necesidades del cliente y la adaptación al cambio, lo que puede mejorar significativamente la competitividad de la empresa.

Este factor está conformado por dos grupos de variables definidas mediante el método estadístico de análisis factorial. (Ocampo Vélez,2015).

En las tablas 19 y 20 se presentan las variables vinculadas al grupo 1 y 2 respectivamente.

**Tabla 19**

*Variables grupo 1 (Quinto factor)*

---

<b>Variables, Grupo 1</b>
X. 24. ¿La gestión de proveedores y los socios de la red logística tienen filosofías compatibles que incluyen las <b>estrategias de orientación al mercado</b> para satisfacer a los grupos de interés?
X.25. ¿En el equipo de la gestión de proveedores existe <b>compromiso</b> con los líderes de mercadeo y de la gerencia de la cadena de abastecimiento?
X.26. ¿La gestión de proveedores se enfoca en una <b>orientación al mercado</b> donde el requerimiento del cliente es fundamental?

---

*Nota.* Fuente: Ocampo Vélez, (2015, p.165).

**Tabla 20**

*Variables grupo 2 (Quinto factor)*

---

**VARIABLES, GRUPO 2**

---

X. 27. ¿La gestión de proveedores **enfocado en los productos de la competencia** busca mejorar los atributos de calidad?

X.28. ¿La gestión de las relaciones con los proveedores mediante las **compras efectivas organizacionales** mejora el valor al proceso?

---

*Nota.* Fuente: Ocampo Vélez, (2015, p.164)

### **Fase 3. Aplicación del instrumento de investigación, análisis de los resultados e informe final**

En esta fase se aplicó la encuesta tomada como instrumento de investigación haciendo uso del aplicativo Forms de Microsoft 365.

A continuación, se presenta el enlace que permite el acceso a la encuesta:


<https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?lang=es-419&origin=OfficeDotCom&route=OfficeHome&sessionid=50537ea5-8ad6-4b16-9fc1-d3876c64766d&subpage=design&id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq9Cuwn1YMupGrocy2ope9UQ0IRWk9TVFhDOFpGOTVYOFo5NVRPUUkzRCQIQCN0PWcu&topview=Prefill&analysis=false>

**Figura 22**

*Encabezado encuesta de diagnóstico organizacional Beity S.A.S*

Las respuestas rellenas previamente están deshabilitadas para su público. Habilite el modificador para agregar respuestas rellenas previamente y generar el vínculo. Habilitar respuestas rellenas previamente

---



## Taller 5. Diagnóstico SCO& MO en la red de valor analizada.

El presente formulario tiene como intención conocer los factores que determinan la Orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento en la Gestión de proveedores en empresas de Bogotá, le agradecemos por favor merque de manera honesta la respuesta a todas las preguntas aquí incluidas, esto le tomará aproximadamente 20 minutos. Agradecemos su colaboración, los resultados le permitirán proponer un plan de mejoramiento

1. 1. ¿La empresa aplica el concepto de la gestión de la cadena de abastecimiento o supply chain management?

*Nota. Elaboración propia*

El personal que respondió la encuesta está conformado por el 100% de la población correspondiente al nivel directivo, tal como se puede ver en la tabla 21 donde se relacionan los nombres y cargos respectivos.

**Tabla 21**

*Personal encuesta Beity S.A.S*

Nombre	Cargo
Edgar Fonseca	Dirección General
Adriana Cruz	Gerente Administrativo y Recurso Humano
Ana María Fonseca Cruz	Gerente de Marketing Diseño y Ventas
Alejandro Fonseca Cruz	Coordinador de Producción y Logística

*Nota. Elaboración propia*

Para llevar a cabo la asignación de puntaje se usaron las ecuaciones planteadas en el modelo logístico estructural por cada factor evaluado. (Ocampo Vélez, 2015).

En las tablas numeradas desde la 22 hasta la 26 se muestran las respectivas ecuaciones que fueron utilizadas.

**Tabla 22**

*Ecuación primer factor: Estrategia y Estructura*

***Factor 1 Estrategia y Estructura***

$$\begin{aligned} &= 1,5692267X_1 + 0,8468456X_2 + 8,7973294X_3 + 8,8192528X_{3,1} \\ &+ 7,9940409X_{3,2} + 8,4075161X_{3,3} + 5,7362082X_{3,4} + 5,0410225X_4 \\ &+ 4,0257994X_5 + 8,2034117X_6 + 7,5568019X_{6,1} + 6,5125702X_{6,2} \\ &+ 8,1306333X_{6,3} + 6,7611637X_{6,4} + 7,8123244X_{6,5} \\ &+ 3,7858533X_7 [1] \end{aligned}$$

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p.122).

**Tabla 23**

*Ecuación segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave.*

$$\begin{aligned} \text{Gestion De Las Relaciones Con Proveedores} &= 25,003X_8 + 27,936X_9 + \\ &21,642X_{10} + 25,149X_{11}[4] \end{aligned}$$

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p.140).

**Tabla 24**

*Ecuación tercer factor: Compras efectivas organizacionales.*

$$\text{Compras Orientadas Al Valor} = 20,394X_{12} + 21,874X_{13} + 19,973X_{14} + \\ 21,076X_{15} + 16,683X_{16}[5]$$

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p.151).

**Tabla 25**

*Ecuación cuarto factor: Coordinación interfuncional.*

$$\text{Coodinación Interfuncional} = 12,83X_{17} + 4,91X_{18} + 16,09X_{19} + 13,93X_{20} + \\ 16,57X_{21} + 17,31X_{22} + 18,31X_{23} [6]$$

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p.161).

**Tabla 26**

*Ecuación quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño*

$$\text{Orientación al Mercado y al desempeño} = 19,61X_{24} + 21,38X_{25} + 20,93X_{26} + \\ 18,37X_{27} + 19,68X_{28}[7]$$

*Nota.* Tomado de Ocampo Vélez, (2015, p.170).

### **Resultados obtenidos en los cinco factores**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los cinco factores incluyendo la autoevaluación presentada por los miembros del nivel directivo de la empresa y una validación posterior que se llevó a cabo

Autoevaluación:

Metodología de la Autoevaluación:

Instrumento: Se diseñó una encuesta utilizando Microsoft Forms, la cual fue aplicada al personal directivo de Beity S.A.S.

Participantes: La encuesta fue respondida por la población del nivel directivo, incluyendo la Dirección General, Gerente Administrativo y Recurso Humano, Gerente de Marketing Diseño y Ventas, y Coordinador de Producción y Logística.

Variables Evaluadas: Cada factor se evaluó mediante grupos de variables definidas por análisis factorial, según el modelo de Ocampo Vélez (2015).

Asignación de puntajes:

Modelo Logístico Estructural: Se utilizaron ecuaciones específicas para cada factor, como se muestra en las tablas 22 a 26 del documento.

Resultados: Los puntajes obtenidos reflejan la percepción del nivel directivo sobre cada uno de los factores evaluados.

Validación por parte de los autores del presente trabajo

Proceso de Validación:

Revisión de Resultados: Se llevó a cabo la revisión de los resultados de la autoevaluación para verificar su precisión y consistencia.

Resultados de la Validación:

Confirmación de Resultados: El equipo de consultoría confirmó que los resultados de la autoevaluación eran precisos y reflejaban adecuadamente la situación de la empresa.

Recomendaciones: Se hicieron recomendaciones específicas para cada factor, enfocadas en mejorar las áreas identificadas como débiles y potenciar las fortalezas. Ver tabla 27.

**Tabla 27**

*Resultados de los factores evaluados en la encuesta*

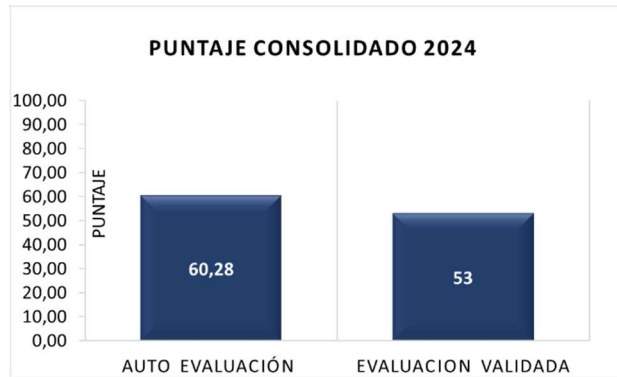
FACTOR EVALUADO	AUTO EVALUACIÓN	EVALUACION VALIDADA
Primer Factor, Estrategia Y Estructura	<b>10,67</b>	<b>8</b>
Segundo Factor, Gestión De Las Relaciones Con Los Proveedores	<b>13,86</b>	<b>12</b>
Tercer Factor, Compras Orientadas Al Valor	<b>13,40</b>	<b>13</b>
Cuarto Factor, Coordinación Interfuncional	<b>10,01</b>	<b>8</b>
Quinto Factor, Orientación Al Mercado Y Al Desempeño	<b>12,33</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60,28</b>	<b>53</b>

*Nota.* Elaboración propia.

En la figura 23 se presentan los puntajes consolidados en los cinco factores incluyendo a autoevaluación y la validación respectiva.

**Figura 23**

*Consolidado resultados cinco factores*



*Nota.* Elaboración propia.

En la figura 24 se presentan los puntajes obtenidos por cada factor en una vista grafica tipo araña.

**Figura 24**

*Resultados cinco factores evaluados*



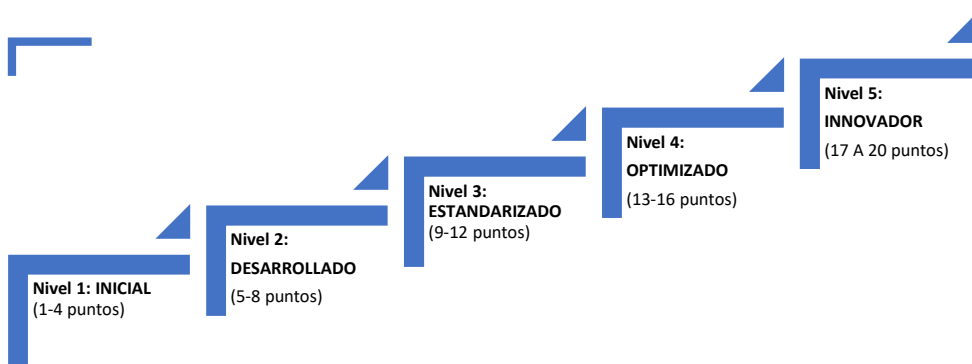


*Nota.* Elaboración propia.

Como herramienta de análisis de los resultados obtenidos se establecieron niveles de madurez que están alineados a los rangos de calificación asignados. En la figura 25 se muestran estos niveles y los respectivos rangos.

**Figura 25**

*Niveles de madurez evaluados*



*Nota.* Elaboración propia.

A continuación, se presentan las características por cada nivel planeado que permitirá tener una noción del desempeño de cada factor.

**Nivel 1: Inicial**

Procesos ad hoc y caóticos. Falta de coherencia y previsibilidad. Dependencia de esfuerzos individuales.

Ejemplo: La empresa no tiene procedimientos estandarizados para la gestión de proveedores y las decisiones se toman de manera reactiva.

**Nivel 2: Desarrollado**

Procesos básicos de gestión establecidos. Documentación mínima y roles definidos.

Procesos más reactivos que proactivos.

Ejemplo: La empresa ha comenzado a documentar sus procesos de gestión de proveedores y tiene roles y responsabilidades claras, pero aún enfrenta problemas de consistencia.

**Nivel 3: Estandarizado**

Procesos estandarizados y documentados en toda la organización. Enfoque en la mejora continua y la capacitación.

Ejemplo: La empresa tiene un marco de procesos bien definido y se enfoca en la capacitación de su personal para asegurar la coherencia en la gestión de proveedores.

**Nivel 4: Optimizado**

Procesos gestionados y medidos cuantitativamente. Uso de métricas y análisis de datos para la toma de decisiones.

Ejemplo: La empresa utiliza datos y métricas para evaluar y mejorar continuamente sus procesos de gestión de proveedores, logrando una mayor previsibilidad y control.

**Nivel 5: Innovador**

Procesos optimizados y mejorados continuamente. Uso de tecnologías avanzadas y prácticas innovadoras.

Ejemplo: La empresa emplea tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para optimizar sus procesos de gestión de proveedores y se enfoca en la innovación constante.

Posterior a la definición de características generales por cada nivel se establecen las características particulares por cada factor evaluado tal como se muestra en la tabla 28.

**Tabla 28**

*Definición de característica particulares por cada factor evaluado vs nivel de madurez*

Niveles de Madurez evaluados	Factores				
	Primer Factor, Estrategia Y Estructura	Segundo Factor, Gestión De Las Relaciones Con Los Proveedores	Tercer Factor, Compras Orientadas Al Valor	Cuarto Factor, Coordinación Interfuncional	Quinto Factor, Orientación Al Mercado y Al Desempeño
	1	2	3	4	5
Nivel 5: Innovador (17-20 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos operacionales optimizados y mejorados continuamente.</li> <li>Uso de tecnologías avanzadas para la gestión integral de la cadena de suministro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores optimizadas y mejoradas continuamente.</li> <li>Innovación en el diseño de productos alineados con la cadena de abastecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de valor optimizada y mejorada continuamente.</li> <li>Cultura de equidad y actitud positiva en la resolución de problemas proveedor-cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interfuncional optimizada y mejorada continuamente.</li> <li>Cultura del cumplimiento de órdenes para la satisfacción organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al mercado optimizada y mejorada continuamente.</li> <li>Proceso de mejora de atributos de productos altamente innovador.</li> </ul>
Nivel 4: Optimizado (13-16 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos operacionales medidos y gestionados cuantitativamente.</li> <li>Integración de tecnologías avanzadas en la gestión de producción y distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores gestionadas y medidas cuantitativamente.</li> <li>Cumplimiento de buenas prácticas y normas de gestión de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de valor medida y gestionada cuantitativamente.</li> <li>Coordinación interfuncional para mejorar las características técnicas del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interfuncional medida y gestionada cuantitativamente.</li> <li>Normas orientadas a objetivos comunes con la red de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al mercado medida y gestionada cuantitativamente.</li> <li>Innovación en productos basada en análisis de la competencia.</li> </ul>
Nivel 3: Estandarizado (9-12 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos operacionales estandarizados y documentados.</li> <li>Sistema de información centralizado para la gestión logística y de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores estandarizadas y gestionadas.</li> <li>Alta confianza y compromiso del equipo de gestión de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de valor de los productos estandarizada.</li> <li>Aplicación de normas técnicas para influir en el valor creado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interfuncional estandarizada y gestionada.</li> <li>Compromiso para compartir costos operacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al mercado estandarizada y gestionada.</li> <li>Mejora continua de atributos de productos basada en la competencia.</li> </ul>
Nivel 2: Desarrollado (5-8 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos básicos de abastecimiento, producción, distribución y logística inversa documentados.</li> <li>Uso de tecnologías de información en algunas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores documentadas.</li> <li>Compromiso básico para negocios a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque básico en la gestión de valor de los productos.</li> <li>Relaciones de calidad con proveedores documentadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación básica entre áreas interfuncionales.</li> <li>Documentación de la integración horizontal y vertical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación básica de la orientación al mercado.</li> <li>Evaluación de productos de la competencia.</li> </ul>
Nivel 1: Inicial (1-4 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos operacionales no estandarizados.</li> <li>Uso limitado de tecnologías de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores basadas en transacciones individuales.</li> <li>Baja credibilidad y compromiso del equipo de gestión de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque en el precio más que en el valor.</li> <li>Baja equidad y actitud positiva en la resolución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja influencia de áreas interfuncionales en el proceso de compras.</li> <li>Integración horizontal y vertical limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque limitado en la competencia y mejora de atributos de productos.</li> <li>Baja orientación al mercado.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

Una vez se tienen definidas las características y rangos de calificación por cada nivel de madurez se grafican los resultados para obtener una valoración del desempeño en cada uno de los factores dando los primeros indicios de los hallazgos, oportunidades y recomendaciones para la empresa Beity S.A.S.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los factores sobrepuestos en la tabla de descripción de los niveles de madurez en la cual se grafica la meta asociada al nivel de madurez 4: Optimizado, la calificación de autoevaluación y la calificación validada. Ver tabla 29. La meta de alcanzar el nivel de madurez 4: Optimizado es esencial para que Beity S.A.S. pueda mejorar su desempeño, reducir costos, aumentar la eficiencia y mantenerse competitivo en el mercado. Esta meta no solo aborda las necesidades actuales de la empresa, sino que también la prepara para futuros desafíos de ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales.

**Tabla 29**

*Resultados obtenidos por cada factor evaluados vs nivel de madurez*

Factor \ Nivel	Primer Factor, Estrategia Y Estructura	Segundo Factor, Gestión De Las Relaciones Con Los Proveedores	Tercer Factor, Compras Orientadas Al Valor	Cuarto Factor, Coordinación Interfuncional	Quinto Factor, Orientación Al Mercado Y Al Desempeño
	1	2	3	4	5
Nivel 5: Innovador (17-20 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos operacionales optimizados y mejorados continuamente.</li> <li>Uso de tecnologías avanzadas para la gestión integral de la cadena de suministro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores optimizadas y mejoradas continuamente</li> <li>Innovación en el diseño de productos alineados con la cadena de abastecimiento..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de valor optimizada y mejorada continuamente.</li> <li>Cultura de equidad y actitud positiva en la resolución de problemas proveedor-cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interfuncional optimizada y mejorada continuamente.</li> <li>Cultura del cumplimiento de órdenes para la satisfacción organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al mercado optimizada y mejorada continuamente.</li> <li>Proceso de mejora de atributos de productos altamente innovador.</li> </ul>
Nivel 4: Optimizado (13-16 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos operacionales medidos y gestionados cuantitativamente.</li> <li>Integración de tecnologías avanzadas en la gestión de producción y distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores gestionadas y medidas cuantitativamente.</li> <li>Compromiso con normas técnicas y normas de gestión de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de valor medida y gestionada cuantitativamente.</li> <li>Normas técnicas para mejorar las características técnicas del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interfuncional medida y gestionada cuantitativamente.</li> <li>Normas orientadas a objetivos comunes con la red de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al mercado medida y gestionada cuantitativamente.</li> <li>Innovación de productos basada en análisis de la competencia.</li> </ul>
Nivel 3: Estandarizado (9-12 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos operacionales estandarizados y documentados.</li> <li>Sistema de información centralizado para la gestión logística y de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores estandarizadas y gestionadas.</li> <li>Alta confianza y compromiso del equipo de gestión de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de valor de los productos estandarizada.</li> <li>Aplicación de normas técnicas para influir en el valor creado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interfuncional estandarizada y gestionada.</li> <li>Compromiso para compartir costos operacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al mercado estandarizada y gestionada.</li> <li>Mejora continua de atributos de productos basada en la competencia.</li> </ul>
Nivel 2: Desarrollado (5-8 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos básicos de abastecimiento, producción, distribución y logística inversa documentados.</li> <li>Uso de tecnologías de información en algunas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores documentadas.</li> <li>Compromiso básico para negocios a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque básico en la gestión de valor de los productos.</li> <li>Relaciones de calidad con proveedores documentadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación básica entre áreas interfuncionales.</li> <li>Documentación de la integración horizontal y vertical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación básica de la orientación al mercado.</li> <li>Evaluación de productos de la competencia.</li> </ul>
Nivel 1: Inicial (1-4 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos operacionales no estandarizados.</li> <li>Uso limitado de tecnologías de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con proveedores basadas en transacciones individuales.</li> <li>Baja credibilidad y compromiso del equipo de gestión de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque en el precio más que en el valor.</li> <li>Baja equidad y actitud positiva en la resolución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja influencia de áreas interfuncionales en el proceso de compras.</li> <li>Integración horizontal y vertical limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque limitado en la competencia y mejora de atributos de productos.</li> <li>Baja orientación al mercado.</li> </ul>

● Auto Evaluación      ● Evaluación Validada      ● Meta

*Nota. Elaboración propia.*

Una vez se consolidan los resultados por cada factor se realiza un análisis que permite identificar los hallazgos, oportunidades de mejora y recomendaciones que son un insumo clave para el diseño de estrategias logísticas para Beity S.A.S.

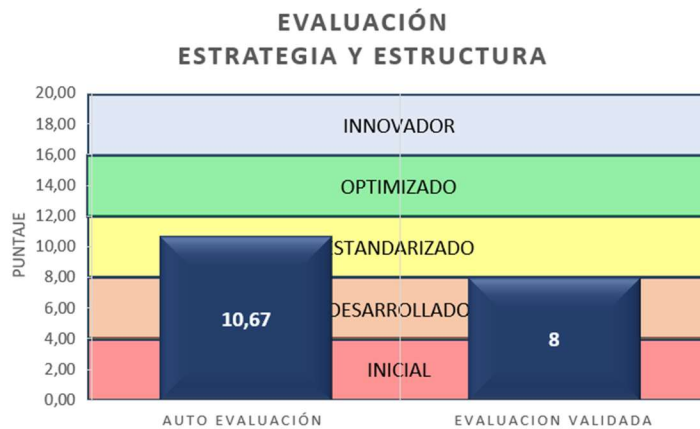
A continuación, se muestran los análisis que se llevaron a cabo por cada factor evaluado.

**Primer factor: Estrategia y estructura**

Se presentan los resultados obtenidos sobrepuestos en los niveles de madurez que se puede observar en la figura 26 y 27.

**Figura 26**

*Resultados primer factor: Estrategia y estructura*



*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 27**

*Análisis primer factor: Estrategia y estructura*

### **HALLAZGOS**

- Los procesos operacionales no están estandarizados, lo que puede afectar la eficiencia.
- La empresa no cuenta con tecnologías de información integrada para la gestión logística, inventarios y ventas.
- Existe una diferencia entre la autoevaluación y la evaluación validada, indicando una sobreestimación de las capacidades actuales.

### **OPORTUNIDADES Y RECOMENDACIONES**

- Implementar procedimientos operativos estándar para mejorar la eficiencia y reducir errores.
- Adoptar un sistema de gestión de información para mejorar la coordinación y seguimiento de las operaciones. para optimizar el almacenamiento y la distribución de productos, esto aportaría en aumento del 15% en la eficiencia operativa.
- Capacitar al personal en los nuevos procedimientos y tecnologías. Reducción del 10% en los tiempos de producción y disminución del 5% en los errores de fabricación.
- Realizar evaluaciones y auditorias periódicas para actualizar y revisar los avances

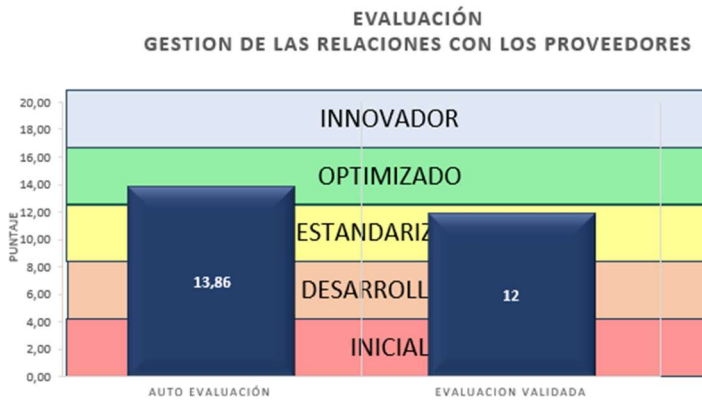
*Nota.* Elaboración propia.

### **Segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave**

Se presentan los resultados obtenidos sobrepuestos en los niveles de madurez que se puede observar en la figura 28 y 29.

**Figura 28**

*Resultados segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave*



*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 29**

*Análisis segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave*

**HALLAZGOS**

- Aunque hay una buena base, se necesita fortalecer la confianza y el compromiso a largo plazo con los proveedores. La empresa necesita asegurarse de que sigue correctamente las reglas y prácticas recomendadas cuando trabaja con sus proveedores.
- Mantener una comunicación clara, tener una comunicación abierta y transparente con los proveedores para evitar malentendidos y problemas.

**OPORTUNIDADES Y RECOMENDACIONES**

- Desarrollar programas de colaboración a largo plazo con los proveedores.
- Asegurar el cumplimiento de los acuerdos y estándares de calidad.
- Establecer canales de comunicación claros y regulares con los proveedores. Disminución del 10% en los errores de pedidos.
- Realizar auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento de los estándares.

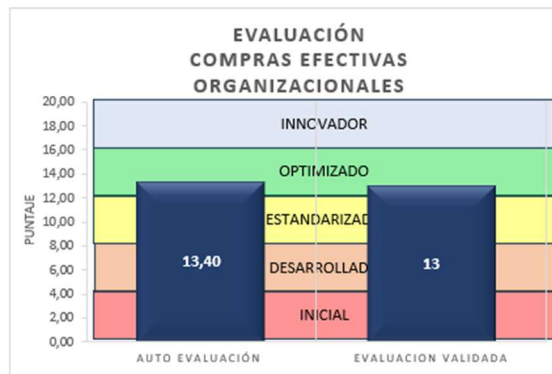
*Nota.* Elaboración propia.

**Tercer factor: Compras efectivas organizacionales**

Se presentan los resultados obtenidos sobrepuestos en los niveles de madurez que se puede observar en la figura 30 y 31.

**Figura 30**

*Resultados tercer factor: Compras efectivas organizacionales*



*Nota.* Elaboración propia.



**Figura 31**

Análisis tercer factor: Compras efectivas organizacionales

**HALLAZGOS**

- La empresa ya se enfoca en gestionar el valor de sus productos, lo cual es positivo. Sin embargo, siempre hay oportunidades para mejorar. Esto podría incluir revisar y optimizar continuamente los procesos de compra, asegurarse de que los productos cumplen con las expectativas de los clientes y buscar formas de agregar más valor a los productos sin aumentar significativamente los costos.
- La empresa debe asegurarse de que las normas técnicas se apliquen de manera consistente en todos los procesos de compra. Esto incluye seguir estándares de calidad y especificaciones técnicas de manera uniforme.

**OPORTUNIDADES Y RECOMENDACIONES**

- Recoger y analizar la retroalimentación de los clientes para ajustar los procesos de compra.
- Revisar y mejorar continuamente los procesos de compra.
- Buscar continuamente practicas de sostenibilidad aplicables con Certificaciones Ambientales.
- Desarrollo de nuevos productos y uso de materiales sostenibles puede aportar un Incremento del 20% en la cuota de mercado.

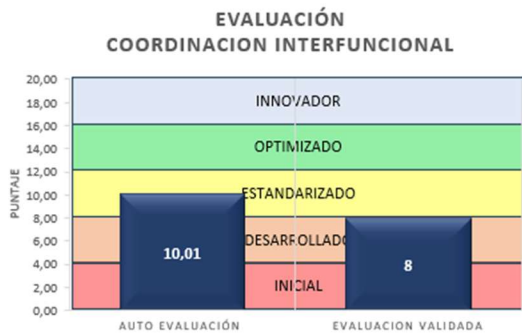
*Nota.* Elaboración propia.

**Cuarto factor: Coordinación interfuncional**

Se presentan los resultados obtenidos sobrepuestos en los niveles de madurez que se puede observar en la figura 32 y 33.

**Figura 32**

*Resultados cuarto factor: Coordinación interfuncional*



*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 33**

*Análisis cuarto factor: Coordinación interfuncional*

### HALLAZGOS

- Las áreas de compras y manufactura no están bien conectadas, lo que dificulta la coordinación entre ellas.
- Los empleados de otras áreas de la empresa no tienen mucha participación en el proceso de compras, lo que limita su influencia.
- No se lleva los tiempos de productividad de cada una de las etapas de fabricación de cada uno de los productos, lo que podría ayudar a mejorar el rendimiento de la empresa.

### OPORTUNIDADES Y RECOMENDACIONES

- Mejorar la coordinación entre las áreas de compras y manufactura. Implementación de un sistema ERP que integre los planes estratégicos, tácticos y operacionales. Mejora del 20% en la coordinación interfuncional.
- Involucrar a empleados de otras áreas en el proceso de compras.
- Implementar sistemas de gestión de tiempos de productividad.
- Organizar reuniones regulares entre departamentos para mejorar la coordinación.

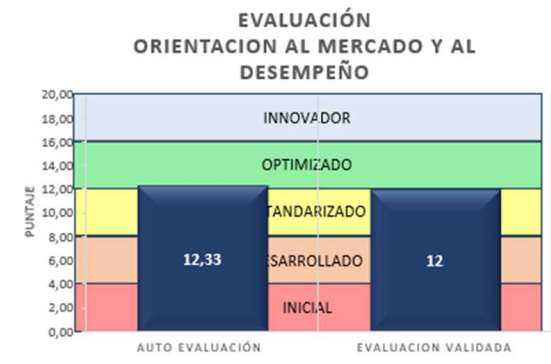
*Nota.* Elaboración propia.

**Quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño**

Se presentan los resultados obtenidos sobrepuestos en los niveles de madurez que se puede observar en la figura 34 y 35.

**Figura 34**

*Resultados quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño*



Nota. Elaboración propia.

**Figura 35**

*Análisis quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño*

**HALLAZGOS**

- La gestión de proveedores debe enfocarse más en mejorar los atributos de calidad de los productos en comparación con la competencia.
- Es muy importante que todos los aliados y colaboradores en la red logística (como proveedores, transportistas y distribuidores) compartan valores y enfoques similares. Esto se refiere a tener una visión y objetivos comunes sobre cómo se deben hacer las cosas.
- La gestión de proveedores debe reforzar su orientación al mercado, asegurando que los requerimientos del cliente sean fundamentales.

**OPORTUNIDADES Y RECOMENDACIONES**

- Enfocar la gestión y selección de proveedores en la mejora y calidad de los productos. Reducción del 15% en los costos de adquisición de materiales.
- Asegurar que los aliados y colaboradores compartan valores y enfoques similares.
- Realizar estudios de mercado para entender mejor las necesidades del cliente.
- Analizar nuevos mercados y sus redes de distribución internacionales. Implementación de campañas de marketing digital y expansión de canales

Nota. Elaboración propia.

**Consideraciones en torno a la visión de la compañía de iniciar el proceso de internacionalización a 2026:**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en un nivel de madurez entre 2 y 3 (Desarrollado y estandarizado) para cada uno de los factores involucrados (Estrategia y estructura, Gestión de las relaciones con proveedores clave, Compras efectivas organizacionales, Coordinación interfuncional y Orientación al mercado y al desempeño) la recomendación en torno a la visión de la compañía de iniciar el proceso de internacionalización en 2026 debe revisarse a la luz de las oportunidades de mejora identificadas con las cuales se requiere fortalecer los factores internos de la compañía relacionados con optimización de costos operativos, gestión de proveedores clave, mejora en la calidad de los productos, entre otros, que impacte positivamente en la productividad, competitividad y rentabilidad de la organización y de esta forma se pueda enfrentar al reto de la internacionalización. En este sentido el diseño de estrategias y su correspondiente plan de intervención se enfocará en fortalecer a la compañía para mejorar su desempeño, su nivel de madurez frente a su cadena de valor y fortalecerse como organización para posteriormente ir sentando las bases para construir su plan estratégico de internacionalización.

### **Plan de Intervención**

#### **Fase 4. Diseño de estrategia logística**

Para llevar a cabo el diseño de la estrategia logística se hizo una lluvia de ideas por cada factor evaluado teniendo en cuenta los hallazgos y las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico organizacional.

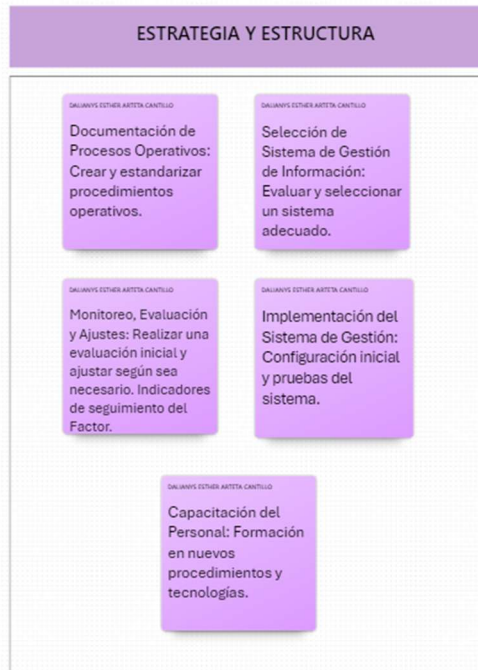
Esta lluvia de ideas se registró en el aplicativo “whiteboard” de Microsoft 365 al cual se puede acceder en el siguiente enlace:

[https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:wb/g/personal/darteta77643\\_universidadean\\_edu\\_co/ETN1AYZgIIV\\_Eil87JEe2wRkBDJRUX-jOvRp2-9JlvRqAOQ?e=ltrhXy](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:wb/g/personal/darteta77643_universidadean_edu_co/ETN1AYZgIIV_Eil87JEe2wRkBDJRUX-jOvRp2-9JlvRqAOQ?e=ltrhXy)

En la figura 36 se muestran las estrategias planteadas para el primer factor: Estrategia y estructura.

**Figura 36**

*Estrategias primer factor: Estrategia y Estructura*

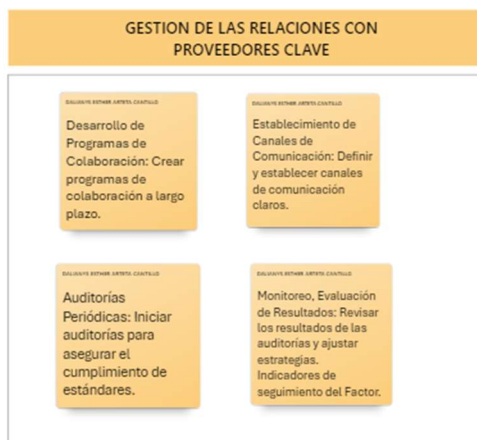


*Nota.* Elaboración propia.

En la figura 37 se muestran las estrategias planteadas para el segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave.

**Figura 37**

*Estrategias segundo factor: Gestión de las relaciones con proveedores clave*

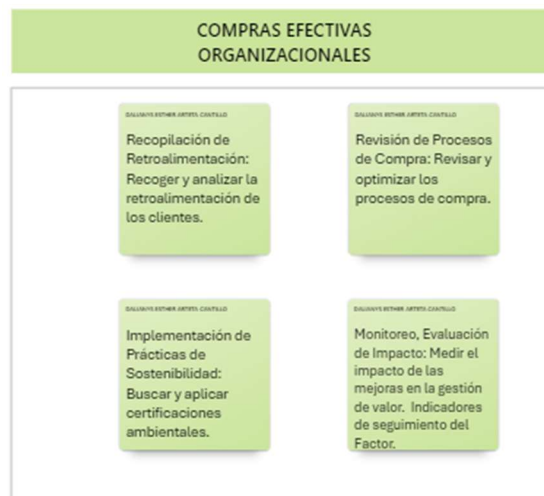


*Nota.* Elaboración propia.

En la figura 38 se muestran las estrategias planteadas para el tercer factor: Compras efectivas organizacionales.

**Figura 38**

*Estrategias tercer factor: Compras efectivas organizacionales*

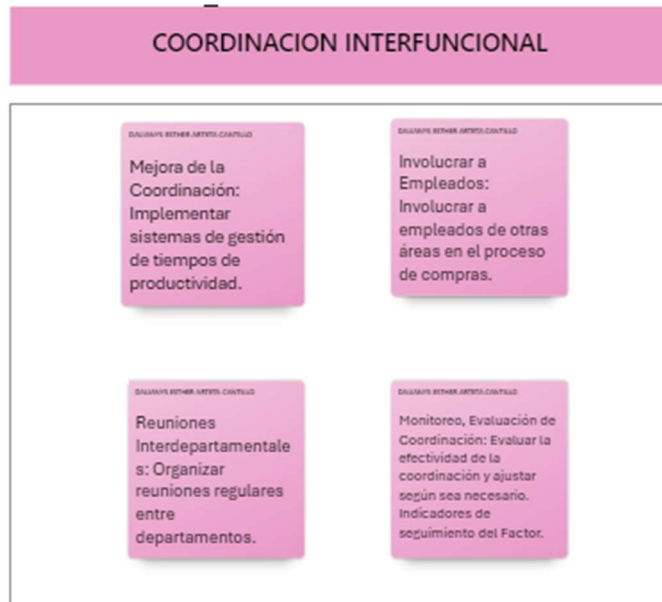


*Nota.* Elaboración propia.

En la figura 39 se muestran las estrategias planteadas para el cuarto factor: Coordinación interfuncional.

Figura 39

Estrategias cuarto factor: Coordinación interfuncional



Nota. Elaboración propia.

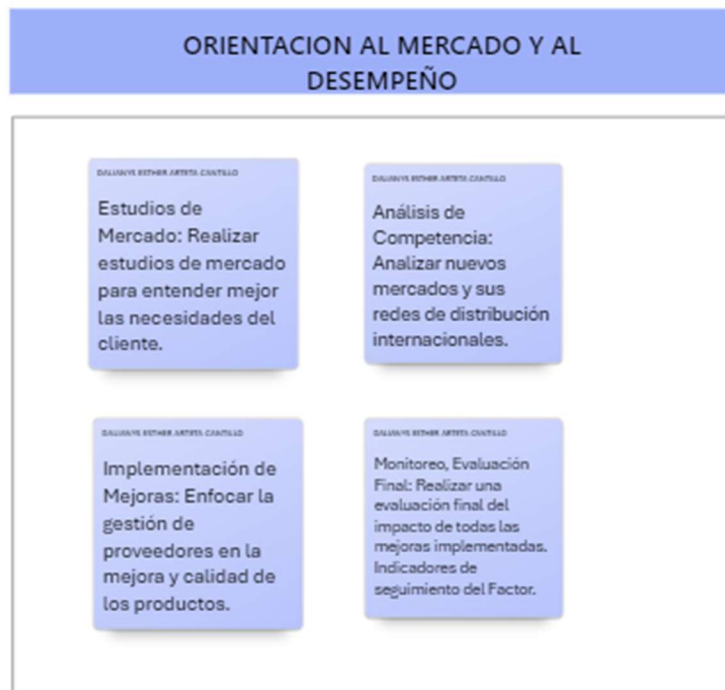
En la figura 40 se muestran las estrategias planteadas para el quinto factor:

Orientación al mercado y al desempeño.



**Figura 40**

*Estrategias quinto factor: Orientación al mercado y al desempeño*



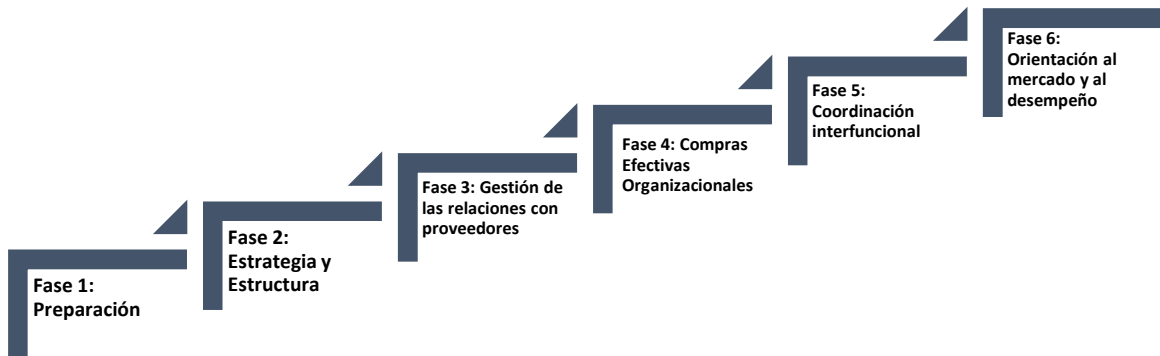
*Nota.* Elaboración propia.

### **Fase 5. Estructuración del Plan de Intervención**

Teniendo como insumo la fase anterior se estructura el plan de intervención conformado por seis fases a saber: Fase 1: Preparación, Fase 2: Estrategia y Estructura, Fase 3: Gestión de las relaciones con proveedores, Fase 4: Compras efectivas organizacionales, Fase 5: Coordinación Interfuncional, Fase 6: Orientación al mercado y al desempeño las cuales están representadas en la figura 40. Este plan tiene como plazo estimado de ejecución 12 meses contados a partir del mes de enero de 2025.

**Figura 41**

*Fases planteadas en el plan de intervención*



*Nota.* Elaboración propia.

A continuación, se presentan las actividades asociadas a cada una de las fases planteadas.

### **Fase 1: Preparación**

- Reunión Inicial: Presentación de hallazgos y plan de acción a todos los involucrados.
- Asignación de Roles y Responsabilidades: Designar líderes para cada factor.
- Plan de comunicación interna y externa donde se establezcan objetivos, audiencia, mensaje clave, canales de comunicación, calendario de comunicaciones, responsables, evaluación y retroalimentación.
- Establecer Herramienta de seguimiento "Curva S" de la implementación. Se sugiere tomar como guía la curva S adjunta al plan de intervención propuesto.

### **Fase 2: Estrategia y Estructura**

- Documentación de Procesos Operativos: Crear y estandarizar procedimientos operativos.
  - Identificación de Procesos Clave: Determinar los procesos operativos esenciales.
  - Creación de Procedimientos: Redactar procedimientos detallados para cada proceso.
  - Estandarización: Asegurar que los procedimientos sean consistentes y aplicables en toda la organización.
  - Revisión y Aprobación: Validar los procedimientos con los responsables de cada área.
- Selección de Sistema de Gestión de Información: Evaluar y seleccionar un sistema adecuado.
  - Análisis de Requisitos: Identificar las necesidades específicas de la empresa.
  - Investigación de Opciones: Evaluar diferentes sistemas de gestión disponibles en el mercado.
  - Pruebas Piloto: Realizar pruebas con los sistemas preseleccionados.
  - Selección Final: Elegir el sistema que mejor se adapte a las necesidades identificadas.
- Implementación del Sistema de Gestión: Configuración inicial y pruebas del sistema.

- Configuración Inicial: Ajustar el sistema según los requisitos de la empresa.
- Migración de Datos: Transferir datos existentes al nuevo sistema.
- Pruebas de Funcionamiento: Realizar pruebas para asegurar que el sistema funcione correctamente.
- Resolución de Problemas: Identificar y solucionar cualquier problema que surja durante las pruebas.
- Capacitación del Personal: Formación en nuevos procedimientos y tecnologías.
  - Desarrollo de Materiales de Capacitación: Crear manuales y guías de usuario.
  - Programación de Sesiones de Capacitación: Organizar sesiones de formación para el personal.
  - Evaluación de la Capacitación: Medir la efectividad de la capacitación mediante pruebas y retroalimentación.
  - Soporte Continuo: Proveer asistencia continua para resolver dudas y problemas.
- Monitoreo, Evaluación y Ajustes: Realizar una evaluación inicial y ajustar según sea necesario. Indicadores de seguimiento del Factor.
  - Establecimiento de Indicadores de Rendimiento: Definir métricas para evaluar el éxito del sistema.
  - Monitoreo Regular: Realizar seguimientos periódicos para evaluar el rendimiento.
  - Evaluación Inicial: Hacer una evaluación completa después de la implementación inicial.
  - Ajustes y Mejoras: Realizar ajustes basados en los resultados de la evaluación y la retroalimentación recibida.

### **Fase 3: Gestión de la relación con proveedores**

- Desarrollo de Programas de Colaboración: Crear programas de colaboración a largo plazo.

- Identificación de Proveedores Clave: Seleccionar proveedores estratégicos para colaboraciones a largo plazo.
- Definición de Objetivos Comunes: Establecer metas y objetivos compartidos con los proveedores.
- Creación de Acuerdos de Colaboración: Formalizar acuerdos que definan roles, responsabilidades y expectativas.
- Implementación de Proyectos Conjuntos: Iniciar proyectos piloto para fortalecer la colaboración.
- Establecimiento de Canales de Comunicación: Definir y establecer canales de comunicación claros.
  - Evaluación de Canales Existentes: Revisar los canales de comunicación actuales y su efectividad.
  - Definición de Nuevos Canales: Identificar y establecer nuevos canales de comunicación, como plataformas digitales.
  - Capacitación en Comunicación: Formar al personal y a los proveedores en el uso de los nuevos canales.
  - Monitoreo de la Comunicación: Realizar seguimientos periódicos para asegurar la efectividad de los canales.
- Auditorías Periódicas: Iniciar auditorías para asegurar el cumplimiento de estándares.
  - Planificación de Auditorías: Establecer un calendario de auditorías regulares.
  - Desarrollo de Criterios de Auditoría: Definir los estándares y criterios que se evaluarán.
  - Ejecución de Auditorías: Realizar auditorías en los proveedores para asegurar el cumplimiento de los estándares.
  - Informe de Resultados: Documentar los hallazgos y compartirlos con los proveedores.
- Monitoreo, Evaluación de Resultados: Revisar los resultados de las auditorías y ajustar estrategias. Indicadores de seguimiento del Factor.
  - Establecimiento de Indicadores de Rendimiento: Definir métricas para evaluar el desempeño de los proveedores.

- Revisión de Resultados: Analizar los resultados de las auditorías y el desempeño general.
- Ajustes y Mejoras: Implementar cambios y mejoras basados en los resultados y la retroalimentación recibida.
- Comunicación de Resultados: Informar a los proveedores sobre los resultados y las acciones a tomar.

#### **Fase 4: Compras efectivas organizacionales**

- Recopilación de Retroalimentación: Recoger y analizar la retroalimentación de los clientes.
  - Encuestas a Clientes: Diseñar y distribuir encuestas para recoger opiniones sobre el proceso de compra.
  - Análisis de Datos: Analizar los datos recopilados para identificar áreas de mejora.
  - Reuniones de Retroalimentación: Organizar reuniones con clientes clave para obtener retroalimentación directa.
  - Implementación de Sugerencias: Aplicar las sugerencias viables para mejorar el proceso de compra.
- Revisión de Procesos de Compra: Revisar y optimizar los procesos de compra.
  - Mapeo de Procesos Actuales: Documentar y revisar los procesos de compra existentes.
  - Identificación de Ineficiencias: Detectar áreas donde se pueden hacer mejoras.
  - Optimización de Procesos: Rediseñar los procesos para aumentar la eficiencia y reducir costos.
  - Automatización: Implementar herramientas tecnológicas para automatizar partes del proceso de compra
- Implementación de Prácticas de Sostenibilidad: Buscar y aplicar certificaciones ambientales
  - Investigación de Certificaciones: Identificar certificaciones ambientales relevantes para la industria.

- Evaluación de Proveedores: Seleccionar proveedores que cumplan con los estándares de sostenibilidad.
- Adopción de Prácticas Verdes: Implementar prácticas sostenibles en el proceso de compra, como la reducción de residuos y el uso de materiales reciclables.
- Monitoreo de Cumplimiento: Asegurar que los proveedores mantengan las prácticas sostenibles acordadas.
- Monitoreo, Evaluación de Impacto: Medir el impacto de las mejoras en la gestión de valor. Indicadores de seguimiento del Factor.
  - Definición de Indicadores de Rendimiento: Establecer métricas para medir el impacto de las mejoras implementadas.
  - Recolección de Datos: Recoger datos periódicamente para evaluar el desempeño.
  - Análisis de Impacto: Analizar los datos para determinar el impacto de las mejoras en la gestión de valor.
  - Ajustes y Mejoras Continuas: Realizar ajustes basados en los resultados del análisis y continuar mejorando los procesos.

#### **Fase 5: Coordinación Interfuncional**

- Mejora de la Coordinación: Implementar sistemas de gestión de tiempos de productividad.
  - Evaluación de Necesidades: Identificar las áreas que requieren mejor coordinación.
  - Selección de Sistemas de Gestión: Evaluar e implementar sistemas de gestión de tiempos y productividad adecuados.
  - Capacitación en Nuevos Sistemas: Formar a los empleados en el uso de los nuevos sistemas.
  - Monitoreo de Uso: Supervisar el uso de los sistemas para asegurar su efectividad.
- Involucrar a Empleados: Involucrar a empleados de otras áreas en el proceso de compras.
  - Identificación de Áreas Clave: Determinar qué áreas y empleados deben estar involucrados en el proceso de compras.

- Desarrollo de Programas de Participación: Crear programas que fomenten la participación activa de empleados de diferentes áreas.
- Sesiones de Retroalimentación: Organizar sesiones para recoger opiniones y sugerencias de los empleados.
- Reconocimiento y Recompensas: Implementar un sistema de reconocimiento para los empleados que contribuyan significativamente.
- Reuniones Interdepartamentales: Organizar reuniones regulares entre departamentos.
  - Planificación de Reuniones: Establecer un calendario regular de reuniones entre departamentos.
  - Definición de Agendas: Crear agendas claras y específicas para cada reunión.
  - Facilitación de la Comunicación: Utilizar herramientas y técnicas que faciliten la comunicación efectiva durante las reuniones.
  - Seguimiento de Acuerdos: Documentar y hacer seguimiento de los acuerdos y acciones decididas en las reuniones.
- Monitoreo, Evaluación de Coordinación: Evaluar la efectividad de la coordinación y ajustar según sea necesario. Indicadores de seguimiento del Factor.
  - Definición de Indicadores de Rendimiento: Establecer métricas para evaluar la efectividad de la coordinación interfuncional.
  - Recolección de Datos: Recoger datos periódicamente para evaluar el desempeño.
  - Análisis de Resultados: Analizar los datos para identificar áreas de mejora.
  - Ajustes y Mejoras: Implementar cambios basados en los resultados del análisis y continuar mejorando los procesos de coordinación.

#### **Fase 6: Orientación al mercado y al desempeño**

- Estudios de Mercado: Realizar estudios de mercado para entender mejor las necesidades del cliente.



- Definición de Objetivos: Establecer los objetivos específicos del estudio de mercado.
- Selección de Métodos de Investigación: Elegir métodos adecuados como encuestas, entrevistas y análisis de datos.
- Recolección de Datos: Recoger información relevante sobre las necesidades y preferencias de los clientes.
- Análisis de Resultados: Analizar los datos para identificar tendencias y oportunidades de mejora.
- Informe de Hallazgos: Documentar y presentar los hallazgos a las partes interesadas.
- Análisis de Competencia: Analizar nuevos mercados y sus redes de distribución internacionales.
  - Identificación de Competidores: Identificar los principales competidores en los nuevos mercados.
  - Evaluación de Estrategias: Analizar las estrategias de marketing y distribución de los competidores.
  - Análisis de Fortalezas y Debilidades: Evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores.
  - Identificación de Oportunidades: Detectar oportunidades para diferenciarse y mejorar la posición en el mercado.
  - Informe de Análisis: Crear un informe detallado con las conclusiones y recomendaciones.
- Implementación de Mejoras: Enfocar la gestión de proveedores en la mejora y calidad de los productos.
  - Evaluación de Proveedores: Revisar y seleccionar proveedores que cumplan con altos estándares de calidad.
  - Desarrollo de Planes de Mejora: Crear planes específicos para mejorar la calidad de los productos.
  - Implementación de Cambios: Aplicar las mejoras en la gestión de proveedores y en los procesos de producción.
  - Monitoreo de Calidad: Supervisar continuamente la calidad de los productos y servicios.

- Valoración de Clientes: Recoger y analizar la retroalimentación de los clientes sobre las mejoras implementadas.
- Monitoreo, Evaluación Final: Realizar una evaluación final del impacto de todas las mejoras implementadas. Indicadores de seguimiento del Factor.
  - Definición de Indicadores de Rendimiento: Establecer métricas para evaluar el impacto de las mejoras.
  - Recolección de Datos: Recoger datos periódicamente para evaluar el desempeño.
  - Análisis de Impacto: Analizar los datos para determinar el impacto de las mejoras en la gestión de valor.
  - Informe de Evaluación: Documentar los resultados y presentar un informe final.
  - Ajustes y Mejoras Continuas: Realizar ajustes basados en los resultados del análisis y continuar mejorando los procesos.

A continuación, se presenta el enlace del archivo en Excel donde se estructuró el plan con un horizonte de ejecución estimado de 12 meses incluyendo la curva S de seguimiento.

[Plan de Intervencion Beity.xlsx](#)

Como herramienta de seguimiento al plan se pueden marcar los avances en el cuadro en Excel o también se pueden visualizar los avances en un tablero digital que contiene mapeadas las fases de intervención con las principales actividades las cuales puedes ir desplazándose entre las siguientes columnas: “En ejecución”, “En revisión”, “Terminado” y por último “Descartadas”. Ver figura 42.

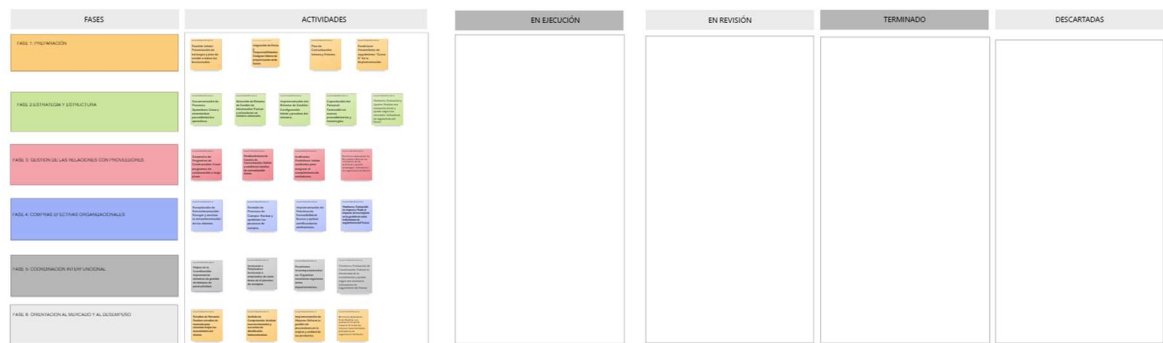
A continuación, se presenta el vínculo que permite acceder al tablero digital que contiene la herramienta de seguimiento sugerida a la empresa Beity.

[https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:wb:/g/personal/darteta77643\\_universidadean\\_edu\\_co/ERKAuFE-unNMm4Rb7\\_HvH-0Bnj8Qr4MbrTbXAEeMhv2lrA?e=P7beHU](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:wb:/g/personal/darteta77643_universidadean_edu_co/ERKAuFE-unNMm4Rb7_HvH-0Bnj8Qr4MbrTbXAEeMhv2lrA?e=P7beHU)

**Figura 42**

*Tablero digital como herramienta de seguimiento de la ejecución del plan*

**Seguimiento Plan de Acción Beity S.A.S**



*Nota.* Elaboración propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Beity S.A.S. ha identificado la necesidad de optimizar la gestión de proveedores para mejorar la eficiencia operativa. La implementación de tecnologías y prácticas innovadoras es crucial para lograr un control en los procesos de abastecimiento.

La empresa debe fortalecer la coordinación entre sus diferentes áreas funcionales. La implementación de sistemas de gestión de tiempos y productividad puede mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos.

Beity S.A.S. debe enfocarse en una fuerte orientación al mercado para ser más competitiva. Esto implica entender mejor las necesidades de los clientes y adaptar sus estrategias de marketing.

La innovación en productos y procesos es esencial para diferenciarse en el mercado. Beity S.A.S. debe continuar su compromiso con la sostenibilidad, lo cual no solo mejora su imagen corporativa, sino que también puede atraer a un segmento de mercado más amplio y consciente del medio ambiente.

El plan de intervención diseñado incluye fases claras y detalladas para implementar las estrategias logísticas propuestas. Este plan tiene un horizonte de ejecución de 12 meses y se enfoca en la preparación, estrategia y estructura, gestión de relaciones con proveedores, compras efectivas, coordinación interfuncional y orientación al mercado.

El presente trabajo ha cumplido con los objetivos planteados gestando un plan de intervención que para Beity S.A.S es el punto de partida de un camino hacia la optimización de sus procesos y el fortalecimiento empresarial que le permitirá asumir retos como el ingreso a nuevos mercados. En la tabla 30 se presenta el tablero donde se presenta la correspondencia entre los objetivos planteados y el capítulo donde se evidencia su cumplimiento.

**Tabla 30**

*Tablero de objetivos planteados y evidencia de cumplimiento*

Objetivo General	Objetivos Específicos		Evidencia
Diseñar un plan estratégico de logística basado en las teorías de la cadena de abastecimiento y orientación al mercado con el fin de mejorar el desempeño y productividad de la empresa Beity S.A.S de tal manera que pueda proyectarse para ingresar a nuevos mercados	1	Estudiar las fuentes de información necesarias para consolidar el estado del arte de la empresa y el sector al cual pertenece con el fin de identificar el contexto en el que opera y los desafíos a los cuales se enfrenta, de tal manera que sirva como insumo al proceso de diagnóstico empresarial.	Capítulo Diagnóstico Organizacional Fase 1: Estado del arte de Beity S.A.S
	2	Definir los factores y las variables involucradas en el instrumento que será aplicado en el diagnóstico empresarial para la empresa Beity S.A.S de acuerdo con el modelo logístico estructural	Capítulo Diagnóstico Organizacional Fase 2. Definición de factores asociados al instrumento de investigación y variables involucradas
	3	Desarrollar un diagnóstico organizacional basado en los siguientes factores: Orientación al mercado, Orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento, Gestión de proveedores, entre otros	Capítulo Diagnóstico Organizacional
	4	Diseñar un plan de intervención alineado con los resultados del diagnóstico utilizando los factores antes mencionados con el fin de mejorar el desempeño organizacional	Capítulo Plan de intervención

*Nota.* Elaboración propia

### **Recomendaciones**

Una vez ejecutadas las acciones que Beity considere viables en el plan de intervención generado en este trabajo es necesario hacer un seguimiento a los resultados financieros y operativos obtenidos de tal manera que se evalúe la efectividad de las acciones planteadas, se puedan hacer los ajustes requeridos en la planeación y de esta manera se cierre efectivamente el ciclo PHVA con un impacto positivo en la mejora continua. De esta manera puede orientar y asegurar el logro de los objetivos organizacionales.

Como próximas etapas de este proyecto una vez asegurados los factores internos de la compañía vinculados a la gestión de sus debilidades y potencialización de sus fortalezas podría seguir con la ejecución de un plan estratégico de internacionalización que puede apalancar el logro de la visión de la compañía a 2026 como lo tiene planteado inicialmente o ajustar su horizonte de tiempo por ocasión a las barreras a las cuales se deba enfrentar en el camino.

Analizar cómo las iniciativas de responsabilidad social empresarial pueden integrarse en la estrategia logística y de la cadena de suministro para generar valor añadido y fortalecer la relación con los clientes.

Analizar modelos de negocio colaborativos que permitan compartir recursos y capacidades para mejorar la competitividad y la sostenibilidad.

Implementar metodologías ágiles para la ejecución de las acciones propuestas partiendo de un mínimo producto viable que de acuerdo con los resultados obtenidos se pueda ir ampliando su alcance hasta lograr los objetivos que Beity como organización pretenda alcanzar.

### Referencias

Asociación Nacional de Comercio Exterior. (2023). *Informe del Índice de Desempeño Logístico 2023 Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.analdex.org/wp-content/uploads/2023/04/Informe-del-Indice-de-Desempeno-Logistico-2023-LPI-Banco-Mundial-1.pdf>

Arenal Laza, C. (2022). *Gestión de Proveedores*. MF1004. (1 ed.). Editorial Tutor Formación. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/215982>

Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3408>

Botero, J., Álvarez, F., & González, M. (2012). *Modelos de internacionalización para las pymes colombianas*. AD-minister, 1-28.

DOI: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/1343/1214/4390>

Carnicer Sospedra, D. Martínez Chávez, M. & Morales López, N. (2021). *Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones*. Guía práctica para su gestión integral. McGraw-Hill España. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/176437>



Casadejús Balmomero, J. M. (2023). *Manual de gestión financiera del comercio internacional*. 3. Marge Books. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/235983?page=13>

Chopra, S. (2020). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9397>

Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 2-13. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000065?via%3Dihub>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2021). *Encuesta Anual Manufacturera (EAM) Históricas*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2024). *Importaciones - Históricas*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones/importaciones-historicos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2024). *Exportaciones - Históricas*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones/exportaciones-historicos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2024). *Encuesta Nacional Manufacturera*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-con-enfoque-territorial-emmet/emmet-historicos>

Departamento Nacional de Planeación DNP (2023). *Encuesta Nacional Logística 2022*. Recuperado de [https://onl.dnp.gov.co/Documentos%20compartidos/ENL%202022\\_sin%20video%20ONL.pdf](https://onl.dnp.gov.co/Documentos%20compartidos/ENL%202022_sin%20video%20ONL.pdf)

EMIS. (2024). Recuperado de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=3115653&view-fins=all>

Fuentes Jiménez, P. A. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*, 25, 25-83. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454004.pdf>

García Bernabéu, A. M. & Mayor Vitoria, F. (2019). *Claves para la internacionalización de la empresa*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/122272>

Hernández-León, R., Cadena-Badilla, J. M., Vásquez-Quiroga, J., & León-Moreno, F. J. (2021). Efecto de un análisis de clientes y acciones interfuncionales de la empresa sobre las acciones estratégicas a clientes en la orientación al mercado en hoteles PYMES. *Revista de Administración y Negocios*, 22(1), 45-58. <https://rtyc.utn.edu.ar/index.php/ajea/article/download/1403/1354/7869>

Mendoza, D. L., Rojano Alvarado, Y. N., & Salas Solano, E. (2016). *El pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las PYMES*. M.B.A.

Sotavento, 27, 50–. <https://doi.org/10.18601/01233734.n27.04>

Montejano García, S., Campos García, R. M., & García Ramírez, R. (2017). *Ventajas competitivas en empresas manufactureras, resultado de los sistemas de producción y la innovación*. *Small Business International Review*, 1(1), 53–70.

<https://doi.org/10.26784/sbir.v1i1.7>

Murphy, P. R., Knemeyer, A. M.(2015). *Logística contemporánea*. Pearson Educación.  
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3691>

Ocampo Vélez, Pablo (2015). *La influencia de la orientación a la cadena de abastecimiento en la Gestión de Proveedores* (Tesis de doctorado). Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11120>

Organización de los Estados Americanos. (2011). *Las compras públicas sostenibles en América Latina*. *Departamento para la Gestión Pública Efectiva*. <https://ricq.org/wp-content/uploads/2020/02/Estudio-Las-Compras-Publicas-Sostenibles-en-America-Latina.pdf>

Ortiz Torres, M., Márquez Sánchez, F., Oramas Santos, O., & Marrero Ancizar, Y. (2018). *Metodología para la evaluación de proveedores. Caso de estudio: Empresa Especializada Importadora, Exportadora y Distribuidora para la Ciencia y la Técnica*

(EMIDICT). *Revista Espacios*, 39(27), 24.

<https://revistaespacios.com/a18v39n27/a18v39n27p24.pdf>

Ross, Stephen (2022) *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Recuperado de [https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=22468&pg=s9ml/chapter01/parte\\_1.xhtml](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=22468&pg=s9ml/chapter01/parte_1.xhtml)

Sanchez, Sangroni, Cruz, Medina (2021). *Retos actuales de la logística y la cadena de suministro*. Recuperado de <https://search-ebsohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=150281129&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Tundidor Díaz, A. (2015). *Cómo innovar en las pymes: manual de mejora a través de la innovación*. Barcelona, Spain: Marge Books. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/42174?page=234>.

Velasco Rodríguez, N. M. (II.), Villa Betancur, S. (II.) & Camacho Ahumada, S. M. (II.). (2023). *Gestión de la cadena de abastecimiento: eslabones, herramientas y tendencias*: (1 ed.). Universidad de los Andes. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/246219>

Villalba, R. (2017). *Modelos de resiliencia organizacional en las PYMES y su impacto en la cadena de abastecimiento*. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de La Información*, 4(8). <https://doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a35>

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES**

**A. Anexo. Plan de Intervención Beity S.A.S**

Fase	Actividades	Responsable	Peso	MES 1					
				Planeado		Ejecutado		Cump Acumulado	
				P	T	T	%	T Plan	% Cumpl
<b>1</b>	<b>Preparación</b>		<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>
1.1	Reunión Inicial: Presentación de hallazgos y plan de acción a todos los involucrados	Dirección General	1%	1%	1,0%	100%	1%	1%	100%
1.2	Asignación de Roles y Responsabilidades: Designar líderes de proyecto para cada factor.	Gerente Administrativo y RH	1%	1%	1,0%	100%	1%	1%	100%
1.3	Plan de Comunicación Interna y Externa.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%	1%	1%	100%	1%	1%	100%
1.4	Establecer Herramienta de seguimiento "Curva S" de la implementación.	Dirección General	2%	2%	2%	100%	2%	2%	100%
<b>2</b>	<b>Estrategia y Estructura</b>		<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
2.1	Documentación de Procesos Operativos: Crear y estandarizar procedimientos operativos.	Coordinador de Producción y Logística	3%	0%	0%		0%	0%	
2.1.1	Identificación de Procesos Clave: Determinar los procesos operativos esenciales.	Coordinador de Producción y Logística	1,0%				0%	0%	
2.1.2	Creación de Procedimientos: Redactar procedimientos detallados para cada proceso.	Coordinador de Producción y Logística	1,0%				0%	0%	
2.1.3	Estandarización: Asegurar que los procedimientos sean consistentes y aplicables en toda la organización.	Coordinador de Producción y Logística	0,5%				0%	0%	
2.1.4	Revisión y Aprobación: Validar los procedimientos con los responsables de cada área.	Coordinador de Producción y Logística	0,5%				0%	0%	
2.2	Selección de Sistema de Gestión de Información: Evaluar y seleccionar un sistema adecuado.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	3%	0%	0%		0,0%	0%	
2.2.1	Análisis de Requisitos: Identificar las necesidades específicas de la empresa.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	0,5%				0,0%	0%	
2.2.2	Investigación de Opciones: Evaluar diferentes sistemas de gestión disponibles en el mercado.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	0,5%				0,0%	0%	
2.2.3	Pruebas Piloto: Realizar pruebas con los sistemas preseleccionados.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
2.2.4	Selección Final: Elegir el sistema que mejor se adapte a las necesidades identificadas.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
2.3	Implementación del Sistema de Gestión: Configuración inicial y pruebas del sistema.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	3%	0%	0%		0,0%	0%	
2.3.1	Configuración Inicial: Ajustar el sistema según los requisitos de la empresa.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	0,5%				0,0%	0%	
2.3.2	Migración de Datos: Transferir datos existentes al nuevo sistema.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	0,5%				0,0%	0%	
2.3.3	Pruebas de Funcionamiento: Realizar pruebas para asegurar que el sistema funcione correctamente.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
2.3.4	Resolución de Problemas: Identificar y solucionar cualquier problema que surja durante las pruebas.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
2.4	Capacitación del Personal: Formación en nuevos procedimientos y tecnologías.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	3%	0%	0%		0,0%	0%	
2.4.1	Desarrollo de Materiales de Capacitación: Crear manuales y guías de usuario.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
2.4.2	Programación de Sesiones de Capacitación: Organizar sesiones de formación para el personal.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
2.4.3	Evaluación de la Capacitación: Medir la efectividad de la capacitación mediante pruebas y retroalimentación.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	0,5%				0,0%	0%	
2.4.4	Soporte Continuo: Proveer asistencia continua para resolver dudas y problemas.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	0,5%				0,0%	0%	
2.5	Monitoreo, Evaluación y Ajustes: Realizar una evaluación inicial y ajustar según sea necesario. Indicadores de seguimiento del Factor.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	3%	0%	0%		0,0%	0%	
2.5.1	Establecimiento de Indicadores de Rendimiento: Definir métricas para evaluar el éxito del sistema.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
2.5.2	Monitoreo Regular: Realizar seguimientos periódicos para evaluar el rendimiento.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
2.5.3	Evaluación Inicial: Hacer una evaluación completa después de la implementación inicial.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	0,5%				0,0%	0%	
2.5.4	Ajustes y Mejoras: Realizar ajustes basados en los resultados de la evaluación y el retroalimentación recibida.	Dirección General/Gerente Administrativo y RH/ Gerente de Marketing Diseño y Ventas	0,5%				0,0%	0%	

# DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Fase	Actividades	Responsable	Peso	MES 1							
				Planeado		Ejecutado		Cump. Mensual		Cump. Acumulado	
				P	T	T	%	T Plan	T Ejec	% Cumpl	
<b>3</b>	<b>Gestión de las relaciones con proveedores</b>		<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>			
<b>3.1</b>	<b>Desarrollo de Programas de Colaboración: Crear programas de colaboración a largo plazo.</b>	Gerente Administrativo y RH	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>			
3.1.1	Identificación de Proveedores Clave: Seleccionar proveedores estratégicos para colaboraciones a largo plazo.	Gerente Administrativo y RH	1%				0%	0%			
3.1.2	Definición de Objetivos Comunes: Establecer metas y objetivos compartidos con los proveedores.	Gerente Administrativo y RH	1%				0%	0%			
3.1.3	Creación de Acuerdos de Colaboración: Formalizar acuerdos que definan roles, responsabilidades y expectativas.	Gerente Administrativo y RH	2%				0%	0%			
3.1.4	Implementación de Proyectos Conjuntos: Iniciar proyectos piloto para fortalecer la colaboración.	Gerente Administrativo y RH	1%				0%	0%			
<b>3.2</b>	<b>Establecimiento de Canales de Comunicación: Definir y establecer canales de comunicación claros.</b>	Gerente Administrativo y RH	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0%</b>			
3.2.1	Evaluación de Canales Existentes: Revisar los canales de comunicación actuales y su efectividad.	Gerente Administrativo y RH	1%				0,0%	0%			
3.2.2	Definición de Nuevos Canales: Identificar y establecer nuevos canales de comunicación, como plataformas digitales.	Gerente Administrativo y RH	2%				0,0%	0%			
3.2.3	Capacitación en Comunicación: Formar al personal y a los proveedores en el uso de los nuevos canales.	Gerente Administrativo y RH	1%				0,0%	0%			
3.2.4	Monitoreo de la Comunicación: Realizar seguimientos periódicos para asegurar la efectividad de los canales.	Gerente Administrativo y RH	1%				0,0%	0%			
<b>3.3</b>	<b>Auditorías Periódicas: Iniciar auditorías para asegurar el cumplimiento de estándares.</b>	Gerente Administrativo y RH	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0%</b>			
3.3.1	Planificación de Auditorías: Establecer un calendario de auditorías regulares.	Gerente Administrativo y RH	1%				0,0%	0%			
3.3.2	Desarrollo de Criterios de Auditoría: Definir los estándares y criterios que se evaluarán.	Gerente Administrativo y RH	1%				0,0%	0%			
3.3.3	Ejecución de Auditorías: Realizar auditorías en los proveedores para asegurar el cumplimiento de los estándares.	Gerente Administrativo y RH	2%				0,0%	0%			
3.3.4	Informe de Resultados: Documentar los hallazgos y compartirlos con los proveedores.	Gerente Administrativo y RH	1%				0,0%	0%			
<b>3.4</b>	<b>Monitoreo, Evaluación de Resultados: Revisar los resultados de las auditorías y ajustar estrategias. Indicadores de seguimiento del Factor.</b>	Coordinador de Producción y Logística	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0%</b>			
3.4.1	Establecimiento de Indicadores de Rendimiento: Definir métricas para evaluar el desempeño de los proveedores.	Coordinador de Producción y Logística	2%				0,0%	0%			
3.4.2	Revisión de Resultados: Analizar los resultados de las auditorías y el desempeño general.	Coordinador de Producción y Logística	1%				0,0%	0%			
3.4.3	Ajustes y Mejoras: Implementar cambios y mejoras basados en los resultados y la retroalimentación recibida.	Coordinador de Producción y Logística	1%				0,0%	0%			
3.4.4	Comunicación de Resultados: Informar a los proveedores sobre los resultados y las acciones a tomar.	Coordinador de Producción y Logística	1%				0,0%	0%			

# DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Fase	Actividades	Responsable	Peso	MES 1					
				Planeado		Ejecutado		Cump Acumulado	
				P	T	T	%	T Plan	T Ejec
<b>4</b>	<b>Compras Efectivas Organizacionales</b>		<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	
<b>4.1</b>	<b>Recopilación de Retroalimentación: Recoger y analizar la retroalimentación de los clientes.</b>	<b>Gerente de Marketing Diseño y Ventas</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	
4.1.1	Encuestas a Clientes: Diseñar y distribuir encuestas para recoger opiniones sobre el proceso de compra.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0%	0%	
4.1.2	Análisis de Datos: Analizar los datos recopilados para identificar áreas de mejora.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	2%				0%	0%	
4.1.3	Reuniones de Retroalimentación: Organizar reuniones con clientes clave para obtener retroalimentación directa.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0%	0%	
4.1.4	Implementación de Sugerencias: Aplicar las sugerencias viables para mejorar el proceso de compra.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0%	0%	
<b>4.2</b>	<b>Revisión de Procesos de Compra: Revisar y optimizar los procesos de compra.</b>	<b>Gerente de Marketing Diseño y Ventas</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	
4.2.1	Mapeo de Procesos Actuales: Documentar y revisar los procesos de compra existentes.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
4.2.2	Identificación de Ineficiencias: Detectar áreas donde se pueden hacer mejoras.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
4.2.3	Optimización de Procesos: Rediseñar los procesos para aumentar la eficiencia y reducir costos.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	2%				0,0%	0%	
4.2.4	Automatización: Implementar herramientas tecnológicas para automatizar partes del proceso de compra.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
<b>4.3</b>	<b>Implementación de Prácticas de Sostenibilidad: Buscar y aplicar certificaciones ambientales.</b>	<b>Gerente de Marketing Diseño y Ventas</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	
4.3.1	Investigación de Certificaciones: Identificar certificaciones ambientales relevantes para la industria.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
4.3.2	Evaluación de Proveedores: Seleccionar proveedores que cumplan con los estándares de sostenibilidad.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
4.3.3	Adopción de Prácticas Verdes: Implementar prácticas sostenibles en el proceso de compra, como la reducción de residuos y el uso de materiales reciclables.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	2%				0,0%	0%	
4.3.4	Monitoreo de Cumplimiento: Asegurar que los proveedores mantengan las prácticas sostenibles acordadas.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
<b>4.4</b>	<b>Monitoreo, Evaluación de Impacto: Medir el impacto de las mejoras en la gestión de valor. Indicadores de seguimiento del Factor.</b>	<b>Gerente de Marketing Diseño y Ventas</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	
4.4.1	Definición de Indicadores de Rendimiento: Establecer métricas para medir el impacto de las mejoras implementadas.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	2%				0,0%	0%	
4.4.2	Recolección de Datos: Recoger datos periódicamente para evaluar el desempeño.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
4.4.3	Análisis de Impacto: Analizar los datos para determinar el impacto de las mejoras en la gestión de valor.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
4.4.4	Ajustes y Mejoras Continuas: Realizar ajustes basados en los resultados del análisis y continuar mejorando los procesos.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES**

Fase	Actividades	Responsable	Peso	MES 1					
				Planeado P	Ejecutado T	Cumpl Mensual	Cump Acumulado		
5	Coordinación Interfuncional		20%	0%	0%		T Plan	T Ejec	% Cump
5.1	<b>Mejora de la Coordinación: Implementar sistemas de gestión de tiempos de productividad.</b>	Dirección General	5%	0%	0%		0%	0%	
5.1.1	Evaluación de Necesidades: Identificar las áreas que requieren mejor coordinación.	Dirección General	2%				0%	0%	
5.1.2	Selección de Sistemas de Gestión: Evaluar e implementar sistemas de gestión de tiempos y productividad adecuados.	Dirección General	1%				0%	0%	
5.1.3	Capacitación en Nuevos Sistemas: Formar a los empleados en el uso de los nuevos sistemas.	Dirección General	1%				0%	0%	
5.1.4	Monitoreo de Uso: Supervisar el uso de los sistemas para asegurar su efectividad.	Dirección General	1%				0%	0%	
5.2	<b>Involucrar a Empleados: Involucrar a empleados de otras áreas en el proceso de compras.</b>	Dirección General	5%	0%	0%		0,0%	0%	
5.2.1	Identificación de Áreas Clave: Determinar qué áreas y empleados deben estar involucrados en el proceso de compras.	Dirección General	1%				0,0%	0%	
5.2.2	Desarrollo de Programas de Participación: Crear programas que fomenten la participación activa de empleados de diferentes áreas.	Dirección General	2%				0,0%	0%	
5.2.3	Sesiones de Retroalimentación: Organizar sesiones para recoger opiniones y sugerencias de los empleados.	Dirección General	1%				0,0%	0%	
5.2.4	Reconocimiento y Recompensas: Implementar un sistema de reconocimiento para los empleados que contribuyan significativamente.	Dirección General	1%				0,0%	0%	
5.3	<b>Reuniones Interdepartamentales: Organizar reuniones regulares entre departamentos.</b>	Dirección General	5%	0%	0%		0,0%	0%	
5.3.1	Planificación de Reuniones: Establecer un calendario regular de reuniones entre departamentos.	Dirección General	2%				0,0%	0%	
5.3.2	Definición de Agendas: Crear agendas claras y específicas para cada reunión.	Dirección General	1%				0,0%	0%	
5.3.3	Facilitación de la Comunicación: Utilizar herramientas y técnicas que faciliten la comunicación efectiva durante las reuniones.	Dirección General	1%				0,0%	0%	
5.3.4	Seguimiento de Acuerdos: Documentar y hacer seguimiento de los acuerdos y acciones decididas en las reuniones.	Dirección General	1%				0,0%	0%	
5.4	<b>Monitoreo, Evaluación de Coordinación: Evaluar la efectividad de la coordinación y ajustar según sea necesario. Indicadores de seguimiento del Factor.</b>	Dirección General	5%	0%	0%		0,0%	0%	
5.4.1	Definición de Indicadores de Rendimiento: Establecer métricas para evaluar la efectividad de la coordinación interfuncional.	Dirección General	2%				0,0%	0%	
5.4.2	Recolección de Datos: Recoger datos periódicamente para evaluar el desempeño.	Dirección General	1%				0,0%	0%	
5.4.3	Análisis de Resultados: Analizar los datos para identificar áreas de mejora.	Dirección General	1%				0,0%	0%	
5.4.4	Ajustes y Mejoras: Implementar cambios basados en los resultados del análisis y continuar mejorando los procesos de coordinación.	Dirección General	1%				0,0%	0%	



# DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOGISTICA QUE PERMITA QUE BEITY SAS PUEDA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Fase	Actividades	Responsable	Peso	MES 1					
				Planeado	Ejecutado	Cumpl Mensual		Cump Acumulado	
				P	T	T Plan	T Ejec	% Cumpl	% Cumpl
<b>6</b>	<b>Orientación al mercado y al desempeño</b>		<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	
<b>6.1</b>	<b>Estudios de Mercado: Realizar estudios de mercado para entender mejor las necesidades del cliente.</b>	<b>Gerente de Marketing Diseño y Ventas</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	
6.1.1	Definición de Objetivos: Establecer los objetivos específicos del estudio de mercado.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0%	0%	
6.1.2	Selección de Métodos de Investigación: Elegir métodos adecuados como encuestas, entrevistas y análisis de datos.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0%	0%	
6.1.3	Recolección de Datos: Recoger información relevante sobre las necesidades y preferencias de los clientes.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0%	0%	
6.1.4	Análisis de Resultados: Analizar los datos para identificar tendencias y oportunidades de mejora.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0%	0%	
6.1.5	Informe de Hallazgos: Documentar y presentar los hallazgos a las partes interesadas.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0%	0%	
<b>6.2</b>	<b>Análisis de Competencia: Analizar nuevos mercados y sus redes de distribución internacionales.</b>	<b>Gerente de Marketing Diseño y Ventas</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	
6.2.1	Identificación de Competidores: Identificar los principales competidores en los nuevos mercados.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.2.2	Evaluación de Estrategias: Analizar las estrategias de marketing y distribución de los competidores.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.2.3	Análisis de Fortalezas y Debilidades: Evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.2.4	Identificación de Oportunidades: Detectar oportunidades para diferenciarse y mejorar la posición en el mercado.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.2.5	Informe de Análisis: Crear un informe detallado con las conclusiones y recomendaciones.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
<b>6.3</b>	<b>Implementación de Mejoras: Enfocar la gestión de proveedores en la mejora y calidad de los productos.</b>	<b>Gerente de Marketing Diseño y Ventas</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	
6.3.1	Evaluación de Proveedores: Revisar y seleccionar proveedores que cumplan con altos estándares de calidad.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.3.2	Desarrollo de Planes de Mejora: Crear planes específicos para mejorar la calidad de los productos.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.3.3	Implementación de Cambios: Aplicar las mejoras en la gestión de proveedores y en los procesos de producción.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.3.4	Monitoreo de Calidad: Supervisar continuamente la calidad de los productos y servicios.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.3.5	Valoración de Clientes: Recoger y analizar la retroalimentación de los clientes sobre las mejoras implementadas.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
<b>6.4</b>	<b>Monitoreo, Evaluación Final: Realizar una evaluación final del impacto de todas las mejoras implementadas. Indicadores de seguimiento del Factor.</b>	<b>Gerente de Marketing Diseño y Ventas</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	
6.4.1	Definición de Indicadores de Rendimiento: Establecer métricas para evaluar el impacto de las mejoras.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.4.2	Recolección de Datos: Recoger datos periódicamente para evaluar el desempeño.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.4.3	Análisis de Impacto: Analizar los datos para determinar el impacto de las mejoras en la gestión de valor.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.4.4	Informe de Evaluación: Documentar los resultados y presentar un informe final.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
6.4.5	Ajustes y Mejoras Continuas: Realizar ajustes basados en los resultados del análisis y continuar mejorando los procesos.	Gerente de Marketing Diseño y Ventas	1%				0,0%	0%	
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>