



Plan de mejora de las estrategias corporativas de K-listo, aplicando la metodología AHP y BSC

Alda María Pinto Carrillo
Diana Lucia Gutiérrez Garzón
Yeison Paz Gómez

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.
Maestría Administración de Empresas – MBA.
Bogotá DC, Colombia
23/09/2024

Plan de mejora de las estrategias corporativas de K-listo, aplicando la metodología AHP y BSC

Alda María Pinto Carrillo
Diana Lucia Gutiérrez Garzón
Yeison Paz Gómez

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

Magister en Administración de Empresas - MBA

Director:

William Zuluaga Muñoz

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá DC, Colombia

23/09/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá DC, 23/09/2024

Dedicatoria

A Dios, a mis padres, mis más grandes maestros, dedico este logro como muestra de gratitud por su amor y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y a mi Violeta por su compañía.

Diana G.

A mis seres queridos, por su constante apoyo y paciencia a lo largo de este camino. A los profesores de esta maestría, por su guía invaluable. Y a todos aquellos que creen en el poder del aprendizaje para transformar vidas y organizaciones.

Yeison P.

A Dios, por sus infinitas bendiciones...
A mí abuela Adela Victoria; que, aunque ya no está, sus oraciones me acompañan siempre.
A mi mamá, por su apoyo incondicional para alcanzar mis sueños.

Alda P.

Agradecimientos

A Dios por regalarnos vida, salud y sabiduría durante este arduo camino.

A la Universidad EAN y a cada uno de los docentes del MBA, quienes con su conocimiento y dedicación han aportado a nuestro crecimiento profesional y personal, en especial a William Zuluaga director de este proyecto por su paciencia, disposición y valiosos aportes, que sin duda fueron clave en la realización de este proyecto.

A la empresa de K-Listo Productos Alimenticios SAS y sus directivos, por confiar en nosotros y abrir sus puertas para la realización de este proyecto y así aportar a su crecimiento y mejora continua.

A nuestros seres queridos, les debemos todo nuestro reconocimiento por su amor, paciencia y comprensión durante este proceso. Sus palabras de aliento y apoyo incondicional nos han impulsado en los momentos más desafiantes. Este logro también es de ustedes.

Resumen

Este trabajo de grado, titulado "Plan de mejora de las estrategias corporativas de K-Listo aplicando la metodología AHP y BSC", propone un plan para mejorar las estrategias de crecimiento de la empresa de alimentos K-Listo Productos Alimenticios SAS. Utiliza el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) para evaluar y priorizar las estrategias en función de su impacto, y el Cuadro de Mando Integral (BSC) para equilibrar y monitorear estas estrategias desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, buscando un crecimiento sostenible a largo plazo. El estudio se divide en dos fases: diagnóstico estratégico utilizando herramientas como el análisis PESTEL, las fuerzas de Porter, entre otras, seguido de la aplicación del AHP para priorizar las estrategias más viables y alinearlas con los objetivos empresariales mediante el BSC. Los resultados destacan que las estrategias centradas en la eficiencia operativa y el desarrollo de productos innovadores ofrecen mayor valor a largo plazo. Sin embargo, se identifican limitaciones, como la alta rotación de personal y la dependencia excesiva de un solo cliente. El estudio concluye con una propuesta de mejora estratégica para asegurar un crecimiento sostenible y la creación de valor.

Palabras Clave: Crecimiento sostenible, AHP (Proceso Analítico Jerárquico), BSC (Cuadro de Mando Integral) y Estrategias corporativas

Abstract

This degree work, entitled "Plan to improve K-Listo's corporate strategies by applying the AHP and BSC methodology", proposes a plan to improve the growth strategies of the food company K-Listo Products Alimentarius SAS. It uses the Analytical Hierarchical Process (AHP) to evaluate and prioritize strategies based on their impact, and the Balanced Scorecard (BSC) to balance and monitor these strategies from four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth, seeking long-term sustainable growth. The study is divided into two phases: strategic diagnosis using tools such as PESTEL analysis, Porter's forces, among others, followed by the application of the AHP to prioritize the most viable strategies and align them with business objectives through the BSC. The results highlight those strategies focused on operational efficiency and innovative product development offer greater long-term value. However, limitations are identified, such as high staff turnover and excessive dependence on a single client. The study concludes with a proposal for strategic improvement to ensure sustainable growth and value creation.

Keywords: Sustainable growth, AHP (Analytical Hierarchical Process), BSC (Balanced Scorecard) and corporate strategies

Tabla de contenido

Tabla de contenido	8
Listas de ilustraciones	10
Lista de Tablas	11
Introducción	13
Objetivos	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
Justificación	21
Marco Institucional	25
Marco Teórico	47
Diseño Metodológico	75
Diagnostico Empresarial	85
<i>Análisis Externo</i>	85
<i>Análisis Interno</i>	96
Evaluación Estratégica	104
Aplicación del AHP	117
Aplicación del Balance Score Card	130
Plan de Mejora	139
Conclusiones y Recomendaciones	142
<i>Conclusiones</i>	142
<i>Recomendaciones</i>	144
Referencias Bibliográficas	146

Anexos	153
<i>Anexo A. Diagnostico empresarial</i>	<i>153</i>
<i>Anexo B. Análisis financiero</i>	<i>153</i>

Listas de ilustraciones

Ilustración 1. Ciclo de Vida empresarial vs Estrategias Corporativas.....	14
Ilustración 2. <i>Concepto de Mapa estratégico del Kaplan y Norton.</i>	15
Ilustración 3. Ingreso Operacional vs Margen EBITDA (2019 a 2023) – K-listo SAS.	18
Ilustración 4. Diagrama Causa - Efecto del problema de intervención de la empresa K- Listo.....	18
Ilustración 5. Ventas y Crecimiento 2018-2023 de K-listo.	26
Ilustración 6. Plataforma Estratégica de la Empresa.....	26
Ilustración 7. Estructura de la Situación Financiera de K-listo entre 2018 y 2023.....	27
Ilustración 8. <i>Estructura de Situación Financiera del 2018 y 2023 de K-listo y de su Referente del 2023.</i>	28
Ilustración 9. Estructura del Estado de Resultados de K-listo entre 2018 y 2023.	29
Ilustración 10. Mapa de Procesos de K-listo.	39
Ilustración 11. Organigrama de K-listo.	40
Ilustración 12. Portafolio de productos según el canal de ventas.	41
Ilustración 13. <i>Temas del Marco teórico.</i>	47
Ilustración 14. Fases del Ciclo Económico.....	49
Ilustración 15. <i>Estrategias de Crecimiento Empresarial.</i>	51
Ilustración 16. La Tasa de Crecimiento Sostenible.....	52
Ilustración 17. Capacidades Empresariales.....	53
Ilustración 18. Características Análisis PESTEL.....	55
Ilustración 19. Característica de la Matriz VRIO.	56
Ilustración 20. Matriz VRIO.	57
Ilustración 21. Diagrama de Porter.	59
Ilustración 22. Relación Curva de Valor vs Matriz ERIC.	61
Ilustración 23. Curva de Valor.....	62
Ilustración 24. Matriz PEYEA (SPACE).....	64
Ilustración 25. Matriz DOFA.	67
Ilustración 26. Diagrama Matriz EFE.....	68
Ilustración 27. Diagrama Matriz EFI.	70
Ilustración 28. Matriz Ansoff.....	71
Ilustración 29. Balanced Scorecard.....	72
Ilustración 30. Fases de la Investigación.	79
Ilustración 31. Diagrama de Venn - Población Muestra.....	82
Ilustración 32. <i>Análisis PESTEL de K-listo.</i>	85
Ilustración 33. Análisis Fuerzas de Porter K-listo.	89
Ilustración 34. <i>Análisis de Curva de Valor - K-listo.</i>	95
Ilustración 35. Resultados Diagnostico Gestión Humana - K-listo.	96
Ilustración 36. Resultados Diagnostico Mercadeo - K-listo.	97
Ilustración 37. Resultados Diagnostico Financiero - K-listo.	98
Ilustración 38. Resultados Diagnostico de Producción - K-listo.	99
Ilustración 39. Resultados Diagnostico de Logística - K-listo.	101
Ilustración 40. Radar de medición integral de las capacidades internas - K-listo.	102

Ilustración 41. Resultado de la Matriz IE K-listo.	111
Ilustración 42. Gráfico de la posición estratégica PEYEA para K-listo.	114
Ilustración 43. Comparación Crecimiento en ventas vs TCS.	116
Ilustración 44. Matriz ROI - WACC vs Crecimiento en ventas.	116
Ilustración 45. Proyección de metas de venta y crecimiento entre 2023 – 2026.	117
Ilustración 46. Aplicación AHP.	121
Ilustración 47. Matrices de Criterio: Gestión Humana.	123
Ilustración 48. Matriz de Criterio: Mercadeo.	124
Ilustración 49. Matriz Criterio: Financiero.	125
Ilustración 50. Matriz Criterio: Producción.	126
Ilustración 51. Matriz Criterio: Logística.	127
Ilustración 52. Comparación Global de Criterios.	128
Ilustración 53. Resultados.	129
Ilustración 54. Mapa estratégico propuesto para K-listo.	133
Ilustración 55. Dash Board de la Perspectiva Financiera Proyectada 2024 a 2026 K-listo.	135
Ilustración 56. Dash Board de la Perspectiva Clientes Proyectada 2024 a 2026 K-listo..	136
Ilustración 57. Dash Board de la Perspectiva Procesos Proyectada 2024 a 2026 K-listo.	137
Ilustración 58. Dash Board de la Perspectiva Aprendizaje Proyectada 2024 a 2026 K-listo.	138

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Comparativa de productos o servicios de los referentes de K-listo.</i>	36
Tabla 2. Comparativo de estrategias de referentes de K-listo.	37
Tabla 3. Despliegue de Objetivos.	75
Tabla 4. <i>Medición de Variables.</i>	81
Tabla 5. Resumen Análisis PESTEL K-listo.	86
Tabla 6. Resultados de Análisis Fuerza Porter para K-listo.	89
Tabla 7. Valoraciones de la curva de valor K-listo y Referentes del mercado.	92
Tabla 8. Análisis de los Factores Clave de la curva de valor – K-listo y Competencia.	93
Tabla 9. Análisis Matriz VRIO K-listo.	103
Tabla 10. Análisis DOFA K-listo.	105
Tabla 11. Análisis Matriz EFE de Factores Externos K-listo.	107
Tabla 12. Factores Externos de mayor Impacto en el Análisis EFE de K-listo.	108
Tabla 13. Análisis de Matriz EFI de Factores Internos K-listo.	109
Tabla 14. Factores Internos de mayor Impacto en el Análisis EFI de K-listo.	110
Tabla 15. Matriz PEYEA de K-listo.	113
Tabla 16. Metas estratégicas en ventas de K-listo 2023 2026.	117
Tabla 17. Estrategias de Crecimiento de K-listo 2024 – 2026.	119
Tabla 18. Condiciones de ejecución de las estrategias de crecimiento 2024-2026 de K-listo.	120
Tabla 19. Objetivos Estratégicos Base Propuestos - K-listo.	130

Tabla 20. Tablero de Control BSC Propuesto K-listo (Ver detalles Anexo B. Análisis financiero).....	134
Tabla 21. Plan de acción propuesto para llevar a cabo las estrategias.	139

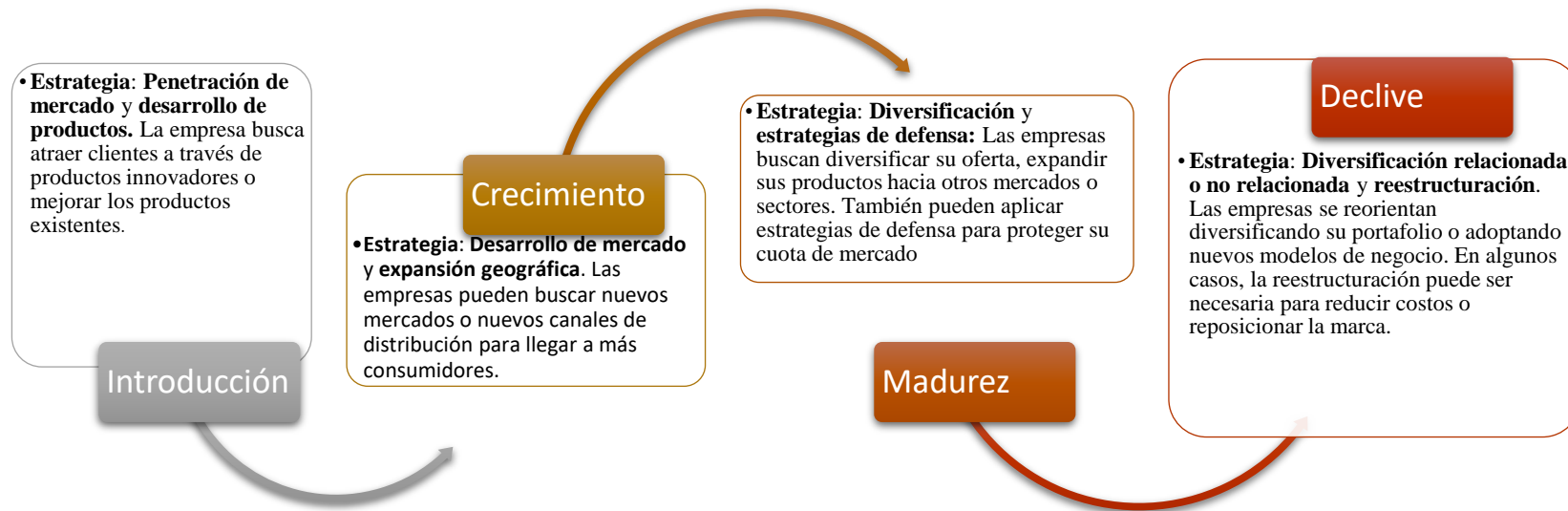
Introducción

La relación entre las estrategias corporativas de crecimiento de Kotler y las etapas del ciclo de vida empresarial, se basan en la adaptación de cada estrategia a las necesidades y desafíos de la empresa en cada fase de su desarrollo. En las primeras etapas (inicio y crecimiento), se aplican estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de productos, que buscan consolidar la base de clientes y mejorar la oferta para impulsar el crecimiento inicial (Kazanjian, 2012).

A medida que la empresa entra en la fase de madurez, se favorecen estrategias de desarrollo de mercado y diversificación para expandirse a nuevos mercados y mantenerse competitiva en diferentes entornos (Achtenhagen, 2010). Sin embargo, en la etapa de declive o renovación, la diversificación y la reestructuración son claves para revitalizar o reorientar el negocio hacia nuevas oportunidades (Coad, 2014).

Esta correlación entre las estrategias de Kotler y el ciclo de vida empresarial subraya la importancia de ajustar el enfoque corporativo de crecimiento en función de la etapa en la que se encuentre la empresa, ya que, las necesidades varían significativamente en cada fase del desarrollo organizacional (Achtenhagen, 2010).

Ilustración 1. *Ciclo de Vida empresarial vs Estrategias Corporativas.*



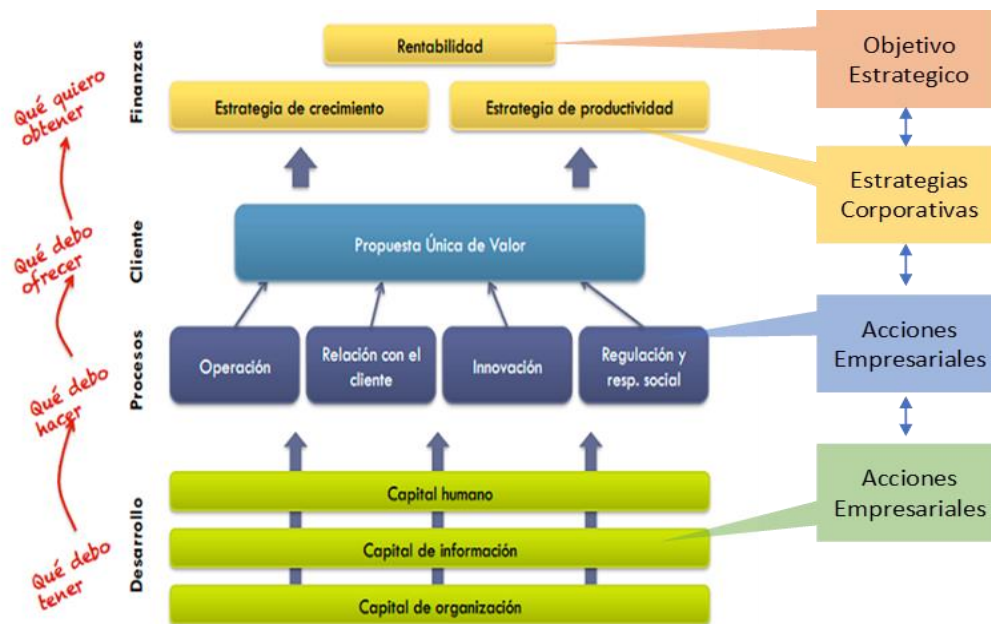
Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de (Achtenhagen, 2010)

De acuerdo con Wheelen, (2013), cuando el crecimiento está basado en una demanda creciente, las organizaciones pueden ocultar de manera temporal sus defectos, los cuales serían evidentes en una etapa de madurez o en declive. Por lo tanto, es importante que las empresas no solo se centren en el crecimiento rápido, sino que también aborden sus problemas ocultos para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Ejecutar estrategias de crecimiento precisa el planteamiento de objetivos que, al ser implementados, sus efectos se reflejarán en toda la estructura de la organización.

Para lograr los objetivos se requieren procesos y recursos. Estas interrelaciones son representadas en lo que se conoce como el mapa estratégico, el cual ofrece una visión conjunta entre las estrategias, los objetivos y las acciones empresariales, lo que facilita el control y el seguimiento, mide la salud financiera del negocio y evalúa la efectividad de las estrategias, por medio de indicadores y variables medibles y cuantificables (Ilustración 2).

Ilustración 2. Concepto de Mapa estratégico del Kaplan y Norton.



Fuente: Elaboración Adaptada de la página (European Business School, 2023).

El usar únicamente criterios meramente financieros para elegir la mejor estrategia de crecimiento, sin tener en cuenta variables como la cultura organizacional, la sostenibilidad, la innovación, las capacidades internas, entre otras que afecten el desempeño del negocio, puede generar riesgos e incertidumbres que impacten negativamente la operación y que, en vez de alcanzar el objetivo estratégico de crecer, resulte en todo lo contrario.

Es así como los casos registrados a nivel nacional de Justo y Bueno, (G., 2022) almacenes la 14 (Negocios, E. Y, 2021), o cadenas regionales de franquicia como Butacos, Boquitezo, entre otras empresas que, en medio de un ambiente macroeconómico estable, y con objetivos estratégicos de expansión y crecimiento, quebraron y afectaron gravemente su situación financiera, es por ello, que asaltan preguntas, sobre ¿qué les pasó?, ¿cómo pasaron de ser exitosas y luego desaparecer?

Según Pascales, (2009). En toda inversión o negocio económico, el riesgo financiero está presente, algunos optan por aceptarlo de forma pasiva, mientras que otros aprovechan para obtener una ventaja competitiva, independientemente de cómo se aborde, es esencial administrar este riesgo de manera cuidadosa y proactiva. Un objetivo de toda organización es ser sostenible financieramente, enfocando sus estrategias a los objetivos, lo cual, permite reaccionar frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades, manteniendo un rendimiento estable.

Ríos, (2010), asegura que, para lograr un crecimiento sostenible en las organizaciones, es fundamental tener en cuenta aspectos como; mercadeo y ventas, capacidad en la producción, distribución de bienes y servicios, gestión administrativa y financiera, siendo estos los pilares que generan valor al negocio, sin embargo, es importante destacar que no todas las estrategias de crecimiento garantizan la sostenibilidad de una

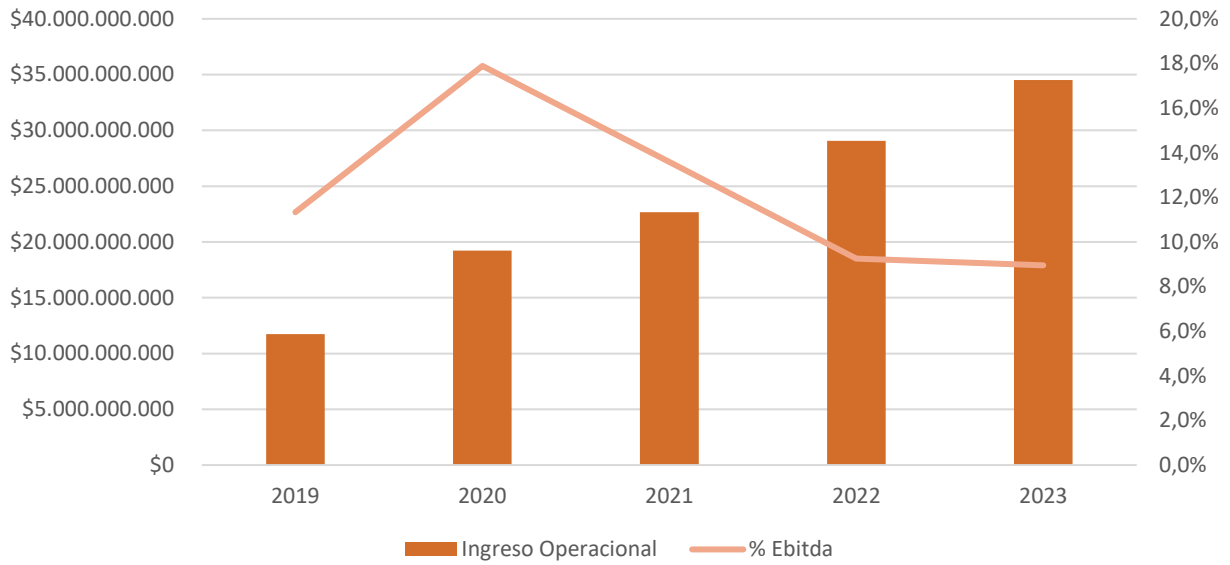
empresa. El problema radica en que, si una empresa carece de capacidad en áreas como comercial, operaciones, administrativa y financiera, corre el riesgo de comprometer su estabilidad.

La empresa de alimentos congelados del Valle del Cauca, K-listo SAS, es una organización que atiende más de 500 clientes a nivel nacional y genera unas ventas que superan los \$30.000 millones al año.

Esta empresa ha implementado estrategias de crecimiento, tales como; penetración de nuevos mercados y de productos, dando como resultado un acelerado crecimiento en los últimos 4 años, creciendo en ventas en un CAGR del 31% anual, sin embargo, el margen de EBITDA en estos mismos periodos crece a un CAGR del -5,7%, obteniendo en el año 2020 un margen de EBITDA del 17.9% y en el año 2023 lo cerro en un 9%. (ver Ilustración 3.).

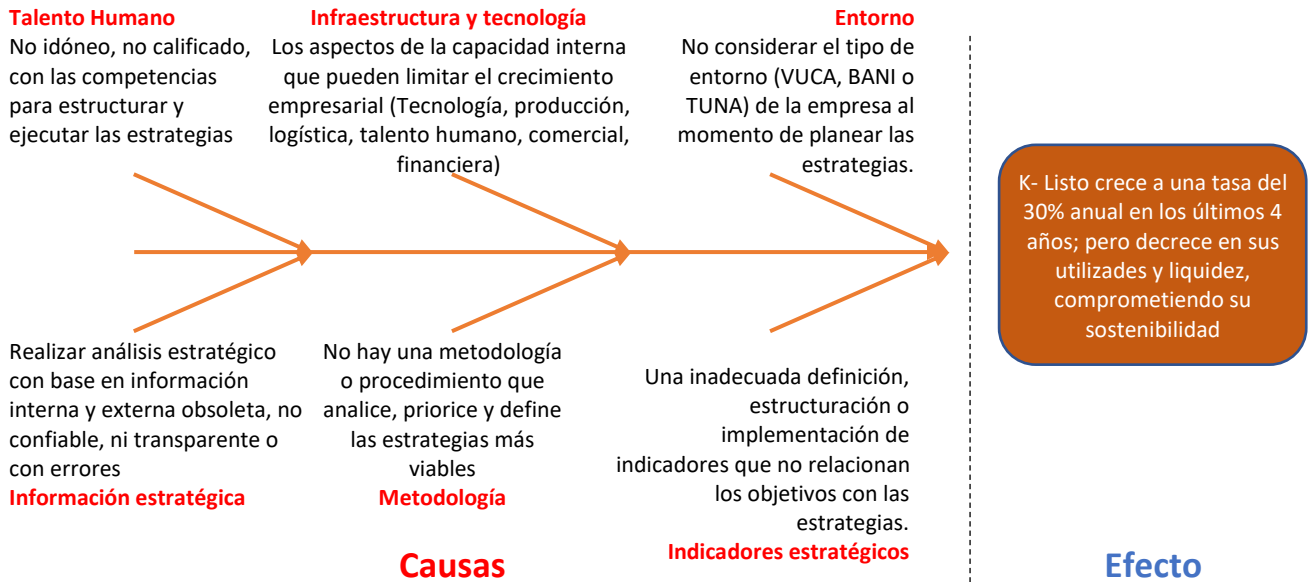
Si el margen EBITDA proporciona información sobre la rentabilidad de una empresa en términos de sus procesos operativos, este resultado decreciente de K-Listo, puede que este reflejando problemas financieros que están impactando en su liquidez, según Cardona, (2024) gerente de la empresa. Todo esto afecta la sostenibilidad del negocio.

Ilustración 3. *Ingreso Operacional vs Margen EBITDA (2019 a 2023) – K-listo SAS.*



Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Estados Financieros de K-listo

Ilustración 4. *Diagrama Causa - Efecto del problema de intervención de la empresa K-Listo.*



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con el anterior análisis causa y efecto, el éxito de las estrategias de crecimiento empresarial depende de las condiciones internas y externas de las organizaciones. Para el caso de K-Listo este estudio propone priorizar por medio de la metodología AHP¹ cual de sus estrategias de crecimiento generan mayor valor al negocio y formular un plan de mejora, mediante el BSC², para maximizar su sostenibilidad.

A continuación, se describe la pregunta de intervención empresarial:

¿Cómo plantear una mejora a las estrategias corporativas de K-listo, priorizando y alineando las estrategias que generan mayor valor aplicando las metodologías AHP y BSC?

En el presente documento encontrará los objetivos de la investigación con su correspondiente justificación, se aborda el marco institucional y de referencia, el planteamiento del diseño metodológico que incluye el diagnóstico organizacional, el procesamiento estadístico de datos junto con el análisis de resultados y finalmente la propuesta de un plan de intervención, conclusiones y recomendaciones.

¹ La metodología AHP (Analytic Hierarchy Process) es un enfoque estructurado para la toma de decisiones que descompone un problema complejo en una jerarquía de criterios y subcriterios, permitiendo evaluar y priorizar alternativas mediante comparaciones por pares. Esta técnica, desarrollada por Thomas L. Saaty en la década de 1970, facilita la incorporación de juicios subjetivos en el proceso de decisión, proporcionando un marco cuantitativo para la evaluación de opciones. AHP es ampliamente utilizado en diversas áreas, como la gestión de proyectos, la planificación estratégica y la selección de inversiones. (Saaty, 1980)

² El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia de una organización en un conjunto de medidas de desempeño, permitiendo alinear los objetivos de todas las áreas de la empresa y comunicar la estrategia de manera clara y concisa. A través de cuatro perspectivas clave (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), el BSC proporciona una visión integral del desempeño organizacional, facilitando la toma de decisiones y el control estratégico. (Kaplan, 1992)

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de mejora de las estrategias corporativas de K-listo, usando las metodologías AHP y BSC.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar el marco de referencia acerca de las herramientas y metodologías de priorización de estrategias y alineación de objetivos.
2. Realizar un diagnóstico del estado actual de la capacidad empresarial de K-listo identificando el impacto que ha generado el crecimiento en la empresa.
3. Aplicar la metodología AHP para priorizar las estrategias de crecimiento que la empresa de K-listo ha definido para los próximos años.
4. Alinear los objetivos de la empresa con las estrategias priorizadas mediante la herramienta de BSC.
5. Presentar un plan de mejora de las estrategias priorizadas que incluya la hoja de ruta de implementación, cronograma y presupuesto.

Justificación

Esta intervención está centrada en la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones estratégicas en la empresa de alimentos congelados K-Listo, destacando la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes como base para asegurar el éxito empresarial.

Menciona el ciclo de vida empresarial y los riesgos asociados a la falta de capital de trabajo en la etapa de crecimiento, lo que puede llevar a cierre, como sucede en muchas empresas en Colombia. Luego, se enfatiza la necesidad de mantener una gestión financiera sostenible, demostrada a través de la capacidad de generar un flujo de caja operacional positivo a lo largo del tiempo, finalmente, propone una metodología multicriterio para priorizar estrategias y objetivos que aportan mayor valor al negocio, abordando desafíos como la dependencia de un solo cliente y la alta competencia en el mercado de productos congelados.

Las empresas se crean y organizan para satisfacer las necesidades que tienen las personas, ya sean estas físicas o jurídicas, esa es su gran responsabilidad, si lo hacen bien, ganarán dinero y aumentará su valor; por otra parte, si lo hacen mal, o el producto o servicio que proporcionan no es necesario, perderán dinero y reducirán su valor hasta desaparecer (Bilbao García, 2010, pág. 5).

Las estrategias de crecimiento, como la penetración de mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados y la diversificación, influyen directamente en el flujo de caja empresarial. En etapas iniciales, la penetración de mercado y el desarrollo de productos pueden generar un aumento en las ventas, mejorando el flujo de caja, aunque a corto plazo pueden implicar costos significativos en marketing e innovación (Kotler P. &, 2012).

Por su parte, para K-listo, que se encuentra en una etapa de madurez, el desarrollo de mercados y la diversificación le ofrecen oportunidades de expansión y nuevas fuentes de ingresos (lo que se refleja en su crecimiento en ventas), pero requieren inversiones importantes en infraestructura y recursos (entre el año 2022 y 2023 invirtieron más de \$5.000 millones en ampliación de planta, maquinaria y equipos), lo que puede ejercer presión sobre el flujo de caja en las primeras fases de (Davidsson, 2009, págs. 388-406).

Aunque las estrategias de crecimiento pueden aumentar los ingresos y generar un impacto positivo en el flujo de caja a largo plazo, es crucial que las empresas gestionen cuidadosamente los recursos financieros y los tiempos de retorno, ya que las decisiones mal planificadas pueden generar tensiones financieras temporales (Barbero, 2011).

Por ello, es importante que las empresas mantengan una sostenibilidad en su gestión, puesto que, desde la óptica financiera, una empresa sostenible es aquella capaz de tener una generación de caja operacional superior al costo de los recursos que financian su infraestructura y mantener esta condición en el tiempo (Sarabia, 2010, pág. 12).

Evidenciándose en sus estados financieros; conocidos como la relación de la situación de la organización, siendo sus resultados la consecuencia de las actividades ejecutadas por cada uno de sus procesos.

La metodología multicriterio planteada en esta investigación en el marco de la intervención empresarial en K-listo, se aplicará para priorizar las estrategias y objetivos de la empresa en estudio, la cual viene proyectando un crecimiento en su plan estratégico para el año 2026, de duplicar las ventas del año 2023; se busca que el resultado de este estudio permita identificar el impacto que genera el crecimiento acelerado en la empresa.

Los riesgos que generan sus debilidades como la dependencia del 50% de la venta en un solo cliente, la falta de liquidez por los amplios plazos de pago de los clientes y la amenaza de un mercado altamente competitivo de productos congelados similares (McCain, Nutresa, Alpina), podría impactar el resultado de los objetivos esperados y comprometer la estabilidad financiera de la empresa.

Para el desarrollo de este trabajo en la empresa K-listo, los autores cuentan con el acceso adecuado de la información, herramienta soporte que permitirá el avance y la ejecución de los objetivos planteados, entre estos, los últimos cinco años de sus estados financieros, contexto empresarial, planes estratégicos, indicadores, informes gerenciales, matriz de riesgos, análisis interno y externo e informes de procesos.

La alta dirección se muestra interesada y apoya autorizando el acceso a espacios de entrevistas, revisión de documentación confidencial y otros aspectos que se requieran para llevar a cabo la tarea. La organización cuenta con 250 empleados de los cuales 50 son tercerizados, capacitados y con experiencia en el sector de alimentos precocidos y congelados. Por otro lado, sus numerosos clientes son la base fundamental para mejorar continuamente y buscar acciones que le permitan generar valor con sentido sostenible.

El equipo investigador cuenta con los recursos requeridos como computadores, conexión a internet, telefonía móvil e impresoras, herramientas claves para llevar a cabo el ejercicio, también están en disposición para realizar los traslados al punto físico de la organización, el cual se encuentra en la ciudad de Cali.

De acuerdo con la filosofía institucional de la universidad EAN, esta investigación se enmarca en el campo de investigación de Emprendimiento y Gerencia, y de este campo se asocia al grupo de G3pymes, en las líneas de modelos, metodologías y sistemas de

gestión para la Gerencia de Proyectos y de Gestión de proyectos, estrategia y competitividad.

Marco Institucional

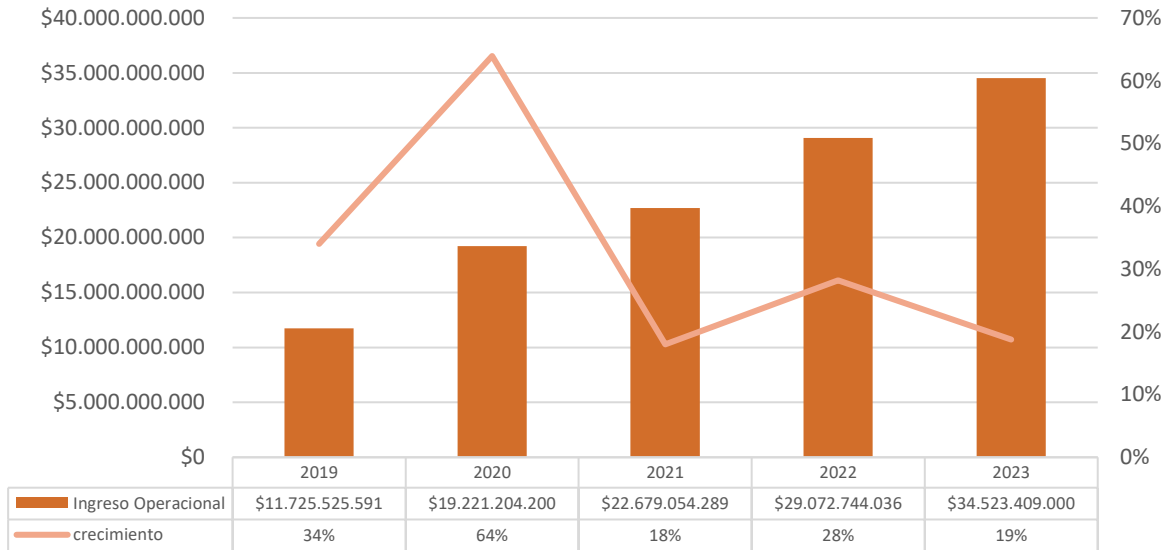
Presentación General la Empresa

K-listo, es una empresa familiar constituida desde el año 1984, dedicada a la fabricación de alimentos congelados, se encuentra ubicada en la zona industrial de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, con más de 250 empleados. Su oferta de valor radica en ofrecer productos naturales, sin conservantes, colorantes, u otros químicos; conservando su sabor original.

La empresa registró ingresos por más de 29 mil millones de pesos colombianos para el año 2022 y un crecimiento en los últimos 5 años superior al 25% en ventas, tiene cobertura en las principales ciudades del país por medio de canales de distribución como los supermercados, hard discount, distribuidores, puntos de venta propios y franquicias donde comercializan los productos preparados, desde el año 2022 están incursionando en el mercado internacional.

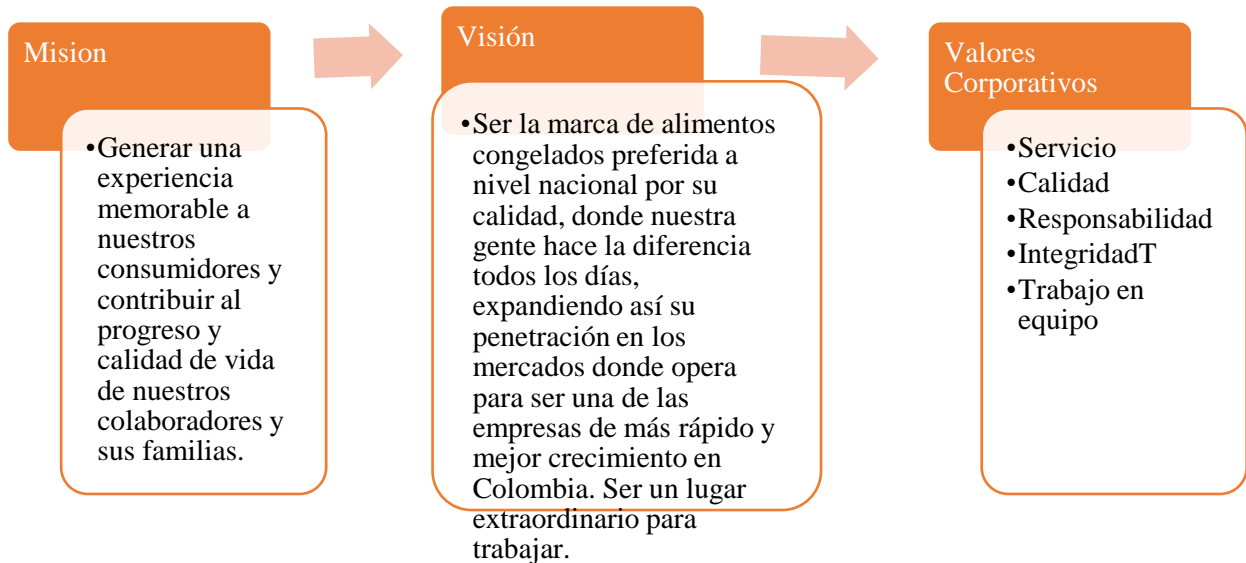
De acuerdo con sus ventas (ver ilustración 5); y según su clasificación en la Cámara de Comercio de Cali se categoriza como una empresa mediana, su oferta comercial la distribuye en cuatro canales autoservicios, institucional, maquila y puntos propios; cuenta actualmente con 5 puntos de ventas directa al público y dos franquicias de la marca a nivel local.

Ilustración 5. Ventas y Crecimiento 2018-2023 de K-listo.



Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Estados Financieros de K-listo

Ilustración 6. Plataforma Estratégica de la Empresa.



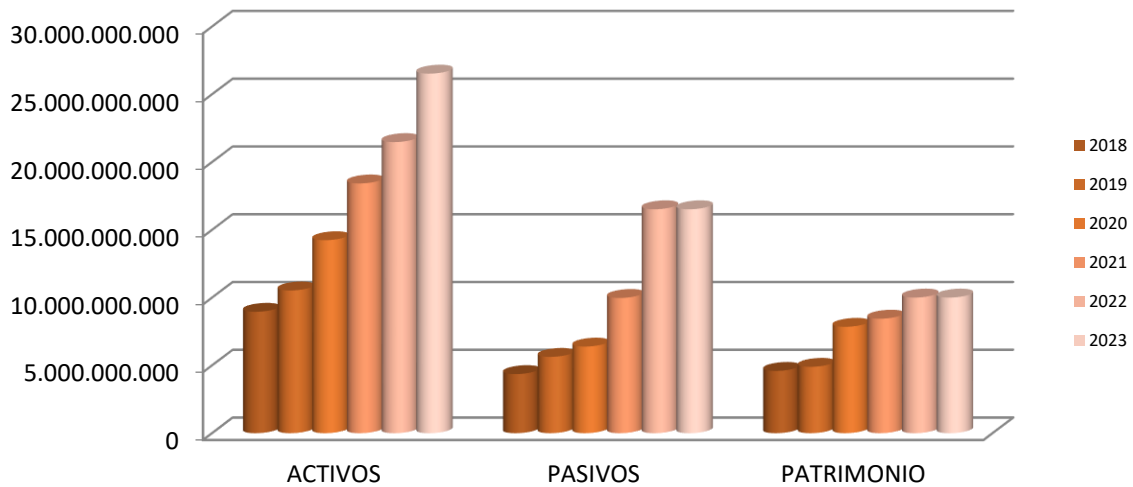
Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de K-listo productos alimenticios SAS

Análisis financiero

K-listo ha experimentado un crecimiento significativo en sus activos e ingresos entre 2018 y 2023. Sin embargo, este crecimiento se ha financiado principalmente a través de deuda, lo que ha generado un aumento considerable en los pasivos de la empresa a un ritmo superior al de los activos.

En cuanto al desempeño operativo, K-listo ha mostrado un crecimiento sólido en sus ingresos, pero el aumento de los costos y gastos ha erosionado sus márgenes de utilidad a partir de 2020. Esto sugiere que la empresa podría estar enfrentando presiones en sus costos, al incursionar en el mercado de la maquila, depender el 65% de sus ingresos a un solo cliente, incrementar su deuda en tiempos de altas tasas de interés, lo que ha impactado negativamente su rentabilidad.

Ilustración 7. Estructura de la Situación Financiera de K-listo entre 2018 y 2023.

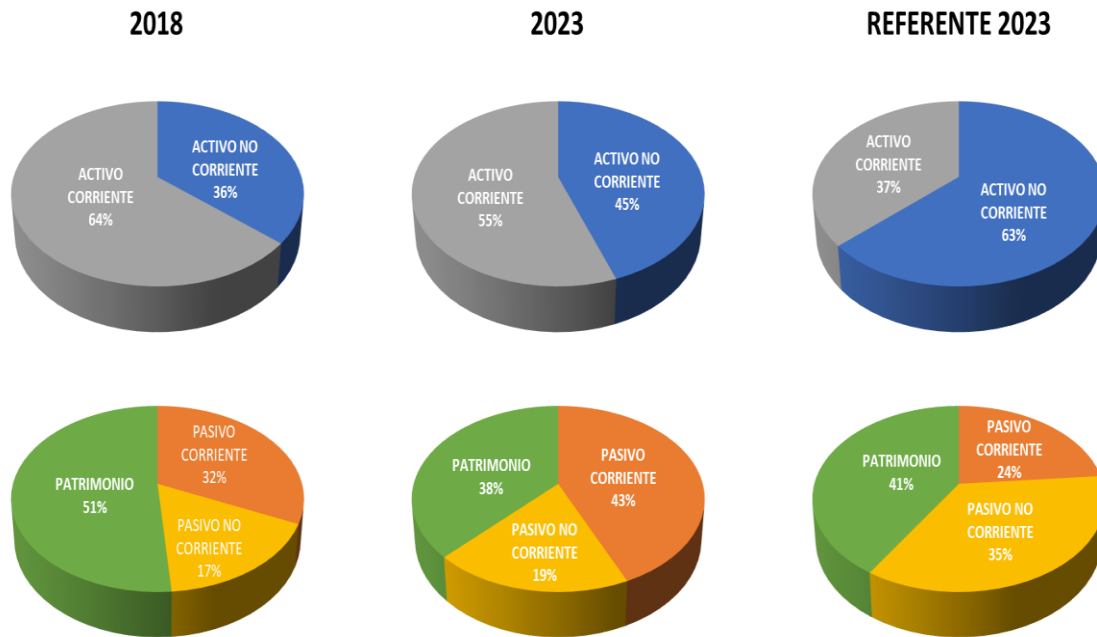


Fuente: elaboración propia. Adaptado de los Estados Financieros de K-listo

Los activos de la empresa han crecido entre el año 2018 y el año 2023 a un CAGR del 24.25% anual, lo que demuestra que es una empresa en crecimiento, sin embargo, los

pasivos de la empresa en este mismo periodo de tiempo crecieron a un CAGR de 30.52% anual, muy por encima de los activos, mientras que el patrimonio crece a un CAGR del 16.84%, estos CAGR representan de qué manera la empresa de K-listo ha apalancado su crecimiento, que ha sido más por capital ajeno que por el capital propio.

Ilustración 8. Estructura de Situación Financiera del 2018 y 2023 de K-listo y de su Referente del 2023.



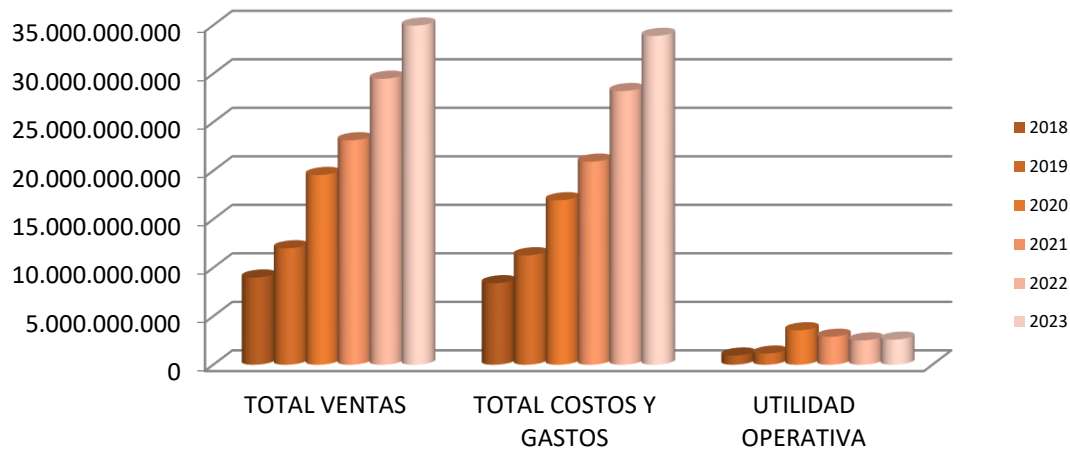
Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de los Estados Financieros de K-listo

En términos relativos, la composición del activo de K-listo entre el 2018 y el 2023, se comportó de la siguiente, manera, el activo corriente paso de ser el 64% del activo en el año 2018 al 55% en el 2023, y su activo no corriente del 36% del activo en el años 2018 al 45%, lo que representa un camino importante de la empresa en fortalecer sus activos fijos, que al comparar esta misma composición con el referente del mercado (Para el caso Grupo Nutresa SAS), se muestra la gran diferencia al tener un activo corriente del 37% y un activo

no corriente del 63%, lo que demuestra una mayor fortaleza financiera respaldada en activos fijos.

Se ha seleccionada la empresa del grupo Nutresa como referente de K-listo, puesto que comparten una estructura de negocios similar, con actividades económicas de manufactura, de servicios gastronómicos como tener cadenas de restaurantes y comercialización de alimentos en un estado financiero consolidado. Sin embargo, la comparación se hace en términos relativos y no absolutos.

Ilustración 9. Estructura del Estado de Resultados de K-listo entre 2018 y 2023.



Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de los Estados Financieros de K-listo

Los ingresos de la empresa de K-listo ha crecido entre el año 2018 y el año 2023 a un CAGR del 31.22% anual, otro indicador que demuestra que es una empresa en crecimiento, sin embargo, los costos y gastos de la empresa en este mismo periodo de tiempo crecieron a un CAGR de 32.19% anual, levemente por encima de los ingresos, lo que demuestra que algo debe estar pasando en la operación, porque la utilidad operacional entre 2018 y 2020 obtuvo un CAGR del 94.02% y del 2020 al 2023 viene con un CAGR decreciente del -10.01% y de manera correspondiente, utilidad neta obtuvo un CAGR entre

el 2018 y 2020 del 110.83% y del 2020 al 2023 del -25.89%, estos CAGR representan que después del año 2020, la empresa dejó de crecer en beneficios, puesto que creció más rápido los costos y gastos que los ingresos.

Referentes Estratégicos

De acuerdo con el reporte de desarrollo empresarial realizado por la Gobernación del Valle, en el marco de la convocatoria de fortalecimiento de la competitividad empresarial, en la que participo K-Listo (2023); el portafolio de productos y servicios de la empresa K-Listo, se torna atractivo por la variedad de productos que ofrecen; los cuales destacan la gastronomía local del departamento, como también, sus referentes empresariales ofrecen productos con opciones saludables y lo resaltan en su presentación, tienen un portafolio amplio de productos, para todos los gustos, cuentan con reconocimientos, certificaciones, o menciones aumentando el nivel de confianza de las personas en la marca.

Además, el uso de prácticas sostenibles y la transparencia en los procesos productivos es una estrategia implementada por varios referentes para consolidarse como marcas que están trabajando activamente en pro de la sostenibilidad y con responsabilidad social.

A continuación presentamos una descripción de cada referente estratégico de K-listo, donde se abordara una breve caracterización, datos importantes y portafolio de productos.

Congelados Criss

Empresa con aproximadamente 20 años de presencia en el mercado, dedicada a la producción y comercialización de productos precocidos y congelados. Con presencia en canales de venta como su punto de fábrica y venta, por domicilio, compra en puntos calientes (Unicentro y Jardín Plaza), y supermercados (Éxito, Jumbo, Super Inter, etc). Tienen presencia en varias ciudades además de Cali, como Pereira, Armenia y Manizales.

Datos Importantes

- Están certificados en la norma NTC 6001.
- Sus redes sociales destacan los productos congelados y donde encontrarlos.
- Tienen un amplio portafolio de productos para satisfacer la demanda de todo tipo de clientes.
- Hacen visibilidad de las distintas opciones de servicio que ofrecen, además de la venta de sus productos, como ventas a empresas, para eventos, e incluso de exportación.
- Muestran parte de sus procesos de preparación, para asegurar que usan ingredientes de calidad, naturales, sin conservantes o químicos.
- En sus redes resaltan sus clientes y hacen eventos para premiar su fidelidad.
- En general, la empresa tiene una calificación por encima de 4 en todas sus plataformas, donde se destaca la calidad, variedad, sabor de sus productos y el buen servicio.

Portafolio de Productos

Variedad de empanadas, Variedad de dedos, Variedad de panzerotti, Papa rellena, Variedad de pasteles, Maduro aborrajado, Marranita, Croqueta de yuca, Papas a la francesa, Hojaldra, Masa para arepas y empanadas, Tajadas de plátano maduro y tostadas de plátano verde.

Congelados Farah

Empresa con más de 40 años de presencia en el mercado, dedicada a la producción de alimentos congelados de alta calidad y rápida preparación. Sus productos se pueden conseguir en las principales cadenas de supermercados del país. Tienen presencia en varias ciudades, dentro de las cuales se encuentran Bogotá, Medellín, Cali, San Andrés y Bucaramanga.

Datos Importantes

- Están certificados en la norma NTC 6001
- Tienen aliados institucionales reconocidos en la Costa Caribe y Bogotá, como el hotel Hilton, Marriot, Decameron y el Centro de Convenciones Cartagena de Indias.
- También sirven y ofrecen sus productos en hoteles, restaurantes, cafeterías, organizadores de eventos, universidades y colegios.
- Dentro de sus productos se encuentran diversas opciones vegetarianas y veganas.
- En el 2021 la marca logra exportar sus productos fuera del país por primera vez, siendo Estados Unidos el país donde llegaron los productos.
- La mayoría de los trabajadores de la empresa son mujeres, lo cual es un aspecto que destaca la empresa como una forma de ayudar a las madres cabeza de hogar y combatir la desigualdad de género.
- Sus redes sociales están construidas con información relevante de sus productos, y publican contenido de forma constante promocionando su portafolio.

Portafolio de Productos

Sus productos resaltan la cultura y gastronomía colombiana y árabe. Además, tienen opciones vegetarianas y veganas.

McCain

Compañía familiar inaugurada en 1957, con ventas en más de 160 países. Son especialistas en papas y aperitivos congelados, y tienen una importante red de producción de alimentos, con un total de 51 instalaciones de producción en todo el mundo, el 95% ubicadas en comunidades rurales. La compañía está compuesta por varias empresas que ofrecen diferentes opciones de papas y aperitivos congelados.

Datos Importantes

- Es uno de los mayores fabricantes a nivel mundial de aperitivos, bocadillos, y snacks congelados y principal productor a nivel mundial de productos de patatas congeladas.
- Su calidad, dedicación y servicio ha ayudado a que tengan ingresos anuales superiores a los 11 billones de dólares canadienses.
- Destacan en su página su labor productiva, los granjeros con los que trabajan y sus procesos.
- Están comprometidos con la sostenibilidad. En su página se puede obtener información respecto a sus prácticas sostenibles divididos en 4 pilares: agricultura inteligente y sostenible, operaciones eficientes en recursos, buena comida y comunidades prósperas.
- Sus plataformas digitales (página web y redes sociales) son atractivas, con sinergia, información constante y clara, junto con constante publicación de contenido e interacciones.
- Han obtenido varios premios y reconocimientos por su labor, calidad, servicio y ambiente laboral.

Portafolio de Productos

Dependiendo del país, ellos ofrecen distintas de productos, a partir de los gustos o cultura reconocidos en el lugar.

Goya Foods

Es la mayor empresa de alimentos hispanos en los Estados Unidos. Inaugurada en el año 1936, se han posicionado como líderes en la industria alimentaria latinoamericana y una marca estadounidense de confianza. Tienen un amplio portafolio de comidas, dentro del cual se encuentran los productos congelados. Sus productos se pueden obtener en su tienda online o en tiendas físicas ubicadas en Estados Unidos, España, República Dominicana y Puerto Rico.

Datos Importantes

- Varios de sus productos han ganado premios y reconocimientos por su sabor y la calidad de sus ingredientes.
- Ofrecen gran variedad de opciones saludables, donde se destacan los productos bajos en sodio, para hornear, sin azúcar, orgánicos, integrales, sin gluten, sin grasas trans, y vegetarianos.
- Además, también tienen una sección que hace recomendaciones de platos saludables con sus productos.
- Tienen un gran sentido social, donde se destacan sus proyectos para el desarrollo sostenible.
- Tienen una página web y redes sociales robustas, en las cuales publican de forma constante, donde se puede ver de forma clara sus productos, premios y reconocimientos; cómo comprar; y noticias.

Portafolio de Productos

Especialidades colombianas y venezolanas, Variedad de churros, Variedad de croquetas, Variedad de empanadas, Hamburguesas veganas, Pasteles, Palitos de yuca, naturales o adobados, Variedad de plátano maduro o verde y Taquitos de carne y de pollo.

P.A.N

P.A.N es una marca, inaugurada en 1960, que hace parte del conglomerado industrial venezolano “Alimentos Polar”, dedicado a la producción y distribución de alimentos. Los principales productos de la marca son diferentes tipos de harina de maíz. Sin embargo, en el año 2021, decidieron ampliar su portafolio de productos para ofrecer snacks congelados listos para comer (P.A.N. Snack On). La marca tiene presencia en más de 90 países, con centros de distribución en EE. UU, Europa (Italia y España), Venezuela y Colombia.

Datos Importantes

- Es considerada como la empresa venezolana de alimentos más sólida y con mayor demanda.
- La línea de congelados fue distribuida, en su fase inicial, en España. No obstante, debido a su éxito, se ha expandido a otros mercados de Europa, al igual que de otros continentes.
- Tienen un gran compromiso social y ambiental.
- Sus plataformas digitales son bastante robustas, con una página web y redes sociales con información clara y actividad constante, donde se destaca los productos de la marca, recetas, noticias relevantes, sus premios y certificaciones, características saludables de la marca, y su compromiso con la sostenibilidad.

Portafolio de Productos

Arepa clásica congelada, Torta de maíz en diferentes tamaños, Bolitas de queso con maíz, Cachito de jamón, Golfeados, Tequeños, Mini empanadas con diferentes rellenos, Mandoca rellena y Jojoticos.

Por otro lado, se muestra la comparación de productos y servicios que ofrecen los referentes vs los de la empresa K-listo. (Tabla 1), y la comparación de estrategias aplicadas por los referentes vs la empresa K-listo. (Tabla 2).

Tabla 1. Comparativa de productos o servicios de los referentes de K-listo.

Producto o Servicio	Empresas					
	K-Listo	Congelados Criss	Congelados Farah	McCain	Goya Foods	P.A. N
Antojos Típicos de sus regiones						
Variedad de antojos típicos de otras regiones						
Opciones de congelados cárnicos						
Opciones veganas o a base de vegetales						
Ventas a corporaciones o instituciones						
Productos sin conservantes o químicos						

Convención: ■ No lo tiene. □ Si lo tiene.

Fuente: adaptado del reporte de desarrollo empresarial para la empresa K-Listo.

Tabla 2. Comparativo de estrategias de referentes de K-listo.

Estrategia	Empresa					
	K-Listo	Congelados Criss	Congelados Farah	McCain	Goya Foods	P.A. N
Visibilidad y promoción de prácticas sostenibles y compromiso social.	■	■	■	□	□	□
Interacción constante y publicaciones de diferentes estilos.	■	■	□	□	□	□
Obtención y visibilidad de certificaciones reconocimientos y noticias	■	□	□	□	□	□
Variedad de opciones de cada producto para diferentes gustos	■	□	■	□	□	■
Visibilidad de información en redes respecto a los productos congelados	■	□	□	□	□	□
Establecimientos para probar los productos preparados	□	□	■	■	■	□

Convención: ■ No lo tiene. □ Si lo tiene.

Fuente: adaptado del reporte de desarrollo empresarial para la empresa K-Listo.

La empresa K-listo tiene definidos tres macroprocesos divididos en proceso estratégico, el cual incluye; el proceso planificación y direccionamiento, evaluación de la gestión y marketing.

Su proceso misional involucra; desarrollo de productos y servicios, planificación del producto y servicio, gestión de compras e inventario, elaboración de productos y servicios,

gestión de ventas y servicio al cliente, gestión de distribución y calidad e inocuidad del alimento y su proceso de apoyo en el que interviene, recursos humanos, gestión de la información, gestión jurídica, gestión financiera y gestión del mantenimiento. (ver ilustración 10).

Ilustración 10. Mapa de Procesos de K-listo.

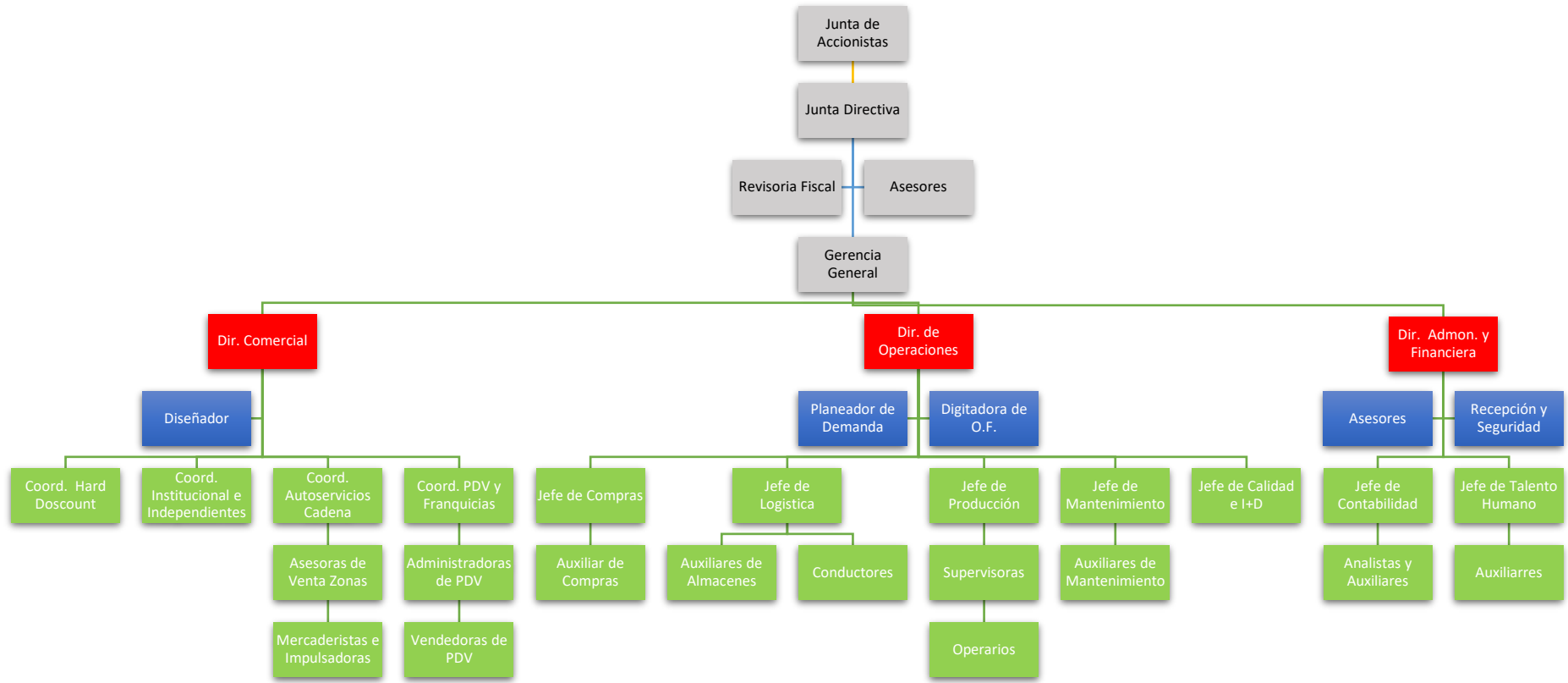


Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de K-listo

Organigrama

En términos de organigrama opera bajo el siguiente esquema (ver ilustración 11).

Ilustración 11. Organigrama de K-listo.



Convención: ■ Nivel directivo. ■ Nivel de coordinación. ■ Nivel Analistas. ■ Nivel operativo

Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de K-listo

Productos o Servicios Ofertados

El portafolio de productos y servicios de la empresa K-listo está especialmente integrado por diferentes productos, los cuales se ofrecen al público en diversos canales de venta o distribución para todos sus clientes. (Ver ilustración 12).

Ilustración 12. Portafolio de productos según el canal de ventas.



Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de K-listo

Análisis del Sector

El análisis del sector de alimentos congelados destaca cómo los cambios en los estilos de vida modernos han impulsado la demanda de productos prácticos y convenientes, factores como la búsqueda de practicidad y la creciente conciencia sobre la salud han posicionado a los congelados como una opción atractiva, especialmente entre los jóvenes. Sin embargo, la industria enfrenta retos como la necesidad de incentivar el consumo y mejorar la logística de la cadena de frío. A pesar de ello, este sector tiene un crecimiento sostenido, impulsado por la innovación tecnológica y la expansión minorista. Los estilos de vida modernos han transformado los hábitos alimenticios, impulsando el auge de los productos congelados como una opción práctica y conveniente.

Mercado de congelados:

Este sector abarca una amplia gama de productos, desde proteínas y carbohidratos hasta vegetales, frutas, comidas preparadas y más. Su atractivo reside en la rapidez, comodidad y practicidad que ofrece, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Factores que impulsan el mercado:

- **Búsqueda de practicidad:** El ritmo acelerado de vida actual limita el tiempo disponible para cocinar, lo que lleva a preferir opciones rápidas y fáciles de preparar.
- **Conveniencia:** Los alimentos congelados ofrecen gran variedad y se conservan por largos periodos, permitiendo tener siempre opciones a la mano.
- **Salud y bienestar:** Existe una mayor conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable, y los productos congelados pueden ser una alternativa nutritiva, si se eligen adecuadamente.

- **Versatilidad:** Los alimentos congelados permiten preparar una gran variedad de platos, desde simples guarniciones hasta comidas completas. (grupo Axioma Group S.A.S, 2019).

Tendencias de consumo (grupo Axioma Group S.A.S, 2019):

- Pasabocas (43%) y pollo precocido (39%) lideran las ventas.
- Pizzas (-5%) y pastas refrigeradas (-12%) muestran caídas.
- Platos listos experimentan un aumento del 30%.
- Solo el 19% de los hogares colombianos compra alimentos congelados, comparado con el 40% en Latinoamérica.

Retos de la industria (grupo Axioma Group S.A.S, 2019):

La industria de alimentos congelados en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por cambios en los hábitos de consumo y avances tecnológicos. Sin embargo, aún enfrenta diversos desafíos que requieren atención y soluciones innovadoras.

Retos a Nivel Local:

- **Percepción del consumidor:** Uno de los principales retos es cambiar la percepción negativa que algunos consumidores tienen sobre los alimentos congelados. Existe una creencia arraigada de que estos productos han perdido calidad nutricional y sabor. Es fundamental realizar campañas educativas para demostrar que los alimentos congelados pueden ser tan nutritivos y deliciosos como los frescos, si se siguen las prácticas correctas de almacenamiento y preparación.
- **Infraestructura:** La falta de una infraestructura adecuada para la cadena de frío es otro desafío importante. Esto incluye desde las instalaciones de producción hasta los

puntos de venta. Es necesario invertir en equipos de refrigeración eficientes y en sistemas de transporte que garanticen la temperatura adecuada durante todo el proceso.

- **Innovación:** Aunque se han realizado avances en términos de innovación, la industria aún debe seguir desarrollando nuevos productos y presentaciones que satisfagan las demandas de los consumidores cada vez más exigentes. La tendencia hacia alimentos más saludables, convenientes y personalizados representa una oportunidad para la innovación.
- **Competencia:** La competencia en el mercado de alimentos congelados es cada vez más intensa, tanto de empresas nacionales como internacionales. Para destacar, las empresas colombianas deben ofrecer productos diferenciados y de alta calidad, así como desarrollar estrategias de marketing efectivas.

Retos a Nivel Internacional

- **Estándares de calidad:** Cumplir con los estándares internacionales de calidad y seguridad alimentaria es esencial para poder exportar productos congelados. Esto implica implementar sistemas de gestión de calidad rigurosos y adaptarse a las regulaciones de los diferentes mercados.
- **Logística:** La exportación de alimentos congelados requiere de una logística compleja y costosa. Es necesario contar con una cadena de suministro eficiente que garantice la conservación de los productos durante el transporte y la distribución.
- **Barreras arancelarias:** Los aranceles y las barreras no arancelarias pueden limitar el acceso de los productos colombianos a ciertos mercados internacionales. Es

fundamental negociar acuerdos comerciales que reduzcan estas barreras y faciliten el comercio.

Retos para los Próximos Años

- **Sostenibilidad:** La sostenibilidad se convertirá en un factor cada vez más importante para los consumidores y las empresas. La industria de alimentos congelados deberá adoptar prácticas más sostenibles en toda su cadena de valor, desde la producción hasta el envasado y la distribución.
- **Personalización:** Los consumidores demandarán productos más personalizados y adaptados a sus necesidades y preferencias. Las empresas deberán desarrollar soluciones flexibles que permitan ofrecer una amplia variedad de opciones.
- **Tecnología:** La tecnología seguirá transformando la industria de alimentos congelados. La inteligencia artificial, el big data y el internet de las cosas permitirán optimizar los procesos de producción, mejorar la trazabilidad de los productos y personalizar la experiencia del consumidor.

Aportes del sector (grupo Axioma Group S.A.S, 2019):

La industria de alimentos congelados aporta 21,9 billones de pesos al PIB, generó 446.021 empleos en 2022 (19% del sector manufacturero). Los colombianos gastaron \$242,5 billones en alimentos en 2022 (39,25% del ingreso familiar).

Tecnología: Crecimiento y tendencias de la industria de alimentos congelados (grupo Axioma Group S.A.S, 2019):

- El mercado alcanzará los \$105.720 millones para el 2026 a un CAGR del 6.95%.
- La expansión minorista impulsa el crecimiento.

- Innovaciones tecnológicas como factor clave.

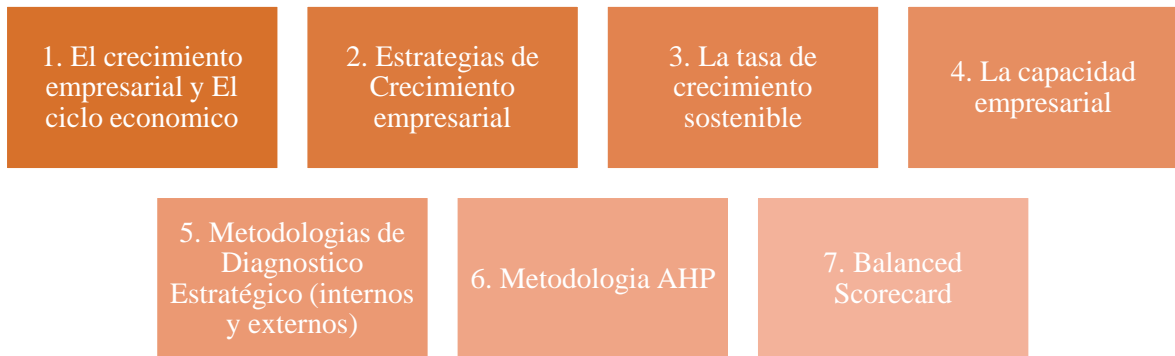
Desafíos:

- Riesgos para la salud por consumo de comidas preparadas congeladas.
- Cadena de frío y logística inadecuadas. (Technavio, 2022)

Marco Teórico

Los temas que se desarrollarán en el marco teórico se presentarán en el siguiente orden:

Ilustración 13. Temas del Marco teórico.



Fuente: elaboración propia.

El Crecimiento Empresarial y el Ciclo Económico

En el estudio del crecimiento empresarial, se considera inicialmente el ambiente macroeconómico en el que opera la empresa en estudio, las condiciones que genera este ambiente traen efectos en el desarrollo normal de los negocios, como veremos a continuación.

El crecimiento

De acuerdo con Blázquez Santana, (2005), el crecimiento empresarial es el proceso de adaptación a los cambios del entorno, donde la empresa se obliga a ampliar su capacidad productiva, donde va a requerir nuevos recursos y capacidades, como por ejemplo más respaldados por su capacidad financiera, esto con el propósito de obtener una mayor competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

El estudio del crecimiento empresarial se aborda desde distintas perspectivas como: ciclo de vida, basada en los recursos y en la motivación.

Para Ríos (2010), el primer tema en tener en cuenta en términos de crecimiento son las ventas, las cuales se expresan de la siguiente manera:

$$\Delta\%Ventas > 0 \quad \text{En donde} \quad \Delta\%Ventas = \frac{Ventas_i - Ventas_{i-1}}{Ventas_{i-1}}$$

En donde i se refiere a un período específico". (págs. 136-147).

El crecimiento en ventas de una empresa se descompone teniendo en cuenta dos elementos, el precio y la cantidad vendida, lo cual se representa así:

$$\Delta\%Ventas = ((1 + \Delta\%Cantidad) \times (1 + \Delta\%Precio)) - 1$$

En donde:

$$\Delta\%Cantidad = \frac{Cantidad_i - Cantidad_{i-1}}{Cantidad_{i-1}} \quad \text{Y} \quad \Delta\%Precio = \frac{Precio_i - Precio_{i-1}}{Precio_{i-1}}$$

En donde i se refiere a un período específico. (Rios, 2010).

El segundo tema del crecimiento es su relación con la infraestructura, que se representa en la empresa como un activo, definida como una variación positiva en el activo, y se expresa como:

$$\Delta\%Activo > 0 \quad \text{En donde} \quad \Delta\%Activo = \frac{Activo_i - Activo_{i-1}}{Activo_{i-1}}$$

En donde i se refiere a un período específico. (Rios, 2010).

Las empresas pueden tomar decisiones asociadas en su crecimiento basados en sus ciclos económicos, que según Zúñiga (2019), de las decisiones estratégicas que debe tomar una empresa tienen que ver con la transformación o no de sus productos y la ampliación de su mercado, estrategias corporativas claves para el desarrollo y crecimiento empresarial (págs. 1-20).

Indicadores Meta del Crecimiento

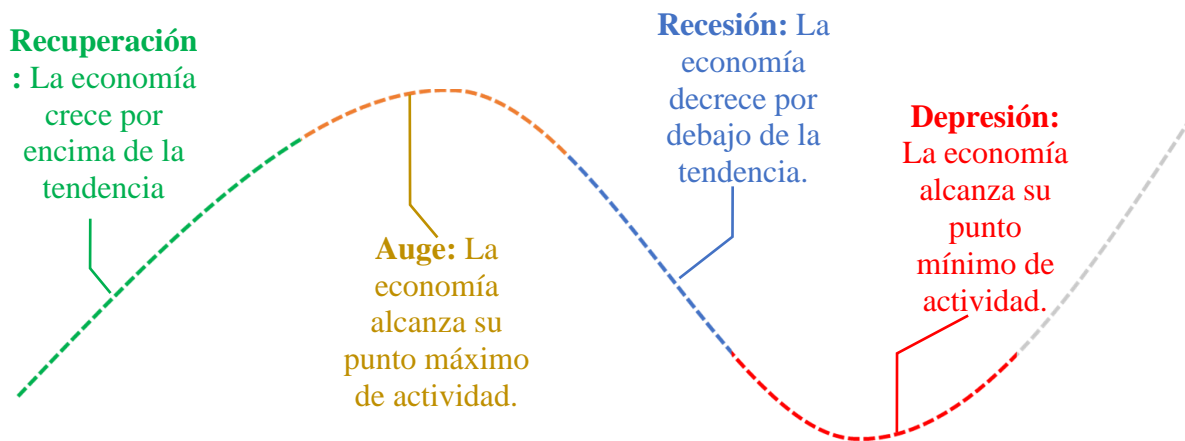
Según Saravia (2010), el crecimiento suele considerarse un objetivo empresarial, pero no siempre garantiza la sostenibilidad ni la maximización del valor patrimonial. En cambio, la verdadera meta de una empresa debería enfocarse en la sostenibilidad, entendida

como el equilibrio entre la operación, la infraestructura y la estructura de capital. El crecimiento puede ser un medio para alcanzar esa sostenibilidad, pero no debe ser un fin en sí mismo, ya que perseguirlo sin considerar los costos y recursos necesarios puede comprometer la viabilidad a largo plazo.

El ciclo económico

Según Dornbusch (2020), el ciclo económico es el patrón regular de expansión (recuperación) y contracción (recesión) de la actividad económica alrededor de una tendencia de crecimiento.

Ilustración 14. Fases del Ciclo Económico.



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Dornbusch (2020)

Sobre cada fase del ciclo económico las empresas pueden aplicar diferentes estrategias corporativas, para mantener su estabilidad o generar un mayor crecimiento.

Estrategias de Crecimiento Empresarial

Tipos de estrategias:

Para Kotler (2006), existen 3 tipos de estrategias competitivas:

1. Crecimiento intensivo:

- Penetración de mercado: Aumentar la participación en el mercado actual.
- Desarrollo de mercado: Expandirse a nuevos mercados geográficos.
- Desarrollo de productos: Introducir nuevos productos a clientes actuales.

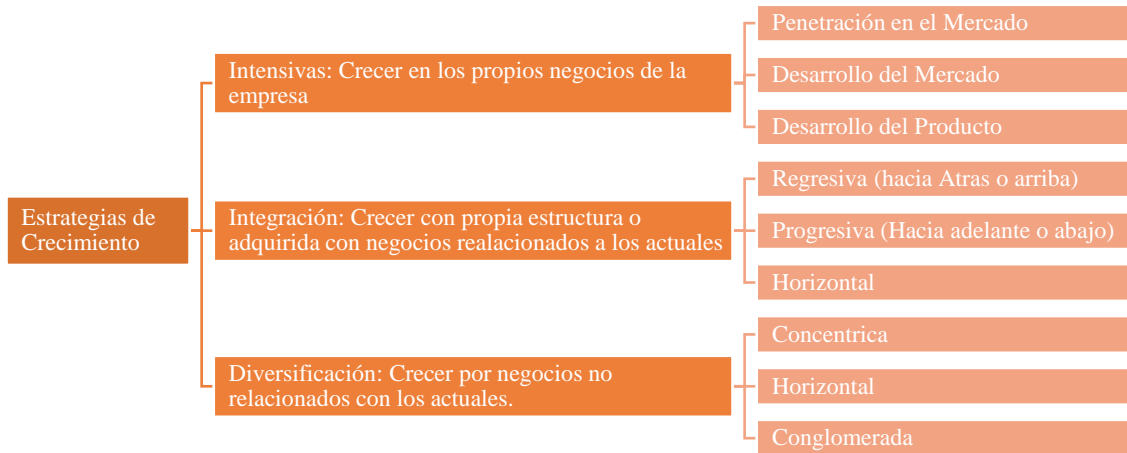
2. Crecimiento por integración:

- Integración vertical: Adquirir o desarrollar empresas proveedoras o distribuidoras.
- Integración horizontal: Adquirir o fusionarse con empresas del mismo sector.

3. Crecimiento por diversificación:

- Diversificación relacionada: Expandirse a productos o mercados relacionados con los actuales.
- Diversificación no relacionada: Expandirse a productos o mercados no relacionados con los actuales.

Ilustración 15. *Estrategias de Crecimiento Empresarial.*

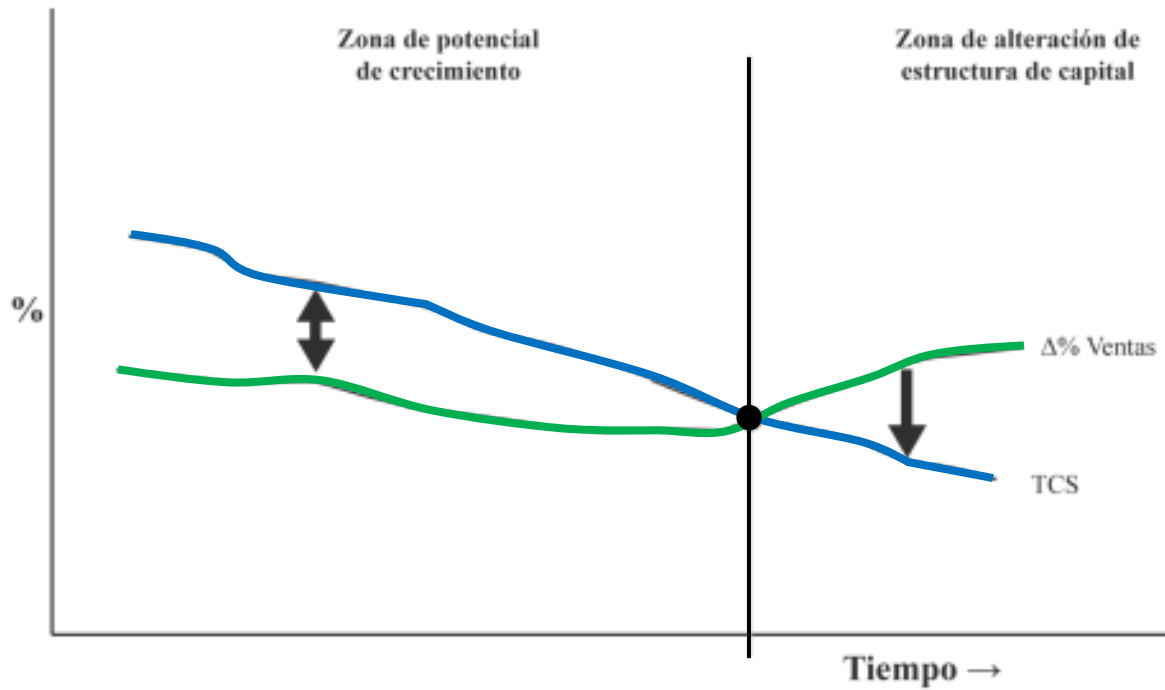


Fuente: Kotler, (2006).

La Tasa de Crecimiento Sostenible

El indicador tasa de crecimiento sostenible, permite conocer el potencial de crecimiento de una empresa, es inversamente proporcional a la repartición de utilidades y es proporcional a su eficiencia operativa en el uso de recursos patrimoniales, el cual se puede expresar como: $TCS = ROE * R\% / (1 - (ROE * R\%))$, en donde ROE es la razón utilidad neta patrimonio, y R% es la tasa de retención de utilidades, esto quiere decir que para lograr la máxima eficiencia en costos se requiere el máximo crecimiento sostenible en ventas la cual se obtiene con la máxima eficiencia en costos y gastos para un nivel patrimonial y la no repartición de utilidades. (Rios, 2010, págs. 143-144).

La importancia de la tasa de crecimiento sostenible está en que fomenta el trabajo en equipo y entrega a la alta dirección una herramienta de ayuda para la gestión comercial, obligando a establecer metas asociadas al equilibrio y la sostenibilidad (Rios, 2010, págs. 143-144).

Ilustración 16. *La Tasa de Crecimiento Sostenible.*

Nota: Adaptado de (Rios, 2010, págs. 143-144).

La Capacidad Empresarial

El crecimiento de una empresa se fundamenta en factores internos que reflejan tanto el potencial de expansión como la capacidad para gestionar dicho crecimiento. Las recientes investigaciones destacan los siguientes factores clave:

Ilustración 17. *Capacidades Empresariales.*

Fuente: elaboración propia.

- **Capacidades Gerenciales y Organizacionales:** La habilidad del equipo directivo para implementar estrategias efectivas y gestionar el crecimiento es crucial. Las capacidades gerenciales incluyen experiencia, habilidades de liderazgo, y la capacidad para tomar decisiones estratégicas y operativas adecuadas (Barbero, 2011).

- **Capacidad de Recursos Financieros:** La disponibilidad y gestión de recursos financieros son esenciales para apoyar las inversiones necesarias para el crecimiento. Esto

incluye el capital de trabajo, acceso a financiamiento externo, y la capacidad para manejar el flujo de caja durante las fases expansivas (Davidsson, 2009).

- **Capacidad de Innovación y Desarrollo de Productos o Procesos:** La capacidad de la empresa para innovar y desarrollar nuevos productos, servicios o Procesos es fundamental para sostener el crecimiento. Las empresas que invierten en I+D y mantienen una cultura de innovación suelen tener una ventaja competitiva (Kotler P. &., 2012).

- **Capacidad de Marketing y Ventas:** La efectividad de las estrategias de marketing y ventas para atraer y retener clientes es un indicador importante. Esto incluye la capacidad de la empresa para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado (Kling, 2014).

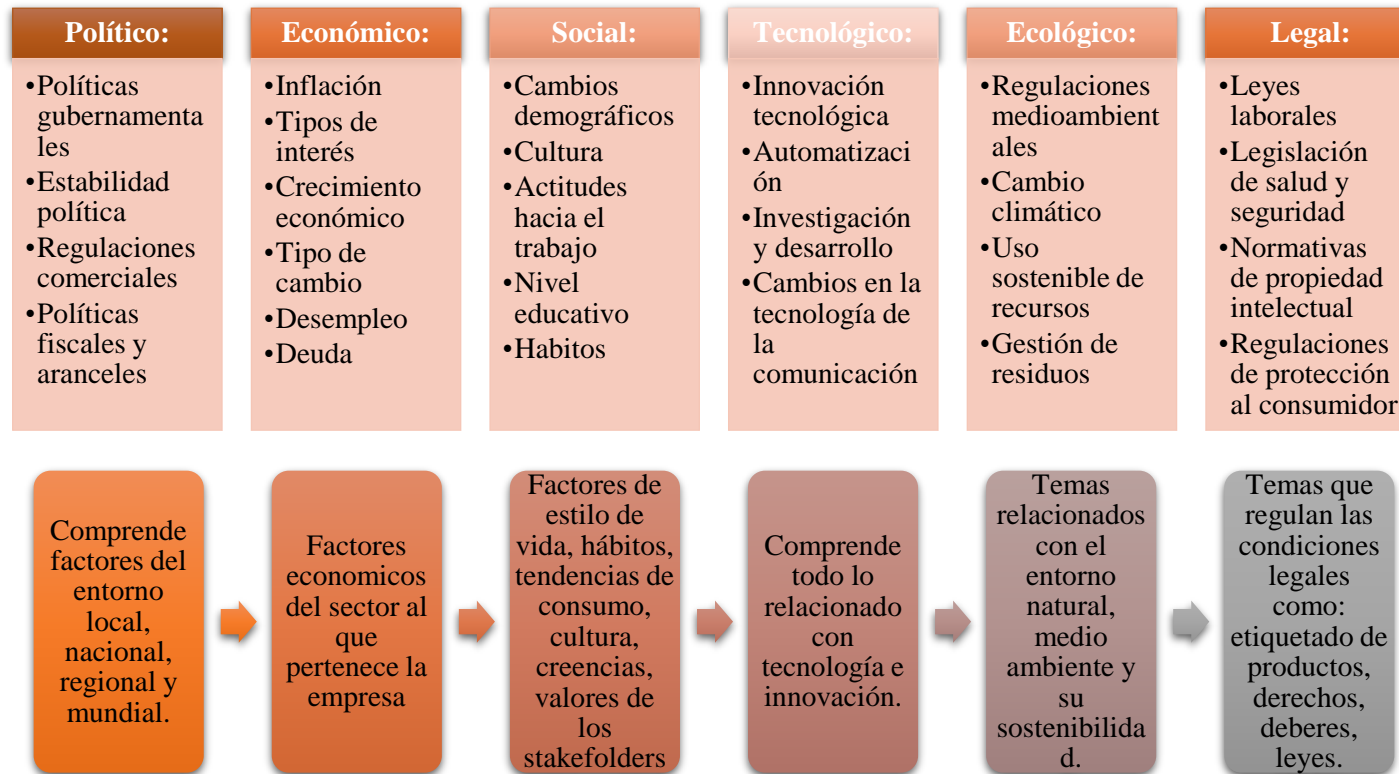
- **Capacidad Operativa y Escalabilidad:** La habilidad para escalar operaciones sin perder eficiencia es crucial. Las empresas deben evaluar su infraestructura, procesos y sistemas para asegurarse de que puedan manejar un aumento en la demanda sin comprometer la calidad o la eficiencia (Coad, 2014).

- **Capacidad de la Cultura Organizacional y el Capital Humano:** Una cultura organizacional positiva y un equipo de empleados capacitados son fundamentales para el crecimiento. La motivación, retención de talento y el desarrollo de habilidades dentro de la organización influyen en la capacidad de la empresa para crecer de manera sostenible (Coad, 2014).

Análisis PESTEL

Según Thompson (2023), el análisis PESTEL permite evaluar la importancia de los principales componentes del macroentorno de una empresa como son:

Ilustración 18. *Características Análisis PESTEL.*



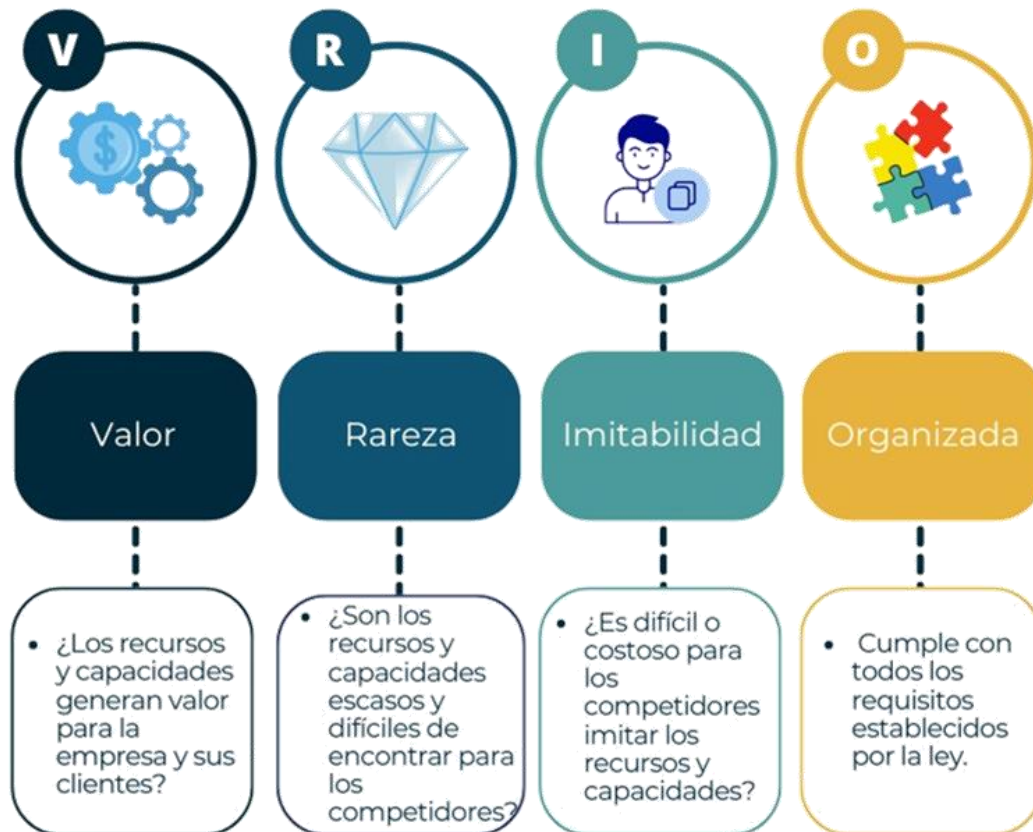
Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Thompson (2023)

Este análisis de las situaciones externas de la empresa, reflejan que factores pueden terminar siendo una oportunidad o una amenaza para el desarrollo del negocio.

Marco VRIO

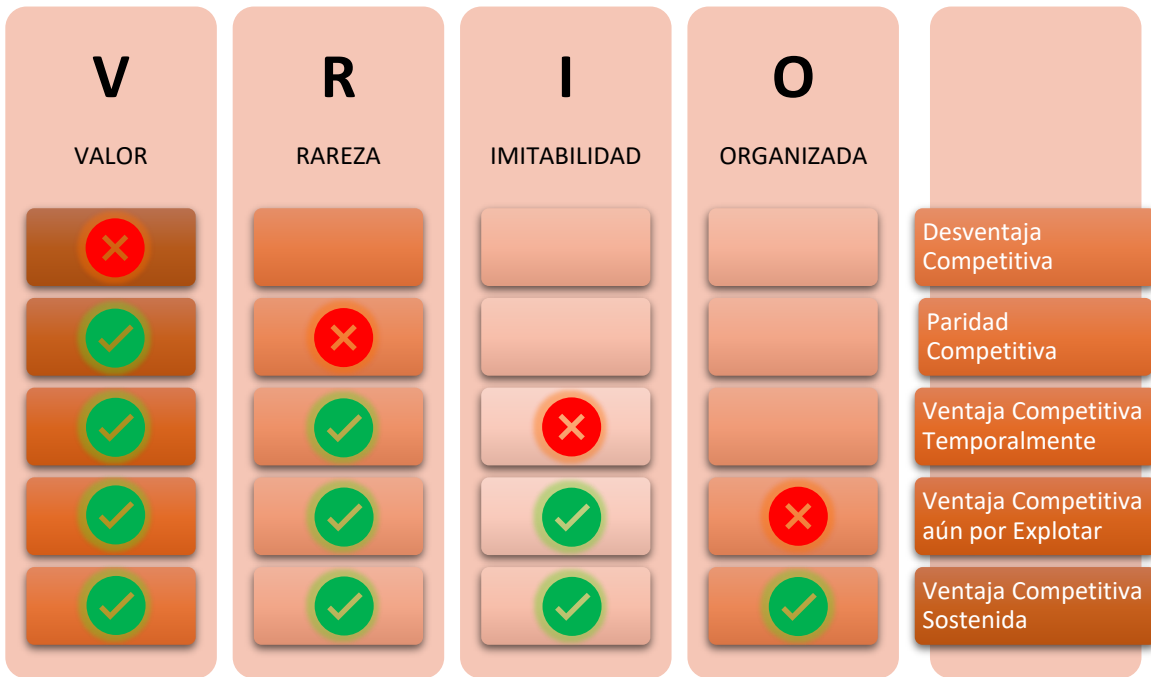
Para Hill (2019) , el marco VRIO permite evaluar los recursos y capacidades de las organizaciones puesto que es una herramienta para analizar ventaja competitiva sostenible en la que se considera:

Ilustración 19. Característica de la Matriz VRIO.



Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Hill (2019)

Ilustración 20. Matriz VRIO.



Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Hill (2019)

Esta matriz ayuda a las empresas a identificar y evaluar sus recursos y capacidades internas para determinar si pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenida:

- **Recursos valiosos, raros, inimitables y organizados:** Si un recurso cumple con todas las condiciones de la matriz VRIO, la empresa debe enfocarse en maximizar su explotación, ya que puede ofrecer una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.
- **Recursos valiosos, pero no raros:** Aunque estos recursos no ofrecen una ventaja competitiva a largo plazo, aún pueden proporcionar una ventaja competitiva temporal. La empresa puede buscar formas de diferenciar o hacer más difícil la imitación. Si un recurso es valioso, pero no está bien organizado, se puede mejorar la estructura organizacional para aprovechar mejor ese recurso, lo que incrementará su contribución a la empresa.
- **Recursos que son valiosos, pero no cumplen los otros criterios:** La empresa puede invertir en hacer estos recursos más difíciles de imitar o más raros. Por ejemplo,

mediante la mejora tecnológica, la inversión en I+D, o el fortalecimiento de patentes y marcas.

- **Los recursos que no son valiosos ni raros:** Pueden ser externalizados o subcontratados, ya que no proporcionan una ventaja competitiva directa y podrían consumir recursos valiosos de la empresa que podrían utilizarse en otras áreas.

- **Los recursos y capacidades que no son inimitables:** Pueden ser un área clave para la innovación, buscando crear barreras a la imitación mediante tecnología, procesos únicos o la creación de una cultura organizacional distintiva.

- **Priorizar Recursos:** Los resultados de la matriz VRIO permiten a la empresa priorizar en qué recursos debe enfocar su atención y presupuesto. Los recursos que no son valiosos pueden ser desinvertidos o dejados de lado, mientras que los que cumplen con varios de los criterios VRIO deben recibir mayor enfoque y apoyo.

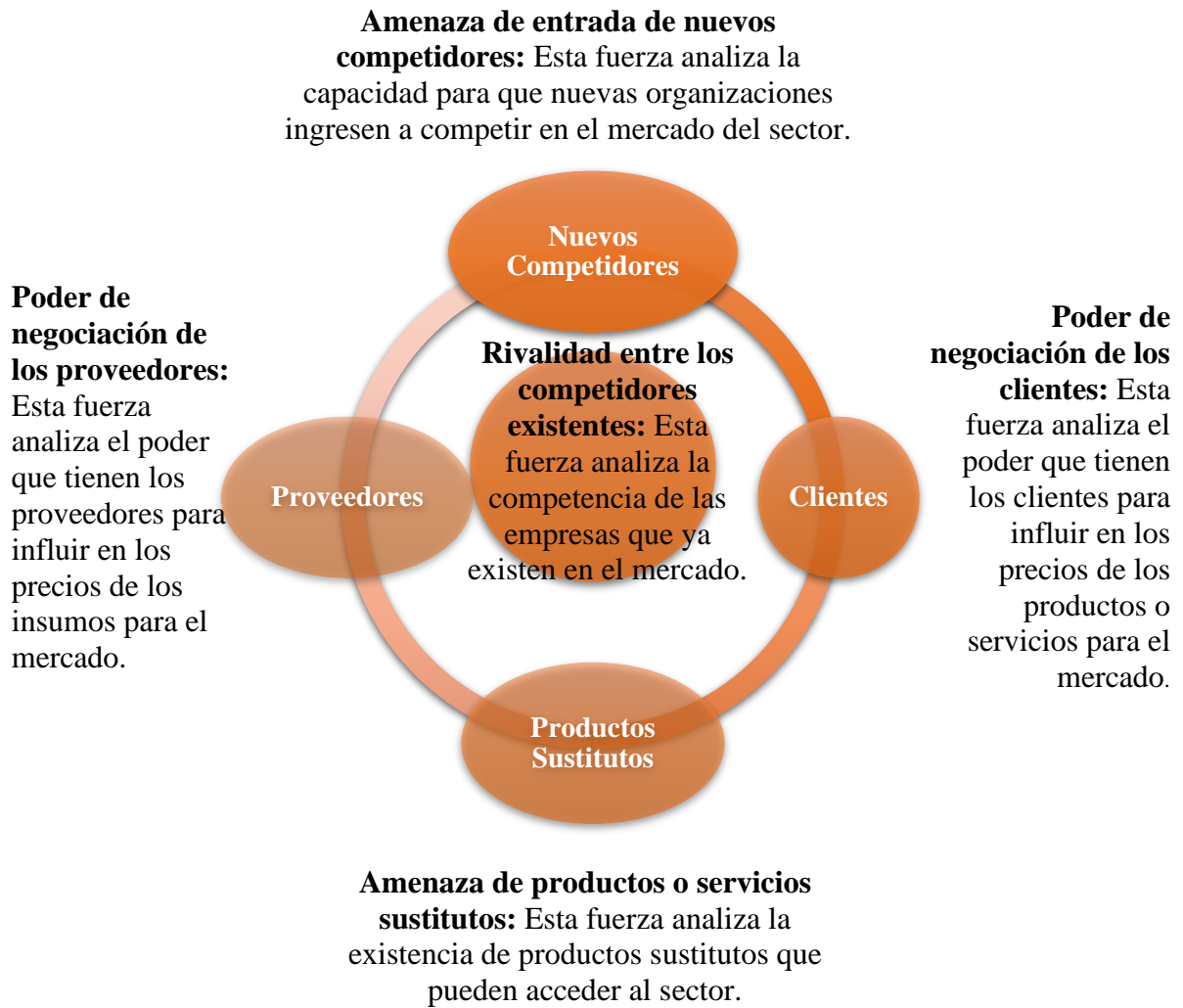
- **Desarrollar Capacidades Internas:** Los resultados también pueden indicar que la empresa necesita desarrollar mejor sus capacidades organizacionales para hacer que un recurso valioso y raro se convierta en una ventaja competitiva sostenida.

Fuerzas De Porter

De acuerdo con, Plazas Porras (2020), es una herramienta de análisis estratégico externo del sector al que se enfrenta la empresa, identificando oportunidades y amenazas.

Evalúa factores como:

Ilustración 21. *Diagrama de Porter.*



Fuente: Elaboración Propia. Adaptada de Plazas Porras (2020)

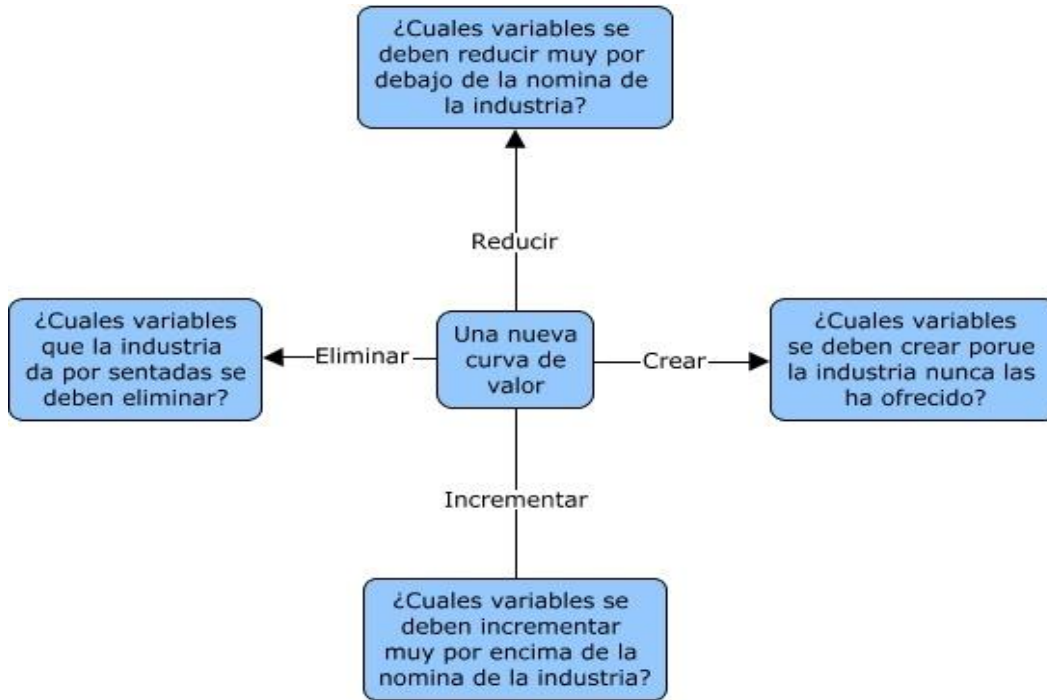
- **Mejorar la Posición Competitiva:** Si la rivalidad entre competidores es intensa, la empresa puede buscar formas de diferenciarse, mejorar la eficiencia o innovar para mantenerse competitiva y evitar guerras de precios.
- **Mitigar el Poder de los Proveedores:** Si los proveedores tienen mucho poder, la empresa puede explorar alternativas como buscar nuevos proveedores, negociar mejores condiciones o integrar verticalmente para reducir su dependencia.
- **Reducir el Poder de los Clientes:** Cuando los clientes tienen un alto poder de negociación, la empresa puede buscar fidelizarlos con productos o servicios diferenciados, crear barreras de salida, o expandir su oferta para reducir la sensibilidad al precio.
- **Protegerse de Nuevos Entrantes:** Si la amenaza de nuevos competidores es alta, la empresa puede invertir en crear barreras de entrada, como mejorar la tecnología, proteger patentes, o incrementar la eficiencia operativa para reducir costos.
- **Superar la Amenaza de Productos Sustitutos:** Si existen productos sustitutos que amenazan el mercado, la empresa puede innovar para agregar valor a sus productos, mejorar la calidad o crear mayor lealtad de los clientes a través de la marca y el servicio.
- **Desarrollar Estrategias de Crecimiento:** Los resultados del análisis de Porter también pueden guiar la expansión en mercados donde las barreras de entrada son bajas o la rivalidad es menos intensa, aprovechando oportunidades más rentables.

Curva De Valor

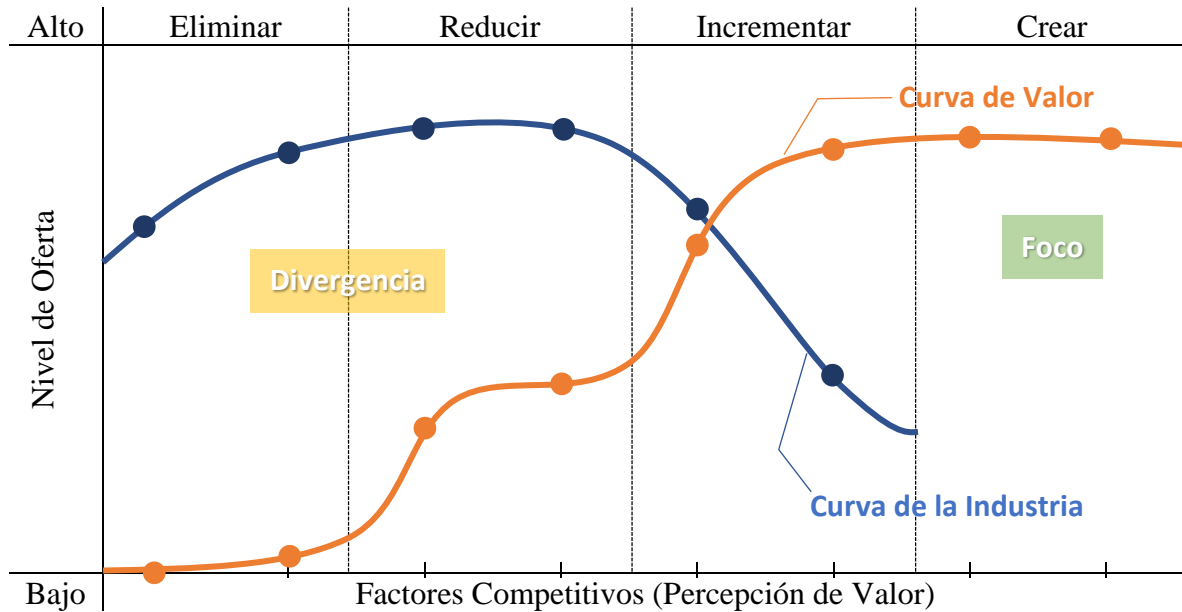
De acuerdo con Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne (2008) Es una gran herramienta la cual sirve para realizar el análisis competitivo, es útil para visualizar propuesta de valor que ofrecen a sus clientes, compara su oferta de valor con la de sus

competidores, determina sus fortalezas y debilidades competitivas, halla oportunidades para diferenciarse en el mercado.

Ilustración 22. *Relación Curva de Valor vs Matriz ERIC.*



Fuente: Elaboración Propia. Adaptada de Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne (2008)

Ilustración 23. *Curva de Valor.*

Fuente: Elaboración Propia. Adaptada de Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne (2008)

Los resultados del análisis de la Curva de Valor permiten visualizar cómo se posiciona una empresa frente a sus competidores en los diferentes factores que valoran los clientes y, con base en eso, desarrollar estrategias para mejorar su propuesta de valor.

Algunas acciones clave que se pueden tomar incluyen:

- ***Redefinir la Propuesta de Valor:*** Identifica los factores donde la empresa sobresale o está por debajo de los competidores y, con esa información, ajustar su propuesta de valor para ofrecer algo único que atraiga a los clientes.
- ***Diferenciarse de los Competidores:*** Si el análisis muestra que la empresa sigue un patrón similar al de los competidores, puede innovar o eliminar ciertos factores no valorados por los clientes para diferenciarse y crear una oferta única.

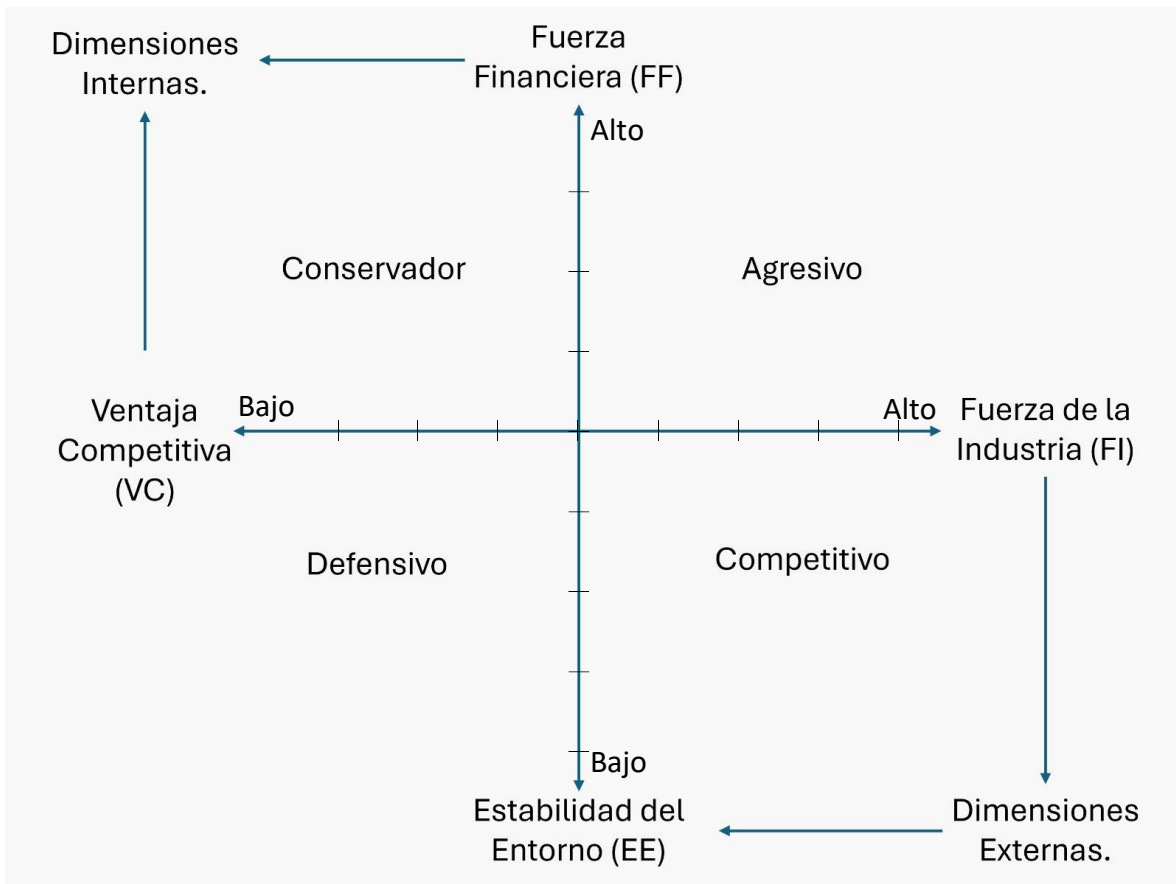
- **Reasignar Recursos:** El análisis revela en qué factores la empresa está invirtiendo innecesariamente o puede reducir costos, lo que permite reasignar recursos hacia áreas que realmente importan para los clientes o generan diferenciación.
- **Explorar Nuevas Oportunidades de Innovación:** Identificar factores no explotados o menos valorados por los competidores donde la empresa podría innovar para capturar nuevo valor y atraer clientes que buscan algo diferente.
- **Enfocar la Estrategia en los Clientes Clave:** Si la curva de valor muestra que la empresa ofrece más en ciertos factores que no son cruciales para los clientes objetivo, puede ajustar su enfoque para priorizar lo que realmente les importa, mejorando la eficiencia y efectividad.
- **Ajustar la Estrategia de Precios:** Si el análisis muestra que la empresa se posiciona en un nivel de valor superior, puede aprovecharlo para justificar un precio premium. Alternativamente, si se enfoca en simplificar, puede ofrecer precios más bajos y ganar en volumen.
- **Identificar Nichos de Mercado:** Si el análisis descubre áreas no atendidas por la competencia, la empresa puede enfocarse en estos nichos ofreciendo un valor superior y capturando una parte del mercado con poca competencia directa.

Matriz PEYEA (SPACE)

Para Fred R., David & Forest R., David, (2023), es una herramienta evaluación de la acción que utiliza dos ejes y cuatro cuadrantes, dichos ejes representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del entorno y fuerza de la industria), dependiendo de la empresa los ejes se componen por diversas variables.

La matriz SPACE es una herramienta que combina factores internos y externos para evaluar la posición estratégica de una empresa y determinar las estrategias más adecuadas. Con los resultados del análisis de la matriz SPACE, la empresa puede tomar las siguientes acciones:

Ilustración 24. *Matriz PEYEA (SPACE).*



Fuente: Elaboración Propia. Adaptada de Fred R., David & Forest R., David, (2023)

Definir la Estrategia General:

Dependiendo de la posición de la empresa en la matriz (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva), la empresa puede adoptar una estrategia global adecuada:

- **Posición agresiva:** Aprovechar oportunidades y expandirse agresivamente en nuevos mercados o productos.
- **Posición competitiva:** Fortalecer la competitividad, diferenciándose y optimizando costos.
- **Posición conservadora:** Proteger su mercado actual, optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa.
- **Posición defensiva:** Reducir costos, cerrar unidades no rentables y protegerse de riesgos externos.
- **Ajustar la Estrategia de Expansión:** Si los factores económicos y políticos indican estabilidad y oportunidades de crecimiento, la empresa puede desarrollar una estrategia agresiva para expandirse hacia nuevos mercados o diversificar su portafolio de productos.
- **Reevaluar el Posicionamiento Competitivo:** Si el análisis PEYEA muestra un entorno económico débil o con alta competencia, la empresa puede adoptar una estrategia conservadora o defensiva, enfocándose en mantener su cuota de mercado actual, mejorar la eficiencia o reforzar su diferenciación para sobrevivir ante la competencia.
- **Gestionar el Riesgo de Entornos Políticos o Económicos Cambiantes:** Si el entorno político es volátil o las condiciones económicas son adversas, la empresa puede optar por estrategias defensivas, ajustando sus operaciones para reducir costos, optimizando la eficiencia y minimizando riesgos.

- **Adaptarse a Factores Ambientales y Éticos:** Si el análisis resalta un aumento en la importancia de los factores ambientales o éticos, la empresa puede optar por estrategias competitivas centradas en la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa y la mejora de la imagen pública.

- **Desarrollar una Estrategia de Innovación o Diferenciación:** Si los resultados de la matriz SPACE indican una posición competitiva, la empresa puede enfocarse en innovar, mejorar la calidad de sus productos o servicios, y diferenciarse de los competidores para fortalecer su ventaja competitiva.

- **Ajustar la Inversión en Función del Riesgo:** Dependiendo del riesgo político o económico identificado, la empresa puede ajustar su nivel de inversión, priorizando proyectos con mayor retorno o menor riesgo, o incluso posponiendo inversiones en entornos inciertos.

- **Mejorar la Gestión de Recursos:** Si se identifica una necesidad de ser conservadores o defensivos, la empresa puede enfocarse en optimizar sus recursos, cerrando operaciones no rentables, reduciendo costos innecesarios y enfocándose en sus áreas clave de fortaleza.

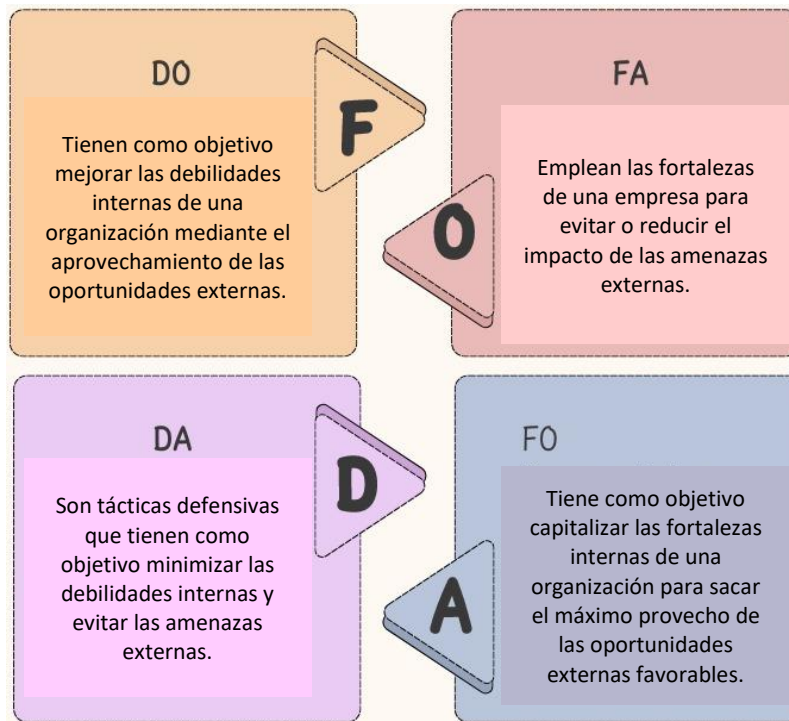
Los resultados de la matriz SPACE, combinados con el análisis PEYEA, ayudan a las empresas a determinar qué estrategia es más adecuada en función de su posición interna y del entorno externo, permitiéndoles tomar decisiones informadas para optimizar su desempeño en un contexto cambiante.

Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Según Fred R., David & Forest R., David, (2023) se divide en cuatro conjuntos de estrategias que se pueden desarrollar: fortalezas-amenazas (FA), debilidades-amenazas (DA), fortalezas-oportunidades (FO), debilidades-oportunidades (DO). En la cual, es viable, incluir cuantas estrategias como se requieran, para la toma de decisiones.

Es importante priorizar a lo largo de todo el proceso de planeación estratégica, cada estrategia identifica acciones que permiten:

Ilustración 25. Matriz DOFA.



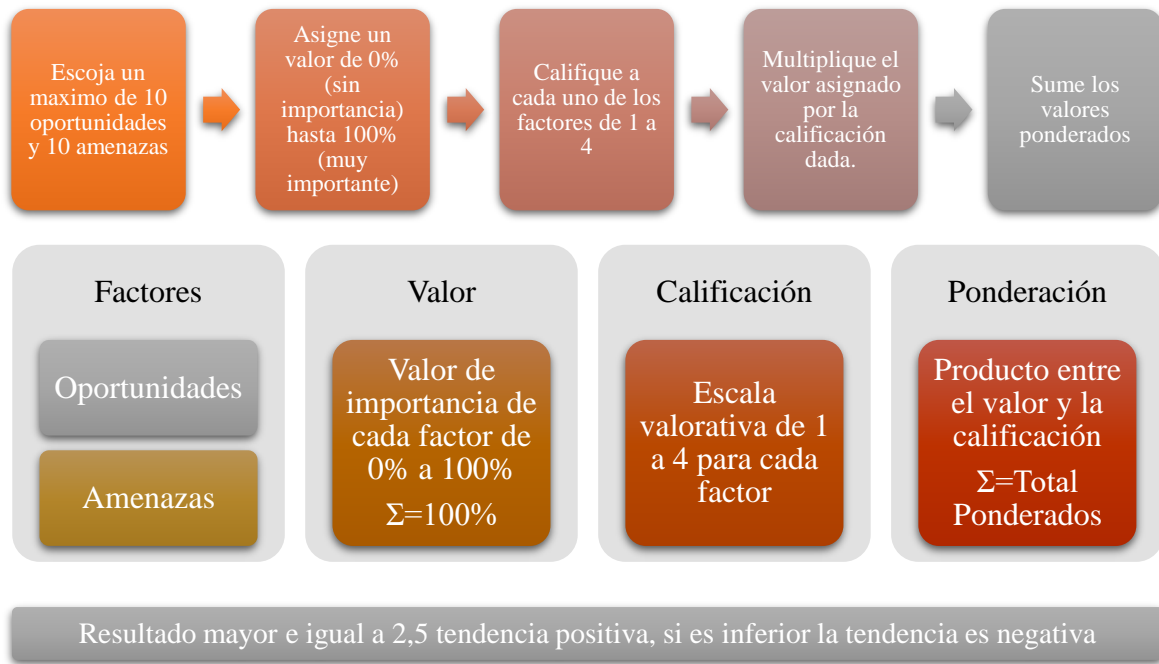
Fuente: Elaboración Propia. Adaptada de Fred R., David & Forest R., David, (2023)

Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE, por sus siglas en inglés) para Fred R., David & Forest R., David, (2023) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental,

jurídica, tecnológica y competitiva, constituye una evaluación empírica del desempeño de una empresa en relación con el manejo de los factores externos generalizados, incluida la efectividad del aprovechamiento de las oportunidades y la mitigación de las amenazas.

Ilustración 26. Diagrama Matriz EFE.



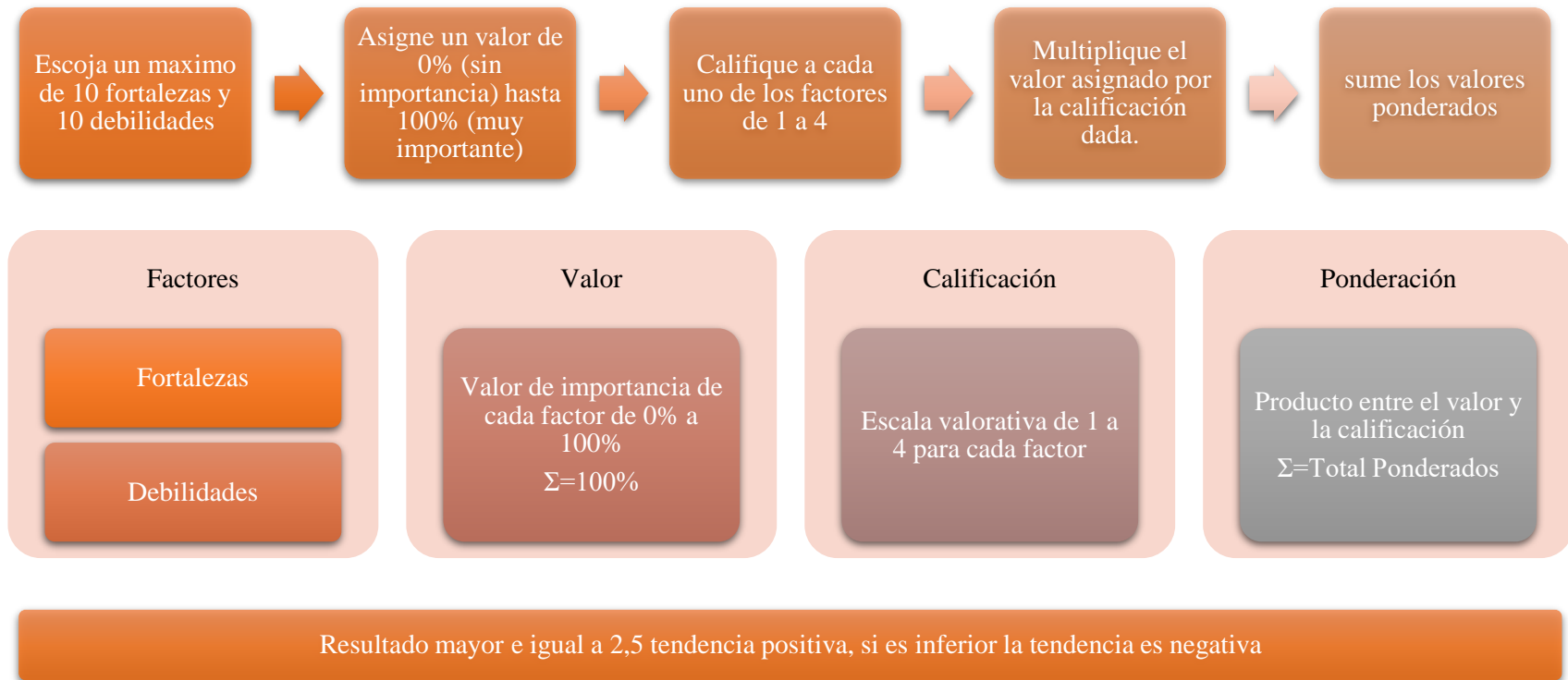
Fuente: Elaboración Propia. Adaptada de Fred R., David & Forest R., David, (2023)

Matriz Evaluación de Factores Internos EFI

Según Fred R., David & Forest R., David, (2023) es una herramienta de formulación de estrategias que califica las fortalezas y debilidades principales de las áreas funcionales de la empresa, mediante la obtención de un puntaje total ponderado que indica la fortaleza general de la situación interna de una empresa, su objetivo es determinar en qué grado las estrategias actuales están definidas con base en sus fortalezas y debilidades, dicha matriz representa una evaluación de la efectividad de las estrategias de la empresa, sin tomar en cuenta las oportunidades y amenazas.

Con su análisis, los expertos analizan la respuesta de la organización a los principales puntos fuertes y débiles con respecto a lo bien que las estrategias de la empresa capitalizan los puntos fuertes concretos o mejoran los puntos débiles.

Ilustración 27. Diagrama Matriz EFI.



Fuente: Elaboración Propia. Adaptada de Fred R., David & Forest R., David, (2023)

Análisis de la Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, también conocida como matriz producto-mercado, es una herramienta estratégica que permite a las empresas identificar y evaluar diferentes opciones de crecimiento. Desarrollada por Igor Ansoff, esta matriz clasifica las estrategias de crecimiento en cuatro cuadrantes, basados en la combinación de productos existentes o nuevos y mercados actuales o nuevos.

Ilustración 28. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADOS	ACTUAL	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	NUEVO	Desarrollo de Mercado	Diversificación

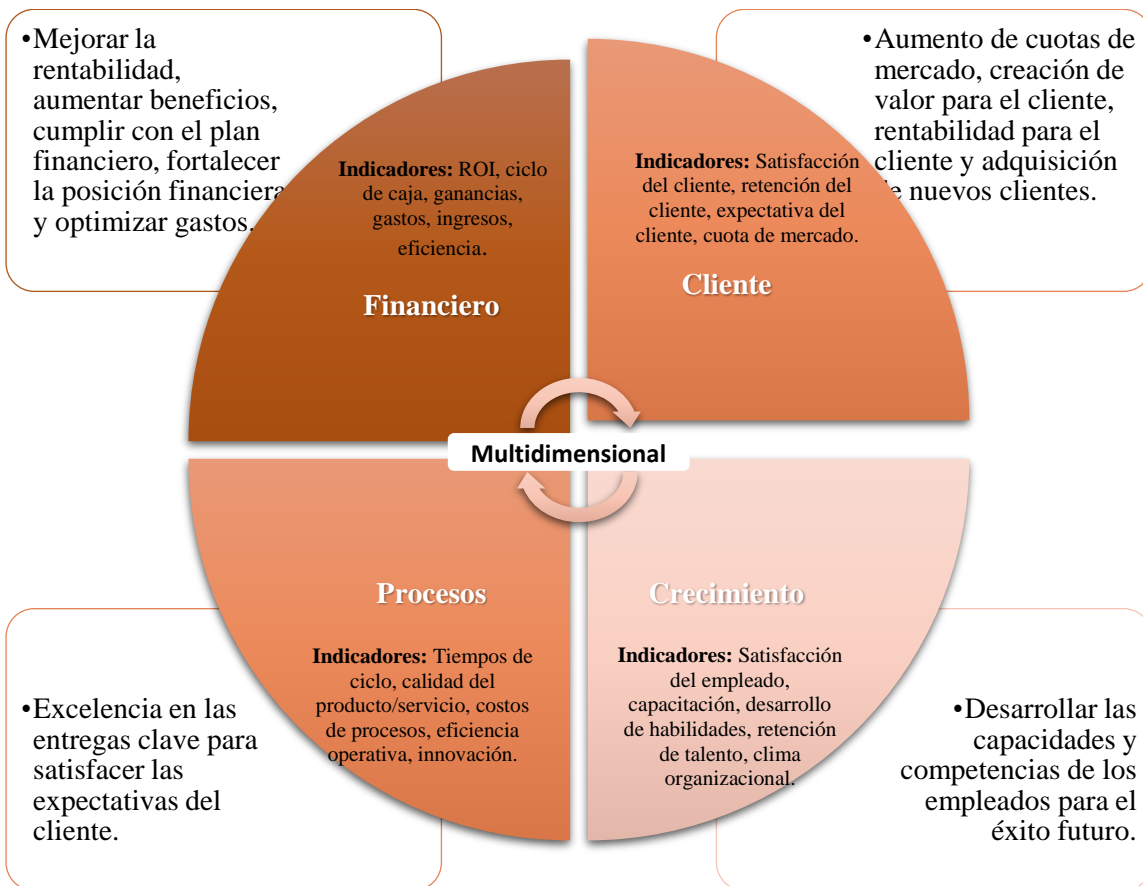
Fuente: Elaboración Propia. Adaptada de Fred R., David & Forest R., David, (2023)

Esta matriz identifica oportunidades de crecimiento, permite visualizar las diferentes direcciones que puede tomar una empresa para expandirse, evaluar riesgos, alinea la estrategia con los objetivos.

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con Soler González (2017), en un artículo de la Revista de Negocios de Harvard fueron expuestos por primera vez en 1992 por Robert Kaplan y David Norton los principios del Balanced Scorecard, luego de finalizar una investigación que involucro a diferentes empresas de Norteamérica que buscaban nuevas alternativas en la gestión empresarial. (pág. 8). Siendo esta, una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones medir y evaluar su desempeño de manera integral, considerando aspectos financieros y no financieros, a corto y largo plazo. (pág. 8).

Ilustración 29. *Balanced Scorecard.*



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Soler González (2017)

Principios: (Don Hellriegel, 2021, pág. 261)

- **Enfoque estratégico:** El BSC traduce la estrategia en objetivos e indicadores medibles.
- **Perspectivas múltiples:** Evalúa el desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- **Indicadores alineados:** Los indicadores están vinculados a los objetivos estratégicos y permiten medir el progreso.
- **Comunicación y retroalimentación:** Facilita la comunicación y el alineamiento entre los diferentes niveles de la organización.
- **Enfoque en el futuro:** Se centra en el logro de objetivos a largo plazo, no solo en el desempeño pasado.

Características del Balanced Scorecard o cuadro de mando

Para Federico Gan (2012), Incluye métricas financieras y no financieras:

Mide aspectos como la satisfacción del cliente, la calidad de los procesos, la innovación y el desarrollo del capital humano.

- **Orientado a la acción:** Proporciona información para tomar decisiones estratégicas y mejorar el desempeño.
- **Flexible y adaptable:** Se puede adaptar a las necesidades específicas de cada organización.
- **Herramienta de comunicación:** Facilita la comunicación de la estrategia y el desempeño a todos los niveles de la organización.

Beneficios:

- **Mejora el desempeño:** Ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar su desempeño general.
- **Alinea a la organización:** Alinea a los empleados y departamentos en torno a objetivos comunes.
- **Promueve la comunicación:** Facilita la comunicación y el flujo de información entre los diferentes niveles de la organización.
- **Fomenta el aprendizaje:** Apoya el aprendizaje y la mejora continua.

Diseño Metodológico

A continuación, se presenta el despliegue de objetivos, partiendo del objetivo general, el desglose de los objetivos específicos, las actividades a realizar, las herramientas o técnicas aplicadas y los resultados o productos obtenidos:

Tabla 3. Despliegue de Objetivos.

Objetivo General	Objetivo Especifico	Actividades concretas	Herramienta o Técnica para usar	Producto o Resultado
Proponer un plan de mejora de las estrategias corporativas de K-listo, usando las metodologías AHP y BSC.	1. Desarrollar el marco de referencias acerca de las herramientas y metodologías de priorización de estrategias y alineación de objetivos.	1.1.Búsqueda de temas en bases de datos.	Biblioteca EAN y virtuales.	Base de artículos relacionados con las temáticas del marco de referencia.
		1.2.Construcción de Fichas bibliográficas.	Fichas bibliográficas.	Una información sintetizada de los elementos claves para desarrollar el marco de referencia.
		1.3.Estructurar el marco de referencia según el estado del arte analizado.	Trabajo en equipo.	Marco de referencia estructurado.
	2. Realizar un diagnóstico del estado actual de las capacidades empresariales identificando el impacto que ha	2.1.Diseño de la herramienta de diagnóstico.	PESTEL, VRIO, fuerzas de Porter, curva de valor, DOFA, EFI, EFA, PEYEA (SPACE), Analisis TCS y Matriz ROI-WACC	Herramienta de diagnóstico.

	generado el crecimiento en la empresa.	2.2.Implementar Diagnostico.	Entrevistas y análisis de datos en Excel.	Diagnóstico de K-listo Productos Alimenticios SAS.
		2.3.Identificar las variables de análisis para el AHP.	Diagnostico.	Variables definidas para el análisis AHP.
3. Aplicar la metodología AHP que priorice las estrategias de crecimiento que la empresa K-listo ha definido para los próximos años.		3.1.Definir el problema e identificar a los participantes.	Herramienta Excel AHP.	Ranking de estrategias priorizadas para K-listo.
		3.2.Estructurar el modelo jerárquico.		Ranking de Variables críticas sobre las cuales se evalúan las estrategias.
		3.3.Priorizar elementos, realizar comparaciones y evaluar elementos.		
		3.4. Síntesis, ranking de alternativas y análisis de sensibilidad.		
4. Alinear los objetivos de la empresa con las estrategias priorizadas mediante la herramienta de BSC.		4.1. Identificar las estrategias priorizadas, los objetivos definidos por la empresa.	AHP y el Diagnostico.	Relacionar las estrategias priorizadas con los objetivos estratégicos planteados por K-listo.
		4.2.Diseñar el formato de BSC y la cascada de objetivos.	BSC.	BSC diseñado vinculado a los objetivos.

		4.3. Asignar las fuentes de información.	BSC.	Definir las fuentes de información que alimentaran el BSC.
		4.4. Proponer revisiones y actualizaciones periódicas.	N/A	Política de seguimiento al BSC propuesta.
	5. Presentar un plan de mejora de las estrategias priorizadas que incluya la hoja de ruta de implementación, cronograma y presupuesto.	5.1. Elaboración del plan de mejora.	Plan de Acción.	Plan de mejora elaborado.

Fuente: elaboración propia.

Enfoque

A continuación, se definen los diferentes aspectos metodológicos incluyendo el tipo de investigación, en el cual se describe el propósito y su temporalidad, la perspectiva y el tipo de diseño.

Tipo de Investigación:

El enfoque de este estudio tendrá un propósito teórico-aplicado, donde se priorizarán estrategias de crecimiento para la empresa K-listo, mediante el método Analytic Hierarchy Process – AHP, que, a través, de múltiples criterios de decisión permitirá escoger cuales de estas estrategias generará un crecimiento sostenible de acuerdo con las capacidades empresariales.

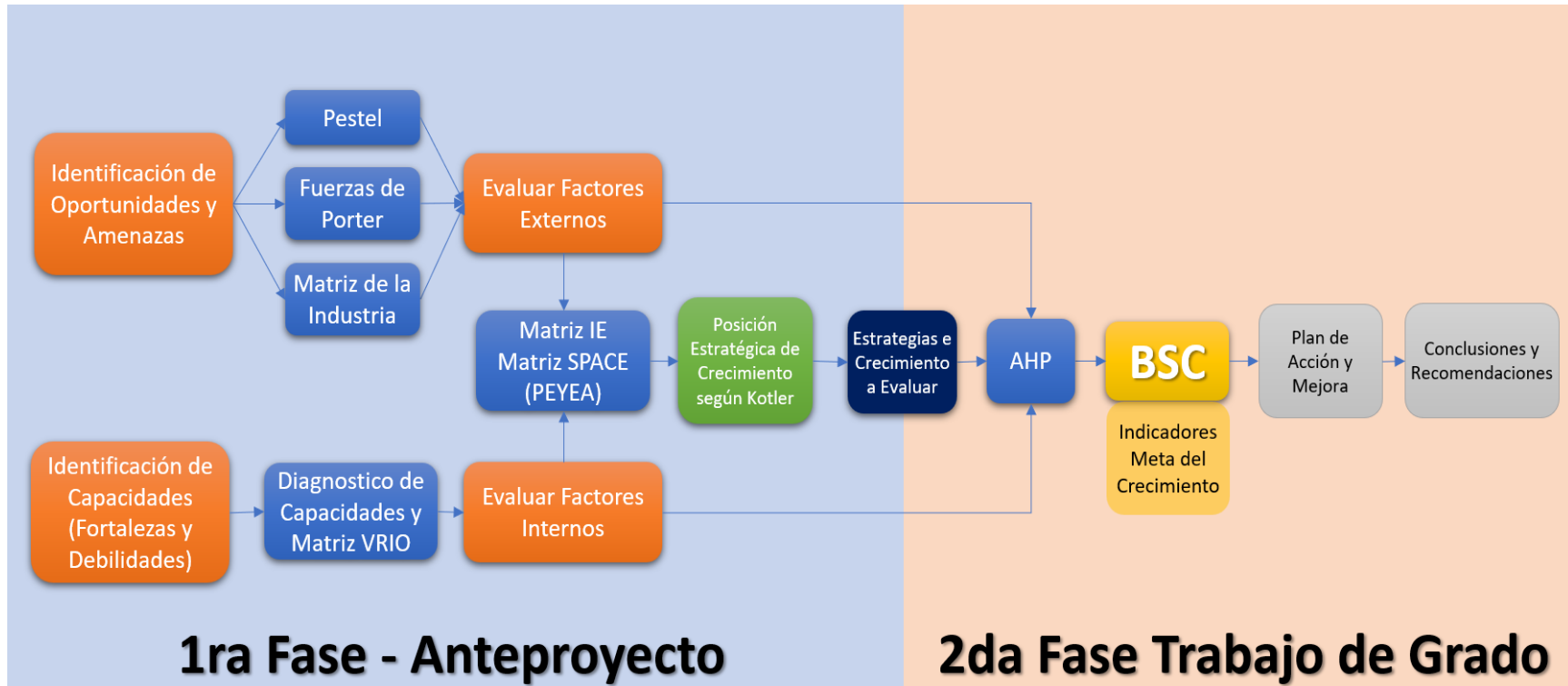
Esta investigación, si bien analizará información financiera de los últimos 5 años (entre 2019 a 2023), su desarrollo se realizará durante los primeros seis meses del año 2024. La investigación se divide en dos fases así:

Fase 1: Tendrá como producto el diagnóstico del estado actual de la empresa, esto permitirá identificar la posición estratégica según el análisis de factores externos (PESTEL, fuerzas de Porter y la curva de valor) e internos (través de la matriz VRIO, análisis de cada una de las capacidades de la empresa) evaluados, mediante la matriz Space, además, se determinarán las capacidades empresariales que más impacto han generado en el crecimiento de K listo.

Fase 2: De acuerdo con los resultados obtenidos del diagnóstico, se procederá al desarrollo de la metodología multicriterio AHP (Analytic Hierarchy Process), la cual aportará la priorización de las estrategias de crecimiento más convenientes para garantizar el crecimiento sostenible de K-listo.

Las estrategias priorizadas y seleccionadas por la empresa se evaluarán bajo los criterios e indicadores de cada una de las perspectivas de la herramienta del Balanced Score Card (BSC), considerando los resultados obtenidos se propondrá acciones y recomendaciones para su implementación.

Ilustración 30. Fases de la Investigación.



Fuente: Elaboración Propia.

Al finalizar la investigación en su 2da fase, se propondrá la implementación de las estrategias que mejor crecimiento sostenible le generará a K-listo desde las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y de crecimiento y aprendizaje.

Perspectivas

Para poder llevar a cabo el análisis de información, será necesario obtener y procesar datos cuantitativos y cualitativos, por lo cual, esta investigación se describe como una investigación mixta.

Diseños - Grado De Profundidad (Para La Primera Fase)

Este estudio tendrá un diseño metodológico experimental, puesto que, se pondrá a prueba la teoría del crecimiento empresarial y su efecto en la sostenibilidad de K listo, a través, de diversas herramientas de análisis estratégico, buscando validar la hipótesis sobre los límites de crecimiento que una organización puede plantearse, límites que están estrechamente relacionados a los factores de capacidad empresarial y que impactan la generación de valor a los accionistas en el largo plazo.

Variables

Medición De Variables

Con el fin de determinar la forma e instrumentos de recolección de información empleados, se describe en el siguiente cuadro la conceptualización y operacionalización de cada una de las variables a utilizar:

Tabla 4. *Medición de Variables.*

Variable	Conceptualización variable	Operacionalización variable	Medición de la variable
Capacidad de crecimiento (Evalúa si la empresa puede desarrollar la estrategia de crecimiento).	Es un elemento clave en el desarrollo organizacional, el cual, contribuye a generar una gestión de mayor impacto en los indicadores institucionales (Ruiz, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> • TCS (Tasa de Crecimiento Sostenible). 	Modelo de optimización basado en el BSC y en el punto de equilibrio.
Metodologías multicriterio.	Descompone un problema complejo en partes más simples permitiendo que el agente ‘decisor’ pueda estructurar un problema con múltiples criterios en forma visual, (Aznar Bellver & Guijarro Martínez, 2012, págs. 3-24).	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento estratégico de la empresa. • Priorización de los factores de capacidad. 	información primaria y secundaria: <ul style="list-style-type: none"> • Matriz VRIO. • Matriz Space (análisis interno y externo). Matriz IE (análisis interno y externo). AHP (Analytic Hierarchy Process).

Fuente: Elaboración Propia.

Población – Muestra y ficha técnica

Para el desarrollo de esta investigación como intervención empresarial en la empresa K-listo, se utilizará una muestra población de 4 colaboradores directivos, miembros activos de la organización, para los cuales están definidos los siguientes perfiles:

Ilustración 31. *Diagrama de Venn - Población Muestra.*



Fuente: Elaboración Propia.

- **Gerencia General**

Estudios en Ingeniería Industrial/ Administración de empresa, Economía, Derecho, Administración, Contabilidad o educación formal a fin, con maestría en administración,

finanzas de contenido similar, deseable con conocimientos en costos, presupuestos, trabajo en equipo, dirección, gerencia, talento humano y experiencia en Gerencia o dirección de empresas relacionadas con alimentos: mínimo 5 – 8 años, en adelante.

- ***Dirección Comercial***

Estudios en ingeniería industrial, comercial, marketing, administración de empresas, maestría o especialización en comercio, marketing o de contenido, deseable con conocimientos especiales o deseables en inglés, liderazgo, mercadeo, venta, servicio al cliente, habilidades comunicativas y en sistemas. Experiencia de 3 a 4 años en adelante.

- ***Dirección Administrativa***

Estudios en ingeniería industrial/ administración de empresa, economía, derecho, contabilidad o educación formal a fin, con formación en maestría o especialización en administración, gestión, finanzas de contenido similar, o de materias relacionadas en el cargo, con conocimientos especiales o deseables en inglés, costos y presupuestos, liderazgo, manejo de personal, gestión de gastos, toma de decisiones, planificación y organización, comunicación, habilidades en sistemas y paquetes informáticos y experiencia de 3 - 4 años en adelante.

- ***Dirección de operaciones***

Estudios en ingeniería químico/ alimentos/ industrial/ agroindustrial/ producción químico puro o educación formal a fin con formación en Maestría o especialización en administración, auditoría interna integral, BPM HACCP, y conocimientos especiales en alta gerencia, manejo de personal, microbiología, buenas prácticas de laboratorio. Experiencia en gerencia/ director de producción y/o operaciones en la industria de alimentos: mínimo 4 - 5 años, en adelante.

Por otro lado, el tipo de muestra será finita y determinística puesto que, participaran todos los directivos de la organización.

Métodos – Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

Instrumentos Cuantitativos

Balanced Score Card (BSC), analisis financiero detallado con indicadores de liquidez, actividad, rentabilidad, endeudamiento y de generación de valor, asi como Tasa de crecimiento y CAGR.

Instrumentos Cualitativo

PESTEL, fuerzas de Porter, curva de valor, Matriz IE, matriz Peye (Space), Diagnóstico de Capacidades internas, matriz VRIO y la metodología multicriterio AHP (Analytic Hierarchy Process).

Procesamientos De Datos

Para evaluar la capacidad de crecimiento de la empresa K listo y como herramientas para el procesamiento de datos se utilizará el aplicativo de Microsoft office Excel, con los cuales se involucran la organización, la limpieza y el análisis de datos.

Diagnostico Empresarial

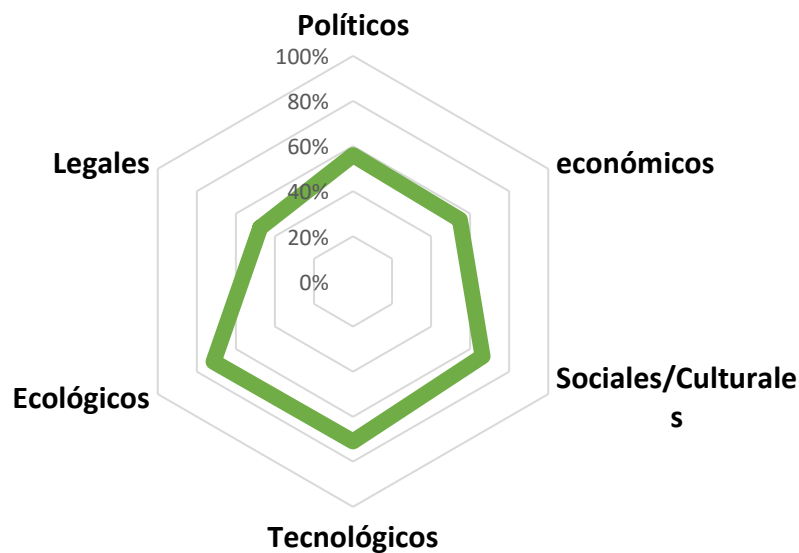
Análisis Externo

Ver detalles en **Anexo A**. Diagnostico empresarial.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL para la empresa de K-listo, que pertenece al sector de alimentos congelados, revela oportunidades clave, como el crecimiento del comercio electrónico, la preferencia por productos convenientes, avances en la cadena de frío, y acuerdos comerciales internacionales que facilitan las exportaciones. Sin embargo, también enfrenta amenazas, como la inestabilidad política, la lenta reducción de inflación, la devaluación del peso, y normativas ambientales y fiscales más estrictas. Factores como los cambios en los hábitos de consumo hacia alimentos más sostenibles y la digitalización pueden impulsar el crecimiento, mientras que los costos de adopción tecnológica y los riesgos relacionados con el clima y la economía son desafíos para gestionar.

Ilustración 32. Análisis PESTEL de K-listo.



Fuente: Elaboración Propia.

Los aspectos con más oportunidades identificadas son los sociales tecnológicas y ecológicas y los que tiene mayores amenazas, el político, económico y legal.

A continuación, presentamos un cuadro resumen del análisis PESTEL:

Tabla 5. *Resumen Análisis PESTEL K-listo.*

ASPECTO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos:	Tratados de libre comercio vigentes: Los acuerdos comerciales con Estados Unidos, la Unión Europea y otros países pueden facilitar la exportación de productos congelados.	Inestabilidad política: Las tensiones políticas y posibles cambios en el gobierno pueden afectar las regulaciones comerciales y las políticas fiscales, impactando la rentabilidad.
	Políticas de apoyo a la agroindustria: El gobierno colombiano ha impulsado iniciativas para fortalecer el sector agroindustrial, lo que podría beneficiar a los proveedores locales de insumos.	Restricciones y controles de precios: Algunas medidas gubernamentales para controlar la inflación pueden imponer restricciones o fijar precios para ciertos alimentos.
Económicos:	Crecimiento del PIB en Colombia: La recuperación económica postpandemia ha mostrado un crecimiento del consumo, especialmente en productos de conveniencia como los congelados.	Incremento de precios de combustibles: el incremento de los combustibles puede aumentar los costos de insumos agrícolas, afectando la rentabilidad de la empresa.
	Inflación controlada en ciertos sectores: Si la inflación es más baja en el sector de alimentos que en otros sectores, se podrían mantener los costos de producción relativamente estables.	Aumento del desempleo: Si el desempleo sigue siendo alto, podría haber una contracción en el consumo doméstico, afectando la demanda de productos congelados.
Sociales:	Cambios en los hábitos de consumo: Los consumidores colombianos están adoptando cada vez más alimentos preparados y congelados debido a la	Desigualdad económica: A pesar de la recuperación económica, la disparidad de ingresos podría limitar la capacidad de ciertas clases sociales para acceder a

	conveniencia que ofrecen, lo que puede aumentar la demanda.	productos más costosos o de mayor calidad.
	Creciente conciencia sobre la seguridad alimentaria: Los consumidores valoran más los alimentos que ofrecen longevidad y facilidad de conservación, como los productos congelados.	Migración y desplazamiento: Movimientos de población y problemas sociales podrían alterar los patrones de consumo en algunas regiones del país.
Tecnológicos:	Avances en la cadena de frío: Innovaciones tecnológicas en almacenamiento y distribución de productos congelados permiten a las empresas llegar a más mercados con mayor eficiencia.	Costo de la adopción tecnológica: Implementar nuevas tecnologías en la cadena de frío y distribución puede requerir una inversión significativa, lo cual podría ser una barrera para la adopción rápida.
	Digitalización y comercio electrónico: El crecimiento del comercio en línea brinda nuevas oportunidades para vender productos congelados directamente a los consumidores.	Ciberseguridad: A medida que la digitalización avanza, las empresas se enfrentan a riesgos relacionados con ciberataques que podrían afectar las operaciones logísticas.
Ambientales:	Preferencia por empresas sostenibles: Los consumidores y socios comerciales valoran cada vez más a las empresas que adoptan prácticas amigables con el medio ambiente, lo que puede ser una ventaja competitiva si la empresa implementa prácticas sostenibles.	Normativas ambientales más estrictas: Regulaciones para reducir las emisiones de carbono o gestionar residuos pueden imponer costos adicionales para cumplir con estándares medioambientales.
	Innovaciones en empaques eco-friendly: La demanda de empaques reciclables o biodegradables en productos congelados puede diferenciar a la empresa en el mercado.	Cambios climáticos: Fenómenos climáticos adversos pueden afectar el suministro de materia prima agrícola, impactando la disponibilidad y precios de los insumos.
Legales:	Incentivos fiscales para la inversión en tecnología: El gobierno podría ofrecer incentivos para modernizar procesos, mejorar	Normativas estrictas de etiquetado y seguridad alimentaria: Los requisitos legales para el etiquetado y la seguridad

	la eficiencia energética o adoptar tecnología para reducir el impacto ambiental.	alimentaria podrían aumentar los costos operativos y obligar a la empresa a ajustar su cadena de suministro.
		Normativas Fiscales: el impuesto saludable para el próximo año sube al 20% lo que impacta en mayores precios y posible disminución del consumo.
		Leyes laborales: Cambios en la legislación laboral que incrementen el salario mínimo o los beneficios obligatorios pueden aumentar los costos de operación.

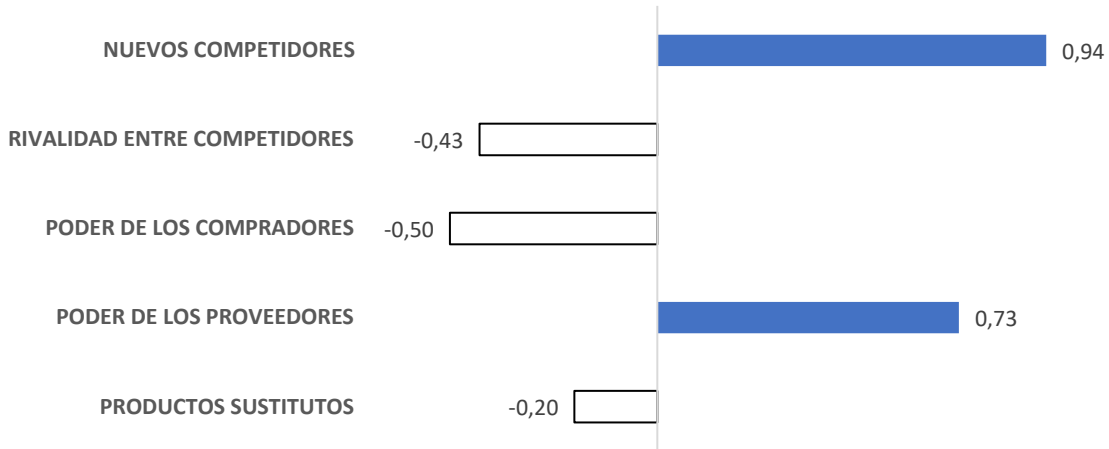
Fuente: Elaboración Propia

Análisis Fuerzas de Porter

La empresa de K-listo enfrenta un entorno altamente competitivo, con presiones de proveedores, compradores y competidores existentes, así como la amenaza de nuevos entrantes y sustitutos. Sin embargo, con estrategias claras de diferenciación, innovación en productos y optimización de su cadena de suministro, puede encontrar oportunidades para consolidarse en este mercado.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter para K-listo evalúa la competencia y la rentabilidad potencial del sector. A continuación, se presenta el resultado para cada una de las fuerzas, teniendo K-listo mayor fuerza sobre nuevos competidores y proveedores, pero menor fuerza sobre competidores actuales, compradores y sustitutos:

Ilustración 33. *Análisis Fuerzas de Porter K-listo.*



Fuente: Elaboración Propia.

Estos resultados muestran que el sector sigue teniendo un atractivo medio.

Tabla 6. *Resultados de Análisis Fuerza Porter para K-listo.*

EVALUACIÓN GENERAL	PROMEDIO	PONDERACIÓN
NUEVOS COMPETIDORES	0,94	20%
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	-0,43	20%
PODER DE LOS COMPRADORES	-0,50	20%
PODER DE LOS PROVEEDORES	0,73	20%
PRODUCTOS SUSTITUTOS	-0,20	20%
PROMEDIO PONDERADO:	ATRACTIVO MEDIO	0,11

Fuente: Elaboración Propia.

Nuevos Competidores: *Amenaza moderada:* El mercado de alimentos congelados presenta barreras de entrada relacionadas con la inversión en infraestructura de la cadena de frío, certificaciones de calidad y cumplimiento de regulaciones sanitarias. Sin embargo, la creciente demanda de productos congelados y la facilidad de acceso a tecnología moderna puede atraer a nuevos competidores, incluyendo marcas internacionales y emprendedores

locales. La empresa debe mantener una ventaja competitiva a través de la innovación, optimización de costos y fidelización de clientes para mantener su cuota de mercado.

Rivalidad entre competidores: *Amenaza alta:* El mercado de alimentos congelados en Colombia es competitivo, con actores locales y multinacionales bien establecidos. La competencia se basa principalmente en precio, calidad y distribución. Grandes marcas pueden utilizar economías de escala para reducir costos, lo que intensifica la rivalidad. La empresa debe enfocarse en construir una marca fuerte, asegurar una distribución efectiva y diversificar su portafolio para enfrentar a la competencia.

Poder de los compradores: *Amenaza alta:* Los consumidores tienen cada vez más opciones a su disposición, incluyendo productos frescos, congelados y preparados de diferentes marcas nacionales e internacionales. Además, la creciente disponibilidad de plataformas de comercio electrónico aumenta el poder de negociación de los compradores al facilitar la comparación de precios y la búsqueda de promociones. Supermercados y grandes cadenas de distribución también ejercen presión sobre los fabricantes, negociando precios más bajos y exigiendo mayores descuentos. Para contrarrestar esto, la empresa puede diferenciar sus productos mediante calidad, sostenibilidad y conveniencia.

Poder de los proveedores: *Amenaza moderada:* Los insumos para alimentos congelados, como vegetales, carnes y empaques, provienen de diversos proveedores en el sector agrícola y manufacturero. Aunque hay múltiples fuentes de abastecimiento, las fluctuaciones en los precios de materias primas, como consecuencia de factores climáticos o económicos, pueden darles poder a ciertos proveedores clave. Sin embargo, si la empresa diversifica su red de proveedores y apuesta por contratos a largo plazo, puede reducir el riesgo de dependencia y mitigar el poder de negociación de los proveedores.

Productos sustitutos: *Amenaza alta:* Los productos frescos y los alimentos preparados son competidores directos de los alimentos congelados. Además, la tendencia hacia alimentos más saludables y frescos puede disminuir la preferencia por productos congelados. Sin embargo, la conveniencia de los alimentos congelados sigue siendo un punto fuerte. Para mitigar esta amenaza, la empresa puede enfocarse en promover los beneficios de los congelados, como la duración, la preservación de nutrientes y su facilidad de preparación.

Curva de Valor

Para la empresa de K-listo, los factores clave a analizar son agrupados en: precio, calidad del producto, variedad de productos, conveniencia (facilidad de preparación y almacenamiento), distribución (accesibilidad en tiendas y en línea), innovación en empaques y sostenibilidad.

Tabla 7. Valoraciones de la curva de valor K-listo y Referentes del mercado.

FACTORES COMPETITIVOS	K-listo	Congelados Criss	Congelados Farah	McCain	Goya Foods	Prom REF
Precio	4	3	5	4	4	4
Antojos Típicos de sus regiones	5	4	4	4	4	4
Ventas a corporaciones o instituciones	5	5	5	4	5	5
Productos sin conservantes o químicos	5	4	5	5	5	5
Establecimientos para probar los productos preparados	5	4	2	1	1	2
Variedad de antojos típicos de otras regiones	2	5	5	5	4	5
Visibilidad y promoción de prácticas sostenibles y compromiso social.	2	1	2	4	4	3
Interacción constante y publicaciones de diferentes estilos.	2	2	4	5	5	4
Variedad de opciones de cada producto para diferentes gustos	2	4	2	4	5	4
Visibilidad de información en redes respecto a los productos congelados	2	5	4	4	4	4
Opciones de congelados cárnicos	1	4	4	1	5	4
Opciones veganas o a base de vegetales	1	2	4	4	4	4
Obtención y visibilidad de certificaciones reconocimientos y noticias	1	5	4	5	4	5

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. *Análisis de los Factores Clave de la curva de valor – K-listo y Competencia.*

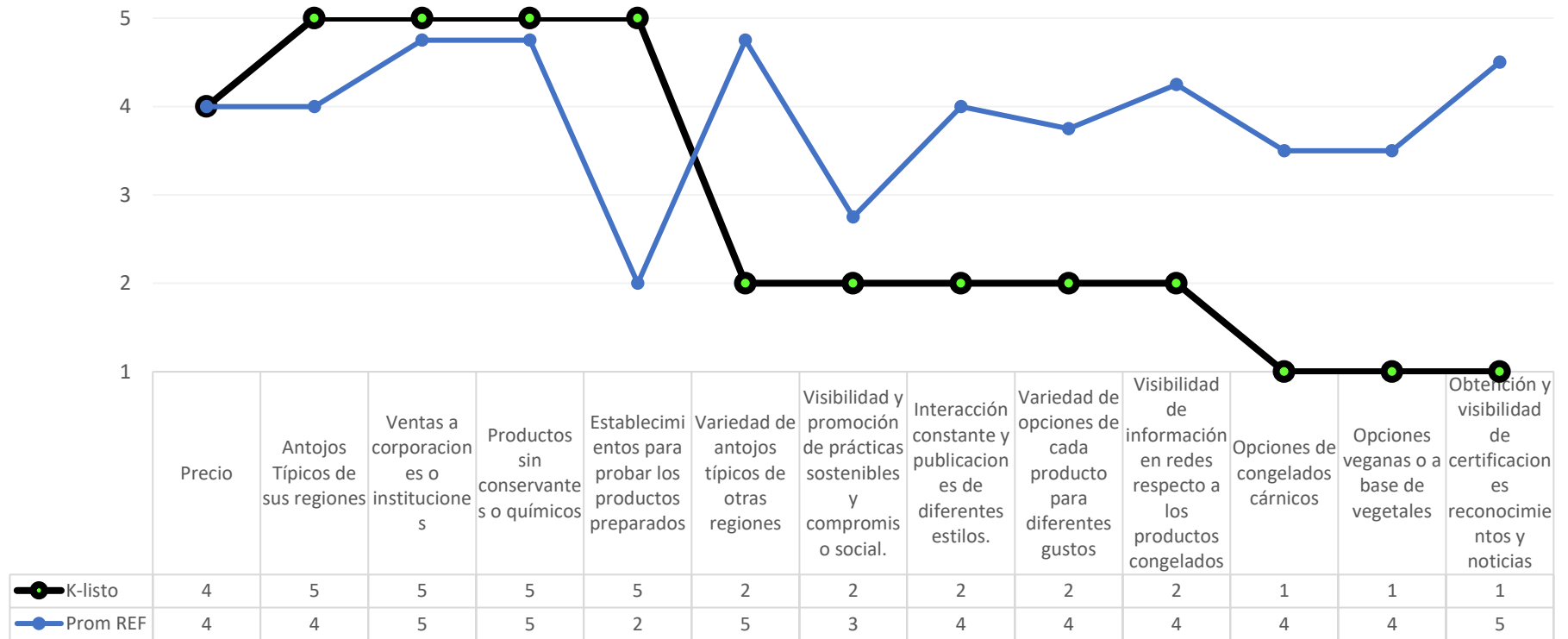
Factores Clave	Competencia	Empresa
Precio	Los competidores nacionales y extranjeros suelen competir en precio, especialmente las marcas masivas que operan con economías de escala.	Puede ser estratégico mantenerse en un nivel de precios competitivo, pero con un enfoque en una buena relación calidad-precio en lugar de ser la opción más barata. Se debe evitar competir únicamente por precio.
Calidad del producto	Las marcas premium ofrecen alta calidad, mientras que las marcas económicas sacrifican calidad por precio.	Diferenciarse mediante la calidad es clave. Ofrecer alimentos congelados que preservan los nutrientes, el sabor y la frescura ayudarán a elevar la percepción de valor en los consumidores. En este aspecto, la empresa debería destacarse por encima de los medios del mercado.
Variedad de productos	Los grandes competidores ofrecen una amplia gama de productos congelados, desde comidas completas hasta vegetales y carnes.	La empresa puede especializarse en una variedad selecta de productos de nicho, por ejemplo, alimentos orgánicos o dirigidos a dietas específicas (sin gluten, bajas en sodio), lo cual generaría una oferta diferenciada y más enfocada.
Conveniencia (preparación y almacenamiento)	La conveniencia es alta en el mercado de alimentos congelados, ya que es una de sus principales propuestas de valor.	Mantener la facilidad de uso (porciones, empaques fáciles de abrir, tiempos de cocción rápidos) es esencial. Innovar en empaques más eficientes y porciones familiares o individuales optimiza la conveniencia. Aquí, la empresa puede igualar a la competencia.
Distribución (accesibilidad en tiendas y en línea)	Las grandes marcas tienen una presencia dominante tanto en supermercados como en plataformas de comercio electrónico.	Mejorar la distribución, incluyendo alianzas con grandes cadenas de supermercados y una fuerte presencia en plataformas de venta en línea, es fundamental. Diferenciarse ofreciendo productos por suscripción en línea o alianzas con tiendas locales puede ayudar a llegar a más consumidores.
Innovación en empaques	Muchos competidores ofrecen empaques estandarizados y algunos han comenzado a implementar empaques reciclables.	Crear empaques innovadores, como biodegradables o que prolonguen la frescura de los productos, puede ser un diferenciador importante. Además, hay que destacar la sostenibilidad puede atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.

Sostenibilidad	Aunque algunos competidores internacionales están adoptando prácticas más sostenibles, muchas marcas locales aún no se destacan en este aspecto.	La sostenibilidad puede ser un factor clave de diferenciación. Adoptar prácticas ecológicas en la cadena de suministro, producción y empaques puede atraer a un nicho de consumidores que valoren el compromiso con el medio ambiente.
-----------------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con los anteriores resultados la empresa podría diseñar su curva de valor elevando los factores de calidad del producto, variedad enfocada en nichos, innovación en empaques, y sostenibilidad. Igualar a los competidores en conveniencia y distribución. Reducir o mantener bajo control los costos sin competir agresivamente en precio.

Ilustración 34. *Análisis de Curva de Valor - K-listo.*



Fuente: Elaboración Propia.

Para diferenciarse, K-listo debe posicionarse como una opción de alta calidad, con productos especializados y sostenibles, innovando en empaques y ofreciendo un nivel superior de conveniencia y distribución. Esto creará una curva de valor distinta, que se aleje de competir únicamente por precio y ofrecer elementos únicos en el mercado de alimentos congelados en Colombia.

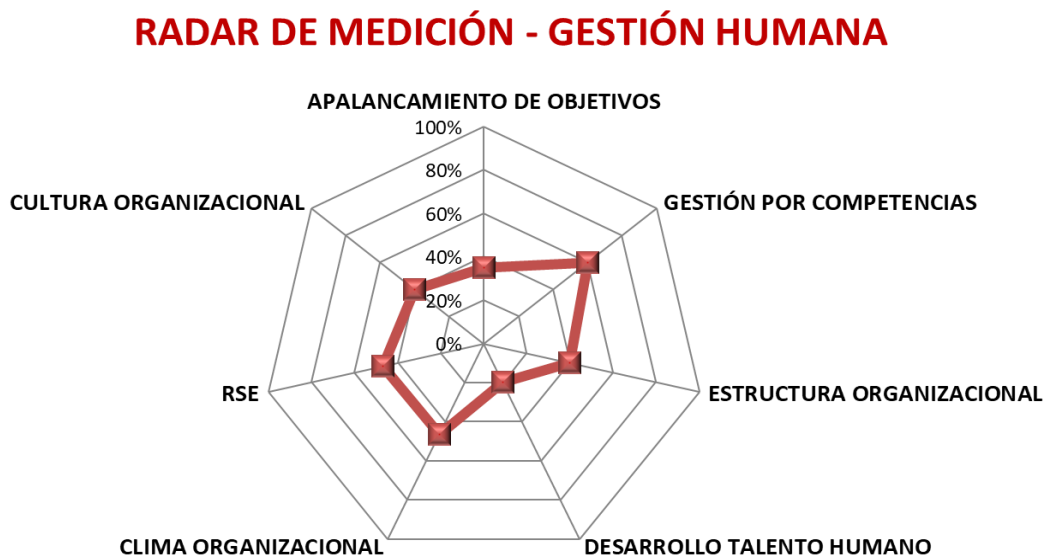
Análisis Interno

El siguiente analisis interno, se realizó mediante una valoración colegiada de cada uno de los directivos, los cuales fueron reunidos para evaluar cada variable en cada área sobre una herramienta del Centro Nacional de Productividad y se llegó a cada resultado bajo consenso.

Ver detalles en **Anexo A. Diagnostico empresarial.**

Diagnóstico de Gestión Humana

Ilustración 35. Resultados Diagnostico Gestión Humana - K-listo.



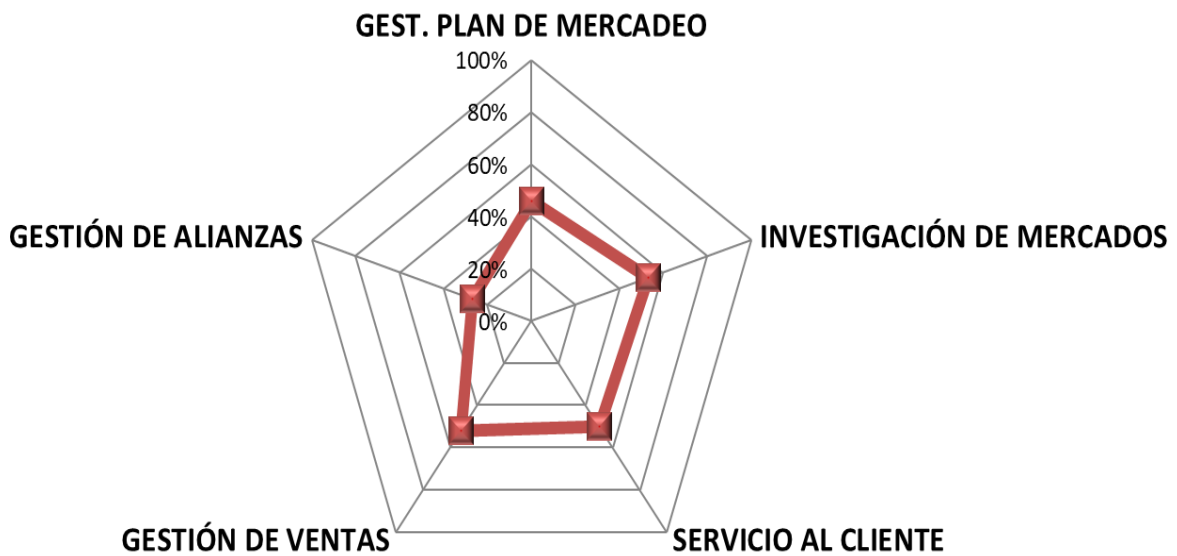
Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados del diagnóstico de los recursos y capacidad interna de Gestión Humana de K-listo muestra varias áreas de mejora. La empresa tiene una calificación baja en la alineación de los objetivos estratégicos con los talentos del personal (35%) y un programa de desarrollo del talento humano insuficiente (20%), lo cual indica una desconexión entre el personal y los objetivos clave del negocio. También se observa una estructura organizacional y cultura de comunicación que no alcanzan su máximo potencial (40%). Aunque el modelo de gestión por competencias tiene una calificación aceptable (60%), el clima organizacional y la responsabilidad social interna se encuentran en niveles medios.

Diagnóstico de Mercadeo

Ilustración 36. *Resultados Diagnostico Mercadeo - K-listo.*

RADAR DE MEDICIÓN - MERCADEO

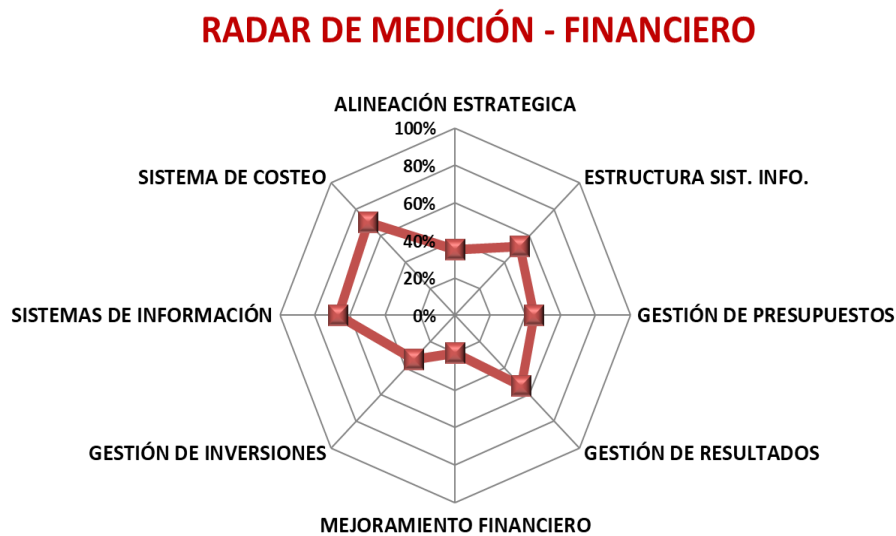


Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados del diagnóstico de los recursos y capacidad interna del Mercadeo de K-listo, muestra varias áreas de mejora. La empresa tiene una calificación baja en la gestión de alianzas (27%) y un plan de mercadeo insuficiente (46%) debido a que no existe un rol en la empresa para que se dedique a este tema, lo cual indica una desconexión entre las estrategias de mercadeo y los objetivos clave del negocio. También se observa una gestión de ventas (52%), un servicio al cliente (50%) y una investigación de mercados (53%) que no alcanzan su máximo potencial.

Diagnóstico Financiero

Ilustración 37. Resultados Diagnostico Financiero - K-listo.



Fuente: Elaboración Propia.

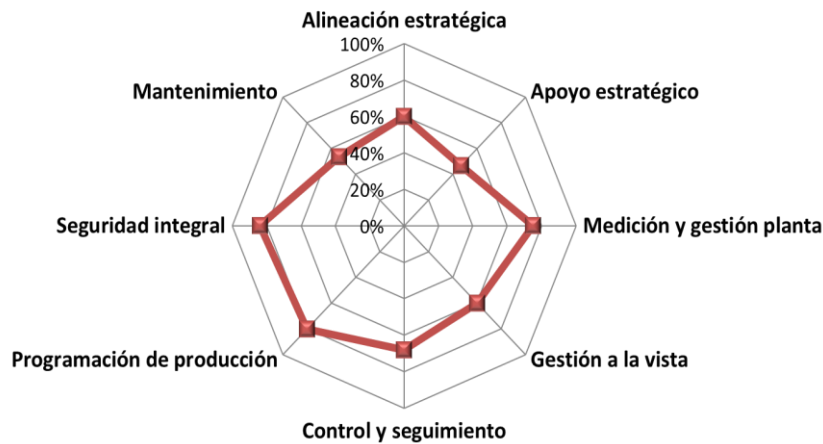
Los resultados del diagnóstico de los recursos y capacidad Financiera de K-listo muestra varias áreas de mejora. La empresa tiene una calificación baja en la gestión de inversiones (33%) y la alineación estratégica (35%) y un programa de mejoramiento financiero insuficiente (20%), lo cual indica una desconexión entre la gestión financiera y los objetivos clave del negocio. También se observa una gestión de presupuesto que no

alcanzan su máximo potencial (45%). Aunque el sistema de costeo y el de información tienen una calificación aceptable (70%) y (67%) respectivamente, la estructura del sistema de información y la gestión de resultados se encuentran en niveles medios (52%) y (53%) respectivamente.

Diagnóstico de Producción

Ilustración 38. Resultados Diagnostico de Producción - K-listo.

RADAR DE MEDICIÓN - PRODUCCIÓN

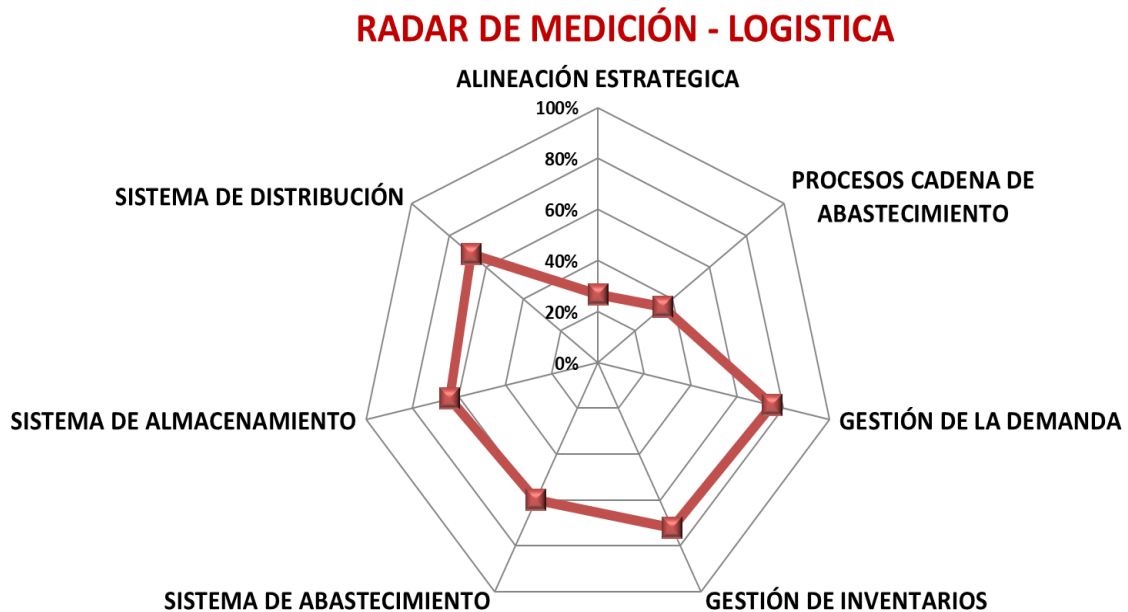


Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados del diagnóstico de los recursos y capacidad Productiva de K-listo muestra varias áreas de mejora en sus capacidades internas. Sin embargo y a diferencia de las anteriores el desempeño de esta capacidad es superior, siendo la más baja el apoyo estratégico (46%) con mucho potencial de mejora junto con el mantenimiento (53%). Un desempeño medio de la alineación estratégica y gestión a la vista (60%) y las más altas calificaciones en control y seguimiento (68%), la medición y gestión de la planta (70%), programación de producción (80%) y seguridad integral (84%). Reflejándose el esfuerzo de la empresa en cumplir operacionalmente por estar al nivel de la demanda del mercado.

Diagnóstico de Logística

Ilustración 39. Resultados Diagnostico de Logística - K-listo.



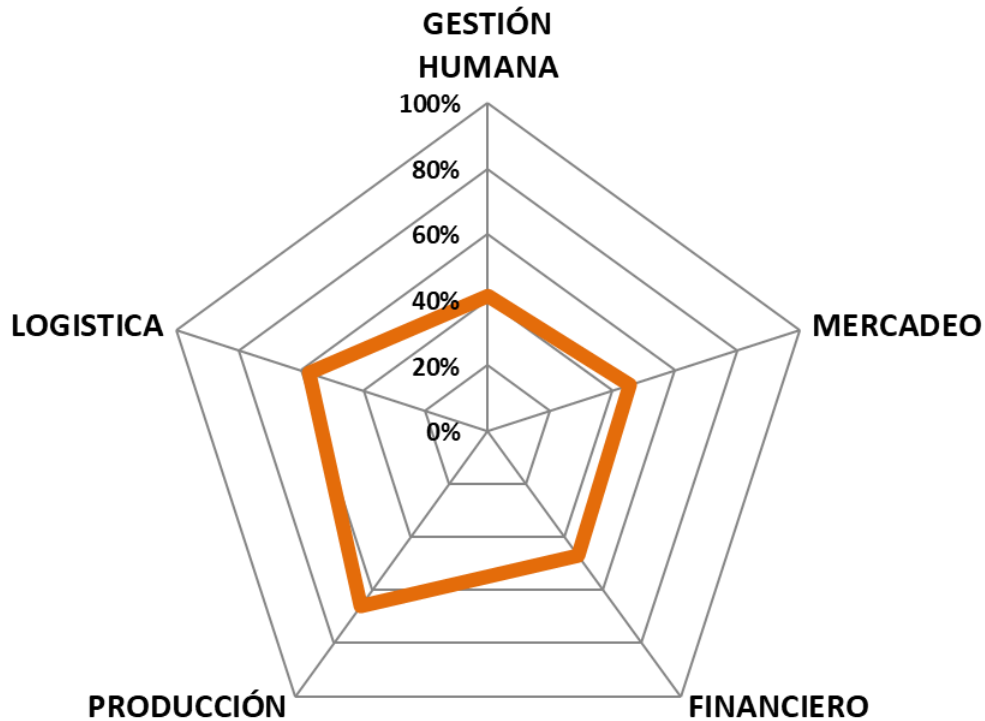
Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados del diagnóstico de los recursos y capacidad logística de K-listo muestra varias áreas de mejora en sus capacidades internas. La empresa tiene una calificación baja en los procesos de cadena de abastecimiento (35%) y una alineación de los objetivos estratégicos insuficiente (27%), lo cual indica una desconexión entre los procesos logísticos y los objetivos clave del negocio. También se observa un sistema de abastecimiento (60%) y de almacenamiento (64%) que no alcanzan su máximo potencial. Aunque el sistema de distribución tiene una calificación aceptable (68%), la gestión de demanda y la de inventarios obtuvo los niveles más altos.

Resultado Integral del Diagnostico

Ilustración 40. Radar de medición integral de las capacidades internas - K-listo.

RADAR DE MEDICIÓN INTEGRAL



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, el diagnostico interno de K-listo muestra que, las capacidades débiles se encuentran en la gestión humana, el mercadeo y las finanzas y las capacidades más fuertes son la logística y la de producción.

- **Producción:** Es el área con el mejor desempeño, obteniendo un puntaje de 66%. Esto sugiere que la empresa tiene procesos de producción eficientes y bien establecidos.
- **Logística:** Con un 57%, la logística también presenta un buen desempeño, lo cual indica que la cadena de suministro está funcionando de manera adecuada.

- Financiero y Mercadeo:** Estas dos áreas se encuentran en un rango similar, con un 47% y 46% respectivamente. Si bien no son los puntajes más altos, tampoco son los más bajos, lo que sugiere que hay espacio para mejorar en ambas áreas.
- Gestión Humana:** Con un 41%, esta área es la que presenta el menor desempeño. Esto podría indicar problemas en la gestión del talento, la motivación y rotación del personal o en la cultura organizacional.

Matriz VRIO

El análisis de la matriz VRIO proporciona una visión detallada de la posición competitiva de K-listo en función de sus recursos y capacidades. Se identifica que, aunque la empresa posee algunos recursos valiosos y raros, aún no ha capitalizado completamente su potencial competitivo.

Tabla 9. Análisis Matriz VRIO K-listo.

Capacidad y Recurso	Recurso			Organización Alineada	Resultado Competitivo	Debilidad	Neutral	Fortaleza
	Valioso	Raro	Difícil de Imitar					
GESTIÓN HUMANA	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva	-2		
MERCADEO	SI	NO	SI	NO	Ventaja Competitiva Temporal	-1		
FINANCIERO	SI	NO	SI	NO	Ventaja Competitiva Temporal	-1		
PRODUCCIÓN	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva por Explotar			3
LOGISTICA	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva por Explotar			1

Fuente: Elaboración Propia.

Un aspecto preocupante es que la gestión del talento humano, a pesar de ser un recurso valioso, no se ha convertido en un factor diferenciador. Esto indica que la empresa podría estar perdiendo la oportunidad de construir una ventaja competitiva sostenible basada en su capital humano. En contraste, los recursos en mercadeo y finanzas, aunque difíciles de replicar, solo proporcionan una ventaja temporal competitiva. Esto resalta la

necesidad de que la empresa refuerce su capacidad de innovación y desarrollo para asegurar su crecimiento sostenible.

Evaluación Estratégica

Matriz DOFA

La matriz DOFA analizada revela una situación compleja y llena de oportunidades para la empresa de K-listo. Por un lado, cuenta con fortalezas sólidas como un equipo experimentado, reconocimiento de marca a nivel local y un know-how en la elaboración de productos. Sin embargo, presenta debilidades significativas en áreas como el desarrollo del talento humano, la gestión del marketing y la salud financiera.

Tabla 10. Análisis DOFA K-listo.

FACTORES INTERNOS		
	FORTALEZAS (+)	IMPORTANCIA
1	Equipo directivo con alta experiencia en el sector	Alto
2	Reconocimiento de Marca a nivel local	Medio
3	Know How en la elaboración de productos	Alto
4	Cumplimiento de normatividad	Medio
5	Eficiente Red de distribución	Alto
6	Capacidad de Almacenamiento	Medio
7	Capacidad de Producción	Alto
8	Costo de producción	Alto
9	Eficiente gestión de inventarios	Medio

FACTORES INTERNOS		
	DEBILIDADES (-)	IMPORTANCIA
1	Alta rotación de personal	Medio
2	Bajo desarrollo del talento humano	Medio
3	Bajo desarrollo de la Cultura Organizacional	Alto
4	Proceso productivo dependiente del recurso humano	Medio
5	Gestión de Marketing insuficiente	Medio
6	Reconocimiento de Marca a Nivel Nacional	Bajo
7	Gestión de ventas dependiente de un solo cliente y focalizado en un solo producto	Alto
8	Salud financiera en zona gris	Alto
9	Sistema de información poco aprovechada	Alto
10	Alineación estratégica	Medio
11	Limitaciones en cupos de Financiamiento	Alto

FACTORES EXTERNOS		
	OPORTUNIDADES (+)	IMPORTANCIA
1	Tratados de libre comercio vigentes	Bajo
2	Políticas de apoyo a la agroindustria	Medio
3	Crecimiento del PIB en Colombia	Medio
4	Inflación controlada en ciertos sectores	Alto
5	Cambios en los hábitos de consumo saludable	Medio
6	Creciente conciencia sobre la seguridad alimentaria	Alto
7	Avances en la cadena de frío	Alto
8	Digitalización y comercio electrónico	Medio
9	Preferencia por empresas sostenibles	Bajo
10	Innovaciones en empaques eco-friendly	Medio
11	Incentivos fiscales para la inversión en tecnología	Medio

FACTORES EXTERNOS		
	AMENAZAS (-)	IMPORTANCIA
1	Inestabilidad política	Alto
2	Restricciones y controles de precios	Alto
3	Incremento de precios de combustibles	Bajo
4	Aumento del desempleo	Medio
5	Desigualdad económica	Bajo
6	Migración y desplazamiento	Bajo
7	Costo de la adopción tecnológica	Medio
8	Ciberseguridad	Bajo
9	Normativas ambientales más estrictas	Bajo
10	Cambios climáticos	Medio
11	Normativas de etiquetado y seguridad alimentaria	Alto
12	Normativas Fiscales	Alto
13	Leyes laborales	Alto
14	Alta competencia en el mercado de alimentos congelados diferenciados por la conveniencia y ventas multicanal	Alto
15	Compradores cada vez más exigentes por precios bajos	Alto

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al entorno externo, la empresa se enfrenta a un mercado con oportunidades de crecimiento gracias a tratados de libre comercio, políticas de apoyo a la agroindustria y cambios en los hábitos de consumo. No obstante, también se encuentra expuesta a amenazas como la inestabilidad política, restricciones de precios y la creciente competencia.

Matriz EFE (Factores Externos)

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) realizada para K-listo Productos Alimenticios SAS, revela un panorama complejo y desafiante para la empresa en su entorno competitivo. Por un lado, se identifican amenazas significativas como la inestabilidad política, las restricciones de precios, el aumento de la competencia y la exigencia creciente de los consumidores por productos más saludables y a precios competitivos. Estas amenazas podrían erosionar la rentabilidad y la posición de mercado de la empresa si no se gestionan adecuadamente.

Tabla 11. Análisis Matriz EFE de Factores Externos K-listo.

Factores	Impacto	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	
AMENAZAS		32	50%	1,75	
Inestabilidad política	Alto	3	0,05	4	0,19
Restricciones y controles de precios	Alto	3	0,05	4	0,19
Incremento de precios de combustibles	Bajo	1	0,02	2	0,03
Aumento del desempleo	Medio	2	0,03	3	0,09
Desigualdad económica	Bajo	1	0,02	2	0,03
Migración y desplazamiento	Bajo	1	0,02	2	0,03
Costo de la adopción tecnológica	Medio	2	0,03	3	0,09
Ciberseguridad	Bajo	1	0,02	2	0,03
Normativas ambientales más estrictas	Bajo	1	0,02	2	0,03
Cambios climáticos	Medio	2	0,03	3	0,09
Normativas de etiquetado y seguridad alimentaria	Alto	3	0,05	4	0,19
Normativas Fiscales	Alto	3	0,05	4	0,19
Leyes laborales	Alto	3	0,05	4	0,19
Alta competencia en el mercado de alimentos congelados diferenciados por la conveniencia y ventas multicanal	Alto	3	0,05	4	0,19
Compradores cada vez más exigentes por precios bajos	Alto	3	0,05	4	0,19
OPORTUNIDADES		23	50%	1,65	
Tratados de libre comercio vigentes	Bajo	1	0,02	2	0,04
Políticas de apoyo a la agroindustria	Medio	2	0,04	3	0,13
Crecimiento del PIB en Colombia	Medio	2	0,04	3	0,13
Inflación controlada en ciertos sectores	Alto	3	0,07	4	0,26
Cambios en los hábitos de consumo saludable	Medio	2	0,04	3	0,13
Creciente conciencia sobre la seguridad alimentaria	Alto	3	0,07	4	0,26
Avances en la cadena de frío	Alto	3	0,07	4	0,26
Digitalización y comercio electrónico	Medio	2	0,04	3	0,13
Preferencia por empresas sostenibles	Bajo	1	0,02	2	0,04
Innovaciones en empaques eco-friendly	Medio	2	0,04	3	0,13
Incentivos fiscales para la inversión en tecnología	Medio	2	0,04	3	0,13
Totales			100%	3,40	

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, la matriz también revela oportunidades interesantes para el crecimiento de la empresa, como el reciente crecimiento del PIB en Colombia, el crecimiento de la conciencia sobre la seguridad alimentaria y los avances en la cadena de frío. Estas oportunidades, si se aprovechan de manera estratégica, pueden impulsar el crecimiento de la empresa y mejorar su posición competitiva.

Los factores externos más relevantes son:

Tabla 12. *Factores Externos de mayor Impacto en el Análisis EFE de K-listo.*

Donde los factores de Amenazas más importante son:	
Inestabilidad política	Leyes laborales
Restricciones y controles de precios	Alta competencia en el mercado de alimentos congelados
Normativas de etiquetado y seguridad alimentaria	diferenciados por la conveniencia y ventas multicanal
Normativas Fiscales	Compradores cada vez más exigentes por precios bajos
Donde los factores de oportunidades más importantes son:	
Inflación controlada en ciertos sectores	Políticas de apoyo a la agroindustria
Creciente conciencia sobre la seguridad alimentaria	Crecimiento del PIB en Colombia
Avances en la cadena de frío	Incentivos fiscales para la inversión en tecnología

Fuente: Elaboración Propia.

Matriz EFI (Factores Internos)

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) proporciona una visión clara del estado interno de la empresa de K-listo. Los resultados indican una situación mixta, con tanto fortalezas como debilidades significativas que requieren atención estratégica.

Tabla 13. *Análisis de Matriz EFI de Factores Internos K-listo.*

Factores	Impacto	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	
Debilidades		26	50%	1,77	
Alta rotación de personal	Medio	2	0,04	3	0,12
Bajo desarrollo del talento humano	Medio	2	0,04	3	0,12
Bajo desarrollo de la Cultura Organizacional	Alto	3	0,06	4	0,23
Proceso productivo dependiente del recurso humano	Medio	2	0,04	3	0,12
Gestión de Marketing insuficiente	Medio	2	0,04	3	0,12
Reconocimiento de Marca a Nivel Nacional	Bajo	1	0,02	2	0,04
Gestión de ventas dependiente de un solo cliente y focalizado en un solo producto	Alto	3	0,06	4	0,23
Salud financiera en zona gris	Alto	3	0,06	4	0,23
Sistema de información poco aprovechada	Alto	3	0,06	4	0,23
Alineación estratégica	Medio	2	0,04	3	0,12
Limitaciones en cupos de Financiamiento	Alto	3	0,06	4	0,23
Fortalezas		24	50%	1,88	
Equipo directivo con alta experiencia en el sector	Alto	3	0,06	4	0,25
Reconocimiento de Marca a nivel local	Medio	2	0,04	3	0,13
Know How en la elaboración de productos	Alto	3	0,06	4	0,25
Cumplimiento de normatividad	Medio	2	0,04	3	0,13
Eficiente Red de distribución	Alto	3	0,06	4	0,25
Capacidad de Almacenamiento	Medio	2	0,04	3	0,13
Capacidad de Producción	Alto	3	0,06	4	0,25
Costo de producción	Alto	3	0,06	4	0,25
Eficiente gestión de inventarios	Medio	3	0,06	4	0,25
Totales			100%		3,64

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades

Fuente: Elaboración Propia.

Debilidades:

La empresa presenta varias debilidades que podrían limitar su crecimiento y competitividad. Destacan la alta rotación de personal, el bajo desarrollo del talento humano y la falta de una cultura organizacional sólida. Además, la dependencia de un solo cliente y la limitada capacidad de financiamiento son factores que podrían generar vulnerabilidad. Estas debilidades sugieren la necesidad de fortalecer la gestión del capital humano, diversificar la cartera de clientes y mejorar la estructura financiera de la empresa.

Fortalezas:

A pesar de las debilidades, la empresa cuenta con fortalezas importantes que pueden servir como base para el crecimiento y la mejora continua. El equipo directivo con experiencia, el reconocimiento de marca a nivel local y el know-how en la elaboración de productos son activos valiosos. Asimismo, la eficiente red de distribución y la capacidad de producción son factores clave para competir en el mercado. Estas fortalezas brindan a la empresa una base sólida sobre la cual construir y desarrollar nuevas estrategias. Los factores internos más relevantes son:

Tabla 14. *Factores Internos de mayor Impacto en el Análisis EFI de K-listo.***Donde los factores de debilidades más importantes son:**

Bajo desarrollo de la Cultura Organizacional	Salud financiera en zona gris
Gestión de ventas dependiente de un solo cliente y focalizado en un solo producto	Sistema de información poco aprovechada
	Limitaciones en cupos de Financiamiento

Donde los factores de fortalezas más importante son:

Equipo directivo con alta experiencia en el sector	Eficiente Red de distribución
Know How en la elaboración de productos	Capacidad de Producción
Costo de producción	

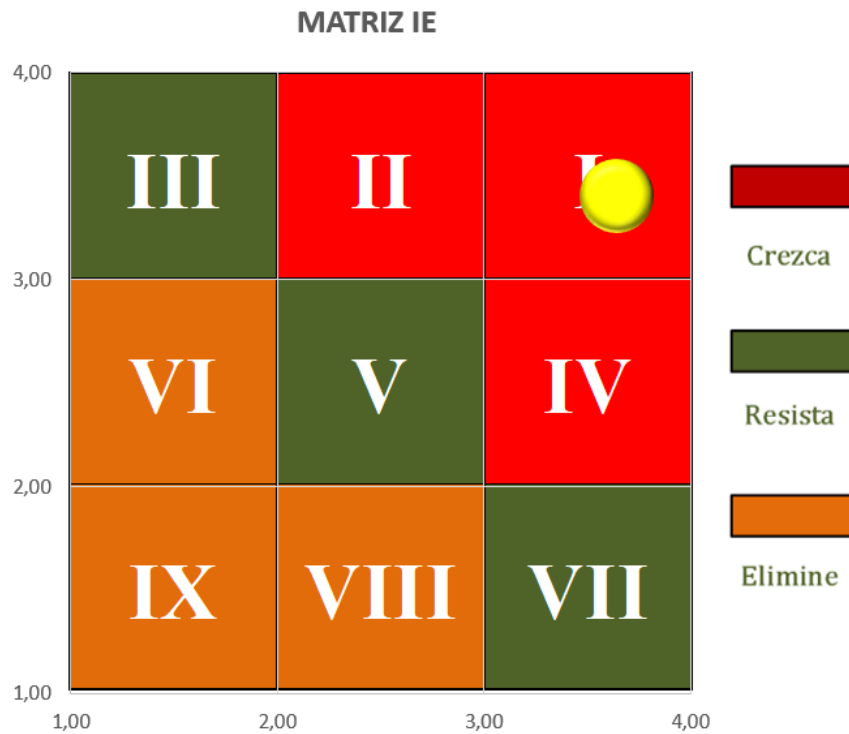
Fuente: Elaboración Propia.

Matriz IE

Basado en los resultados de las matrices EFE y EFI, y la ubicación de la empresa en el cuadrante I de la matriz IE, podemos concluir que la empresa se encuentra en una posición estratégica fuerte para crecer.

La empresa ha demostrado tener una posición competitiva sólida, con fortalezas internas significativas que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado. Al mismo tiempo, ha identificado y está trabajando en mitigar las debilidades internas que podrían limitar su crecimiento. Esta combinación de fortalezas y un enfoque en mejorar las áreas débiles coloca a la empresa en una posición ventajosa para crecer y expandirse.

Ilustración 41. Resultado de la Matriz IE K-listo.



Fuente: Elaboración Propia.

La ubicación de la empresa en el cuadrante I, que corresponde a una estrategia de crecimiento, sugiere que la empresa debería enfocarse en aprovechar sus fortalezas y oportunidades para expandir sus operaciones y aumentar su participación en el mercado. Esto podría incluir el lanzamiento de nuevos productos, la expansión a nuevos mercados geográficos, o la adquisición de empresas más pequeñas. Sin embargo, es importante que la empresa continúe monitoreando su entorno y adaptando su estrategia a medida que cambian las condiciones del mercado.

Matriz PEYEA

La matriz PEYEA proporciona una visión clara de la posición estratégica en la que se encuentra K-listo Productos Alimenticios SAS.

En cuanto a las fortalezas internas, la empresa muestra una posición financiera aceptable. Los indicadores como solvencia, apalancamiento y flujo de efectivo son positivos, pero en decrecimiento, lo que sugiere una capacidad para generar recursos en corto plazo, pero incierto en el largo plazo si se enfrenta a posibles dificultades. Sin embargo, en términos de ventaja competitiva, la empresa presenta debilidades, como una baja participación en el mercado y una limitada lealtad de los clientes. Esto indica que K-listo aún debe trabajar en diferenciarse de sus competidores y fortalecer su relación con los consumidores.

En el entorno externo, la empresa se enfrenta a un mercado con un alto potencial de crecimiento. La abundancia de insumos, el crecimiento de la demanda y las regulaciones del sector sugieren oportunidades para expandirse. No obstante, la inestabilidad del ambiente, marcada por cambios tecnológicos y presiones competitivas, representa una amenaza que debe ser gestionada de manera proactiva.

K-listo Productos Alimenticios SAS se encuentra en una posición estratégica interesante. Por un lado, cuenta con una base financiera aceptable que le permite invertir en crecimiento y desarrollo. Por otro lado, debe trabajar en fortalecer su posición competitiva y adaptarse a un entorno externo dinámico y competitivo. Para lograr un crecimiento sostenible, la empresa debería enfocarse en mejorar su marca, desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, y fortalecer sus relaciones con los clientes. Además, es fundamental que la empresa monitoree constantemente el entorno externo y se adapte a los cambios que puedan surgir.

Tabla 15. Matriz PEYEA de K-listo.

VARIABLES A EVALUAR - POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	
FUERZAS FINANCIERAS (FF) Eje Y+	VALOR
Solvencia	4
Apalancamiento	5
Liquidez	3
Capital de Trabajo	3
Riesgos Implícitos del Negocio	3
Flujos de Efectivo	3
PROMEDIO	3,5

VARIABLES A EVALUAR - POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) Eje - Y	VALOR
Cambios tecnológicos	-3
Tasa de Inflación	-3
Variabilidad de la demanda	-2
Presión competitiva	-5
Estabilidad política y social	-5
PROMEDIO	-3,6

VENTAJAS COMPETITIVAS (VC) Eje X-	
	VALOR
Participación en el mercado	-3
Calidad del producto	-2
Lealtad de los clientes	-2
Control sobre proveedores y distribuidores	-3
Utilización de la capacidad competitiva	-2
PROMEDIO	-2,4

FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI) Eje x+	
	VALOR
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	5
Potencial de Crecimiento	6
Conocimientos Tecnológicos	4
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4
Demanda	5
Regulaciones del sector	5
PROMEDIO	4,83

Fuerzas financieras 1 Malo - 6 Bueno
 Fuerzas de la industria 1 Malo - 6 Bueno

Estabilidad Ambiente o del entorno Bueno -1 - Malo -6
 Ventaja competitiva Bueno -1 - Malo -6

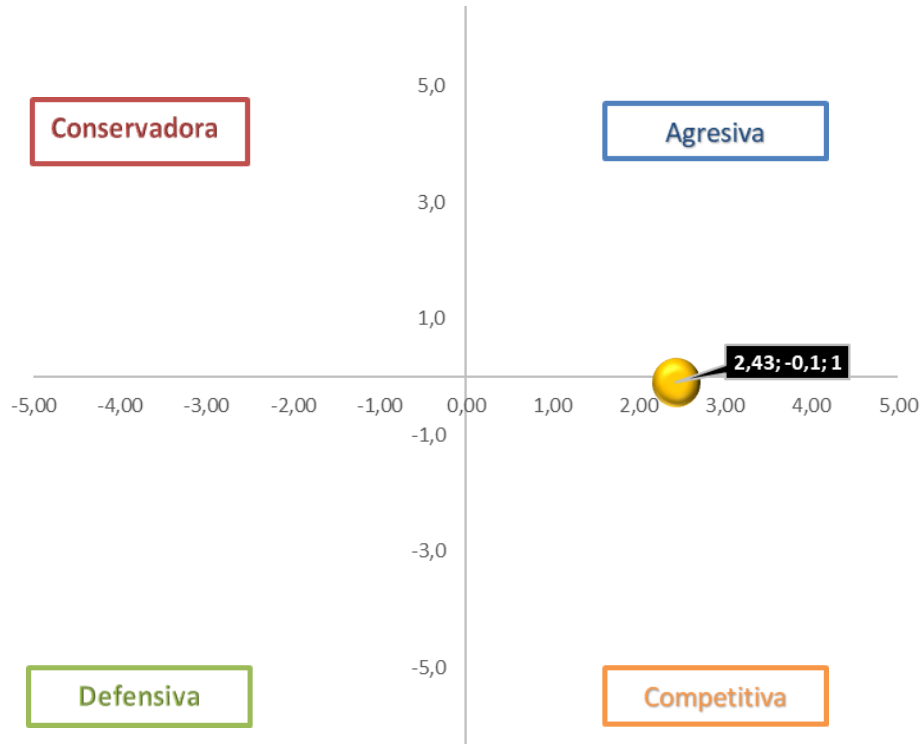
	EJE X	EJE Y	
Ventaja Competitiva	-2,40	3,5	Fortaleza Fiananciera
Fuerzas de la industria	4,83	-3,6	Estabilidad del entorno
SUMA	2,43	-0,1	SUMA

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa K-listo Productos Alimenticios SAS se encuentra ubicada muy cerca del origen de la gráfica, en un punto cuyas coordenadas aproximadas son (2.43, -0.1). Esta posición indica una situación estratégica particular que requiere un enfoque equilibrado.

- **Cercanía al origen:** El hecho de que la empresa esté cerca del origen sugiere que su posición estratégica es relativamente neutral. No se encuentra en una situación extremadamente favorable ni desfavorable.
- **Leves tendencias:** A pesar de estar cerca del origen, podemos observar una ligera tendencia hacia el cuadrante "Agresiva" en términos de fuerza financiera. Esto indica que la empresa tiene una base financiera aceptable que podría respaldar estrategias de crecimiento. Sin embargo, la baja puntuación en ventaja competitiva la inclina hacia una posición más conservadora.

Ilustración 42. Gráfico de la posición estratégica PEYEA para K-listo.



Fuente: Elaboración Propia.

La estrategia recomendada para K-listo sería una combinación de estrategias agresivas y conservadoras. La empresa debería aprovechar su aceptable posición financiera para invertir en áreas que le permitan fortalecer su ventaja competitiva, como el desarrollo de nuevos productos, la mejora de la calidad y la construcción de una marca más sólida. Al mismo tiempo, debería mantener una postura cautelosa frente a los riesgos externos y evitar expandirse demasiado rápido.

Fortalezas y Debilidades Reforzadas por la Posición Gráfica

La posición gráfica confirma las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis anterior:

- **Fortalezas:** La aceptable posición financiera de la empresa se ve respaldada por su ubicación cercana al eje de la fuerza financiera. Esto le brinda la capacidad de invertir en crecimiento y superar desafíos.
- **Debilidades:** La baja puntuación en ventaja competitiva se refleja en la posición relativamente cercana al eje de la estabilidad del ambiente. La empresa necesita diferenciarse más de sus competidores para consolidar su posición en el mercado.

Analisis TCS y Matriz ROI-WACC

Como también se observa en la ilustración 43 en la cual se realiza la Comparación del Crecimiento en ventas vs TCS y la ilustración 44. la comparación de los resultados de la Matriz ROI - WACC vs Crecimiento en ventas.

Ilustración 43. Comparación Crecimiento en ventas vs TCS.

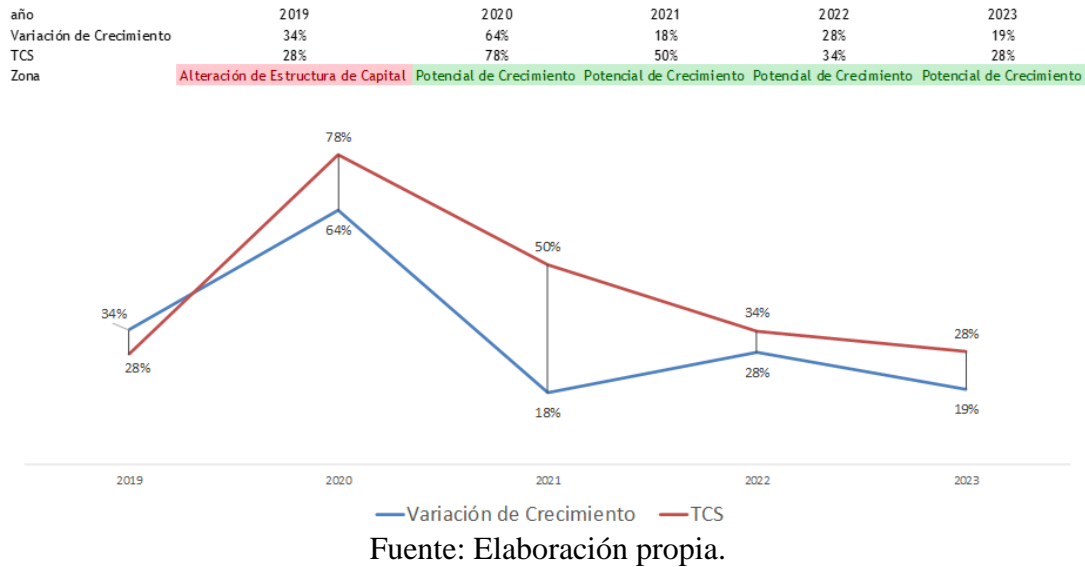
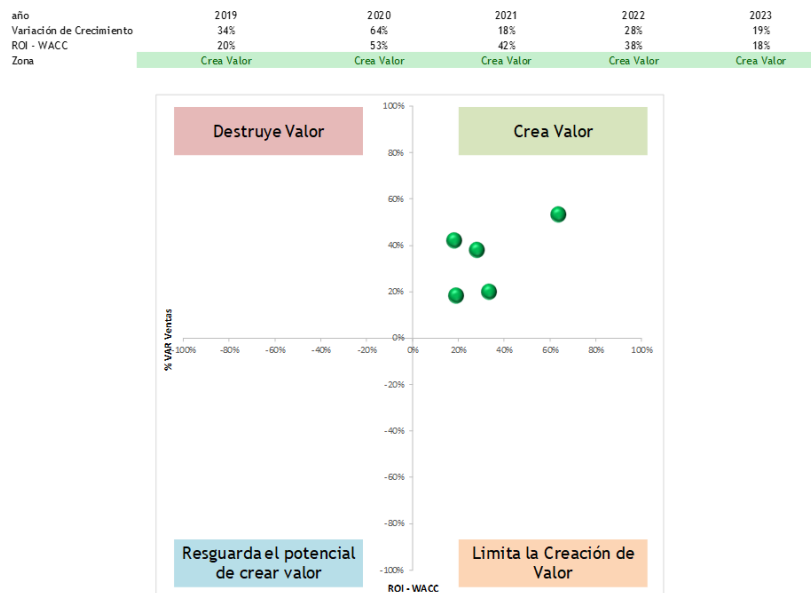


Ilustración 44. Matriz ROI - WACC vs Crecimiento en ventas.



Aplicación del AHP

Estrategias de K-listo a Evaluar

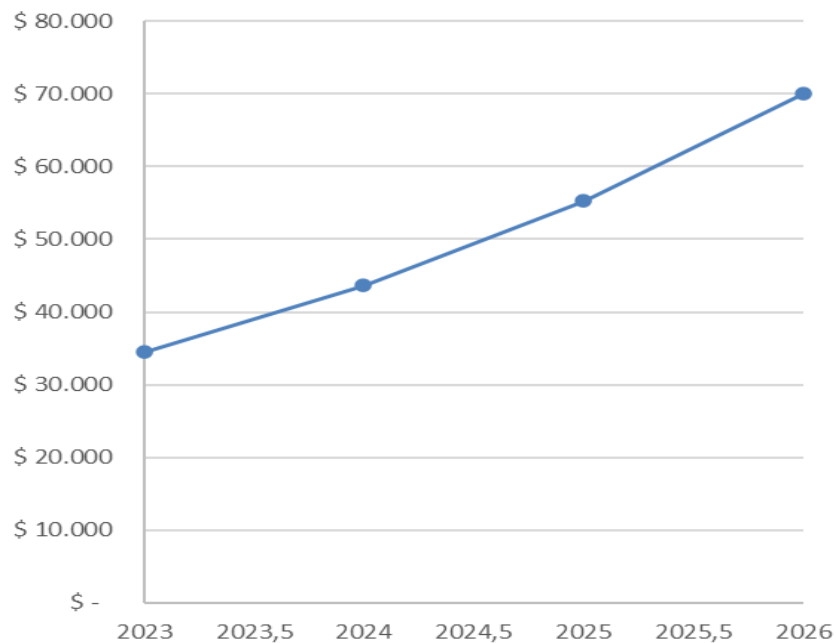
La empresa de K-listo productos alimenticios SAS, planteó una serie de estrategias a finales del año 2023 para buscar un crecimiento acelerado, planteándose como objetivo duplicar las ventas de cierre del 2023 en el año 2026. Resultando en unas metas por año de la siguiente manera: Ver detalles **Anexo B**. Análisis financiero.

Tabla 16. Metas estratégicas en ventas de K-listo 2023 2026.

Año	Venta (Millones)	Crecimiento
2023	\$ 34.500	19%
2024	\$ 43.676	27%
2025	\$ 55.293	27%
2026	\$ 70.000	27%

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 45. Proyección de metas de venta y crecimiento entre 2023 – 2026.



Fuente: Elaboración Propia.

Las estrategias de crecimiento planteadas por la empresa de K-listo para duplicar sus ventas entre 2023 y 2026, se presentan en la tabla 17, donde se encontrará a qué tipo de estrategias corresponde según ANSOFF y Kotler, el objetivo propuesto y la meta por año 2024, 2025 y 2026 y como cada una aportará al crecimiento relativo.

Tabla 17. Estrategias de Crecimiento de K-listo 2024 – 2026.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS ANSOFF	ESTRATEGIAS KOTLER	OBJETIVO	APORTE EN VENTA POR AÑO				
				META 2024	META 2025	META 2026	TOTAL	% VENTA
Codificar nuevos productos a clientes actuales	Penetración de Mercados	Intensiva	Incrementar las ventas el top 10 de clientes actuales en los próximos 3 años meses mediante la introducción de al menos tres nuevos productos en su portafolio.	\$ 3.015	\$ 2.700	\$ 3.000	\$ 8.715	25%
Codificar en nuevos clientes del Hard Discount	Desarrollo de Mercados	Intensiva	Lograr la inclusión de productos en dos nuevas cadenas de Hard Discount en el próximo año, alcanzando una cobertura del 80% en este canal.	\$ 3.011	\$ 3.500	\$ 3.997	\$ 10.508	30%
Buscar distribuidores para exportación	Desarrollo de Mercados	Intensiva	Identificar y formalizar alianzas con al menos tres distribuidores internacionales en mercados estratégicos, logrando un incursión en las exportaciones durante los próximos 3 años	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 3.300	9%
Desarrollar nuevas variaciones de los productos actuales	Desarrollo de Productos	Intensiva	Introducir al menos cinco nuevas variantes de los productos más vendidos en los próximos 3 años, incrementando las ventas totales de la categoría en un 10%.	\$ 850	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 3.050	9%
Expandir el canal de puntos de venta propios y franquicias	Desarrollo de Mercados	Intensiva	Abrir cinco nuevos puntos de venta propios o franquiciados en ciudades clave en los próximos 3 años, aumentando las ventas directas en un 25%.	\$ 300	\$ 920	\$ 1.600	\$ 2.820	8%
Incursionar en el Canal de ventas TAT	Desarrollo de Mercados	Intensiva	Penetrar el canal TAT (tienda a tienda) en tres de las principales ciudades del país.	\$ -	\$ 997	\$ 1.450	\$ 2.447	7%
Adquirir pequeñas marcas de productos congelados	Diversificación	Integración	Completar la adquisición de al menos dos pequeñas marcas de productos congelados en los próximos 12 meses, ampliando el portafolio y la participación en el mercado de alimentos congelados en un 10%.	\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 1.960	\$ 4.660	13%
TOTAL VENTA META ANUAL				\$ 9.176	\$ 11.617	\$ 14.707	\$ 35.500	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Estas estrategias fueron planteadas junto con un análisis del margen operacional que cada una puede aportar al negocio, la inversión que requiere para poderla llevar a cabo, si es necesario pedir financiación o no para ejecutar dicha inversión, y el beneficio operacional esperado en los tres años de metas, finalmente se presenta una recuperación en años de dichas inversiones según los beneficios esperados.

Tabla 18. Condiciones de ejecución de las estrategias de crecimiento 2024-2026 de K-listo.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO IDENTIFICADAS	Margen Operacional	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (Millones) (INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA Y TRANSPORTE)	REQUERIRIA FINANCIACIÓN	BENEFICIO ESPERADO EN LOS TRES AÑO (Millones)	RECUPERACIÓN (INVERSIÓN/BENEFICIO)
Codificar nuevos productos a clientes actuales	10%	\$ 1.300	SI	\$ 872	4,5
Codificar en nuevos clientes del Hard Discount	5%	\$ 1.400	SI	\$ 525	8,0
Buscar distribuidores para exportación	10%	\$ 100	NO	\$ 330	0,9
Desarrollar nuevas variaciones de los productos actuales	10%	\$ 100	NO	\$ 305	1,0
Expandir el canal de puntos de venta propios y franquicias	20%	\$ 750	SI	\$ 564	4,0
Incursonar en el Canal de ventas TAT	15%	\$ 750	SI	\$ 367	6,1
Adquirir pequeñas marcas de productos congelados	10%	\$ 2.500	SI	\$ 466	16,1
TOTAL	10%	\$ 6.900		\$ 3.429	6,0

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se detalla la aplicación de la herramienta AHP sobre las estrategias de crecimiento que ha definido la empresa para los próximos tres años.

En la ilustración 45, se presentan las variables del modelo, en primer lugar, el juicio verbal de preferencia y su correspondiente valor numérico, el cual será calificado por los cinco directivos de la empresa. Se evaluarán las siete alternativas de estrategias de crecimiento sobre cinco criterios que corresponden a las capacidades internas de la empresa y el su efecto en el crecimiento y la rentabilidad.

Ilustración 46. Aplicación AHP.

<p>Juicio verbal de Preferencia Valor Numérico</p> <p>Preferencia igual 1</p> <p>Preferencia igual a moderada 2</p> <p>Preferencia moderada 3</p> <p>Preferencia moderada a fuerte 4</p> <p>Preferencia fuerte 5</p> <p>Preferencia fuerte a muy fuerte 6</p> <p>Preferencia muy fuerte 7</p> <p>Preferencia muy fuerte a extrema 8</p> <p>Preferencia extrema 9</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No Alternativas</th> <th>Indice (RI)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>3</td><td>0,58</td></tr> <tr><td>4</td><td>0,9</td></tr> <tr><td>5</td><td>1,12</td></tr> <tr><td>6</td><td>1,24</td></tr> <tr><td>7</td><td>1,32</td></tr> <tr><td>8</td><td>1,41</td></tr> <tr><td>9</td><td>1,45</td></tr> <tr><td>10</td><td>1,49</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Tamaño Matriz</th> <th>Consistencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>3</td><td>5%</td></tr> <tr><td>4</td><td>9%</td></tr> <tr><td>5 o más</td><td>10%</td></tr> </tbody> </table>	No Alternativas	Indice (RI)	3	0,58	4	0,9	5	1,12	6	1,24	7	1,32	8	1,41	9	1,45	10	1,49	Tamaño Matriz	Consistencia	3	5%	4	9%	5 o más	10%
No Alternativas	Indice (RI)																										
3	0,58																										
4	0,9																										
5	1,12																										
6	1,24																										
7	1,32																										
8	1,41																										
9	1,45																										
10	1,49																										
Tamaño Matriz	Consistencia																										
3	5%																										
4	9%																										
5 o más	10%																										

$$CI = \frac{\lambda_{m\acute{a}x} - n}{n - 1} \quad CR = \frac{CI}{RI}$$

ALTERNATIVAS:	ESTRATEGIAS DE K-LISTO	CRITERIOS:	CAPACIDADES INTERNAS	COD	CRITERIOS
ALT 1	Productos actuales a clientes actuales		GESTIÓN HUMANA		GH
ALT 2	Nuevos clientes Hard Discount		MERCADEO		MK
ALT 3	Exportación con Distribuidores		FINANCIERO		FI
ALT 4	Nuevas variaciones de productos actuales		PRODUCCIÓN		PN
ALT 5	Nuevos PDV propios y franquicias		LOGISTICA		LG
ALT 6	Canal de ventas TAT				
ALT 7	Adquisición de pequeñas marcas				

7	n° de Alternativas		n° de Criterios:	5
1,32	RI:		RI:	1,12

Fuente: elaboración propia.

Para que el modelo sea coherente según las calificaciones de los expertos, se toma en cuenta como validador la razón de consistencia (CR), de acuerdo con el número de alternativas, el índice aleatorio (RI) es de 1,32 y para los criterios del 1,12. Ambos cálculos deben arrojar un resultado por debajo 10% según la matriz de consistencia.

Dicho lo anterior, se procede a mostrar los resultados finales de las calificaciones dadas por los expertos, evaluando cada criterio de capacidad interna, sobre cada alternativa de estrategias de crecimiento, empezando por gestión humana y concluyendo con Logística.

En cada comparación de alternativas de cada criterio, se encontrará la matriz de preferencias, que es la cual se expresan las calificaciones de los expertos, seguidamente se

procede a normalizar dicha matriz calculando la participación de cada calificación sobre el total de cada alternativa, de esta normalización se calcula el vector de prioridad de cada criterio resultado del promedio de cada fila.

Finalmente, los resultados son sometidos a la validación de consistencia, obteniendo a favor que cada comparación es consistente.

Comparación de Alternativas en cada Criterio

1. Criterio: Gestión Humana

Ilustración 47. Matrices de Criterio: Gestión Humana.

MATRIZ DE PREFERENCIAS

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7
ALT 1	1	4	1/3	6	6	6	1/3
ALT 2	1/4	1	3	1/3	3	3	1/9
ALT 3	3	1/3	1	1/3	3	3	1/9
ALT 4	1/6	3	3	1	3	3	1/9
ALT 5	1/6	1/3	1/3	1/3	1	2	1/3
ALT 6	1/6	1/3	1/3	1/3	1/2	1	1/5
ALT 7	1/3	1/3	1/3	1/2	3	5	1

MATRIZ NORMALIZADA

VECTOR
PRIORIDAD

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7	
ALT 1	0,1967	0,4286	0,0400	0,6792	0,3077	0,2609	0,1515	0,2949
ALT 2	0,0492	0,1071	0,3600	0,0377	0,1538	0,1304	0,0505	0,1270
ALT 3	0,5902	0,0357	0,1200	0,0377	0,1538	0,1304	0,0505	0,1598
ALT 4	0,0328	0,3214	0,3600	0,1132	0,1538	0,1304	0,0505	0,1660
ALT 5	0,0328	0,0357	0,0400	0,0377	0,0513	0,0870	0,1515	0,0623
ALT 6	0,0328	0,0357	0,0400	0,0377	0,0256	0,0435	0,0909	0,0438
ALT 7	0,0656	0,0357	0,0400	0,0566	0,1538	0,2174	0,4545	0,1462

COEFICIENTE DE CONSISTENCIA

M*V	M*V/V
2,5373	8,6025
1,0697	8,4245
1,4766	9,2422
1,4098	8,4912
0,3986	6,4000
0,3042	6,9534
0,8288	5,6672

λ	7,6830
CI	0,1138
CR	0,0862

< 0,10

CONSISTENTE

Fuente: Elaboración propia.

1. Criterio: Mercadeo

Ilustración 48. Matriz de Criterio: Mercadeo.

MATRIZ DE PREFERENCIAS

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7
ALT 1	1	2	2	2	5	1/3	1/3
ALT 2	1/2	1	2	3	4	3	3
ALT 3	1/2	1/2	1	1/2	3	2	1/9
ALT 4	1/2	1/3	2	1	2	2	1/9
ALT 5	1/5	1/4	1/3	1/2	1	1/2	1/3
ALT 6	3	1/3	1/2	1/2	2	1	1/2
ALT 7	1/3	1/2	1/2	2	3	2	1

MATRIZ NORMALIZADA

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7	VECTOR PRIORIDAD
ALT 1	0,1657	0,4068	0,2400	0,2105	0,2500	0,0308	0,0619	0,1951
ALT 2	0,0829	0,2034	0,2400	0,3158	0,2000	0,2769	0,5567	0,2680
ALT 3	0,0829	0,1017	0,1200	0,0526	0,1500	0,1846	0,0206	0,1018
ALT 4	0,0829	0,0678	0,2400	0,1053	0,1000	0,1846	0,0206	0,1145
ALT 5	0,0331	0,0508	0,0400	0,0526	0,0500	0,0462	0,0619	0,0478
ALT 6	0,4972	0,0678	0,0600	0,0526	0,1000	0,0923	0,0928	0,1375
ALT 7	0,0552	0,1017	0,0600	0,2105	0,1500	0,1846	0,1856	0,1354

COEFICIENTE DE CONSISTENCIA

M*V	M*V/V
1,4935	7,6550
1,9224	7,1743
0,8241	8,0968
0,8906	7,7814
0,3589	7,5067
1,0836	7,8783
1,0327	7,6280

λ	7,6743
CI	0,1124
CR	0,0851

< 0,10 CONSISTENTE

Fuente: elaboración propia.

2. Criterio: Financiero

Ilustración 49. Matriz Criterio: Financiero.

MATRIZ DE PREFERENCIAS

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7
ALT 1	1	2	2	5	2	2	1/9
ALT 2	1/2	1	1/2	1/2	1/2	2	1/2
ALT 3	1/2	2	1	1/2	2	2	1/9
ALT 4	1/5	2	2	1	5	5	3
ALT 5	1/2	2	1/2	1/5	1	2	2
ALT 6	1/2	1/2	1/2	1/5	1/2	1	2
ALT 7	1/2	1/2	1/5	1/2	1/2	1/2	1

MATRIZ NORMALIZADA

VECTOR
PRIORIDAD

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7	
ALT 1	0,2703	0,2000	0,2985	0,6329	0,1739	0,1379	0,0127	0,2466
ALT 2	0,1351	0,1000	0,0746	0,0633	0,0435	0,1379	0,0573	0,0874
ALT 3	0,1351	0,2000	0,1493	0,0633	0,1739	0,1379	0,0127	0,1246
ALT 4	0,0541	0,2000	0,2985	0,1266	0,4348	0,3448	0,3439	0,2575
ALT 5	0,1351	0,2000	0,0746	0,0253	0,0870	0,1379	0,2293	0,1270
ALT 6	0,1351	0,0500	0,0746	0,0253	0,0435	0,0690	0,2293	0,0895
ALT 7	0,1351	0,0500	0,0299	0,0633	0,0435	0,0345	0,1146	0,0673

COEFICIENTE DE CONSISTENCIA

M*V	M*V/V
2,3989	9,7275
0,6780	7,7578
0,9921	7,9618
2,0156	7,8267
0,8526	6,7112
0,5684	6,3478
0,4963	7,3771

λ	7,6728
CI	0,1121
CR	0,0850

< 0,10

CONSISTENTE

Fuente: Elaboración propia.

3. Criterio: Producción

Ilustración 50. Matriz Criterio: Producción.

MATRIZ DE PREFERENCIAS

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7
ALT 1	1	2	2	1/2	3	1/3	1/3
ALT 2	1/2	1	2	3	4	3	3
ALT 3	1/2	1/2	1	1/2	3	2	1/9
ALT 4	2	1/3	2	1	2	3	1/9
ALT 5	1/3	1/4	1/3	1/2	1	1/2	1/3
ALT 6	3	1/3	1/2	1/3	2	1	1/2
ALT 7	1/3	1/2	1/3	2	3	2	1

MATRIZ NORMALIZADA

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7	VECTOR PRIORIDAD
ALT 1	0,1304	0,4068	0,2449	0,0638	0,1667	0,0282	0,0619	0,1575
ALT 2	0,0652	0,2034	0,2449	0,3830	0,2222	0,2535	0,5567	0,2756
ALT 3	0,0652	0,1017	0,1224	0,0638	0,1667	0,1690	0,0206	0,1014
ALT 4	0,2609	0,0678	0,2449	0,1277	0,1111	0,2535	0,0206	0,1552
ALT 5	0,0435	0,0508	0,0408	0,0638	0,0556	0,0423	0,0619	0,0512
ALT 6	0,3913	0,0678	0,0612	0,0426	0,1111	0,0845	0,0928	0,1216
ALT 7	0,0435	0,1017	0,0408	0,2553	0,1667	0,1690	0,1856	0,1375

COEFICIENTE DE CONSISTENCIA

M*V	M*V/V
1,2290	7,8024
2,0050	7,2759
0,8077	7,9690
1,2474	8,0368
0,3907	7,6251
0,9597	7,8912
1,0689	7,7736

λ	7,7677
CI	0,1280
CR	0,0969

< 0,10 CONSISTENTE

Fuente: Elaboración propia.

4. Criterio: Logística

Ilustración 51. Matriz Criterio: Logística.

MATRIZ DE PREFERENCIAS

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7
ALT 1	1	2	2	2	6	1/3	1/3
ALT 2	1/2	1	2	3	4	3	3
ALT 3	1/2	1/2	1	1/2	3	2	1/6
ALT 4	1/2	1/3	2	1	2	1/2	1/9
ALT 5	1/6	1/4	1/3	1/2	1	1/3	1/5
ALT 6	3	1/3	1/2	2	3	1	1/2
ALT 7	1/3	1/2	2	3	5	2	1

MATRIZ NORMALIZADA

	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4	ALT 5	ALT 6	ALT 7	VECTOR PRIORIDAD
ALT 1	0,1667	0,4068	0,2034	0,1667	0,2500	0,0364	0,0628	0,1847
ALT 2	0,0833	0,2034	0,2034	0,2500	0,1667	0,3273	0,5649	0,2570
ALT 3	0,0833	0,1017	0,1017	0,0417	0,1250	0,2182	0,0314	0,1004
ALT 4	0,0833	0,0678	0,2034	0,0833	0,0833	0,0545	0,0209	0,0852
ALT 5	0,0278	0,0508	0,0339	0,0417	0,0417	0,0364	0,0377	0,0386
ALT 6	0,5000	0,0678	0,0508	0,1667	0,1250	0,1091	0,0941	0,1591
ALT 7	0,0556	0,1017	0,2034	0,2500	0,2083	0,2182	0,1883	0,1751

COEFICIENTE DE CONSISTENCIA

M*V	M*V/V
1,4127	7,6500
1,9625	7,6366
0,8269	8,2339
0,6402	7,5106
0,2977	7,7219
1,2226	7,6855
1,3326	7,6120

λ	7,7215
CI	0,1202
CR	0,0911

< 0,10 CONSISTENTE

Fuente: Elaboración propia.

Comparación Global De Criterios

En este análisis de comparación global de criterios, se hace el mismo procedimiento anterior pero esta vez es solo sobre los criterios de las capacidades internas.

Ilustración 52. Comparación Global de Criterios.

MATRIZ DE PREFERENCIAS

	GH	MK	FI	PN	LG
GH	1	2	1/2	3	6
MK	1/2	1	2	2	6
FI	2	1/2	1	6	6
PN	1/3	1/2	1/6	1	2
LG	1/6	1/6	1/6	1/2	1

MATRIZ NORMALIZADA

VECTOR PRIORIDAD

	GH	MK	FI	PN	LG	
GH	0,2500	0,4800	0,1304	0,2400	0,2857	0,27723
MK	0,1250	0,2400	0,5217	0,1600	0,2857	0,26649
FI	0,5000	0,1200	0,2609	0,4800	0,2857	0,32932
PN	0,0833	0,1200	0,0435	0,0800	0,0952	0,08441
LG	0,0417	0,0400	0,0435	0,0400	0,0476	0,04255

COEFICIENTE DE CONSISTENCIA

M*V	M*V/V
1,4834	5,3509
1,4879	5,5832
1,7788	5,4015
0,4501	5,3318
0,2303	5,4113

λ	5,4157
CI	0,1039
CR	0,0928

< 0,10 CONSISTENTE

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Finalmente, el resultado obtenido de priorización de acuerdo a la comparación que se hizo sobre cada alternativa en cada criterio, es lo que se presenta en la ilustración 50, y que priorizando las estrategias más favorables para la empresa son las alternativas 1, 4 y 2 respectivamente, siendo así, la de codificar productos actuales a los clientes actuales que no se le venden, comercializar el desarrollo de nuevas variaciones de productos actuales y ampliar la cartera de clientes del sector hard discount.

Ilustración 53. Resultados.

	GH	MK	FI	PN	LG	Resultado
ALT 1	0,2949	0,1951	0,2466	0,1575	0,1847	0,2361
ALT 2	0,1270	0,2680	0,0874	0,2756	0,2570	0,1696
ALT 3	0,1598	0,1018	0,1246	0,1014	0,1004	0,1253
ALT 4	0,1660	0,1145	0,2575	0,1552	0,0852	0,1781
ALT 5	0,0623	0,0478	0,1270	0,0512	0,0386	0,0778
ALT 6	0,0438	0,1375	0,0895	0,1216	0,1591	0,0953
ALT 7	0,1462	0,1354	0,0673	0,1375	0,1751	0,1178

PRIORIZACIÓN	CAPACIDAD EMPRESARIAL	FACTOR DE PRIORIDAD	ESTRATEGIAS
1	ALT 1	0,24	Productos actuales a clientes actuales
2	ALT 4	0,18	Nuevas variaciones de productos actuales
3	ALT 2	0,17	Nuevos clientes Hard Discount
4	ALT 3	0,13	Exportación con Distribuidores
5	ALT 7	0,12	Adquisición de pequeñas marcas
6	ALT 6	0,10	Canal de ventas TAT
7	ALT 5	0,08	Nuevos PDV propios y franquicias

Fuente: Elaboración propia.

Aplicación del Balance Score Card

De acuerdo con las estrategias priorizadas por la aplicación del AHP, se propone el siguiente modelo de Balanced Scorecard para K-listo, el cual presenta un enfoque integral, abarcando las cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos y aprendizaje. Desde una mirada inicial, se le da un fuerte énfasis en la rentabilidad y de satisfacción del cliente, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo. Los objetivos en la perspectiva financiera buscan maximizar el retorno de la inversión y optimizar los costos, mientras que en la perspectiva del cliente se prioriza la retención y adquisición de nuevos clientes. En cuanto a los procesos, se busca mejorar la eficiencia y la calidad, y en la perspectiva del aprendizaje, se fomenta la inversión en tecnología y el desarrollo del personal. Ver detalles **Anexo B**.
Análisis financiero.

Tabla 19. *Objetivos Estratégicos Base Propuestos - K-listo.*

PERSPECTIVA	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS BASE
Financiera	1	Incrementar la rentabilidad financiera (ROE)
	2	Aumentar el nivel de ingresos (Ventas)
	3	Mejorar el índice de liquidez (Flujo de Caja)
	4	Reducir el gasto operativo (Costo y Gasto)
	5	Maximizar el retorno de la inversión sobre el costo de financiación (ROI>WACC)
Cliente	6	Mejorar el índice de Satisfacción del cliente
	7	Incrementar el índice de clientes nuevos
	8	Aumentar la tasa de retención de clientes
	9	Aumentar la tasa de conversión de clientes
	10	Disminuir el costo de reclamos de productos
Proceso	11	Incrementar la eficiencia del proceso (%)
	12	Reducir el % de productos no conformes
	13	Reducir el tiempo de ciclo
	14	Incrementar el índice de cumplimiento de proveedores
	15	Mejorar el índice de desarrollo de nuevos productos
Aprendizaje	16	Aumentar el % de cumplimiento de capacitaciones al personal
	17	Reducir el índice de rotación de personal
	18	Incrementar la Inversión en tecnología
	19	Mejorar el índice de clima laboral

	20	Aumentar la tasa de cumplimiento de metas
--	----	---

Fuente: Elaboración propia.

En este modelo se propone una alineación clara entre los objetivos estratégicos de K-listo. Por ejemplo, la mejora en la satisfacción del cliente (perspectiva cliente) está directamente relacionada con la rentabilidad financiera (perspectiva financiera), ya que clientes satisfechos tienden a ser más leales y realizan mayores compras. Asimismo, la inversión en tecnología (perspectiva aprendizaje) puede contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos (perspectiva procesos) y, en última instancia, a aumentar la rentabilidad. Es importante destacar que los objetivos están cuantificados en la medida de lo posible, lo cual facilita el seguimiento y la evaluación del desempeño. Sin embargo, sería interesante conocer con mayor detalle cómo se medirá cada uno de estos indicadores y cómo se vincularán a los planes de acción específicos.

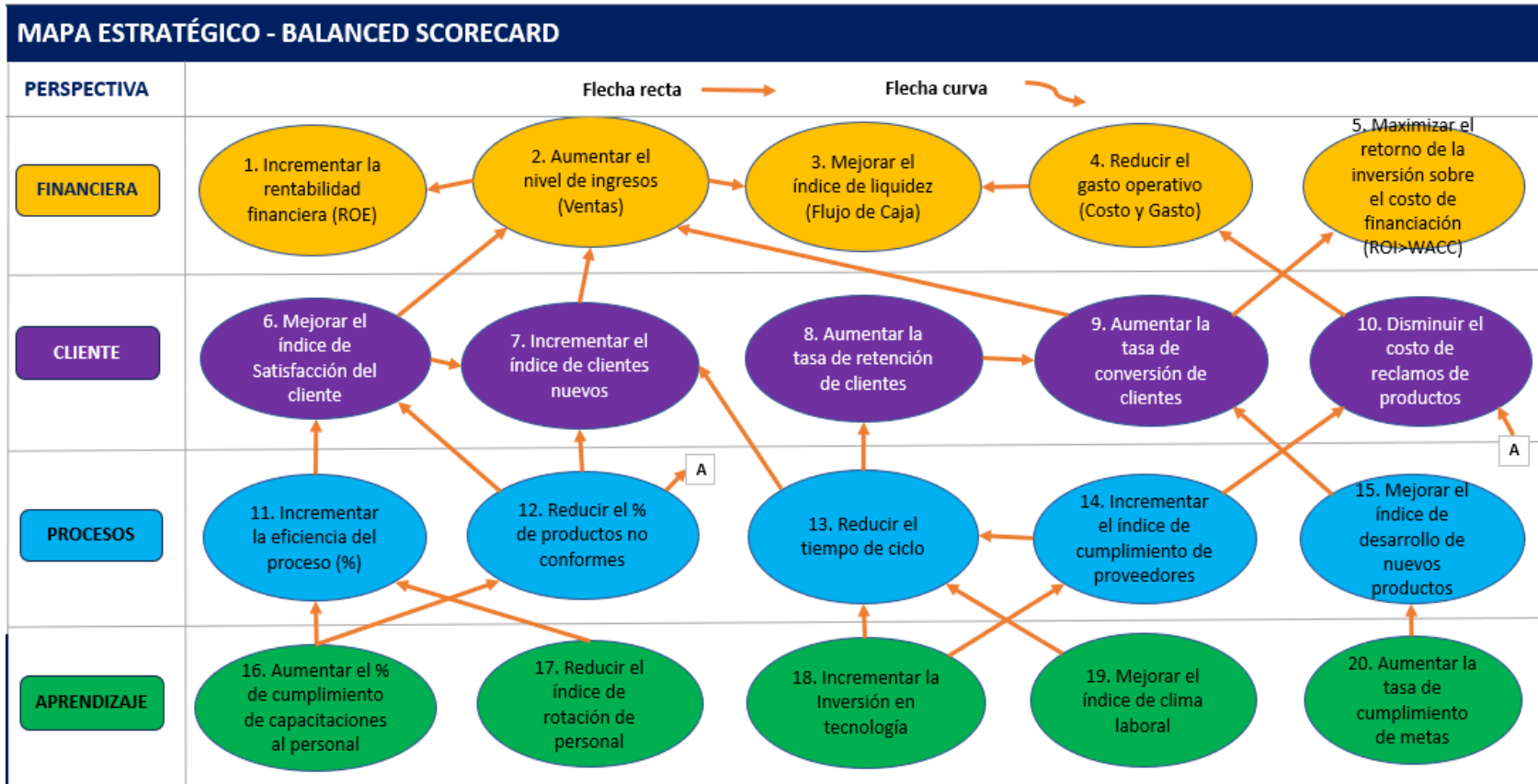
El objetivo del Balanced Scorecard de K-listo proporciona una base sólida para la gestión estratégica de la empresa. Sin embargo, para obtener un mayor valor de esta herramienta, se recomienda:

- **Alinear los objetivos con la visión y misión de la empresa:** Asegurarse de que los objetivos estén alineados con la dirección estratégica general de K-listo.
- **Establecer indicadores clave de desempeño (KPI's) claros y medibles:** Definir métricas específicas para cada objetivo y establecer metas realistas.
- **Desarrollar planes de acción concretos:** Identificar las acciones necesarias para alcanzar cada objetivo y asignar responsabilidades.
- **Realizar un seguimiento regular del desempeño:** Monitorear los avances y ajustar los planes de acción según sea necesario.

- **Comunicar los objetivos a toda la organización:** Involucrar a todos los empleados en la consecución de los objetivos estratégicos.

Al implementar estas recomendaciones, K-listo podrá utilizar su Balanced Scorecard como una herramienta para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

Ilustración 54. Mapa estratégico propuesto para K-listo.



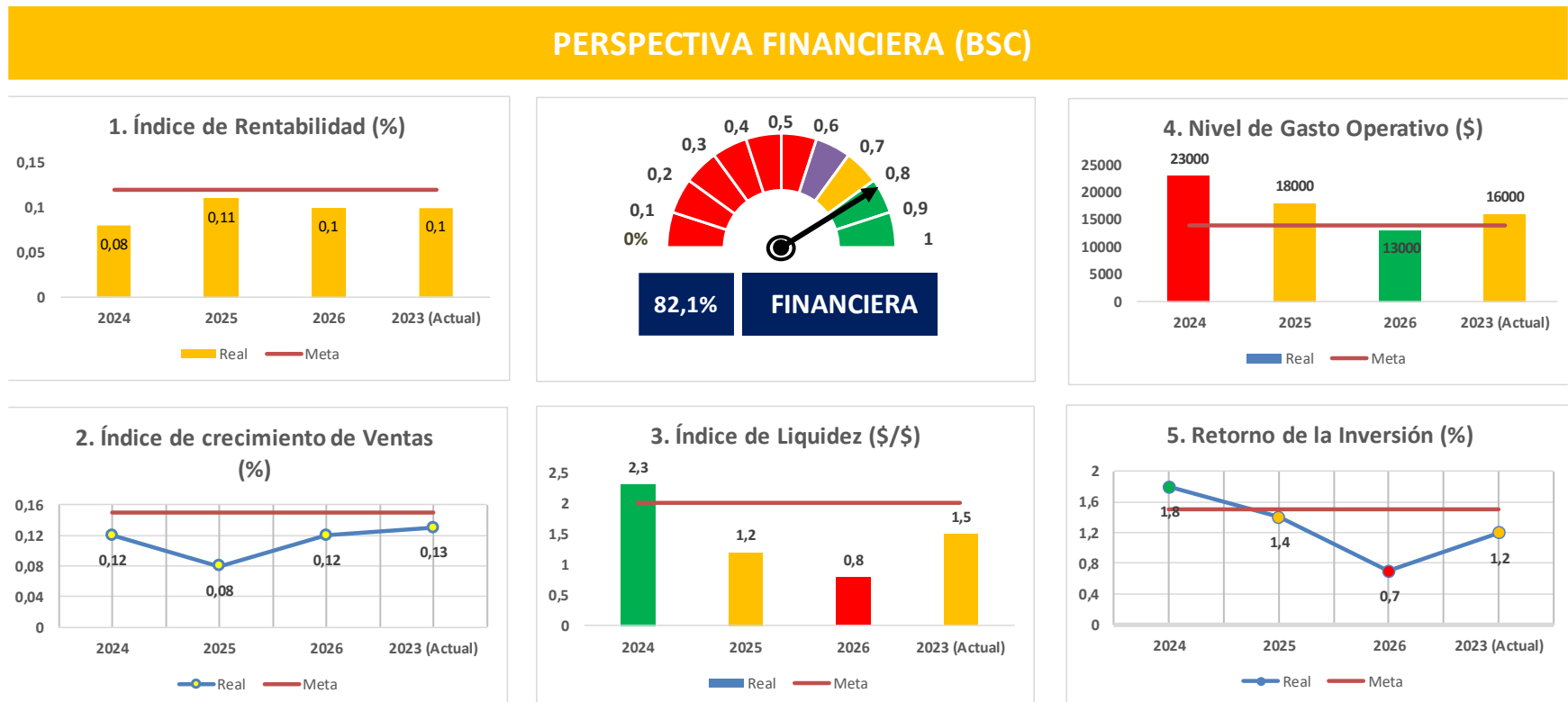
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Tablero de Control BSC Propuesto K-listo (Ver detalles Anexo B. Análisis financiero).

				TABlero DE CONTROL - BALANCED SCORECARD <input type="button" value="Autom"/> <input type="button" value="Completar"/> <input type="button" value="Elegir"/> 																
N°	Perspectiva	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	Fuente de Datos	Tendencia	Frecuencia de medición	UMD	Periodo	2024	2025	2026	2023 (Actual)	Meta	Optimo	Tolerable	Deficiente	% Cumplimiento		
1	Financiera	1. Incrementar la rentabilidad financiera (ROE)	Índice de Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}}$	Estado de Resultados (EPG)	Incrementar	Mensual/Anual	%	Real	8%	11%	10%	10%	12%	>=12%	[6%,12%>	<6%	83%		
2		2. Aumentar el nivel de ingresos (Ventas)	Índice de crecimiento de Ventas	$\frac{\text{Venta periodo actual} - \text{Venta periodo anterior}}{\text{Venta periodo anterior}}$	Reporte de ventas	Incrementar	Mensual/Anual	%	Real	12%	8%	12%	13%	15%	>=15%	[7%,15%>	<7%	87%		
3		3. Mejorar el índice de liquidez (Flujo de Caja)	Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Estado de Situación financiera (BG)	Incrementar	Mensual/Anual	\$/ \$	Real	2,3	1,2	0,8	1,5	2	[2,2.5]	[1,2>	<1 ; >2.5	75%		
4		4. Reducir el gasto operativo (Costo y Gasto)	Nivel de Gasto Operativo	$\frac{\text{Gastos de distribución} + \text{Gastos de Administración} + \text{Gastos de Financiamiento}}{\text{Ingresos} - \text{Inversión Inversión}}$	Estado de Situación financiera (BG)	Reducir	Mensual/Anual	\$	Real	23.000	18.000	13.000	16.000	14.000	<14,000	[14000;21000>	>=21,000	86%		
5		5. Maximizar el retorno de la inversión sobre el costo de financiación (ROI>WACC)	Retorno de la Inversión	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión Inversión}}{\text{Inversión}}$	Evaluación de Proyectos de inversión	Incrementar	Anual	%	Real	180%	140%	70%	120%	150%	>=160%	[80%,160%>	<80%	80%		
6	Cliente	6. Mejorar el índice de Satisfacción del cliente	Índice Satisfacción del cliente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes con valoración } \geq 4}{\text{Total clientes encuestados}}$	Encuesta de Satisfacción de cliente	Incrementar	Anual	%	Real	78%	81%	75%	80%	90%	>=90%	[80%,90%>	<80%	89%		
7		7. Incrementar el índice de clientes nuevos	Tasa de Clientes nuevos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes nuevos (n+1)}}{\text{N}^\circ \text{ Clientes (n)}}$	Reporte de ventas	Incrementar	Mensual/Anual	%	Real	7%	5%	6%	8%	10%	>=10%	[0%,10%>	<0%	80%		
8		8. Aumentar la tasa de retención de clientes	Tasa de Retención de Clientes	$1 - \frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes perdidos (n)}}{\text{N}^\circ \text{ Clientes totales (n)}}$	Reporte de ventas	Incrementar	Mensual/Anual	%	Real	73%	75%	70%	85%	90%	>=90%	[80%,90%>	<80%	94%		
9		9. Aumentar la tasa de conversión de clientes	Tasa de conversión de Clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de conversiones (n)}}{\text{N}^\circ \text{ de visitas (n)}}$	Reporte de cotizaciones y ventas	Incrementar	Mensual/Anual	%	Real	8%	12%	10%	13%	20%	>=20%	[10%,20%>	<10%	65%		
10	10. Disminuir el costo de reclamos de productos	Costo de Reclamos de cliente	$\frac{\sum \text{ops (Cantidad Reclamo} * \text{Precio de venta unitario)}}{\text{Total de Ops}}$	Reporte de Reclamos	Reducir	Mensual/Anual	\$	Real	8.600	5.700	6.300	4.800	5.000	<6,000	[6000;12000>	>=12,000	104%			
11	Procesos	11. Incrementar la eficiencia del proceso (%)	Eficiencia del Proceso	$\text{Disponibilidad} * \text{Rendimiento} * \text{Calidad}$	Reporte de Producción	Incrementar	Semanal/Mensual	%	Real	65%	75%	72%	79%	90%	>=90%	[70%,90%>	<70%	88%		
12		12. Reducir el % de productos no conformes	Índice de Productos no conformes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Ops no conformes reprocesados}}{\text{Total de Ops}}$	Reporte de productos no conformes	Reducir	Mensual/Anual	%	Real	7%	9%	4%	6%	3%	<3%	[3%,6%>	>=6%	0%		
13		13. Reducir el tiempo de ciclo	Tiempo de Ciclo	$\frac{\text{Sumatoria de operaciones (min)}}{\text{Total proveedores}}$	Registro de estudio de tiempos	Reducir	Mensual/Anual	días	Real	22	20	14	18	15	<15	[15;20>	>=20	80%		
14	14. Incrementar el índice de cumplimiento de proveedores	Índice de Cumplimiento de Proveedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ proveedores aprobados}}{\text{Total proveedores}}$	Matriz de evaluación de proveedores	Incrementar	Mensual/Anual	%	Real	78%	95%	75%	85%	90%	>=90%	[75%,90%>	<75%	94%			
15	15. Mejorar el índice de desarrollo de nuevos productos	Tasa de Desarrollo de nuevos productos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ productos nuevos desarrollados}}{\text{Total de Productos}}$	Registro de Diseño y desarrollo	Incrementar	Mensual/Anual	%	Real	20%	10%	15%	12%	20%	>=20%	[5%,20%>	<5%	60%			
16	Aprendizaje	16. Aumentar el % de cumplimiento de capacitaciones al personal	Nivel de cumplimiento de capacitaciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Capacitaciones ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ capacitaciones planificadas}}$	Programa anual de capacitación	Incrementar	Mensual/Anual	%	Real	75%	82%	85%	88%	90%	>=90%	[80%,90%>	<80%	98%		
17		17. Reducir el índice de rotación de personal	Índice de Rotación de Personal	$\frac{S}{((I+F)/2)}$	Reporte de ingresos y salidas de personal	Reducir	Mensual/Anual	%	Real	10%	4%	9%	6%	3%	<3%	[3%,6%>	>=6%	0%		
18		18. Incrementar la Inversión en tecnología	Nivel de Inversión en Tecnología de la información	Valor de la inversión	Presupuesto anual corporativo	Incrementar	Anual	\$	Real	18.000	14.000	20.000	25.000	30.000	>=30,000	[15000;30000>	<15,000	83%		
19		19. Mejorar el índice de clima laboral	Índice de Clima Laboral	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados con valoración } \geq 4}{\text{Total de empleados}}$	Encuesta de clima laboral	Incrementar	Anual	%	Real	70%	85%	65%	70%	80%	>=90%	[80%,90%>	<80%	88%		
20	20. Aumentar la tasa de cumplimiento de metas	Tasa de cumplimiento de metas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados que cumplieron el objetivo}}{\text{Total de empleados}}$	Cuadro de control de objetivos del personal	Incrementar	Mensual/Anual	%	Real	60%	70%	75%	80%	85%	>=85%	[85%,75%>	<75%	94%			

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 55. Dash Board de la Perspectiva Financiera Proyectada 2024 a 2026 K-listo.



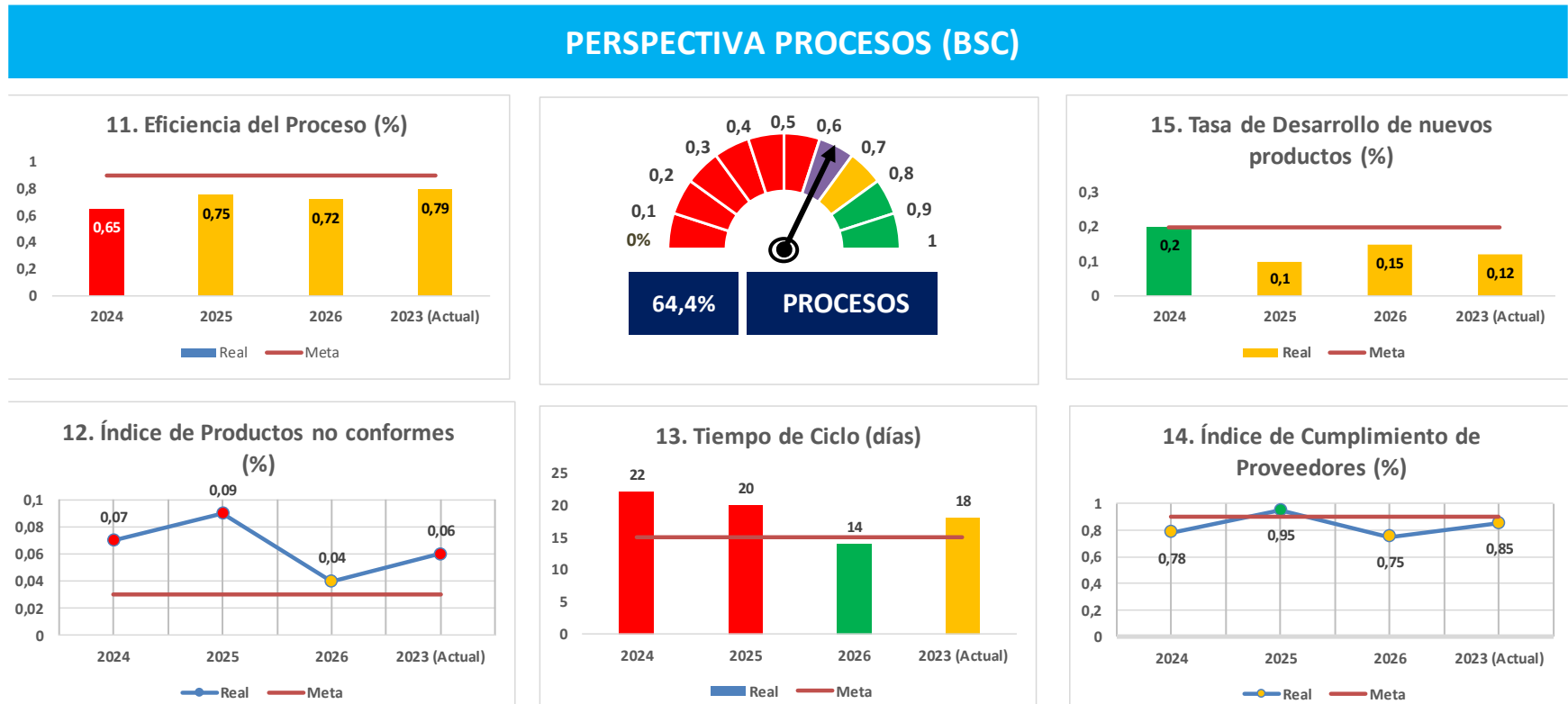
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 56. Dash Board de la Perspectiva Clientes Proyectada 2024 a 2026 K-listo.



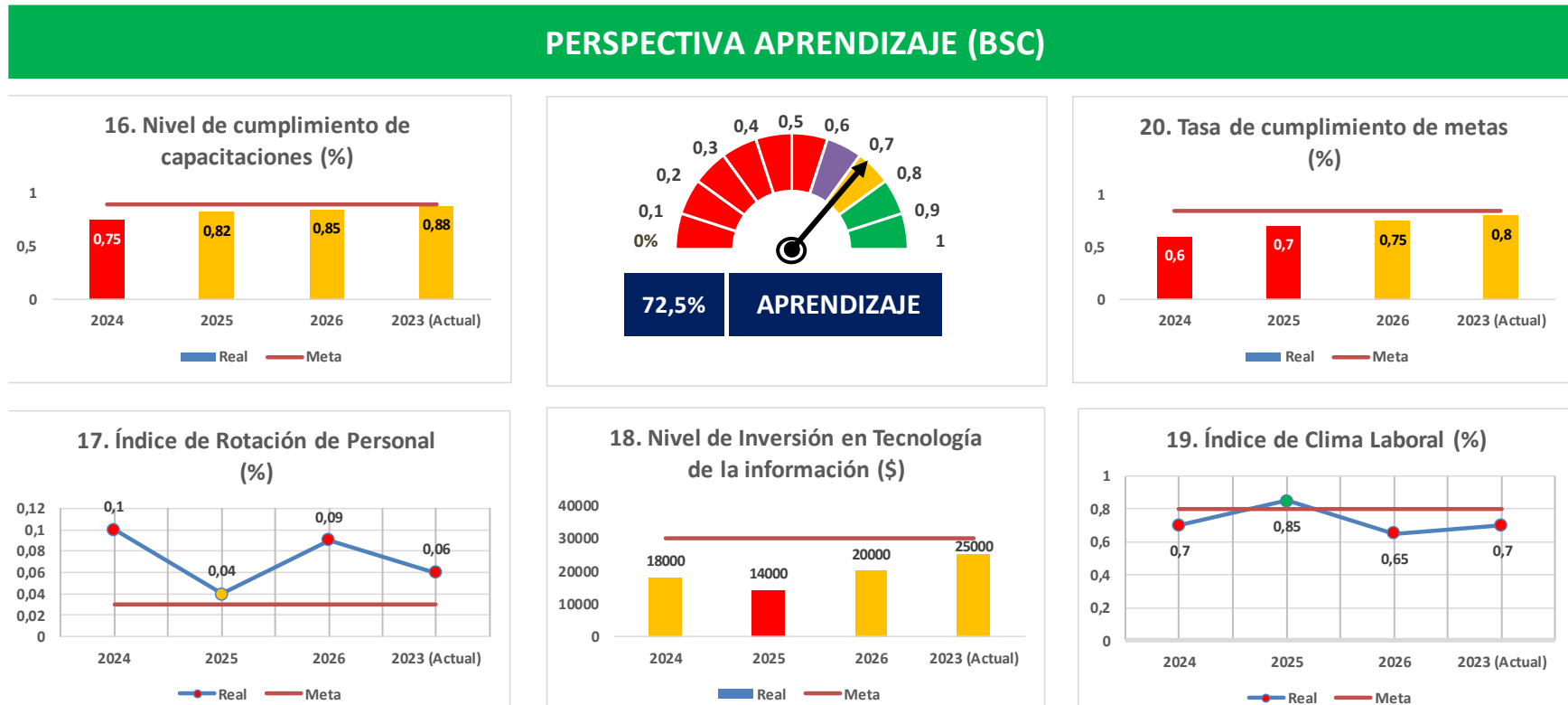
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 57. Dash Board de la Perspectiva Procesos Proyectada 2024 a 2026 K-listo



Fuente: Elaboración propia


Ilustración 58. Dash Board de la Perspectiva Aprendizaje Proyectada 2024 a 2026 K-listo.



Fuente: Elaboración propia.

Plan de Mejora

Tabla 21. *Plan de acción propuesto para llevar a cabo las estrategias.*

				TABLERO DE CONTROL - BALANCED SCORECARD			
N°	Perspectiva	Objetivo estratégico	Plan de Acción	Fecha cumplimiento	Responsable	Presupuesto Estimado por los 3 años	Status
1	Financiera	1. Incrementar la rentabilidad financiera (ROE)	Gestionar de forma efectiva los planes de acción de las 4 perspectivas del CMI	31/12/2026	Jefe de Finanzas	\$ 0	En proceso
2		2. Aumentar el nivel de ingresos (Ventas)	Implementar CRM de ventas	31/12/2026	Jefe de Finanzas	\$ 20.000.000	En proceso
3		3. Mejorar el índice de liquidez (Flujo de Caja)	Invertir los recursos disponibles en activos fijos o inversiones financieras a largo plazo	31/12/2026	Jefe de Finanzas	\$ 2.000.000.000	Pendiente
4		4. Reducir el gasto operativo (Costo y Gasto)	Evaluar la aplicación de Outsourcing en procesos de soporte	31/12/2026	Jefe de Finanzas	\$ 0	En proceso
5		5. Maximizar el retorno de la inversión sobre el costo de financiación (ROI>WACC)	Invertir en herramientas para gestionar y mejorar la UX y UI	31/12/2026	Jefe de Finanzas	\$ 10.000.000	En proceso
6	Cliente	6. Mejorar el índice de Satisfacción del cliente	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	31/12/2026	Jefe de Calidad	\$ 20.000.000	En proceso
7		7. Incrementar el índice de clientes nuevos	Actualizar la política de ventas y ajustar el modelo como referencia del mercado actual	31/12/2026	Jefe de Ventas	\$ 0	En proceso
8		8. Aumentar la tasa de retención de clientes	Realizar el programa de fidelización de clientes (ofertas, beneficios exclusivos)	31/12/2026	Jefe de Ventas	\$ 400.000.000	Pendiente
9		9. Aumentar la tasa de conversión de clientes	Incrementar la eficiencia en el proceso de cotizaciones y atención al cliente	31/12/2026	Jefe de Ventas	\$ 0	En proceso
10		10. Disminuir el costo de reclamos de productos	Implementar TQM (Gestión de Calidad Total)	31/12/2026	Jefe de Calidad	\$ 70.000.000	En proceso
11	Procesos	11. Incrementar la eficiencia del proceso (%)	Implementar VSM, OEE y SMED	31/12/2026	Jefe de Operaciones	\$ 50.000.000	En proceso
12		12. Reducir el % de productos no conformes	Implementar TPM y 5s	31/12/2026	Jefe de Calidad	\$ 50.000.000	En proceso
13		13. Reducir el tiempo de ciclo	Aplicar estudio de tiempos y métodos	31/12/2026	Jefe de Operaciones	\$ 0	En proceso
14		14. Incrementar el índice de cumplimiento de proveedores	Aplicar la Matriz de Kraljic (evaluación de impacto y riesgo financiero de proveedores)	31/12/2026	Jefe de Logística	\$ 0	En proceso
15		15. Mejorar el índice de desarrollo de nuevos productos	Implementar Design Thinking (empatía, definición, ideación, prototipado y validación)	31/12/2026	Jefe de Desarrollo	\$ 0	En proceso
16	Aprendizaje	16. Aumentar el % de cumplimiento de capacitaciones al personal	Gestionar el cronograma de capacitaciones e invertir a nivel interno y externo	31/12/2026	Jefe de RRHH	\$ 100.000.000	En proceso
17		17. Reducir el índice de rotación de personal	Aplicar políticas de motivación e integración	31/12/2026	Jefe de RRHH	\$ 0	En proceso
18		18. Incrementar la Inversión en tecnología	Asignar rango de presupuesto mínimo y máximo anual en base al ROI obtenido	31/12/2026	Gerente General	\$ 0	En proceso
19		19. Mejorar el índice de clima laboral	Implementar evaluación 360°	31/12/2026	Jefe de RRHH	\$ 10.000.000	Pendiente
20		20. Aumentar la tasa de cumplimiento de metas	Aplicar políticas reconocimiento por cumplimiento de objetivos	31/12/2026	Jefe de RRHH	\$ 0	En proceso
					TOTAL	\$ 2.730.000.000	

Fuente: Elaboración propia

El plan de mejora presentado para la empresa de K-listo Productos alimenticios SAS, se aborda desde las perspectivas del balance Score Card, y se propone 20 objetivos estratégicos con sus respectivos KPI's de medición (ver anexo 2).

En cada objetivo se propone una actividad principal a desarrollar las cuales se desarrollarán hasta el año 2026, con un presupuesto estimado general de \$2.730 millones. El cual involucrara a todas las áreas de la empresa y un seguimiento periódico para validar su ejecución.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Respecto al marco de referencia estratégico seleccionado:

El análisis realizado que utiliza las herramientas estratégicas propuestas en el marco de referencia ha permitido obtener una visión integral del crecimiento empresarial de K-listo. Al hacer una revisión de los factores externos e internos y como estos afectan las estrategias. La metodología AHP resultó especialmente útil para priorizar dichas estrategias al evaluar elementos cualitativos y cuantitativos. Por otro lado, el Balanced Scorecard permitió replantear las estrategias priorizadas mediante objetivos y metas más claras y enfocados al crecimiento que la empresa espera.

Es importante destacar que este análisis se basa en los datos disponibles hasta el año 2023. Por lo tanto, se recomienda realizar un seguimiento periódico de los indicadores clave y ajustar la estrategia en función de los cambios en el entorno y los resultados obtenidos.

Finalmente, al evaluar el concepto de la Tasa de Crecimiento Sostenible para K-listo muestra que no está en una etapa crítica, sin embargo, el seguimiento es importante porque los últimos dos años identificados en el análisis realizado de Crecimiento sostenible la diferencia es estrecha y el resultado del Modelo de Z o de Altman's Z Score la ubica en una zona gris.

Y el resultado de la matriz ROI – WACC vs crecimiento de ventas muestra que el crecimiento de K-listo está creando valor, sin embargo, igual que el análisis anterior los dos últimos años su posición se va acercando a una limitación de la creación de valor, por tanto, se debe hacer seguimiento a su evolución.

Respecto al diagnóstico de capacidades actuales de K-Listo:

El diagnóstico empresarial reveló fortalezas importantes, como el crecimiento constante de ingresos y una sólida estructura productiva. Sin embargo, también se identifican debilidades críticas, como la alta dependencia de un único cliente y la disminución del margen EBITDA. Estas limitaciones representan riesgos que podrían comprometer la viabilidad financiera y el crecimiento sostenido de la empresa en el futuro.

No obstante, a través del análisis de sus capacidades internas y del entorno competitivo, permitieron identificar áreas claves para fortalecer su ventaja competitiva, aportando al desarrollo del talento humano y la mejora continua como aspectos fundamentales para garantizar la sostenibilidad y su crecimiento.

Respecto a la aplicación de la metodología AHP para la priorización de estrategias de K-Listo:

La integración de herramientas como AHP y BSC ofrece un marco robusto para la toma de decisiones estratégicas y asegura que la empresa mantenga un crecimiento sostenible, respondiendo adecuadamente a los desafíos del entorno competitivo. Es así como la clave para el éxito a largo plazo de K-Listo radica en su capacidad para adaptar sus estrategias de crecimiento a las condiciones cambiantes del mercado, gestionando de manera efectiva sus recursos y mitigando los riesgos identificados.

Respecto a la alineación de estrategias de K-Listo usando BSC:

La implementación del Cuadro de Mando Integral en K-Listo es clave para alinear sus estrategias y medir el desempeño en múltiples dimensiones. Este marco permite traducir la visión estratégica en objetivos claros y medibles, mejorar la toma de decisiones y optimizar la asignación de recursos. Además, fomenta una comprensión de los factores que impulsan el rendimiento al integrar perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y de aprendizaje. Sin embargo, para maximizar los beneficios, es fundamental

seguir refinando los indicadores clave de desempeño y fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación.

Asimismo, el BSC es un catalizador para una cultura de aprendizaje y mejora continua, impulsara el compromiso de los empleados a través de una comunicación clara y transparente, involucrara a todos los niveles de la organización resultando en una mayor alineación estratégica, pero es necesario seguir fomentando la participación de los empleados en la definición y evaluación de objetivos. De cara al futuro, K-Listo debe seguir ajustando sus indicadores, fortalecer su cultura de mejora continua y garantizar una comunicación eficaz para mantener la relevancia del BSC en un entorno empresarial dinámico.

Respecto al plan de mejora de K-Listo:

El plan de mejora de las estrategias corporativas de K-Listo, basado en la metodología AHP y el Balanced Scorecard (BSC), ofrece una visión integral para abordar los retos de la industria de alimentos congelados.

Además, la inclusión de estas metodologías proporciona a K-Listo un marco sólido para medir su desempeño y ajustar sus estrategias, asegurando una adaptación efectiva a los cambios del mercado y fortaleciendo su posicionamiento.

Recomendaciones

Para mejorar la posición competitiva, la empresa debería centrarse en las siguientes áreas:

- **Fortalecer la gestión humana:** Invertir en programas de desarrollo de talento, crear una cultura organizacional fuerte y establecer prácticas de gestión de personas que permitan atraer y retener a los mejores profesionales.

- **Convertir las ventajas temporales en sostenibles:** Aumentar las inversiones en investigación y desarrollo para crear nuevos productos y servicios innovadores, proteger la propiedad intelectual y construir barreras de entrada más sólidas.
- **Aprovechar las ventajas por explotar:** Desarrollar estrategias de marketing y ventas más efectivas para maximizar el potencial de los recursos de producción y logística.
- **Alinear la organización:** Asegurar que todos los departamentos estén alineados con la estrategia competitiva de la empresa y que los recursos se asignen de manera eficiente para lograr los objetivos establecidos.
- **Diversificación de la cartera de clientes:** Es crucial reducir la dependencia de K-Listo en un único cliente, que actualmente representa un porcentaje significativo de sus ingresos. La empresa debería priorizar la captación de nuevos clientes y mercados, especialmente en segmentos no explorados o con alto potencial de crecimiento, como el sector institucional y el comercio internacional.

Referencias Bibliográficas

(2015). <http://economiapuntos.blogspot.com/2015/09/el-crecimiento-de-la-empresa.html>

Achtenhagen, L. N. (2010). Business growth, do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>

American Psychological Association. (2020). *Normas APA*. Retrieved 14 de 01 de 2021, from <https://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/>

ANDI Colombia. (8 de agosto de 2023). *Portafolio*.

<https://www.portafolio.co/economia/industria-de-alimentos-la-produccion-de-colombia-figura-en-el-escenario-mundial-587020>

Aryanto, V. D. (2018). Mediating effect of value creation in the relationship between relational capabilities on business performance. *Contaduría y administración*, 63(1), 0-0.

Aznar Bellver, J., & Guijarro Martínez, F. (2012). Nuevos Métodos de Valoración.

Modelos Multicriterio. En J. Aznar Bellver, & F. Guijarro Martínez, *Nuevos Métodos de Valoración. Modelos Multicriterio* (pág. De la 3 a la 24). Valencia, España: Universitat Politècnica de València.

Barbero, J. L. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 1094-100.

https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/241651968_Managerial_Capabilities_and_Paths_to_Growth_as_Determinants_of_High-Growth_Small_and_Medium-Sized_Enterprises

Barriga Manrique, E. (2012). Capacidad empresarial y desarrollo económico. *Revista Universidad EAFIT*, 59 - 72.

Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación* (2 ed.). Bogotá: Pearson.

Bilbao García, J. G. (2010). *Finanzas para directivos*. Pearson Educación.

Blázquez Santana, F. (2005). *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

Burns, A. F., & Mitchell, W. C. (1946). *Measuring business cycles*. National Bureau of Economic Research.

Cajicá, M., Ramírez, E., & Alejandro Ramírez, D. (2022). EL PUNTO DE EQUILIBRIO AVANZADO. *Revista criterio libre*, 27.

Cardona, J. & -H. (2019). *MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE CAPACIDADES EMPRESARIALES PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD*, CRL. 10.13140/RG.2.2.32543. 10404..

Cardona, M. A. (20 de junio de 2024). Informe de gestión 2022. (Y. Paz, Entrevistador)

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9167>

- Coad, A. &. (2014). Processes of firm growth and diversification: Theory and evidence. *Small Business Economics*. *Small Business Economics*, 857-869.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-014-9567-3>
- Davidsson, P. S. (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, 388-406. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.003>
- Diario La República. (27 de junio de 2023). <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2022/las-empresas-mas-grandes-del-alimentos-y-bebidas-en-2022-3645208>
- Don Hellriegel, J. S. (2021). *Administración*. México: Cengage. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=16598>
- Dornbusch, R. F. (2020). *Macroeconomía*. Ciudad de México: McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10325>
- European Business School. (2023). *CEUPE*. <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-mapa-estrategico.html>
- Federico Gan, J. T. (2012). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7078>
- Fred R., D. &. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32928>

- G., N. A. (2022). *La historia detrás de la quiebra de Justo & Bueno y quien es su nuevo inversionista*. La historia detrás de la quiebra de Justo & Bueno y quien es su nuevo inversionista: <https://www.larepublica.co/empresas/la-historia-detras-de-la-quiebra-de-justo-bueno-y-el-perfil-del-nuevo-inversionista-3382224>
- grupo Axioma Groups S.A.S. (4 de diciembre de 2019). *IA Alimentos*.
<https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/congelados-un-mercado-aun-por-desarrollarse>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. (2020). *metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México DF: McGraw Hill.
- Hill, C. W. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9441>
- Kaplan, R. S. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kazanjian, R. K. (2012). *Organizational growth and development: The path from startup to market leader* (Vol. Volume 2). The Oxford handbook of strategy.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>
- Kim, W. C. (2008). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Kling, G. &. (2014). The impact of corporate diversification on the cash flow sensitivity of cash. *Jornal of Banking & Financie*, 107-122.

Kotler, P. (2006). *Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. Pearson Educación.

Kotler, P. &. (2012). *Marketing management*. (14th ed.). Pearson.

Negocios, E. Y. (29 de Julio de 2021). *El Tiempo*. El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-14-como-quebro-este-un-emblematico-negocio-de-cali-y-el-valle-605973>

Pascales, R. (2009). *Decisiones Financieras*. Pearson.

Pérez Peña, R. (2019). *Introducción a los modelos de optimización*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Disponible en: e Libro

Plazas Porras, A. (2020). *Dirección estratégica con enfoque sistémico*. Bogotá: Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=11871>

Quintero-Beltrán, L. &. -M. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 75-94. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>

Ríos, J. S. (2010). El problema del crecimiento sostenible ¿cómo crecer sin destruirse? *Revista EAN*, 136-147.

Ruiz, E. D. (2019). desarrollo de las capacidades empresariales y su influencia en el crecimiento económico de las empresas. *Revista Universidad de Chile*.

Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill.

Sarabia, R. J. (2010). El problema del crecimiento sostenible ¿cómo crecer sin destruirse? *Revista EAN N. 69*, 145.

- Soler González, R. H. (2017). *Experiencias en la aplicación del sistema de gestión de Balanced Scorecard*. Cuba: Universo Sur. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/17167>
- Technavio. (7 de diciembre de 2022). *En Alimentos*. <https://enalimentos.lat/noticias/6402-se-estima-que-mercado-de-alimentos-congelados-alcance-los-105-72-mil-mdd-para-2026.html>
- Thompson, A. A. (2023). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- valle, G. d. (2023). *fortalecimiento de la competitividad empresarial mediante el uso de las CTEI como herramienta transversal de desarrollo del Valle Cauca*. Cali, Colombia.
- Wheelen, T. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México D.F: Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>
- Zevallos Avilés, G. (2016). *Macroeconomía fundamental I*. Madrid, México: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/49174>.
- Zúñiga-Vicente, J. B.-O.-M. (2019). The effects of international diversification on the link between product diversification and performance in a boom-and-bust cycle: Evidence from Spanish firms (1994–2014). *Journal of International Management*, 1-20.
- Zurdo, R. P., Barberís, G. F., & Fernández, M. G. (2012). LA DECISIÓN MULTICRITERIO Y SU APLICACIÓN EN LA CLASIFICACIÓN DE LOS

BANCOS COOPERATIVOS. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA. Rect@*, Volumen 13 Páginas 75 a 95.

Anexos

Anexo A. Diagnostico empresarial

Ver documentos en Excel con los anexos relacionados

Anexo B. Análisis financiero

Ver documentos en Excel con los anexos relacionados