

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
CENTRO ELÉCTRICO

DIANA ALEJANDRA MONTEALEGRE PEÑA

MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
EMPRESAS

ASESOR

JOSE ANDRÉS RUEDA MONTAÑO
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., abril de 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Ciencias económicas y administrativas

Dr. Marcel Hofstette Gascon

Director de la especialización en Gerencia de Empresas

Jose Andrés Rueda Montaña

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar cada día, por bendecir cada uno de mis proyectos, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por darme mil razones para ser feliz y por darme mucha fuerza para superar cada obstáculo.

Gracias a mis padres por ser los promotores de cada sueño que tengo, en especial este, por confiar y creer siempre en mí, gracias por cada consejo y aliento que me guían a cumplir cada una de mis metas, ustedes son la motivación de mi vida, las personas que más amo y mi ejemplo a seguir. Este logro va dedicado a ustedes.

Agradezco a mi hermano y mis abuelos, por estar ahí en cada momento para mí, por alentarme y orar para que todo me salga muy bien. A mi novio, le agradezco por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor, por tu cariño y tú ayuda que han sido fundamentales a lo largo de este proceso.

Diana Alejandra Montealegre

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1 Diagnóstico de una empresa	16
1.1.1 <i>Modelo de negocio Lienzo</i>	16
1.1.2 <i>Diagnóstico interno de una empresa</i>	20
1.1.3 <i>Diagnóstico externo de una empresa</i>	20
1.2 Estudio de mercado	20
1.2.1 <i>Mercadeo</i>	20
1.2.2 <i>Análisis de mercado y necesidad de los clientes</i>	21
1.2.3 <i>Análisis de la competencia</i>	21
1.2.4 <i>Estrategia de precios</i>	21
1.2.5 <i>Potencialidad de productos</i>	21
1.3 Plan estratégico de mercadeo	22
1.3.1 <i>Direccionamiento estratégico</i>	22
1.3.2 <i>Matriz PCI</i>	23
1.3.3 <i>Matriz POAM</i>	23
1.3.4 <i>Objetivos estratégicos</i>	23
1.3.5 <i>Mapa estratégico</i>	23
1.3.6 <i>Matriz OIRC</i>	23
1.3.7 <i>Plan de acción</i>	24
1.4 Evaluación beneficio costo	24
1.4.1 <i>Flujo de caja libre</i>	24
1.4.2 <i>Relación beneficio costo</i>	24
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CENTRO ELÉCTRICO	26

2.1	Descripción de la empresa	26
2.2	Contexto actual	27
2.3	Modelo del Negocio Lienzo	28
2.3.1	<i>Segmento de clientes</i>	28
2.3.2	<i>Propuesta de valor</i>	28
2.3.3	<i>Canales</i>	29
2.3.4	<i>Relación con clientes</i>	29
2.3.5	<i>Fuentes de ingresos</i>	29
2.3.6	<i>Recursos clave</i>	30
2.3.7	<i>Actividades clave</i>	30
2.3.8	<i>Alianzas clave</i>	30
2.3.9	<i>Estructura de costos</i>	30
2.3.10	<i>Modelo de Negocio Lienzo de Centro Eléctrico</i>	31
2.4	Diagnóstico interno de Centro Eléctrico	35
2.5	Diagnóstico externo de Centro Eléctrico	38
	3. ESTUDIO DE MERCADO	43
3.1	Identificación del tipo de producto ofrecido por la empresa	43
3.2	Análisis de las necesidades de los clientes	43
3.3	Estrategia de precios	51
3.4	Análisis de la competencia	52
3.5	Potencialidad de los productos ofrecidos por Centro Eléctrico	54
	4. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA CENTRO ELÉCTRICO	59
4.1	Direccionamiento estratégico de la empresa	59
4.1.1	<i>Misión</i>	59
4.1.2	<i>Visión</i>	60
4.1.3	<i>Valores y principios de la empresa</i>	60
4.1.4	<i>Política integral y lineamientos estratégicos</i>	60
4.2	Matriz PCI	61

4.3	Matriz POAM	64
4.4	Objetivos estratégicos	67
4.5	Mapa estratégico	68
4.6	Matriz OIRC	70
4.7	Plan de acción para mejorar la atención y servicio al cliente	71
5.	EVALUACIÓN BENEFICIO COSTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA CENTRO ELÉCTRICO	74
5.1	Inversión	74
5.2	Flujo de caja de la empresa	75
5.3	Flujo de caja proyectado a tres años	76
5.4	Relación beneficio costo	79
6.	CONCLUSIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	84

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema del Modelo de Negocio Lienzo	17
Figura 2. Logo Centro Eléctrico	26
Figura 3. Género de los encuestados	44
Figura 4. Edad de los encuestados	44
Figura 5. Ocupación de los encuestados	45
Figura 6. Ingreso salarial mensual de los encuestados	45
Figura 7. Compra de materiales eléctricos en los últimos dos años de los encuestados	46
Figura 8. Productos de preferencia para iluminar de los encuestados	46
Figura 9. Gasto aproximado en materiales eléctricos de los encuestados al año	47
Figura 10. Compra de luces navideñas en los últimos dos años de los encuestados	47
Figura 11. Razones por las que los encuestados no compran luces navideñas	48
Figura 12. Productos de preferencia para decorar en navidad de los encuestados	48
Figura 13. Gasto aproximado en luces navideñas de los encuestados al año	49
Figura 14. Razones por las que los encuestados compran en un local de materiales eléctricos	50
Figura 15. Productos comprados en tendencia los encuestados	50
Figura 16. Mapa estratégico de Centro Eléctrico	69

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Modelo de Negocio Lienzo de Centro Eléctrico	32
Tabla 2. Diagnóstico interno dimensión económica y financiera	35
Tabla 3. Diagnóstico interno dimensión de clientes, competencia y mercado	36
Tabla 4. Diagnóstico interno dimensión de procesos internos	36
Tabla 5. Diagnóstico interno dimensión del talento humano y capacidades organizacionales	37
Tabla 6. Diagnóstico interno dimensión de información TICs	38
Tabla 7. Diagnóstico externo dimensión económica y financiera	39
Tabla 8. Diagnóstico externo dimensión clientes y mercados	40
Tabla 9. Diagnóstico externo dimensión de procesos internos	40
Tabla 10. Diagnóstico externo dimensión de talento humano y capacidades organizacionales	41
Tabla 11. Diagnóstico externo dimensión de información y TICs	42
Tabla 12. Productos categoría A	55
Tabla 13. Productos categoría B	55
Tabla 14. Productos categoría C	57
Tabla 15. Matriz PCI dimensión económica y financiera	61
Tabla 16. Matriz PCI dimensión del cliente, competencia y mercados	62
Tabla 17. Matriz PCI dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo	62
Tabla 18. Matriz PCI dimensión de recursos humanos y cultura organizacional	63
Tabla 19. Matriz PCI dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones	63
Tabla 20. Matriz POAM dimensión económica y financiera	64
Tabla 21. Matriz POAM dimensión de clientes y mercados	65
Tabla 22. Matriz POAM dimensión de procesos internos	65
Tabla 23. Matriz POAM dimensión de recursos humanos y cultura organizacional	66
Tabla 24. Matriz POAM dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones	66

Tabla 25. Matriz de objetivos estratégicos principales y secundarios	67
Tabla 26. Matriz OIRC para la empresa	70
Tabla 27. Plan de acción	72
Tabla 28. Presupuesto plan de acción	74
Tabla 29. Flujo de caja	75
Tabla 30. Flujo de caja proyectado a 3 años	76

RESUMEN

En el presente trabajo se diseñó un plan estratégico de mercadeo para la empresa Centro Eléctrico, con el objetivo de mejorar su rentabilidad y aumentar su participación en el mercado, de modo que la empresa pueda tener mayor estabilidad y control en sus actividades, para esto, se realizó una investigación con base al análisis e interpretación de datos al interior y exterior de la empresa, así como fue empleada toda la información concerniente a la misma.

Teniendo en cuenta la investigación realizada, se realizó un diagnóstico y estudio de mercado de Centro Eléctrico, determinando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, analizando los productos que ofrece, el mercado, los procesos empleados, recursos humanos, competencia, las necesidades de los clientes y la potencialidad de los productos ofrecidos por la compañía, para establecer estrategias que puedan mejorar su posición en el mercado y desempeño global.

El plan estratégico de mercadeo contiene diferentes herramientas que facilitan la evaluación de Centro Eléctrico como lo son: el direccionamiento estratégico de la empresa, una matriz de capacidad interna (PCI) para el análisis de su cadena de valor, recursos, capacidades y ambiente interno y una matriz de oportunidades y amenazas del medio (POAM), con las cuales se establecieron algunos objetivos estratégicos que permitirán enfrentar las amenazas del entorno y mejorar sus debilidades, con estos objetivos se realizó la matriz de objetivos, iniciativas, responsables y comprometidos para que la compañía por medio de un plan de acción pueda mejorar su posición actual en el mercado.

Finalmente, se realizó un análisis financiero a través de una relación beneficio costo para evaluar la viabilidad que implica ejecutar el plan de acción propuesto en el proyecto.

Palabras Clave: Plan estratégico, mercadeo, cliente, rentabilidad y materiales eléctricos.

INTRODUCCIÓN

La economía de una empresa dentro de un país como Colombia está expuesta a afrontar varios retos dadas las condiciones políticas, sociales y económicas, obligando que las empresas pequeñas amplíen los horizontes y busquen otras maneras de abrir sus mercados y ser más competitivos con respecto a los líderes.

En la actualidad, los adelantos tecnológicos, el aumento de competidores que ofrecen los mismos productos y la lucha por la lealtad de los consumidores han hecho que cada vez sea más difícil ofrecer un valor superior, estas son algunas de las razones por las que la empresa Centro Eléctrico en los últimos tres años ha tenido un descenso en las ventas y su participación en el mercado ha disminuido considerablemente. Por esta razón, el presente trabajo consiste en el diseño de un plan estratégico de mercadeo para la empresa Centro Eléctrico para aumentar su participación en el mercado.

El plan estratégico de mercadeo tiene en cuenta los aspectos que más influyen en el éxito de la empresa como lo son el servicio y atención al cliente, precio, estrategias de venta, inventario, logística, marketing, manejo de personal, innovación, entre otros. Para el diseño de este plan, primero se debe realizar un diagnóstico al interior y exterior de la empresa para conocer su situación actual, identificando así las áreas de mayor importancia, así como emplear una herramienta conocida como Lienzo o Business Model Canvas para entender de manera visual y grafica el modelo de negocio.

Una vez se haya evaluado la empresa, se continua con el estudio de mercado y para esto se debe realizar una investigación con el objetivo de obtener información de las necesidades de los clientes, el análisis de la competencia y el mercado, la estrategia de precios y la potencialidad de los productos.

Teniendo como base el diagnóstico de la empresa y el estudio de mercado se diseña en plan estratégico que posea las matrices PCI, POAM y OIRC para analizar a fondo la empresa en sus dimensiones económica, de clientes, competencia y mercado, procesos gerenciales misionales y de apoyo, talento humano y capacidades organizacionales y de información y tecnología, a partir de esto se plasmarán los objetivos estratégicos en un mapa que muestre relaciones de causalidad e integridad de estas dimensiones para desarrollar finalmente un plan de acción con el objetivo

estratégico de mayor interés para la empresa como lo es mejorar la atención y servicio al cliente y así establecer la viabilidad de la implementación del plan estratégico por medio de la relación beneficio costo, en este análisis financiero se evalúa la inversión que implica desarrollar las actitudes y competencias laborales de los trabajadores, el flujo de caja actual de la empresa y el flujo de caja con el plan de acción.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Centro Eléctrico con el fin de aumentar su participación en el mercado.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico al interior y exterior de la empresa para determinar su posición en el mercado.
2. Identificar las necesidades del mercado y la potencialidad de los productos que ofrece la compañía.
3. Diseñar el plan estratégico de mercadeo para la empresa Centro Eléctrico.
4. Realizar una evaluación beneficio costo de la implementación del plan estratégico de mercadeo.

1. MARCO TEÓRICO

A continuación, se recopilarán y definirán los conceptos, teorías, metodologías e investigaciones necesarias para el diseño de un plan estratégico de mercadeo.

1.1 Diagnóstico de una empresa

El diagnóstico es una herramienta que se usa para conocer la situación actual de una empresa, identificando las áreas de mayor importancia al interior y exterior de esta, con el fin de determinar estrategias que se puedan aplicar para mejorar su estado actual. Para el desarrollo de la monografía se describirá la empresa, se analizará el contexto actual en el que se encuentra la compañía, se empleará el modelo de negocio Lienzo para obtener una visión de todos sus elementos de actividad empresarial y se realizará un diagnóstico al interior y exterior de la empresa.

Para realizar el diagnóstico al interior y exterior de la empresa se tendrán en cuenta las dimensiones económica y financiera, la de clientes, competencia y mercado, los procesos gerenciales misionales y de apoyo, el talento humano y capacidades organizacionales y la de información y tecnología.

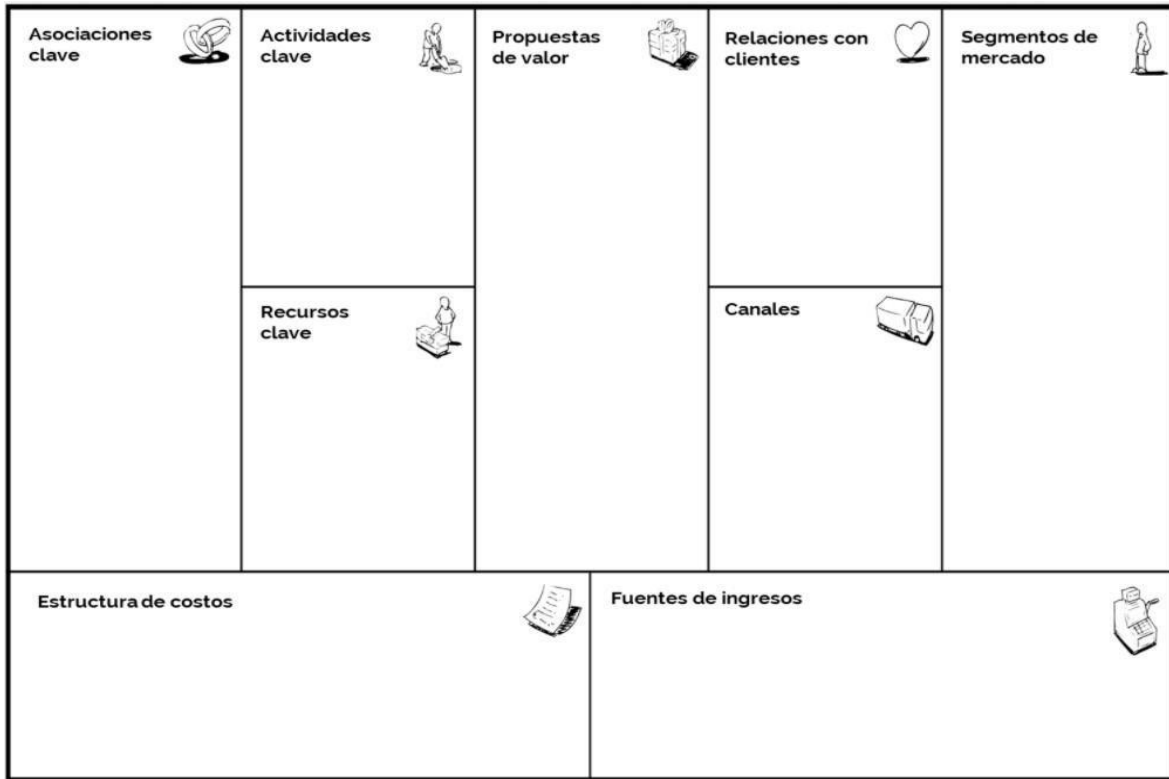
1.1.1 *Modelo de negocio Lienzo*

Es una herramienta que permite entender de forma visual y gráfica el modelo del negocio, estableciendo un sistema que describe las bases sobre las que una empresa crea valor, a través de sus procesos y actividades, permitiendo describir, visualizar, evaluar, analizar, diagnosticar y modificar modelos de negocio (Kerfant, s.f.).

En la Figura 1 se puede observar el modelo del negocio Lienzo o Business Model Canvas, en el cual se incluye: la segmentación de mercado, la propuesta de valor de la empresa, los canales de comunicación, distribución y venta, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos y capacidades clave, las actividades y procesos clave, las alianzas clave y la estructura de costos.

Figura 1.

Esquema del Modelo de Negocio Lienzo.



Nota. La figura representa el esquema de Modelo de Negocio Lienzo o Canvas, el cual funciona como herramienta para describir los nueve módulos básicos sobre los cuales una empresa va a tratar de crear valor. Tomado de: Kerfant, A. (s.f.). ¿Conoces el Business Model Canvas? <https://crearmiempresa.es/business-model-canvas-ejemplo.html>

a) Asociaciones clave

Existen cuatro tipos de asociaciones claves en donde se ven involucradas las alianzas estratégicas entre las empresas no competidoras y competidoras, empresas conjuntas con el objetivo de generar o crear nuevos negocios, y la relación que se tiene entre el cliente-proveedor para garantizar fiabilidad de los suministros. Todo esto con el propósito de definir estrategias con socios, proveedores entre otras figuras importantes. (Herrera, 2015, p. 77)

b) Actividades clave

Acciones las cuales debe de realizar una empresa para poder operar exitosamente. Estos son necesarios para crear una propuesta de valor, alcanzar mercados, generar ingresos y mantener su relación con los clientes. No obstante, es importante tener en cuenta el tipo de modelo de negocios que tenga la empresa. (Osterwalder & Pigneur, s.f., p. 39)

c) Recursos clave

Es importante tener en cuenta que los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Estos son esenciales a la hora de realizar una negociación debido a que le permiten a la empresa crear y ofertar una propuesta de valor, mantener relaciones, alcanzar mercados y generar diferentes ingresos. (Osterwalder & Pigneur, s.f., p. 37)

d) Estructura de costos

Existen diferentes tipologías de costos, como lo son los costos directos, costos de administración, costos de distribución o ventas, costos del período, costos del producto, fijos, históricos, indirectos de fabricación, costos variables, costos predeterminados, entre otros. Es importante definir los elementos del modelo de negocio y conocer la estructura básica de costos con el fin de determinar elementos importantes. (Jiménez, 2016, p. 31).

e) Propuesta de valor

Es una estrategia comunicacional enfocada en la oferta y atributos que aumentan el cumplimiento de objetivos comerciales dándole una diferenciación a la empresa (Durán, 2015, p. 3).

f) Relaciones con clientes

En esta parte se trata de describir los tipos de relaciones que una empresa debe de establecer con sus clientes, siendo este un segmento específico del mercado. La relación se puede dirigir a adquirir consumidores, retener consumidores o empujar la venta de productos. (Osterwalder & Pigneur, s.f., p. 31)

g) Canales

Son puntos de contacto entre la empresa y el cliente tomando como prioridad los canales de comunicación, distribución y la venta. Como principal función, se tiene: proporcionar y evaluar la propuesta de valor, dar a conocer los productos y servicios, compra de productos y servicios en específico, ofrecer un servicio de atención posventa (Osterwalder & Pigneur, s.f., p. 29).

h) Segmentación de mercado

Es la división de un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, problemas, características, condiciones o conductas y que podrían requerir propuesta de valor diferentes (Osorio Russi, 2020, p. 13).

i) Fuentes de ingresos

Cada fuente de ingresos puede adquirirse de diferentes maneras, ya sea por, precios fijos, subasta, regateo, entre otros. Y esto va a depender del mercado, la cantidad o la gerencia de margen que tenga la empresa. Es importante tener en cuenta que los ingresos se generan cuando el cliente decide adquirir el producto al precio establecido con el vendedor (Macías, 2011).

1.1.2 Diagnóstico interno de una empresa

Consiste en definir la misión, visión, filosofía, los objetivos, los recursos con los que cuenta la organización, e identificar las áreas críticas que tiene la empresa. Por otro lado, es importante tener en cuenta las fortalezas o los puntos fuertes y débiles de la organización con el fin de determinar la posición en la que se encuentra la empresa, aprovechando las oportunidades y enfrentando las amenazas.

1.1.3 Diagnóstico externo de una empresa

Son oportunidades o amenazas que pueden afectar los recursos o capacidades tecnológicos, geográficos, comerciales, productivos o económicos externos en los cuales se puede apoyar la empresa con el fin de ser competitivo en el ámbito en el que se encuentre. Se utilizan dos herramientas denominadas «Perfil de las oportunidades» o «Matriz POEM» con el fin de realizar un diagnóstico externo confiable (Serna, 1997, p. 137).

1.2 Estudio de mercado

Para el diseño de un plan estratégico de mercadeos se debe realizar una investigación para conseguir la información acertada sobre el mercado encaminado a determinar las necesidades de los clientes, analizar la estrategia de precios, el proceso de ventas, la competencia y la potencialidad de los productos ofrecidos por la empresa.

1.2.1 Mercadeo

Es la función que tiene una empresa para determinar la situación del mercado al cual se dirigen los productos o servicios ofrecidos por esta, para establecer si se están satisfaciendo las necesidades de los clientes (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], s.f., p. 2).

1.2.2 Análisis de mercado y necesidad de los clientes

En este análisis se observa el cliente y sus influencias por los fenómenos políticos y económicos que ocurren en un periodo de tiempo determinado, asimismo, se identifican las necesidades, deseos y gustos de compra de los clientes actuales y nuevos, para orientar a la empresa en la satisfacción de las necesidades de los clientes y a lo que requiere el mercado.

1.2.3 Análisis de la competencia

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen servicios o productos iguales, que pueden reemplazarlos y están orientados hacia el mismo segmento de mercado de la empresa que se está analizando (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], s.f., p. 5).

1.2.4 Estrategia de precios

El precio debe fijarse de acuerdo a diferentes estrategias para aumentar su participación en el mercado, ya que el precio es una estrategia competitiva y de mercadeo de las empresas, por esto debe realizarse un análisis de la estrategia de precios que emplea la compañía (Restrepo Abad, 2007).

1.2.5 Potencialidad de productos

Para establecer la potencialidad que tiene un producto se debe tener en cuenta los factores de línea que se refiere a la variedad de productos que están relacionados entre sí, la marca, los servicios adicionales, el empaque y la calidad de este que se está ofreciendo en el mercado para aumentar el volumen de ventas totales de la empresa.

1.3 Plan estratégico de mercadeo

Un plan estratégico es una herramienta que permite a las empresas planear, dirigir y controlar los problemas de una empresa, además de prepararla para enfrentar los cambios del entorno, situaciones futuras y mantener sus ventajas competitivas en el tiempo, aprovechando sus fortalezas y oportunidades para enfrentar amenazas del entorno y mejorar sus debilidades (De León Polo & Romanos, 2014, p. 47).

El plan estratégico de mercadeo incluye la implementación y operativización de las estrategias para la empresa, sin embargo, estas etapas no se encuentran dentro del alcance de la presente monografía. Para este caso de estudio se evaluará un plan de acción con su presupuesto, y se establecerán dos estrategias que pueda aumentar la rentabilidad de la misma como lo es la importación y transformación digital.

1.3.1 *Direccionamiento estratégico*

Es un enfoque que permite a los directivos de una organización crear una visión estratégica, establecer objetivos y planes de acción para dirigir a la empresa a la consecución de una ventaja comparativa (Aguilera, 2010, p.88). Los elementos del direccionamiento estratégico son: misión, visión, valores, políticas y lineamientos estratégicos.

El diseño de un plan estratégico requiere analizar los factores internos y externos que afectan a la empresa, para esto se emplearán las matrices PCI y POAM, al igual que en el diagnóstico de la empresa, para la ejecución de las dos matrices se tendrán en cuenta las dimensiones económica y financiera, la de clientes, competencia y mercado, los procesos gerenciales misionales y de apoyo, el talento humano y capacidades organizacionales y la de información y tecnología.

1.3.2 Matriz PCI

Es la matriz de capacidad interna, en la que se analiza la cadena de valor, recursos y capacidades de la empresa, así como el ambiente interno para identificar sus debilidades y fortalezas.

1.3.3 Matriz POAM

Es la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio, por la cual se realiza el análisis externo de la compañía, para determinar los factores y condiciones que influyen en esta.

1.3.4 Objetivos estratégicos

Son enunciados de dirección a largo plazo que generan un conjunto de decisiones sobre lo que la entidad desea lograr en términos de visión y el desarrollo de su propósito esencial de la misión de la organización (Osorio Russi, 2020, p. 44)

1.3.5 Mapa estratégico

Es la representación gráfica de la estrategia mostrando las relaciones de causalidad e integridad, de las dimensiones financiera, de clientes y mercados, procesos internos y aprendizaje y crecimiento para maximizar el valor de la empresa en el mercado usando los objetivos estratégicos como base.

1.3.6 Matriz OIRC

Es la matriz de objetivos, iniciativas, responsables y comprometidos, que consiste en definir iniciativas estratégicas y responsables por objetivos estratégicos para cada dimensión, con el fin de mejorar la posición actual de la empresa en el mercado.

1.3.7 Plan de acción

Es un instrumento que tiene como objetivo la evaluación continua del trabajo y las tareas que deben de realizar las personas en un plazo de tiempo específico. Con el fin de lograr los objetivos dados, se utilizan numerosos recursos los cuales serán de ayuda y mucha utilidad para el trabajador (Kroeger & Luna, 1989, p. 73).

1.4 Evaluación beneficio costo

Para determinar la viabilidad de la implementación del plan de acción para la empresa Centro Eléctrico, se debe emplear una herramienta financiera como lo es el análisis beneficio costo asociado al proyecto estratégico que en este caso es el plan de acción, para esta evaluación se debe conocer la inversión del proyecto, el flujo de caja actual de la empresa, el flujo de caja con el plan de acción y la relación beneficio costo.

1.4.1 Flujo de caja libre

El flujo de caja libre permite conocer los flujos de efectivo de una empresa teniendo en cuenta las entradas de dinero debido a los ingresos de la misma, relacionándolo con las salidas de efectivo en las que se incluyen los pagos y gastos generados por la empresa en un periodo específico.

Mientras más grande sea el flujo de caja libre, mayor será el valor de la empresa, debido a que se calcula como el valor presente de los valores o futuros de su flujo de caja.

1.4.2 Relación beneficio costo

La relación beneficio costo es el proceso de evaluar la eficiencia económica de los recursos utilizados por la empresa, para determinar la cantidad de dinero que retorna por cada unidad monetaria invertida durante un período determinado (Santos, 2002, p. 6). Por lo tanto, resulta de dividir el ingreso bruto entre el costo total y cuando esta es igual a 1 el empresario no obtiene ganancias y no pierde, mientras que cuando se tienen relaciones mayores a 1, quiere decir que hay ganancia y menores pérdidas.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CENTRO ELÉCTRICO

El diagnóstico que se realiza a una empresa funciona como herramienta para el análisis de la situación en la que se encuentra y tiene como finalidad identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mejora para hallar las causas de algunos problemas identificados y obtener soluciones que permitan aumentar su valor y/o rentabilidad. Para realizar este análisis se debe describir la empresa, el contexto actual en el que se encuentra, emplear el modelo de Negocio Lienzo para identificar su propuesta de valor y finalmente realizar el diagnóstico al interior y exterior de Centro Eléctrico.

2.1 Descripción de la empresa

La empresa Centro Eléctrico fue constituida e inscrita en la Cámara de Comercio de Ibagué el día 25 de febrero de 2003 por Jairo Montealegre Peña bajo la matrícula número 145867, identificada con el NIT 93.367.585-0 como microempresa. La actividad principal de esta empresa es el comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados y como actividad secundaria las instalaciones eléctricas. En la figura 2, se puede observar el logo de la empresa con la cual se ha identificado desde su creación.

La actividad económica de Centro Eléctrico se basa en la venta y distribución de materiales eléctricos, materiales de construcción en general, incluido para viviendas, edificios, habitaciones o residenciales y no residenciales o públicos como hospitales, oficinas, escuelas, establecimientos comerciales, entre otros.

Figura 2.

Logo Centro Eléctrico.



Nota. La figura representa el logo de identificación de la empresa. Tomado de: Centro Eléctrico. 2020.

2.2 Contexto actual

En Colombia, entre el año 2014 y 2018 se crearon en total 115141 empresas de comercio, las cuales buscan sobrevivir y si es posible sobresalir en un mercado con muchas opciones, pero con pocas posibilidades de participación empresarial. Por consiguiente, la planificación juega un rol esencial a la hora de entrar en un mercado tan competitivo en el que cada una de estas nuevas empresas y comercios ya constituidos buscan ser rentables, estratégicas y tener una buena posición en el mercado.

A continuación, se resaltarán los hechos más importantes que han llevado a Centro Eléctrico a sostenerse y posicionarse en el mercado desde su creación:

En el año 1994, Jairo Montealegre y Oscar Cerquera se asociaron para establecer la microempresa Electrocentro en régimen simplificado, la cual tuvo buena acogida en el mercado y un crecimiento exponencial, dado que a la fecha existían alrededor de 6 negocios de eléctricos en Ibagué. Cinco años después, en sociedad compraron una propiedad con una mejor ubicación y se trasladaron a esta, en la cual sus ventas se incrementaron considerablemente.

Para el año 2003, Jairo decidió independizarse de su socio para la creación de Centro Eléctrico, para dividir los bienes de la empresa se decidió que Oscar permaneciera con Electrocentro y Jairo con la nueva empresa, por consiguiente, se dividió la propiedad adquirida años atrás, asimismo Centro Eléctrico se ubicó mejor estratégicamente.

Años más tarde, el almacén se posicionó en el mercado de tal forma que sus ventas superaron las de su competencia a consecuencia de la buena administración y gestión de Jairo. En el año 2008, se comenzaron a comercializar luces led con la intención de innovar de acuerdo a los avances de la tecnología. Dos años más tarde, se amplió el portafolio incluyendo la venta de luces navideñas, las cuales incrementaron las ventas aproximadamente en un 40% para el mes de noviembre y diciembre, estas inicialmente llegaron incandescentes y a medida que fue pasando el tiempo se incluyeron las luces led, siendo pionero en la ciudad de Ibagué en traer este tipo de luces led navideñas.

Actualmente este negocio ha venido teniendo una disminución en sus ventas, debido al aumento de la competencia y al cambio del entorno. Sin embargo, se ha sostenido a lo largo de estos años y mantiene su posición en el mercado gracias a la fidelización de clientes, el buen trabajo de los empleados de la organización y el amplio portafolio que ofrece.

2.3 Modelo del Negocio Lienzo

El Modelo del Negocio Lienzo de la empresa Centro Eléctrico sirve para describir, visualizar, evaluar y modificar su actual modelo de negocio, con el objetivo de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. El modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos los cuales son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos; estos son los módulos que sigue una empresa para obtener sus ingresos.

2.3.1 Segmento de clientes

Personas y empresas de cualquier estrato socioeconómico, raza, religión, sexo o profesión que requieran de materiales eléctricos y tengan la capacidad económica para comprar lo que se ofrece en el negocio, ubicados en la ciudad de Ibagué o municipios cercanos a la ciudad en el Tolima.

2.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Centro Eléctrico es: Amplio portafolio de productos de iluminación led para la venta, competitividad de precios, disponibilidad y entrega inmediata de los productos, productos de marcas reconocidas mundialmente por su alta calidad, negocio ubicado estratégicamente en el centro de la ciudad, experiencia de más de 15 años, portafolio innovador con productos según las tendencias del mercado,

personal amable, empático, asertivo, optimista y capacitado técnicamente, servicio personalizado y posventa.

2.3.3 Canales

Entre los canales de venta y distribución está el punto de venta propio en el centro de la ciudad de Ibagué, donde se realizan los despachos a los clientes y domiciliarios en el caso de que el cliente requiera el material en algún lugar específico. Los canales de comunicación son vía telefónica o por medio de redes sociales tales como Instagram y Facebook a través de los cuales se muestra entrega la propuesta de valor, se hace publicidad y se facilita la comunicación, venta y distribución.

2.3.4 Relación con clientes

La atención al público es personalizada con un personal amable, empático, asertivo, honesto y optimista capacitado técnicamente en electricidad y ventas, estos tienen gran conocimiento de los productos ofrecidos para recomendar a los clientes lo idóneo para su caso y así satisfacer sus necesidades. Se fideliza a los clientes ofreciendo garantía en la mayoría de productos y mostrando el funcionamiento correcto de los mismos. Las instalaciones cuentan con una gran bodega para almacenar todo el inventario y poder ofrecer a los clientes variedad, disponibilidad y las tendencias del mercado en electricidad.

2.3.5 Fuentes de ingresos

Los ingresos provienen de la venta de los inventarios y productos ofrecidos en el negocio, las cuales son en un 80% presenciales en el local y un 20% virtuales por medio de redes sociales o vía telefónica con pagos únicos en efectivo, estos ingresos dependen de la cantidad o tipo de productos de compren los clientes.

2.3.6 Recursos clave

Los recursos claves para el desarrollo de la propuesta de valor son la infraestructura física del local que atrae a la clientela por la exposición de sus productos en vitrinas y paredes, además de todo el inventario que es ofrecido para la venta, capital de trabajo, el capital humano capacitado y con alta experiencia relacionada en ventas con actitudes que permiten tener una buena interacción con los clientes y el buen clima laboral y trabajo en equipo.

2.3.7 Actividades clave

Los procesos clave para desarrollar la propuesta de valor son la venta, comercialización, almacenamiento, compra y empaque de los productos ofrecidos por Centro Eléctrico, además de realizar servicios posventa, atención al cliente, reparación de algunos productos y aseo al local.

2.3.8 Alianzas clave

Proveedores de los productos ofrecidos, electricistas, domiciliarios y competidores aliados que ofrecen materiales que se han agotado en el almacén. Este tipo de alianzas son muy útiles para la empresa, debido a que, sin los proveedores de los productos, no se tendría disponibilidad de ellos para la venta, además los competidores aliados generan una reducción de riesgo a que el cliente se vaya cuando no se cuenta con el material en inventario.

2.3.9 Estructura de costos

Los principales costos fijos son servicios públicos de agua y luz, impuestos, sueldos del personal y sus seguros, transporte, servicio de internet y material de oficina y papelería. Los principales costos variables son la compra de productos o materiales ofrecidos para la venta, capacitaciones, entre otros. Una de las actividades más costosas, pero más

importantes es la compra de los productos o materiales ofrecidos para la venta y las capacitaciones no generan un alto costo para el negocio, pero es muy importante para la propuesta de valor de la empresa.

2.3.10 Modelo de Negocio Lienzo de Centro Eléctrico

En la tabla 1 se puede observar el Modelo de Negocio Lienzo o Business Model Canvas de Centro Eléctrico con la información descrita en cada uno de los nueve módulos que componen el negocio.

Tabla 1.

Modelo de Negocio Lienzo de Centro Eléctrico




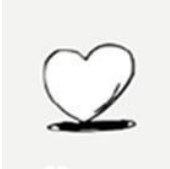

ALIANZAS CLAVE	PROCESOS CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
 <p>Proveedores de los productos ofrecidos, electricistas, domiciliarios y competidores aliados que ofrecen materiales que se han agotado en el almacén. Este tipo de alianzas son muy útiles para la empresa ya que sin los proveedores de los productos, no se tendría disponibilidad de ellos para la venta, además los</p>	 <p>Los procesos clave para desarrollar la propuesta de valor son la venta, comercialización, almacenamiento, compra y empaque de los productos ofrecidos por Centro Eléctrico, además de realizar servicios posventa, atención al cliente, reparación de algunos productos y aseo al local.</p>	 <p>La propuesta de valor de Centro Eléctrico es: Amplio portafolio de productos de iluminación led para la venta, competitividad de precios, disponibilidad y entrega inmediata de los productos, productos de marcas reconocidas mundialmente por su alta calidad, negocio ubicado estratégicamente en el</p>	 <p>La atención al público es personalizada con un personal amable, empático, asertivo, honesto y optimista capacitado técnicamente en electricidad y ventas, estos tienen gran conocimiento de los productos ofrecidos para recomendar a los clientes lo idóneo para su caso y así satisfacer sus necesidades. Se fideliza a los clientes ofreciendo garantía en la mayoría de productos y mostrando el</p>	 <p>Personas y empresas de cualquier estrato socioeconómico, raza, religión, sexo o profesión que requieran de materiales eléctricos y tengan la capacidad económica para comprar lo que se ofrece en el negocio, ubicados en la ciudad de Ibagué o municipios cercanos a la ciudad en el Tolima.</p>

Tabla 1. Continuación




<p>competidores aliados generan una reducción de riesgo a que el cliente se vaya cuando no se cuenta con el material en inventario.</p>		<p>centro de la ciudad, experiencia de más de 15 años, portafolio innovador con productos según las tendencias del mercado, personal amable, empático, asertivo, optimista y capacitado técnicamente, servicio personalizado y</p>	<p>funcionamiento correcto de los mismos. Las instalaciones cuentan con una gran bodega para almacenar todo el inventario y poder ofrecer a los clientes variedad, disponibilidad y las tendencias del mercado en electricidad.</p>	
	<p>RECURSOS CLAVE</p>	<p>posventa.</p>	<p>CANALES</p>	
	<div style="text-align: center;">  </div> <p>Los recursos claves para el desarrollo de la propuesta de valor son la infraestructura física del local que atrae a la clientela por la exposición de sus productos en vitrinas y paredes, además de todo el inventario que es ofrecido</p>		<div style="text-align: center;">  </div> <p>Entre los canales de venta y distribución está el punto de venta propio en el centro de la ciudad de Ibagué, donde se realizan los despachos a los clientes y domiciliarios en el caso de que el cliente requiera el material en algún lugar específico. Los canalesde</p>	

Tabla 1. Continuación

	<p>para la venta, capital de trabajo, el capital humano capacitado y con alta experiencia relacionada en ventas con actitudes que permiten tener una buena interacción con los clientes y el buen clima laboral y trabajo en equipo.</p>		<p>comunicación son vía telefónica o por medio de redes sociales tales como Instagram y Facebook a través de los cuales se muestra entrega la propuesta de valor, se hace publicidad y se facilita la comunicación, venta y distribución.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>			<p>FUENTES DE INGRESOS</p>	
<p>Los principales costos fijos son servicios públicos de agua y luz, impuestos, sueldos del personal y sus seguros, transporte, servicio de internet y material de oficina y papelería. Los principales costos variables son la compra de productos o materiales ofrecidos para la venta, capacitaciones, entre otros. Una de las actividades más costosas pero más importantes es la compra de los productos o materiales ofrecidos para la venta y las capacitaciones no generan un alto costo para el negocio pero es muy importante para la propuesta de valor de la empresa.</p>		<p>Los ingresos provienen de la venta de los inventarios y productos ofrecidos en el negocio, las cuales son en un 80% presenciales en el local y un 20% virtuales por medio de redes sociales o vía telefónica con pagos únicos en efectivo, estos ingresos dependen de la cantidad o tipo de productos de compren los clientes.</p>		

Nota. Esta tabla muestra los nueve módulos básicos del modelo de negocio para la empresa Centro Eléctrico.

2.4 Diagnóstico interno de Centro Eléctrico

El análisis del ambiente interno de la empresa, permite determinar las fortalezas y debilidades que tiene de acuerdo a sus recursos y capacidades. En este diagnóstico se tiene en cuenta las dimensiones económica y financiera, la de clientes, competencia y mercado, los procesos gerenciales misionales y de apoyo, el talento humano y capacidades organizacionales y la de información y tecnología.

En las tablas 2, 3, 4, 5 y 6 se identificaron las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, ya sea alta (A), media (M) o baja (B), así como su impacto de éxito en el negocio en cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente, las cuales se determinaron de acuerdo a las observaciones y comentarios de los trabajadores de Centro Eléctrico.

Tabla 2.

Diagnóstico interno dimensión económica y financiera

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA										
1	Rentabilidad sobre ventas		X					X		
2	Estructura de costos	X						X		
3	Recursos financieros para aumentar el negocio en nuevas líneas de productos	X								X
4	Ingresos por ventas	X						X		
5	Alto flujo de caja	X							X	
6	Capacidad de endeudamiento		X							X
7	Crecimiento en ventas			X					X	
8	Capacidad de pago	X			X				X	
9	Recursos financieros para capital de trabajo		X					X		

Nota. Esta tabla muestra el análisis de recursos y capacidades de la empresa en la dimensión económica y financiera.

En la tabla 2, se pueden observar las fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades financieras y del desempeño actual, rentabilidad, crecimiento, liquidez y

estructura de costos de la empresa clasificándolas en alta, media o baja y el impacto que estas tienen en el éxito de esta.

Tabla 3.

Diagnóstico interno dimensión de clientes, competencia y mercado

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN DE CLIENTES, COMPETENCIA Y MERCADO										
1	Satisfacción del cliente		x					x		
2	Compras de clientes actuales			x				x		
3	Ingreso de nuevos clientes		x						x	
4	Participación en el mercado				x				x	
5	Rentabilidad de la base de clientes	x							x	
6	Atención y servicio al cliente		x					x		
7	Alianzas con otras empresas de eléctricos	x								x
8	Conocimiento de clientes y mercados				x				x	

Nota. Esta tabla muestra el análisis de recursos y capacidades de la empresa en la dimensión de clientes, competencia y mercado.

En la tabla 3, se pueden observar las fortalezas y debilidades que existen en los recursos y capacidades de la empresa de acuerdo a como es percibida la propuesta de valor por los clientes, competidores y mercado.

Tabla 4.

Diagnóstico interno dimensión de procesos internos

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO										
1	Infraestructura física apropiada		x					x		
2	Reclamaciones por productos defectuosos					x			x	
3	Gestión de los procesos misionales		x					x		
4	Infraestructura tecnológica				x					x

Tabla 4. continuación

5	Portafolio de productos ofrecidos	x						x		
6	Cortos tiempos de respuesta al cliente		x						x	
7	Capacidad de almacenamiento de bodegas	x								x

Nota. Esta tabla muestra el análisis de recursos y capacidades de la empresa en la dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo.

En la tabla 4, se pueden observar las fortalezas y debilidades que existen en los recursos y capacidades de los procesos internos la empresa para cumplir con la propuesta de valor.

Tabla 5.

Diagnóstico interno dimensión del talento humano y capacidades organizacionales

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES										
1	Comunicación organizacional				x			x		
2	Personal competente e idóneo		x					x		
3	Buen clima laboral	x						x		
4	Rotación de personal			x						x
5	Cultura de trabajo en equipo			x					x	
6	Cultura de organizacional	x							x	

Nota. Esta tabla muestra el análisis de recursos y capacidades de la empresa en la dimensión del talento humano y capacidades organizacionales.

En la tabla 5, se pueden observar las fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades del talento humano como trabajadores, la cultura, competencias centrales y capacidades organizacionales de la empresa.

Tabla 6.

Diagnóstico interno dimensión de información TICs

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y TICS										
1	Plataforma tecnológica de las TICs				x			x		
2	Calidad y disponibilidad de la información		x					x		
3	Capacidad de los sistemas de información			x					x	
4	Bases de datos actualizadas	x						x		
5	Manejo de redes sociales para brindar información		x						x	

Nota. Esta tabla muestra el análisis de recursos y capacidades de la empresa en la dimensión de información y tecnologías de información y comunicaciones.

En la tabla 6, se pueden observar las fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades y de la disponibilidad, acceso, calidad de la información y las TICs como bases de datos, redes y plataforma tecnológica que cuenta la empresa.

Con la información obtenida en el diagnóstico interno de la empresa de cada una de las dimensiones, se identificaron las fortalezas y debilidades que son de gran impacto para el éxito del negocio de acuerdo a sus recursos y capacidades, las cuales se tendrán en cuenta más adelante en el capítulo 4.

2.5 Diagnóstico externo de Centro Eléctrico

El análisis del entorno externo de la empresa, permite establecerlas oportunidades y amenazas que tiene en su entorno y en sus Stakeholders o partes interesadas. En este diagnóstico se tiene en cuenta las dimensiones económica y financiera, la de clientes, competencia y mercado, la de procesos internos, del talento humano y capacidades organizacionales y la dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones.

En la tabla 7, 8, 9, 10 y 11 se identificaron las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, ya sea alta (A), media (M) o baja (B), así como su impacto de éxito en el negocio en cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente, las cuales se determinaron de acuerdo a las observaciones y comentarios de los trabajadores de Centro Eléctrico.

Tabla 7.

Diagnóstico externo dimensión económica y financiera

DIAGNÓSTICO EXTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA										
1	Alta demanda de materiales eléctricos y de iluminación	x						x		
2	Ingreso per cápita de los consumidores		x					x		
3	Vulnerabilidad a la recesión económica				x				x	
4	Aumento en la tasa de inflación					x		x		
5	Aumento del índice de desempleo					x			x	
6	Condiciones económicas adversas que amanecen a proveedores				x					x
7	Aumento de los precios del servicio público				x			x		

Nota. Esta tabla muestra el análisis externo de la empresa en la dimensión económica y financiera.

En la tabla 7, se pueden observar las oportunidades de crecimiento de ingresos y mejoras a la rentabilidad para mejorar el desempeño actual y el objetivo financiero y las amenazas al mantenimiento o mejora del desempeño financiero, amenazas de los Stakeholders financieros y de los competidores que afectan la estrategia de rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Tabla 8.*Diagnóstico externo dimensión clientes y mercados*

DIAGNÓSTICO EXTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN CLIENTES Y MERCADOS										
1	Posibilidad de hacer alianzas estratégicas			X						X
2	Salida de algún competidor fuerte del mercado	X						X		
3	Capacidad de atender nuevos mercados			X					X	
4	Entrada de nuevos competidores de menor costo						X	X		
5	Legislación que restringe las importaciones					X		X		
6	Adquisición de empresas rivales	X							X	
7	Llegada de un nuevo grupo de clientes		X					X		

Nota. Esta tabla muestra el análisis externo de la empresa en la dimensión de clientes y mercados.

En la tabla 8, se pueden observar las oportunidades del entorno para ampliar la base de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la propuesta de valor para el cliente y las amenazas de los competidores, clientes, gobierno y del mercado afectan la retención y obtención de nuevos clientes, la fidelización de los clientes actuales y así mismo la rentabilidad y crecimiento del mercado de la empresa.

Tabla 9.*Diagnóstico externo dimensión de procesos internos*

DIAGNÓSTICO EXTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN PROCESOS INTERNOS										
1	Mecanismos para expandir la línea de productos	X						X		
2	Incremento del poder de negociación de los proveedores									

Tabla 9. continuación

3	Nuevos sistemas de comunicación con los clientes		x						x	
4	Integración hacia adelante	x						x		
5	Integración hacia atrás		x						x	
6	Productos defectuosos de fábrica						x	x		

Nota. Esta tabla muestra el análisis externo de la empresa en la dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo.

En la tabla 9, se pueden observar las oportunidades de mejora en los procesos internos, la infraestructura física y tecnológica y los sistemas de gestión para aumentar la productividad y la competitividad y las amenazas por el entorno al desarrollarlos procesos internos.

Tabla 10.

Diagnóstico externo dimensión de talento humano y capacidades organizacionales

DIAGNÓSTICO EXTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN TALENTO HUMANO Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES										
1	Captación de nuevo talento humano			x					x	
2	Condiciones de trabajo favorables para los trabajadores		x					x		
3	Cambio en leyes tributarias					X			x	
4	Baja competencia laboral					X		x		
5	Capacidad para transferir los conocimientos de un trabajador a otro		x							x

Nota. Esta tabla muestra el análisis externo de la empresa en la dimensión de talento humano y capacidades organizacionales.

En la tabla 10, se pueden observar las oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades organizacionales para tener mayor efectividad de los procesos y las amenazas y riesgos para la empresa al no tener o desarrollar sus

capacidades organizacionales, la estructura organizacional y las competencias de los trabajadores.

Tabla 11.

Diagnóstico externo dimensión de información y TICs

DIAGNÓSTICO EXTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSIÓN INFORMACIÓN Y TICS										
1	Aumento de compras por internet		x					x		
2	Rapidez de los avances tecnológicos				x					x
3	Cambios en los sistemas de información					X			x	
4	Disponibilidad a información confiable y veraz			x				x		
5	Nuevas tecnologías emergentes			x					x	
6	Delitos cibernéticos a la infraestructura tecnológica				x					x

Nota. Esta tabla muestra el análisis externo de la empresa en la dimensión de información y tecnologías de información y comunicaciones.

En la tabla 11, se pueden observar las oportunidades para desarrollar la información y la infraestructura de las tecnologías de información y comunicaciones y las amenazas para desarrollar las TICs por la falta de información de alta calidad y una infraestructura adecuada.

Con la información obtenida en el diagnóstico externo de la empresa de cada una de las dimensiones, se identificaron las oportunidades y amenazas que son de gran impacto para el éxito del negocio de acuerdo a su entorno, las cuales se tendrán en cuenta en el capítulo 4.

3. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se realizará un estudio de mercado, con el objetivo de identificar las necesidades del mercado, analizar las preferencias y necesidades de los clientes, la competencia y determinar la potencialidad de los productos ofrecidos por la empresa.

3.1 Identificación del tipo de producto ofrecido por la empresa

La empresa ofrece al público la venta al por menor y al por mayor de productos tangibles de ferretería, construcción en general, materiales eléctricos y productos de iluminación, algunos de estos artículos proporcionan comodidad, comunicación y seguridad como por ejemplo los sensores de movimiento, lámparas de emergencia, recargables, sirenas, cables de telefonía e internet, entre otros.

Adicionalmente, la empresa ha incluido en su portafolio la venta de productos led, con la intención de innovar de acuerdo a los avances de la tecnología, así como productos de iluminación navideños para las fechas de octubre, noviembre y diciembre, esto con el objetivo de aumentar sus ventas y su participación en el mercado.

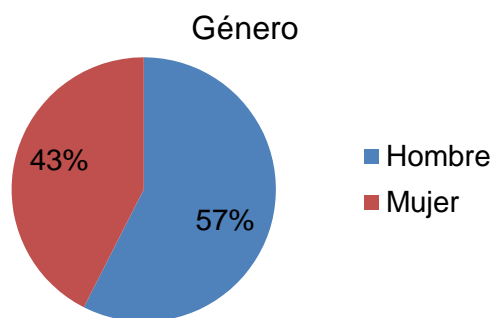
3.2 Análisis de las necesidades de los clientes

Las necesidades de los clientes se evaluaron a través de encuestas realizadas a 80 personas escogidas aleatoriamente. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

En el gráfico 1, 2, 3 y 4, se puede observar algunos datos generales de las personas encuestadas, como género, edad, ocupación e ingreso salarial mensual respectivamente.

Figura 3.

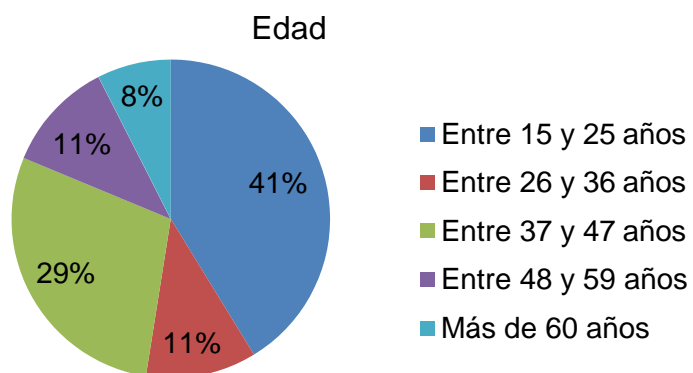
Género de los encuestados



Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de género.

Figura 4.

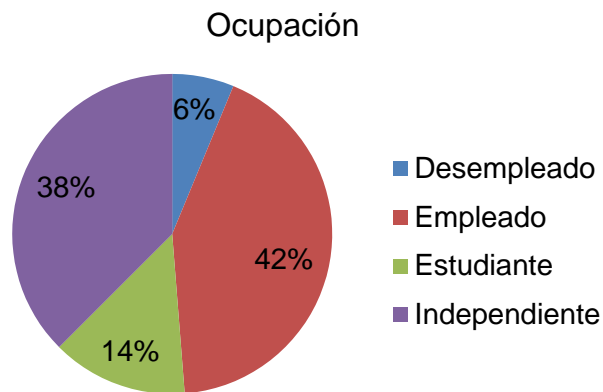
Edad de los encuestados



Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de edad.

Figura 5.

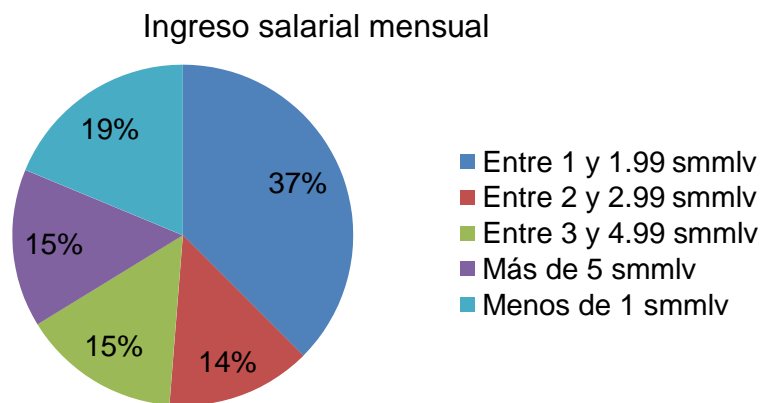
Ocupación de los encuestados



Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de ocupación.

Figura 6.

Ingreso salarial mensual de los encuestados



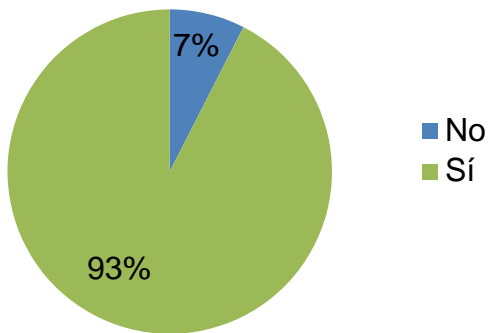
Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta del ingreso salarial mensual.

Los datos arrojados en las gráficas anteriores, aunque no son esenciales para el análisis de las necesidades de los clientes, son necesarios para identificar que la mayoría las personas encuestas son independientes o empleados, lo que significa que mensualmente tienen la posibilidad de comprar, ya que como se puede ver en el gráfico 4, tan solo el 19% de los encuestados ganan menos de un salario mínimo legal mensual vigente (smmlv).

Figura 7.

Compra de materiales eléctricos en los últimos dos años de los encuestados

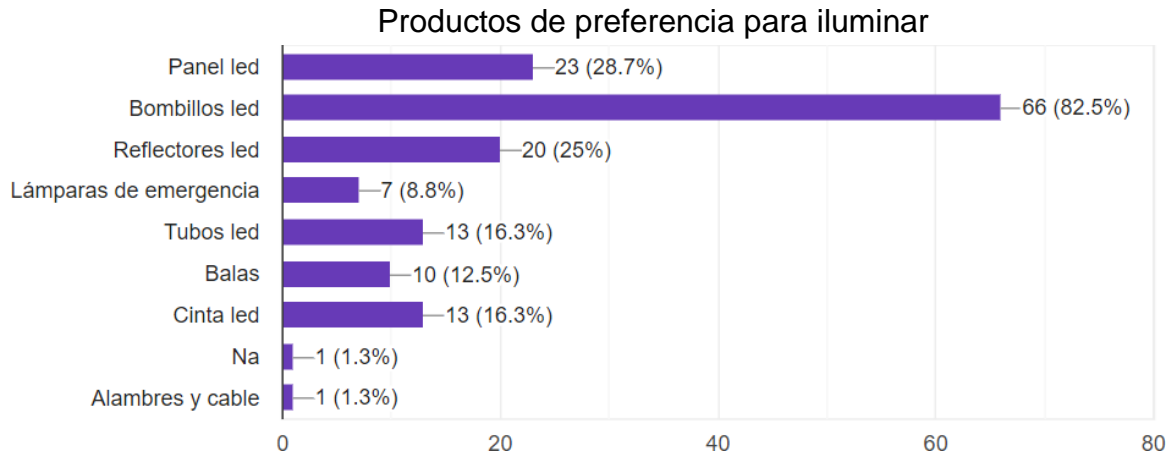
¿En los últimos dos años ha comprado materiales eléctricos?



Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de la pregunta «¿En los últimos dos años ha comprado materiales eléctricos?».

Figura 8.

Productos de preferencia para iluminar de los encuestados

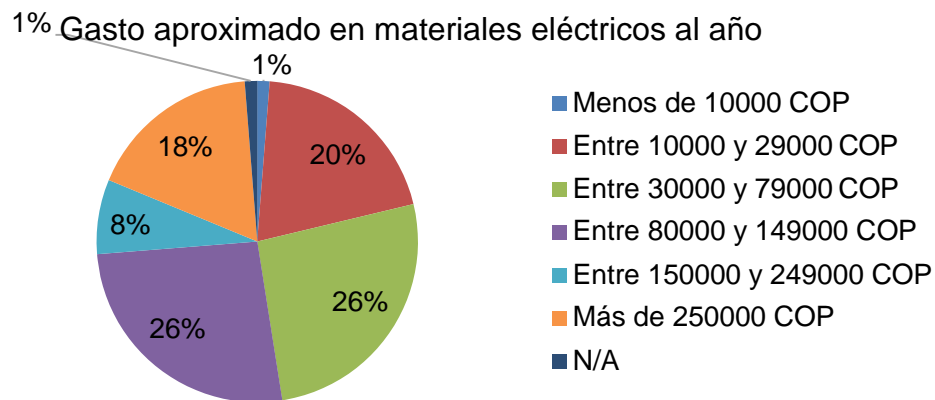


Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de la pregunta «¿Cuáles productos son de su preferencia para iluminar?», en esta pregunta se podían seleccionar varios artículos.

Como se puede observar en el gráfico 5, el 93% de los encuestados ha comprado materiales eléctricos en los últimos dos años y teniendo en cuenta el gráfico 6, el 82.5% prefiere bombillos led y el 28.7% prefiere panel led, mientras que las lámparas de emergencia fueron las menos elegidas dada su función.

Figura 9.

Gasto aproximado en materiales eléctricos de los encuestados al año



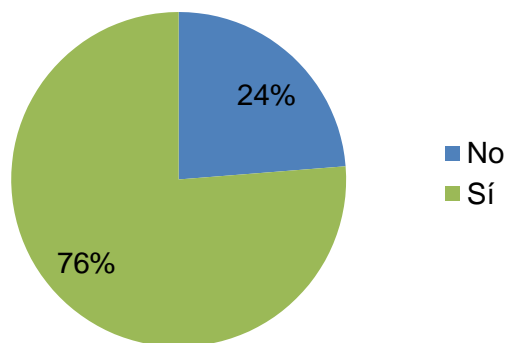
Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de la pregunta «¿Cuánto cree que gasta aproximadamente en materiales eléctricos al año?».

En la gráfica 7, se puede ver que el 52% de los encuestados gastan aproximadamente entre \$30,000 y \$149,000 pesos al año en materiales eléctricos, esta información es de gran importancia para que la empresa tenga en cuenta a la hora de fijar precios.

Figura 10.

Compra de luces navideñas en los últimos dos años de los encuestados

¿En los últimos 2 años ha comprado luces navideñas?



Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de la pregunta «¿En los últimos 2 años ha comprado luces navideñas?».

Figura 11.

Razones por las que los encuestados no compran luces navideñas

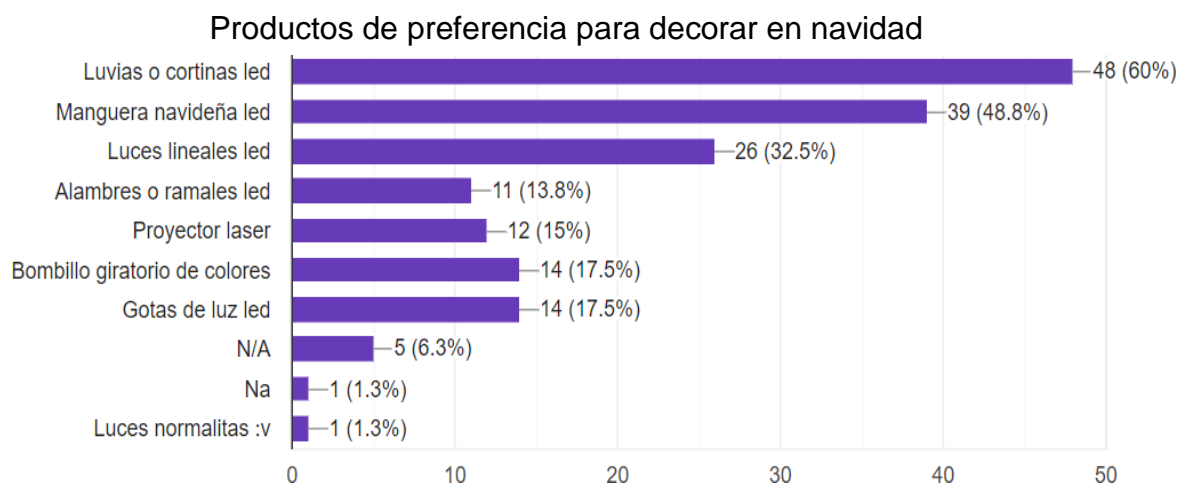
Si respondió "NO" en la pregunta anterior, ¿por qué no compró luces navideñas en los últimos dos años?



Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de la pregunta «Si respondió «NO» en la pregunta anterior, ¿por qué no compró luces navideñas en los últimos dos años?».

Figura 12.

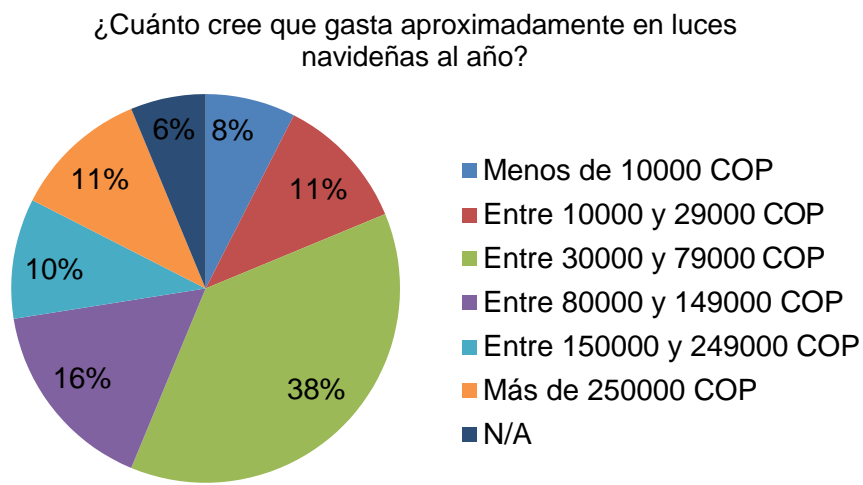
Productos de preferencia para decorar en navidad de los encuestados



Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de la pregunta «¿Cuáles productos son de su preferencia para decorar en navidad?», en esta pregunta se podían seleccionar varios artículos.

Figura 13.

Gasto aproximado en luces navideñas de los encuestados al año



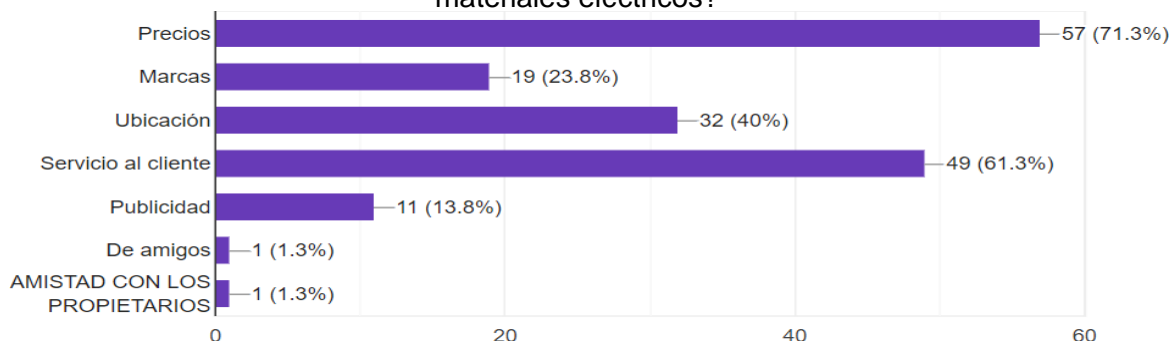
Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de la pregunta «¿Cuánto cree que gasta aproximadamente en luces navideñas al año?»

Las luces navideñas son productos de gran interés e importancia para la empresa, ya que para los meses de octubre, noviembre y diciembre las ventas incrementan considerablemente al incluir estos artículos. Por esto, los gráficos 8, 9, 10 y 11 están relacionados con la compra de luces navideñas y se encontró que un 76% de los encuestados compraban luces de este tipo y el 47.4% de los que respondieron que no compraron en los últimos dos años, tenían otras prioridades y el 31.6% ya tenían luces navideñas. Entre los productos de mayor preferencia para los encuestados fueron las lluvias o cortinas led y la manguera navideña con 48 y 39 selecciones respectivamente. De estos encuestados, el 38% respondió que gastaban aproximadamente entre \$30,000 y \$79,000 pesos colombianos al año.

Figura 14.

Razones por las que los encuestados compran en un local de materiales eléctricos

¿Cuál es la razón por la que usted compra en un local en específico de materiales eléctricos?



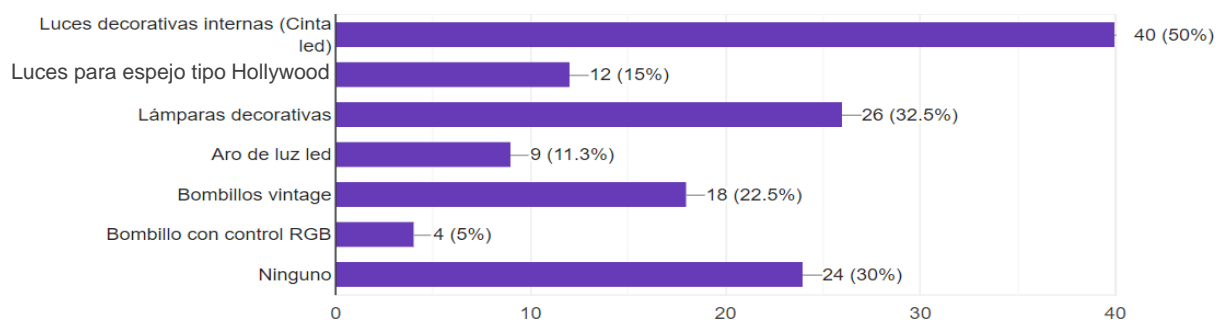
Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de la pregunta «¿Cuál es la razón por la que usted compra en un local en específico de materiales eléctricos?», en esta pregunta se podían seleccionar varias respuestas.

Es importante determinar las principales razones por las que los clientes compran específicamente en un local y no en otro. Por este motivo, en el gráfico 12, se observan las razones por las que los encuestados prefieren comprar en un local de materiales eléctricos específico, la mayoría de las personas escogieron precios y servicio al cliente, mientras que publicidad y marcas que se encuentran en el negocio son las de menor interés.

Figura 15.

Productos comprados en tendencia los encuestados

¿Qué productos compra en tendencia?



Nota. La gráfica representa los resultados obtenidos en la encuesta de la pregunta «¿Qué productos compra en tendencia?», en esta pregunta se podían seleccionar varias respuestas.

Para concluir con el análisis de las necesidades de los clientes, se determinó que los productos que están en tendencia o «moda» que prefieren comprar los encuestados son: las luces decorativas internas como cintas led con 40 selecciones, las lámparas decorativas con 26 selecciones y los bombillos vintage con 18 selecciones.

3.3 Estrategia de precios

Una de las estrategias que ayudan a que una empresa aumente su participación en el mercado y maximicen su rentabilidad es la fijación de precios de sus productos. Sin embargo, uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas, es que al encontrarse en medio de una guerra de precios, no saben cómo reaccionar estratégicamente frente a las amenazas de la competencia, otro problema que enfrentan es que especulan que los clientes solo compran sus productos cuando están en promoción, de igual forma, están las empresas que se basan en los precios de la competencia sin darle todo el valor que merecen los productos y esto lleva a que no tengan ganancias diferenciales o por el contrario, están las que dan sus productos a precios muy elevados. Para atacar estos problemas se deben tomar decisiones tácticas a la hora de lanzar un nuevo producto o mejorar el desempeño financiero de uno ya existente.

Cuando una empresa tiene políticas fijas, normalmente el precio es igual al costo más la utilidad, por otro lado, están las empresas que buscan incrementar su participación en el mercado como dé lugar, por lo que fijan sus precios con base en los de la competencia o compran la lealtad de los clientes al darles descuentos indiscriminados, por esto es muy importante entender las razones por las cuales la fijación de precios falla al capturar valor y rentabilidad para los accionistas, una de las estrategias para evitar estos problemas es realizar una diferenciación al producto, así los clientes a pesar del precio, lo compran (Restrepo Abad, 2007).

La lógica tradicional para fijar el precio es tener el producto y de acuerdo a su costo, se pone el precio y para que la empresa genere una ganancia entonces establece su valor y lo ofrece al cliente final en donde por lo general, da una promoción en el caso

de no venderlo como esperaba. Por ejemplo, en el caso de estudio, la empresa Centro Eléctrico fija sus precios basándose en esta lógica tradicional y ganando una utilidad entre el 10 al 30% del costo del producto.

Una estrategia de precios es emplear la lógica basada en valor, en la cual se analiza el cliente y el mercado en el que esta, lo que quiere decir que se debe tener en cuenta la posición en el mercado de la empresa, después se conocer la percepción del valor que estaría dispuesto a pagar el consumidor, para luego establecer el precio que pagaría por un beneficio o valor esperado y teniendo en cuenta el costo del mismo se ofrece finalmente el producto, esto con el fin de que el cliente compre sea cual sea el precio que estableció la empresa según su valor.

Así mismo, si el cliente no distingue la diferencia sobre lo que se está ofreciendo como buen producto, buen servicio al cliente y su propuesta de valor, este siempre decidirá por el precio, lo que quiere decir que la empresa siempre debe resaltar por algo para no entrar en una competencia de precios que es lo que normalmente ocurre en época navideña en los negocios de eléctricos.

Según el estudio de mercado realizado en base a encuestas y observación por parte de la empresa, se determinó que la competencia se divide entre los que fijan sus precios con base en los de la competencia bajándolos aproximadamente un 10%, los que emplean la lógica tradicional como es el caso de estudio y los que ya emplean la estrategia basada en valor, estos últimos a pesar de ser pocos en la ciudad, son los que tienen mayor participación en el mercado de la construcción. Por esta razón, la empresa Centro Eléctrico debe analizar su propuesta de valor para ofrecer a los clientes lo que desean, sin afectar su rentabilidad y así ganar una mayor participación en el mercado.

3.4 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es de vital importancia para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo, ya que esto permite que la empresa conozca los productos ofrecidos en el mercado para poderlos incluir en su portafolio, entender el entorno en el que se encuentran como los competidores a los que se enfrentan y de esta forma,

establecer las áreas en las que debe mejorar para aprovechar sus capacidades diferenciadoras de la competencia y así posicionarse mejor en el mercado.

En el estudio de mercado, el análisis de la competencia cuenta con cuatro componentes de diagnóstico que son las metas futuras, suposiciones, la estrategia actual y capacidades. Al conocer las metas futuras de los rivales se podrán hacer predicciones de sus acciones y reacciones a los cambios y también esto ayudará a exponer la seriedad sus iniciativas. Las suposiciones que el competidor tiene acerca de sí mismo y acerca de la industria y las compañías que laboran en ella, dirigirán su forma de comportamiento y reacción frente a diferentes situaciones es lo que puede llevar a identificar sus puntos débiles. La estrategia actual que tiene el competidor son el reflejo de sus políticas operativas y las capacidades del competidor dependen de sus fortalezas y debilidades para realizar una acción estratégica o reaccionar a ellas (Porter, 2008, p. 67).

Antes de entrar a detalle con el análisis de la competencia, se debe determinar la competencia actual en la ciudad de Ibagué que ofrecen materiales eléctricos. Los principales competidores para Centro Eléctrico son: Internacional de Eléctricos, Proilum, Eléctricos Ibagué, Todo Eléctricos de la 4ª, Eléctricos e Iluminación del Tolima, Edelco, Homecenter, Central de Eléctricos, Eléctricos Godoy, Citelectricos, Centro de Iluminación, Distrielectricos del Tolima, Eléctricos la Primera, Ferre Eléctricos y Obras y Diseños Eléctricos J.R.

Las metas futuras de los competidores se centran hacia la comercialización y distribución de materiales eléctricos, mejorando sus procesos permanentemente con precios competitivos, la mayoría de los competidores buscan el posicionamiento en el mercado, liderazgo y en unos años llegar a ser reconocidas a nivel nacional. Otra meta que tienen algunas empresas es la creación de su propia marca para ofrecerlo dentro de su portafolio de productos.

Las suposiciones que tienen algunos de los competidores de sí mismos es que son empresas comprometidas con el crecimiento económico del país, contribuyen al desarrollo cultural, tienen responsabilidad social y ambiental. Además, algunos competidores afirman ser líderes en la comercialización y distribución de materia y equipos eléctricos y electrónicos.

De manera general la estrategia actual que tienen algunas compañías se basa en comercializar productos de alta calidad cumpliendo la legislación vigente. De la misma forma, buscan tener el respaldo de los proveedores y un equipo competente para garantizar la satisfacción de los clientes.

Las capacidades que cuentan los competidores potenciales son: la amplia gama y profundidad de productos que ofrecen, gran cobertura en el departamento del Tolima, sobresaliente capacidad para atender a varios clientes al mismo tiempo, habilidades en la investigación de mercado, capacitaciones al personal en ventas, ubicación estratégica, costos más bajos en los productos dado el gran volumen de compra, complejidad tecnológica, entre otras.

3.5 Potencialidad de los productos ofrecidos por Centro Eléctrico

La variedad de productos ofrecidos por la empresa, van desde materiales eléctricos para la iluminación hasta productos de ferretería y construcción. Para establecer la potencialidad del portafolio de la compañía es importante identificar los que son de mayor importancia de acuerdo a su volumen de ventas y es necesario clasificarlos en categorías para que la empresa tenga un mayor control sobre en su inventario.

Teniendo en cuenta la base de datos de la empresa se clasificaron algunos de los productos de mayor importancia en tres categorías: la categoría A agrupa del 10% al 20% del total de los renglones y representa del 60% al 80% de las ventas, lo que quiere decir que esta categoría contiene los productos más importantes para la compañía; la categoría B agrupa del 20% al 30% de los renglones y representa del 20% al 30% de las ventas, considerándose como los artículos de importancia media; y la categoría C agrupa del 50% al 70% de los renglones y representa del 5% al 15% de las ventas, los productos en esta categoría son los de menor importancia para la empresa (Parada, 2009, p. 174). Cabe destacar que los productos de iluminación navideña no son tenidos en cuenta en este estudio, dado que solo se venden en una época específica del año.

A continuación, se puede observar en la tabla 12 la clasificación de los productos de mayor importancia para la empresa en la categoría A como los que representan mayor volumen de ventas.

Tabla 12.*Productos categoría A*

Productos	Categoría
Alambre # 8, 10, 12, y 14	A
Bombillos led	A
Breaker	A
Cable antifraude	A
Cable duplex # 10,12, 14, 16 y 18	A
Contador monofásico, bifásico, trifásico y testigo	A
Estabilizador	A
Extensión	A
Interruptor + toma	A
Interruptores dobles	A
Interruptores sencillos	A
Multitoma	A
Panel led	A
Plafón	A
Tomas dobles	A

Nota. Esta tabla muestra el 19% de los productos ofrecidos por la compañía y son los de mayor importancia para la empresa. Por efectos de confidencialidad, no se especifican las ventas de cada producto.

En la tabla 13, se puede observar la clasificación de los productos de importancia media para la empresa en la categoría B como los que representan del 20% al 30% de ventas.

Tabla 13.*Productos categoría B*

Productos	Categoría
Alambre desnudo	B
Benjamin	B
Boquilla	B
Cable 7 hilos	B
Cable coaxial	B

Tabla 13. continuación

Cable encauchetado	B
Caja 2x4, 4x4 y octagonal	B
Caja medidores monofásicos, bifásicos y trifásicos	B
Canaleta	B
Capacete	B
Cinta led	B
Clavija	B
Percha	B
Portalámpara	B
Protector de voltaje	B
Reflector led	B
Sensor de movimiento	B
Tablero eléctrico	B
Tensor	B
Terminales	B
Timbre	B
Tubos led	B
Tubos PVC	B
Varilla cooperweld	B

Nota. Esta tabla muestra el 30% de los productos ofrecidos por la compañía y son los de importancia media para la empresa. Por efectos de confidencialidad, no se especifican las ventas de cada producto.

En la tabla 14 mostrada a continuación, se puede observar la clasificación de los productos de menor importancia para la empresa en la categoría C como los que representan del 5% al 15% de ventas.

Tabla 14.
Productos categoría C

Productos	Categoría
Amarres	C
Arrancador	C
Bala de luz	C
Balasto	C
Barraje	C
Base para televisor	C
Bombillos vintage	C
Cable multifilar, siliconado, UTP y trenzado	C
Caja de paso	C
Cinta aislante	C
Cinta bandit	C
Conector	C
Contactador	C
Convertidor	C
Coraza	C
Cuchilla	C
Curvas	C
Dimer	C
Ducha eléctrica	C
Electrodo	C
Extractor	C
Fotocelda	C
Fusible	C
Grapas	C
Hebillas	C
Herramientas ferretería	C
Lámpara de emergencia	C
Lámpara decorativas	C

Tabla 14. continuación

Prensa estopa	C
Regleta	C
Sirena	C
Socket	C
Sonda	C
Spliter	C
Tapas	C
Timer	C
Transformador	C
Tubos EMT	C
Tubos IMC	C
UPS	C

Nota. Esta tabla muestra el 51% de los productos ofrecidos por la compañía y son los de menor importancia para la empresa. Por efectos de confidencialidad, no se especifican las ventas de cada producto.

Teniendo en cuenta la información obtenida en las tablas 12, 13 y 14, los productos de mayor importancia y ventas en la empresa son los interruptores, tomas, bombillos, paneles, plafones, contadores, cables, alambres, entre otros que son necesarios para iluminar el interior de una casa, apartamento o lugar en general. Los productos que van dentro de la categoría B como tensor, percha, capacete, terminales, tubos PVC, cajas, cables, reflectores, tubos led, entre otros son usados con frecuencia para acometidas o para iluminar, pero no son tan vendidos en comparación con los de la categoría A. Por último, los artículos menos vendidos en la empresa incluyen las balas de luz, amarres, dimer, timer, tapas, sirenas, grapas, electrodos, entre otros, algunos de ellos, aunque son necesarios, no son tan vendidos o esenciales. Un ejemplo de estos son las balas de luz que representan un volumen de ventas bajo en la compañía, dado que los clientes en su mayoría prefieren iluminar con paneles led.

4. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA CENTRO ELÉCTRICO

En el presente capítulo se diseña el plan estratégico de mercadeo para la empresa Centro Eléctrico, con el fin de mejorar su posición en el mercado, fidelizar clientes y aumentar su rentabilidad y ventas, mediante nuevas estrategias que le permitan lograr el éxito deseado, estableciendo misión, visión, objetivos y analizando sus capacidades internas y el entorno en el que se encuentra, para finalmente obtener el plan de acción de un objetivo estratégico. Por su parte, se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico de la empresa y el estudio de mercado mencionados en el capítulo 2 y 3.

4.1 Direccionamiento estratégico de la empresa

El direccionamiento estratégico que tiene Centro Eléctrico consta de misión visión, valores y principios de la compañía, política integral y lineamientos estratégicos que permiten darle una orientación a futuro, así como una guía en su gestión con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes a quienes se les ofrece los materiales eléctricos.

4.1.1 Misión

«Ofrecemos un amplio portafolio de materiales eléctricos de alta calidad y productos relacionados para las unidades de negocio de iluminación, energía, construcción, telecomunicaciones y seguridad en la ciudad de Ibagué, garantizando la satisfacción del cliente de la mano de un equipo amable, honesto, comprometido y capacitado brindando un servicio personalizado». (D.M. Centro Eléctrico, comunicación personal, 10 de diciembre de 2020)

4.1.2 Visión

«Al finalizar el 2023, fortalecernos como una empresa líder y reconocida en la ciudad de Ibagué por la comercialización y distribución de materiales eléctricos y productos relacionados para las unidades de negocio de iluminación, energía, construcción, telecomunicaciones y seguridad con amplio stock permanente, generando la satisfacción de los clientes cumpliendo con la alta calidad y óptimo servicio dentro de un marco ético, con responsabilidad social y ambiental». (D.M. Centro Eléctrico, comunicación personal, 10 de diciembre de 2020)

4.1.3 Valores y principios de la empresa

Los principales valores y principios por los cuales se caracteriza Centro Eléctrico son honradez, cooperación, amabilidad, trabajo en equipo y compromiso.

4.1.4 Política integral y lineamientos estratégicos

«Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de materiales eléctricos y productos relacionados para las unidades de negocio de iluminación, energía, construcción, telecomunicaciones y seguridad. Consciente de su responsabilidad respecto a la protección de su personal, el cuidado del medio ambiente y la excelencia en servicio al cliente» (D.M. Centro Eléctrico, comunicación personal, 11 de diciembre de 2020). La empresa se compromete a:

- Respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes para satisfacer sus necesidades, cumpliendo con los compromisos adquiridos.
- Comprometerse con los clientes a la entrega confiable de productos de alta calidad.
- Prevenir accidentes y enfermedades laborales, por medio de la continua identificación de peligros y evaluación del riesgo.
- Cumplir con los requisitos de legislación vigente.
- Fortalecer el talento humano generando un clima organizacional que genere motivación y productividad en los trabajadores.

4.2 Matriz PCI

El análisis del perfil de la capacidad interna (PCI) de la empresa, permite establecer las fortalezas y debilidades de alto impacto en el éxito del negocio. En este diagnóstico se tiene en cuenta las dimensiones económica y financiera, la de clientes, competencia y mercado, los procesos gerenciales misionales y de apoyo, el talento humano y capacidades organizacionales y dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones. Para la elaboración de esta matriz se tomó como base el diagnóstico interno de Centro Eléctrico del capítulo 2.

En la tabla 15, 16, 17, 18 y 19 se identificaron las fortalezas y debilidades que tiene la empresa que son de alto impacto en el éxito en el negocio en cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente y con los resultados de las tablas 2, 3, 4, 5 y 6 del capítulo 2.

Tabla 15.

Matriz PCI dimensión económica y financiera

DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		A	M	B	B	M	A
1	Rentabilidad sobre ventas		x				
2	Estructura de costos	x					
3	Ingresos por ventas	x					
4	Recursos financieros para capital de trabajo		x				

Nota. Esta tabla muestra la matriz de perfil competitivo de fortalezas y debilidades de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión económica y financiera.

En la tabla 15, se pueden observar las fortalezas de alto impacto en el éxito del negocio de la dimensión de recursos y capacidades financieras como lo son la rentabilidad sobre ventas, estructura de costos, ingresos por ventas y recursos financieros para capital de trabajo, se puede notar que para esta dimensión no se registran debilidades.

Tabla 16.*Matriz PCI dimensión del cliente, competencia y mercados*

DIMENSIÓN DEL CLIENTE, COMPETENCIA Y MERCADOS		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		A	M	B	B	M	A
1	Satisfacción del cliente		X				
2	Compras de clientes actuales			x			
3	Atención y servicio al cliente		X				
4	Conocimiento de clientes y mercados				x		

Nota. Esta tabla muestra la matriz de perfil competitivo de fortalezas y debilidades de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión del cliente, competencia y mercados.

En la tabla 16, se pueden observar las fortalezas y debilidades de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de clientes, competencia y mercados. Las principales fortalezas que tiene la empresa es la satisfacción del cliente, buena atención y servicio al cliente y continua compra de clientes actuales. En debilidades de alto impacto, la compañía carece de conocimiento de clientes y mercado, debido a que la empresa tiene conocimiento de los clientes con los que ha tenido contacto, pero no ha hecho un estudio de mercado para determinar las necesidades de los clientes como se realizó en el presente trabajo.

Tabla 17.*Matriz PCI dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo*

DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		A	M	B	B	M	A
1	Infraestructura física apropiada		X				
2	Gestión de los procesos misionales		X				
3	Portafolio de productos ofrecidos	x					

Nota. Esta tabla muestra la matriz de perfil competitivo de fortalezas y debilidades de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo.

En la tabla 17, se pueden observar las fortalezas de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo como lo son la infraestructura física apropiada del negocio, buena gestión de los procesos misionales y

amplio portafolio de productos ofrecidos. Además, se puede ver que para esta dimensión no se registran debilidades.

Tabla 18.

Matriz PCI dimensión de recursos humanos y cultura organizacional

DIMENSIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		A	M	B	B	M	A
1	Comunicación organizacional				x		
2	Personal competente e idóneo		X				
3	Buen clima laboral		X				

Nota. Esta tabla muestra la matriz de perfil competitivo de fortalezas y debilidades de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de recursos humanos y cultura organizacional.

En la tabla 18, se pueden observar las fortalezas de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de recursos humanos y cultura organizacional que son un personal competente e idóneo y buen clima laboral. En debilidades de alto impacto, la empresa cuenta con una comunicación organizacional regular que podría mejorarse.

Tabla 19.

Matriz PCI dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones

DIMENSIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		A	M	B	B	M	A
1	Plataforma tecnológica de las TICs				x		
2	Calidad y disponibilidad de la información		X				
3	Bases de datos actualizadas	x					

Nota. Esta tabla muestra la matriz de perfil competitivo de fortalezas y debilidades de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones.

En la tabla 19, se puede observar que las fortalezas de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de la información y las tecnologías de información y

comunicaciones son la calidad y disponibilidad de la información y bases de datos actualizadas. Como debilidad se tiene que la empresa no cuenta con una buena plataforma tecnológica de las TICs.

4.3 Matriz POAM

El análisis del perfil de oportunidades y amenazas del entorno (POAM) de la empresa, permite establecer las oportunidades y amenazas de alto impacto en el éxito del negocio. En este diagnóstico se tienen en cuenta las dimensiones: económica, financiera, de clientes, competencia y mercado, la de procesos internos, del talento humano y capacidades organizacionales y la dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones. Para la elaboración de esta matriz se tomó como base el diagnóstico externo de Centro Eléctrico del capítulo 2.

En la tabla 20, 21, 22, 23 y 24 se identificaron las oportunidades y amenazas que tiene la empresa que son de alto impacto en el éxito en el negocio en cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente y se tuvieron en cuenta los resultados de las tablas 7, 8, 9, 10 y 11 del capítulo 2.

Tabla 20.

Matriz POAM dimensión económica y financiera

DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		A	M	B	B	M	A
1	Alta demanda de materiales eléctricos y de iluminación	x					
2	Ingreso per cápita de los consumidores		x				
3	Aumento en la tasa de inflación					x	
4	Aumento de los precios del servicio público				x		

Nota. Esta tabla muestra la matriz de perfil competitivo de oportunidades y amenazas de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión económica y financiera.

En la tabla 20, se puede observar que las oportunidades de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de recursos y capacidades financieras son la alta demanda de materiales eléctricos y de iluminación en la ciudad y el aumento del ingreso per cápita de

los consumidores. Como amenazas se tiene el aumento en la tasa de inflación y en los precios del servicio público.

Tabla 21. Matriz POAM dimensión de clientes y mercados

DIMENSIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		A	M	B	B	M	A
1	Salida de algún competidor fuerte del mercado	x					
2	Entrada de nuevos competidores de menor costo						x
3	Legislación que restringe las importaciones					x	
4	Llegada de un nuevo grupo de clientes		x				

Nota. Esta tabla muestra la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del entorno de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de clientes y mercados.

En la tabla 21, se puede observar que las oportunidades de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de clientes y mercados es la posible salida de algún competidor fuerte en el mercado y la llegada de un nuevo grupo de clientes. Las amenazas de alto impacto que tiene la empresa es la entrada de nuevos competidores de menor costo y la implementación de una legislación que limite las importaciones de materiales eléctricos en Colombia.

Tabla 22.

Matriz POAM dimensión de procesos internos

DIMENSIÓN DE PROCESOS INTERNOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		A	M	B	B	M	A
1	Mecanismos para expandir la línea de productos	X					
2	Integración hacia adelante	x					
3	Productos defectuosos de fábrica						x

Nota. Esta tabla muestra la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del entorno de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de procesos internos.

En la tabla 22, se puede observar que las oportunidades de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de procesos internos son los mecanismos para expandir la línea

de productos y la integración hacia adelante. La amenaza de alto impacto es la llegada de productos defectuosos de fábrica a la empresa.

Tabla 23.

Matriz POAM dimensión de recursos humanos y cultura organizacional

DIMENSIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		A	M	B	B	M	A
1	Condiciones de trabajo favorables para los trabajadores		X				
2	Baja competencia laboral					x	

Nota. Esta tabla muestra la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del entorno de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de recursos humanos y cultura organizacional.

En la tabla 23, se puede observar que tener condiciones de trabajo favorables para los trabajadores es una oportunidad de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de recursos humanos y cultura y una amenaza de alto impacto es la baja competencia laboral entre los trabajadores.

Tabla 24.

Matriz POAM dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones

DIMENSIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		A	M	B	B	M	A
1	Aumento de compras por internet		X				
2	Disponibilidad a información confiable y veraz			x			

Nota. Esta tabla muestra la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del entorno de alto impacto en el éxito del negocio en la dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones.

En la tabla 24, se puede observar que la disponibilidad de información confiable y veraz y el aumento de compras por internet son las oportunidades que tiene la empresa en el éxito del negocio en la dimensión de la información y tecnologías. Además, se puede notar que para esta dimensión no se registran amenazas.

4.4 Objetivos estratégicos

Con la información obtenida en las matrices PCI y POAM, en la propuesta de valor y teniendo en cuenta la misión y visión de la empresa, en la tabla 25 se realizó una matriz de objetivos estratégicos principales y secundarios cubriendo las cuatro dimensiones estratégicas.

Tabla 25.

Matriz de objetivos estratégicos principales y secundarios

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
1	Aumentar los ingresos por ventas de materiales eléctricos	Xxx		FINANCIERA
2	Aumentar la rentabilidad sobre ventas	Xx	x	FINANCIERA
3	Mejorar la estructura de costos	X	xx	FINANCIERA
4	Gestionar estratégicamente los recursos financieros para capital de trabajo		xxx	FINANCIERA
5	Incrementar las compras de clientes actuales	Xxx		CLIENTE
6	Aumentar la satisfacción de los clientes	Xx	x	CLIENTE
7	Mejorar la atención y servicio al cliente		xx	CLIENTE
8	Fortalecer el conocimiento de clientes y mercados		xx	CLIENTE
9	Mejorar los procesos misionales	Xx		PROCESOS
10	Ampliar el portafolio de productos ofrecidos	X	x	PROCESOS
11	Fortalecer la infraestructura física		xx	PROCESOS

Tabla 25. continuación

12	Desarrollar las actitudes y competencias laborales de los trabajadores		x	TALENTO HUMANO
13	Mejorar la calidad y disponibilidad de la información	Xx		INFORMACION TICs
14	Fortalecer la plataforma tecnológica de las TICs		x	INFORMACION TICs
15	Mejorar la comunicación organizacional	X	x	TALENTO HUMANO
16	Mejorar el clima laboral	X		TALENTO HUMANO
17	Actualizar constantemente las bases de datos		x	INFORMACION TICs

Nota. Esta tabla muestra la matriz de los objetivos estratégicos principales y secundarios para las cuatro dimensiones estratégicas.

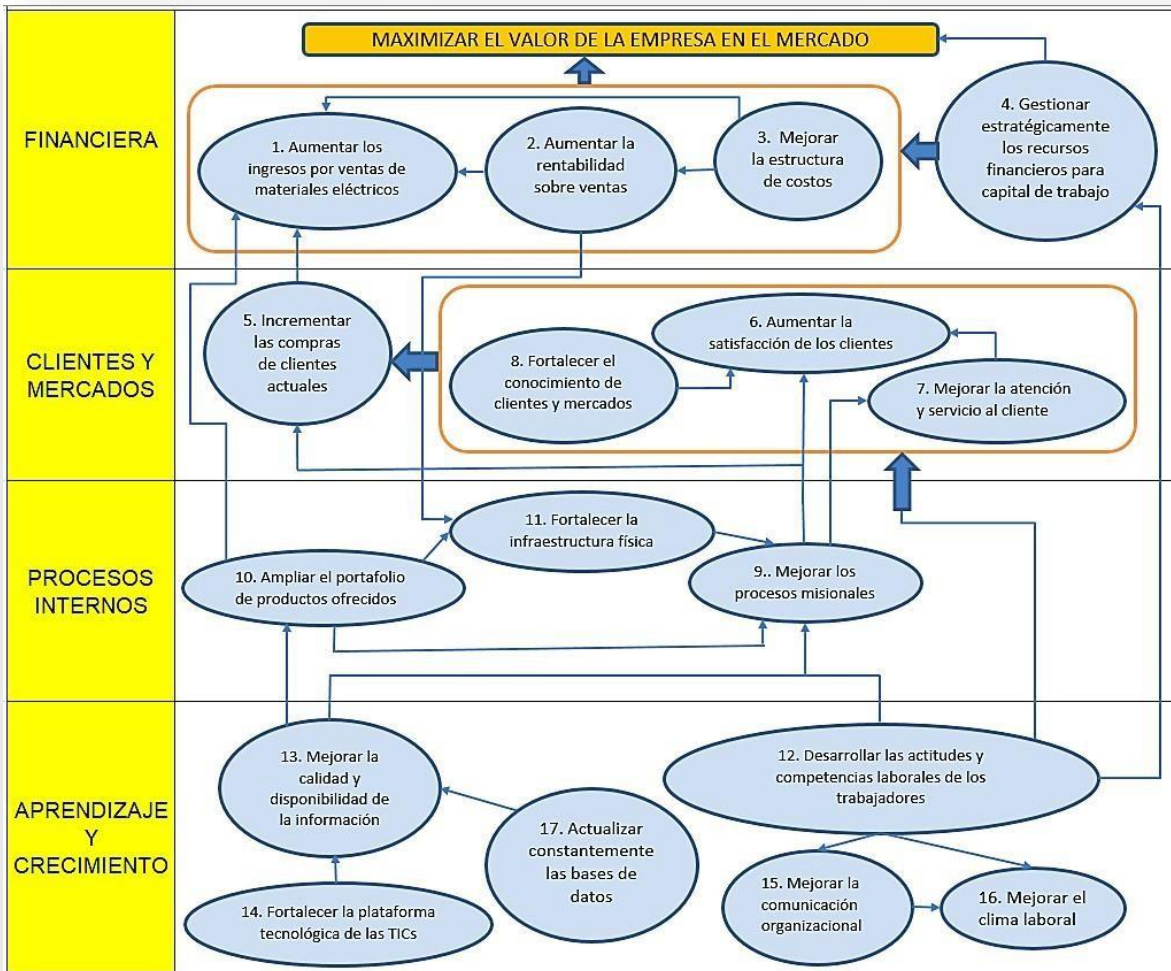
Como se puede ver en la tabla 25, se emplearon relaciones de causalidad entre los objetivos de la misma dimensión, de manera que el objetivo que contribuye es el secundario y el que se beneficia es el principal. Estos objetivos son muy importantes para lograr la visión y desarrollar la misión que tiene establecida la empresa.

4.5 Mapa estratégico

La arquitectura de la estrategia del negocio se puede visualizar en la figura 3, la cual contiene relaciones de causalidad directa entre los objetivos principales de cada dimensión mencionados en la tabla 25. Sin embargo, por efectos de practicidad la dimensión de talento humano y la de información y TICs se unieron en una sola denominada «aprendizaje y crecimiento».

Figura 16.

Mapa estratégico de Centro Eléctrico



Nota. Esta figura muestra el mapa estratégico con cada uno de los objetivos principales relacionados entre sí para cada dimensión.

Como se puede ver la figura 3, si la empresa actualiza constantemente las bases de datos y fortalece la plataforma tecnológica de las TICs, se mejoraría la calidad y disponibilidad de la información, lo que permitirá ampliar el portafolio de productos ofrecidos y de esta manera se podría fortalecer la infraestructura física y aumentar los ingresos por ventas de materiales eléctricos al tener mayor variedad. Adicionalmente, si la empresa desarrolla las actitudes y competencias laborales de los trabajadores,

contribuiría a que se mejore la comunicación organizacional, el clima laboral y la atención y servicio al cliente, por lo que aumentaría la satisfacción de los clientes al fortalecer el conocimiento de estos, los mercados y mejorar los procesos misionales de la empresa y esto llevaría a incrementar las compras de los clientes actuales y por tanto los ingresos por ventas.

El desarrollo de las actitudes y competencias laborales de los trabajadores, además de mejorar los procesos misionales y la atención a los clientes, puede ayudar a que el personal administrativo gestione estratégicamente los recursos financieros para el capital de trabajo y de esta forma se mejore la estructura de costos, se aumente la rentabilidad sobre ventas e ingresos por ventas y así se maximice el valor de la empresa en el mercado.

4.6 Matriz OIRC

En la matriz OIRC se establecen las iniciativas o proyectos estratégicas para el logro de tres objetivos relacionados en el mapa estratégico de la dimensión financiera, de clientes y mercados y de procesos internos. En la tabla 26 se puede observar esta matriz.

Tabla 26.

Matriz OIRC para la empresa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
1. Aumentar los ingresos por ventas de materiales eléctricos	1.1 Diseñar e implementar un plan operativo de promoción para aumentar las compras de clientes actuales y nuevos	Gerente administrativo
	1.2 Mejorar la estructura de costos	Gerente comercial
	1.3 Ampliar y diversificar el portafolio de productos ofrecidos	Gerente comercial
	1.4 Abrir un nuevo punto de venta en la ciudad de Ibagué	Gerente general

Tabla 26. Continuación

7. Mejorar la atención y servicio al cliente	7.1 Mejorar el tiempo de espera de toma de pedido y entrega del producto	Gerente servicio al cliente
	7.2 Desarrollar las actitudes y competencias laborales de los trabajadores	Director RRHH
	7.3 Diseñar e implementar un plan operativo de promoción para aumentar las compras de clientes actuales y nuevos	Gerente administrativo
	7.4 Mejorar los procesos misionales	Gerente administrativo
9. Mejorar los procesos misionales	9.1 Desarrollar las actitudes y competencias laborales de los trabajadores	Director RRHH
	9.2 Ampliar el portafolio de productos ofrecidos	Gerente administrativo
	9.3 Mejorar la calidad y disponibilidad de la información	Gerente de sistemas
	9.4 Fortalecer la infraestructura física	Gerente almacén

Nota. Esta tabla muestra la matriz de tres objetivos estratégicos con sus iniciativas y responsables. Cada objetivo tiene un número que lo identifica en el mapa estratégico y a cada iniciativa se le asignó un numeral.

Como se puede apreciar en la tabla 26, se escogieron tres objetivos estratégicos los cuales representan mayor interés para la empresa, siendo estos: aumentar los ingresos por ventas de materiales eléctricos, mejorar la atención y servicio al cliente y mejorar los procesos misionales. Para cada uno, se formularon unas iniciativas con sus respectivos responsables los cuales permitirán el desarrollo y cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.7 Plan de acción para mejorar la atención y servicio al cliente

El plan de acción para que la empresa pueda mejorar la atención y servicio al cliente se enfoca en el proyecto estratégico del desarrollo de las actitudes y competencias laborales de los trabajadores. En la tabla 27, se puede observar el plan de acción del año 2021 al 2024 que puede implementar la empresa Centro Eléctrico con sus respectivas

actividades, cronograma, responsable, asignación de recursos, presupuesto e indicador de gestión.

Tabla 27.

Plan de acción

PLAN DE ACCION 2021 - 2024 UNIDAD RESPONSABLE: Recursos humanos					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: 7. Mejorar la atención y servicio al cliente					
PROYECTO ESTRATÉGICO: 7.2 Desarrollar las actitudes y competencias laborales de los trabajadores					
N o	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTO
1	Capacitar técnicamente a los trabajadores en los productos ofrecidos	Mayo 2021 -junio 2021	Gerente comercial	Humano y tecnológico	\$600,000 COP
2	Dar incentivos económicos por ventas realizadas	Mayo 2021 - Diciembre 2024	Gerente comercial	Financiero	\$30,000,000 COP
3	Capacitar en servicio al cliente a los trabajadores	Junio 2021 - Julio 2021	Recursos humanos	Humano y tecnológico	\$500,000 COP
4	Dotar a los trabajadores con uniformes para mejorar su presentación personal	Mayo 15 de 2021 - Mayo 30 de 2021	Equipo de gestión	Financiero y físico	\$400,000 COP
5	Otorgar descansos activos	Mayo 2021 - Noviembre 2024	Gerente administrativo	Humano	\$300,000 COP
6	Celebrar los éxitos de cada trabajador	Mayo 2021 - Diciembre 2024	Gerente administrativo	Humano y financiero	\$700,000 COP
7	Crear planes individuales de desarrollo	Agosto 3 de 2021 - Agosto 23 de 2021	Recursos humanos	Financiero	\$900,000 COP
8	Realizar inducciones a los nuevos trabajadores	Noviembre 20 de 2021 -noviembre 30 de 2021	Gerente comercial	Humano y físico	\$300,000 COP

Nota. Esta tabla muestra el plan de acción para el proyecto estratégico «desarrollar las actitudes y competencias laborales de los trabajadores».

De acuerdo con la tabla anterior, la empresa puede ejecutar estas actividades o acciones para contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de mejorar de la atención y servicio al cliente. Dado el alcance del presente trabajo, el plan de acción se presentó solo para el proyecto estratégico del desarrollo de las actitudes y competencias laborales de los trabajadores y se escogió por su influencia y contribución que tiene para el cumplimiento de otros objetivos como se puede apreciar en el mapa estratégico, además de ser una de las principales razones por las cuales los clientes van a comprar a un almacén en específico de materiales eléctricos según el estudio de mercado.

5. EVALUACIÓN BENEFICIO COSTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA CENTRO ELÉCTRICO

En las secciones anteriores se realizó un diagnóstico al interior y exterior de la empresa, se estableció el modelo de negocio con su propuesta de valor, se realizó un estudio de mercado con un análisis de las necesidades de los clientes, competencia y precios. Así mismo, se determinó la potencialidad de los productos ofrecidos por Centro Eléctrico, para finalmente diseñar el plan estratégico de mercadeo con base al direccionamiento de la empresa, sus capacidades, oportunidades y amenazas. Este plan incluye objetivos, un mapa y un plan de acción para un proyecto en específico.

Para que la empresa pueda determinar la viabilidad de la implementación del plan de acción mostrado en anteriormente, es necesario realizar la evaluación beneficio costo que se mostrará en el presente capítulo, el cual incluye la inversión del plan de acción, el flujo de caja actual de la empresa, el flujo de caja con el plan de acción y la relación beneficio costo.

5.1 Inversión

La inversión que tiene que realizar la empresa para la implementación del plan de acción que permita desarrollar las actitudes y competencias laborales de los trabajadores y por tanto mejorar la atención y servicio al cliente se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 28.

Presupuesto plan de acción

No	ACCIONES O ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
1	Capacitar técnicamente a los trabajadores en los productos ofrecidos	\$600,000 COP
2	Dar incentivos económicos por ventas realizadas	\$30,000,000 COP
3	Capacitar en servicio al cliente a los trabajadores	\$500,000 COP
4	Dotar a los trabajadores con uniformes para mejorar su presentación personal	\$400,000 COP

Tabla 28. Continuación

5	Otorgar descansos activos	\$300,000 COP
6	Celebrar los éxitos de cada trabajador	\$700,000 COP
7	Crear planes individuales de desarrollo	\$900,000 COP
8	Realizar inducciones a los nuevos trabajadores	\$300,000 COP
INVERSIÓN TOTAL		\$33,700,000 COP

Nota. Esta tabla muestra las actividades o acciones del plan de acción con el presupuesto de cada una y la inversión total.

En la tabla 28, se pueden observar las actividades discriminadas en el plan de acción con su respectivo presupuesto, por lo cual se determinó que la inversión que tiene que realizar la empresa para implementar el plan de acción es de \$33,700,000 COP.

5.2 Flujo de caja de la empresa

El flujo de caja que tiene la empresa en el año 2019 se puede observar en la tabla 29. Este flujo incluye las entradas de efectivo como venta de materiales eléctricos y salidas de efectivo como gastos fijos y variables.

Tabla 29.

Flujo de caja

Detalle	AÑO
Entradas de efectivo	2019
Dinero líquido disponible al inicio del año	\$2,572,478
Ingresos venta de materiales eléctricos	\$206,649,000
Subtotal Entradas de efectivo en el año	\$209,221,478
Total ingreso bruto mensual	\$17,435,123
Subtotal disponible ANTES de gastos	\$209,221,478
Salidas de Efectivo	
Pago Obligación Financiera Banco	\$11,280,000
Pago Renovación Matricula Mercantil	\$650,000
Pago Impuesto de Industria y Comercio	\$4,280,000

Tabla 29. continuación

Pago Impuesto de Renta	\$2,400,000
Gastos de personal	\$16,800,000
Honorarios Contadora	\$2,400,000
Servicios públicos Almacén	\$1,200,000
Gastos Imprevistos (mantenimientos y reparaciones)	\$1,450,000
Gastos compra de mercancías para la venta	\$158,945,000
Subtotal Salidas de efectivo en el año	\$199,405,000
Total Salidas de efectivo mensual	\$16,617,083
Flujo de Caja Anual	\$9,816,478
Flujo de Caja Mensual	\$818,039
Dinero líquido disponible al final del año	\$9,816,478

Nota. Esta tabla muestra el flujo de caja de la empresa Centro Eléctrico en el año 2019. Los valores dentro de la tabla se encuentran en pesos colombianos.

Como se puede observar en la tabla 29, el flujo de caja anual para la empresa en el año 2019 es de \$9,816,478 pesos colombianos. Este valor es el dinero disponible al final del año teniendo en cuenta los ingresos y gastos.

5.3 Flujo de caja proyectado a tres años

El flujo de caja proyectado a tres años, permite conocer los flujos de efectivo que resultan de la implementación del plan de acción. En la tabla 30, se puede observar el flujo de caja proyectado a 3 años, con los ingresos y egresos del año 2020 al 2024.

Tabla 30.

Flujo de caja proyectado a 3 años

Detalle	Inversión plan	2020	2021	2022	2023	2024
Entradas de efectivo						
Dinero líquido disponible al inicio del año		\$2,917,377	\$3,540,739	\$4,247,218	\$11,546,038	\$22,106,979
Ingresos venta de materiales eléctricos		\$221,114,430	\$236,592,440	\$307,570,172	\$399,841,224	\$519,793,591

Tabla 30. continuación

Subtotal Entradas de efectivo en el año	\$239,034,132	\$255,660,585	\$327,888,256	\$428,020,608	\$559,116,083
Total ingreso bruto mensual	\$19,919,511	\$21,305,049	\$27,324,021	\$35,668,384	\$46,593,007
Subtotal disponible ANTES de gastos	\$239,034,132	\$255,660,585	\$327,888,256	\$428,020,608	\$559,116,083
Salidas de Efectivo					
Pago Obligación Financiera Banco	\$11,280,000	\$11,280,000	\$11,280,000	\$11,280,000	\$11,280,000
Pago Renovación Matricula Mercantil	\$682,500	\$716,625	\$752,456	\$790,079	\$829,583
Pago Impuesto de Industria y Comercio	\$4,494,000	\$4,718,700	\$4,954,635	\$5,202,367	\$5,462,485
Pago Impuesto de Renta	\$2,568,000	\$2,747,760	\$3,572,088	\$4,643,714	\$6,036,829
Gastos de personal	\$17,640,000	\$18,522,000	\$19,448,100	\$20,420,505	\$21,441,530
Honorarios Contadora	\$2,496,000	\$2,595,840	\$2,699,674	\$2,807,661	\$2,919,967
Servicios públicos Almacén	\$1,500,000	\$1,875,000	\$2,343,750	\$2,929,688	\$3,662,109
Gastos Imprevistos (mantenimientos y reparaciones)	\$1,537,000	\$1,629,220	\$1,726,973	\$1,830,592	\$1,940,427
Gastos compra de Mercancías para la venta	\$167,686,975	\$176,909,759	\$186,639,795	\$196,904,984	\$207,734,758
Subtotal Salidas de efectivo en el año	\$209,884,475	\$220,994,904	\$233,417,471	\$246,809,589	\$261,307,689
Total Salidas de efectivo mensual	\$17,490,373	\$18,416,242	\$19,451,456	\$20,567,466	\$21,775,641
Flujo de Caja Anual	\$12,407,932	\$17,086,488	\$76,203,079	\$162,176,004	\$277,947,023

Tabla 30. continuación

Flujo de Caja Mensual	\$1,033,994	\$1,423,874	\$6,350,257	\$13,514,667	\$23,162,252
	(\$33,700,000)				
Dinero líquido disponible al final del año	\$12,407,932	\$17,086,488	\$76,203,079	\$162,176,004	\$277,947,023
Flujo de caja final	(\$33,700,000)	\$12,407,932	\$17,086,488	\$76,203,079	\$162,176,004
					\$277,947,023

Nota. Esta tabla muestra el flujo de caja de la empresa Centro Eléctrico a partir del año 2020 y proyectado a 3 años después de su implementación en el año 2021. Los valores dentro de la tabla se encuentran en pesos colombianos.

Este plan se pretende implementar en el año 2021, debido a que las ganancias adicionales que se esperan serían de un 30% al año por la mejora de la atención y servicio al cliente para los años 2022, 2023 y 2024. Este porcentaje incluye el crecimiento por ventas que se da al año normalmente en el negocio que es de aproximadamente un 7%, por esta razón para los años 2020 y 2021 el aumento de ventas se tomó únicamente con el 7% dado que para esos años no se espera implementar el plan de acción.

Adicionalmente, para la proyección de las salidas de efectivos se aumentaron anualmente un 5% el pago de la renovación matrícula mercantil y el impuesto de industria y comercio, un 7% en el pago de impuesto de renta en los años 2020 y 2021 por aumento en ventas, mientras que para los años 2022, 2023 y 2024 se incrementó un 30% debido a la implementación del plan, los gastos de personal aumentaron un 5% anual, los honorarios para la contadora un 4%, los servicios públicos un 25%, gastos imprevistos un 6% y los gastos por compra de mercancías incrementaron un 5,5%.

De este modo, se puede observar que, en el flujo de caja proyectado a tres años, a partir del año 2020 con la implementación del plan, los resultados son positivos en su flujo de caja final con aumentos significativos respecto a los años anteriores, cumpliendo así con el propósito principal de la implementación del proyecto que es maximizar el valor del negocio, generando mayores ganancias para la empresa con los mayores ingresos posibles.

5.4 Relación beneficio costo

La relación beneficio costo de la implementación del plan de acción para la empresa determina si este proyecto es viable, teniendo en consideración los ingresos y egresos presentes netos durante el horizonte del proyecto. Para determinar esta relación, se debe dividir los beneficios totales obtenidos al implementar el proyecto entre los costos del plan o inversión, como se muestra en la ecuación 1.

Ecuación 1. Relación beneficio costo

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Beneficios totales al implementar el proyecto}}{\text{Inversión del plan}}$$

El cálculo de los beneficios presentados en el flujo de caja de los años proyectos deben traerse a valor presente con la formula presentada en la ecuación 2.

Ecuación 2. Valor presente

$$VP = \frac{VF}{(1 + i)^n}$$

Dónde: VP= valor presente

VF= valor futuro

i= tasa de oportunidad n= periodo de tiempo

Para el cálculo de cada uno de los valores presentes de los flujos, se tomaron el 30% de las ventas de los años 2022, 2023 y 2024, ya que son los beneficios o ganancias que se dan al implementar el plan de acción en la empresa y con una tasa de oportunidad del 10%, se calculó cada valor presente y se sumaron para finalmente determinar los beneficios totales que trae implementar el proyecto que son de: \$230,904,267 pesos colombianos.

Aplicando la ecuación 1, se tiene:

$$\text{Relación } \frac{B}{C} = \frac{\$230,904,267}{\$33,700,000} = 6.85$$

Como el resultado obtenido al aplicar la relación beneficio costo fue de 6.85 valor mayor a 1, significa que los ingresos o beneficios que generan el proyecto son superiores a los egresos o inversión y en consecuencia el plan de acción traerá aportes económicos para la empresa Centro Eléctrico y se concluye que es viable su implementación.

5. CONCLUSIONES

La economía de una empresa dentro de un país como Colombia está expuesta a afrontar varios retos dadas las condiciones políticas, sociales y económicas, obligando que las empresas pequeñas amplíen los horizontes y busquen otras maneras de abrir sus mercados y ser más competitivos con respecto a los líderes. Una de las razones por las que estos líderes adquieren una posición más fuerte en el mercado sobre el resto de las empresas es su planeación anticipada y sus estrategias de mercadeo, por esta razón se diseñó un plan estratégico de mercadeo para la empresa Centro Eléctrico que permita maximizar su valor y mantener a la empresa dentro del mercado competitivo.

El diagnóstico interno de la empresa permitió identificar que las principales fortalezas de la empresa son su rentabilidad sobre ventas, su estructura de costos, los altos ingresos por ventas, la satisfacción del cliente, su infraestructura física, el portafolio de productos ofrecidos, el buen clima laboral, las bases de datos actualizadas, entre otros. Mientras que algunas de las debilidades que se determinaron fue su participación en el mercado por la llegada de nuevos competidores, el conocimiento que poseen de clientes y mercados, las reclamaciones de los clientes por productos defectuosos, la poca comunicación organizacional y el no poseer una plataforma tecnología adecuada de las TICs.

El diagnóstico externo permitió establecer las oportunidades que algunas de las oportunidades que tiene es la alta demanda de materiales eléctricos, la llegada de un nuevo grupo de clientes, la adquisición de empresas rivales, la expansión de la línea de productos, la capacidad de transferir los conocimientos de un trabajador a otro, el aumento de compras por internet, etcétera. Por otro lado, las amenazas del entorno encontradas que tienen impacto en la empresa fueron el aumento en la tasa de inflación y desempleo, la entrada de nuevos competidores de menor costo, los productos defectuosos de fábrica, la rapidez de los avances tecnológicos, entre otras.

Con el estudio de mercado realizado para identificar las necesidades de los clientes, se determinó que los productos de iluminación que las personas prefieren son los bombillos led y paneles led, de modo similar, las luces navideñas de preferencia para

decoración de los encuestados son las lluvias o cortinas led y la manguera navideña led.

Así mismo, se pudo observar que los precios y servicio al cliente ofrecidos en un local es lo que más atrae a los clientes según los encuestados y que los productos que más compran en tendencia son las luces decorativas internas y las lámparas decorativas. Estos resultados fueron de gran utilidad para la empresa y para la elaboración del plan estratégico, ya que se centró en la mejora de la atención y servicio al cliente.

El direccionamiento estratégico de la empresa permitió diseñar el plan estratégico de mercadeo teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen alto impacto en el éxito del negocio identificadas en el diagnóstico interno y externo de Centro Eléctrico, lo que ayudo a construir los objetivos estratégicos para que la empresa pueda lograr la visión y misión que tiene establecida. A partir de esto, se pudo determinar que el desarrollo de las actitudes y competencias laborales de los trabajadores, además de mejorar los procesos misionales y la atención a los clientes, puede ayudar a que el personal administrativo gestione estratégicamente los recursos financieros maximizando el valor de la empresa en el mercado.

Finalmente, se establecieron varias iniciativas que permiten el cumplimiento de algunos objetivos estratégicos que están enfocados hacia el aumento de ingresos por ventas, la mejora de los procesos internos y de atención y servicio al cliente, de este último, se realizó un plan de acción orientado al desarrollo de las actitudes y competencias laborales de los trabajadores y se determinó que es viable la implementación de este plan, generando ganancias a la empresa que se ven reflejadas en el aumento de ventas de materiales eléctricos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión, N° 28. Universidad del Norte*, pp. 85-106.
- Centro Eléctrico. (2020). Misión de la empresa. Ibagué, Tolima, Colombia. Centro Eléctrico. (2020). Visión de la empresa. Ibagué, Tolima, Colombia.
- De león Polo, D., & Romanos, E. (2014). Formulación del plan estratégico para la empresa contratista MPB (Miguel Paredes Blanco). Bucaramanga, Colombia.
- Durán, A. (2015). Cómo crear una propuesta de valor efectiva. Master Base. EBook.
- Fundación Universidad de América. (2021). *Manual: Estructuración del trabajo de grado*. Bogotá D.C., Colombia.
- Flórez, A. (2018). Propuesta de diseño del Sistema Gerencial Estratégico para Ediciones & Formas Ltda. (Trabajo de grado). Universidad Santo Tomás.
- Gerencia Corporativa de Inversiones y Planeación Financiera. Ecopetrol S.A. (2018). *Guía para la Estructuración de Portafolio de Inversiones del Grupo Ecopetrol, 2018-2022*. Bogotá: Ecopetrol S.A.
- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos . *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 23 (107). pp. 69-80.
<https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- INFAIMON. (2018). Integración vertical: características y ventajas.
<https://blog.infaimon.com/integracion-vertical/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (s.f.). *Manual de Mercadeo*. El Salvador: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Jiménez, D. (2016). Diseño e implementación de una estructura de costos para la empresa «colaciones el manjar». (Trabajo de grado). Universidad Industrial de Santander.
- Kerfant, A. (s.f.). ¿Conoces el Business Model Canvas?
<https://crearmiempresa.es/business-model-canvas-ejemplo.html>

- Kroeger, A. & Luna, R. (1989). Atención primaria de salud. Organización Panamericana de la Salud.
- Macías, M. (2011). *Define la estructura de ingresos de tu modelo de negocio*.
<https://advenio.es/define-la-estructura-de-ingresos-de-tu-modelo-de-negocio/>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2009). Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/5755:Tecnolog-as-de-la-Infomaci-n-y-las-Comunicaciones-TIC>
- Moreno, R. (s.f.) Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. (pp.477-538). Gobierno Coporativo en Iberoamérica.
- Osorio Russi, A. (2020). *Marketing Estratégico: Análisis del modelo de negocio*.
- Fundación Universidad de América. Bogotá D.C.: Material del aula.
- Osorio Russi, A. (2020). *Marketing estratégico: Direccionamiento y formulación estratégica*. Fundación Universidad de América. Bogotá D.C.: Material del aula.
- Osorio Russi, A. (2020). *Marketing Estratégico: Fundamentación estratégica*.
- Fundación Universidad de América. Bogotá D.C.: Material del aula.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). Generación de Modelos de Negocio. DEUSTO.
<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Parada, Ó. (2009). Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana*. pp. 169-187. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20511730009.pdf>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Restrepo Abad, N. (2007). Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios.
- Santos, M. (2002). Análisis de la relación Beneficio/Costo de la implementación de obras de conservación de suelo: Ocho estudios de caso en la comunidad de La

Ciénega, San Antonio de Oriente, Honduras. (Trabajo de grado). Zamorano.
Serna, H. (1997). Gerencia Estrategica: sexta edición. 3H Editores Ltda.
SINAPSIS Soluciones Empresariales. Dimensiones estratégicas empresariales.
<http://www.sinapsiis.com/servicios/dimensiones/>
Vargas, H. (2018). LEDS. Código I o T. <https://www.codigoiot.com/base-de-conocimiento/leds/>

GLOSARIO

Dimensiones estratégicas: crear una propuesta metodológica para impactar y mejorar en el sector empresarial, sus colaboradores, procesos, productos, y su tecnología, orientada en diferentes dimensiones como la planeación, talento humano, sistema de gestión, y dirección (SINAPSIIS Soluciones Empresariales, s.f.).

Integración hacia adelante: aquella que adquiere cualquier empresa o fabrica que decide tomar parte en las etapas finales del proceso productivo (INFAIMON, 2018).

Integración hacia atrás: movimiento empresarial el cual consiste en crear empresas que distribuyan o vendan productos tanto a los consumidores como para consumo propio para aumentar el control sobre los proveedores (INFAIMON, 2018).

Led: es un diodo emisor de luz semiconductor que sirve para convertir en luz la corriente eléctrica de bajo voltaje (Vargas, 2018).

Relaciones de causalidad: acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia está obligado a reparar el daño causado (Osorio Russi, 2020, p. 34).

Stakeholders: cualquier individuo u organización que tiene un interés en la empresa y el cual es impactado por las acciones que ésta hace (Moreno, s.f., p. 488).

Tecnologías de la información y la comunicación (TICs): conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamientos y almacenamientos digitalizados de la información (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2009).

Valor presente neto (VPN): es el valor de los dineros de periodos futuros, traídos al periodo cero, es decir hoy, a una tasa de oportunidad determinada.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Centra Eléctrico la implementación del plan de acción en el año 2021, teniendo en consideración las acciones, actividades e iniciativas estratégicas planteadas en el presente documento y añadir las que sean pertinentes para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es importante realizar un estudio de mercado con mayor profundidad en el análisis de la competencia y estrategia de precios, así mismo, incluir encuestas a mayor número de personas para poder tener un análisis más cercano de los clientes y mejorar el panorama de las necesidades de los clientes y el mercado. Adicionalmente, incluir todos los productos ofrecidos por la empresa, así como ventas mensuales e inventarios y clasificarlos de acuerdo a su importancia y ventas para que la empresa pueda adquirir los productos de mayor potencialidad en cantidades más grandes optimizando costos y mejorando la gestión de inventarios en bodega.

Construir un plan estratégico de mercadeo enfocado en mejorar la estructura de costos por medio de la importación de productos, además la empresa podría diseñar una plataforma tecnológica que contenga la información de la empresa, su direccionamiento estratégico, permita la compra en línea y así aumentar las ventas de la empresa.