ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA SABANA OCCIDENTE (CUNDINAMARCA): UN CASO DE ESTUDIO

YESIKA ALEXANDRA ARIAS GAMBOA
JULIAN RODRIGO BUITRAGO ROJAS

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2025

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA SABANA OCCIDENTE (CUNDINAMARCA): UN CASO DE ESTUDIO

YESIKA ALEXANDRA ARIAS GAMBOA
JULIAN RODRIGO BUITRAGO ROJAS

Monografía

Asesor: WILSON RICARDO PINILLOS CASTILLO
Magister en Dirección de Marketing

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2025

NOTA DE ACEPTACION

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

FIRMA DEL JURADO

_____

FIRMA DEL JURADO

Facatativá, Cundinamarca 25 abril del 2025

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por su amor incondicional, su apoyo constante y su sabiduría infinita. Gracias por ser mi guía y mi fuerza en cada paso que doy.

A mis amigos, por su compañía, paciencia y por siempre estar a mi lado, incluso en los momentos más difíciles.

Este trabajo está dedicado a ustedes, que han sido mi inspiración y mi motivación.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto. En primer lugar, agradezco a mi tutor, Wilson Ricardo Pinillos Castillo, por su orientación, apoyo y consejos durante todo el proceso. Su paciencia y dedicación fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Gracias también a la Doctora Adriana García por su colaboración y por compartir sus conocimientos y experiencias, lo que enriqueció este proyecto.

Finalmente, a todos los que me brindaron su apoyo emocional y práctico, gracias

Por creer en nosotros y en este proyecto.

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad empresarial es un factor clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones, en entornos dinámicos y exigentes como el sector industrial. En la región de Sabana de Occidente, las empresas deben afrontar múltiples retos como son la innovación tecnológica, la transformación digital y los cambios en los hábitos de consumo. Es de vital importancia diseñar estrategias que permitan mejorar su posicionamiento y sostenibilidad a largo plazo.

Esta investigación se concentra en el análisis de la competitividad empresarial de la zona industrial, tomando como referente de estudio a la empresa Celta Park. El estudio busca identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que repercuten en el desempeño competitivo de la empresa.

Esta investigación se justifica argumentando la necesidad de aportar conocimiento para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial, ofreciendo recomendaciones que puedan contribuir al crecimiento industrial local.

2. JUSTIFICACIÓN

El objetivo de esta investigación es identificar y analizar los factores internos que influyen en la competitividad de las empresas del sector industrial de la provincia de Sabana de Occidente, con el propósito de sugerir estrategias de gestión que permitan solucionar la falta de diagnóstico estratégico interno ayudando a que las empresas puedan responder eficazmente a las condiciones cambiantes del mercado, logrando que mantengan una ventaja competitiva a largo plazo.

Los principales beneficiarios de esta investigación es la empresa del sector industrial, la cual obtendrá como resultado un diagnóstico detallado de su competitividad interna para mejorar su desempeño y sostenible.

Por otro lado, para el sector industrial regional y académico, los resultados pueden servir como referencia para otras empresas o investigaciones que enfrenten problemáticas similares.

Desde esta perspectiva, para las empresas de sector industrial que se enfrentan a entornos dinámicos y competitivos, la investigación permite tomar decisiones informadas, priorizar recursos, identificar áreas de mejora y aumentar la eficiencia organizacional mejorando la competitividad para mantenerse relevante en el mercado.

Esta investigación se basa en modelos clásicos y contemporáneos de análisis estratégico, como la matriz FODA de Thompson, la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991), y el enfoque de la ventaja competitiva propuesto por Michael Porter, en donde se destaca la importancia de conocer los factores internos para desarrollar estrategias sostenibles y diferenciadoras frente a la competencia.

Esta investigación contribuye al campo de la administración, la gestión empresarial y la competitividad, proporcionando un caso de estudio que permite aplicar

metodologías de análisis estratégico en un entorno real. Además, se alinea con los objetivos de programas académicos que promueven la solución de problemas empresariales a través del conocimiento científico y la investigación aplicada.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1-2

1. TÍTULO 2-18

2. ÁREA, LÍNEA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN 2-19

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2-20

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 2-20

3.1.1 Permanencia y Crecimiento en el Mercado: 2-20

3.1.2 Características del Crecimiento Empresarial: 2-20

3.1.3 Informalidad y Registro Mercantil: 2-21

3.1.4 Informalidad Laboral: 2-21

3.1.5 Condiciones del Mercado y Competitividad: 2-21

3.1.6 Estrategias para Mejorar la Competitividad: 2-21

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 2-22

3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 2-22

4. OBJETIVOS 3-23

4.1 OBJETIVO GENERAL 3-23

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 3-23

5. MARCOS DE REFERENCIA 4-24

5.1 Estado del arte 4-24

5.1.1 Antecedentes nacionales 4-24

5.1.2 Antecedentes internacionales 4-30

5.2 Marco teórico del proyecto 4-34
5.2.1 Competitividad Empresarial 4-36
5.2.2 Enfoques teóricos sobre la competitividad 4-38
5.2.3 Principales factores e indicadores de medición de la competitividad 4-41
5.2.4 Pymes: Principales tipologías y características 4-42
5.2.6 Retos y Oportunidades 4-45
5.2.7 Importancia Social y Económica de las Pymes 4-45
5.2.8 Estrategias para el fortalecimiento de la competitividad empresarial 4-48
5.3 Marco normativo o jurídico 4-51
6. Hipótesis general de investigación. 5-54
6.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 5-54
7. DISEÑO METODOLÓGICO 5-55
7.1 Enfoque y tipo de investigación 5-55
7.2 Diseño de la investigación 5-56
7.3 Unidad de análisis 5-56
7.4 Fuentes de información y métodos de recolección de datos 5-57
7.5 Procedimientos de análisis de datos 5-58
8. CAPITULO I: FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO INDUSTRIAL 5-59
9. CAPITULO II: ESTADO ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO 86
10. CAPITULO III: ACCIONES DE MEJORA Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO 87

11. Resultados de la Valoración de la Competitividad a partir de la aplicación del instrumento: 87

11.1 Aseguramiento de la Calidad (AC) 87

11.2 Estrategias de Gestión Financiera (EGF) 88

11.3 Gestión Ambiental (GA).....92

11.4 Gestión Empresarial (GE) 97

11.5 Gestión de Mercadeo y Comercialización (GMC).....102

11.6 Indicadores Críticos: GMC.2.3 - Gestión de participación en el mercado y GMC.2.5 - Políticas comerciales tienen valores bajos (mínimo = 1). 102

11.7 Operación y Gestión del Servicio (OGS) 106

11.8 Gestión de Recursos Humanos (GRH) 110

11.9 Indicadores Críticos: GRH.1.3 - Inclusión en procesos de contratación y GRH.4.3 110

11.10 Tecnología y Sistemas de Información (TSI).....116

12. Análisis de competitividad de la organización basado en los soportes documentales.....125

12.1 FACTOR – Estrategia y Gestión Financiera Aspectos Favorables 126

12.1.1 Oportunidades de Mejora 127

12.1.2 Revisión de Políticas (Actualización).....133

12.1.3 Evaluación del Deterioro de Activos: 140

12.1.4 Enfoque Estratégico en Pasivos No Corrientes: 147

12.1.5 Optimización del Flujo de Caja:.....151

12.1.6 Capacitación del Personal: 159

12.1.7 Integración de la Competitividad con la Estrategia Financiera:.....167

12.1.8 Gestión de Riesgos Cambiarios:.....173
12.1.9 Política Ambiental y Sostenibilidad: 179
12.2 FACTOR – Gestión Ambiental Aciertos 186
12.2.1 Identificación de Aspectos Ambientales Clave:.....186
12.2.3 Foco en Recursos Críticos:.....187
12.2.4 Áreas de Mejora en la Gestión Ambiental 187
12.2.5 Planes de Acción Más Detallados:.....193
12.2.6 Uso Ineficiente de Recursos:.....199
12.2.7 Gestión de Residuos:.....205
12.2.8 Falta de Innovación Tecnológica: 214
12.2.8 Capacitación y Concienciación: 220
12.2.9 Gestión Estratégica de los Recursos Energéticos: 226
12.2.10 Integración con Competitividad:.....231
12.3 FACTOR – Gestión del Marketing y la Comercialización Plataforma de Comercio Electrónico y Procesos Digitales.....236
12.3.1 Aciertos:.....236
12.3.2 Diferenciales Identificados Frente a la Competencia.....240
12.3.3 Áreas de Mejora:.....241
12.3.4 Destacar Diferenciales en Marketing Digital: 243
12.4 Organigrama del Área de Ventas y Mapas de Procesos.....244
12.4.1 Aciertos: La implementación de Clientify sugiere la existencia de procesos comerciales estructurados y un enfoque en la asignación de tareas y control. ...244
12.4.2 Diseñar un organigrama detallado del equipo de ventas, evaluar su estructura y dimensionamiento, e implementar mejoras para optimizar su desempeño y alineación con los objetivos comerciales. 244
12.4.3 Mapas de Procesos: La falta de mapas de procesos específicos puede limitar la estandarización y optimización de las actividades comerciales. 248
12.5 Estudios de Mercado.....251

12.5.1 Aciertos: En 2023 se realizó un estudio sociodemográfico para entender las necesidades de empresas y colaboradores en el parque, lo que demuestra un enfoque proactivo en el diseño de estrategias orientadas al cliente. 251
12.5.2 Actualización Continua: Los estudios de mercado deben realizarse con mayor frecuencia para adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado. 255
12.6 Políticas de Logística y Distribución 259
12.6.1 Aciertos: La ubicación estratégica del parque (Funza, cerca de Bogotá) y la gestión de transporte especial fortalecen la logística y conectividad. 259
12.6.2 Tercerización de Logística: Explorar alianzas con empresas especializadas en logística podría mejorar la eficiencia y reducir costos operativos. 263
12.7 Política de Promoción.....268
12.7.1 Aciertos: La organización utiliza herramientas digitales como Clientify para campañas de email y automatización. 268
12.7.2 Medición de Impacto: Aunque se menciona el análisis de ROI, no se detalla el impacto real de las promociones actuales. Definir métricas claras y monitorearlas constantemente es crucial. 273
12.8 FACTOR – Gestión Estratégica.....277
12.8.1 Planeación Estratégica, Misión, Visión, Políticas y Objetivos Institucionales 277
12.8.2 Indicadores de Avance del Plan Estratégico 281
12.8.3 Manuales de Procesos y Procedimientos.....282
12.8.4 Organigrama Actualizado 282
12.8.5 Indicadores de Gestión.....282
12.8.6 Comunicación Interna y Trabajo en Equipo.....283
12.8.7 Comentarios Finales y Recomendaciones:.....283
12.9 FACTOR – Gestión del Talento Humano 284
12.9.1 Políticas para Diseñar Cargos y Perfiles, y Procesos de Selección y Contratación 284

12.9.2 Indicadores de Retención de Personal, Promoción y Procesos de Ascensos 286
Políticas de Promoción Formalizadas.....286
12.9.3 Políticas de Bienestar y Comunicación Interna.....286
12.9.4 Evaluación de Desempeño y Formación.....287
Aciertos:.....287

12.10 FACTOR – Operación y Gestión del Servicio.....288
12.10.1 Protocolos de Servicio al Cliente, Manejo de PQR y Seguimiento 288
12.10.2 Selección y Gestión de Proveedores.....289
12.10.3 Uso de Herramientas Tecnológicas Aciertos:.....289
12.11 FACTOR – Tecnologías y Sistema de Información Herramientas para Protección de Información Sensible Aciertos: 290
12.11.1 Políticas de Habeas Data Aciertos:.....291
12.12 Estrategias de Modernización Tecnológica 291
Aciertos:.....291
13. CONCLUSIONES 293
14. RECOMENDACIONES.....300
15. BIBLIOGRAFÍA.....302

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Encuesta 5-57
Tabla 2 Cuadro Clasificado.....5-60
Tabla 3 Resultados Celta.....5-77
Tabla 4 Aseguramiento de la Calidad 88
Tabla 5 Estrategias de Gestión Financiera 89
Tabla 6 Gestión Ambiental.....93
Tabla 7 Gestión Empresarial 99
Tabla 8 Gestión de mercadeo.....103
Tabla 9 Operación y Gestión del Servicio (OGS) 106
Tabla 10 Gestión de Recursos Humanos 110
Tabla 11 Tecnología y Sistemas de Información 117
Tabla 12 Adopción de Innovación y Tecnología 127
Tabla 13 políticas contables 134
Tabla 14 Deterioro de Activos.....140
Tabla 15 Enfoque Estratégico en Pasivos No Corrientes 147
Tabla 16 Optimización del Flujo de Caja 151
Tabla 17 Capacitación del Personal 159
Tabla 18 Integración de la Competitividad con la Estrategia Financiera.....167
Tabla 19 Gestión de Riesgos Cambiarios.....174
Tabla 20 Política Ambiental y Sostenibilidad 179
Tabla 21 Áreas de Mejora en la Gestión Ambiental.....188
Tabla 22 Planes de Acción 193
Tabla 23 Uso Ineficiente de Recursos 200
Tabla 24 Gestión de Residuos.....206
Tabla 25 Falta de Innovación Tecnológica 214
Tabla 26 Capacitación y Concienciación 221

Tabla 27 Gestión Estratégica de los Recursos Energéticos 227
Tabla 28 Integración con Competitividad.....231
Tabla 29 Áreas de Mejora en la Gestión Ambiental.....237
Tabla 30 Check List 241
Tabla 31 Organigrama del Área.....245
Tabla 32 Mapas de Procesos 249
Tabla 33 Estudios de Mercado 251
Tabla 34 Actualización Continua.....256
Tabla 35 Políticas de Logística y Distribución.....260
Tabla 36 Tercerización de Logística 264
Tabla 37 Política de Promoción 268
Tabla 38 Medición de impacto 274
Tabla 39 Gestión Estratégica.....278

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Aseguramiento de la Calidad.....124
Ilustración 2 Distribución para el Aseguramiento de la Calidad 125

GLOSARIO

- ✓ **Competitividad Empresarial:** Hace referencia a la capacidad de una organización para crear e implementar estrategias que permitan ofrecer productos o servicios con mayor valor percibido que los de sus competidores, lo que permite retener y mejorar su posición en el mercado. Esta competitividad se sustenta en factores como la eficiencia, la innovación, el talento humano y la adaptabilidad al entorno (Porter, 1990). Desde esta perspectiva, las empresas que logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles tienen mayores probabilidades de perdurar y crecer a largo plazo.

- ✓ **PYMES Industriales:** Son unidades económicas que desarrollan actividades manufactureras, de transformación o producción a escala reducida o media, según criterios de número de empleados e ingresos anuales. En el contexto colombiano, se clasifican según el Decreto 957 de 2019, lo que permite establecer políticas diferenciales de apoyo y fortalecimiento (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). Estas empresas enfrentan limitaciones comunes como acceso a financiamiento, innovación tecnológica y formación gerencial, lo que impacta su competitividad.

- ✓ **Estrategias de Gestión:** Son mecanismos planificados y orientados a alcanzar objetivos organizacionales mediante una asignación eficiente de recursos y capacidades. Estas estrategias pueden enfocarse en áreas clave como la mejora de procesos, el liderazgo, la innovación y el talento humano. De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005), la estrategia no solo debe entenderse como una planificación previa, sino también como una pauta que puede emerger en respuesta a cambios del entorno y a aprendizajes internos.

- ✓ **Sector Industrial:** Comprende el conjunto de actividades económicas relacionadas con la transformación de materias primas en bienes y productos terminados, utilizando procesos mecánicos, químicos o tecnológicos. Este sector incluye subsectores como la industria manufacturera, la agroindustria, la metalmecánica, la industria química, entre otros. Es considerado un pilar fundamental para el desarrollo económico de un país, ya que impulsa la innovación, el empleo, la productividad y el crecimiento del PIB (CEPAL, 2020). Además, su capacidad de adaptación tecnológica y eficiencia productiva es clave para la competitividad nacional e internacional.

- ✓ **Responsabilidad Social Empresarial (RSE):** Es el compromiso voluntario que asumen las empresas para gestionar sus operaciones de manera ética y sostenible, considerando el impacto que generan en sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente y gobierno). La RSE va más allá del cumplimiento legal, integrando preocupaciones sociales, ambientales y éticas en la toma de decisiones empresariales (Carroll, 1999). Este enfoque contribuye no solo al bienestar de la sociedad, sino también al fortalecimiento de la reputación, la fidelización de clientes y la competitividad empresarial.

- ✓ **Ventaja Competitiva:** Se refiere a las características, recursos o capacidades que permiten a una empresa diferenciarse de sus competidores y generar un desempeño superior en el mercado. Esta puede manifestarse en menores costos, diferenciación de productos o servicios, innovación, calidad, atención al cliente, entre otros aspectos. Porter (1985) plantea que existen tres estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La sostenibilidad de esta ventaja depende de que los recursos que la sustentan sean valiosos, raros, inimitables y organizados adecuadamente (Barney, 1991).

- ✓ **La productividad:** Es un indicador económico que mide la eficiencia con la que se utilizan los recursos en un proceso productivo para generar bienes o servicios. Se expresa comúnmente como la relación entre la cantidad producida (output) y los insumos utilizados (input), como el trabajo, el capital o los materiales. Aumentar la productividad implica producir más con los mismos recursos o mantener el nivel de producción utilizando menos insumos (Chiavenato, 2009). En el contexto empresarial, una alta productividad se traduce en mayor competitividad, rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

- ✓ **Innovación:** Es el proceso de crear o mejorar significativamente productos, servicios, procesos o modelos de negocio, con el fin de generar valor y aumentar la competitividad de una organización. No se limita únicamente a la invención, sino que implica la implementación efectiva de ideas novedosas dentro del entorno empresarial (OCDE & Eurostat, 2018). La innovación puede ser tecnológica o no tecnológica, y es un factor clave para el crecimiento sostenido, la adaptación al cambio y la diferenciación en mercados altamente competitivos.

- ✓ **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** El compromiso que asumen las empresas de actuar de manera ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general. La RSC implica integrar voluntariamente consideraciones sociales, ambientales y éticas en la estrategia empresarial y en las operaciones del día a día (Comisión Europea, 2011). Esta visión promueve una gestión más consciente del impacto que tienen las decisiones empresariales sobre los distintos grupos de interés.

RESUMEN

La presente investigación aborda el análisis de la competitividad empresarial en la región Sabana de Occidente, tomando como caso de estudio a la empresa Celta Park. El estudio parte de comprender los factores que inciden en el desempeño competitivo empresarial de las organizaciones en contextos específicos.

Para ello, se basa en la identificación y análisis de los factores internos y externos que influyen en la competitividad empresarial de Celta Park, con el fin de proponer estrategias que contribuyan al desarrollo empresarial. Así mismo se utilizó el método cualitativo con un diseño de estudio de caso, recolectando información mediante entrevistas, análisis documental y observación directa.

El análisis muestra como evidencia que la empresa cuenta con ventajas competitivas como lo son la ubicación, infraestructura y capacidad operativa, pero se evidencian desventajas en la gestión del talento humano, la implementación de tecnología digital y la diversificación. Para fortalecer la competitividad de Celta Park es necesario implementar estrategias orientadas a la innovación, la formación personal y el aprovechamiento de oportunidades en el sector regional.

1. TÍTULO

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA SABANA OCCIDENTE (CUNDINAMARCA): UN CASO DE ESTUDIO

2. ÁREA, LÍNEA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA: Administración y Organizaciones.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión, emprendimiento, organizaciones sociales del conocimiento y aprendizaje.

PROGRAMA: Administración de Empresas.

TEMA: Desarrollo Organizacional

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El estudio realizado por Confecámaras y la ANIF muestra un panorama detallado sobre la situación de las MiPymes en Colombia, particularmente entre 2013 y 2021. A continuación, se resumen algunos puntos clave:

3.1.1 Permanencia y Crecimiento en el Mercado:

Únicamente el 18,4 % de las empresas lograron operar de manera continua en el mercado durante el período 2013-2021. De las cuales, un porcentaje significativo fueron microempresas (80,3 %), seguidas de pequeñas (13,9 %), medianas (4,3 %) y grandes empresas (1,5 %).

En cuanto al crecimiento, las microempresas mostraron la mayor capacidad de ascender a la categoría de pequeñas empresas (14,1 %), mientras que un 23,8 % de las pequeñas empresas crecieron a medianas, y un 19,4 % de las medianas alcanzaron el tamaño de empresas grandes.

3.1.2 Características del Crecimiento Empresarial:

Las empresas más jóvenes (de 3 a 5 años de existencia) tuvieron una mayor capacidad de crecimiento, con un 19,4 % logrando ascender de categoría.

Las sociedades y las empresas que están ubicadas en la región Caribe y Andina también presentaron un comportamiento destacado, con un porcentaje significativo de empresas en estas regiones alcanzando el crecimiento empresarial.

3.1.3 Informalidad y Registro Mercantil:

De las MiPymes en Colombia el (87%) están registradas activamente en la cámara de comercio, pero el sector servicios reporta una alta informalidad, especialmente entre las microempresas (20 %) y pequeñas empresas (16 %).

El sector servicios muestra un nivel elevado de informalidad, con un 16 % de las empresas operando sin registro mercantil.

3.1.4 Informalidad Laboral:

En el trimestre octubre-diciembre de 2022, el 84,5 % de la población ocupada en microempresas estaba en situación de informalidad. Las microempresas fueron las que presentaron la mayor proporción de empleo informal, seguida de las pequeñas (24,3 %), medianas (9,2 %) y grandes (5,0 %).

3.1.5 Condiciones del Mercado y Competitividad:

La competitividad en el sector industrial se ha visto afectada por factores como la contracción de la demanda debido a la pandemia, el aumento de los costos de insumos, combustibles y fletes, además de la violencia e inseguridad en el país.

A pesar de estos desafíos, se han creado estrategias públicas y privadas, como las alianzas público-privadas, para mejorar la competitividad empresarial y el desarrollo de cadenas productivas.

3.1.6 Estrategias para Mejorar la Competitividad:

Se ha identificado que las empresas con estructuras mejor definidas y de mayor tamaño, ya sea por crecimiento o por relaciones estratégicas, son más competitivas y tienen mejores condiciones para operar en el mercado.

Los anteriores estudios revelan que, aunque las MiPymes enfrentan importantes retos como la informalidad y la falta de competitividad, existen esfuerzos y estrategias para mejorar su desempeño, especialmente a través del crecimiento

estructural y el fortalecimiento de las alianzas público-privadas. A medida que las empresas crecen y profesionalizan su funcionamiento, tienen más probabilidades de mejorar su competitividad y mantenerse en el mercado.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las condiciones actuales de la competitividad empresarial de las Pymes del sector industrial de la provincia Sabana Occidente en Cundinamarca y sus oportunidades de gestión?

3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores internos que influyen en la competitividad de las Pymes del Sector industrial en Sabana Occidente?

¿Cuál es el estado actual de la competitividad de las Pymes del Sector Industrial en Sabana Occidente?

¿Qué oportunidades de mejora o estrategias de gestión pueden implementarse para fortalecer la competitividad del as Pymes del sector industrial en Sabana Occidente?

3. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las condiciones actuales de la competitividad de una empresa del sector industrial representativa de la provincia Sabana Occidente (Cundinamarca) y sus oportunidades de gestión para su fortalecimiento.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores internos que inciden en la competitividad empresarial en el contexto industrial.
- Determinar es el estado actual de la competitividad de la empresa objeto de estudio
- Formular acciones de mejora y estrategias de gestión para el mejoramiento de la competitividad de la empresa objeto de estudio

4. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 Estado del arte

Para determinar el estado del arte o los referentes para esta investigación se procedió a consultar en diferentes bases de datos como Google Académico a partir de palabras clave como: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, PYMES INDUSTRIALES, ESTRATEGIAS DE GESTIÓN.

En las consultas realizadas se incluyen los resultados de los repositorios de universidades de los cuales se eligieron cinco investigaciones a modo de referencia de las cuales 5 corresponde al contexto de aplicación nacional y 5 al contexto internacional.

5.1.1 Antecedentes nacionales

El primer referente es nacional considerado en la investigación corresponde al proyecto denominado Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana, para lo cual es necesario conocer e implementar conceptos, procesos y técnicas que les permitan garantizar en sus empresas una gestión efectiva, en función de las metas y objetivos a alcanzar, haciéndose mutuamente responsables tanto por la visión como por la estrategia de la organización, lo que llevo a analizar el liderazgo estratégico como factor de competitividad del Sector Industrial. El objeto de estudio fue analizar el liderazgo estratégico como factor de competitividad del Sector Industrial en la Región Caribe sobre el cual se analizaron variables como:

Factores Externos: Entre los factores externos que inciden en la formulación de la estrategia, se detallan: (Variables ambientales, accionista y la compañía matriz, los clientes y el mercado, proveedores y competidores).

Factores Internos: Son los componentes de la empresa a medida que genera valor, entre los que se encuentran: (metas, capacidades humanas, estructura organizacional, administración de la información y la cultura de la empresa). Las variables citadas anteriormente repercuten en las decisiones tomadas durante la formulación de la estrategia y a su vez reflejan el influjo de ellas. Las actividades emprendidas para atender las áreas constituyen la implementación de la estrategia. Para poder llevar a cabo el estudio se utilizó las cinco fuerzas de Porter: rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevas empresas entrantes, y amenaza de productos sustitutos. A continuación, se explica cada una de ellas:

- **Competencia entre productos sustitutos:** Están directamente vinculados ya que las alzas generalizadas en los precios en la prestación de servicios o en sus productos o limitar el valor agregado puede generar repercusiones en la demanda del producto.
- **Amenaza en la entrada de nuevos competidores:** La intensidad de esta amenaza se ve reflejada en los obstáculos de entrada y salida y de la reacción de los competidores ya instalados en el sector.
- **La rivalidad entre los competidores:** Se presenta entre las empresas del mismo sector buscando conseguir un mejor posicionamiento, contando con estrategias que lo impulsen a este logro.
- **El poder de negociación de los compradores:** Las empresas que actúan en el mercado de los outputs necesitas comercializar a través de distintos canales.
- **El poder de negociación de los proveedores:** Al actuar en el mercado inputs es necesario comprender el comportamiento de los proveedores a través del poder de negociación ya que esto influencia el aumento de precio o disminución de la calidad.

Para el desarrollo de este trabajo se tuvo en cuenta la metodología de la investigación mediante gestión documental, descriptiva y cuantitativa apoyado en el

análisis FODA, estadísticas comparativas para medir la competitividad y el desempeño.

Como resultado del estudio de Prieto Pulido (2017) indica que factores como la internacionalización, el gobierno e instituciones y la infraestructura juegan un papel importante para mejorar el rendimiento de las empresas del sector, además las empresas que cuentan con un liderazgo estratégico fuerte tienen mayor competitividad.

Para el estado del arte se tuvo en cuenta el siguiente estudio a nivel nacional: Factores relacionados a la innovación que afectan la competitividad en las PYMES industriales del sector químico de Cartagena, Colombia; en el cual se establece que la baja competitividad del sector industrial químico en Cartagena se debe a la escaza inversión en innovación empresarial y tecnológica, lo cual los limita a el desarrollo de nuevos productos, servicios o soluciones más eficientes, lo que llevo a proponer como objetivo Investigar los diferentes factores relacionados a la innovación que influyen la competitividad en las (PYMES) medianas y pequeñas empresas industriales del sector químico en Cartagena, Colombia; para lograrlo, se realizó una descripción del estado de la gestión y la innovación organizacional.

El objeto de estudio son las PYMES industriales del sector químico ubicados en Cartagena, sobre el cual se analizaron las siguientes variables: Factores de innovación organizacional como la demanda del mercado, las oportunidades tecnológicas y las circunstancias de apropiabilidad en su área específica, como señalan Arbussá, Bikfalvi y Valls (2004), las cuales influyen en el progreso empresarial.

La Gestión de la innovación contribuye a que las empresas surjan al implementar procesos que permitan mejorar tanto los productos y los servicios como la gestión interna de los procedimientos y recursos empresariales.

Se hace necesario que las pequeñas y medianas empresas requieren incorporar tecnologías de la información y comunicación (TIC) para que alcancen competitividad y rentabilidad posibilitando mayor eficacia en la disminución de costos, logrando un crecimiento continuo y sostenible.

Finalmente, la competitividad empresarial, se origina en las teorías desarrolladas por Michael Porter, establece las estrategias que producen ventajas competitivas para las organizaciones.

A partir de este estudio se maneja un método descriptivo con enfoque cuantitativo, utilizando encuestas aplicadas al sector químico para evaluar la gestión y la innovación organizacional. Como resultado general los hallazgos encontrados muestran que las PYMES con un mayor nivel de innovación organizacional presentan una competitividad más elevada haciendo un factor importante para mejorar el desempeño competitivo de las mismas. (Tapia et al., 2024)

Otro referente de estudio a nivel nacional es el Desarrollo de estrategias de gestión financiera y administrativa para la sostenibilidad empresarial, en el cual se establece que uno de los desafíos que las PYMES enfrentan es la sostenibilidad empresarial en un entorno dinámico y exigente por la falta de integración del ESG (ambiental, social y de gobernanza) afecta a la organización a nivel financiero y administrativo ya que no se plantean estrategias de manera efectiva.

Además, la falta de conocimiento de métricas claras y estandarizadas para evaluar el impacto real de ESG dificulta la implementación de acciones sostenibles. El objeto de estudio son las empresas colombianas como Grupo Sura, Nutresa y Davivienda, y en una muestra de 351 líderes empresariales sobre la cual se analizan las siguientes variables:

- Las prácticas de ESG implementadas, optimiza recursos, reduce costos operativos y mejora la competitividad, evidenciado en un crecimiento del 13,3% en ingresos y un aumento del 26,3% en ganancias operativas.
- Indicadores financieros gestionan recursos financieros de manera eficiente, controlar costos, adaptarse a cambios del mercado y considerar aspectos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones.
- Desafíos en la implementación de ESG La integración de prácticas sostenibles enfrenta desafíos como la escasez de recursos (37%), regulaciones (19.1%), y falta de conciencia sobre sus beneficios (25.1%). (López Yepes & Reyes Potosme, 2022, p. 270).

Este análisis busca identificar cómo la integración de prácticas ESG optimiza recursos, reduce costos operativos y mejora la competitividad de las empresas. Se realiza a partir del método mixto en donde se combinan revisión de la literatura, análisis de datos financieros y encuestas aplicadas a líderes empresariales. Como resultado general ESG resulto en un crecimiento del 13,3% en ingresos y un aumento del 26,3% en ganancias operativas, aun así, se identifican retos como la falta de métricas claras y recursos financieros limitados. Las empresas que adoptaron esas estrategias mejoraron la sostenibilidad empresarial y el desempeño económico.

En cuarta referencia se toma como documentación nacional: La innovación desde las tecnologías emergentes para la competitividad empresarial, en el cual se establece la baja incorporación tecnológica ya que no han adaptado la tecnología emergente de forma efectiva, por ende no cuenta con transformaciones digitales que le permitan posicionarse a algunas PYMES en el mercado porque tienen como precedentes barreras culturales y organizacionales, que dificultan la innovación y que llevo a trazar como objetivo analizar el papel de las tecnologías emergentes como elemento clave de innovación y competitividad en las organizaciones.

El objeto de estudio empresas que adoptaron tecnologías emergentes en sus procesos administrativos y operativos sobre las cuales se analizaron las siguientes variables: Integración de tecnologías emergentes juega un rol importante en las actividades administrativas y operativas. Innovación en los procesos administrativos y operativos se posiciona como un elemento esencial para el triunfo y la sostenibilidad de las empresas. (Ramos-Rivadeneira & Jiménez-Toledo, 2024).

A partir del método cualitativo y descriptivo, se analizan casos exitosos mediante metodología de la triangulación. Como resultados generales la implementación de tecnologías emergentes en las empresas mejora significativamente la eficiencia de los procesos, fortaleciendo su posición competitiva en el mercado. Los casos analizados demuestran que la innovación impulsa y contribuye a una mayor competitividad empresarial.

Finalmente, como última referencia nacional están Los factores que influyen en la cultura de la innovación de las empresas en Colombia, en el cual se establece que la débil cultura de la innovación y la falta de modelos claros para evaluarla, limita la capacidad de adaptación al cambio, lo que genera brechas en el liderazgo y gestión del conocimiento teniendo un impacto directo en la competitividad empresarial.

Esto llevo a trazar como objetivo identificar y analizar los factores que inciden en la cultura de la innovación dentro de las empresas colombianas, con el fin de comprender como estos elementos afectan la competitividad empresarial. El objeto de estudio son las empresas colombianas en los diversos sectores económicos centrándose en analizar como la cultura de la innovación se manifiesta y se desarrolla en estas organizaciones sobre la cual se analizaron variables como:

- Cultura de innovación la cual hace referencia al conjunto de valores, creencias, actitudes y prácticas que favorecen la generación de nuevas ideas, el aprendizaje continuo y la aceptación del cambio respondiendo de manera proactiva a las exigencias del mercado.

- Factores internos y externos que afectan la innovación en los cuales se destacan el liderazgo organizacional con influencia en la apertura al cambio y al riesgo, la gestión del talento humano buscando para retener mecanismos para retener el talento innovador y los recursos disponibles a nivel financiero, tecnológico y humano. En cuanto a los factores externos se ve afectada la innovación por el entorno político y económico, por las condiciones del mercado, el acceso a las redes de colaboración, la infraestructura del país o región y las normativas legales y regulatorias.
- Competitividad empresarial no depende únicamente de los factores económicos o del mercado sino de los aspectos culturales, organizacionales y humanos para poder generar una cultura de innovación sostenible.

A partir de la investigación se emplea un enfoque cuantitativo, utilizando modelos de meditación formativa y estructural.
Como resultado general la cultura de la innovación en las empresas colombianas está influenciada por múltiples factores, tanto internos como externos destacando la importancia de la gestión del conocimiento, el liderazgo organizacional y la capacidad de adaptación al cambio.

5.1.2 Antecedentes internacionales

El primer referente internacional considerando en la investigación corresponde al proyecto denominado The Relationship between Innovation and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses in the Industrial Sector: The Mediating Role of CSR en el cual, se establece que la creciente necesidad de innovación en las PYMES es importante para mejorar la competitividad, otro factor importante es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la falta de conocimiento y la limitada evidencia empírica genera que no se pueda potenciar los beneficios de las PYMES, lo que llevo a trazar como objetivo analizar el rol mediador de la responsabilidad

social empresarial (RSE) en la relación entre la innovación y el rendimiento de las PYMES industriales. El objeto de estudio fue PYMES en el sector industrial en España en donde se encuestaron 204 empresas sobre el cual se analizaron variables como:

- Innovación la cual mejora significativamente productos, servicios o procesos, adaptándose al entorno empresarial, aprovechando las nuevas oportunidades, mejorando la eficiencia y productividad.
- Rendimiento empresarial hace referencia a nivel de eficacia y eficiencia midiendo aspectos como la rentabilidad, productividad, participación en el mercado generando el valor sostenible.
- Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso voluntario con el desarrollo sostenible mejorando la imagen corporativa y la relación con los stakeholders, impacto positivo de la innovación, cultura organizacional y es un mediador estratégico entre la competitividad e innovación.

El método aplicado fue encuestas estructuradas a 204 empresas.
Como resultados generales la innovación afecta de manera positiva al rendimiento empresarial cuando se incorpora con la RSE.

El segundo referente es a nivel internacional considerado en la investigación corresponde al proyecto denominado Future Readiness of SMEs and Mid-Sized Companies: A Year On en el cual, se establece que la baja preparación digital para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno tecnológico y económico, falta de innovación continua, la dificultad para resistir las crisis económicas, la baja inversión en el talento humano y dificultades para acceder a capital y recursos necesarios para mantenerse competitivas y adaptarse a los retos actuales del mercado, lo que llevo a trazar como objetivo analizar la preparación futura (future readiness) de las PYMES y medianas empresas para identificar brechas, desafíos y oportunidades para mejorar su competitividad y crecimiento sostenible. El objeto de estudio fue

PYMES y empresas medianas a nivel global, con datos recogidos de múltiples sectores industriales y regiones.

Las variables que se tuvieron en cuenta son:

- Nivel de digitalización permite a las PYMES mejorar su eficiencia, acceder a nuevos mercados y adaptarse a los cambios.
- Capacidad de innovación permite que se destaque la empresa en mercados competitivos impulsando el crecimiento sostenible.
- Prácticas de sostenibilidad responde a las crecientes demandas y fortalece la imagen de la empresa.
- Resiliencia organizacional mantiene operaciones estables y aprovecha oportunidades en los entornos volátiles.
- Rendimiento empresarial indica una gestión eficaz y contiene una posición sólida en el mercado.

A partir del estudio los análisis cuantitativo y cualitativo las cuales se basan en encuestas con empresas, entrevistas y revisión de datos secundarios como resultados generales se encontró que la innovación y practicas sostenibles cuentan con mejor rendimiento, la innovación tecnológica, la cultura organizacional y las estrategias adaptativas es clave para la competitividad futura.

Otro estudio internacional que avala la teoría es SME Competitiveness Outlook 2020 en el cual, se establece que el impacto del confinamiento, la baja resiliencia financiera de las PYMES, la digitalización y su falta de conocimiento sobre cómo manejar la tecnología emergente, las dificultades en la cadena de valor y la limitada capacidad de respuesta ante la crisis llevo a que muchas PYMES tuvieran que verse en la obligación de cerrar sus negocios y que llevo a trazar como objetivo fue evaluar cómo estos factores impactaron a las PYMES y proponer medidas para mejorar su resiliencia. El objeto de estudio 4.467 PYMES de más de 130 países, sobre el cual se analizaron variables como:

- Resiliencia financiera en donde se propone contar con un colchón financiero para que en momentos de crisis se tenga como responder.
- Digitalización es importante lograr la adaptación en la empresa para mantener la continuidad del negocio.
- Acceso a cadenas de valor contar con redes de proveedores y clientes es importante para la oferta y demanda manejando una producción y comercialización eficiente.
- Capacidad de respuesta antes las crisis como el COVID, es necesario contar con estrategias agiles que permitan a las PYMES surgir en el mercado.

A partir del estudio se evidencia que el método utilizado fueron las encuestas multilingües y análisis documental. Los resultados generales muestran que las empresas que aplican las TIC's, se adaptan con mayor facilidad al cambio del entorno mejorando la gestión interna.

Para el estado del arte se tuvo como referente internacional el siguiente documento: SME Trade, GVCs and Competition en el cual se establece que la baja productividad sin mejoras en la eficiencia, los limitados accesos a los mercados internacionales por las barreras regulatorias, la falta de innovación y la digitalización insuficiente limita la integración en las cadenas de valor globales y la competitividad, dio como resultado proponer como objetivo analizar la influencia de la participación en GVCs en la competitividad de las PYMES industriales. El objeto de estudio son las PYMES industriales en países miembros de la OCDE. Sobre el cual se analizaron variables como:

- Productividad permite que las PYMES puedan ser competitivas en el mercado, aumentando el margen de ganancia y sostenerse en el mercado.
- Internacionalización brinda oportunidades de crecimiento y diversificación.
- Digitalización Permite la integración de cadenas globales y mejora la eficiencia de la empresa.

De esta forma el método utilizado es la gestión documental y el análisis macroeconómico. Como resultado general las Pymes integradas con las Cadenas Globales de Valor generan mayor productividad, resiliencia y acceso a la innovación.

Como último referente internacional se utilizó el documento Special Report on SME Competitiveness, en el cual se establece el acceso limitado financiero, la deficiencia en innovación tecnológica, la falta de formación del capital humano y el desempeño empresarial desigual, por ello se realiza el siguiente objetivo evaluar la eficacia de los programas europeos para apoyar la competitividad de las PYMES. El objeto de estudio es más de 1.500 PYMES en países de la Unión Europea. Sobre las cuales se analizaron las siguientes variables:

- Acceso a financiamiento para que las PYMES puedan crecer y mantenerse en el mercado es necesario que tengan solvencia económica para que puedan invertir en crecimiento, innovación y mejora continua.
- Innovación tecnológica es un factor clave para mejorar procesos, productos y servicios mejorando su capacidad competitiva.
- Formación del capital humano es importante para potenciar los resultados y competitividad.

Desempeño empresarial necesidad de apoyos focalizados para fortalecer la gestión del sector PYME.

De esta manera se utiliza como instrumento auditoria documental y análisis de indicadores. Como resultado general los programas implementados con la capacitación correcta mejoran la productividad y brinda oportunidad de acceder a nuevos mercados.

5.2 Marco teórico del proyecto

La competitividad empresarial hace referencia a la capacidad de una empresa para sostenerse en el mercado a través de ventajas diferenciadoras. Esta capacidad depende de múltiples factores tanto internos como externos, que se interrelacionan permitiendo que las empresas se adapten al entorno generando rendimiento superior a sus competidores. Esta competitividad cuenta con elementos como la innovación, la digitalización, la resiliencia organizacional, acceso a los mercados, desarrollo de capital humano y financiamiento.

Uno de los principales factores que afectan la competitividad en las PYMES es la innovación ya que con ella se crean nuevos productos o servicios adaptándolo a la tecnología; Según Becerra-Vicario et al. (2023) la innovación se potencia significativamente cuando cuenta con la Responsabilidad Empresarial generando un impacto positivo en el posicionamiento competitivo como una herramienta estratégica que integrada a los valores y objetivos de la organización.
Así mismo, la digitalización es un instrumento esencial para responder de forma ágil la demanda del mercado.
Por otra parte, la resiliencia, demuestra la capacidad de adaptación y recuperación de las organizaciones durante eventos adversos.

En el mismo sentido, las cadenas globales de valor y el acceso a mercados internacionales permiten oportunidad de crecimiento y mayor competitividad frente a los retos externos. Sin embargo, también requieren de capacidades organizacionales, logísticas y tecnológicas porque no todas las empresas lo poseen. A su vez el acceso al financiamiento y la disponibilidad de capital humano capacitado, también determinan la viabilidad de implementar mejoras en la empresa.

La competitividad empresarial en las PYMES industriales se define por la interrelación de las capacidades internas y externas. Factores como los ya mencionados anteriormente la innovación, la digitalización, la resiliencia, el acceso

a los mercados, los recursos financieros y el talento humano se deben analizar de manera conjunta dentro de la organización para tener un buen funcionamiento. En el caso de la provincia de Sabana de Occidente, comprender las variables como se interrelacionan permitirá diseñar estrategias concretas para fortalecer el desempeño de sus empresas industriales.

5.2.1 Competitividad Empresarial

La competitividad en el ámbito empresarial se refiere a la habilidad de una compañía de proporcionar productos o servicios que cumplen de forma más eficaz con las demandas del mercado que sus rivales. Dentro de las características más relevantes que definen la competitividad de una empresa se incluyen la productividad, la innovación, la responsabilidad social, el uso de tecnologías de la información y la excelencia en la administración.

La productividad es vista como uno de los elementos clave para la competitividad en el ámbito empresarial. Mora (Mora, 2024) sostiene que la productividad necesita ser potenciada con otros elementos, tales como adelantos tecnológicos y una administración eficaz, para potenciar su influencia en el aumento de la competitividad. Esta concepción se refuerza en la literatura sobre competitividad, resaltando la relevancia de no solo centrarse en la eficiencia en la producción, sino también en la actualización y adaptabilidad a un ambiente empresarial en constante cambio (Mora, 2024).

Además, la innovación desempeña un rol fundamental en la competitividad. Araujo-Asencios et al. (Araujo-Asencios et al., 2023) indican que la innovación, tanto en productos, procedimientos como en administración empresarial, se ha transformado en un elemento crucial para que las compañías sobresalgan en contextos de competencia. Este aspecto concuerda con las investigaciones llevadas a cabo por

Falcón et al. (Falcón et al., 2014), quienes sostienen que la habilidad para innovar es un marcador clave de competitividad, tanto en el ámbito empresarial como nacional, dado que influye en la competitividad global de una nación.

Asimismo, la responsabilidad social empresarial (RSE) ha sido incorporada como un elemento esencial en la competitividad. Las compañías que implementan acciones éticas no solo potencian su reputación pública, sino que también pueden lograr ventajas concretas como un incremento en la fidelidad del cliente y un rendimiento económico superior (Araujo-Asencios et al., 2023). Conforme el mercado se orienta hacia la sostenibilidad, las compañías que aplican estrategias de Responsabilidad Social Corporativa pueden distinguirse de sus rivales, captar nuevos consumidores y potenciar su rentabilidad a largo plazo (Araujo-Asencios et al., 2023) Esta propuesta es apoyada por Bazarán-Rueda et al. (Bazarán-Rueda et al., 2023), quienes enfatizan que las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa pueden sincronizarse con estrategias innovadoras que proporcionan una ventaja competitiva.

Actualmente, el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se ha vuelto un componente esencial para alcanzar la competitividad en el ambiente de negocios. De acuerdo con Bazarán-Rueda et al. (Bazarán-Rueda et al., 2023), la administración de la información y la innovación son esenciales para que las compañías puedan evaluar y potenciar de manera constante su competitividad en el mercado. Las Tecnologías de la Información y Comunicación no solo perfeccionan procedimientos, sino que también simplifican el intercambio de información y la toma de decisiones, lo que posibilita a las compañías atender con mayor rapidez las demandas del mercado, un elemento crucial en un mundo en el que los consumidores demandan agilidad y efectividad.

La excelencia en la administración, potenciada por competencias directivas eficaces, también establece la competitividad de la empresa. Las investigaciones de Saldaña et al. (Saldaña et al., 2024) subrayan que las competencias gerenciales,

tales como la toma de decisiones estratégicas, la organización eficiente y la administración del recurso humano, resultan esenciales para incrementar la competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las compañías con dirigentes adecuadamente capacitados suelen innovar más, ajustarse a las variaciones del mercado y mantener una comunicación interna más eficiente, lo que resulta en una superioridad competitiva frente a sus competidores (Saldaña et al., 2024).

Además de estos elementos, el entorno mundial contemporáneo, marcado por una elevada interconexión e interdependencia, exige a las compañías tener en cuenta la competitividad no solo a escala local sino también a escala mundial. De acuerdo con Unger (Mora, 2024), la exploración de mercados inexplorados y la adaptación a las condiciones de comercio mundial son esenciales para la supervivencia y expansión de cualquier compañía en un contexto económico en cambio.

5.2.2 Enfoques teóricos sobre la competitividad

La competitividad empresarial ha sido objeto de análisis desde diferentes enfoques teóricos, cada uno proporciona una perspectiva específica sobre cómo se establece y se evalúa este fenómeno en distintos contextos. A continuación, se tratan algunas de las perspectivas más significativas acerca de la competitividad en los negocios.
Una de las teorías económicas más tradicionales es la neoclásica, que sostiene que la competitividad se vincula esencialmente con elementos de eficiencia y productividad. De acuerdo con Pérez y Reynoso Pérez & Reynoso (2018), esta perspectiva posiciona a la compañía como un agente que potencia su beneficio a través de la optimización de recursos, persiguiendo siempre reducir gastos y potenciar sus beneficios en el sector comercial.

Adicionalmente a esta dirección, el modelo de ventaja competitiva de Michael Porter ha ejercido un efecto considerable en la definición de la competitividad en el ámbito empresarial. Ornelas (2005) subraya que este modelo pone de relieve la relevancia de los recursos y habilidades de una compañía, basándose en su estrategia de competencia. Es considerado esencial la adaptación de los recursos al entorno competitivo para generar beneficios sustentables. Porter presenta la idea de las "estrategias generales" —liderazgo en costos, diferenciación y enfoque— que las compañías pueden implementar para lograr este propósito.

La teoría de clústeres ha surgido como una perspectiva moderna, centrada en la competitividad a nivel regional. Mora et al. (2020) sostienen que la competitividad de las compañías en un clúster se ve afectada por elementos como la infraestructura institucional, las circunstancias del mercado y la interacción entre las empresas. Esta perspectiva admite que la cooperación y sinergia entre compañías en una misma ubicación geográfica puede propiciar innovaciones y eficacias que potenciarían la competitividad de la región en su totalidad.

De esta forma el concepto de competitividad sistémica añade valor a estas teorías, subrayando la relevancia de las relaciones entre empresas e instituciones. De acuerdo con Subiabre y Chacur (Subiabre & Chacur, 2015), esta perspectiva argumenta que la competitividad no se limita a las habilidades personales de cada compañía, sino también a cómo se incorporan en un sistema económico más extenso. Este enfoque propone que el establecimiento de redes de colaboración entre compañías, junto con la conexión con entidades de respaldo, es esencial para potenciar la competitividad en la región.

Por otro lado, la responsabilidad social de las empresas (RSE) ha obtenido un mayor reconocimiento como un elemento esencial de la competitividad. Azua (2007) propone que las compañías que incorporan estrategias de Responsabilidad Social Corporativa en su esquema de negocios no solo potencian su reputación e imagen,

sino que también pueden ganar ventajas competitivas mediante la lealtad del cliente y la generación de valor a largo plazo. Además, el estudio de Ahoña-Tigre y Freire Ahoña-Tigre & Freire (2022) evidencia que la puesta en marcha de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa tiene un efecto beneficioso en la competitividad de las empresas, insinuando que un enfoque ético puede ser un factor distintivo en el mercado contemporáneo.

Por otra parte, la competencia mundial también ha modificado el escenario estratégico de las compañías. Mortimore y Peres Mortimore y Peres (2001) proponen que la globalización y la inclinación hacia un mercado global exclusivo demandan una constante adaptación de las empresas para preservar su importancia y competitividad. Esta perspectiva subraya la importancia de que las compañías no solo se concentren en su mercado local, sino que también elaboren estrategias que tomen en cuenta la competencia a nivel mundial y las posibilidades que brinda el entorno mundial.

Los esquemas para evaluar la competitividad también son un elemento crucial de la teoría. Villalva (2023) señala que, considerando que la competitividad es un constructor de múltiples dimensiones, es necesario aplicar métodos estrictos para su valoración desarrollando indicadores que engloben elementos tanto cualitativos como cuantitativos de la competitividad para ofrecer una perspectiva integral del desempeño emprendedor.

En definitiva, el incremento en la intersectorial en los estudios de competitividad sugiere la incorporación de instrumentos de administración y tácticas de innovación. De acuerdo con Nequis et al. (Nequis et al., 2020), la implementación de paradigmas novedosos como la innovación tecnológica se está transformando en un factor crucial para la competitividad de las compañías, particularmente en un contexto donde la adaptación a las rápidas transformaciones tecnológicas es vital para la supervivencia en el mercado.

5.2.3 Principales factores e indicadores de medición de la competitividad

La evaluación de la competitividad en el ámbito empresarial endógeno es un asunto vital en el estudio económico y corporativo, y se fundamenta en varios factores e indicadores que facilitan la valoración del rendimiento de una empresa en un ambiente de competencia. Estos factores e indicadores pueden clasificarse en diversas categorías que incluyen desde elementos internos de la compañía hasta consideraciones de su ambiente de operación. A continuación, se describen los factores e indicadores clave para evaluar la competitividad de los negocios endógenos.

La productividad es uno de los elementos más sobresalientes, vista como un factor crucial para la competitividad. Mora (2024) enfatiza que la productividad no solo representa una cifra de la producción por unidad de entrada, sino que también muestra la habilidad de las compañías para gestionar sus recursos de manera eficaz.

Otro elemento crucial es la innovación, que ha estado íntimamente vinculada con la competitividad de los negocios. De acuerdo con Falcón et al. (Falcón et al., 2014), la habilidad para innovar en productos, procesos o modelos de negocio es crucial para mantener la relevancia de las empresas en un mercado cada vez más competitivo.

La calidad de la administración también tiene un rol fundamental en la competitividad en el ámbito endógeno. Las compañías que cuentan con competencias directivas eficaces suelen ser más competitivas. Saldaña et al. (2024) analizan el impacto directo de las competencias gerenciales en la habilidad de una empresa para ajustarse a las variaciones en el mercado y optimizar su desempeño. Otro componente que puede impulsar la competitividad es la asociatividad en los negocios. López (2021) sostiene que las asociaciones y redes de colaboración entre

compañías facilitan la distribución de recursos, el acceso más eficiente a la tecnología y el incremento de la eficiencia en las operaciones.

La responsabilidad social empresarial (RSE) también empieza a ser considerada un elemento clave en la competitividad en el entorno endógeno. Araujo-Asencios et al. (2023) resaltan que las compañías que aplican medidas de sostenibilidad y responsabilidad logran una mejor reputación pública y la lealtad de sus clientes.

Una variable adicional que es relevante es la obtención de financiación. Bazarán-Rueda et al. (2023) destacan que la habilidad de las compañías para conseguir financiación apropiada puede impactar su competitividad, posibilitando inversiones en tecnología, formación, recursos humanos e infraestructura generando la probabilidad a las compañías incrementar su eficacia y, por ende, su competitividad. El contexto macroeconómico en el que la compañía desarrolla sus operaciones también juega un papel crucial en su competitividad. Suárez et al. (2024) resaltan la relevancia de factores como la estabilidad financiera, la normativa gubernamental y la magnitud del mercado. Estos elementos establecen las circunstancias en las que las compañías pueden funcionar y su habilidad para expandirse en sus correspondientes sectores.

En última instancia, la capacidad de adaptación o modificación de la empresa ante las fluctuaciones en el mercado, la competencia o los gustos de los consumidores, también es vista como un indicador esencial de competitividad. Este factor posibilita a las compañías no solo subsistir, sino florecer en un ambiente fluctuante.

5.2.4 Pymes: Principales tipologías y características

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son un elemento crucial en la estructura económica de numerosos países, y su definición y categorización son

esenciales para comprender su función y retos en el mercado. A continuación, se examinan los rasgos y tipos principales de las Pymes, fundamentados en diversas referencias académicas de relevancia.

5.2.5.1 Tipologías de las Pymes

Las Pymes pueden clasificarse en función de varios criterios, siendo los más comunes el tamaño en términos de empleados y volumen de ventas. Según el criterio de tamaño, las Pymes se agrupan principalmente en:

1. **Microempresas**: Generalmente se definen como aquellas que tienen menos de 10 empleados y un volumen de ventas limitado. Estas empresas reportan gran flexibilidad y ritmos de innovación menos uniformes debido a la escasez de recursos Granda & Muñiz (2019).
2. **Pequeñas empresas**: Usualmente, estas empresas emplean entre 10 y 50 personas. Pueden enfrentar retos similares a las microempresas, pero suelen tener un poco más de recursos y capacidad para implementar estrategias de crecimiento y competitividad (Figueroa-Soledispa et al., 2022).
3. **Medianas empresas**: Estas tienen entre 51 y 250 empleados y funcionan con una estructura organizativa más robusta. Suelen ser más formales en sus procesos de gestión y pueden acceder a financiamiento en mejores condiciones (Ortiz-Choez et al., 2024).

5.2.5.2 Características de las Pymes

Algunas de las características definitorias de las Pymes son:

1. **Agilidad y capacidad de adaptación:** Las Pymes suelen ser más dinámicas en comparación con las grandes corporaciones, lo que les facilita ajustarse rápidamente a los cambios en el mercado y a las preferencias de los

consumidores. Esto resulta especialmente importante en contextos de inestabilidad económica y tecnológica.

2. **Acceso limitado al financiamiento**: Según Oliva et al. (Oliva et al., 2018), de acuerdo con investigaciones, las Pymes a menudo se encuentran con obstáculos para obtener capital, lo que restringe su posibilidad de invertir en innovaciones y en su crecimiento. Esta situación es más evidente en sectores donde el talento humano y la tecnología son esenciales.

3. **Escasez de recursos humanos**: Generalmente, las Pymes disponen de equipos más pequeños, lo que puede provocar un exceso de trabajo para los empleados y restringir la especialización en áreas claves como marketing, finanzas y desarrollo de productos. Esta restricción también puede limitar la integración de tecnologías avanzadas y la implementación de estrategias más complejas.

4. **Capacidad de Innovación**: Pese a los desafíos para innovar debido a la falta de recursos, muchas Pymes han mostrado ser núcleos de creatividad, utilizando su flexibilidad y comprensión del mercado local para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. Están comenzando a adoptar estrategias de marketing digital para aumentar su visibilidad y alcance.

5. **Responsabilidad social**: Un número creciente de Pymes ha empezado a integrar prácticas de responsabilidad social en su modelo operativo, lo que no solo mejora su reputación ante los clientes, sino que también fortalece su competitividad en el mercado. Esta tendencia es especialmente evidente en sectores donde la sostenibilidad es apreciada por los consumidores.

6. **Impacto en el empleo**: Las Pymes en países en desarrollo son responsables de una parte considerable del empleo total. Según Ortiz-Choez et al. (Ortiz-

Choez et al., 2024), un país como Ecuador, por ejemplo, representan más del 80% de las empresas, ofreciendo oportunidades laborales vitales y apoyando el crecimiento económico local.

5.2.6 Retos y Oportunidades

Las Pymes enfrentan numerosos desafíos. Algunos de estos son la competencia desleal de las grandes empresas, la dificultad para acceder a mercados internacionales y la necesidad de realizar inversiones constantes en formación y desarrollo del personal.

Sin embargo, a pesar de estos obstáculos, hay un creciente interés en el fortalecimiento de las Pymes como propulsores de la economía. Se están llevando a cabo estrategias de apoyo gubernamental en diversos países latinoamericanos para promover su crecimiento, lo cual es fundamental para la disminución de la pobreza y la mejora de la competitividad en la región. (Escobar et al., 2018).

Asimismo, la incorporación de herramientas tecnológicas de información ofrece una ocasión especial para que las pequeñas y medianas empresas modernicen sus procesos y amplíen su clientela (Ortega et al., 2023). No obstante, una correcta ejecución de estas herramientas exige formación y ajuste, lo cual puede representar un desafío para numerosas firmas en el sector.

5.2.7 Importancia Social y Económica de las Pymes

La relevancia social y económica de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se presenta de varias formas, siendo su influencia esencial tanto en el progreso local como en el crecimiento económico a nivel global. A través de diversos

estudios, se destacan diferentes elementos que demuestran cómo las Pymes juegan un papel importante en la economía y en la sociedad.

5.2.7.1 Importancia Económica de las Pymes

1. **Creación de empleo**: Según Tenesaca et al. (Tenesaca et al., 2023), las Pymes son cruciales para la creación de puestos de trabajo, generando cerca del 32. 38% del empleo total registrado en Ecuador. En numerosos países, estas entidades representan entre el 70% y el 80% del empleo formal, consolidándose como bases fundamentales para la economía.

2. **Impacto en el Producto Interno Bruto (PIB)**: Las Pymes también desempeñan un papel significativo en el PIB de las naciones. Mieles et al. (Mieles et al., 2021) señalan que las MIPYMES son uno de los pilares más relevantes en la economía ecuatoriana, fomentando su desarrollo tanto económico como social. Varios estudios sugieren que estas empresas aportan considerablemente al PIB en distintos países, a menudo superando el 50% en ciertas áreas, lo que destaca su función en el crecimiento económico.

3. **Diversificación de la economía**: Las Pymes ayudan a diversificar la estructura económica al ofrecer una extensa variedad de productos y servicios. Ángel y Urbano (2019) resaltan que su flexibilidad les permite reaccionar rápidamente a las variaciones en la demanda del mercado, lo cual es crucial para la innovación y el desarrollo económico. Asimismo, la presencia de Pymes en diversos sectores protege la economía de las fluctuaciones que pueden afectar a sectores más grandes y consolidados.

4. **Innovación y competitividad**: La innovación es un factor clave que brinda a las Pymes la oportunidad de competir eficazmente en el mercado

estableciendo estrategias para diferenciarse y mejorar sus ofertas. Según Mieles et al. (Mieles et al., 2021), la habilidad para innovar se convierte en un aspecto fundamental para las Pymes que buscan mantenerse competitivas en un panorama empresarial en constante evolución.

5.2.7.2 Importancia Social de las Pymes

1. **Fomento del desarrollo local**: Las Pymes son esenciales para el avance de las comunidades locales. Granda y Muñiz (2019) indican que su estructura les permite enfocarse en satisfacer las demandas de sus mercados locales, contribuyendo así al progreso social y económico de sus áreas empleando insumos y mano de obra locales, lo que fomenta la circulación de capital dentro de sus comunidades.

2. **Empoderamiento empresarial**: Las pequeñas y medianas empresas no solo crean puestos de trabajo, sino que también estimulan la iniciativa emprendedora. El respaldo y los logros de las Pymes pueden favorecer el avance del negocio local, creando un entorno en el que las personas están inspiradas para comenzar sus propias empresas (Cisneros, 2021).

3. **Aportación a la equidad de género**: Un número creciente de Pymes es administrado por mujeres emprendedoras, lo cual es crucial para fortalecer la igualdad de género en el ámbito laboral. La participación femenina en la gestión y en la propiedad de negocios ayuda a mejorar la equidad en la distribución de las oportunidades económicas y a disminuir las diferencias de género en el empleo (Camino et al., 2021).

4. **Responsabilidad social y sostenibilidad**: Un número cada vez mayor de Pymes se están volviendo más conscientes de su impacto social y están implementando prácticas de responsabilidad social empresarial. Araujo-

Asencios y sus colegas han indicado que estas iniciativas generan beneficios no solo para las empresas, sino además para la comunidad al abordar cuestiones locales y fomentar una economía más ecológica. La incorporación de la responsabilidad social empresarial en las operaciones diarias de las Pymes se está transformando en una expectativa fundamental para los consumidores.

A pesar de su relevancia, las Pymes se enfrentan a considerables obstáculos. Según el artículo de Cisneros, muchas de ellas encuentran dificultades para acceder a financiamiento, lo que limita su capacidad de crecimiento lo que puede impactar su viabilidad a largo plazo.

Para aumentar la relevancia social y económica de las Pymes, es crucial desarrollar políticas públicas que apoyen su avance enfocándose en facilitar el acceso a financiamiento, impulsar la innovación y la formación, y proporcionar un marco regulatorio que favorezca su expansión (Tenesaca et al., 2023; Mieles et al., 2021).

5.2.8 Estrategias para el fortalecimiento de la competitividad empresarial

El fortalecimiento de la competitividad empresarial es crucial para que las organizaciones puedan adaptarse a un entorno de negocios que cambia rápidamente y enfrentar de manera efectiva a la competencia. Las empresas pueden implementar diversas estrategias para crear ventajas competitivas y mejorar su rendimiento. A continuación, se presentan algunas de las principales estrategias de fortalecimiento de la competitividad empresarial, apoyadas por referencias académicas pertinentes.

1. Estrategia de Innovación

La innovación es clave para aumentar la competitividad. Cros san y Apaydın (2010) afirman que no solo mejora la calidad de bienes y servicios, sino que también ofrece una ventaja competitiva sostenible. Adoptar un enfoque estructurado hacia la innovación ayuda a las organizaciones a adaptarse a las nuevas demandas del mercado, perfeccionar sus procesos y desarrollar productos singulares que se ajusten mejor a los requerimientos de los consumidores.

2. Estrategias de Diversificación

La diversificación de productos y servicios es otra estrategia efectiva mencionada por Budiarto et al. (Budiarto et al., 2022). Al diversificar sus líneas de productos, las empresas pueden mitigar riesgos asociados con la dependencia de un único producto o mercado permitiendo explorar nuevas oportunidades de crecimiento, aumentar su base de clientes y mejorar su rentabilidad.

3. Orientación hacia el Mercado

La orientación hacia el mercado abarca la habilidad de una empresa para captar y reaccionar adecuadamente a las exigencias de sus clientes. Correia et al. (2020) indican que tener una fuerte inclinación al mercado ofrece a las empresas una ventaja competitiva, ya que les permite ajustar sus productos y servicios a las necesidades que van transformándose de los consumidores. Implementar mecanismos de retroalimentación y realizar estudios de mercado puede ser beneficioso para identificar oportunidades emergentes y ajustar la estrategia apropiadamente.

4. Formalización de Estrategias de Gestión

Lestari et al. (2020) sostienen que la formalización en la gestión empresarial puede resultar en un mejor rendimiento organizacional. Esto implica adoptar prácticas

como la planificación estratégica y la gestión del desempeño. Al establecer sistemas formales, las organizaciones pueden garantizar una alineación más eficaz de sus recursos y la ejecución de sus estrategias, lo que resulta fundamental para preservar ventajas competitivas.

5. Desarrollo de Capacidades Organizativas

Crear y preservar capacidades organizativas es vital para el éxito sostenido. Ekkaphol y Wichitsathian (2024) señalan que las capacidades vinculadas a la gestión estratégica y la adaptación a cambios en el entorno son elementos cruciales para la competitividad de las empresas fomentando una cultura de aprendizaje constante puede fortalecer la habilidad de la organización para innovar y ajustarse a los cambios del mercado.

6. Implementación de Tecnología

La incorporación de tecnologías avanzadas y la digitalización de procesos pueden incrementar la eficiencia operativa y la competitividad. Wang et al. (2022) destacan que integrar el comercio electrónico y otras tecnologías en las operaciones comerciales proporciona ventajas competitivas, como mayor accesibilidad y eficiencia en la atención al cliente.

7. Colaboración y Redes

La cooperación con otras compañías y entidades puede aumentar la competitividad. De acuerdo con Haseeb et al. (Haseeb et al., 2019), establecer redes facilita el intercambio de recursos y el acceso a experiencia especializada, lo que a su vez mejora la capacidad de innovación generando nuevas oportunidades que no se podrían explorar de manera individual.

8. Sostenibilidad y Responsabilidad Social

La implementación de acciones sostenibles y de responsabilidad social puede ser una ventaja competitiva notable. Según Abdulwase et al. (Abdulwase et al., 2021), las compañías que incorporan tácticas de sostenibilidad pueden atraer más a consumidores que aprecian la ética empresarial. La adopción de políticas medioambientales y sociales fortalece la imagen de la marca y puede incrementar la fidelidad de los clientes.

9. Evaluación y Adaptación Continua

La revisión constante de estrategias y la observación del entorno competitivo son esenciales para que las empresas se mantengan pertinentes. Dvorský et al. (2020) destacan la relevancia de hacer estudios de mercado y competencia de forma regular, lo que permitirá ajustar las tácticas cuando sea necesario.

10. Precios Competitivos

La creación de estrategias de precios es crucial para asegurar la competitividad en el mercado. Chen (2023) señala que las estrategias de precios pueden tener un impacto importante en la percepción del valor por parte de los clientes y en la elección de compra. Las empresas deben equilibrar la necesidad de ser competitivas en cuanto a precios con la calidad de sus productos y servicios.

5.3 Marco normativo o jurídico

Para el presente trabajo es de vital importancia tener en cuenta la normatividad vigente que regulan los procesos de competitividad empresarial, desarrollo

industrial y el funcionamiento de las MYPES en Colombia. Para el desarrollo de este estudio la normatividad se presentará en el marco de la jerarquización de la pirámide de Kelsen, iniciando por la constitución Política y continuando con las leyes, decretos y documentos de la política pública, constituyendo un marco jurídico que respalda la formulación del diagnóstico y estrategias propuestas.

- Constitución Política de Colombia Julio (1991)

Objetivo de la norma: La constitución política de Colombia es la ley suprema que establece principios fundamentales del desarrollo económico, social y empresarial en Colombia. En el artículo 333 "La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos que establezca la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades." En este artículo se evidencia la libertad que tiene la empresa, la competitividad y el libre desarrollo económico bases fundamentales en la evaluación de los parques empresariales.

- Ley 489 de 1998 – Organización y funcionamiento de las entidades del Estado (diciembre de 1998).

Objetivo de la norma: Legaliza el funcionamiento de la administración pública y la organización entre los niveles del gobierno. En el artículo 3 el principio de coordinación: "Las entidades de la administración pública deben actuar en forma coordinada para el logro de los fines del Estado." Este principio es importante para la gestión de competitividad empresarial, dado que implica el acoplamiento entre el gobierno nacional, regional y local, así como entre los sectores públicos y privados.

- Ley 590 de 2000 – Ley MiPymes (julio de 2000)

Objetivo de la norma: Promover el desarrollo de las PYMES aumentando su competitividad y capacidad productiva.

Artículo 1: "La presente Ley tiene por objeto establecer un marco jurídico e institucional que fomente el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas

empresas (MIPYMES)...”. Este marco es principal para el estudio, ya que su atención se centra en el análisis de las PYMES del sector industrial de Sabana de Occidente.

- Ley 1955 de Mayo 2019 – Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”

Objetivo de la norma: Establece un plan de acción del gobierno en materia de desarrollo económico, infraestructura, innovación y competitividad.

Artículo 46 – Pacto por la productividad y la equidad: “Promover el desarrollo empresarial, mejorar la productividad y competitividad del aparato productivo nacional, y fomentar la innovación como eje del crecimiento.” Esta ley contempla que la competitividad empresarial no solo se basa en la eficiencia operativa, sino en la capacidad de innovar y acoplarse a los desafíos del entorno global. La innovación se convierte en un pilar estructural del crecimiento económico siendo relevante para las Pymes industriales, las cuales pueden fortalecer sus modelos de negocio adaptándose a la digitalización.

- Ley 2069 de Diciembre 2020 Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia

Objetivo de la norma: Impulsar el emprendimiento con un entorno normativo favorable, la inclusión productiva y el uso estratégico de las TICS. Prescripciones relevantes del Articulo 10:“Se promoverá la creación de zonas de desarrollo empresarial e innovación como mecanismos para dinamizar el crecimiento económico en territorios con baja industrialización”. Este mandato fomenta la creación de espacios que promueven el crecimiento empresarial.

- CONPES 3866 de Junio 2016 – Política Nacional de Desarrollo Productivo

Objetivo de la norma: Implementar nuevas estrategias para maximizar la productividad de la economía del país. Sección 3.3 – Desarrollo productivo regional:

“Se debe fomentar el desarrollo de infraestructura productiva, como los parques industriales, que faciliten la concentración de empresas, la logística compartida y los servicios de apoyo.”

5. Hipótesis general de investigación.

¿Cuáles son las condiciones actuales de la competitividad empresarial de las Pymes del sector industrial de la provincia Sabana Occidente en Cundinamarca y sus oportunidades de gestión?

Las pymes del sector industrial de la provincia sabana de Occidente presenta un nivel de competitividad empresarial limitado ya que cuenta con debilidades que se enfocan en los factores internos como la innovación, gestión administrativa y tecnológica, por otro lado, existen oportunidades de mejora mediante estrategias de integración regional, capacitación y uso de tecnología emergentes.

6.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores internos que influyen en la competitividad de las Pymes del Sector industrial en Sabana Occidente?

La competitividad de la empresa industrial estudiada en Sabana Occidente depende en mayor medida de la capacidad de gestionar e innovar sus recursos internos (talento humano, procesos y tecnología) que de las condiciones externas del mercado; por tanto, si la organización refuerza sus procesos de gestión e incorpora estrategias de innovación, su nivel de competitividad se incrementará de manera significativa frente a otras empresas del sector industrial en la región.

¿Cuál es el estado actual de la competitividad de las Pymes del Sector Industrial en Sabana Occidente?

Los factores internos influyen de manera significativa en la competitividad de las PYMES del sector industrial son la capacidad de innovación, la eficiencia en la gestión empresarial y la adaptación tecnológica, pero se logra evidenciar la baja inversión en innovación, limitada capacitación del talento humano y escasa colaboración de redes de integración.

¿Qué oportunidades de mejora o estrategias de gestión pueden implementarse para fortalecer la competitividad del as Pymes del sector industrial en Sabana Occidente?

La implementación de estrategias de fortalecimiento como formación empresarial, el acceso a la tecnología y el desarrollo de alianzas con otras entidades puede mejorar la competitividad de las PYMES del sector industrial de sabana de Occidente.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Enfoque y tipo de investigación

Esta investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, dado que se busca profundizar en la percepción, procesos internos y características organizacionales de la empresa seleccionada. Se empleará como estrategia el estudio de caso único, el cual permite un análisis detallado de las condiciones específicas de la organización, lo que facilita comprender los factores que afectan su competitividad y proponer estrategias de mejora desde la gestión.

El tipo de investigación es descriptiva y exploratoria: descriptiva porque identifica las condiciones actuales de la competitividad empresarial, y exploratoria porque busca reconocer oportunidades de mejora y proponer lineamientos estratégicos.

7.2 Diseño de la investigación

El diseño metodológico se centrará en la selección de una empresa del sector industrial en Sabana Occidente. Su elección se basó en la relevancia que tiene en la región enfocándose en el análisis detallado y profundo de un solo caso, para obtener una visión exhaustiva de los factores internos y externos.

La empresa esta ubicada en el municipio de Funza, Cundinamarca, a 2,5 km de Siberia y a solo 7 km de Bogotá, este parque industrial de gran tradición en la zona (fue inaugurado en 1998) hoy reúne en más de 140 hectáreas a 305 empresas en operación; población que incluye diferentes sectores económicos como, industria, alimentos, farmacéuticos, logística, servicios, entre otros.

Bajo la dirección de la Asociación de Copropietarios, este complejo hoy ejerce un liderazgo Ambiental, Logístico y de Conocimiento; pilares que sustentan la labor en desarrollo.

Para este estudio aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando como participantes a directivos y jefes de área que tienen acceso y conocimiento directo de los procesos internos de la organización. La muestra estuvo compuesta por 6 personas, pertenecientes a diferentes áreas funcionales estratégicas de la empresa (producción, talento humano, marketing, finanzas, operaciones y dirección general).

7.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis de este estudio es el nivel de competitividad de la ‘Empresa de la región Sabana de Occidente, a través del análisis de esta empresa se pretende analizar los factores internos de la empresa como la competitividad organizacional, la estrategia de innovación, la gestión del talento. Los estudios obtenidos se podrán

generalizar y ser un referente para otras empresas que manejen características similares en el sector industrial.

Este proyecto se basa en la competitividad organizacional la cual es la capacidad de sostenerse y crecer en un mercado tan competitivo. Se abordaron factores como la gestión empresarial, innovación, estrategia, talento humano y posicionamiento en el mercado, permitiendo establecer relaciones entre las prácticas internas y el desempeño competitivo.

7.4 Fuentes de información y métodos de recolección de datos

Se emplearon entrevistas semiestructuradas dirigidas a los directivos mencionados. El instrumento incluyó preguntas abiertas sobre aspectos estratégicos, operativos, de marketing, calidad, sostenibilidad, tecnología y cultura organizacional. Esta información fue complementada con análisis documental y observación directa.

Tabla 1 Encuesta

PREGUNTAS	OPCIONES
Caracterización	Edad, Género, Nombre de la empresa, Cargo, Municipio, Tiempo en el mercado, Clasificación
Gestión empresarial	Planeación estratégica, Inteligencia de mercados,
Producción	Proceso de producción, Aprovisionamiento, Mantenimiento, Investigación y Desarrollo
Operación y Gestión del Servicio	Atención y servicio al cliente, Diseño, Innovación e Implementación del servicio, Gestión de proveedores e intermediarios
Calidad	Modelo de Calidad, Sostenibilidad
Gestión del Marketing y Comercialización	Planeación estratégica del marketing, Estrategias de marketing y políticas comerciales, Estrategias y proceso de venta, Productos y Servicios, Canales de comercialización e Intermediarios del marketing, Promoción y comunicación digital
Estrategia de Gestión Financiera	Planeación Financiera, Indicadores Financieros, Solvencia, Gestión Financiera

Gestión de Recursos Humanos	Selección y Contratación, Capacitación y Desarrollo del personal, Políticas de remuneración, compensación y reconocimiento, Clima laboral
Gestión Ambiental	Sostenibilidad, Protección del medio ambiente y compensación ambiental,
Tecnología y Sistemas de Información	Infraestructura tecnológica y de seguridad, Canales y herramientas de comunicación, Transformación Digital

La entrevista se realiza a directivos y jefes de área con el fin de tener información de primera mano, para poder analizar el comportamiento de los factores internos como lo es la planeación estrategia, su logística, las políticas internas evidenciando las falencias de la compañía.

7.5 Procedimientos de análisis de datos

Para los datos cualitativos y cuantitativos se tendrá como insumo el cuestionario aplicado en el marco de la entrevista a directivos donde se categorizan las respuestas en torno a los pilares de la competitividad como lo son:

- Análisis de la gestión empresarial 67%: Requiere mejoras en la planeación estratégica ya que al hacerlo se tendrá una visión más clara y coherente del rumbo organizacional.
- Operación y gestión del servicio 83%: Este desempeño está alineado con la satisfacción del usuario y la fidelización del cliente.
- Aseguramiento de la calidad 50% Es el componente más débil, es necesario implementar un sistema más riguroso.
- Gestión de mercadeo y comercialización 69% es necesario fortalecer las estrategias digitales para aumentar la competitividad.
- Estrategia de gestión financiera 83%: Cuenta con una estructura financiera sólida lo cual es clave para la sostenibilidad.

- Gestión de recursos humanos 88%: Es una fortaleza significativa, cuenta con buenas prácticas en el talento humano en procesos de selección, capacitación, entre otros.
- Gestión ambiental 74,29%: Se identifican oportunidades de mejora implementando estrategias de economía circular o eficiencia energética.
- Tecnología y sistema de la información 60%Es importante invertir en la digitalización y transformación tecnológica.

8. CAPITULO I: FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO INDUSTRIAL.

En este capítulo se ahondarán en los factores internos de la organización que influyen en la competitividad empresarial en el sector industrial. Estos factores son claves para entender como las empresas logran ser competitivas en un entorno dinámico y como las estrategias implementadas impactan directamente su desempeño. El análisis de la medición de la competitividad se basa en factores internos como la gestión de recursos, la innovación, la eficiencia operativa y la calidad de los servicios ofrecidos.

Por medio de este capítulo se explicarán los factores y las variables clave que hacen parte del modelo de competitividad adaptado en el sector industrial de la región. De esta forma se adaptarán los conceptos del artículo “Factores y variables de la competitividad empresarial” al contexto de la empresa objeto de estudio, evaluando su aporte para el análisis del sector industrial.

La organización es una empresa del sector industrial la cual está ubicada en la provincia Sabana de Occidente. Esta empresa lleva más de cinco años en

funcionamiento, lo que le ha permitido consolidarse en el mercado. A lo largo de la trayectoria la empresa ha experimentado un crecimiento en su producción y en la expansión de servicios creando amplias oportunidades laborales conllevando a un impacto positivo en la comunidad, ya que ofrecen productos y servicios que benefician las empresas locales y los consumidores.

Además la estructura organizacional, está conformada por un equipo directivo y operativo altamente especializados, organizándose en áreas claves como producción, logística y ventas.

Con respecto a la medición de competitividad, se tomaron en cuenta los factores y las variables presentadas en el artículo “Factores y Variables de la Competitividad Empresarial”, el cual establece indicadores clave para evaluar la competitividad empresarial, estos factores incluyen:

- Gestión estratégica: Planificación y toma de decisiones dentro de la organización.
- Gestión de procesos: Eficiencia operativa y de producción
- Innovación y tecnología: Introducción de nuevas tecnologías o mejorar procesos existentes
- Calidad del servicio: Analizar la satisfacción del cliente y la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Recursos humanos: competencia, motivación y productividad de los empleados.

Tabla 2 Cuadro Clasificado

FACTOR	VARIABLES	SOPORTE DE LA INFORMACION

B.- Sección (Análisis de la Gestión Empresarial)	GE.1.- Plataforma estratégica empresarial ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos? En implementación ¿La plataforma estratégica guía las acciones y decisiones organizacionales? Implementado con éxito	Compartir su planeación estratégica, misión visión políticas y sus objetivos institucionales.
	GE.2.- Planeación estratégica ¿La organización cuenta con un Plan estratégico? En implementación ¿La organización lleva a cabo procesos de prospectiva para la definición de sus apuestas estratégicas? En implementación ¿Se realizan mediciones periódicas para evaluar los avances en el pan estratégico? En implementación	Compartir sus indicadores de miden los avances del plan estratégico

	GE.3.- Estructura organizacional ¿Cuentan con una estructura organizacional Definida? (Organigrama) implementado con éxito ¿La empresa cuenta con manuales de procesos y procedimientos? Implementado con éxito ¿Cuenta con indicadores de gestión? En implementación	Compartir todos sus manuales de procesos y procedimientos junto con el organigrama actualizado, resultados de indicadores de gestión
	GE.4.- Desarrollo de la Cultura Organizacional ¿Existen procesos y mecanismos de comunicación interna? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con estrategias y/o acciones que favorezcan el trabajo en equipo? Implementado con éxito	Compartir las políticas aplicadas actualmente para desarrollar los mecanismos de comunicación interna, y las políticas de acciones que favorecen el trabajo en equipo
GE.5.- Inteligencia de mercados	NO EXISTE	
producción **y compras**	no aplica	

C.- Sección (Operación y Gestión del Servicio	OGS.1.- Atención y servicio al cliente ¿La organización cuenta con protocolos de atención y servicio al cliente? En implementación ¿Existen formatos de planeación y control del proceso de atención y servicio al cliente? En implementación ¿Se hace un seguimiento a la atención y servicio al cliente? En implementación	Cuál es su protocolo de servicio al cliente, cual es el software, como manejan las PQR, que canal se usa actualmente, cual es la trazabilidad y seguimiento que se le hace, que tienen política tienen implementada.
	20. OGS. 2.- Gestión de proveedores e intermediarios ¿La organización cuenta con procesos de selección y evaluación de proveedores? Implementado con éxito ¿La organización favorece la contratación de proveedores de servicios locales? en implementación ¿La organización cuenta	Compartir manual de procesos de selección de proveedores, y políticas de permanencia de proveedores

	con proveedores de servicios formalizados? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con herramientas tecnológicas para la gestión de sus servicios? En implementación, ¿La organización realiza ajustes en sus servicios derivados de las recomendaciones del cliente o novedades registradas en la operación en implementación ¿La organización favorece la participación de sus colaboradores en los procesos de innovación y desarrollo de productos o servicios? Implementado con éxito

	22. OGS.4.- Vigilancia tecnológica y competitiva para la innovación del s ¿La empresa hace uso de herramientas tecnológicas que identifica en el mercado para ofrecer nuevas experiencias a sus clientes? Implementado con éxito ¿La empresa implementa nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con una asignación de recursos destinados a la innovación en sus servicios? En implantación	¿Qué herramientas tecnológicas usan, tienen algún software que ayude exactamente a la eficiencia del servicio cuál es?

D.- Sección (Aseguramiento de la Calidad)	23. AC.1.- Modelo de Calidad ¿La organización hace auditorías internas para la evaluación de la calidad? En implementación 24.AC.2.- Sostenibilidad ¿La organización promueve prácticas para favorecer la sostenibilidad de sus procesos? En implementación ¿La organización cuenta con estrategias para promover prácticas y acciones sostenibles en sus clientes? En implementación	Que norma de calidad los certifica, bajo cual norma ISO se rigen para hacer la implementación, mapa se procesos y o procedimiento para controlar la calidad de sus procesos.
E.- Sección (Gestión de mercadeo y Comercialización)	25. GMC.1.- Planeación estratégica del marketing ¿La organización cuenta con lineamientos que permiten la asignación de recursos para los planes y estrategias de marketing? En implementación	Que plataforma usan para hacer su comercio electrónico, en que sitio se publicitan, es un Marketplace o es sitio propio por favor brindar las dirección URL, como es el proceso para hacer compras mediante plataformas digitales

	26. GMC.2.- Estrategias de marketing y políticas comerciales ¿La organización ha definido con claridad los elementos diferenciales con los que se destaca en el mercado en relación a su competencia? En implementación	Compartir un check list donde identifican los elemento diferenciales de la competencia
	27. GMC.3.- Estrategias y proceso de venta ¿La organización cuenta con un equipo comercial o de ventas definido? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con estrategias de venta definidas de acuerdo con los mercados atendidos? Implementado con éxito	Compartir organigrama área de ventas, mapas de procesos
	28. GMC.4.- Productos y Servicios ¿La organización cuenta con un portafolio comercial definido? Implementado con éxito ¿La organización considera en su oferta	Han realizado estudios de mercado que les permita identificar sus clientes potenciales, y establecer el funcionamiento actual, por favor compartir el estudio.

	diferentes tipos productos para lograr una mayor cobertura en el mercado? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con productos especializados? Implementado con éxito ¿La organización tiene definidos sus canales de distribución? Implementado con éxito	
	29. GMC.5. - Canales de comercialización e Intermediarios del marketing ¿La organización tiene definidos sus canales de distribución? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con estrategias de distribución que atiendan las características de los mercados atendidos? Implementado con éxito ¿La organización se apoya en intermediarios para la promoción, venta y	¿Compartir sus políticas de logística y distribución, tienen establecida alguna red PERT? Por favor compartirla o ruta crítica.

	distribución de su oferta? Implementado con éxito	
	30. GMC.6.- Promoción y comunicación digital ¿La organización emplea estrategias de promoción de ventas? En implementación	Compartir la política de promoción
F.- Sección (Estrategia de Gestión Financiera)	31. EGF.1.- Planeación Financiera ¿La organización cuenta con mecanismos de planificación con respecto al uso de los recursos financieros? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con procesos de evaluación de la gestión y control de costos? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con procesos de evaluación de su estructura de capital en términos de la proporción de deuda? En	La información acá establecida es sensible, nos gustaría saber bajo que normativa de información financiera llevan sus procesos

	implementación ¿Los planes financieros estratégicos son regularmente revisados y ajustados en función de los cambios en el entorno empresarial y financieros? Implementado con éxito
	32. EGF.2.- Indicadores Financieros ¿La organización cuenta con la aplicación de indicadores de actividad? En implementación
	33. EGF.3.- Solvencia ¿La organización evalúa el nivel de endeudamiento que tiene como empresa? Implementado con éxito ¿La organización tiene conocimiento de la capacidad que tiene para hacer frente al pago de intereses por concepto de deuda? Implementado con éxito ¿La organización conoce el grado de apalancamiento financiero

	que posee actualmente? Implementado con éxito	
	34. EGF.4.- Gestión Financiera ¿La organización hace seguimiento al nivel de logro de sus objetivos financieros? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con procesos de evaluación de la ejecución presupuestaria? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con procesos de evaluación de los planes estratégicos y la reducción de costos? En implementación	
G.- Sección (Gestión de Recursos Humanos)	35. GRH.1.- Selección y Contratación ¿La organización cuenta con políticas y procedimientos para para la selección y contratación de personal?	Cuáles son sus políticas para diseñar el cargo y el perfil que se ajuste al cargo, como es todo el proceso de selección y contratación.

	Implementado con éxito ¿La organización evalúa la tasa de rotación del personal? Implementado con éxito ¿La empresa cuenta con los perfiles de cargo para los diferentes puestos de trabajo? Implementado con éxito	
	36. GRH.2.- Capacitación y Desarrollo del personal ¿La organización cuenta con programas de capacitación y desarrollo para su personal? Implementado con éxito ¿La organización desarrolla programas de bienestar para sus colaboradores? Implementado con éxito	
	37. GRH.3.- Políticas de remuneración, compensación y reconocimiento ¿La organización cuenta con lineamientos claros para la remuneración	

	salarial para sus colaboradores? Implementado con éxito ¿La organización aplica diferentes tipos de incentivos a sus colaboradores? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con diferentes tipos de reconocimientos a la labor y desempeño de sus colaboradores? Implementado con éxito	
	38. GRH.4.- Clima laboral ¿La organización cuenta con estrategia para promover un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal de sus colaboradores? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con estrategias para dar respuesta adecuadamente a los conflictos internos entre colaboradores? Implementado con éxito	Se solicitan indicadores de retención de personal, retención de talento, políticas de promoción y carrera, asensos etc.

H.- Sección (Gestión Ambiental)	39. GA.1.- Sostenibilidad ¿La organización tiene implementadas acciones para la gestión y disposición final de residuos? En implementación	Bajo que normativa se rigen para llevar a cabo sus procesos de reducción de impacto ambiental, cuál es su política ambiental.
	40. GA.2.- Protección del medio ambiente y compensación ambiental ¿La organización implementa acciones de protección y promoción del medio ambiente? Implementado con éxito ¿La organización cuenta con acciones de compensación ambiental corporativo? Implementado con éxito ¿La organización promueve acciones de protección y promoción del medio ambiente con sus clientes? Implementado con éxito	Que política de responsabilidad social y ambiental tienen, como hacen para amenizar el impacto que su operación tiene en el medio ambiente.

I.- Sección (Tecnología y Sistemas de Información)	41. TSI.1.- Infraestructura tecnológica y de seguridad ¿La organización emplea sistema de información en sus procesos estratégicos? En implementación ¿La organización se apoya en sistema de información para el desarrollo de sus procesos operativos? En implementación ¿La organización cuenta con políticas y sistemas para la gestión de la seguridad de la información? Implementado con éxito	Que software utilizan para cuidar la información sensible de la compañía, que sistema operativo manejan
	42. TSI.2.- Canales y herramientas de comunicación ¿La organización emplea Landing Page (formulario de registro) para la captura y registro de datos de sus clientes potenciales? en implementación ¿La organización cuenta con una política y	que política habeas data implementan dentro de la compañía

	protocolo de protección de datos personales? Implementado con éxito	
	43. TSI.3.- Transformación Digital ¿La organización realiza actualizaciones regulares de sus sistemas y plataformas tecnológicas para estar alineado con las últimas tendencias del mercado? En implementación	Que evidencian en cuanto transición hacia la tecnología, como han tecnificado y modernizado sus procesos y que tipo de tecnologías han implementado.

Tabla 3 Resultados Celta

Id	Nombre del Encuestado	Edad	Género	Nombre de la empresa donde labora	Cargo que desempeña	Municipio de domicilio de la empresa	Tiempo de presencia en el mercado	Clasificación de la empresa
14	Josema Pinzón Rincón	34	M	Asocelta Uno	Director Ejecutivo	Funza	Más de 5 años	Micro

ANALISIS DE LA GESTION EMPRESARIAL	GE.1.- Plataforma estratégica empresarial.GE.1.1- ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos?	GE.1.- Plataforma estratégica empresarial.GE.1.2.- ¿La organización cuenta con una Misión y Visión claramente definidos?	GE.1.- Plataforma estratégica empresarial.GE.1.3.- ¿La organización promueve desde su misión y visión elementos esenciales para sentirs	GE.1.- Plataforma estratégica empresarial.GE.1.4.- ¿La plataforma estratégica guía las acciones y decisiones organizacionales?	GE.2.- Planeación estratégica .GE.2.1.- ¿La organización cuenta con un Plan estratégico?	GE.2.- Planeación estratégica .GE.2.2.- ¿La organización lleva a cabo procesos de prospectiva para la definición de sus apuestas	GE.2.- Planeación estratégica .GE.2.3.- ¿Se realizan mediciones periódicas para evaluar los avances en el pan estratégico?	GE.3.- Estructura organizacional .GE.3.1.- ¿Cuentan con una estructura organizacional Definida? (Organigrama)	GE.3.- Estructura organizacional .GE.3.2.- ¿La empresa cuenta con manuales de procesos y procedimientos?	GE.3.- Estructura organizacional .GE.3.3.- ¿Cuenta con indicadores de gestión?	GE.4.- Desarrollo de la Cultura Organizacional. GE.4.1.- ¿La organización cuenta con un sistema de valores compartidos?	GE.4.- Desarrollo de la Cultura Organizacional. GE.4.2.- ¿Existen procesos y mecanismos de comunicación interna?	GE.4.- Desarrollo de la Cultura Organizacional. GE.4.3.- ¿La organización cuenta con estrategias y/o acciones que favorezcan el trabajo en	GE.5.- Inteligencia de mercados.GE.5.1.- ¿La organización cuenta con estrategias y/o acciones que permitan el seguimiento y análisis de las tendencias del	GE.5.- Inteligencia de mercados.GE.5.2.- ¿Realiza investigaciones en los mercados objetivo para comprender mejor a los clientes, la	GE.5.- Inteligencia de mercados.GE.5.3.- ¿La organización cuenta con estrategias para la gestión de las amenazas y oportunidades de mercado?	OGS.1.- Atención y servicio al cliente. OGS.1.1.- ¿La organización cuenta con protocolos de atención y servicio al cliente?

			e identificado con la empresa?			**estratégicas?**							**equipo?**	**mercado?**	**competencia y las tendencias del sector?**				
RESPUESTA	En implementación	Acción escrita	No existe	Implementado con éxito	En implementación	En implementación	En implementación	Implementado con éxito	Implementado con éxito	En implementación	Acción escrita	Implementado con éxito	Implementado con éxito	No existe	No existe	No existe	En implementación	**RESULTADO**	**67%**
ESCALA	4	2	1	5	4	4	4	5	5	4	2	5	5	1	1	1	4	**57**	
OPERACIÓN Y GESTION DEL SERVICIO	**OGS.1.- Atención y servicio al cliente. OGS.1.2.- ¿Existen formatos de planeación y control del proceso de atenció**	**OGS.1.- Atención y servicio al cliente. OGS.1.3.- ¿Se hace un seguimiento a la atención y servicio al cliente?**	**OGS.1.- Atención y servicio al cliente. OGS.1.4.- ¿Se llevan a cabo mediciones en la atención y servicio al cliente?**	**OGS.2.- Gestión de proveedores e intermediarios. OGS.2.1.- ¿La organización cuenta con procesos de selección y evaluac**	**OGS.2.- Gestión de proveedores e intermediarios. OGS.2.2.- ¿La organización favorece la contratación de proveedores**	**OGS.2.- Gestión de proveedores e intermediarios. OGS.2.3.- ¿La organización cuenta con proveedores de servicios**	**OGS.3.- Diseño, Innovación e Implementación del servicio.OGS.3.1.- ¿La organización cuenta con herramientas tecnológicas**	**OGS.3.- Diseño, Innovación e Implementación del servicio.OGS.3.2.- ¿La organización realiza ajustes en sus servicios derivad**	**OGS.3.- Diseño, Innovación e Implementación del servicio.OGS.3.3.- ¿La organización favorece la participación de sus colabor**	**OGS.4.- Vigilancia tecnológica y competitiva para la innovación del servicio.OGS.4.1.- ¿La empresa hace uso de herramientas**	**OGS.4.- Vigilancia tecnológica y competitiva para la innovación del servicio.OGS.4.2.- ¿La empresa implementa nuevas**	**OGS.4.- Vigilancia tecnológica y competitiva para la innovación del servicio.OGS.4.3.- ¿La organización cuenta con una asignac**							

	n y servicio al cliente?			**ión de proveedores?**	**de servicios locales?**	**formalizados?**	**para la gestión de sus servicios?**	**os de las recomendaciones del cliente o novedades registradas en la operación**	**adores en los procesos de innovación y desarrollo de productos o servicios?**	**tecnológicas que identifica en el mercado para ofrecer nuevas experiencias a**	**tecnologías y herramientas para mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios**	**ión de recursos destinados a la innovación en sus servicios?**		
	En implementación	En implementación	No existe	Implementado con éxito	En implementación	Implementado con éxito	En implementación	En implementación	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	En implementación	RESULTADO	**83%**
	4	4	1	5	4	5	4	4	5	5	5	4	50	
SEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	**AC.1.- Modelo de Calidad .AC.1.1.- ¿La empresa cuenta con un modelo de aseguramiento y control de la**	**AC.1.- Modelo de Calidad .AC.1.2.- ¿La organización hace auditorías internas para la evaluación de la**	**AC.1.- Modelo de Calidad .AC.1.3.- ¿La organización cuenta con procesos de capacitación en calidad orienta**	**AC.2.- Sostenibilidad. AC.2.1.- ¿La organización promueve prácticas para favorecer la sostenibilidad de sus**	**AC.2.- Sostenibilidad. AC.2.2.- ¿La organización cuenta con indicadores para medir el grado de sostenibilidad**	**AC.2.- Sostenibilidad. AC.2.3.- ¿La organización cuenta con estrategias para promover prácticas y accione**								

	calidad para garantizar la eficiencia en sus procesos?	**calidad?**	**dos al mejoramiento de los procesos a partir de sus colaboradores?**	**procesos?**	**de sus procesos?**	**s sostenibles en sus clientes?**										
	No existe	En implementación	No existe	En implementación	No existe	En implementación	**RESULTADO**	**50%**								
	1	4	1	4	1	4	**15**									
GESTION DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION	**GMC.1.- Planeación estratégica del marketing.GMC.1.1.- ¿La organización cuenta con un área o responsable de los planes o estrategias de**	**GMC.1.- Planeación estratégica del marketing.GMC.1.2.- ¿La organización cuenta con un plan estratégico de marketing que oriente sus proces**	**GMC.1.- Planeación estratégica del marketing.GMC.1.3.- ¿Se llevan a cabo procesos de seguimiento y evaluación de los planes o accione**	**GMC.1.- Planeación estratégica del marketing.GMC.1.4.- ¿La organización cuenta con lineamientos que permiten la asignación de recurso**	**GMC.2.- Estrategias de marketing y políticas comerciales.GMC.2.1.- ¿La organización ha definido con claridad los elementos diferen**	**GMC.2.- Estrategias de marketing y políticas comerciales.GMC.2.2.- ¿La organización cuenta con una estrategia de Posicionamiento claram**	**GMC.2.- Estrategias de marketing y políticas comerciales.GMC.2.3.- ¿La organización cuenta con mecanismos para identificar y gestion**	**GMC.2.- Estrategias de marketing y políticas comerciales.GMC.2.4.- ¿La organización cuenta con acciones concretas para la prospe**	**GMC.2.- Estrategias de marketing y políticas comerciales.GMC.2.5.- ¿La organización cuenta con políticas comerciales?**	**GMC.3.- Estrategias y proceso de venta.GMC.3.1.- ¿La organización cuenta con un equipo comercial o de ventas definido?**	**GMC.3.- Estrategias y proceso de venta.GMC.3.2.- ¿La organización cuenta con procedimientos de ventas formalizados?**	**GMC.3.- Estrategias y proceso de venta.GMC.3.3.- ¿La organización cuenta con estrategias de venta definidas de acuerdo con los mercad**	**GMC.4.- Productos y Servicios.GMC.4.1.- ¿La organización cuenta con un portafolio comercial definido?**	**GMC.4.- Productos y Servicios.GMC.4.2.- ¿La organización considera en su oferta diferentes tipos productos para lograr una mayor cobertu**	**GMC.4.- Productos y Servicios.GMC.4.3.- ¿La organización cuenta con productos especializados?**	**GMC.5.- Canales de comercialización e Intermediarios del marketing.GMC.5.1.- ¿La organización tiene definidos sus canales de**

	marketing?	**os comerciales?**	**s de marketing ejecutados?**	**s para los planes y estrategias de marketing?**	**ciales con los que se destaca en el mercado en relación a su competen**	**ente definida?**	**ar su participación en el mercado en los segmentos a los que dirige**	**cción y gestión de clientes?**				**os atendidos?**		**ra en el mercado?**		**distribución?**		
	Inició pruebas	Inició pruebas	Inició pruebas	En implementación	En implementación	Inició pruebas	No existe	No existe	Acción escrita	Implementado con éxito	No existe	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	**RESULTADO**	**69%**
	3	3	3	4	4	3	1	1	2	5	1	5	5	5	5	5	**55**	
ESTRATEGIA DE GESTION FINANCIERA	**EGF.1.1.- Planeación Financiera.EGF.1.1.- ¿La organización cuenta con mecanismos de planificación con respect**	**EGF.1.2.- Planeación Financiera.EGF1.2.- ¿La organización cuenta con procesos de evaluación de la gestión y**	**EGF.1.3.- Planeación Financiera.EGF.1.3.- ¿La organización cuenta con procesos de evaluación de su estructura de**	**EGF.1.4.- Planeación Financiera.EGF.1.4.- ¿Los planes financieros estratégicos son regularmente revisados y ajustad**	**EGF.2.1.- Indicadores Financieros.EGF.2.1.- ¿La organización cuenta con la aplicación de indicadores de liquidez?**	**EGF.2.2.- Indicadores Financieros.EGF.2.2.- ¿La organización cuenta con la aplicación de indicadores de actividad?**	**EGF.2.3.- Indicadores Financieros.EGF.2.3.- ¿La organización cuenta procesos de evaluación del valor económico de la**	**EGF.3.1.- Solvencia.EGF.3.1.- ¿La organización evalúa el nivel de endeudamiento que tiene como empresa?**	**EGF.3.2.- Solvencia.EGF.3.2.- ¿La organización tiene conocimiento de la capacidad que tiene para hacer frente al pago**	**EGF.3.3.- Solvencia.EGF.3.3.- ¿La organización conoce el grado de apalancamiento financiero que posee**	**EGF.4.1.- Gestión Financiera.EGF.4.1.- ¿La organización hace seguimiento al nivel de logro de sus objetivos financieros?**	**EGF.4.2.- Gestión Financiera.EGF.4.2.- ¿La organización cuenta con procesos de evaluación de la ejecución presup**	**EGF.4.3.- Gestión Financiera.EGF.4.3.- ¿La organización cuenta con procesos de evaluación de los planes estratégicos y**																		

	o al uso de los recursos financieros?	**control de costos?**	**capital en términos de la proporción de deuda?**	**os en función de los cambios en el entorno empresarial y financieros?**			**empresa (EVA)?**		**de intereses por concepto de deuda?**	**actualmente?**		**uestaria?**	**la reducción de costos?**		
	Implementado con éxito	Implementado con éxito	En implementación	Implementado con éxito	No existe	En implementación	No existe	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	En implementación	**RESULTADO**	**83%**
	5	5	4	5	1	4	1	5	5	5	5	5	4	**54**	
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	**GRH.1.- Selección y Contratación.GRH1.1.- ¿La organización cuenta con políticas y procedimientos para**	**GRH.1.- Selección y Contratación.GRH1.2.- ¿La organización evalúa la tasa de rotación del personal?**	**GRH.1.- Selección y Contratación.GRH1.3.- ¿La empresa aplica criterios de inclusión en los procesos de**	**GRH.1.- Selección y Contratación.GRH.1.4.- ¿La empresa cuenta con los perfiles de cargo para los diferent**	**GRH.2.- Capacitación y Desarrollo del personal.GRH.2.1.- ¿La organización cuenta con programas de capacit**	**GRH.2.- Capacitación y Desarrollo del personal.GRH.2.2.- ¿La organización desarrolla programas de bienest**	**GRH.2.- Capacitación y Desarrollo del personal.GRH.2.3.- ¿La organización cuenta con un plan de carrera y**	**GRH.3.- Políticas de remuneración, compensación y reconocimiento.GRH.3.1.- ¿La organización cuenta**	**GRH.3.- Políticas de remuneración, compensación y reconocimiento.GRH.3.2.- ¿La organización aplica**	**GRH.3.- Políticas de remuneración, compensación y reconocimiento.GRH.3.3.- ¿La organización cuenta**	**GRH.4.- Clima laboral. GRH.4.1.- ¿La organización realiza evaluaciones periódicas del clima laboral entre su**	**GRH.4.- Clima laboral. GRH.4.2.- ¿La organización cuenta con estrategia para promover un equilibrio adecua**	**GRH.4.- Clima laboral. GRH.4.3.- ¿La organización cuenta con estrategias para dar respuesta adecua**		

	para la selección y contratación de personal?		**contratación de su personal?**	**es puestos de trabajo?**	**ación y desarrollo para su personal?**	**ar para sus colaboradores?**	**oportunidades de crecimiento para sus colaboradores?**	**con lineamientos claros para la remuneración salarial para sus colaboradores?**	**diferentes tipos de incentivos a sus colaboradores?**	**con diferentes tipos de reconocimientos a la labor y desempeño de sus colaboradores?**	**personal?**	**do entre el trabajo y la vida personal de sus colaboradores?**	**damente a los conflictos internos entre colaboradores?**		
	Implementado con éxito	Implementado con éxito	No existe	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	No existe	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	**RESULTADO**	**88%**
	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	**57**	
GESTION AMBIENTAL	**GA.1.- Sostenibilidad .GA.1.1.- ¿La organización cuenta con una política de sostenibilidad ambiental?**	**GA.1.- Sostenibilidad .GA.1.2.- ¿La organización cuenta con estrategias para la evaluación y uso eficiente de recurso**	**GA.1.- Sostenibilidad .GA.1.3.- ¿La organización tiene implementadas acciones para la gestión y disposición**	**GA.1.- Sostenibilidad .GA.1.4.- ¿La organización realiza acciones para la reducción de actividades que generan impact**	**GA.2.- Protección del medio ambiente y compensación ambiental.GA.2.1.- ¿La organización implementa accione**	**GA.2.- Protección del medio ambiente y compensación ambiental.GA.2.2.- ¿La organización cuenta con accione**	**GA.2.- Protección del medio ambiente y compensación ambiental.GA.2.3.- ¿La organización promueve accione**								

		s en la organización? (Agua, Energía, Insumos)	**final de residuos?**	**o ambiental logístico?**	**s de protección y promoción del medio ambiente?**	**s de compensación ambiental corporativo?**	**s de protección y promoción del medio ambiente con sus clientes?**						
	Inició pruebas	Inició pruebas	En implementación	No existe	Implementado con éxito	Implementado con éxito	Implementado con éxito	**RESULTADO**	**74,29%**				
	3	3	4	1	5	5	5	**26**					
TECNOLOGIA Y SISTEMA DE LA INFORMACION	**TSI.1.- Infraestructura tecnológica y de seguridad .TSI.1.1.- ¿La organización emplea sistema de información en sus procesos**	**TSI.1.- Infraestructura tecnológica y de seguridad .TSI.1.2.- ¿La organización cuenta con sistemas de información que permita el flujo**	**TSI.1.- Infraestructura tecnológica y de seguridad .TSI.1.3.- ¿La organización se apoya en sistema de información para el desarro**	**TSI.1.- Infraestructura tecnológica y de seguridad .TSI1.4.- ¿La organización cuenta con políticas y sistemas para la gestión de la**	**TSI.2.- Canales y herramientas de comunicación. TSI.2.1.- ¿La organización cuenta con herramientas web para los procesos de comuni**	**TSI.2.- Canales y herramientas de comunicación. TSI.2.2.- ¿La organización emplea Landing Page (formulario de registro) para la captura y**	**TSI.2.- Canales y herramientas de comunicación. TSI.2.3.- ¿La organización emplea canales de social media (Redes sociales, WhatsA**	**TSI.2.- Canales y herramientas de comunicación. TSI.2.4.- ¿La organización realiza la medición de la interacción con sus clientes a partir**	**TSI.2.- Canales y herramientas de comunicación. TSI.2.5.- ¿La organización cuenta con una política y protocolo de protección de datos**	**TSI.3.- Transformación Digital. TSI.3.1.- ¿La organización cuenta con estrategias para la automatización de procesos?**	**TSI.3.- Transformación Digital. TSI.3.3.- ¿La organización cuenta con herramientas de gestión de pedidos y pagos en línea para**	**TSI.3.- Transformación Digital. TSI.3.4.- ¿La organización realiza actualizaciones regulares de sus sistemas y plataformas tecnológicas**	**TSI.3.- Transformación Digital. TSI.3.5.- ¿La organización promueve espacios de capacitación en habilidades informáticas y sistema**

	estratégicos?	**eficiente de datos entre sus diferentes departamentos?**	**llo de sus procesos operativos?**	**seguridad de la información?**	**cación con sus clientes?**	**registro de datos de sus clientes potenciales?**	**pp, Correo) para la comunicación con sus clientes?**	**de medios digitales?**	**personales?**		**facilitar el proceso comercial con sus clientes?**	**para estar alineado con las últimas tendencias del mercado?**	**s de información para sus colaboradores?**		
	En implementación	Inició pruebas	En implementación	Implementado con éxito	Inició pruebas	En implementación	Inició pruebas	Acción escrita	Implementado con éxito	No existe	No existe	En implementación	No existe	**RESULTADO**	**60%**
	5	3	4	5	3	4	1	2	5	1	1	4	1	**39**	

9. CAPITULO II: ESTADO ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Los resultados de la medición de la competitividad de la empresa de objeto de estudio. Los factores internos inciden en la competitividad. Los resultados se analizarán por cada uno de los factores y revisar la relevancia para la competitividad de la empresa.

Los resultados obtenidos se identifican en fortalezas y debilidades de la organización se evaluará el impacto de estos factores en el rendimiento competitivo. Los resultados de la empresa de objeto de estudio se presentan a continuación:

- Gestión estratégica: Cuenta con un porcentaje medio en la planificación estratégica con metas claras. A pesar de tener una estrategia clara, la falta de coordinación interna podría generar retos que impacten en la eficiencia operativa.
- Innovación y tecnología: La innovación es limitada y a nivel tecnológico se solicita inversión para poder posicionarse mejor en el mercado competitivo logrando generar nuevos productos o servicios.
- Calidad de los servicios: La empresa cuenta con calidad en los tiempos de entrega, sin embargo, la atención al cliente se puede mejorar para fidelizar y alcanzar a abarcar más nichos de mercados.
- Recursos humanos: La empresa cuenta con personal altamente calificado, aunque la empresa puede mejorar sus programas de desarrollo y retención de personal para aumentar la motivación y productividad.

10. CAPITULO III: ACCIONES DE MEJORA Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Durante esta etapa inicial, se llevó a cabo un proceso de sensibilización con los líderes de proceso de **CELTA TRADE PARK**, quienes participaron activamente en entrevistas a profundidad. Estas actividades permitieron contextualizar el instrumento a las particularidades de la organización y aseguraron una recopilación de datos confiable y representativa.

La herramienta aplicada utiliza una escala de valoración que clasifica el nivel de desarrollo de cada factor en cinco categorías, desde "No existe" hasta "Implementado con éxito". Este enfoque permitió obtener una visión integral y detallada del estado actual de la competitividad en la organización.

11. Resultados de la Valoración de la Competitividad a partir de la aplicación del instrumento:

11.1 Aseguramiento de la Calidad (AC)

Aspectos Favorables: Dentro de este factor, el indicador **AC.2.1 - Promoción de prácticas sostenibles** muestra un avance considerable con un promedio de 4. Esto sugiere que la organización tiene iniciativas sólidas en sostenibilidad.

Indicadores Críticos: Los indicadores **AC.1.1 - Modelo de aseguramiento de calidad** y **AC.1.3 - Capacitación en calidad** presentan valores bajos (media = 1), lo que indica que no están implementados.

Recomendaciones: Es crucial implementar un modelo formal de aseguramiento de calidad, incluyendo auditorías internas y capacitación, para garantizar estándares elevados en los procesos.

Plan de acción:

Tabla 4 Aseguramiento de la Calidad

Acción	Plazo	Responsable
Evaluación inicial de la situación	1 semana	Gerente de calidad
Selección del modelo de calidad	1 semana	Equipo de calidad
Definición de procedimientos y KPIs	2 semanas	Líderes de área
Capacitación del personal	1 mes	Recursos Humanos
Implementación de procedimientos	2 meses	Todos los equipos
Auditoría interna y monitoreo continuo	Mensual	Auditor interno
Revisión de resultados y mejoras	Trimestral	Alta dirección

11.2 Estrategias de Gestión Financiera (EGF)

Aspectos Favorables: Los indicadores relacionados con la planificación financiera estratégica (**EGF.1.1**) y la aplicación de indicadores de liquidez (**EGF.2.1**) tienen un desempeño destacado (media = 5).

Indicadores Críticos: **EGF.3.1 - Evaluación del endeudamiento** y **EGF.3.3 - Grado de apalancamiento financiero** presentan valores bajos (mínimo = 1), indicando falta de atención a la solvencia.

Recomendaciones: La organización debe fortalecer sus evaluaciones financieras en términos de apalancamiento y endeudamiento para mejorar la sostenibilidad económica.

Plan de acción:

Tabla 5 Estrategias de Gestión Financiera

Objetivo / Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo / Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)
Análisis de la Situación Actual	Revisar los estados financieros para conocer el nivel actual de endeudamiento.	Gerente financiero	Acceso a estados financieros, software contable y herramientas de análisis.	2 meses	Identificación del nivel de endeudamiento actual (porcentaje sobre activos totales).
	Evaluar el perfil de vencimientos de la deuda	Gerente financiero	Detalle de vencimientos de deuda, cronograma de pagos,	2 meses	Reducción del vencimiento a corto plazo en un 10%, mejora en

	(corto y largo plazo).		hojas de cálculo financieras.		la estructura de vencimientos.
	Analizar el flujo de caja para medir la capacidad de pago de compromisos financieros.	Gerente financiero	Proyecciones de flujo de caja, software de gestión financiera.	2 meses	Ratio de cobertura de deuda (flujos de caja/servicio de deuda) superior a 1.5.
Definición de Estrategias de Apalancamiento y Endeudamiento	Implementar una política de financiamiento alineada con la sostenibilidad económica.	Equipo financiero	Documentación sobre políticas de financiamiento, asesores financieros.	4 meses	Implementación de una nueva política financiera que reduzca el riesgo de apalancamiento excesivo.
	Definir estrategias para reducir	Equipo financiero	Estrategias de refinanciamiento,	4 meses	Reducción del costo de la deuda en un 5-10%.

	el costo de la deuda		negociación con institucione s financieras.		
Implement ación de Herramient as de Control y Seguimien to	Implementa r modelos de proyección financiera para evaluar distintos escenarios de endeudami ento.	Equipo financiero	Software de proyección financiera, datos históricos financieros.	6 meses	Proyección de escenarios financieros semestrales, análisis de impactos de deuda.
	Capacitar al equipo financiero en la evaluación del apalancami ento y	Recursos Humanos/E quipo financiero	Materiales de capacitació n, seminarios/ webinars, consultores financieros.	6 meses	Capacitación del 100% del equipo en la nueva metodología de evaluación de riesgos.

	riesgos financieros.				
Evaluación y Ajustes Continuos	Ajustar la estrategia financiera en función de cambios en el mercado o en la empresa.	Equipo financiero	Información del mercado financiero, acceso a reportes económicos.	7 meses	Ajustes estratégicos trimestrales basados en los cambios de mercado.
	Revisar el impacto del apalancamiento en la rentabilidad y sostenibilidad.	Gerente financiero	Informes financieros, análisis de rentabilidad y sostenibilidad.	7 meses	Mejora en el retorno sobre la inversión (ROI) y reducción del nivel de apalancamiento.

11.3 Gestión Ambiental (GA)

Aspectos Favorables: **GA.1.2 - Uso eficiente de recursos** y **GA.2.1 - Promoción del medio ambiente** tienen valores destacados (media = 4-5), reflejando un enfoque positivo en sostenibilidad y protección ambiental.

Indicadores Críticos: **GA.2.2 - Acciones de compensación ambiental corporativa** y **GA.1.4 - Reducción del impacto ambiental logístico** presentan valores bajos (mínimo = 1).

Recomendaciones: La organización debe implementar estrategias de compensación ambiental para fortalecer su impacto positivo en la comunidad y promover una logística más sostenible.

Plan de acción:

Tabla 6 Gestión Ambiental

Objetivo / Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo / Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)
Diagnóstico Ambiental y Evaluación de Impacto	Analizar el impacto ambiental actual de la empresa (huella de carbono, generación de residuos, consumo de energía y agua).	Gerente Ambiental	Herramientas de medición de huella de carbono, acceso a datos de consumo de energía, consultores ambientales.	2 MESES	Reducción de huella de carbono en un 10%, disminución de residuos en un 5%.

	Evaluar la cadena logística para detectar oportunidades de mejora en eficiencia y sostenibilidad.	Consultor logístico	Software de optimización de rutas, análisis de datos logísticos.	2 MESES	Identificación de 3 áreas clave para mejorar eficiencia en logística.
	Establecer indicadores de desempeño ambiental (KPI's) para medir el progreso.	Gerente Ambiental	Acceso a datos históricos de desempeño, software de análisis.	2 MESES	Establecimiento de al menos 5 KPIs específicos (ej. reducción de residuos, ahorro energético).
Definición de Estrategias de Compensación Ambiental	Desarrollar proyectos de economía circular (reciclaje,	Equipo ambiental	Materiales reciclables, alianzas con empresas recicladoras.	4 MESES	Reciclaje del 30% de los residuos generados en el proceso

	reutilización de materiales, reducción de residuos).				de producción.
	Optimizar la logística mediante rutas eficientes, transporte sostenible y reducción del uso de combustibles fósiles.	Gerente de logística	Software de optimización de rutas, vehículos eléctricos, combustibles alternativos.	4 MESES	Reducción del uso de combustibles fósiles en un 20%.
Implementación de Iniciativas de Logística Sostenible	Reducir el uso de plásticos y empaques no biodegradables en la cadena de suministro.	Coordinador de sostenibilidad	Proveedores de materiales biodegradables, recursos para rediseño de empaques.	6 MESES	Disminución del uso de plásticos en un 50%.

	Implementar prácticas de logística inversa para reutilizar y reciclar materiales.	Gerente de Logística	Alianzas con empresas de reciclaje, sistemas de devolución de productos.	6 MESES	Implementación de al menos 2 procesos de logística inversa (reciclaje de materiales, retorno de productos).
Sensibilización y Educación Ambiental	Capacitar al personal sobre la importancia de la compensación ambiental y logística sostenible.	Equipo de Recursos Humanos	Materiales educativos, plataformas de capacitación en línea, expertos en sostenibilidad.	8 MESES	Capacitación del 80% del personal, realización de 4 talleres de sensibilización.
	Crear un comité de sostenibilidad dentro de la empresa para dar seguimiento	Alta dirección	Espacio de reuniones, personal para integrar el comité.	8 MESES	Creación del comité con representantes de al menos 4 áreas de la empresa.

	a las iniciativas.				
Monitoreo, Evaluación y Ajustes Continuos	Realizar auditorías ambientales periódicas para evaluar el desempeño.	Gerente Ambiental	Consultores para auditorías, software de monitoreo de impacto ambiental.	9 MESES	Auditorías realizadas cada 3 meses, informes de desempeño ambiental.
	Medir el impacto de las estrategias implementadas con los KPI's definidos.	Gerente Ambiental	Herramientas de monitoreo de KPIs, equipo de análisis de datos.	9 MESES	Reducción de huella de carbono, ahorro de agua, mejora en la eficiencia logística.

11.4 Gestión Empresarial (GE)

Aspectos Favorables: **GE.1.1 - Objetivos estratégicos** y **GE.2.1 - Plan estratégico** presentan niveles avanzados de implementación (media = 4-5). Esto indica que la organización tiene bases estratégicas bien establecidas.

Indicadores Críticos: **GE.4.1 - Sistema de valores compartidos** y **GE.5.2 - Investigación de mercados** tienen valores bajos (mínimo = 1), lo que sugiere áreas descuidadas.

Recomendaciones: La organización debería fortalecer la cultura organizacional mediante la promoción de valores compartidos e invertir en estudios de mercado para entender mejor a sus clientes y competidores.

Plan de acción:

Objetivo:

Fortalecer la identidad y cohesión interna de la empresa mediante la promoción de valores compartidos, al mismo tiempo que se mejora el conocimiento del mercado para tomar decisiones estratégicas informadas.

Tabla 7 Gestión Empresarial

Objetivo / Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo / Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento / Reporte
Diagnosticar la cultura organizacional y comportamiento del mercado	- Realizar encuestas internas de clima y cultura	Gerencia Comercial	- Plataforma de encuestas	Inicio: 1 mayo	- Nivel de alineación cultural	Informe diagnóstico de cultura y mercado
	- Implementar herramientas de análisis de datos		- Software de análisis	Final: 30 junio	- Nivel de satisfacción interna	

	- Estudiar tendencias de mercado y competencia		- Consultoría en investigación de mercados		- Insights del estudio de mercado	
Promover valores compartidos en la organización	- Programas de reconocimiento	Equipo de Recursos Humanos	- Presupuesto para incentivos	Inicio: 1 julio	- Participación del 80% del personal	Reporte bimensual de clima y participación
	- Actividades de integración y team building		- Facilitadores externos	Final: 31 octubre	- Mejora en percepción de clima laboral	
			- Material de apoyo			
Mejorar el conocimiento del	- Estudios de	Equipo Comercial	- Acceso a bases de datos	Inicio: 1 agosto	- Identificación de	Informe de benchmarking y

mercado y competencia	benchmarking		sectoriales		prácticas clave	posicionamiento
	- Análisis de percepción de marca		- Herramientas de análisis de marca	Final: 31 enero	- Nivel de conocimiento de la marca	
Implementar estrategias basadas en estudios	- Campañas de marketing alineadas al cliente	Equipo Comercial	- Agencia creativa	Inicio: 1 septiembre	- Aumento en tasa de fidelización	Reportes mensuales de resultados de campañas
	- Programas de fidelización		- CRM y herramientas de fidelización	Final: 30 abril	- Engagement en campañas de marketing	
Ajustar estrategias con base en	- Monitorear indicadores culturales	Equipo Comercial	- Tableros de control	Inicio: 1 noviembre	- KPIs de cultura y mercado actualizados	Informe de seguimiento trimestral

evaluación continua	y de mercado			trimestralmente
	- Ajustar acciones según comportamiento del consumidor	- Reportes periódicos	Final: 31 mayo	- Mejora continua aplicada

11.5 Gestión de Mercadeo y Comercialización (GMC)

Aspectos Favorables: Indicadores como **GMC.6.3 - Estrategias en redes sociales** y **GMC.6.1 - Estrategia de comunicación** están implementados con éxito (media = 5). Esto refleja una sólida estrategia de marketing digital.

11.6 Indicadores Críticos: GMC.2.3 - Gestión de participación en el mercado y GMC.2.5 - Políticas comerciales tienen valores bajos (mínimo = 1).

Recomendaciones: Es crucial desarrollar políticas comerciales claras y establecer mecanismos para gestionar la participación en el mercado de manera efectiva.

Plan de acción:

Objetivo: Definir políticas comerciales claras y establecer estrategias para aumentar y gestionar la participación en el mercado, asegurando un enfoque estructurado y eficiente en la comercialización de productos y servicios.

Tabla 8 Gestión de mercadeo

Diagnosticar el estado comercial y del mercado	**- Analizar el mercado actual: tendencias, oportunidades y amenazas**	**Dirección Comercial / Gerencia**	**- Estudios de mercado**	**2 MESES**	**- Reporte de tendencias y oportunidades**	**Informe mensual de análisis**
	- Medir participación y establecer objetivos		- Análisis DAFO	4 MESES	- Participación de mercado y objetivos alcanzados	Evaluación trimestral del mercado
	- Analizar estrategias de la competencia		- Información del sector		- Posicionamiento frente a la competencia	Análisis de la competencia trimestral
Establecer políticas	- Política de precios	Dirección	- Manuale		- Cumplimien	Revisión trimestre

comerciales claras	alineada al posicionamiento	Comercial / Ventas	s de servicio	to de política de precios	
Implementación de Estrategias para Aumentar la Participación en el Mercado	Fortalecer la **presencia de marca** mediante campañas de marketing digital y tradicional.		6 MESES		
	Implementar un sistema CRM (Customer Relationship Management) para gestionar las interacciones con clientes y				

	mejorar la retención.		
Seguimiento y Evaluación del Desempeño Comercial	Definir **indicadores clave de desempeño (KPI's)** para evaluar el éxito de las estrategias comerciales.	7 MESES	
	Recolectar feedback de clientes y fuerza de ventas para mejorar continuamente las estrategias comerciales.		

11.7 Operación y Gestión del Servicio (OGS)

Aspectos Favorables: Aunque no está completamente representado en los datos, los indicadores relacionados con protocolos de servicio al cliente y herramientas tecnológicas podrían ser áreas con buen desempeño.
Indicadores Críticos: Los procesos de innovación en el diseño del servicio y la evaluación de proveedores requieren atención.

Recomendaciones: Se sugiere implementar herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de servicios y garantizar procesos eficientes de selección y evaluación de proveedores.

Plan de acción:

Objetivo:

Automatizar y mejorar la eficiencia en la gestión de servicios y en la selección y evaluación de proveedores mediante la implementación de herramientas tecnológicas innovadoras.

Tabla 9 Operación y Gestión del Servicio (OGS)

Objetivo /Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
Diagnosticar las necesidades tecnológ	- Analizar los procesos de	Gerencia de Operaciones	- Auditoría interna	2 MESES	- Identificación de	Informe de diagnóstico de procesos

icas y operativas	gestión de servicios y proveedores				áreas de mejora	
	- Identificar cuellos de botella		- Consultorías en tecnología de gestión de proveedores		- Reducción de cuellos de botella en procesos	Informe mensual de optimización de procesos
	- Evaluar herramientas tecnológicas disponibles				- Selección de herramientas adecuadas	Evaluación de herramientas disponibles
Seleccionar e implementar herramientas	- Elegir soluciones tecnológicas basada	Gerencia Tecnológica	- Proveedores tecnológicos	4 MESES	- Implementación de soluciones	Reporte de selección e implementación

tecnológicas adecuadas	s en las necesidades				adecuadas	
	- Automatizar flujos de trabajo		- Software ERP y CRM		- Eficiencia en la automatización de procesos	Informe de progreso en automatización
	- Implementar base de datos centralizada		- Personal técnico para implementación		- Integración exitosa de base de datos	Reporte de implementación de base de datos
Capacitar y adaptar al personal al uso de la nueva	- Capacitar empleados en el uso de la nueva	Equipo de Tecnología	- Material de capacitación	6 MESES	- Número de empleados capacitados	Informe de capacitación mensual

herramienta	herramienta					
	- Implementar programa de soporte técnico		- Plataformas de soporte		- Resolución de incidencias en tiempos óptimos	Reporte de soporte técnico mensual
			- Recursos humanos		- Satisfacción del personal con el soporte	Encuesta de satisfacción interna
Evaluar el desempeño y optimización de la herramienta	- Establecer KPIs para medir eficiencia	Equipo Comercial / Tecnología	- Herramientas de medición de desempeño	7 MESES	- Cumplimiento de KPIs establecidos	Reporte mensual de desempeño y optimización

11.8 Gestión de Recursos Humanos (GRH)

Aspectos Favorables: Indicadores como **GRH.2.1 - Programas de capacitación**

Pueden mostrar fortalezas en el desarrollo del talento humano.

11.9 Indicadores Críticos: GRH.1.3 - Inclusión en procesos de contratación y GRH.4.3

- Resolución de conflictos internos son áreas que probablemente enfrentan desafíos.

Recomendaciones: La organización debería priorizar políticas inclusivas de contratación y establecer estrategias efectivas para la resolución de conflictos internos y el equilibrio trabajo-vida personal.

Plan de acción:
Objetivo:
Fomentar un entorno laboral inclusivo y equitativo mediante políticas de contratación diversas y estrategias que fortalezcan la resolución de conflictos y el bienestar de los empleados.

Tabla 10 Gestión de Recursos Humanos

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/Reporte

Diagnóstico y Evaluación de la Cultura Organizacional	- Analizar las políticas actuales de contratación y diversidad en la empresa.	Gerencia de Talento Humano	Auditoría interna	2 MESES	- Índice de satisfacción de los empleados	Informe mensual de diagnóstico de cultura organizacional
	- Evaluar el clima organizacional y detectar áreas de mejora en inclusión, gestión de conflictos y balance trabajo-vida.		Encuestas internas		- Tasa de rotación de empleados	Informe de evaluación del clima organizacional
	- Identificar patrones y causas de		Datos de recurso		- Número de conflictos	Reporte de causas y

	conflictos internos en la organización.		s human os		internos detectados	patrones de conflictos
Desarrollo e Implementación de Políticas de Inclusión y Diversidad	- Establecer criterios de contratación inclusiva para garantizar oportunidades equitativas.	Equipo de Talento Humano	Materiales de capacitación	4 MESES	- Porcentaje de contratación inclusiva	Informe sobre la implementación de políticas de contratación inclusiva
	- Crear programas de mentoría y desarrollo profesional para grupos subrepresentados.		Recursos de mentoría		- Tasa de retención de empleados subrepresentados	Informe trimestral de programas de mentoría

	- Implementar medidas para garantizar equidad salarial y oportunidades de ascenso.		Consultorías externas		- Equidad salarial en la empresa	Reporte anual de equidad salarial y ascensos
Estrategias para la Resolución de Conflictos Internos	- Implementar un protocolo de resolución de conflictos con mecanismos de mediación interna.	Equipo de Talento Humano	Formación en mediación	6 MESES	- Tiempo promedio de resolución de conflictos	Informe mensual de resolución de conflictos

	- Establecer canales de denuncia y apoyo confidenciales para reportar conflictos o discriminación.		Plataforma de denuncias		- Número de casos reportados a través de los canales de denuncia	Reporte de casos de conflicto y su resolución
	- Desarrollar talleres de comunicación asertiva y gestión de emociones para empleados y líderes.		Materiales de formación		- Número de empleados capacitados en gestión de conflictos	Informe de capacitación y seguimiento
Promoción del Equilibri	- Crear programas de	Equipo de Talento	Materiales para	8 MESES	- Porcentaje de	Reporte mensual de

o Trabajo-Vida Personal	bienestar (salud mental, apoyo psicológico, actividades recreativas).	Humano	programas		participación en programas de bienestar	participación en bienestar
	- Evaluar la carga laboral y distribuir tareas de manera equitativa para evitar el agotamiento.		Herramientas de gestión de carga laboral		- Horas promedio trabajadas por empleado	Informe de distribución de tareas y carga laboral
Monitoreo y Evaluación del Impacto	- Realizar encuestas de satisfacción y	Equipo de Talento Humano	Plataforma de encuestas	9 MESES	- Tasa de satisfacción de los empleados	Informe de satisfacción y bienestar cada seis meses

bienestar cada seis meses.			
- Generar informes de impacto para promover la transparencia y el compromiso con la cultura inclusiva.	Herramientas de análisis de impacto	- Porcentaje de implementación de mejoras recomendadas	Reporte de impacto y transparencia anual

11.10 Tecnología y Sistemas de Información (TSI)

Aspectos Favorables: Indicadores como **TSI.1.4 - Seguridad de la información** y **TSI.2.5 - Protección de datos personales** tienen buen desempeño (media = 5), reflejando un compromiso con la digitalización y la seguridad.

Indicadores Críticos: **TSI.3.1 - Estrategias de automatización** y **TSI.3.5 - Capacitación en sistemas de información** tienen valores bajos (mínimo = 1).

Recomendaciones: La organización debe priorizar la automatización de procesos y ofrecer capacitaciones a su personal para garantizar una transformación digital exitosa.

Plan de acción:

Objetivo:

Implementar herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa y capacitar al personal en nuevas tecnologías, asegurando una adopción efectiva de la transformación digital.

Tabla 11 Tecnología y Sistemas de Información

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
Diagnóstico y Evaluación de Necesidades	- Realizar un análisis de los procesos actuales para identificar tareas repetitivas y áreas con oportunid	Gerencia Tecnológica	Análisis de procesos internos	2 MESES	- Número de procesos identificados para automatización	Informe de diagnóstico de procesos automatizables

	ad de automatización.			
	- Evaluar el nivel de competencia digital del personal y detectar necesidades de formación.	Encuestas de competencias digitales	- Porcentaje de empleados con competencias digitales adecuadas	Informe de evaluación de competencias digitales
	- Identificar herramientas tecnológicas adecuadas para la automatización (ERP,	Evaluaciones de software	- Número de herramientas tecnológicas identificadas	Reporte de herramientas seleccionadas para automatización

	RPA, CRM, IA, entre otras).					
Selección e Implementación de Tecnología para la Automatización	- Elegir software y plataformas de automatización basadas en eficiencia y costo-beneficio.	Equipo Tecnológico	Proveedores tecnológicos	4 MESES	- Tiempo de selección de tecnología y costo-beneficio	Informe de selección de software y plataformas
	- Desarrollar un plan de integración de las nuevas tecnologías con los		Recursos de integración		- Porcentaje de integración exitosa de nuevas tecnologías	Reporte de integración de tecnologías

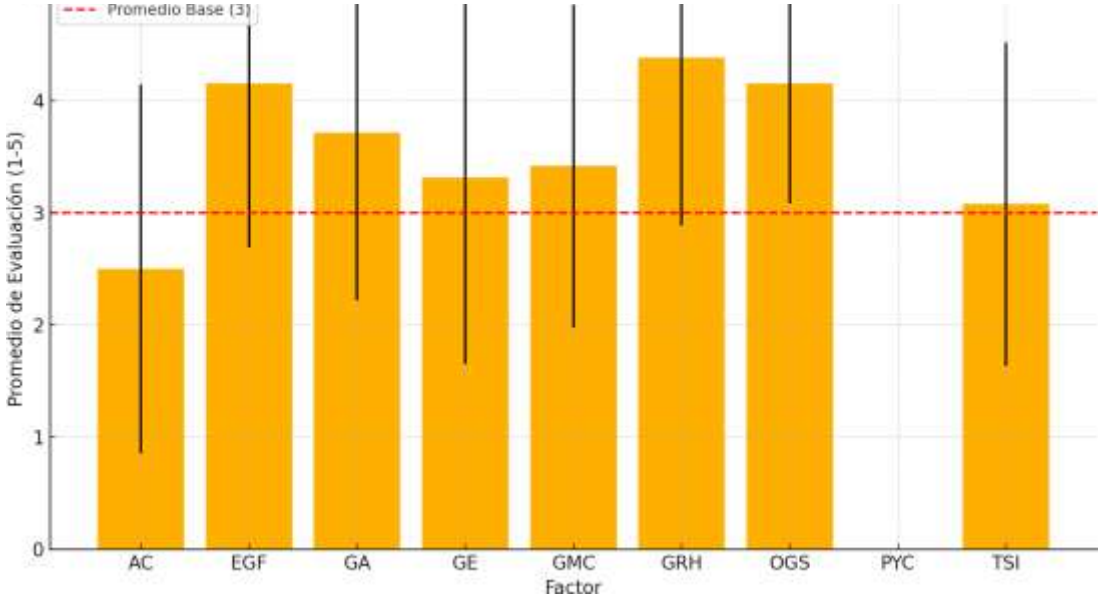
	sistemas existentes.					
	- Definir métricas para medir el impacto de la automatización en la productividad.		Herramientas de medición de productividad		- Incremento en la productividad tras la automatización	Informe de impacto en la productividad
Programa de Capacitación para el Personal	- Diseñar un programa de formación en competencias digitales para empleados y	Equipo Tecnológico	Materiales de capacitación	6 MESES	- Número de empleados capacitados en competencias digitales	Reporte de empleados capacitados

	directivos.			
	- Organizar talleres sobre el uso de nuevas herramientas tecnológicas.	Facilitadores de formación	- Número de talleres realizados y participantes	Informe de talleres realizados y asistencia
	- Implementar plataformas de e-learning para facilitar el aprendizaje continuo.	Plataformas de e-learning	- Tasa de finalización de cursos en la plataforma e-learning	Reporte de actividad en plataformas de e-learning

Seguimiento y Optimización de la Transformación Digital	- Realizar encuestas de satisfacción y desempeño para ajustar las estrategias de capacitación.	Equipo Tecnológico	Plataforma de encuestas	7 MESES	- Nivel de satisfacción de los empleados con la capacitación	Informe de resultados de encuestas de satisfacción
	- Implementar reuniones periódicas de revisión con líderes de área para asegurar el éxito		Reuniones de revisión		- Frecuencia y efectividad de las reuniones de revisión	Informe de reuniones y acciones tomadas

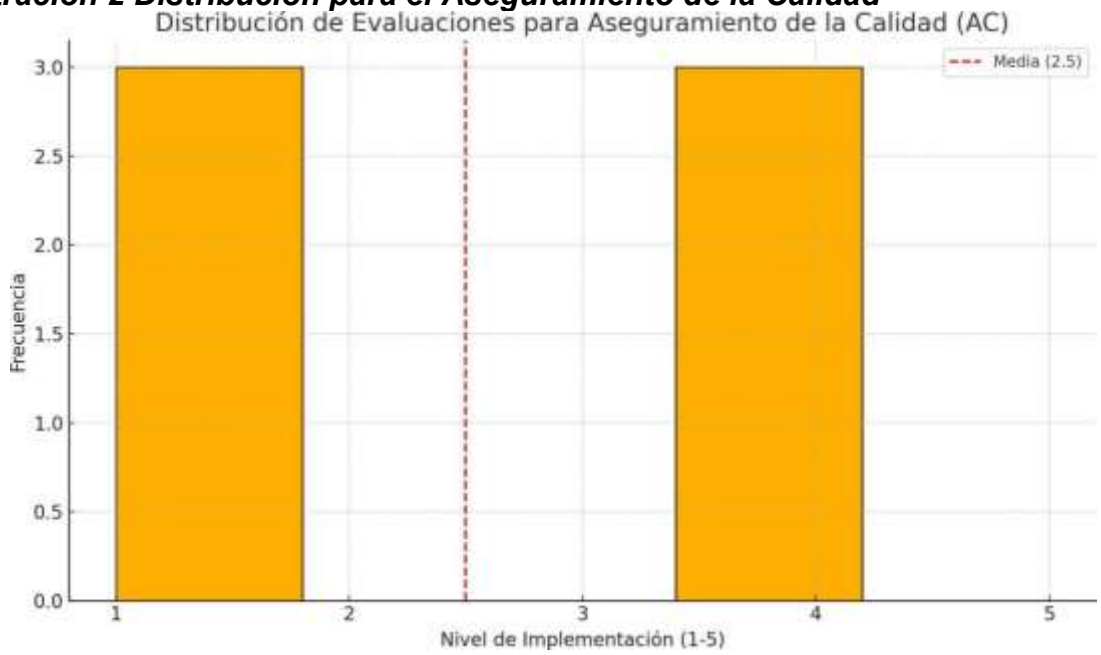
del cambio.			
- Evaluar nuevas tecnologías para una mejora continua del proceso de digitalización.	Investigación y desarrollo tecnológico	- Número de nuevas tecnologías evaluadas e implementadas	Informe de evaluación de nuevas tecnologías

Ilustración 1 Aseguramiento de la Calidad



El gráfico para **Aseguramiento de la Calidad (AC)** muestra que la mayoría de las evaluaciones se concentran en los niveles más bajos de implementación (1 y 2), lo que confirma la necesidad de atención prioritaria en este factor.

Ilustración 2 Distribución para el Aseguramiento de la Calidad



12. Análisis de competitividad de la organización basado en los soportes documentales

Tras revisar los 12 documentos proporcionados, se identifican los aspectos favorables y las oportunidades de mejora que pueden impactar la competitividad y el desempeño financiero de la organización. El análisis se realiza considerando las políticas contables bajo NIIF para PYMES, la estructura y enfoque de los documentos, y su alineación con estándares internacionales.

12.1 FACTOR – Estrategia y Gestión Financiera Aspectos Favorables

Cumplimiento Normativo: La organización sigue las NIIF para PYMES, lo que garantiza transparencia, uniformidad y credibilidad en la información financiera. Esto mejora la confianza de las partes interesadas externas, como bancos, proveedores y accionistas.

Estructura y Detalle en Políticas: Los documentos están bien estructurados y contienen secciones claras como alcance, definiciones, reconocimiento, medición, y revelación. Este enfoque asegura consistencia en la aplicación de las políticas contables.

Cobertura Integral de Políticas: Los documentos abarcan aspectos clave de los estados financieros, incluyendo activos corrientes y no corrientes, deterioro, efectivo y equivalentes, y pasivos financieros. Esto permite un control exhaustivo de las transacciones económicas.

Orientación a Riesgos: Las políticas destacan métodos para reconocer y medir el deterioro de activos y pasivos, asegurando que se reflejen de manera prudente las condiciones económicas adversas.

Gestión Financiera y Control: La inclusión de políticas específicas para obligaciones financieras, cuentas por cobrar, y activos no corrientes demuestra un enfoque proactivo en la gestión de flujo de caja y la mitigación de riesgos de liquidez.

Revelación y Transparencia: La organización proporciona lineamientos para la revelación de información relevante en los estados financieros, lo que refuerza la claridad y la toma de decisiones informadas por las partes interesadas.

Planificación de Activos Fijos: Las políticas sobre propiedad, planta y equipo establecen criterios para la depreciación y medición inicial y posterior, asegurando un control eficiente sobre los activos de largo plazo.

12.1.1 Oportunidades de Mejora

Adopción de Innovación y Tecnología:

Mejora Propuesta: Implementar sistemas digitales para automatizar la medición y actualización de los activos y pasivos, lo cual podría reducir el margen de error humano y mejorar la eficiencia operativa.

Plan de acción:

Objetivo: Automatizar la medición y actualización de los activos y pasivos mediante un sistema digital para reducir errores humanos y mejorar la eficiencia operativa.

Tabla 12 Adopción de Innovación y Tecnología

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/Reporte
Fase 1: Análisis y Diagnóstico	- Identificación de procesos actuales y puntos críticos de error.	Gerente	Datos actuales de procesos	1 MES	- Número de procesos identificados con errores críticos	Informe de diagnóstico y análisis de procesos críticos

	- Revisión de los datos actuales de activos y pasivos.		Reportes financieros	- Exactitud de los datos revisados	Informe de revisión de activos y pasivos
	- Evaluación de costos y presupuesto.		Documentación financiera	- Diferencia entre el presupuesto proyectado y real	Informe de evaluación de costos y presupuesto
	- Definición de requerimientos funcionales y técnicos del sistema.		Requerimientos definidos	- Completitud y precisión de los requerimientos	Informe de definición de requisitos

Fase 2: Selección del Sistema Digital	- Investigación y comparación de software disponibles (ERP, software contable, etc.).	Equipo Tecnológico	Investigación de software	2 MESES	- Número de softwares evaluados	Informe de evaluación comparativa de software
	- Evaluación de compatibilidad con sistemas actuales.		Herramientas de análisis		- Porcentaje de compatibilidad con sistemas existentes	Informe de evaluación de compatibilidad
	- Toma de decisión y selección del sistema.		Informe de decisión		- Tiempo para tomar decisión de selección	Informe de selección de software
Implementación y	- Instalació	Equipo Tecnoló	Software y		- Tiempo de	Reporte de instalación y

Configuración	n del sistema y configuración inicial.	gico y Contable	hardware necesarios	3 MESES	instalación y configuración exitosa	configuración
	- Integración con otros sistemas contables y financieros.		Recursos de integración		- Porcentaje de integración exitosa con sistemas previos	Informe de integración del sistema
	- Pruebas iniciales del sistema.		Herramientas de prueba		- Número de errores encontrados en pruebas iniciales	Informe de resultados de pruebas iniciales
Capacitación del Personal	- Diseño del programa de	Equipo Tecnológico y	Materiales de capacitación	4 MESES	- Número de empleados	Informe de programa de capacitación

	capacitación.	Contable			capacitados	
	- Desarrollo de manuales y guías de uso.		Manuales y guías de usuario		- Calidad de los materiales entregados	Reporte de manuales y guías desarrolladas
	- Capacitación práctica para el equipo financiero y contable.		Facilitadores de formación		- Porcentaje de empleados capacitados y evaluados	Informe de capacitación práctica y evaluación
Pruebas Piloto y Ajustes	- Implementación en un área piloto.	Equipo Tecnológico y Contable	Área piloto seleccionada	5 MESES	- Número de problemas detectados en la fase piloto	Informe de pruebas piloto y ajustes realizados

	- Ajuste del sistema según retroalimentación.		Herramientas de ajuste		- Tiempo de respuesta a retroalimentación	Informe de ajustes realizados
	- Validación final antes de la implementación total.		Resultados de pruebas finales		- Porcentaje de validación exitosa	Informe de validación final
Puesta en Marcha y Seguimiento	- Implementación completa del sistema.	Equipo Tecnológico y Contable	Todos los recursos operativos	6 MESES	- Tiempo de implementación total	Informe de implementación completa
	- Monitoreo intensivo en las primeras semanas.		Herramientas de monitoreo		- Número de incidentes reportados durante	Informe de monitoreo y gestión de incidentes

				el monitoreo	
	- Evaluación de resultados y medición de impacto.		Herramientas de evaluación	- Nivel de mejora en procesos tras la implementación	Informe de resultados post-implementación

12.1.2 Revisión de Políticas (Actualización)

Varias políticas datan de 2014-2015. Aunque reflejan los estándares de esa época, podrían necesitar una actualización para alinearse con las nuevas normativas NIIF y los cambios en el entorno económico global.

Mejora Propuesta: Realizar revisiones periódicas de las políticas contables, asegurando su adecuación frente a cambios normativos y mejores prácticas internacionales.

Plan de acción:

Objetivo: Garantizar que las políticas contables estén actualizadas conforme a los cambios normativos y las mejores prácticas internacionales, minimizando riesgos financieros y asegurando el cumplimiento regulatorio.

Tabla 13 políticas contables

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/Reporte
Planificación y Análisis Inicial	- Identificación de políticas contables vigentes.	Gerencia Contable	Manuales y registros contables existentes	1 MES	- Número de políticas contables identificadas	Informe de diagnóstico contable inicial
	- Análisis de normativas locales e internacionales (IFRS, NIIF, regulaciones fiscales).		Normativas y bases legales		- Porcentaje de normativas analizadas	Resumen técnico de normativas aplicables

	- Revisión de informes de auditoría y hallazgos previos.		Informes de auditoría		- Número de hallazgos críticos revisados	Matriz de riesgos contables detectados
	- Detección de posibles riesgos contables o incumplimientos.		Herramientas de diagnóstico		- Número de riesgos contables identificados	Reporte de riesgos e incumplimientos
Evaluación de Cambios Normativos y Mejores Prácticas	- Investigación de cambios en normativas contables	Gerencia Contable	Documentos legales y consultoría especializada	2 MESES	- Número de cambios normativos identificados	Informe comparativo de normativas actuales vs nuevas

	y fiscales recientes.					
	- Análisis de estándares internacionales relevantes (IFRS, US GAAP).		Acceso a bases de datos normativos		- Porcentaje de cumplimiento de mejores prácticas	Informe técnico de análisis de impacto
	- Evaluación de impacto en los estados financieros y procesos contables		Estados financieros históricos		- Número de procesos contables afectados	Informe de impacto
Actualización y Modificación de	- Redacción de modificac	Equipo Contable	Herramientas de redacción	3 MESES	- Número de políticas	Documento preliminar de nuevas

Políticas Contables	iones y actualizaciones necesarias		y revisión técnica		actualizadas	políticas contables
	- Validación con el equipo financiero y auditoría interna		Reuniones de revisión		- Porcentaje de validación por parte de stakeholders	Actas de validación
	- Elaboración de un documento final con las políticas revisadas		Formato institucional de políticas		- Documento final aprobado por dirección	Publicación y distribución del manual contable actualizado
Implementación y Capacitación	- Actualización de manuales contables	Equipo Contable	Manuales actualizados y SOPs	4 MESES	- Manual actualizado distribuid	Verificación de distribución y recepción

	y procedimientos internos			o a todas las áreas	
	- Realización de capacitaciones para el equipo sobre las nuevas políticas		Facilitadores, materiales de formación	- Número de empleados capacitados / tasa de asistencia	Listado de asistencia y evaluación post-capacitación
	- Implementación de controles para verificar el cumplimiento		Lista de verificación / auditoría interna	- Porcentaje de cumplimiento en auditorías internas	Informe de control de cumplimiento
Seguimiento y	- Revisión de la aplicació		Auditorías internas	5 MESES	- Número de hallazgo	Informe de cumplimiento posterior a

Evaluación	n de las nuevas políticas en los procesos contables	Equipo Contable		s post implementación	implementación
	- Identificación de posibles dificultades o ajustes adicionales		Retroalimentación del personal	- Número de ajustes propuestos tras la implementación	Matriz de lecciones aprendidas y ajustes
	- Elaboración de informe final con conclusiones y mejoras futuras		Plantilla de informe técnico	- Informe entregado en tiempo y forma	Presentación a dirección y archivo institucional

12.1.3 Evaluación del Deterioro de Activos:

Si bien se menciona el deterioro en varios documentos, los métodos específicos de evaluación podrían ser más detallados para casos particulares como bienes raíces o activos biológicos.

Mejora Propuesta: Implementar metodologías específicas (como análisis de valor en uso) para activos con alta incidencia en los resultados financieros.

Plan de acción:

Objetivo: Aplicar metodologías específicas, como el análisis de valor en uso, para evaluar activos clave que impactan significativamente los resultados financieros, asegurando una mejor toma de decisiones y cumplimiento normativo.

Tabla 14 Deterioro de Activos

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/Reporte
Planificación y Diagnóstico	- Revisión de normativas contables aplicables (NIIF 36 - Deterioro	Gerente Contable	Normativa NIIF, documentos técnicos	1 MES	- Porcentaje de normativa aplicada correctamente	Informe de diagnóstico contable inicial

	del valor de los activos).			
	- Definición de los criterios para aplicar el análisis de valor en uso.	Reuniones de planificación y documentos guía	- Criterios definidos y aprobados formalmente	Documento interno de criterios aprobados
	- Establecimiento de métricas clave para la evaluación del valor en uso.	Consultoría técnica, benchmarking	- Número de métricas establecidas y validadas	Matriz de métricas para evaluación de activos

	- Elaboración de un cronograma detallado de implementación.		Herramientas de gestión de proyectos		- Cronograma aprobado y cumplido (%)	Gantt actualizado y reuniones de seguimiento
Selección y Adaptación de la Metodología	- Investigación de metodologías adecuadas por tipo de activo.	Equipo Contable	Estudios comparativos, informes financieros históricos	2 MESES	- Metodología seleccionada y documentada	Informe técnico metodológico
	- Desarrollo de plantilla estándar para la evaluació		Herramientas de ofimática y software contable		- Plantilla diseñada y aprobada	Validación por dirección contable

	n de activos.					
	- Ajuste de parámetros según resultados obtenidos.		Resultados piloto, retroalimentación de expertos		- Número de ajustes realizados y documentados	Informe de retroalimentación y mejoras
Implementación Piloto y Validación	- Aplicación de la metodología en un grupo de activos seleccionados.	Equipo Contable	Activos seleccionados, personal analista	3 MESES	- Porcentaje de activos piloto evaluados	Informe piloto de deterioro de activos
	- Revisión de resultados y validación con el		Reuniones, presentaciones de resultados		- Nivel de aprobación del piloto por el equipo	Actas de revisión y validación

	equipo contable y financiero.				directivo (%)	
	- Corrección de posibles inconsistencias en los cálculos.		Herramientas de validación y recalculo		- Número de inconsistencias corregidas	Lista de hallazgos y soluciones aplicadas
Implementación Completa y Capacitación	- Aplicación de la metodología en todos los activos relevantes.	Equipo Contable	Software contable, base de datos completa	4 MESES	- Porcentaje de activos evaluados según metodología	Informe general de deterioro contable
	- Integración del análisis		Procedimientos internos		- Inclusión del análisis	Auditorías con

	en los procesos contables y de auditoría.		actualizados		en auditorías internas y externas (%)	hallazgos positivos
	- Capacitación del personal financiero sobre la metodología implementada.		Material de capacitación, facilitadores		- Número de empleados capacitados / Nivel de comprensión alcanzado (%)	Encuestas post-capacitación
Seguimiento y Evaluación	- Revisión de la aplicación de la metodología en los estados	Equipo Contable	Estados financieros, auditoría interna	5 MESES	- Número de errores detectados tras la implementación	Informe de cumplimiento

financieros.			
- Comparación de resultados antes y después de la implementación.	Informes contables históricos y actuales	- Porcentaje de mejora en precisión de valoración de activos	Comparativo financiero pre/post implementación
- Identificación de oportunidades de mejora en el análisis de valor en uso.	Retroalimentación de auditores y usuarios	- Número de mejoras propuestas y aplicadas	Plan de mejora continua

12.1.4 Enfoque Estratégico en Pasivos No Corrientes:

Existe un enfoque limitado en estrategias de financiación a largo plazo o en cómo los pasivos no corrientes pueden convertirse en oportunidades estratégicas.

Mejora Propuesta: Desarrollar un análisis de costo-beneficio para opciones de financiamiento a largo plazo, explorando tasas preferenciales y otros instrumentos financieros.

Plan de acción:

Objetivo: Realizar un análisis detallado de las diferentes opciones de financiamiento a largo plazo, considerando costos, tasas de interés, riesgos y beneficios, para tomar decisiones financieras estratégicas.

Tabla 15 Enfoque Estratégico en Pasivos No Corrientes

Objetivo/Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/Reporte
Definición de Requisitos y Objetivos	- Identificación de necesidades de financiamiento a	Gerente Contable	Revisión de planes estratégicos, entrevistas con gerencias	- Lista detallada de necesidades de financiamiento elaborada	Informe inicial de requerimientos financieros

	largo plazo.			
	- Definición de objetivos financieros y criterios de evaluación (costo, riesgo, flexibilidad, etc.).	Talleres internos, modelos de evaluación financiera	- Objetivos definidos y validados por la dirección financiera (%)	Documento de criterios de evaluación
	- Selección del equipo responsable del análisis financiero.	Recursos humanos, perfiles de analistas	- Equipo designado y roles asignados correctamente (%)	Acta de conformación del equipo
	- Elaboración de un cronograma detallado del análisis	Herramientas de planificación (Gantt, Trello, etc.)	- Cumplimiento del cronograma	Seguimiento mensual del cronograma

	de costo-beneficio.			establecido (%)	
Investigación de Opciones de Financiamiento	- Revisión de alternativas de financiamiento (préstamos, bonos, fondos públicos, etc.).	Equipo Contable	Fuentes externas, informes del sector financiero	- Número de alternativas evaluadas	Matriz comparativa de opciones de financiamiento
	- Investigación de tasas de interés, condiciones y requisitos de cada opción.		Portales financieros, contacto con bancos	- Reporte detallado de tasas y condiciones por opción	Informe de benchmarking financiero
	- Contacto con instituciones		Red de contactos, cartas de	- Número de instituciones	Registro de comunicaciones

	financieras para evaluar condiciones preferenciales.		intención, citas	contactadas / Ofertas recibidas (%)	y propuestas recibidas
Desarrollo del Análisis de Costo-Beneficio	- Evaluación de costos totales (intereses, gastos, impuestos).	Equipo Contable	Hojas de cálculo, modelos financieros	- Informe de costos por opción con desglose detallado	Documento técnico de análisis de costos
	- Análisis de riesgos y viabilidad de cada opción de financiamiento.		Matrices de riesgo, análisis FODA	- Identificación de riesgos clave y plan de mitigación (%)	Informe de riesgos y recomendaciones

- Comparación de escenarios financieros con diferentes opciones.	Software de simulación financiera (Excel, SAP, etc.)	- Escenario óptimo identificado y respaldado con datos comparativos (%)	Presentación ejecutiva del análisis final

12.1.5 Optimización del Flujo de Caja:

La política de cuentas por cobrar y equivalentes de efectivo podría incluir estrategias para acelerar el ciclo de conversión del efectivo.

Mejora Propuesta: Adoptar tecnologías para automatizar cobros y pagos, implementar descuentos por pronto pago y penalizaciones por demora.

Plan de acción:

Objetivo:

Mejorar la gestión financiera mediante la automatización de cobros y pagos, ofreciendo descuentos por pronto pago y aplicando penalizaciones por demora para optimizar el flujo de caja y reducir la morosidad.

Tabla 16 Optimización del Flujo de Caja

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de	Seguimiento/Reporte

					Éxito (KPIs)	
Análisis y Diagnóstico	- Evaluación de los procesos actuales de cobros y pagos.	Gerencia	Manuales de procesos, datos históricos, entrevistas con personal clave	1 MES	- Procesos mapeados y analizados (%) - Tiempo promedio de cobro identificado	Informe de diagnóstico de procesos de pagos y cobros
	- Identificación de cuellos de botella y puntos de mejora.		Diagramas de flujo, reuniones internas		- Número de cuellos de botella detectados - Propuestas de mejora generadas	Matriz de mejora de procesos

	- Identificación de herramientas tecnológicas adecuadas para la automatización.	Evaluación de ERP, fintechs, pasarelas		- Herramientas evaluadas y priorizadas - Recomendación tecnológica emitida	Documento técnico de recomendación tecnológica
	- Definición de criterios para aplicar descuentos y penalizaciones.	Benchmarking, normativa interna		- Políticas diseñadas y validadas (%)	Documento de políticas internas
Selección de Tecnolog	- Investigación de	Comparativas de software,	2 MESES	- Número de plataform	Matriz comparativa y acta de

ía y Diseño del Sistema	plataformas de automatización (PayPal, Stripe, etc.).	Equipo Contable	fichas técnicas	as evaluadas	decisión de software
				- Plataforma seleccionada conforme a criterios	
	- Comparación de costos, funcionalidades y compatibilidad con sistemas actuales.		Costos operativos, integración técnica	- Costo-beneficio favorable (%)	Informe financiero y técnico de compatibilidad
	- Diseño del esquema de descuentos y		Modelos financieros, simuladores	- Esquema final aprobado por la dirección	Política de pagos y cobros formalizada

	penalizaciones.				financiera (%)	
Implementación y Configuración	- Definición de términos y condiciones.	Equipo Contable	Asesoría legal, normativas	3 MESES	- Términos validados legal y contablemente (%)	Documento legal y contable con T&C aprobados
	- Integración con sistemas contables y bancarios.		API, desarrolladores, soporte técnico		- Porcentaje de integración exitosa - Tiempo de integración real vs planificado	Reporte técnico de integración
	- Pruebas iniciales		Ambientes de prueba,		- Número de pruebas exitosas	Registro de pruebas y ajustes

	del sistema.		validación funcional		- Tasa de errores detectados	
Capacitación y Comunicación	- Capacitación del equipo contable y financiero.	Equipo Contable	Material de formación, facilitadores	4 MESES	- Número de empleados capacitados - Evaluación de satisfacción post-capacitación	Encuestas de retroalimentación
	- Creación de manuales y guías de usuario.		Documentación técnica		- Manuales disponibles antes de impleme	Repositorio de documentación

					ntación (%)	
	- Comunicación a clientes y proveedores sobre los nuevos esquemas.		Comunicaciones oficiales, CRM, Mailyng		- Porcentaje de clientes informados - Tasa de aceptación de las nuevas condiciones	Registro de comunicaciones y retroalimentación externa
Monitoreo y Ajustes	- Seguimiento de la efectividad del sistema.	Equipo Contable	Indicadores financieros, paneles de control	5 MESES	- Tasa de reducción en días de cobro/pago (%) - Reducción de errores	Informes trimestrales de desempeño del sistema

		en pagos (%)	
- Evaluación del impacto de los descuentos y penalizaciones en la liquidez.	Estados financieros, análisis de flujo de caja	- Incremento en liquidez a corto plazo - Comparativa antes y después (%)	Informe financiero de impacto
- Ajuste de políticas si es necesario.	Comité de evaluación, recomendaciones de usuarios	- Número de ajustes realizados - Nivel de cumplimiento posterior al ajuste (%)	Acta de revisión de políticas y mejoras aplicadas

12.1.6 Capacitación del Personal:

Aunque se menciona la capacitación, podría mejorarse con programas regulares para actualizar al personal en los cambios de normativa y mejores prácticas contables.

Mejora Propuesta: Desarrollar módulos de capacitación continua en NIIF y análisis financiero para todos los involucrados en el proceso contable.

Plan de acción:

Objetivo: Desarrollar e implementar módulos de formación continúa en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y análisis financiero para fortalecer las competencias del personal involucrado en el proceso contable.

Tabla 17 Capacitación del Personal

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
Diagnóstico de Necesidades	- Identificar el nivel actual de conocimiento del personal	Gerencia	Encuestas, entrevistas, herramientas de evaluación	1 MES	- Nivel de conocimientos inicial evaluado	Informe diagnóstico de necesidades de formación

	sobre NIIF y análisis financiero.	de conocimientos	- Porcentaje de participación	
	- Realizar encuestas y entrevistas para conocer áreas de mayor interés o dificultad.	Formularios digitales, entrevistas semiestructuradas	- Número de áreas identificadas como prioritarias	Resultados consolidados de encuestas e informes de entrevistas
	- Evaluar los recursos disponibles para la capacitación (internos	Presupuesto, disponibilidad de formadores, plataformas e-learning	- Recursos mapeados y categorizados	Matriz de recursos disponibles

	y externos).					
Diseño de los Módulos de Capacitación	- Aplicación práctica de las NIIF en la empresa.	Gerencia	Normas NIIF actualizadas, casos empresariales, bibliografía especializada	3 MESES	- Módulos diseñados y aprobados - Nivel de alineación con los objetivos empresariales	Documento de diseño instruccional y revisión por parte de gerencia
	- Estados financieros y su interpretación		Ejercicios prácticos, estados financieros reales		- Claridad y aplicabilidad de los	Validación del material con expertos

	bajo NIIF.				contenidos	
	- Análisis de estados financieros y toma de decisiones.		Software contable, hojas de cálculo, manuales		- Relevancia de los casos seleccionados para análisis	Revisión por el equipo contable
Implementación de la Capacitación	- Programar sesiones de formación	Equipo de contabilidad	Calendario de formación, disponibilidad de aulas/plataformas	5 MESES	- Número de sesiones realizadas	Registro de asistencia y participación

	periódicas (mensuales, trimestrales, semestrales).		- Tasa de asistencia a cada módulo	
	- Invitar a expertos en NIIF y análisis financiero para sesiones especializadas.	Contactos con consultores, presupuesto para honorarios	- Número de expertos invitados - Evaluación de calidad de sesiones	Encuestas de satisfacción posterior a cada sesión
	- Desarrollar	Casos empresariales	- Participación	Reporte de resultados de

	talleres prácticos y simulaciones de casos reales.		simulados, material didáctico		activa (%) - Resultados de evaluación práctica	talleres y ejercicios
Evaluación y Seguimiento	- Aplicar evaluaciones antes y después de cada módulo para medir el aprendizaje.	Equipo de contabilidad	Herramientas de evaluación, formularios online, rúbricas	6 MESES	- Mejora en resultados entre pre-test y post-test (%)	Comparativo de evaluaciones
	- Recoger feedback de los participantes para mejorar		Encuestas anónimas, buzón de sugerencias,		- Nivel de satisfacción de los	Análisis de feedback y recomendaciones

	los contenidos.		formularios digitales		participantes (%)	
	- Implementar indicadores de desempeño para medir el impacto de la capacitación.		Indicadores contables, métricas de calidad de reporte financiero		- Mejora en la calidad de los reportes financieros - Disminución de errores contables (%)	Auditoría interna comparativa
Mejora Continua	Actualizar los contenidos de acuerdo con los cambios en			7 MESES		Equipo de Contabilidad

	normativas NIIF.	
	Mantener un canal de comunicación para consultas y resolución de dudas.	
	Fomentar la participación activa del equipo en foros y comunidades de NIIF y análisis	

	financier o.					

12.1.7 Integración de la Competitividad con la Estrategia Financiera:

No se observan lineamientos claros sobre cómo las políticas contables se integran en la estrategia competitiva de la organización.

Mejora Propuesta: Vincular las decisiones contables con análisis de mercado y benchmarking para identificar oportunidades de ventaja competitiva.

Plan de acción:

Objetivo:

Vincular la contabilidad con el análisis de mercado y benchmarking para mejorar la toma de decisiones estratégicas y obtener ventajas competitivas.

Tabla 18 Integración de la Competitividad con la Estrategia Financiera

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
Diagnóstico de la Situación Actual	- Evaluar los procesos contables y su relación con el	Finanzas y Contabilidad	Informes financieros actuales, entrevistas internas,	1 MES	- Nivel de alineación actual entre decisiones contable	Informe de diagnóstico de procesos

	mercado.	software de contabilidad	s y tendencias del mercado	
	- Identificar brechas en el uso de datos de mercado y benchmarking.	Matriz de brechas, estudios comparativos del sector	- Número de brechas detectadas en análisis comparativo	Registro de brechas y plan de cierre
	- Seleccionar fuentes confiables de información de mercado y	Acceso a bases de datos, suscripciones a portales especializados	- Lista validada de fuentes externas estratégicas	Revisión y validación de fuentes

	competencia.					
Recolección y Análisis de Información	- Recolectar datos clave del mercado y la competencia.	Finanzas, Contabilidad y Análisis de Mercado	Fuentes externas, software de análisis, personal especializado	3 MESES	- Número de indicadores de benchmarking identificados	Base de datos de benchmarking
	- Identificar indicadores clave de benchmarking.		KPI comparables, criterios sectoriales		- Porcentaje de indicadores con datos históricos y comparables	Reporte de indicadores
	- Analizar tendencias de mercado		Reportes de tendencias, acceso a		- Número de tendencias identifica	Informe de análisis de mercado y regulación

	y regulaciones relevantes.		regulaciones vigentes		das y relevancia para el negocio	
Integración con Decisiones Contables	- Incorporar análisis de mercado en reportes financieros.	Contabilidad, Finanzas, Ventas, Tecnología	Plataforma contable integrada, modelo de reporte	4 MESES	- Reportes financieros con sección de análisis externo	Validación interna de nuevos reportes contables
	- Ajustar estrategias de costos, precios y márgenes con base en benchmarking.		Software financiero, análisis histórico de precios		- Variación en márgenes de utilidad y costos con relación a ajustes	Comparativo trimestral de costos y márgenes

					estratégicos	
	- Implementar herramientas para el monitoreo financiero basado en datos externos.		ERP, dashboards, automatización de reportes		- Herramientas implementadas y utilizadas activamente	Bitácora de uso de herramientas y retroalimentación
Implementación y Ejecución	- Capacitar al equipo contable en análisis de mercado	Recursos Humanos, Tecnología y Finanzas	Plan de formación, capacitadores, plataforma educativa	5 MESES	- Porcentaje del equipo capacitado - Evaluación post-	Reporte de asistencia y resultados de evaluación

y benchmarking.		capacitación	
- Crear dashboards con indicadores clave de mercado y finanzas.	Herramientas de BI (Power BI, Tableau), conectividad con bases de datos	- Número de dashboards activos y en uso	Revisión mensual de dashboards y mejoras
- Integrar reuniones periódicas para evaluar impacto en decisiones contables.	Calendario de reuniones, documentación de decisiones	- Número de decisiones ajustadas a partir de datos de mercado	Minutas de reuniones estratégicas y evaluación de impacto

Seguimiento y Mejora Continua	- Medir impacto en rentabilidad y costos.	Finanzas y Dirección	Reportes contables, indicadores financieros, modelos de análisis	6 MESES	- Variación en indicadores clave (rentabilidad, costos unitarios, margen EBITDA)	Comparativo antes/después de la

---

12.1.8 Gestión de Riesgos Cambiarios:

Aunque se aborda la conversión de moneda extranjera, las políticas podrían beneficiarse de estrategias más robustas para mitigar riesgos cambiarios.
Mejora Propuesta: Introducir coberturas financieras como forwards o swaps para gestionar la exposición al riesgo cambiario.

Plan de acción:
Objetivo: Implementar estrategias de cobertura con instrumentos financieros como forwards y swaps para minimizar el impacto de la volatilidad cambiaria en la empresa.

Tabla 19 Gestión de Riesgos Cambiarios

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
1. Análisis del Riesgo Cambiario	- Identificar la exposición al riesgo cambiario en ingresos y costos.	Finanzas, Contabilidad y Estrategia	Reportes financieros históricos, datos de operaciones internacionales	1 MES	- Monto total de exposición identificada - N° de monedas y operaciones involucradas	Informe de riesgo cambiario inicial
	- Evaluar el impacto de la volatilidad en la		Datos históricos de tipo de cambio, simulaciones de escenarios		- Variación proyectada en rentabilidad bajo distintos	Análisis de sensibilidad

	rentabilidad.				escenarios	
	- Determinar los montos y monedas involucradas en la cobertura.		Registros contables, herramientas de análisis de exposición		- Porcentaje del flujo cubierto respecto al total expuesto	Matriz de exposición cambiaria
2. Selección de Instrumentos Financieros	- Comparar forwards, swaps y otros derivados	Finanzas, Análisis de Mercado, Dirección y Jurídica	Acceso a información de instrumentos, cotizaciones de mercado, asesoría legal	2 MESES	- Número de instrumentos evaluados - Costo-beneficio	Reporte comparativo de instrumentos financieros

	financieros.		de cada opción	
	- Definir la estrategia de cobertura más adecuada según la estructura financiera.	Modelo financiero, reuniones estratégicas	- Estrategia documentada y validada	Documento de estrategia de cobertura
	- Establecer acuerdos con bancos o instituciones	Contactos financieros, borradores de contrato, asesoría jurídica	- Número de acuerdos firmados - Condiciones pactadas	Contratos y convenios de cobertura

	financieras.				favorables	
3. Implementación de la Estrategia de Cobertura	- Formalizar contratos de forwards y/o swaps con entidades financieras.	Finanzas, Contabilidad y Tecnología	Contratos, sistemas de gestión contable y tesorería, software ERP	4 MESES	- Número de contratos ejecutados - Volumen de cobertura implementada	Reporte mensual de operaciones de cobertura
	- Integrar la cobertura en la contabilidad y reportes financieros.		Adaptaciones al plan contable, software financiero, capacitaciones técnicas		- Estado financiero con nota de coberturas - Cumplimiento de normas	Auditoría interna de implementación

				contables (NIIF)	
	- Desarrollar modelos de monitoreo y seguimiento de operaciones de cobertura.		Herramientas de seguimiento, dashboards, plantillas de análisis	- Modelos automatizados y en funcionamiento - Frecuencia de actualización	Reporte de monitoreo continuo
4. Capacitación y Control Interno	- Capacitar al equipo financiero en el uso y gestión de	RRHH, Finanzas			

cobertu
ras.

12.1.9 Política Ambiental y Sostenibilidad:

No se observan políticas contables que aborden el impacto ambiental o los beneficios fiscales de iniciativas sostenibles.

Mejora Propuesta: Integrar una política contable que incluya beneficios económicos relacionados con prácticas sostenibles y certificaciones ambientales.

Plan de acción:
Objetivo:
Incorporar en la política contable criterios de sostenibilidad que permitan medir y reflejar los beneficios económicos de prácticas ambientales y certificaciones ecológicas.

Tabla 20 Política Ambiental y Sostenibilidad

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
1. Diagnóstico y	- Evaluar las prácticas sostenibl	Finanzas, Ambiental, Área	Reportes de sostenibilidad, análisis	2 MESES	- Porcentaje de proceso	Informe diagnóstico de

Análisis Inicial	es actuales y su impacto financiero.	Legal y Jurídica	de costos/beneficios, consultores ambientales	s con prácticas sostenibles - Identificación de ahorros actuales	sostenibilidad
	- Identificar certificaciones ambientales aplicables (ISO 14001, Carbono Neutral, LEED).		Información de organismos certificadores, checklist de requisitos	- Número de certificaciones relevantes identificadas	Matriz de certificaciones aplicables
	- Analizar incentivo		Legislación vigente, asesoría	- Valor estimado de	Informe de oportunidade

	s fiscales y financieros por prácticas sostenibles.		legal, análisis tributario		incentivos - Número de beneficios identificados	s fiscales y financieras
2. Diseño de la Política Contable Sostenible	- Definir criterios contables para registrar inversiones en sostenibilidad.	Contabilidad, Finanzas, Estrategia y Ambiental	Normas contables, guías de sostenibilidad financiera, colaboración interdepartamental	4 MESES	- Documento de política aprobado - N° de criterios definidos	Documento oficial de política contable sostenible
	- Establecer métricas para		Indicadores financieros y ambientale		- ROI estimado por certificación	Reporte de viabilidad financiera

	evaluar el retorno económico de certificaciones ambientales.		s, benchmarking		- Comparativas con empresas similares	
	- Incorporar indicadores de impacto ambiental en los reportes financieros.		Sistemas de reporte integrado, herramientas BI, métricas de desempeño ambiental		- N° de indicadores implementados - Frecuencia de actualización de KPIs	Informe trimestral de desempeño ambiental-financiero
3. Implementación y Ejecución	- Ajustar procesos contables para reflejar beneficio	Contabilidad, Finanzas, Tecnología y	Software contable actualizado, procedimientos	5 MESES	- Porcentaje de procesos contable	Auditoría interna de implementación

s económicos de sostenibilidad.	Auditoría Interna	revisados, capacitación técnica	s ajustados - Ahorros contabilizados	
- Desarrollar modelos de reporte sobre ahorros y mejoras financieras por prácticas sostenibles.		Herramientas analíticas, plantillas, datos financieros históricos	- N° de modelos implementados - Reportes periódicos generados	Dashboard financiero ambiental
- Integrar auditorías para		Protocolos de auditoría,	- Resultados de	Informe de auditoría y

	verificar cumplimiento de la política contable sostenible.		equipo auditor, software de seguimiento		auditoría positiva - Porcentaje de cumplimiento	plan de acción
4. Capacitación y Adopción de la Nueva Política	- Capacitar a los equipos contables y financieros en la nueva política.	RRHH, Finanzas, Ambiental y Dirección	Material educativo, sesiones formativas, capacitadores internos/externos	6 MESES	- N° de participantes capacitados - Evaluación de aprendizaje	Encuestas y pruebas antes/después de la capacitación
	- Sensibilizar a las áreas operativas sobre		Charlas informativas, campañas internas,		- Nivel de compromiso en encuestas	Informe de cultura organizacional en sostenibilidad

	la importancia de la contabilidad sostenible.		casos de éxito		- Participación en actividades de sensibilización	
5. Seguimiento y Mejora Continua	- Evaluar periódicamente el impacto financiero de la política contable sostenible.	Finanzas, Estrategia, Contabilidad y Legal	Informes contables, métricas ambientales, evaluaciones periódicas	7 MESES	- Reducción de costos - Incremento en beneficios fiscales - ROI sostenible	Informe de impacto financiero y recomendaciones
	- Ajustar la política con base en nuevas		Normativas actualizadas, consultoría			

regulaciones o incentivos ambientales.		

12.2 FACTOR – Gestión Ambiental Aciertos

12.2.1 Identificación de Aspectos Ambientales Clave:

La organización ha documentado claramente los aspectos ambientales como generación de aguas residuales, consumo de energía, generación de residuos peligrosos y emisiones de gases de efecto invernadero.

Este enfoque permite priorizar acciones para mitigar impactos y asignar recursos eficientemente.

12.2.2 Cumplimiento Normativo Reconocido:

Se han identificado normas específicas como la Resolución 0631 de 2015 y la Ley 373 de 1997. Esto refleja un esfuerzo por mantener alineación con los requisitos legales ambientales aplicables.

La evaluación del cumplimiento se acompaña de observaciones útiles, como problemas de cloruros en aguas residuales, que demuestran un enfoque práctico y dirigido.

12.2.3 Foco en Recursos Críticos:

La documentación muestra un enfoque claro en la gestión de recursos como agua y energía, lo que es crucial para minimizar costos operativos y optimizar el consumo.
Iniciativas como el monitoreo de vertimientos y planes de acción para residuos indican un interés por cumplir y superar los estándares mínimos.

Responsabilidades Claras: Se asignan responsables específicos, como el coordinador ambiental, para supervisar y garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y ambientales.

Uso de Criterios de Impacto Ambiental: La evaluación de impactos como contaminación del suelo, del agua y agotamiento de recursos naturales se documenta de manera estructurada, indicando un entendimiento del efecto que las operaciones tienen en el entorno.

12.2.4 Áreas de Mejora en la Gestión Ambiental

Evaluación y Seguimiento del Cumplimiento Legal: Aunque se realiza una evaluación periódica, el cumplimiento se califica frecuentemente como "No cumple (NC)" sin acciones correctivas claras o con observaciones generales.

Recomendación: Establecer plazos específicos para implementar las medidas necesarias y desarrollar métricas para medir los avances.

Plan de acción:
Objetivo: Definir e implementar medidas de gestión ambiental en plazos específicos y desarrollar métricas para evaluar su impacto y avances.

Tabla 21 Áreas de Mejora en la Gestión Ambiental

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
1. Diagnóstico y Evaluación Inicial	- Identificar el impacto ambiental actual de las operaciones.	Ambiental, Auditoría, Legal, Finanzas y Operaciones	Diagnóstico ambiental, datos operativos, informes de auditoría, asesoría legal	2 MESES	- Reporte inicial de impacto ambiental entregado - Número de impactos identificados	Documento diagnóstico inicial
	- Analizar regulaciones ambientales aplicables.		Legislación ambiental vigente, asesoría legal especializada		- % de cumplimiento normativo - Número de requisitos legales	Matriz de cumplimiento regulatorio

					pendientes	
	- Definir áreas clave de mejora (energía, residuos, emisiones, agua).		Datos de consumo, mapas de procesos, herramientas de análisis		- N° de áreas prioritarias identificadas - Priorización documentada	Informe de priorización ambiental
2. Definición de Medidas y Estrategias	- Establecer objetivos específicos de reducción de impacto ambiental.	Ambiental, Dirección, Operaciones y Finanzas	Talleres estratégicos, benchmark ambiental, guías de sostenibilidad	3 MESES	- KPIs definidos por área crítica (emisiones, consumo, reciclaje) - Objetivos	Documento de metas ambientales

					cuantificados	
	- Desarrollar planes de acción por cada área prioritaria.		Cronograma, responsables asignados, presupuesto por iniciativa		- N° de planes de acción generados - % de acciones calendarizadas	Plan maestro de sostenibilidad por área
3. Implementación de Medidas Correctivas	- Adoptar tecnologías o procesos más sostenibles.	Tecnología, Compras, RRHH, Operaciones, Calidad y Legal	Tecnología limpia, procesos optimizados, proveedores sostenibles	5 MESES	- % de tecnologías implementadas - N° de procesos actualizados	Registro de implementación tecnológica

	- Ajustar procedimientos internos para optimizar el uso de recursos.	Manuales de operación, políticas internas, formación técnica	- Reducción en consumo energético y materiales (% por proceso) - Costos operativos reducidos	Indicadores mensuales de eficiencia operativa
	- Integrar certificaciones ambientales si aplican (Ej.: ISO 14001).	Requisitos ISO, apoyo de consultores externos, sistema documental	- % de avance en proceso de certificación - N° de auditorías previas	Plan de acción para certificación ISO

					realizadas	
4. Monitoreo y Medición del Impacto	- Desarrollar un sistema de seguimiento de KPIs ambientales.	Tecnología, Finanzas, Auditoría, Ambiental, Estrategia	Dashboard, software de BI, base de datos ambiental	6 MESES	- Dashboard operativo activo - % de KPIs ambientales actualizados periódicamente	Plataforma de monitoreo ambiental integrada
	- Realizar auditorías internas sobre cumplimiento ambiental.					

12.2.5 Planes de Acción Más Detallados:

Los planes de acción para abordar problemas como cloruros altos en aguas residuales o uso excesivo de energía no son suficientemente detallados.
Recomendación: Desarrollar planes operativos con objetivos, responsables, recursos necesarios y cronogramas específicos.

Plan de acción:

Objetivo: Diseñar e implementar planes operativos con metas claras, responsables definidos, asignación de recursos y cronogramas detallados para optimizar la gestión ambiental.

Tabla 22 Planes de Acción

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
1. Diagnóstico de la Situación Actual	- Evaluar el impacto ambiental de las operaciones.	Departamento Ambiental, Legal, Finanzas y	Auditoría ambiental, software de análisis	2 MESES	- Reporte inicial entregado - % de procesos evaluados	Documento de diagnóstico ambiental

	- Identificar regulaciones ambientales aplicables.	Operaciones	Normativa vigente, consultoría externa		- N° de normativas identificadas - % de cumplimiento regulatorio actual	Matriz normativa ambiental
	- Definir áreas críticas a mejorar (energía, residuos, emisiones, agua).		Informes ambientales, reuniones estratégicas		- Áreas priorizadas definidas - Impactos críticos mapeados	Acta de priorización por áreas
2. Diseño del Plan Operativo	- Establecer objetivos específicos por	Dirección, Ambiental, RRHH, Operaci	Benchmarking ambiental, métricas de	3 MESES	- Objetivos ambientales definidos por área	Documento estratégico con metas por área

	área (ej. reducir consumo energético en 15%).	ones, Finanzas, Tecnología, Gestión de Proyectos	referencia	- % de objetivos medibles configurados	
	- Definir responsables y equipos de trabajo para cada iniciativa.		Asignación de personal y roles	- Responsables formalmente asignados - Plan de trabajo por equipo establecido	Matriz de roles y responsabilidades
	- Determinar recursos financieros y		Presupuesto, herramientas de monitoreo	- % de recursos aprobados y disponibles	Informe de viabilidad financiera-operativa

	tecnológicos necesarios.				- Presupuesto alineado con objetivos ambientales	
	- Elaborar cronograma de implementación con metas a corto, mediano y largo plazo.		Software de planificación, tableros de control		- Cronograma detallado aprobado - % de metas planificadas en cada etapa	Plan de ejecución con indicadores temporales
3. Implementación de Medidas	- Optimizar procesos para	Producción, Logística,	Modernización de equipos,	4 MESES	- % de procesos optimizados	Informe de impacto operativo

Ambientales	reducir impacto ambiental.	Compras, Proveedores, Calidad y Legal	capacitación interna	- Consumo energético reducido por unidad de producción	
	- Incorporar prácticas sostenibles en la cadena de suministro.		Contratos con criterios ambientales, manual de compras responsables	- N° de proveedores alineados con criterios ambientales - % de compras sostenibles	Registro de homologación de proveedores
	- Integrar certificaciones		Auditoría externa,	- Avance en cumplimi	

	ambientales si aplican (Ej.: ISO 14001, LEED).		cumplimiento normativo		ento de requisitos - Certificación obtenida o en proceso	Informe de certificación ambiental
4. Seguimiento y Evaluación	- Implementar un sistema de monitoreo de KPIs ambientales.	Tecnología, Finanzas, Auditoría y Sostenibilidad	Software de gestión, dashboards, base de datos ambiental	6 MESES	- Dashboard activo y actualizado - % de KPIs actualizados periódicamente	Panel de indicadores ambientales
	- Realizar auditorías internas y ajustes					

	en el plan operativo.				
5. Mejora Continua y Ajustes	Analizar el impacto económico y ambiental de las medidas implementadas.	Reportes financieros y ambientales	7 MESES		Finanzas, Estrategia, Dirección y Sostenibilidad
	Ajustar planes operativos según nuevos retos y oportunidades.	Revisión periódica de estrategias			

12.2.6 Uso Ineficiente de Recursos:

Se identifican impactos negativos relacionados con el consumo de recursos no renovables (energía y agua).

Recomendación: Implementar tecnologías de eficiencia energética, reutilización de aguas residuales tratadas y monitoreo continuo para detectar áreas de mejora.

Plan de acción:

Objetivo: Reducir el impacto ambiental de las operaciones mediante la implementación de tecnologías de eficiencia energética, reutilización de aguas residuales y un sistema de monitoreo para la mejora continua.

Tabla 23 Uso Ineficiente de Recursos

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/Reporte
1. Diagnóstico y Evaluación Inicial	- Realizar auditoría energética y de consumo de agua.	Ingeniería, Ambiental, Operaciones y Mantenimiento	Sensores, software de análisis, consultoría externa	2 MESES	- Informe de auditoría energética y de agua completado - Identificación de áreas de mejora en eficiencia energética	Reporte inicial con resultados de auditoría energética y de agua.

	- Identificar oportunidades de mejora en eficiencia energética.		Informes de consumo, benchmarking ambiental		- Oportunidades de mejora identificadas - % de eficiencia energética mejorada	Informe de benchmarking de eficiencia energética.
	- Evaluar viabilidad de reutilización de aguas residuales tratadas.		Estudios técnicos, regulaciones aplicables		- Viabilidad técnica de reutilización de aguas identificada - Opciones de tratamiento seleccionadas	Informe sobre la viabilidad de reutilización de aguas residuales.
2. Selección e Implementación	- Invertir en equipos eficientes	Finanzas, Compras, Ingenier	Presupuesto, proveedores de	4 MESES	- Equipos implementados (iluminación LED,	Reporte sobre inversiones y ahorro

de Tecnologías	(iluminación LED, motores de alta eficiencia, energías renovables).	ía, Producción, Tecnología y Mantenimiento	tecnología		motores eficientes) - % de ahorro energético alcanzado	energético logrado.
	- Implementar sistemas de tratamiento y reutilización de aguas residuales.		Plantas de tratamiento, sensores de calidad del agua		- Sistema de tratamiento instalado - % de agua reciclada/reutilizada	Informe sobre implementación de sistemas de reutilización de agua.
	- Integrar herramientas de monitore		Software de gestión, medidor		- Herramientas de monitoreo	Reporte mensual de

	o en tiempo real para energía y agua.		es inteligentes		implementadas - Monitoreo en tiempo real de consumo y eficiencia	monitoreo en tiempo real.
3. Capacitación y Sensibilización	- Capacitar al personal en eficiencia energética y uso de agua.	RRHH, Ambiental, Comunicación Interna y Dirección	Material de formación, sesiones de entrenamiento	5 MESES	- % de personal capacitado - N° de sesiones de capacitación realizadas	Registro de capacitación completada y feedback de los participantes.
	- Promover cultura de sostenibilidad dentro de		Campañas informativas, incentivos para ahorro		- Participación en campañas de sostenibilidad	Informe de participación y resultados de las campañas de

	la empresa.		energético		- Incremento en el ahorro energético interno	sensibilización.
4. Seguimiento y Mejora Continua	- Monitorear consumo de energía y agua con indicadores clave.	Tecnología, Finanzas, Estrategia, Dirección y Ambiental	Dashboard de monitoreo, reportes de consumo	6 MESES	- Dashboard activo y actualizado - % de reducción en el consumo de energía y agua	Reporte mensual de indicadores de consumo y eficiencia.
	- Evaluar impacto financiero y ambiental de las tecnologías implementadas.		Análisis costo-beneficio, medición de reducción de consumo		- Ahorro financiero logrado - Reducción en el impacto ambiental asociado	Informe de análisis de impacto financiero y ambiental.

	- Ajustar estrategias según resultados y nuevas oportunidades tecnológicas.	Revisión periódica de métricas e informes	- % de ajustes realizados según resultados obtenidos - Nuevas oportunidades implementadas	Informe de revisión estratégica con ajustes propuestos.

12.2.7 Gestión de Residuos:

Aunque se identifican residuos peligrosos como recipientes de insumos químicos, no se describe un manejo integral para minimizar su impacto.
Recomendación: Incorporar una política de economía circular, priorizando la reducción, reutilización y reciclaje de materiales peligrosos.

Plan de acción:
Objetivo: Desarrollar e implementar una política de economía circular que priorice la reducción, reutilización y reciclaje de materiales peligrosos, minimizando su impacto ambiental y optimizando recursos.

Tabla 24 Gestión de Residuos

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/Reporte
1. Diagnóstico y Evaluación Inicial	- Identificar materiales peligrosos en las operaciones.	Medio Ambiente, Producción, Legal y Ambiental	Auditoría ambiental, análisis de materiales	2 MESES	- Informe de materiales peligrosos identificados - Número de materiales evaluados	Reporte de auditoría con lista de materiales peligrosos identificados.
	- Evaluar regulaciones ambientales		Normativa vigente, consultoría externa		- Cumplimiento con regulaciones	Informe sobre cumplimiento normativo y recomendaci

	aplicables a materiales peligrosos.		aplicables - Identificación de requisitos normativos	ones para ajustes.
	- Analizar opciones de reducción, reutilización y reciclaje.	Estudios técnicos, benchmarking ambiental	- Opciones de reducción, reutilización y reciclaje identificadas - % de reducción de materiales	Informe de benchmarking con opciones y reducción de residuos propuestas.

2. Desarrollo de la Política de Economía Circular	- Establecer objetivos de reducción de materiales peligrosos.	Dirección, Ambiental y Producción	Definición de KPIs y metas	3 MESES	- % de reducción de materiales peligrosos objetivo definido - Metas de reutilización y reciclaje	Plan estratégico con metas de reducción, reciclaje y reutilización.
	- Diseñar estrategias de reutilización y reciclaje seguras.		Procesos de descontaminación, alianzas con recicladores		- Estrategias de reciclaje diseñadas y validadas - Número de alianzas	Informe de estrategias y acuerdos con recicladores.

					de reciclaje establecidas	
	- Definir procedimientos para la gestión de residuos peligrosos.		Capacitación en manejo de residuos, equipamiento especializado		- Procedimientos definidos y aprobados - % de residuos gestionados conforme a la política	Procedimientos documentados y auditados.
3. Implementación de Medidas de Economí	- Modificar procesos para reducir la generaci	Operaciones, Mantenimiento, Compras, Ambiental,	Inversión en tecnologías más limpias	4 MESES	- % de procesos modificados para reducción de materiales	Reporte de implementación de nuevas tecnologías y procesos.

a Circular	ón de materiales peligrosos.	Logística y Seguridad		peligrosos	
				- % de tecnología implementada	
	- Establecer alianzas con proveedores para reciclaje y reutilización.		Contratos con empresas de gestión de residuos	- Número de alianzas con proveedores de reciclaje	Informe de alianzas con recicladores y proveedores.
				- % de materiales reciclados	
	- Crear puntos de		Contenedores especializ	- Puntos de recolecci	Reporte de ubicación y eficacia de

	recolección y clasificación segura de residuos.		ados, señalización adecuada		ón implementados - % de residuos clasificados y reutilizados	los puntos de recolección.
4. Capacitación y Cultura Organizacional	- Capacitar al personal en economía circular y manejo de residuos.	RRHH, Ambiental, Comunicación Interna	Material educativo, talleres de formación	6 MESES	- % de personal capacitado - N° de sesiones de formación realizadas	Registro de capacitación completada y evaluación de impacto.
	- Fomentar iniciativas de		Campañas de concienciación, incentivos		- Participación en iniciativas de	Informe de resultados de campañas de

	reducción y reutilización en toda la empresa.		de sostenibilidad		reducción - % de empleados involucrados en programas de reutilización	sensibilización.
5. Seguimiento y Mejora Continua	- Implementar indicadores para medir el impacto de la política.	Finanzas, Tecnología, Auditoría, Ambiental y Dirección	Dashboard de seguimiento, reportes ambientales	7 MESES	- Indicadores clave de impacto definidos - % de mejora continua en los KPIs ambientales	Reporte mensual de indicadores de impacto y cumplimiento.

	- Realizar auditorías ambientales para evaluar el cumplimiento.	Inspecciones internas, certificaciones	- Auditorías realizadas y resultados de cumplimiento - N° de certificados obtenidos	Informe de auditorías con resultados y recomendaciones.
	- Ajustar estrategias y expandir la política según resultados.	Revisión de métricas, nuevas iniciativas	- Nuevas estrategias ajustadas - Expansión de la política en áreas	Informe de ajustes y nuevas áreas de implementación.

					adicionales	

12.2.8 Falta de Innovación Tecnológica:

No se menciona el uso de tecnologías avanzadas, como sensores o sistemas de monitoreo en tiempo real, para mejorar la gestión ambiental.

Recomendación: Adoptar herramientas digitales para supervisar en tiempo real los consumos y emisiones, mejorando la capacidad de respuesta ante desviaciones.

Plan de acción:

Objetivo: Incorporar tecnologías digitales que permitan supervisar en tiempo real los consumos de recursos y las emisiones, optimizando la capacidad de respuesta ante desviaciones y mejorando la eficiencia operativa.

Tabla 25 Falta de Innovación Tecnológica

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
1. Diagnóstico y	- Identificar las principales fuentes	Ingeniería, Ambiental, Tecnolog	Auditoría ambiental, sensores	2 MESES	- Fuentes de consumo y	Reporte de auditoría con identificación de fuentes principales y

Evaluación Inicial	de consumo y emisiones.	ía, Finanzas y Operaciones	de medición	emisiones identificadas	consumo/emisiones.
				- N° de fuentes evaluadas	
	- Evaluar herramientas digitales disponibles para monitoreo en tiempo real.		Análisis de mercado, benchmarking tecnológico	- Herramientas digitales evaluadas	Informe comparativo de herramientas de monitoreo disponibles.
				- Comparación de opciones en el mercado	
	- Definir los parámetr		Estándares regulatori	- Parámetros	Reporte con los parámetros

	os críticos a supervisar (energía, agua, CO_2, otros contaminantes).		os, necesidades internas		críticos definidos - Cumplimiento con normativas regulatorias	definidos y validados.
2. Selección e Implementación de Herramientas Digitales	- Adquirir e instalar sensores IoT y medidores inteligentes.	Tecnología, Mantenimiento, Finanzas, Ingeniería y Operaciones	Hardware de monitoreo, presupuesto asignado	3 MESES	- N° de sensores IoT y medidores instalados - % de cobertura de monitoreo instalada	Reporte de instalación y prueba de funcionamiento de los sensores.

	- Integrar software de monitoreo con dashboards de control.	Plataforma de análisis de datos, licencias de software	- Software de monitoreo integrado y en funcionamiento - N° de dashboards operativos	Informe de integración de software con datos en tiempo real.
	- Configurar alertas automáticas para detectar desviaciones en consumos y emisiones.	Configuración de parámetros críticos, protocolos de alerta	- N° de alertas configuradas - % de desviaciones detectadas en tiempo real	Informe sobre efectividad y configuraciones de alertas automáticas.

3. Capacitación y Uso de la Tecnología	- Capacitar a los equipos en el uso de herramientas digitales.	RRHH, Tecnología, Operaciones y Seguridad	Material de formación, sesiones de capacitación	4 MESES	- % de personal capacitado - N° de sesiones de formación realizadas	Registro de sesiones de capacitación completadas y evaluación de impacto.
	- Implementar protocolos de respuesta rápida ante alertas.		Procedimientos de corrección, equipos de reacción		- Protocolos de respuesta implementados - % de alertas gestionadas correctamente	Reporte de gestión de alertas y respuesta en tiempo real.

4. Seguimiento y Optimización	- Evaluar el desempeño del sistema de monitoreo.	Auditoría, Sostenibilidad, Tecnología, Dirección y Estrategia	Informes de rendimiento, análisis de datos	5 MESES	- Evaluación del desempeño del sistema - % de rendimiento según indicadores establecidos	Informe de evaluación de desempeño del sistema de monitoreo.
	- Ajustar parámetros de medición y respuesta según datos recopilados.		Optimización de algoritmos, nuevas configuraciones		- % de ajustes realizados - N° de nuevos parámetros optimizados	Informe de ajustes y optimización de los parámetros de monitoreo.

	- Expandir el sistema a otras áreas de la empresa si es viable.	Análisis de escalabilidad, presupuesto adicional	- % de áreas de la empresa con expansión del sistema - Viabilidad financiera de expansión	Informe de expansión a nuevas áreas y análisis de viabilidad.

12.2.8 Capacitación y Concienciación:

Aunque se asignan responsables, no se mencionan iniciativas regulares de capacitación ambiental para empleados en todos los niveles.

Recomendación: Desarrollar programas de formación continua para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de su rol en la sostenibilidad.

Plan de acción:

Objetivo: Implementar programas de formación continúa para concienciar a los empleados sobre su papel en la sostenibilidad, fomentando una cultura

organizacional comprometida con el medio ambiente y la responsabilidad social.

Tabla 26 Capacitación y Concienciación

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
1. Diagnóstico y Planificación	- Evaluar el nivel actual de conocimiento sobre sostenibilidad en la empresa.	RRHH, Dirección, Ambiental	Encuestas internas, entrevistas con empleados	2 MESES	- % de empleados encuestados - Nivel de conocimiento general sobre sostenibilidad en la empresa	Reporte de resultados de encuestas e identificación de áreas de conocimiento.

	- Definir los temas clave a incluir en la formación (ej.: eficiencia energética, economía circular, reducción de residuos).	Normativas ambientales, tendencias en sostenibilidad	- Listado de temas clave definidos - Cumplimiento con normativas relevantes	Documento con temas clave de formación y alineación con tendencias de sostenibilidad.
	- Diseñar un programa estructur	Plataforma de e-learning, materiales	- Programa de formación diseñad	Informe del programa de formación estructurado y planificación

	ado de formación con módulos progresivos.		educativos		o y validado - N° de módulos desarrollados	de implementación.
2. Desarrollo e Implementación de la Formación	- Crear contenido en diferentes formatos (videos, talleres, manuales interactivos).	Comunicación Interna, RRHH y Tecnología	Software de edición, instructores especializados	3 MESES	- N° de contenidos creados y disponibles - Formatos	
3. Evaluación y Seguimie	Implementar cuestionarios y pruebas	Herramientas de evaluació		4 MESES		RRHH, Auditoría, Comunicació

nto del Impacto	para medir el aprendizaje.	n, análisis de datos			n Interna y Ambiental
	Recoger feedback de los empleados para mejorar los programas de formación.	Encuestas de satisfacción, sesiones de retroalimentación			
	Ajustar contenidos y metodologías según resultados y participación.	Análisis de desempeño, actualización de materiales			

4. Cultura Organizacional y Expansión del Programa	Integrar la sostenibilidad en los valores y políticas de la empresa.	Actualización de documentos corporativos	6 MESES		Dirección, RRHH, Innovación, Ambiental y Estrategia
	Reforzar la formación con iniciativas ramificadas (retos ambientales, certificaciones internas).	Aplicaciones de ramificación, premios por logros			

Expandir el programa a nuevos colaboradores y áreas de la empresa.	Estrategia de formación continua

---

12.2.9 Gestión Estratégica de los Recursos Energéticos:

No se evidencia un plan estructurado para la transición hacia fuentes de energía renovable.

Recomendación: Estudiar la viabilidad de paneles solares, sistemas de cogeneración y otras fuentes renovables que reduzcan la dependencia de combustibles fósiles.

Plan de acción:

Objetivo: Evaluar la factibilidad técnica, económica y ambiental de implementar **paneles solares, sistemas de cogeneración y otras fuentes renovables** para reducir la dependencia de combustibles fósiles en la empresa.

Tabla 27 Gestión Estratégica de los Recursos Energéticos

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
1. Análisis de Consumo Energético	- Realizar auditoría energética para identificar patrones de consumo.	Ingeniería, Ambiental, Finanzas y Operaciones	Medidores de consumo, software de análisis	1 MES	- Reporte de auditoría energética realizada - Identificación de patrones de consumo energético	Informe detallado con patrones de consumo y áreas de mejora identificadas.
	- Evaluar la dependencia actual de combustib		Facturación eléctrica, registros de		- Porcentaje de dependencia de combusti	Reporte sobre la dependencia energética y

	les fósiles y costos energéticos.		consumo		bles fósiles - Costos energéticos actuales	costos asociados.
2. Estudio de Fuentes Renovables Disponibles	- Analizar la viabilidad de paneles solares (capacidad instalada, radiación solar).	Ingeniería, Proveedores, Producción y Estrategia	Datos climáticos, cotizaciones de equipos	3 MESES	- Viabilidad técnica de paneles solares analizada - Propuesta de implementación de paneles	Informe sobre viabilidad de paneles solares con análisis comparativo de
3. Análisis Económi	Comparar costos de inversión y retorno de	Modelos financieros, análisis		5 MESES		Finanzas, Ambiental y Legal

co y Técnico	cada alternativa.	de ROI y TIR			
	Identificar incentivos gubernamentales y financiamiento disponible.	Subvenciones, beneficios fiscales, acuerdos con terceros			
	Evaluar el impacto ambiental y regulaciones aplicables.	Estudios de impacto ambiental, permisos			
4. Elaboración del Informe de Viabilidad	Desarrollar informe técnico con alternativas	Presentación de resultados, análisis comparativo	6 MESES		Ingeniería, Finanzas, Dirección y Ambiental

	recomendadas.			
	Presentar propuesta a la dirección para aprobación.	Reuniones ejecutivas, toma de decisiones estratégicas		
5. Planificación para Implementación (Si Viable)	Diseñar plan de implementación con cronograma detallado.	Presupuesto, tiempos, recursos necesarios	7 MESES	Ingeniería, Proyectos, Operaciones y Tecnología

12.2.10 Integración con Competitividad:

Aunque se identifican aspectos ambientales críticos, no se evidencia cómo estos se relacionan con la mejora competitiva de la organización.

Recomendación: Incorporar la gestión ambiental como parte del marketing sostenible, destacando prácticas verdes para diferenciarse en el mercado.

Plan de acción:

Objetivo: Posicionar la empresa como referente en sostenibilidad, integrando la gestión ambiental en la estrategia de marketing para atraer clientes conscientes y diferenciarse en el mercado.

Tabla 28 Integración con Competitividad

Objetivo /Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/Reporte
1. Diagnóstico y Evaluación de Prácticas Verdes	- Identificar prácticas sostenibles ya implementadas en la empresa.	Ambiental, Producción y Operaciones	Auditoría ambiental, análisis de procesos	2 MESES	- Identificación de prácticas sostenibles existentes - Áreas de mejora en	Informe sobre las prácticas sostenibles implementadas y oportunidades de mejora.

					las prácticas actuales	
	- Evaluar el impacto ambiental de los productos/ servicios y definir mejoras.		Datos de huella de carbono, certificaciones		- Evaluación de huella de carbono realizada - Recomendaciones de mejora definidas	Informe con el análisis de impacto ambiental y estrategias de mejora.
2. Desarrollo de Estrategia de Marketing Sostenible	- Definir mensajes clave sobre sostenibilidad alineados con la identidad de marca.	Marketing, Comunicación, Legal y Ambiental	Análisis de mercado, consultoría en branding verde	3 MESES	- Mensajes clave definidos - Alineación de la estrategia con la identidad de marca	Plan de comunicación con los mensajes clave establecidos y su alineación con la marca.

	- Crear un plan de contenido basado en prácticas ambientales de la empresa.		Blog, redes sociales, videos educativos		- Plan de contenido creado - Contenidos relacionados con sostenibilidad en plataformas clave	Informe sobre el plan de contenido y su ejecución.
	- Obtener certificaciones ecológicas reconocidas para respaldar las afirmaciones.		Normativas y sellos ambientales (Ej.: ISO 14001, Carbón Neutral)		- Certificaciones ecológicas obtenidas - Validación de las prácticas sostenibles respaldadas	Reporte sobre las certificaciones obtenidas y su impacto en la credibilidad de la marca.
3. Implementación de	- Rediseñar empaques y	Producción, Diseño, Marketi	Materiales reciclables,	5 MESES	- % de empaques reciclables/rediseñados	Informe sobre la implementación de

Acciones de Marketing Verde	materiales promocionales con opciones ecológicas.	ng, Ventas, Comunicación Interna y Relaciones Públicas	reducción de plásticos	- Reducción de plásticos en materiales promocionales	empaques y materiales ecológicos.
	- Comunicar logros ambientales en productos, empaques y medios digitales.		Infografías, etiquetas ecológicas, página web	- % de productos con logros ambientales comunicados - Impacto en la percepción de los consumidores	Reporte sobre las acciones de comunicación ambiental en productos y empaques.
	- Implementar campañas de		Talleres, contenido en redes	- Número de campañas educativas implementadas	Informe sobre el impacto de las campañas

	educación ambiental para clientes y stakeholders.		sociales, alianzas estratégicas		- Alcance de las campañas entre stakeholders	educativas en el compromiso de los clientes.
4. Medición de Impacto y Optimización	- Evaluar el impacto de la estrategia en la percepción de marca.	Investigación de Mercado, Finanzas, Ventas, Dirección y Estrategia	Encuestas, análisis de engagement digital	6 MESES	- Percepción de marca mejorada - Aumento en la conciencia sobre sostenibilidad	Reporte con los resultados de la evaluación de la percepción de marca.
	- Medir el aumento en la preferencia del consumidor por productos sostenibles.		Comparación de ventas antes y después de la estrategia		- Incremento en la preferencia por productos sostenibles - Aumento en ventas de productos verdes	Análisis de ventas y comparación antes y después de la estrategia de marketing sostenible.

	- Ajustar estrategias según métricas y feedback del mercado.	Optimización de contenido y acciones de marketing	- Optimización de las estrategias realizada - Ajustes basados en feedback del mercado	Informe de ajustes en estrategias y su impacto en la optimización de la campaña.

12.3 FACTOR – Gestión del Marketing y la Comercialización Plataforma de Comercio Electrónico y Procesos Digitales

12.3.1 Aciertos:

La organización cuenta con una página web (www.celtatradepark.com.co) que centraliza información y facilita la interacción con clientes potenciales.

Utiliza la plataforma **Clientify** para gestionar y automatizar procesos comerciales, lo que incluye captación de leads, automatización de campañas, y análisis del retorno de inversión (ROI). Esta herramienta refuerza la eficiencia del equipo de ventas.

Áreas de Mejora: E-commerce Directo: No se menciona un módulo de comercio electrónico integrado en el sitio web. Implementar una plataforma para compras directas podría aumentar las oportunidades de negocio.

Plan de acción:

Objetivo: Desarrollar e integrar una tienda en línea dentro del sitio web de la empresa para facilitar compras directas, mejorar la experiencia del cliente y ampliar las oportunidades de negocio.

Tabla 29 Áreas de Mejora en la Gestión Ambiental

Objetivo /Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
Análisis y Planificación	- Evaluar la viabilidad de la plataforma de comercio electrónico.	Tecnología, Finanzas, Ventas, Estrategia, IT, Marketing	Análisis de costos, retorno de inversión	2 MESES	- Viabilidad económica y operativa de la plataforma evaluada	Informe de viabilidad con proyecciones financieras y operativas.
	- Definir catálogo de productos/servicios y		Base de datos de productos,		- Catálogo definido	Reporte con el catálogo y el modelo de negocio

	modelo de negocio (B2B, B2C, Marketplace).		análisis de demanda	- Modelo de negocio alineado con la estrategia comercial	seleccionados.
	- Seleccionar tecnología y plataforma adecuada (Shopify, WooCommerce, Magento, desarrollo propio).		Hosting, CMS, herramientas de pago en línea	- Plataforma seleccionada - Tecnología y herramientas definidas para la tienda online	Informe con la plataforma y tecnología seleccionada.

Desarrollo e Integración de la Plataforma	- Diseñar la experiencia de usuario (UX/UI) para una navegación fluida.	Diseño Web, Marketing, Finanzas, IT, Operaciones y Almacén	Wireframes, prototipos, pruebas de usuario	4 MESES	- Prototipos de experiencia de usuario validados - Diseño de navegación aprobado	Informe sobre las pruebas de UX/UI realizadas y ajustes previos al desarrollo.
	- Configurar pasarelas de pago y opciones de financiamiento.		Integración con Stripe, PayPal, tarjetas de crédito, transferencias		- Pasarelas de pago integradas - Opciones de financiamiento	Reporte sobre la configuración de pagos y su integración exitosa.

		disponibles	
- Implementar funciones de gestión de inventario y logística.	ERP, software de gestión de stock	- Sistema de gestión de inventario implementado	Reporte sobre la integración y funcionamiento del sistema de gestión de inventario.
		- Funcionalidad de logística operativa	

12.3.2 Diferenciales Identificados Frente a la Competencia

Aciertos: Se destacan elementos diferenciadores como el **Centro de Formación**, **servicio de transporte especial**, **ambulancia 24/7**, y **alquiler de espacios para eventos**. Estos servicios agregan valor y refuerzan el posicionamiento de Aso celta como un aliado estratégico.

El enfoque en el bienestar y la seguridad de las empresas y sus colaboradores es un valor diferencial clave que puede fidelizar a los clientes.

12.3.3 Áreas de Mejora:

Check List Competitivo: No se menciona un análisis sistemático o checklist comparativo con la competencia. Incluir esta herramienta ayudaría a identificar oportunidades adicionales y fortalecer la propuesta de valor.

Plan de acción:

Objetivo: Desarrollar un sistema de análisis competitivo basado en un checklist comparativo, con el fin de identificar oportunidades estratégicas, optimizar la propuesta de valor y mejorar la toma de decisiones empresariales.

Tabla 30 Check List

Objetivo/Meta	Acciones Clave	Responsable	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)
Definición de Criterios de Análisis	Identificar aspectos clave a evaluar (precio, calidad, innovación, atención al cliente, sostenibilidad, etc.).	Revisión de mercado, benchmarks previos	2 MESES	Estrategia y Marketing

	Diseñar una plantilla de checklist con criterios estandarizados.	Software de análisis, Excel o herramientas de BI		Análisis de Mercado y Operaciones
2. Investigación de la Competencia	Identificar competidores directos e indirectos relevantes en el mercado.	Bases de datos de mercado, informes sectoriales	3 MESES	Inteligencia de Negocio
	Recopilar información sobre su propuesta de valor, diferenciadores y estrategias.	Sitios web, redes sociales, reportes financieros		Marketing y Ventas
	Analizar tendencias y mejores prácticas del sector.	Estudios de consultoría, benchmarking		Innovación y Desarrollo

3. Evaluación y Comparación	Aplicar el checklist a cada competidor y comparar con la propia empresa.	Herramientas de visualización de datos (Power BI, Tableau)	4 MESES	Estrategia y Finanzas
	Identificar brechas y oportunidades de mejora.	Análisis FODA basado en los datos obtenidos		Dirección y Gestión de Producto
4. Implementación de Mejoras y Seguimiento	Definir estrategias para fortalecer la propuesta de valor de la empresa.	Plan de acción basado en hallazgos	5 MESES	Dirección y Equipos Clave
	Monitorear periódicamente el mercado y actualizar el análisis.	Actualización trimestral del checklist		Inteligencia Competitiva y Marketing

12.3.4 Destacar Diferenciales en Marketing Digital:

Aunque los diferenciales son fuertes, no queda claro si están siendo promocionados efectivamente en los canales digitales.

12.4 Organigrama del Área de Ventas y Mapas de Procesos

12.4.1 Aciertos: La implementación de Clientify sugiere la existencia de procesos comerciales estructurados y un enfoque en la asignación de tareas y control.

Áreas de Mejora

Organigrama del Área Comercial: No se incluyó un organigrama detallado que permita analizar si el equipo de ventas está dimensionado adecuadamente.

Plan de acción:
Objetivo:

12.4.2 Diseñar un organigrama detallado del equipo de ventas, evaluar su estructura y dimensionamiento, e implementar mejoras para optimizar su desempeño y alineación con los objetivos comerciales.

Tabla 31 Organigrama del Área

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/Reporte
1. Recopilación de Información y Diagnóstico	- Identificar la estructura actual del equipo de ventas.	RRHH, Dirección Comercial, Ventas, Gestión de Talento, Inteligencia de Negocios	Organigramas previos, descripciones de roles	2 MESES	- Estructura del equipo identificada - Roles y funciones mapeadas	Informe de diagnóstico con el análisis actual de la estructura del equipo de ventas.
	- Analizar funciones, responsabilidades y desempeño de cada puesto.		Evaluaciones de desempeño, feedback interno		- Evaluaciones realizadas - Desempeño de cada puesto evaluado	Informe con resultados de evaluación de desempeño y responsabilidades.
	- Comparar con benchmark		Estudios de mercad		- Estándares de la	Informe comparativo con los

	s del sector para determinar estándares óptimos.		o, referencias de la competencia		industria establecidos - Comparación realizada	benchmarks del sector y evaluación de la estructura.
2. Diseño del Organigrama Detallado	- Elaborar un organigrama visual con roles, jerarquías y áreas de enfoque.	RRHH, Diseño Organizacional, Dirección Comercial, Finanzas, Estrategia y Operaciones	Herramientas de diseño (Visio, Lucidchart, PowerPoint)	3 MESES	- Organigrama detallado elaborado - Estructura organizativa definida	Presentación del organigrama visual y análisis de jerarquías y roles.
	- Evaluar si el equipo está sobredimensionado o subdimensionado según		Reportes de ventas, métricas de productividad		- Evaluación de cargas de trabajo completada - Ajustes definidos	Informe con evaluación de la eficiencia del equipo y análisis de dimensionamiento.

	cargas de trabajo.					
	- Definir ajustes necesarios en la estructura para mejorar la eficiencia.		Análisis de costos y retorno de inversión		- Ajustes definidos y planificados - Eficiencia mejorada en la estructura	Informe con ajustes recomendados y justificación económica.
3. Implementación de Mejoras y Ajustes	- Redefinir roles y responsabilidades según el nuevo dimensionamiento.	RRHH, Liderazgo Comercial, Formación, Desarrollo, Dirección Comercial y	Plan de comunicación interna, capacitación	4 MESES	- Roles redefinidos - Responsabilidades claras para cada miembro	Informe sobre la redefinición de roles y responsabilidades.
	- Capacitar al equipo en nuevas funciones o		Cursos, sesiones de coaching		- Capacitación completada	Reporte de capacitación y evaluación

	cambios en procesos.	Estrategia		- Aumento en la eficiencia operativa	de los resultados.
	- Establecer mecanismos de seguimiento y mejora continua.		KPI's de desempeño, reuniones de revisión	- Mecanismos de seguimiento implementados - Mejoras en desempeño	Informe sobre el seguimiento continuo y las mejoras implementadas.

12.4.3 Mapas de Procesos: La falta de mapas de procesos específicos puede limitar la estandarización y optimización de las actividades comerciales.

Plan de acción:

Objetivo:

Crear y estandarizar mapas de procesos comerciales para mejorar la eficiencia, la comunicación interna y la optimización de recursos en la gestión de ventas y atención al cliente.

Tabla 32 Mapas de Procesos

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
1. Diagnóstico y Análisis de Procesos Actuales	- Identificar los procesos comerciales clave (ventas, atención al cliente, postventa, etc.).	Dirección Comercial, Operaciones, Gestión de Calidad, Ventas	Entrevistas con equipos, análisis de documentación existente	2 MESES	- Procesos clave identificados - Documentación de procesos existente	Informe con mapeo de procesos clave y análisis de documentación.
	- Evaluar la eficiencia y cuellos de botella en los		KPIs de rendimiento, encuestas internas		- Evaluación de eficiencia completada - Identificación de	Informe con análisis de eficiencia y cuellos de botella en los procesos actuales.

	procesos actuales.				cuellos de botella	
2. Diseño de Mapas de Procesos	- Documentar flujos de trabajo actuales mediante diagramas de procesos.	Estrategia, Procesos, Mejora Continua, Finanzas, RRHH, Ventas	Herramientas de modelado (Visio, Lucidchart, Bizagi)	3 MESES	- Mapas de procesos documentados - Flujos de trabajo mapeados	Presentación de mapas de procesos con flujos documentados.
	- Identificar oportunidades de mejora y definir nuevos estándares.		Análisis de mejores prácticas, comparación con benchmarks		- Oportunidades de mejora identificadas - Nuevos estándares definidos	Informe con oportunidades de mejora y definición de estándares.

12.5 Estudios de Mercado

12.5.1 Aciertos: En 2023 se realizó un estudio sociodemográfico para entender las necesidades de empresas y colaboradores en el parque, lo que demuestra un enfoque proactivo en el diseño de estrategias orientadas al cliente.

Áreas de Mejora:

Segmentación Detallada: No se especifica si el estudio identifica segmentos de mercado clave o si se han definido perfiles de clientes ideales.

Plan de acción:

Objetivo:

Analizar el mercado para identificar segmentos clave, definir perfiles de clientes ideales y ajustar estrategias comerciales para maximizar la conversión y retención.

Tabla 33 Estudios de Mercado

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
1. Análisis del Mercado	- Recopilar datos de clientes actuales y	Inteligencia de Negocios,	CRM, bases de datos de clientes, estudios	1 MES	- Datos de clientes recopilados	Informe con análisis de datos del mercado y

	tendencias del mercado.	Marketing	sectoriales		- Tendencias del mercado identificadas	clientes actuales.
	- Identificar patrones de consumo y necesidades no cubiertas.	Estrategia Comercial, Ventas	Encuestas, entrevistas con clientes, análisis de competencia		- Patrones de consumo identificados - Necesidades no cubiertas analizadas	Informe con análisis de patrones y necesidades de los clientes.
2. Segmentación del Mercado	- Aplicar criterios de segmentación (demográficos, psicográfi	Data Analytics, Estrategia	Herramientas de análisis de datos (Google Analytics, Power BI)	2 MESES	- Segmentos definidos - Criterios de segment	Reporte de segmentos de mercado y criterios utilizados.

	cos, conductuales, geográficos).				ación aplicados	
	- Definir y validar los segmentos de mercado clave.	Dirección Comercial, Marketing	Análisis de viabilidad y rentabilidad		- Segmentos clave validados - Rentabilidad de segmentos definida	Informe con validación de segmentos clave.
3. Creación de Perfiles de Clientes Ideales	- Desarrollar fichas detalladas de buyer personas (motivaciones, desafíos,	Marketing, UX Research	Entrevistas, análisis de datos internos	3 MESES	- Fichas de buyer personas creadas - Perfil detallado de clientes ideal	Informe con perfiles de buyer personas detallados.

	hábitos de compra).					
	- Ajustar estrategias de ventas y comunicación según los perfiles definidos.	Ventas, Publicidad	Mensajes personalizados, segmentación en campañas		- Estrategias ajustadas a perfiles - Efectividad de las campañas evaluada	Reporte sobre ajustes realizados y efectividad de las campañas personalizadas.
4. Implementación y Seguimiento	- Aplicar las segmentaciones en campañas de marketing y estrategias de ventas.	Marketing Digital, Comerciales	CRM, email marketing, automatización de ventas	4 MESES	- Segmentación aplicada en campañas - Estrategias de ventas	Informe sobre implementación de estrategias y campañas de ventas.

				implementadas	
	- Medir la efectividad y ajustar estrategias según el comportamiento del mercado.	Dirección Comercial, Analítica	KPIs de conversión y fidelización	- KPIs de conversión y fidelización alcanzados - Estrategias ajustadas	Reporte con medición de KPIs y ajustes realizados.

12.5.2 Actualización Continua: Los estudios de mercado deben realizarse con mayor frecuencia para adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado.

Plan de acción:

Objetivo:

Asegurar la toma de decisiones basada en información actualizada del mercado, mediante la realización periódica de estudios de mercado que permitan identificar tendencias, cambios en la competencia y necesidades de los clientes.

Tabla 34 Actualización Continua

Objetivo /Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento /Reporte
Planificación y Definición del Alcance	- Identificación de los principales factores a analizar (clientes, competencia, tendencias, precios, etc.).	GERENTE COMERCIAL Y MARKETING	Herramientas de análisis, bases de datos, consultoras especializadas	1 MES	- Factores clave definidos	Plan de trabajo del estudio de mercado.
	- Definición de la periodicidad y metodología del estudio (encuestas, focus groups,				- Metodología y periodicidad establecidas	

	análisis de datos, inteligencia competitiva)			
	- Asignación de responsabilidades dentro del equipo de investigación de mercado.		- Responsabilidades asignadas	Informe sobre la asignación y selección de herramientas.
	- Selección de herramientas y fuentes de información (software de análisis, bases de datos,		- Herramientas y fuentes seleccionadas	

	consultoras especializadas).					
Recolección de Datos	- Aplicación de encuestas a clientes y análisis de feedback.	EQUIPO DE MARKETING Y COMERCIAL	Software de encuestas, herramientas de monitoreo de tendencias, bases de datos	2 MESES	- Encuestas completadas	Informe de recolección de datos y feedback de clientes.
	- Monitorización de tendencias del mercado a través de herramientas digitales.				- Tendencias identificadas	
	- Recopilación de información sobre la		Información de la competencia, informes		- Información relevante obtenida	Informe con análisis de la competencia y los

	competencia (precios, promociones, nuevos productos).	sectoriales		indicadores económicos.
	- Análisis de indicadores económicos y su impacto en el sector.		- Datos económicos analizados	

12.6 Políticas de Logística y Distribución

12.6.1 Aciertos: La ubicación estratégica del parque (Funza, cerca de Bogotá) y la gestión de transporte especial fortalecen la logística y conectividad.

Áreas de Mejora:

Rutas Críticas y Redes PERT: No se evidencia una política formal que utilice herramientas como redes PERT para optimizar los procesos logísticos.

Plan de acción:
Objetivo:

Optimizar los procesos logísticos mediante el uso de redes PERT (Program Evaluation and Review Technique) para mejorar la planificación, reducir tiempos de ejecución y minimizar costos.

Tabla 35 Políticas de Logística y Distribución

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
Diagnóstico y Planificación	- Análisis de los procesos logísticos actuales. - Identificación de ineficiencias y cuellos de botella en la cadena de suministro. - Evaluació	Tecnología y Logística	Herramientas de análisis de procesos, informes internos	1 MES	- Análisis completado - Cuellos de botella identificados	Informe de diagnóstico con hallazgos clave y evaluación de viabilidad de redes PERT.

	n de la viabilidad de implementar redes PERT.			
	- Definición de objetivos específicos para la optimización logística.	Cronograma, recursos humanos, equipo de implementación	- Objetivos establecidos	Planificación detallada con asignación de recursos y objetivos definidos.
	- Selección del equipo responsable de la implementación.		- Cronograma aprobado	
	- Elaboración del cronogra			

	ma de trabajo.					
Capacitación y Selección de Herramientas	- Capacitación del personal en redes PERT y su aplicación en logística.	Tecnología y Logística	Materiales de capacitación, acceso a software	2 MESES	- Personal capacitado	Reporte de capacitación y selección de herramientas.
	- Revisión de software y herramientas disponibles (Microsoft Project, Primavera P6, herramientas personalizadas).				- Herramientas seleccionadas y listas para usar	

	- Selección e implementación de la herramienta más adecuada. - Simulación inicial con un proceso logístico piloto.	Software de gestión de proyectos, herramientas de simulación	- Herramienta seleccionada - Simulación de piloto completada	Informe de selección de herramientas y resultados de la simulación.

12.6.2 Tercerización de Logística: Explorar alianzas con empresas especializadas en logística podría mejorar la eficiencia y reducir costos operativos.

Plan de acción:

Objetivo:

Identificar y establecer alianzas con empresas especializadas en logística para optimizar la cadena de suministro, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en la gestión de transporte, almacenamiento y distribución.

Tabla 36 Tercerización de Logística

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
Análisis y Diagnóstico	- Evaluación de la situación actual de la logística en la empresa.	Contabilidad, Operaciones, Comercial	Informes financieros, análisis de costos, reportes operativos	1 MES	- Diagnóstico completo realizado	Informe de diagnóstico con hallazgos clave y áreas de mejora.
	- Identificación de los principales desafíos logísticos y áreas de mejora.				- Áreas clave de mejora identificadas	
	- Análisis de costos actuales y comparación con					

	modelos tercerizados.			
	- Definición de los objetivos específicos de la alianza (reducción de costos, optimización de tiempos, ampliación de cobertura, etc.).	Documentación de objetivos, criterios de selección de socios	- Objetivos de alianza establecidos	Plan estratégico con objetivos claros y criterios de selección de socios.
	- Establecimiento de criterios para seleccionar		- Criterios definidos	

	posibles socios estratégicos.					
Investigación y Selección de Socios Potenciales	- Investigación de empresas especializadas en logística con experiencia en el sector.	Contabilidad, Operaciones, Comercial	Bases de datos de proveedores, informes de mercado	2 MESES	- Listado de socios potenciales generados	Informe de investigación y selección de posibles socios logísticos.
	- Revisión de servicios ofrecidos, capacidades tecnológicas y reputación en el mercado.				- Propuestas iniciales recibidas	

Expansión y Monitoreo Continuo	Expansión de la alianza a otros procesos logísticos. Implementación de mejoras en función de los resultados iniciales.	4 MESES	Contabilidad, Operaciones, Comercial	
	Evaluación de impacto en la reducción de costos y eficiencia operativa. Ajustes finales al acuerdo para optimizar			

	la relación con la empresa aliada					

12.7 Política de Promoción

12.7.1 Aciertos: La organización utiliza herramientas digitales como Clientify para campañas de email y automatización.

Áreas de Mejora:

Diversificación de Canales: Aumentar la presencia en redes sociales y Marketplace relevantes podría expandir el alcance.

Plan de acción:
Objetivo:

Incrementar la visibilidad y el alcance de la empresa a través de estrategias digitales en redes sociales y Marketplace, con el fin de captar más clientes y aumentar las ventas.

Tabla 37 Política de Promoción

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
Diagnóstico y	- Evaluación de la	Contabilidad, Operaci	Análisis de redes sociales,	1 MES	- Diagnóstico de	Informe con diagnóstico y

Planificación	presencia actual en redes sociales y Marketplace.	ones, Comercial	estudios de mercado y competencia	presencia digital realizado	análisis competitivo.
	- Identificación del público objetivo y sus plataformas preferidas.			- Público objetivo identificado	
	- Análisis de la competencia en redes y Marketplace.				

	- Definición de objetivos específicos (ejemplo: aumentar seguidores, generar más leads o ventas).	Documentación de objetivos, selección de plataformas, presupuesto	- Objetivos de marketing digital definidos	Plan estratégico con objetivos claros y asignación de recursos.
	- Selección de redes sociales clave (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, Twitter, etc.).		- Plataformas seleccionadas	
	- Identificac			

	ión de Marketplace relevantes (Amazon, Mercado Libre, eBay, Shopify, etc.).					
	- Asignación de presupuesto y recursos para la estrategia digital.					
Creación y Optimización de Perfiles	- Creación o actualización de perfiles en redes	Contabilidad, Operaciones,	Herramientas de diseño gráfico, plantillas para	2 MESES	- Perfiles optimizados y activos en platafor	Informe de optimización de perfiles con enlaces a

	sociales con imágenes y descripciones optimizadas.	Comercial	Marketplace, recursos de SEO	mas seleccionadas	los perfiles activos.
	- Configuración de cuentas en Marketplace con información detallada de productos y precios.				
	- Implementación de estrategias de SEO		Herramientas de SEO, recursos de	- Mejoras en visibilidad y	Informe de SEO y alineación de branding en

	en descripciones de productos y publicaciones.	diseño, guía de estilo de marca	búsqueda	todas las plataformas.

12.7.2 Medición de Impacto: Aunque se menciona el análisis de ROI, no se detalla el impacto real de las promociones actuales. Definir métricas claras y monitorearlas constantemente es crucial.

Plan de acción:

Objetivo:

Definir métricas claras y establecer un sistema de monitoreo constante para evaluar el impacto real de las promociones y optimizar la inversión en marketing.

Tabla 38 Medición de impacto

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
Definición de Métricas y Herramientas	- Identificación de los tipos de promociones vigentes (descuentos, 2x1, cupones, envíos gratis, etc.).	Marketing y Comercial	Análisis de promociones previas, estudios de mercado	1 MES	- Catálogo de promociones definido - Tipos de promociones identificados	Informe inicial con lista de promociones activas y configuración de herramientas.
	- Selección de herramientas para el		Herramientas de análisis de datos, platafor		- Herramientas seleccionadas y	Reporte de herramientas seleccionadas y

	análisis de datos (Google Analytics, CRM, ERP, plataformas de e-commerce).	mas de e-commerce	configuradas	dashboards configurados.
	- Configuración de dashboards en herramientas de análisis para visualizar métricas en tiempo real.	Dashboard, CRM, herramientas de análisis de datos	- Dashboards implementados y visualización de métricas en tiempo real	Reporte con acceso a los dashboards y visualización de métricas clave.

Implementación de Seguimiento y Análisis Piloto	- Aplicación de las métricas definidas en una promoción específica.	Marketing y Comercial	Herramientas de análisis, CRM	2 MESES	- Resultados obtenidos en tiempo real	Informe de resultados de la promoción piloto y análisis de KPIs.
	- Monitoreo de los resultados en tiempo real.				- Cumplimiento de métricas de éxito	
	- Evaluación de los datos obtenidos en la promoción piloto.		Herramientas de análisis, plataforma de evaluación de métricas		- Precisión de las métricas mejorada	

	- Ajustes a las métricas si es necesario para mejorar la precisión del análisis.	- Ajustes realizados en las métricas

12.8 FACTOR – Gestión Estratégica

12.8.1 Planeación Estratégica, Misión, Visión, Políticas y Objetivos Institucionales

Aciertos: La organización cuenta con una estructura formal que incluye misión, visión y políticas institucionales claras, según se puede inferir del material compartido y su portafolio de servicios.

Los objetivos estratégicos están alineados con valores como la sostenibilidad, innovación y desarrollo humano, que son fundamentales para el entorno competitivo actual.

Áreas de Mejora:

Documentación Visible: No se identificó un documento o presentación que detalle explícitamente el plan estratégico de largo plazo con objetivos específicos y acciones concretas.

Plan de acción:

Objetivo: Crear un documento detallado o presentación estructurada que incluya la visión, misión, objetivos estratégicos y acciones concretas para guiar el crecimiento de la empresa en los próximos años.

Tabla 39 Gestión Estratégica

Objetivo/ Meta	Acciones Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo/Fechas	Indicadores de Éxito (KPIs)	Seguimiento/ Reporte
Análisis y Definición de Objetivos	- Revisión de la estrategia actual de la empresa. - Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis FODA).	Director General	Análisis FODA, reuniones estratégicas, datos del mercado	1 MES	- Misión y visión definidas - Análisis FODA completado	Informe de análisis FODA y definición de misión y visión.

	- Definición de la visión y misión para el largo plazo.			
	- Establecimiento de objetivos estratégicos a 3, 5 y 10 años (crecimiento, rentabilidad, innovación, etc.).	Documentación, reuniones de dirección	- Objetivos estratégicos a largo plazo definidos	Informe con objetivos estratégicos y KPIs claros y definidos.
	- Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir		- KPIs establecidos	

	el progreso.					
Diseño del Plan Estratégico	- Desarrollo de estrategias y acciones concretas para alcanzar cada objetivo.	Gerente de Estrategia	Herramientas de planificación estratégica, sesiones de trabajo	2 MESES	- Borrador del plan estratégico creado	Borrador inicial del plan estratégico.
	- Asignación de responsables y recursos para cada iniciativa.				- Recursos asignados	
	- Creación del primer borrador del documento		Revisión de borrador, comentarios del		- Primer borrador aprobado por equipo	Reporte con borrador revisado y ajustes necesarios.

	presentación.	equipo directivo	directivo
	- Revisión y ajustes según retroalimentación del equipo directivo.		

Actualización Frecuente: Aunque los documentos parecen bien estructurados, es importante garantizar que las políticas sean revisadas regularmente para mantenerse alineadas con los cambios en el mercado y las necesidades del parque empresarial.

12.8.2 Indicadores de Avance del Plan Estratégico

Aciertos: Se menciona el uso de herramientas como Clientify para medir el rendimiento en ventas y marketing, lo que sugiere que hay indicadores operativos en algunos procesos.

Áreas de Mejora:

Indicadores Estratégicos: No se identificaron indicadores claros que midan el progreso del plan estratégico en áreas clave como sostenibilidad, innovación y satisfacción del cliente.

Balanced Scorecard: La implementación de un cuadro de mando integral (BSC) podría ayudar a medir el desempeño en aspectos financieros, operativos, de clientes y aprendizaje.

12.8.3 Manuales de Procesos y Procedimientos

Aciertos: La estructura organizacional y el uso de plataformas digitales como Clientify indican la existencia de procesos definidos, especialmente en ventas y marketing.

Áreas de Mejora:

Manuales Formales: No se mencionan manuales documentados de procesos que permitan la estandarización de actividades en toda la organización.

Capacitación: La falta de manuales puede limitar la capacitación de nuevos colaboradores y la consistencia en la ejecución de los procesos.

12.8.4 Organigrama Actualizado

Aciertos: La organización cuenta con un organigrama actualizado, lo que refleja una estructura clara y jerarquizada de Mejora:

Estructura Comercial y Estratégica: Podría fortalecerse la visibilidad de áreas específicas dedicadas exclusivamente a la planeación estratégica y análisis competitivo.

Delegación de Funciones Estratégicas: No se observan roles específicamente dedicados a la innovación o mejora continua, que son esenciales en entornos dinámicos.

12.8.5 Indicadores de Gestión

Aciertos: Existen herramientas para analizar el ROI en campañas y controlar procesos de ventas.

Indicadores Integrales: Es crucial ampliar los indicadores más allá de ventas y marketing, para incluir métricas de sostenibilidad, satisfacción del cliente y desempeño financiero.

Ritmo de Monitoreo: Implementar revisiones trimestrales de los indicadores estratégicos ayudaría a mantener el enfoque y ajustar estrategias según sea necesario.

12.8.6 Comunicación Interna y Trabajo en Equipo

Aciertos: La organización prioriza la formación de colaboradores y fomenta el trabajo en equipo mediante iniciativas como el Centro de Formación y los servicios complementarios en el parque empresarial.

Canales de Comunicación Interna: Aunque se mencionan algunos procesos automatizados, no hay evidencia clara de herramientas internas para facilitar la comunicación y coordinación entre áreas.

Incentivos al Trabajo en Equipo: Podrían implementarse políticas explícitas que promuevan el reconocimiento y la colaboración, como sistemas de incentivos o premios al desempeño en equipo.

12.8.7 Comentarios Finales y Recomendaciones:

La organización tiene una base sólida en términos de estructura organizacional, valores estratégicos y uso de tecnologías para la gestión operativa. Sin embargo, hay oportunidades significativas para fortalecer su gestión estratégica:

Formalizar y Divulgar el Plan Estratégico: Desarrollar un documento integral que incluya misión, visión, objetivos, estrategias y metas medibles.

Implementar Indicadores Estratégicos: Definir métricas claras en todas las áreas críticas, como sostenibilidad, innovación y satisfacción del cliente.

Desarrollar Manuales de Procesos: Documentar los procedimientos clave para mejorar la capacitación, consistencia y eficiencia operativa.

Fortalecer la Comunicación Interna: Invertir en plataformas o políticas que faciliten la colaboración y alineación entre áreas.

Promover la Innovación: Crear roles dedicados a la innovación y la mejora continua, vinculando estas iniciativas al logro de objetivos estratégicos.
Con estas acciones, la organización puede fortalecer su posición competitiva, garantizar la sostenibilidad de su modelo de negocio y generar un impacto positivo tanto en sus clientes como en el mercado.

12.9 FACTOR – Gestión del Talento Humano

12.9.1 Políticas para Diseñar Cargos y Perfiles, y Procesos de Selección y Contratación

Aciertos: Existe un proceso documentado para el diseño de perfiles, reclutamiento, selección y contratación. Cada perfil incluye requisitos específicos de formación, experiencia y habilidades, lo que asegura la alineación con las necesidades organizacionales.
Se detallan las responsabilidades de cada área (Coordinadores, Dirección Ejecutiva y empresas temporales), asegurando claridad en los roles y tareas.
Se utiliza una lista de chequeo y procesos estructurados para garantizar que las contrataciones cumplan con los estándares legales y organizacionales.
Áreas de Mejora:
Actualización de Perfiles: Aunque se menciona que los perfiles se revisan al iniciar un proceso de contratación, sería beneficioso establecer una revisión

periódica de todos los perfiles para garantizar que estén actualizados con las necesidades del mercado.

Uso de Tecnologías: Implementar herramientas avanzadas de análisis predictivo para mejorar la selección y reducir la rotación de personal.

12.9.2 Indicadores de Retención de Personal, Promoción y Procesos de Ascensos

Aciertos: Se incluye un sistema de evaluación de desempeño que permite identificar talento destacado y áreas de mejora. Este sistema está vinculado a beneficios como bonos de Navidad y oportunidades de formación.

Se mencionan políticas para la promoción de trabajadores temporales a permanentes, lo que favorece la retención y la motivación del personal.

Se contemplan planes de formación y desarrollo profesional que benefician tanto a trabajadores operativos como administrativos, mejorando la retención del talento humano.

Áreas de mejora

Indicadores de Retención: No se identificaron métricas específicas para medir la rotación de personal ni indicadores clave para monitorear la retención de talento.

Políticas de Promoción Formalizadas: Aunque existen lineamientos para la promoción, sería valioso contar con programas más estructurados que incluyan planes de carrera claros para cada rol dentro de la organización.

12.9.3 Políticas de Bienestar y Comunicación Interna

Aciertos:

La política de bienestar está bien desarrollada, incluyendo beneficios como permisos especiales, actividades de integración, bonos por logros personales (como adquisición de vivienda o graduaciones) y días de descanso remunerados.

Se realizan actividades como celebraciones por fechas especiales y capacitaciones, lo que promueve un ambiente laboral saludable y motivador.

Áreas de Mejora:

Estrategias de Comunicación:

No se menciona un sistema formalizado para recolectar retroalimentación del personal ni canales de comunicación interna especializados.

Programas de Bienestar Individualizado:
Sería valioso implementar programas personalizados de bienestar y balance vida-trabajo que aborden necesidades específicas de cada área.

12.9.4 Evaluación de Desempeño y Formación

Aciertos:

La evaluación de desempeño está bien estructurada y vinculada a acciones específicas como la formación, mejora continua y decisiones de promoción.
Se ofrecen programas de formación tanto gratuitos como patrocinados, incluyendo oportunidades para estudios avanzados (pregrado, posgrado) según las necesidades del cargo.

Áreas de Mejora:
Seguimiento de Impacto: No se especifica cómo se mide el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral y los resultados organizacionales.
Automatización del Proceso: Digitalizar y centralizar el proceso de evaluación y desarrollo permitiría obtener reportes más precisos y en tiempo real.

Aso celta Uno tiene una gestión de talento humano sólida, con políticas claras y procesos bien estructurados. Sin embargo, para aumentar su competitividad en esta área, se recomienda:
Establecer Indicadores Clave: Implementar métricas específicas para medir la retención de talento, el impacto de las capacitaciones y el nivel de satisfacción del personal.
Formalizar Planes de Carrera: Desarrollar programas estructurados de ascensos y promociones para mejorar la motivación y retención de talento.

Optimizar la Comunicación Interna: Crear canales digitales para recolectar y procesar retroalimentación en tiempo real.

Invertir en Tecnología: Utilizar herramientas de analítica de datos para mejorar la selección, evaluación y desarrollo del talento humano.
Con estas mejoras, la organización podrá fortalecer su posicionamiento competitivo al contar con un equipo humano motivado, capacitado y alineado con los objetivos estratégicos.

12.10 FACTOR – Operación y Gestión del Servicio

12.10.1 Protocolos de Servicio al Cliente, Manejo de PQR y Seguimiento

Aciertos: Protocolos Formales de PQR: La organización cuenta con un procedimiento estructurado para gestionar Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQR), el cual detalla roles, tiempos de respuesta y canales de comunicación como correos electrónicos, buzones de sugerencias y formularios en la página web.
Seguimiento y Trazabilidad: Cada solicitud recibe un número de caso, permitiendo la trazabilidad desde la recepción hasta la respuesta final. Este enfoque garantiza la resolución efectiva y transparente de las solicitudes.
Áreas de mejora
Automatización del Seguimiento: Aunque se menciona trazabilidad manual, sería beneficioso implementar un software CRM más robusto para registrar y rastrear las interacciones con los clientes en tiempo real.
Canales Digitales: Ampliar los canales digitales mediante aplicaciones móviles mejoraría la experiencia del cliente.

12.10.2 Selección y Gestión de Proveedores

Aciertos: Manual de Contratación: Existe un procedimiento formal para la selección y contratación de proveedores, incluyendo la evaluación de propuestas con criterios objetivos como precio, calidad y tiempos de entrega.

Evaluación Periódica: Los proveedores son evaluados semestralmente mediante un formato estandarizado, considerando aspectos técnicos y de cumplimiento.

Áreas de Mejora:

Diversificación de Proveedores: Aunque se menciona una base de datos activa, sería útil diversificar proveedores estratégicos y fomentar alianzas con empresas especializadas para optimizar costos y calidad.

Procesos Automatizados: Digitalizar las evaluaciones y registros de proveedores facilitaría el análisis de tendencias y el manejo eficiente de información.

12.10.3 Uso de Herramientas Tecnológicas Aciertos:

Implementación de Fracttal One: Este software permite la gestión centralizada del mantenimiento preventivo y correctivo, mejorando la eficiencia operativa y la transparencia en el manejo de activos e infraestructura.

Integración Tecnológica: El uso de herramientas como Fracttal One fortalece el control de costos y la toma de decisiones basadas en datos.

Áreas de Mejora:

Ampliación del Uso de Software: Aunque Fracttal One está bien implementado en el mantenimiento, sería beneficioso integrar plataformas similares para la gestión de clientes y procesos comerciales.

Capacitación Continua: Asegurar que los colaboradores estén constantemente capacitados en el uso del software y nuevas tecnologías optimizaría su impacto.

Recomendaciones

Automatizar la Gestión de PQR: Implementar un CRM más completo que permita el seguimiento automatizado y el análisis en tiempo real de las interacciones con los clientes.
Optimizar la Evaluación de Proveedores: Utilizar herramientas digitales para la calificación de proveedores, permitiendo un análisis predictivo y la identificación de patrones de desempeño.

Fortalecer la Experiencia del Cliente: Integrar herramientas como chatbots o aplicaciones móviles para mejorar la accesibilidad de los clientes y reducir los tiempos de respuesta.

Expandir el Uso de Tecnología: Ampliar el uso de software como Fracttal One a otras áreas de la organización para gestionar proyectos, seguimiento comercial y recursos humanos.

12.11 FACTOR – Tecnologías y Sistema de Información Herramientas para Protección de Información Sensible Aciertos:

Políticas de Seguridad Informática: Existe un manual formal que define las directrices para proteger la información institucional y asegurar su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

Copia de Respaldo (Backup): La organización realiza respaldos semanales de la información en discos duros extraíbles y en la nube utilizando la herramienta Ctera, lo que refuerza la resiliencia frente a pérdida de datos.

Software Implementado: Se utilizan herramientas específicas como Helisa para contabilidad y Keyscan para control de accesos, lo que demuestra una integración tecnológica adecuada para las necesidades operativas.

Control de Acceso: Las cuentas de usuario son personales e intransferibles, con protocolos definidos para cambios de contraseña y monitoreo de acceso.

Áreas de Mejora:

Seguridad en Dispositivos Personales: No se menciona el uso de herramientas como gestión de dispositivos móviles (MDM) para proteger información en equipos fuera de las instalaciones.

Ampliación de Copias de Seguridad: Aunque se menciona un almacenamiento en la nube, podría optimizarse con herramientas avanzadas como AWS Backup o Azure Recovery Services para mayor redundancia.

12.11.1 Políticas de Habeas Data Aciertos:

Política de Gestión de Información: El manual detalla la clasificación y manejo de datos confidenciales e institucionales, asegurando cumplimiento con regulaciones de protección de datos.

Acceso Controlado: Se prohíbe la transferencia o uso no autorizado de información sensible por parte de empleados y contratistas, reforzando la protección de datos personales.

Áreas de Mejora:

Cumplimiento Normativo: Aunque se detallan políticas internas, sería beneficioso establecer un plan explícito de auditorías periódicas para verificar el cumplimiento con las leyes locales (como la Ley 1581 de 2012 en Colombia).

Concienciación y Capacitación: No se especifican programas de capacitación regulares para sensibilizar al personal sobre la importancia del manejo de datos sensibles.

12.12 Estrategias de Modernización Tecnológica

Aciertos:

Infraestructura Tecnológica: Se cuenta con políticas para la protección física de servidores, incluyendo sistemas de respaldo eléctrico (UPS) y control de temperatura en los centros de datos.

Transición Tecnológica: La implementación de software especializado (Helisa, Keyscan) refleja un esfuerzo por modernizar procesos y mejorar la eficiencia operativa

Áreas de Mejora:

Plan Estratégico de TIC: No se menciona un plan a largo plazo para la transición tecnológica, como la adopción de inteligencia artificial o automatización de procesos.

Actualización de Equipos: No se especifica un ciclo de renovación de hardware o estrategias para garantizar que los equipos sean siempre compatibles con las necesidades de los sistemas modernos.

Recomendaciones

Fortalecer la Ciberseguridad: Implementar herramientas avanzadas como firewalls de última generación, detección de intrusiones (IDS) y análisis de tráfico de red en tiempo real.

Optimizar las Políticas de Habeas Data: Establecer auditorías regulares y actualizaciones en las políticas para alinearse con los estándares internacionales (como ISO 27001).

Desarrollar un Plan Estratégico de TIC: Diseñar una hoja de ruta tecnológica que contemple la adopción de tecnologías emergentes, como IoT y machine learning, para mantener la competitividad.

Capacitación Continua: Desarrollar programas de formación periódica en seguridad informática para todo el personal, mejorando la conciencia sobre ciberseguridad.

Ampliar el Uso de la Nube: Considerar servicios adicionales de computación en la nube para optimizar costos y escalabilidad.

13. CONCLUSIONES

EL análisis de la competitividad de la empresa seleccionada del sector industrial en Sabana de Occidente, demostró que existen fortalezas internas significativas, también presenta debilidades que limitan su desarrollo frente al entorno más dinámico y cambiante. La gestión estratégica, basada en el diagnóstico de los factores internos y externos es una herramienta clave para potenciar el posicionamiento en el mercado.

Se identificó que los factores que afectan la competitividad e la empresa se relacionan con la gestión humana, los procesos operativos y la capacidad de innovación. Estas variables requieren ajustes estructurales para generar un valor sostenido.

Se evidencia un nivel de competitividad medio con fortalezas en calidad de producto y cumplimiento, pero con retos importantes en áreas de tecnología, formación personal y acceso a nuevos mercados.

Las estrategias propuestas se basan en la optimización de procesos, inversión tecnológica y desarrollo de competencias del personal.

Conclusión Factores:

El análisis del factor de Aseguramiento de la Calidad (AC) revela un compromiso positivo con la sostenibilidad, reflejado en el alto puntaje del indicador AC.2.1. Sin embargo, también pone en evidencia debilidades críticas en áreas fundamentales como la existencia de un modelo formal de calidad (AC.1.1) y la capacitación en calidad (AC.1.3), ambos con una media baja.

Para cerrar estas brechas, es imprescindible implementar un modelo estructurado de aseguramiento de la calidad que contemple auditorías internas, definición clara de procesos y una estrategia de capacitación continua. El plan de acción propuesto establece una hoja de ruta clara y realista, asignando responsabilidades específicas

y plazos definidos que permitirán avanzar hacia una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la excelencia operativa.

En cuanto a los resultados del análisis en Estrategias de Gestión Financiera muestran una sólida planificación financiera y un uso efectivo de indicadores de liquidez. No obstante, la falta de evaluación del endeudamiento y del apalancamiento financiero representa un riesgo para la sostenibilidad a largo plazo.

El plan de acción presentado proporciona una ruta clara para abordar estas debilidades, mediante el análisis detallado de la situación financiera, la implementación de estrategias sostenibles y herramientas de control que permitan una gestión proactiva de la deuda. Con ello, la organización podrá fortalecer su solvencia, reducir riesgos y mantener un crecimiento financiero equilibrado y sostenible.

La organización presenta un enfoque proactivo en el uso eficiente de recursos y en la promoción ambiental, lo cual refleja un compromiso con la sostenibilidad. Sin embargo, existen deficiencias notables en acciones de compensación ambiental y en la reducción del impacto logístico, lo cual puede limitar su impacto positivo global.

El plan de acción propuesto aborda estas debilidades mediante el diseño e implementación de estrategias de compensación ambiental, mejoras en logística sostenible y programas de sensibilización ambiental. Esto permitirá a la organización avanzar hacia una gestión ambiental más integral, medible y coherente con los estándares actuales de responsabilidad corporativa.

La dirección estratégica de la institución demuestra una clara alineación con su misión, visión y principios institucionales. Existe un compromiso evidente con la mejora continua, el liderazgo ético y una planificación participativa que guía adecuadamente la toma de decisiones.

La gestión del talento humano está centrada en la capacitación, el bienestar y la evaluación del personal, con un enfoque en el desarrollo profesional continuo. Las

políticas implementadas fomentan la estabilidad laboral y fortalecen el clima organizacional.

La institución ha desarrollado estrategias financieras sostenibles que permiten una adecuada administración de los recursos. Se evidencia una cultura de transparencia y control que garantiza el uso eficiente de los fondos y el cumplimiento de objetivos institucionales.

Se promueve activamente la producción, difusión y uso del conocimiento como herramienta clave para el desarrollo institucional. Las plataformas tecnológicas y los mecanismos de documentación contribuyen al fortalecimiento del aprendizaje organizacional.

La gestión de la innovación se caracteriza por un entorno institucional que fomenta la creatividad, la investigación y el desarrollo tecnológico. Las iniciativas innovadoras tienen un impacto positivo en la mejora de procesos y en la calidad de los servicios ofrecidos.

La institución ha adoptado principios empresariales que fortalecen su capacidad de gestión, diversificación de servicios y sostenibilidad. La toma de decisiones basada en análisis de riesgos y oportunidades mejora la eficiencia operativa.

Existe una conciencia ambiental institucional traducida en políticas, programas y acciones que promueven la sostenibilidad. Se incorporan prácticas responsables en el uso de recursos y se fomenta la educación ambiental entre la comunidad académica.

El sistema de aseguramiento de la calidad está articulado con los procesos académicos y administrativos. Hay una cultura de evaluación constante que permite detectar oportunidades de mejora y garantizar el cumplimiento de estándares de excelencia.

La institución mantiene una relación activa con su entorno social, productivo y académico. A través de alianzas estratégicas, prácticas profesionales, y programas de extensión, se fortalece su impacto y pertinencia social.

Planes de Acción Sintetizados por Factor

Factor Estratégico: Aseguramiento de la Calidad

Planes Clave: Implementar un sistema de gestión ISO 9001, Capacitación en gestión de calidad para el personal.

Impacto Esperado: Estandariza procesos y mejora la confiabilidad del servicio.

Costo estimado: Consultoría especializada externa (2 meses): $7.000.000, documentación de procesos y manuales: $500.000, auditoría interna simulada: $1.000.000 Total $8.500.000

Curso presencial para 10 personas (instructor certificado): $2.000.000

Material de formación + logística interna: $500.000

Total: $2.500.000

Factor Estratégico: Gestión Financiera

Planes Clave: Diseñar política de endeudamiento responsable, Implementar herramientas de análisis financiero (software básico o Excel).

Impacto Esperado: Mejora la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones

Costo estimado: asesoría contable o financiera: $3.000.000, redacción legal y revisión de políticas internas: $1.000.000. Total $4.000.000

Adquisición de software básico o plantillas Excel: $1.500.000

Capacitación interna (uso y análisis): $1.000.000

Total: $2.500.000

Factor Estratégico: Gestión Ambiental

Planes Clave: Diseñar e implementar programa de economía circular, formar comité de sostenibilidad interna.

Impacto Esperado: Reduce el impacto ambiental y mejora imagen corporativa, programa de economía circular.

Costo estimado: Diseño y aplicación piloto: $3.000.000, capacitación de operarios y socialización: $1.000.000 Total: $4.000.000

Formación y estructuración del comité: $1.000.000, manuales de buenas prácticas ambientales: $500.000

Total: $1.500.000

Factor Estratégico: Gestión Empresarial

Planes Clave: Fortalecer liderazgo interno y cultura organizacional, realizar estudios básicos de mercado sectorial

Impacto Esperado: Mejora la cohesión interna y la orientación estratégica

Costo estimado: Consultoría organizacional/clima laboral: $4.000.000, talleres de liderazgo y trabajo en equipo: $2.000.000 Total: $6.000.000.

Recolección y análisis de información comercial: $2.000.000 redacción de informe técnico con recomendaciones: $2.000.000.

Total: $4.000.000

Factor Estratégico: Mercadeo y Comercialización

Planes Clave: Implementar CRM comercial, establecer política comercial formal

Impacto Esperado: Mejora fidelización, seguimiento de ventas y posicionamiento

Costo estimado: Licencia de software CRM (anual): $3.000.000, capacitación + configuración inicial: $4.000.000 Total: $7.000.000.

Diseño estratégico de política: $2.000.000, validación legal y difusión interna: $1.000.000 Total: $3.000.000

Factor Estratégico: Gestión del Servicio

Planes Clave: Rediseñar procesos con enfoque en experiencia del cliente, evaluación periódica de proveedores estratégicos.

Impacto Esperado: Eleva la calidad del servicio y eficiencia operativa.

costo estimado: Mapeo de procesos + diseño de mejoras: $3.000.000, talleres sobre experiencia del cliente: $3.000.000 Total: $6.000.000.

Auditoría de proveedores + matriz de evaluación: $2.000.000, capacitación en criterios de evaluación: $1.000.000 Total: $3.000.000.

Factor Estratégico: Recursos Humanos

Planes Clave: Diseñar e implementar programa de bienestar e inclusión, capacitación en resolución de conflictos.

Impacto Esperado: Mejora clima laboral y retención de talento

Costo esperado: Programa de bienestar e inclusión, diseño y ejecución de actividades (salud, cultura): $3.000.000, sensibilización y evaluación interna: $2.000.000 Total: $5.000.000.

Curso presencial con experto: $2.000.000, material pedagógico y sesiones prácticas: $1.000.000 Total: $3.000.000.

Factor Estratégico: Tecnología e Información

Planes Clave: Implementar un sistema ERP básico para procesos internos, capacitar al personal en competencias digitales clave

Impacto Esperado: Digitaliza procesos, mejora control y eficiencia operativa.

Costo esperado: Licencia o desarrollo de software (versión Pyme): $8.000.000, soporte técnico e implementación inicial: $2.000.000 Total: $10.000.000.

Formación en TIC para personal administrativo (curso certificado): $3.000.000, licencias y materiales digitales: $2.000.000 Total: $5.000.000.

14. RECOMENDACIONES

A partir del diagnóstico realizado, se sugiere a la empresa adoptar una visión estratégica a largo plazo orientada al fortalecimiento de capacidades internas, la gestión del conocimiento y la adaptación dinámica al entorno industrial cambiante. Las siguientes recomendaciones buscan posicionar a la organización de manera más competitiva y resiliente:

1. **Diseñar un modelo integral de gestión por competencias**
   Establecer un sistema formal que vincule la identificación, desarrollo y evaluación de competencias del personal con los objetivos estratégicos. Esto permitirá mejorar la productividad, la retención de talento y la alineación organizacional.

2. **Implementar un sistema de inteligencia competitiva y análisis de entorno**
   Desarrollar capacidades analíticas que permitan monitorear en tiempo real el comportamiento del mercado, los movimientos de la competencia y las tendencias tecnológicas. Esto facilitará la toma de decisiones informadas y proactivas.

3. **Adoptar un enfoque de innovación abierta y colaborativa**
   Fomentar la vinculación con centros de investigación, universidades y startups para potenciar la innovación en productos, procesos y modelos de negocio. Esto diversificará las fuentes de conocimiento y acelerará la capacidad de respuesta al mercado.

4. **Reforzar la cultura organizacional mediante valores compartidos**
   Invertir en el fortalecimiento de la identidad institucional, estableciendo programas de reconocimiento, liderazgo inclusivo y bienestar laboral. Una cultura sólida mejora el clima organizacional y la capacidad de adaptación al cambio.

5. **Integrar la sostenibilidad como eje transversal de la estrategia empresarial**
   Incorporar criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en las decisiones clave. Esto no solo fortalece la reputación corporativa, sino que también abre oportunidades de inversión y acceso a mercados sensibles al impacto social y ambiental.

6. **Digitalizar procesos operativos y administrativos clave**
   Automatizar operaciones repetitivas mediante software ERP y CRM, mejorando la trazabilidad, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. La transformación digital debe contemplar la capacitación del personal para una adopción efectiva.

7. **Elaborar un plan financiero de sostenibilidad y mitigación de riesgos**
   Incluir herramientas de análisis de escenarios, indicadores de solvencia y endeudamiento, y políticas de apalancamiento responsable. Esto permitirá anticipar riesgos financieros y garantizar la estabilidad en el largo plazo.

8. **Fortalecer la presencia en mercados nacionales e internacionales**
   Diseñar estrategias de expansión comercial basadas en estudios de mercado, diversificación de productos y participación en ferias sectoriales. Se recomienda el uso de plataformas digitales para aumentar la visibilidad y facilitar la penetración comercial.

15. BIBLIOGRAFÍA

Abdulwase, O. J., Khan, S. A. R., & Muhammad, S. (2021). Green practices and sustainable performance: Moderating role of environmental consciousness in SMEs. *Environmental Science and Pollution Research*, *28*(27), 36273–36289. https://doi.org/10.1007/s11356-021-13291-w

Araujo-Asencios, J., Morales-Alamo, P., & Sánchez-Vera, G. (2023). La innovación y responsabilidad social empresarial en el rendimiento competitivo de las PYMES. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, *7*(1), 12–27. https://doi.org/10.26820/recimundo/7.v1.2023.3409

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bazarán-Rueda, M., Torres-López, J. R., & Rojas-Callejas, M. (2023). La gestión del conocimiento y la competitividad en las PYMES latinoamericanas. *Revista Universidad y Sociedad*, *15*(1), 70–82.

Camino, M. G., Guerrero, D. C., & Martínez, V. P. (2021). Liderazgo femenino en las PYMES: Retos y oportunidades en América Latina. *Revista Iberoamericana de Estudios Empresariales*, *10*(2), 98–113.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, *38*(3), 268–295.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Congreso de Colombia. (1993). Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

Congreso de Colombia. (2007). Ley 1150 de 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html

Escobar, A., López, J., & Guzmán, H. (2018). PYMES en América Latina: Entre la informalidad y la innovación. *Estudios Sociales Latinoamericanos*, *29*(2), 45–61.

Falcón, J., Ponce, J., & Carrillo, R. (2014). Innovación, productividad y competitividad en el entorno empresarial. *Revista de Ciencias Empresariales*, *6*(1), 33–50.

Mieles, J. L., Tenesaca, L. M., & Bravo, R. C. (2021). Contribución de las MIPYMES al PIB ecuatoriano. *Revista Economía y Sociedad*, *20*(2), 15–30.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia*. Editorial Granica.

Mora, J. C. (2024). La productividad como motor de la competitividad empresarial. *Revista Colombiana de Ciencias Económicas*, *39*(1), 56–74.

OCDE & Eurostat. (2018). *Manual de Oslo 2018: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. https://www.oecd.org/innovation/oslo-manual-2018.pdf

Ornelas, M. (2005). El modelo de ventaja competitiva de Porter: Una revisión crítica. *Revista de Economía y Empresa*, *15*(3), 120–134.

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. The Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Ramos-Rivadeneira, J., & Jiménez-Toledo, M. (2024). Tecnologías emergentes y competitividad empresarial: Un estudio en PYMES. *Revista Latinoamericana de Innovación Tecnológica*, *12*(2), 88–104.

Saldaña, A. J., Pérez, D. M., & Torres, C. J. (2024). Competencias gerenciales y competitividad empresarial. *Revista de Administración y Negocios*, *19*(1), 25–40.

Tapia, J., Herrera, L., & Suárez, M. (2024). Innovación organizacional y competitividad en el sector químico colombiano. *Revista Colombiana de Innovación*, *8*(1), 65–82.

Tenesaca, L. M., Bravo, R. C., & Mieles, J. L. (2023). Importancia económica de las PYMES en el desarrollo local. *Revista de Desarrollo Regional*, *17*(1), 14–28.

Ungerer, C. (2023). Globalización y competitividad: Retos para las empresas emergentes. *Economía Global*, *11*(3), 77–95.

Villalva, P. (2023). Evaluación de la competitividad: Indicadores y desafíos. *Revista de Estudios Empresariales*, *14*(2), 93–109