# Análisis de la dirección estratégica de Suministros SEBSAM S.A.S

Diego Hernández, Yossy Lara Gutiérrez, Linda Martínez, Elizeth Orozco, Naidelin polo Cervantes

Administración de Empresa; Universidad de Pamplona

Diplomado en Alta Gerencia

Junio, 2024

# Análisis de la dirección estratégica de Suministros SEBSAM S.A.S

Diego Hernández, Yossy Lara Gutiérrez, Linda Martínez, Elizeth Orozco, Naidelin polo Cervantes

Administración de Empresa; Universidad de Pamplona

Diplomado en Alta Gerencia

Junio, 2024

CONTENIDO

1.Introducción ..... 4

Objetivos ..... 4

Justificación ..... 7

2.Metodología ..... 8

3. PRIMER CAPITULO: Gerencia Estratégica: ..... 9

4. SEGUNDO CAPITULO: Análisis Entorno Económico Nacional E Internacional 25

5. TERCER CAPITULO: Análisis Talento Humano Y Cultura Corporativa ..... 34

6. CUARTO CAPITULO:Gerencia Mercadeo,productividad y Análisis Competitivo 37

7. QUINTO CAPITULO: Gerencia Financiera ..... 43

8. SEXTO CAPITULO: Planes Tácticos Y Operativos ..... 63

9. SEPTIMO CAPITULO: Indicadores Gestión Y Balanced Scorecard ..... 96

Recomendaciones ..... 102

Conclusiones ..... 103

Bibliografía ..... 105

Anexos ..... 108

## 1.Introducción

La importancia de este estudio radica en identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo, a través de un análisis exhaustivo que incluye la utilización de diversas matrices estratégicas como DOFA, IE, PEYEA y MCPE. Este enfoque integral permitirá obtener una visión completa de la situación actual de SUMINISTROS SEBSAM SAS y formular un plan estratégico personalizado que optimice su rendimiento y competitividad.

La consultoría se enfoca en la evaluación estratégica de SUMINISTROS SEBSAM SAS, una microempresa colombiana dedicada a la comercialización y suministro de insumos agrícolas, pecuarios, avícolas y acuícolas. En un entorno económico y empresarial cada vez más competitivo y dinámico, es fundamental que las empresas de este sector desarrollen estrategias efectivas que les permitan no solo mantenerse en el mercado, sino también crecer y prosperar.

Además, la investigación tiene como objetivo analizar el talento humano y la cultura organizacional de la empresa, aspectos clave para su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo. La participación de los 15 empleados de la empresa en este estudio es crucial para asegurar que las estrategias propuestas sean realistas y aplicables, fomentando un entorno de trabajo colaborativo y orientado a la innovación.

Esta consultoría también busca resaltar la relevancia de adaptar y mejorar continuamente los procesos internos y las estrategias de mercado de SUMINISTROS SEBSAM SAS, teniendo en cuenta el entorno económico, político, social, tecnológico, ecológico y legal en el que opera. En última instancia, el estudio pretende proporcionar

recomendaciones prácticas y efectivas que contribuyan al fortalecimiento y crecimiento sostenible de la empresa, alineándose con las mejores prácticas del sector y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

## Objetivos

### General

Identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de SUMINISTROS SEBSAM SAS para desarrollar estrategias que impulsen su competitividad y sostenibilidad empresarial en el mercado colombiano.

### Específicos

- Evaluar el entorno interno de SUMINISTROS SEBSAM SAS:
- Analizar el entorno externo de SUMINISTROS SEBSAM SAS:
- Desarrollar estrategias y acciones para el crecimiento sostenible

## Justificación

En un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, SUMINISTROS SEBSAM SAS se enfrenta a la urgente necesidad de mejorar su competitividad y sostenibilidad para asegurar su éxito a largo plazo. La consultoría empresarial que se ofrece a la empresa tiene como objetivo principal abordar este desafío crucial.

Como señala Barney (1991), las empresas en mercados altamente competitivos deben esforzarse constantemente por mejorar su desempeño y adaptarse a las condiciones cambiantes para seguir siendo relevantes. SUMINISTROS SEBSAM SAS no es ajena a esta realidad, y es por ello que la consultoría se centra en la evaluación integral de la empresa para identificar áreas de mejora y desarrollar un plan estratégico personalizado.

La base de esta consulta radica en la necesidad de explotar nuevas oportunidades y reducir los riesgos asociados a las amenazas identificadas. Según Kotler y Armstrong (2018), las empresas que pueden anticipar y adaptarse a los cambios del mercado tienen más probabilidades de tener éxito en el largo plazo. La consultoría brindará a SUMINISTROS SEBSAM SAS las herramientas e información necesarias para identificar estas oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias para aprovechar las primeras y mitigar los efectos de las segundas.

El servicio de consultoría ayudará a la empresa a establecer una base sólida para su futuro, permitiéndole identificar y abordar sus áreas de desarrollo, aprovechar oportunidades y mitigar riesgos. A través de una evaluación integral y la formulación de estrategias personalizadas, SUMINISTROS SEBSAM SAS estará mejor equipada

para navegar por el entorno empresarial dinámico actual y alcanzar sus objetivos de competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

En definitiva, la consultoría representa una inversión valiosa para SUMINISTROS SEBSAM SAS, ya que le permitirá fortalecer su posición en el mercado y asegurar su éxito a largo plazo.

## 2. Metodología

La consultoría especializada consiste en acompañar el crecimiento empresarial. Nuestro equipo multidisciplinario, con experiencia en diversas áreas, se organiza en diagnóstico e investigación, desarrollo estratégico y acompañamiento. Empleamos un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos para comprender mejor a la empresa y diseñar soluciones efectivas. Esta metodología, que incluye entrevistas, encuestas y análisis de datos, nos permite tener una visión completa de la realidad, generar resultados confiables y diseñar planes estratégicos sólidos con los que la empresa se comprometa. En definitiva, nuestro enfoque mixto y equipo calificado nos convierten en aliados para impulsar la innovación y el crecimiento de su empresa.

## 3. PRIMER CAPITULO: Gerencia Estratégica:

En el dinamismo global las empresas de suministros, la competitividad y la sostenibilidad son claves para el éxito a largo plazo. Una consultoría estratégica puede ayudar a identificar áreas clave que requieren atención, desde la eficiencia operativa hasta la cultura organizacional. Con base en un diagnóstico exhaustivo, se diseña un plan estratégico personalizado para guiar a la empresa hacia un futuro próspero. La consultoría no solo se centra en la formulación de estrategias, sino también en su implementación efectiva, con acompañamiento y asesoría para asegurar la correcta ejecución.

### Empresa consultora

Innovación Empresarial Global LTDA., una firma consultora con un propósito claro: impulsar el crecimiento y la excelencia en las organizaciones. Fundada en noviembre de 2023, la empresa se destaca como un referente de innovación y estrategia, orientada a guiar a las empresas hacia un futuro próspero y sostenible. Comprometida a ofrecer soluciones personalizadas, Innovación Empresarial Global LTDA. combina su experiencia multidisciplinaria y enfoque centrado en el cliente para abordar los desafíos y oportunidades únicos de cada organización. La empresa aspira a ser reconocida globalmente como líder en consultoría empresarial, destacándose por su capacidad para transformar positivamente las organizaciones y maximizar su potencial en términos de rendimiento y sostenibilidad.

**Historia:** En el dinámico panorama empresarial del siglo XXI, surge Innovación Empresarial Global LTDA., una firma consultora con un propósito claro: impulsar el

crecimiento y la excelencia en las organizaciones. Nacida en noviembre de 2023, la empresa se erige como un faro de innovación y estrategia, guiando a las empresas hacia un futuro próspero y sostenible.

Impulsados por una pasión por el éxito empresarial, sus fundadores, Diego Hernández Martínez, Elizeth Orozco Vivic, Yossy Lara Gutiérrez, Naidelin Polo Cervantes, Linda Martínez Regalao en Innovación Empresarial Global LTDA. nos comprometemos a brindar soluciones innovadoras y estratégicas a medida de las necesidades de nuestros clientes. Nuestro enfoque orientado al cliente y nuestra experiencia multidisciplinaria nos permiten comprender a fondo los desafíos y oportunidades únicos de cada organización, diseñando planes de acción personalizados que maximizan su potencial.

Aspiramos a convertirnos en líderes reconocidos a nivel global en consultoría empresarial, siendo referentes por nuestra capacidad para generar y aplicar soluciones innovadoras que transformen positivamente las organizaciones. Buscamos ser la primera opción para empresas que buscan maximizar su potencial y alcanzar niveles superiores de rendimiento y sostenibilidad.




Figura 1. Logo Innovación Empresarial Global LTDA. Fuente: Autoría propia

**Misión**

Innovación Empresarial Global Ltda. se dedica a proporcionar soluciones innovadoras y estratégicas que impulsen el crecimiento y la excelencia en las organizaciones. A través de nuestro enfoque orientado al cliente y nuestra experiencia multidisciplinaria, buscamos potenciar la competitividad y el éxito empresarial en un mundo en constante cambio**.**

**Visión**

Nos vemos como líderes reconocidos a nivel global en consultoría empresarial, siendo referentes por nuestra capacidad para generar y aplicar soluciones innovadoras que transformen positivamente las organizaciones. Aspiramos a ser la primera opción para empresas que buscan maximizar su potencial y alcanzar niveles superiores de rendimiento y sostenibilidad.

**Portafolio**

- Consultoría Estratégica

  - Análisis de Mercado

  - Planificación Estratégica

  - Gestión del Cambio

- Transformación Digital

  - Implementación de Tecnología

  - Digitalización de Procesos

  - Ciberseguridad

- Optimización de Procesos

  - Lean Manufacturing

  - Mejora Continua

  - Gestión de la Calidad

- Desarrollo de Talento

  - Capacitación y Desarrollo

  - Coaching Ejecutivo

- Programas de Liderazgo

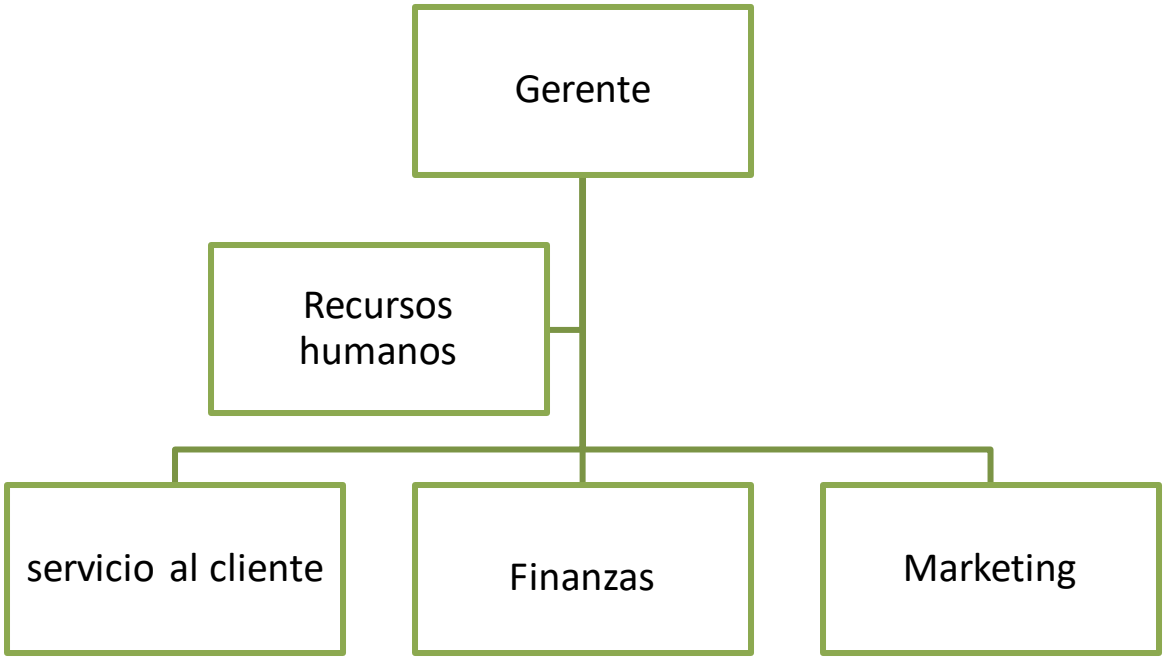



Figura 2. Organigrama empresa SUMINISTROS SEBSAM SAS. Elaboración propia

**Equipo:**

- Diego Hernández: CEO, Más de 4 años de experiencia en consultoría estratégica.
- Yossy Lara Gutiérrez: Director de Operaciones, Especialista en optimización de procesos y Lean Manufacturing.
- Linda Martínez: Experta en transformación digital y ciberseguridad
- Elizeth Orozco: Directora de Recursos Humanos*: Coach ejecutiva y consultora en desarrollo de talento.
- Naidelin polo Cervantes, Gerente general.

**Información de la empresa SUMINISTROS SEBSAM SAS**

La estructura organizacional de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. es esencial para su funcionamiento y crecimiento, definiendo roles, responsabilidades y canales de comunicación. Una estructura adecuada proporciona claridad en las funciones, facilita la comunicación, permite decisiones eficaces, optimiza recursos y se adapta al crecimiento. Actualmente, se han identificado áreas de mejora en la empresa, como la necesidad de definir claramente los roles, establecer canales de comunicación eficaces y formalizar la estructura organizacional en un manual. También es importante delegar responsabilidades estratégicamente y adaptar la estructura regularmente.

Para mejorar, se recomienda un análisis detallado de las funciones actuales, la creación de descripciones de puestos claras, la elaboración de un organigrama formal y un manual organizacional, además de establecer canales de comunicación eficaces y un sistema de delegación de responsabilidades. Evaluar y adaptar la estructura organizacional periódicamente es crucial.

**Historia de la empresa:** En el año 1998, en una pequeña ciudad de Colombia, nació una modesta ferretería llamada Suministros Sebsam S.A.S. Fundada por Javier Vivic y Pedro Terán, amigos de toda la vida, la empresa comenzó con la visión de proveer herramientas y materiales de construcción de alta calidad a la comunidad local. Con una tienda pequeña y un inventario limitado, Sebsam, como cariñosamente la llamaban, se distinguió rápidamente por su excelente atención al cliente y la dedicación de sus fundadores.

Los primeros años fueron difíciles. La competencia era feroz y los recursos limitados. Javier y Pedro, con sus familias, trabajaban largas horas para asegurarse de que cada cliente saliera satisfecho. Ofrecían no solo productos, sino también asesoría técnica gratuita, lo que les permitió ganar la confianza y lealtad de los constructores locales, quienes empezaron a recomendar la ferretería a sus colegas y clientes.

A medida que la reputación de SEBSAM crecía, también lo hacía su clientela. En 2005, la empresa realizó su primera expansión significativa, mudándose a un local más grande y aumentando su inventario. Empezaron a ofrecer una gama más amplia de productos, incluyendo herramientas eléctricas, materiales de construcción especializados y equipos de seguridad industrial. Además, implementaron un sistema de entrega a domicilio, lo que facilitó aún más la vida de sus clientes.

SEBSAM siempre se ha caracterizado por su compromiso con la comunidad. En 2010, la empresa lanzó una serie de talleres gratuitos de capacitación en bricolaje y mantenimiento del hogar, orientados a empoderar a los residentes locales con nuevas habilidades. Estos talleres se convirtieron en un pilar de la comunidad, atrayendo a personas de todas las edades y fomentando un sentido de camaradería y colaboración.

Con el auge de la tecnología y el comercio electrónico, SEBSAM no se quedó atrás. En 2015, lanzaron su tienda en línea, permitiendo a los clientes realizar pedidos desde la comodidad de sus hogares. Esta plataforma digital no solo facilitó las compras, sino que también proporcionó una base de datos robusta para manejar el inventario y las preferencias de los clientes. La innovación continuó con la integración

de servicios como chat en línea para asesoría técnica y la implementación de programas de fidelidad.

Hoy en día, Suministros SEBSAM S.A.S. es una de las ferreterías más respetadas y queridas de la región. Con múltiples sucursales y una sólida presencia en línea, la empresa sigue creciendo y adaptándose a las necesidades cambiantes de sus clientes. Javier y Pedro, aunque ya no están tan involucrados en el día a día, se sienten orgullosos de haber creado una empresa que no solo ha prosperado, sino que también ha tenido un impacto positivo en la comunidad.




Figura 3. Logo de la empresa SUMINISTROS SEBSAM S.A.S, Fuente. SUMINISTROS SEBSAM S.A.S

**Misión:**

Proveer a nuestros clientes con productos de ferretería de alta calidad, ofreciendo un servicio excepcional y soluciones integrales que satisfagan sus necesidades, contribuyendo al desarrollo y mantenimiento de sus proyectos de construcción, mantenimiento y bricolaje. Nos comprometemos a ser un socio confiable y a fomentar relaciones duraderas basadas en la confianza, la eficiencia y la innovación.

**Visión:**

Ser la ferretería líder en el mercado, reconocida por nuestra excelencia en el servicio al cliente, la variedad y calidad de nuestros productos y nuestra capacidad para adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado. Aspiramos a expandir nuestra presencia y a ser un referente en la industria, promoviendo prácticas sostenibles y generando valor para nuestros clientes, empleados y la comunidad en general.

**CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO**

Productos de SUMINISTROS SEBSAM SAS como sus propuestas únicas:

- Calidad Asegurada: Nos enorgullecemos de ofrecer productos de la más alta calidad, sometidos a rigurosos controles para garantizar su durabilidad y eficacia en su uso.

- Variedad Adaptada a tus Necesidades: Nuestra amplia gama de productos está

diseñada para satisfacer las diversas necesidades de nuestros clientes, ofreciendo opciones que se ajustan a diferentes segmentos de mercado y requerimientos específicos.

- Innovación Continua: Nos mantenemos a la vanguardia de la innovación, desarrollando constantemente nuevos productos con características únicas y mejoras significativas para ofrecerte soluciones que marcan la diferencia en el mercado.

- Personalización a tu Medida: Entendemos que cada cliente es único, por eso ofrecemos opciones de personalización que te permiten adaptar nuestros productos según tus preferencias y necesidades específicas.

- Excelente Relación Calidad-Precio: Nuestros productos destacan por ofrecer una combinación inigualable de calidad y precio, brindándote un valor excepcional que supera tus expectativas.

- Confiabilidad Comprobada: Puedes confiar en la consistencia y fiabilidad de nuestros productos, respaldados por años de experiencia y dedicación en proporcionar soluciones confiables para tus necesidades.

- Compromiso con la Sostenibilidad: Nos preocupamos por el medio ambiente y la sociedad, por lo que nuestros productos están diseñados siguiendo prácticas sostenibles y respetuosas con el entorno, garantizando así un impacto positivo en el mundo que nos rodea.

**Ciclo de vida de la empresa**




Figura 4. Ciclo de vida de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. Fuente. https://productoestrategico.wordpress.com/2013/06/21/el-ciclo-de-vida-de-las-empresas/

**Diagnóstico de la gerencia estratégica.**

Para evaluar la gerencia estratégica de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S., se llevó a cabo un exhaustivo proceso de diagnóstico. Este proceso incluyo una serie de visitas a las instalaciones de la empresa y a los puntos de operación clave, así como entrevistas con empleados, proveedores, socios estratégicos y clientes. Estas actividades proporcionaron una visión completa del funcionamiento interno de la empresa y sus interacciones con diversos stakeholders.

Se recopiló y analizó una variedad de documentos relevantes, tales como planes estratégicos, informes financieros y estudios de mercado, para obtener una visión clara de la situación actual de la empresa. A partir de esta información, se

emplearán herramientas analíticas como el análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL. Estas técnicas ayudarán a identificar las fortalezas y debilidades internas de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S., así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo.

El análisis permitirá detectar los principales problemas y áreas de oportunidad que enfrenta la empresa, facilitando así la formulación de estrategias específicas y efectivas. Cada estrategia estará claramente definida, con objetivos precisos, metas medibles, iniciativas detalladas, asignación de responsabilidades, plazos establecidos y los recursos necesarios para su implementación.

Para asegurar el éxito a largo plazo, se implementará un sistema robusto de monitoreo y evaluación. Este sistema permitirá seguir el progreso de las estrategias, identificar áreas que requieren mejoras y realizar ajustes necesarios de manera oportuna. La capacidad de adaptarse a los cambios será crucial para mantener la relevancia y efectividad de las estrategias en el tiempo.

El diagnóstico estratégico proporcionará a SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. una comprensión profunda de su posición actual y las acciones necesarias para mejorar su desempeño. Con un enfoque proactivo y un compromiso hacia la mejora continua, la empresa podrá superar sus desafíos actuales y alcanzar sus objetivos estratégicos, posicionándose así para un futuro exitoso y sostenible en el mercado de suministros y servicios.

**Referencia de la estructura organizacional y manual de procesos y procedimientos:**

La estructura organizacional de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. es esencial para su funcionamiento y crecimiento, definiendo roles, responsabilidades y canales de comunicación. Una estructura adecuada proporciona claridad en las funciones, facilita la comunicación, permite decisiones eficaces, optimiza recursos y se adapta al crecimiento.

Actualmente, se han identificado áreas de mejora en la empresa, como la necesidad de definir claramente los roles, establecer canales de comunicación eficaces y formalizar la estructura organizacional en un manual. También es importante delegar responsabilidades estratégicamente y adaptar la estructura regularmente.

Para mejorar, se recomienda un análisis detallado de las funciones actuales, la creación de descripciones de puestos claras, la elaboración de un organigrama formal y un manual organizacional, además de establecer canales de comunicación eficaces y un sistema de delegación de responsabilidades. Evaluar y adaptar la estructura organizacional periódicamente es crucial

En conclusión, una estructura organizacional bien definida y adaptada permitirá a SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. optimizar su funcionamiento, mejorar la comunicación interna, potenciar el talento humano y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y eficaz.

**Organigrama**

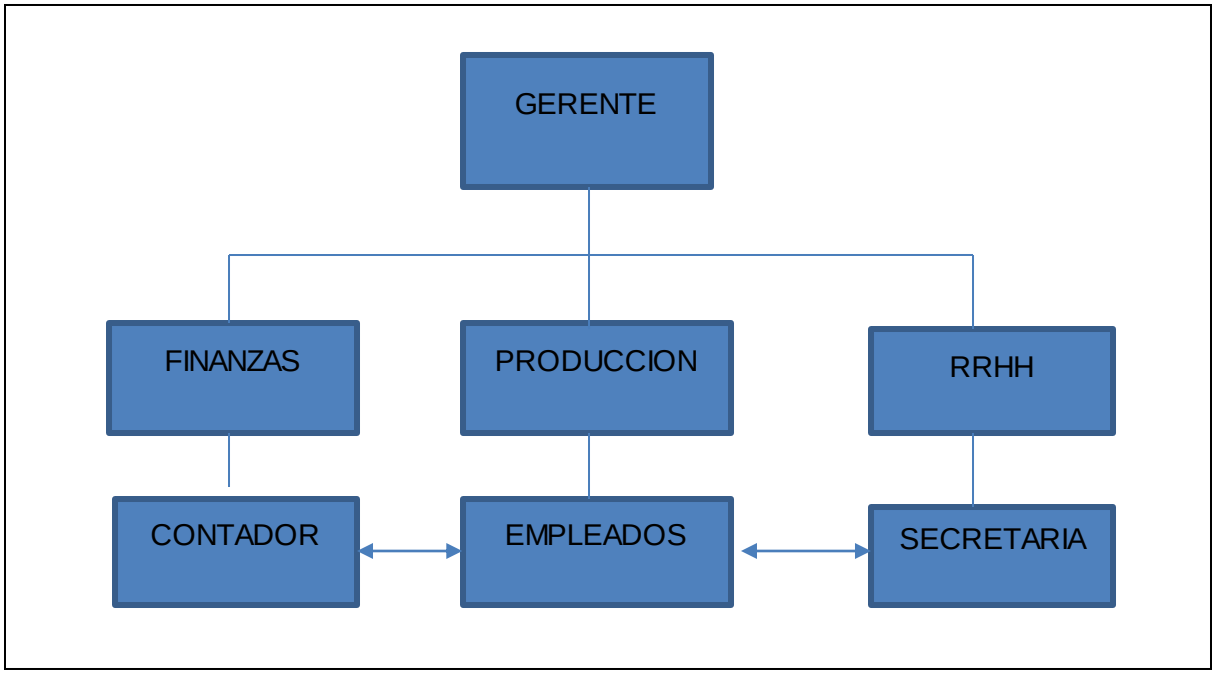



**Figura 3.** Organigrama. Fuente: SUMINISTROS SEBSAM SAS

**Estrategias que la empresa utilizo en el pasado:**

En el pasado, SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. implementó una serie de estrategias tradicionales para fortalecer su posición en el mercado y mejorar su rendimiento operativo. Una de las estrategias clave fue la diversificación de su cartera de productos. Al ofrecer una amplia gama de suministros, la empresa pudo atraer a una mayor variedad de clientes y reducir su dependencia de un solo producto o segmento de mercado.

Otra estrategia importante fue el establecimiento de relaciones sólidas con proveedores. Al negociar contratos a largo plazo y asegurar términos favorables,

SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. pudo garantizar un suministro constante de productos de alta calidad. Esta estabilidad en la cadena de suministro no solo mejoró la satisfacción del cliente, sino que también ayudó a la empresa a mantener costos competitivos.

En términos de marketing, SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. utilizó técnicas tradicionales como la publicidad impresa y la participación en ferias y exposiciones comerciales. Estas actividades promocionales ayudaron a aumentar la visibilidad de la empresa y a generar nuevos contactos comerciales. Además, la empresa invirtió en mejorar su servicio al cliente, implementando programas de capacitación para sus empleados y estableciendo un centro de atención al cliente dedicado, lo que mejoró la satisfacción y fidelidad de sus clientes.

SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. también adoptó prácticas de gestión eficientes para optimizar sus operaciones internas. La implementación de un sistema de gestión de inventarios permitió a la empresa controlar mejor sus existencias, reducir el desperdicio y asegurar que los productos estuvieran siempre disponibles para los clientes.

A través de estas estrategias tradicionales, SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. pudo fortalecer su posición en el mercado, mejorar su eficiencia operativa y construir una base de clientes leal. Estas tácticas han sido fundamentales para el crecimiento y la estabilidad de la empresa a lo largo de los años.

**Expectativas que se tiene sobre la empresa por parte de los propietarios, clientes, proveedores y trabajadores.**

Las expectativas que se tienen sobre SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. varían según el grupo de interés involucrado, pero en conjunto reflejan una aspiración común de crecimiento, eficiencia y satisfacción. Para los propietarios de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S., las expectativas están centradas en el crecimiento sostenible y la rentabilidad de la empresa. Ellos esperan que la compañía continúe expandiéndose en el mercado, incrementando su cuota de mercado y diversificando sus líneas de productos. Además, desean ver una mejora constante en la gestión operativa y financiera, con un enfoque en la optimización de costos y el aumento de la eficiencia. La innovación y la adaptación a las tendencias del mercado también son clave para los propietarios, quienes buscan que la empresa mantenga una ventaja competitiva a largo plazo.

Los clientes de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. esperan recibir productos de alta calidad a precios competitivos. La confiabilidad en los tiempos de entrega y la consistencia en el suministro son fundamentales para satisfacer sus necesidades. Además, los clientes valoran un excelente servicio al cliente y la capacidad de la empresa para resolver problemas rápidamente y de manera efectiva. La transparencia en las transacciones y la comunicación clara son igualmente importantes para mantener la confianza y la lealtad de los clientes.

Los proveedores de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. tienen expectativas de relaciones comerciales sólidas y mutuamente beneficiosas. Esperan un compromiso continuo por parte de la empresa en términos de pagos puntuales y volúmenes de

compra consistentes. Además, buscan una colaboración estrecha para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. La lealtad y la transparencia en las negociaciones también son cruciales para mantener una relación de confianza a largo plazo.

Los trabajadores de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. tienen expectativas de un ambiente laboral positivo y de apoyo. Esperan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa, así como programas de capacitación que les permitan mejorar sus habilidades. La seguridad laboral y una remuneración justa son aspectos fundamentales que los empleados valoran. Además, desean una comunicación abierta y honesta con la dirección, así como el reconocimiento y la valoración de sus esfuerzos y contribuciones.

## 4. SEGUNDO CAPITULO: Análisis del Entorno Económico Nacional e Internacional

El análisis minucioso del entorno económico, tanto a nivel nacional como internacional, reviste una importancia fundamental para SUMINISTROS SEBSAM SAS, ya que permite comprender en profundidad los factores que inciden en su desempeño y competitividad en el mercado. Este análisis abarca una amplia gama de aspectos, desde el crecimiento económico general del país hasta las políticas gubernamentales específicas que pueden influir en las operaciones y estrategias de la empresa (Smith, 2019, p. 45). Asimismo, es crucial evaluar cómo las actividades y decisiones de SUMINISTROS SEBSAM SAS impactan en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), siguiendo el marco establecido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2021, p. 12).

La crisis climática, los estragos causados por la pandemia COVID-19, la crisis económica y la agudización del conflicto armado en algunas regiones del país, está retrasando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo cual acentúa los retos que Colombia, como parte de la comunidad mundial acordó lograr para 2030. Así lo reveló el Informe Anual de Avance en la Implementación de los ODS en Colombia 2022, dado a conocer por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) donde se precisa que Colombia presentó un avance global en la implementación de la Agenda a 2030 del 60,2%.

Si bien esto representa un incremento de 5,4 puntos porcentuales respecto al avance global calculado con información disponible a diciembre de 2020, el reporte advierte que es necesario fortalecer la implementación de estos objetivos en razón que ya han trascurrido 8 años desde la adopción de este compromiso en la Agenda 2030 suscrita en 2015 en las Naciones Unidas.

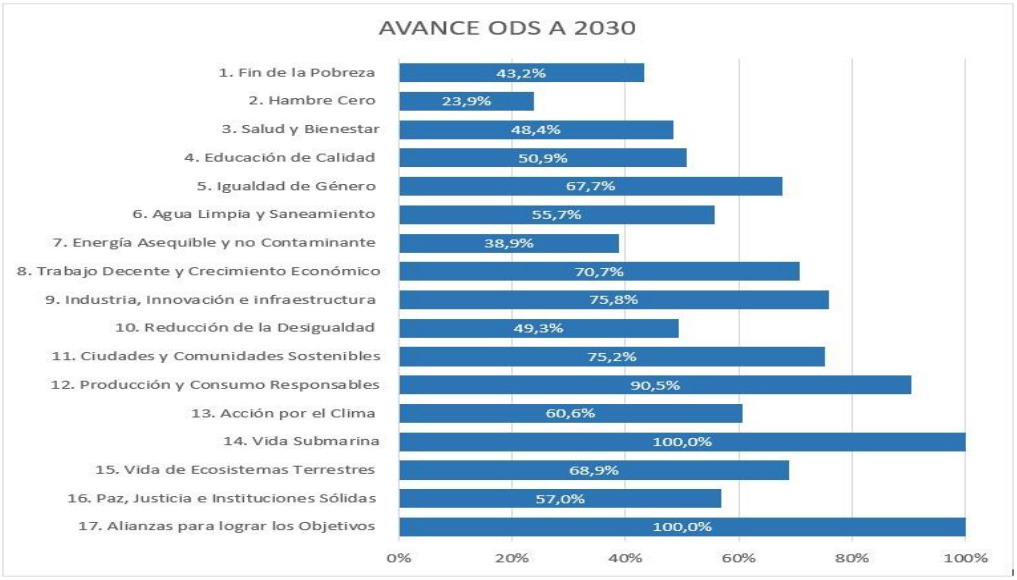


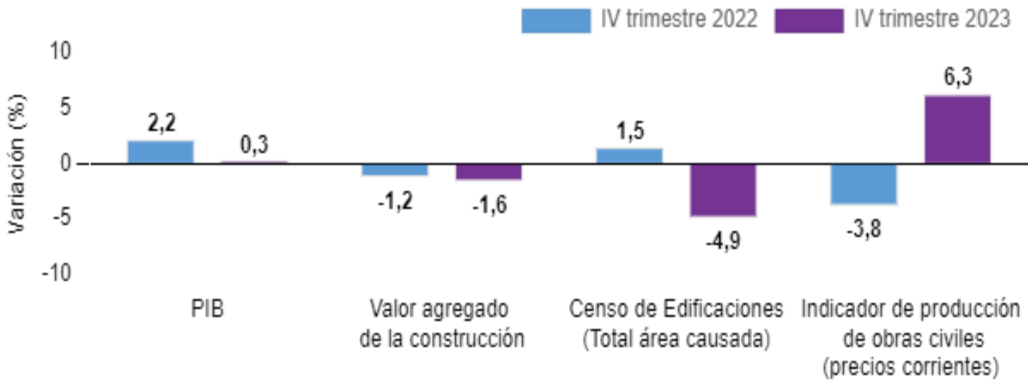

**Figura 2.** Avance de ODS en Colombia. Fuente.

https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Noticias/Paginas/colombia-esta-retrasada-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods-y-debe-fortalecer-su-implementacion-revela-informe.aspx

Además, dentro del análisis del sector económico, se deben considerar factores como la competencia existente, las tendencias del mercado y las oportunidades de crecimiento específicas para SUMINISTROS SEBSAM SAS (Gómez, 2019, p. 52). Por otro lado, el análisis PESTEL, que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, proporciona una visión integral de los riesgos y oportunidades adicionales que enfrenta la empresa en su entorno operativo (Martínez, 2019, p. 92).

En el cuarto trimestre de 2023 (octubre – diciembre), el PIB a precios constantes aumentó en 0,3% con relación al mismo trimestre de 2022. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa una disminución en el valor agregado de la construcción de 1,6% en su variación anual, que se explica principalmente por la reducción del valor agregado de las obras civiles (-2,9%); la disminución de 1,4% del valor agregado de las actividades especializadas y de -1,0% en el valor agregado de las edificaciones.

**Figura 3**. Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)




Fuente: DANE, IEAC; https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion

Por otro lado, PC (Índice de Precios al Consumidor): En el mes de febrero de 2024, el IPC registró una variación de 1,09% en comparación con enero de 2024, tres divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (1,09%): Educación (8,74%), Bebidas alcohólicas y tabaco (1,13%) y por último, Restaurantes y hoteles (1,13%). Por debajo se ubicaron: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (1,07%), Transporte (0,86%), Prendas de vestir y calzado (0,70%), Salud (0,59%), Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,54%), Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,38%), Bienes y servicios diversos (0,30%), Información y comunicación (0,22%) y por último, Recreación y cultura (-0,06%).

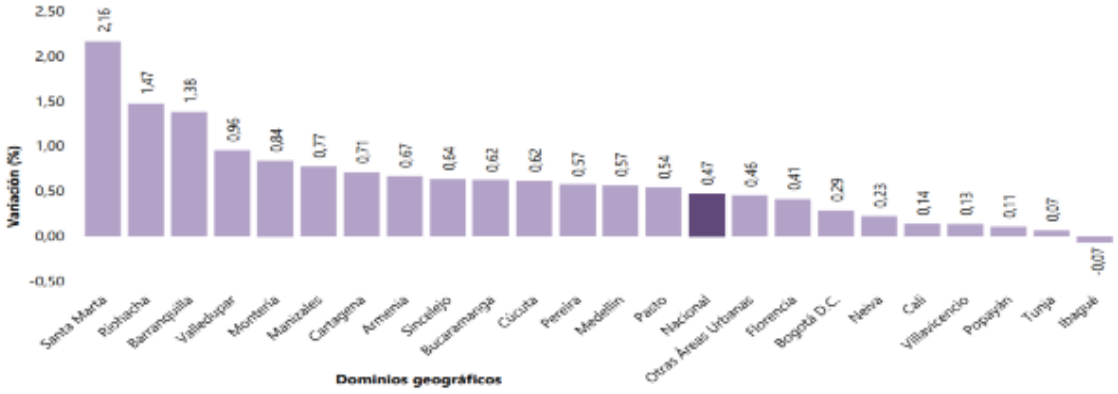
**Figura 4.** Índice de precios al consumidor de febrero de 2024 (IPC)

| IPC | Febrero | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Variación Mensual | | Variación Año corrido | | Variación Anual | |
| | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| IPC total | 1,66 | **1,09** | 3,47 | **2,01** | 13,28 | **7,74** |

Fuente: DANE

Para el mes de noviembre de 2023 el Departamento Nacional De Estadística (DANE) revelo que en Santa Marta la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en la ciudad fue de 2,16 por ciento.

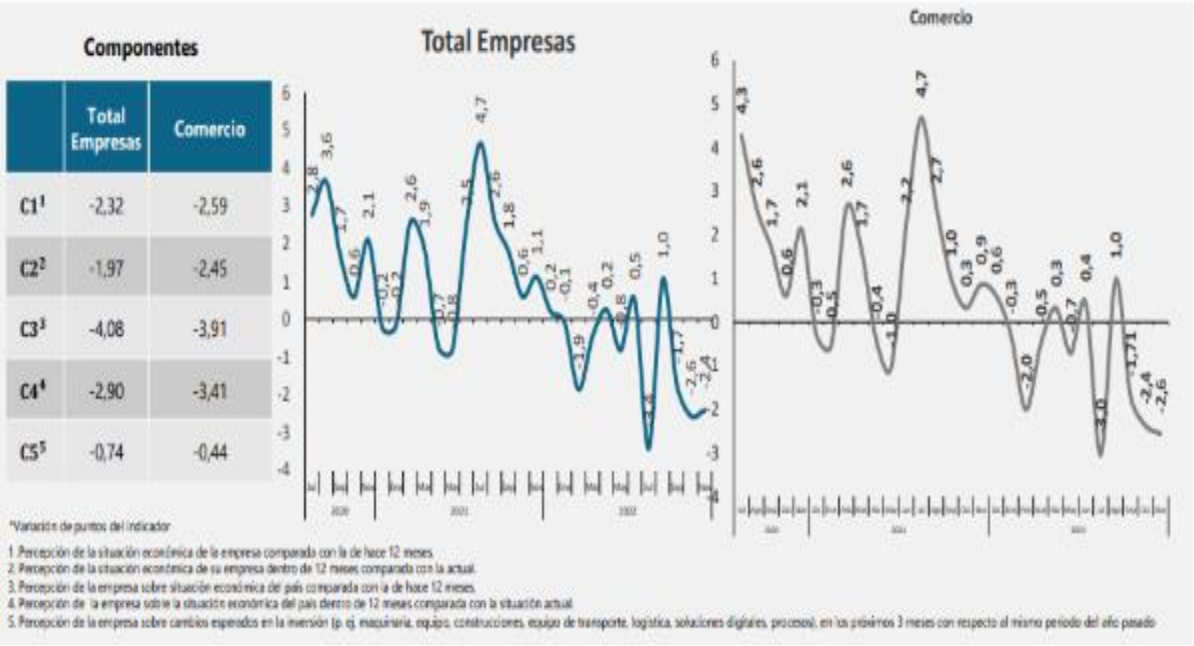
Figura 5. Variación mensual del IPC por dominios geográficos




Fuente. DANE- IPC

De esta forma encontramos en el tercer trimestre de 2022pr el gasto de consumo final crece 6,7% en su serie original, respecto al mismo periodo de 2021pr. El gremio de los comerciantes también puntualizó que, reportes que compartieron voceros de las grandes cadenas de supermercados indican que los aumentos de precios finales en las categorías de productos de consumo masivo fueron inferiores a los registros de inflación publicados por el DANE. En cuanto a expectativas, el 35% de los empresarios cree que sus negocios van a mejorar en el corto plazo y el 25% se declara pesimista.

Figura 6. Indicador de confianza empresarial –ICE, resultados sector comercio




Fuente: DANE- EPE, https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/documentos_adicionales_oc/5._analisis_del_sector_do-f-012_formato-v06_incluye_estudio_de_mercado.pdf

A nivel regional, nacional e internacional, SUMINISTROS SEBSAM SAS debe evaluar las condiciones económicas y las tendencias específicas del sector en el que opera, teniendo en cuenta las diferencias y similitudes entre los mercados locales y globales (García & Rodríguez, 2021, p. 195). El informe consolidado en 2022 de las 10.000 empresas mas grandes de Colombia en el año anterior reveló que el sector comercio fue el mayor generador de ingresos operacionales aportando $264 billones, un total de 29.1 % dentro de este la industria ferretera registró ventas anuales por $23.3 billones un +47 % para el periodo comparativo 2020 - 2021.

En la elaboración del ranking ferretero de Revista FIERROS, recopilamos y segmentamos el informe anual de la Superintendencia de Sociedades de las empresas más grandes del país en 2021; seleccionamos las empresas que en su código CIIU tienen como actividad principal el comercio relacionado a actividades ferreteras: G4663 y G4752; Calculamos los indicadores financieros principales en términos de crecimiento, rentabilidad, endeudamiento y liquidez; Ordenamos las empresas en forma descendente con respecto a los ingresos de actividades ordinarias; se realiza una segunda clasificación de acuerdo al tamaño de las compañía según Decreto 957 de 2019 del Gobierno Nacional.

Este enfoque amplio y detallado del entorno económico permitirá a la empresa tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias sólidas para mantener y mejorar su competitividad en el mercado.

Figura 7. Top Nacional por regiones

| REGIÓN | NO. EMPRESAS | VENTAS 2021 | Δ% VENTAS 2021 |
|---|---|---|---|
| BOGOTÁ-CUNDINAMARCA | 135 | $ 9.452.860 | 50,20% |
| ANTIOQUIA | 73 | $ 5.140.126 | 48,95% |
| COSTA PACÍFICA | 52 | $ 2.353.322 | 32,53% |
| COSTA ATLÁNTICA | 47 | $ 2.807.025 | 50,52% |
| CENTRO-ORIENTE | 27 | $ 1.204.551 | 48,45% |
| EJE CAFETERO | 19 | $ 1.611.632 | 49,73% |
| CENTRO-SUR | 11 | $ 459.307 | 34,34% |
| LLANOS | 7 | $ 284.897 | 35,14% |
| TOTALES | 371 | $ 23.313.721 | 47,32 |

Fuente: https://www.fierros.com.co/es/noticias/top-regional-ranking-ferretero

Figura 8. Top regional costa atlántica

COSTA ATLANTICA — CIFRAS COP EN MILLONES

| RANKING | EMPRESA | VENTAS 2021 | Δ% VENTAS 2021 | MARGEN UTILIDAD ANTES IMPUESTOS 2021 | MARGEN NETO 2021 | Δ% UTILIDAD NETA 2021 | TOTAL ACTIVOS 2021 | INDICE DE ENDEUDAMIENTO 2021 | INDICE DE LIQUIDEZ 2021 | ROE 2021 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | STECKERL ACEROS SAS | $ 654.778 | 100,17% | 21,11% | 14,14% | -1943% | $ 415.698 | 216% | 1,46 | 70% |
| 2 | Comercializadora Agrohierros SA | $ 209.524 | 64,41% | 13,43% | 8,99% | -705% | $ 148.616 | 267% | 1,37 | 47% |
| 3 | CENTRO ACEROS DEL CARIBE LTDA | $ 166.697 | 47,43% | 16,32% | 10,94% | -205% | $ 137.476 | 185% | 1,54 | 38% |
| 4 | TUVACOL S.A. | $ 158.280 | 19,73% | 15,95% | 10,68% | -1201% | $ 194.093 | 169% | 1,59 | 23% |
| 5 | CENTRAL DE HIERROS LTDA | $ 145.430 | 74,12% | 14,40% | 9,65% | -3245% | $ 134.582 | 130% | 1,77 | 24% |
| 6 | IINVESAKK S.A.S. | $ 138.584 | 17,86% | 4,09% | 2,74% | -20% | $ 169.559 | 119% | 1,84 | 5% |
| 7 | EL CONSTRUCTOR INVERSIONES SA | $ 109.434 | 50,54% | 16,40% | 10,99% | -187% | $ 79.384 | 224% | 1,45 | 49% |
| 8 | CASA DE LA VALVULA S.A. | $ 95.568 | 22,55% | 5,99% | 4,01% | -100% | $ 132.894 | 127% | 1,79 | 7% |
| 9 | H UJUETA SAS | $ 90.928 | 39,23% | 3,25% | 2,18% | 42% | $ 67.527 | 269% | 1,37 | 11% |
| 10 | DISTRIAS S.A.S. | $ 66.644 | 34,03% | 5,27% | 3,53% | -109% | $ 34.626 | 207% | 1,48 | 21% |
| | TOTALES | $ 1.835.867 | 47,01% | 11,62% | 7,79% | -767,36% | $ 1.514.455 | 191,20% | 1,57% | 29,43% |

Fuente: https://www.fierros.com.co/es/noticias/top-regional-ranking-ferretero

| Aspecto | Análisis | Descripción |
|---|---|---|
| *Entorno Económico Nacional* | Tasa de crecimiento económico | Evalúa el ritmo de expansión de la economía nacional, impactando en la demanda de productos y servicios. |
| | Inflación | Mide el aumento generalizado de precios, afectando el poder adquisitivo de los consumidores y los costos de producción. |
| | Políticas fiscales y monetarias | Analiza las medidas gubernamentales sobre impuestos y gasto público, así como la política monetaria del banco central, las cuales influencian el entorno económico general. |
| | Niveles de desempleo | Evalúa la tasa de personas sin empleo que buscan activamente trabajar, impactando en la capacidad de compra y la demanda de productos. |
| | Indicadores de actividad económica | Examina indicadores como el PIB, la producción industrial y las ventas minoristas, reflejando el desempeño general de la economía. |
| *Entorno Económico Internacional* | Tendencias globales en el sector | Identifica las tendencias internacionales que afectan al sector en el que opera SUMINISTROS SEBSAM SAS, como avances tecnológicos, cambios en la demanda global y nuevas regulaciones. |
| | Tipo de cambio de divisas | Evalúa la fluctuación del valor de la moneda local frente a otras monedas, impactando en los costos de importación y exportación, así como en la competitividad internacional. |
| | Acuerdos comerciales internacionales | Analiza los acuerdos comerciales que el país tiene con otras naciones, facilitando o dificultando el comercio internacional y afectando las oportunidades de negocio para SUMINISTROS SEBSAM SAS. |
| | Impacto de eventos geopolíticos | Evalúa el impacto de eventos políticos, sociales o económicos que ocurren a nivel internacional, como conflictos bélicos, crisis económicas o cambios en los regímenes políticos, los cuales pueden afectar el entorno económico global y las operaciones de la empresa. |
| *Competencia* | Identificación de competidores principales | Determina quiénes son los principales competidores de SUMINISTROS SEBSAM SAS en el mercado, tanto directos como indirectos. |
| | Participación de mercado | Evalúa la cuota de mercado que cada competidor tiene en el sector, identificando las fortalezas y debilidades de cada uno. |
| | Estrategias de precios | Analiza las estrategias de precios que emplean los competidores, comparándolas con las de SUMINISTROS SEBSAM SAS. |
| | Ventajas competitivas | Identifica las ventajas competitivas que posee SUMINISTROS SEBSAM SAS frente a sus competidores, como la calidad del producto, el servicio al cliente, la marca o la ubicación. |
| *Tendencias del Mercado* | Cambios en la demanda del mercado | Evalúa las variaciones en la demanda de los productos o servicios que ofrece SUMINISTROS SEBSAM SAS, identificando nuevas oportunidades o desafíos. |
| | Preferencias del consumidor | Analiza las preferencias y necesidades cambiantes de los consumidores en el mercado |

| | | |
|---|---|---|
| | | objetivo, determinando cómo SUMINISTROS SEBSAM SAS puede adaptarse a estas tendencias. |
| | Innovaciones tecnológicas | Evalúa las nuevas tecnologías que emergen en el sector y cómo SUMINISTROS SEBSAM SAS puede aprovecharlas para mejorar sus productos, procesos o servicios. |
| | Nuevos entrantes al mercado | Identifica la llegada de nuevos competidores al mercado, evaluando su potencial impacto en la cuota de mercado de SUMINISTROS SEBSAM SAS. |
| *Entorno Legal y Regulatorio* | Normativas laborales | Analiza las leyes y regulaciones relacionadas con el trabajo, como las condiciones laborales, los salarios mínimos y los derechos de los trabajadores, impactando en los costos y la gestión de personal de la empresa. |
| | Legislación fiscal y comercial | Evalúa las leyes y regulaciones fiscales y comerciales que afectan a SUMINISTROS SEBSAM SAS, como impuestos, aranceles y permisos de operación. |
| | Regulaciones ambientales | Analiza las leyes y regulaciones ambientales que la empresa debe cumplir, impactando en sus costos de producción y sus prácticas de negocio. |
| | Requisitos de licencias y permisos | Identifica los permisos y licencias que SUMINISTROS SEBSAM SAS debe obtener para operar legalmente en el mercado. |
| *Factores Sociales* | Demografía del mercado objetivo | Evalúa la composición demográfica del mercado objetivo, como la edad, el género, el nivel educativo y el ingreso, para comprender mejor las necesidades y preferencias de los consumidores. |
| | Cambios en el comportamiento del consumidor | Analiza las tendencias en el |

**Tabla 3.** Análisis Situacional Al Sector. Fuente: Creación propia.

## 5. TERCER CAPITULO: Análisis Talento Humano Y Cultura Corporativa

### DIAGNOSTICO

Para comprender a fondo el talento humano y la cultura organizacional en SUMINISTROS SEBSAM SAS, es necesario examinar diversos aspectos que influyen en el desempeño y la dinámica laboral de la empresa.

En lo que respecta al talento humano, se evidencia una variedad de perfiles y habilidades entre los empleados, lo que sugiere un potencial para la complementariedad de capacidades dentro de los equipos de trabajo. No obstante, se identifican áreas de oportunidad en términos de capacitación y desarrollo profesional, especialmente en áreas críticas como la innovación y la adaptabilidad al cambio en el entorno empresarial. Asimismo, es crucial revisar los procesos de reclutamiento y selección para asegurar una alineación adecuada entre las competencias requeridas y las habilidades de los candidatos (Kotler & Keller, 2016, p. 245).

Respecto a la cultura organizacional, se observa un ambiente laboral caracterizado por la cooperación y el compromiso entre los empleados. Sin embargo, existe una brecha entre la cultura deseada, centrada en la innovación y la excelencia, y la cultura actual, que muestra ciertos signos de resistencia al cambio y falta de iniciativa en la resolución de problemas (Smith, 2019, p. 112). Esto señala la necesidad de fortalecer las comunicaciones internas y fomentar una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, así como promover una cultura de aprendizaje continuo y adaptación al cambio.

**Plan de mejoramiento:**

A partir de estos hallazgos, se proponen diversas medidas de mejora. Se recomienda implementar programas de capacitación y desarrollo centrados en habilidades blandas y competencias técnicas clave, así como promover actividades de integración y trabajo en equipo para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa (García & Rodríguez, 2021, p. 197).

Además, se deben establecer canales de retroalimentación efectivos que permitan a los empleados expresar sus ideas y preocupaciones, y reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente para fomentar la innovación y la excelencia.

| ***Áreas de mejora*** | ***Acciones/ actividades propuestas*** |
|---|---|
| *Capacitación y desarrollo* | - Implementar programas de formación en habilidades blandas y competencias técnicas clave |
| *Cultura organizacional* | - Fomentar actividades de integración y trabajo en equipo<br>- Establecer canales de comunicación interna efectivos<br>- Promover una cultura de aprendizaje continuo y adaptación al cambio |
| *Proceso de selección* | - Revisar y optimizar los procesos de reclutamiento y selección |
| *Reconocimiento y recompensas* | - Implementar un sistema de reconocimiento del desempeño sobresaliente<br>- Establecer programas de incentivos que promuevan la innovación |

**Tabla 4.** Estrategias De Mejora. Fuente: Creación propia.

| ***Área de Mejora*** | ***Actividades Propuestas*** | ***Costo Estimado*** |
|---|---|---|
| *Capacitación y Desarrollo* | - Programas de formación en habilidades blandas y técnicas | $10,000,000 |
| *Cultura Organizacional* | - Actividades de integración y trabajo en equipo | $5,000,000 |
| *Procesos de Selección* | - Revisar y optimizar procesos de reclutamiento y selección | $2,000,000 |
| *Reconocimiento y Recompensas* | - Sistema de reconocimiento del desempeño sobresaliente | $3,000,000 |
| ***Total*** | | **$30,000,000** |

**Tabla 5.** Presupuesto. Fuente: Creación propia.

## 6. CUARTO CAPITULO: Gerencia Mercadeo, productividad y Análisis Competitivo

### Análisis Situacional de SUMINISTROS SEBSAM SAS

El análisis situacional de SUMINISTROS SEBSAM SAS revela varios aspectos críticos afectando rendimiento y la competitividad de SUMINISTROS SEBSAM SAS. A nivel de producción, se identifica una operación eficiente, pero con espacio para la incorporación de tecnologías más avanzadas que podrían optimizar la productividad y reducir costos. En términos de empleo, la empresa cuenta con una fuerza laboral diversificada compuesta por 15 empleados, cada uno aportando habilidades complementarias. No obstante, se detecta una necesidad de mayor capacitación y desarrollo profesional para mantener a los empleados actualizados y competitivos en sus respectivas áreas.

En cuanto a la tecnología, aunque se utiliza tecnología adecuada para la producción y la gestión empresarial, existe un potencial para adoptar soluciones más innovadoras que optimicen aún más los procesos internos. En el ámbito de sostenibilidad, las iniciativas actuales son limitadas, indicando oportunidad de establecer prácticas más sostenibles mejorando la reputación de SUMINISTROS SEBSAM SAS cumpliendo las expectativas del mercado moderno.

La regulación es un aspecto crítico donde la empresa cumple con las leyes y normativas locales y nacionales, aunque necesita estar constantemente actualizada sobre los cambios regulatorios que puedan afectar su operación. En el enfoque regional, SUMINISTROS SEBSAM SAS tiene una participación activa en el mercado regional, con

un notable potencial de expansión. A nivel nacional, aunque opera en todo el país, su reconocimiento aún es limitado, y a nivel internacional, posee un alto potencial de crecimiento, pero con poca experiencia actual en mercados exteriores.

En general, el impacto de la empresa es positivo en la economía local y regional, pero existe una clara necesidad de expansión y mejoramiento constante para mantenerse competitiva en un entorno dinámico.

| Ítem | Descripción |
|---|---|
| *Producción* | Procesos productivos eficientes con tecnología adecuada |
| *Empleo* | Fuerza laboral diversificada con 15 empleados |
| *Tecnología* | Uso de tecnologías adecuada para la producción y gestión |
| *Sostenibilidad* | Iniciativa limitadas en sostenibilidad ambiental |
| *Regulación* | Cumplimiento de leyes y normativas locales y nacionales |
| *Enfoque regional* | Participación activa en el mercado regional con potencial de expansión |
| *Enfoque nacional* | Presencia y operaciones a nivel nacional, con reconocimiento limitado |
| *Enfoque internacional* | Potencial de crecimiento internacional, con poca experiencia actual |
| *Impacto general* | Impacto positivo en la economía local y regional, con necesidad de expansión y mejora constante |

**Tabla 6.** Análisis Situacional. Fuente: Creación propia

**Marketing**

El estudio DOFA de SUMINISTROS SEBSAM SAS arrojan una visión integral de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En fortalezas, se encuentra la alta calidad de los productos y la utilización de tecnología adecuada, junto con una fuerza laboral diversa y bien capacitada. No obstante, las debilidades incluyen la ausencia de iniciativas de sostenibilidad, una visibilidad limitada en el mercado y una experiencia reducida en mercados internacionales. Las oportunidades se encuentran en la expansión

hacia mercados internacionales, el aumento de la demanda de productos agrícolas y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con las demás empresas. Por otro lado, las amenazas comprenden la creciente competencia en el sector, los cambios en la regulación y las políticas económicas, así como la volatilidad de los precios de los insumos agrícolas. El estudio posibilita a la empresa focalizar áreas clave para el desarrollo estratégico y el mejoramiento constante, garantizando un enfoque integral para enfrentar los obstáculos y disfrutar de las posibilidades que se encuentran en el mercado.

**Tabla 7.**

Matriz DOFA

| | |
|---|---|
| **FORTALEZAS**<br>- Alta calidad de productos<br>- Tecnología adecuada<br>- Fuerza laboral diversificada y capacitada | **DEBILIDADES**<br>- Falta de iniciativas de sostenibilidad<br>- Limitada visibilidad en el mercado<br>- Escasa experiencia en mercados internacionales |
| **Oportunidades:**<br>- Expansión a mercados internacionales<br>- Incrementos en la demanda de productos agrícolas<br>- Alianzas estratégicas con otras empresas | **Amenazas:**<br>- Competencia creciente en el sector<br>- Cambios en la regulación y políticas económicas<br>- Volatizad de los precios de insumos agrícola |

**Tabla 7.** Matriz DOFA**.** Fuente: Creación propia

### Mezcla de marketing

El análisis de la mezcla de marketing (4P) para SUMINISTROS SEBSAM SAS revela un enfoque integral en la optimización de productos, precios, plazas y promociones. En cuanto a productos brindado, por SUMINISTROS SEBSAM SAS se distingue por ofrecer insumos agrícolas de alta calidad, maquinaria agrícola y

servicios de asistencia técnica especializados, adaptándose a las necesidades específicas del sector agropecuario.

Respecto a los precios, se adoptan estrategias competitivas reflejando el valor añadido de los productos y servicios, manteniendo la accesibilidad de clientes. La distribución (plaza) focalizada en asegurar la disponibilidad de productos a través de una red eficiente de distribución que cubre tanto mercados locales como regionales.

Por último, las promociones se diseñan para destacar los beneficios y la calidad de los productos, utilizando campañas de marketing dirigidas y participaciones en eventos del sector agropecuario para incrementar la visibilidad y fortalecer la marca. Este enfoque permite a SUMINISTROS SEBSAM SAS mantener un lugar competitivo en su entorno, satisfacer las demandas de sus clientes y fomentando el desarrollo de SUMINISTROS SEBSAM SAS sostenible.

| Ítem | Descripción | Actividades |
|---|---|---|
| *Producto* | Insumos agrícolas, maquinarias, etc. | Mejorar la calidad y diversificar la oferta |
| *Precio* | Precios competitivos | Revisión periódica de precios para mantenerse competitivo |
| *Plaza* | Distribución regional y nacional | Ampliar canales de distribución |
| *Promoción* | Publicidad limitada | Incrementar campañas publicitaria y de marketing digital |

**Tabla 8. Mezcla de marketing.** Fuente: Creación propia

**Matriz BCG (Grupo Consultor Boston):**

El empleo de la matriz BCG a SUMINISTROS SEBSAM SAS muestra la categorización estratégica en servicios y productos en función de su actuación en su entorno y el aumento participativo en el sector agropecuario. Encontramos productos

estrella, como insumos agrícolas y la maquinaria agrícola, muestran crecimiento con muy buena participación en el mercado, sugiriendo buena oportunidad de inversión y expansión.

Los servicios de asistencia técnica, considerados vacas lecheras, mantienen participación constante generando ingresos sostenibles, aunque su crecimiento resulta moderado. Los productos nuevos y menos consolidados, clasificados como incógnitas, requieren análisis y decisiones estratégicas para determinar si merecen inversiones adicionales para potenciar su crecimiento.

Finalmente, algunos servicios secundarios pueden caer en la categoría de perros, indicando poca conexión en el sector y poco crecimiento, conllevando a la reconsideración de su continuidad. Esta evaluación permite a SUMINISTROS SEBSAM SAS priorizar sus recursos y esfuerzos en las áreas con mayor potencial de retorno y alinearse con sus objetivos estratégicos.

| ***Posición en la matriz BCG*** | ***Producto*** |
|---|---|
| *Estrella* | Insumos agrícolas |
| *Interrogante* | Maquinaria agrícola |
| *Vaca* | Servicios de asistencia técnica |
| *Perro* | Alquiler de equipos |

**Tabla 9. Matriz BCG.** Fuente: Creación propia

**5 Fuerzas de Porter:**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter para SUMINISTROS SEBSAM SAS revela un panorama competitivo que influye en la rentabilidad y la posición de la empresa en el mercado agropecuario. La rivalidad entre competidores existentes se intensifica debido a la presencia de varios actores en el sector, lo que puede ejercer presión sobre los precios y márgenes de ganancia.

La amenaza de nuevos competidores es moderada, dada la necesidad de capital y conocimientos especializados para ingresar al mercado. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores es alto, especialmente en la adquisición de insumos agrícolas y maquinaria, lo que podría afectar los costos de producción.

Por otro lado, el poder de negociación de los compradores es variado, dependiendo de la disponibilidad de opciones y la sensibilidad al precio de los productos y servicios ofrecidos por SUMINISTROS SEBSAM SAS. Además, la amenaza de productos sustitutos es baja, ya que los servicios de asistencia técnica y suministros agrícolas son esenciales para la industria. Este análisis permite a la empresa identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias para mejorar su posición competitiva y sostenibilidad en el mercado agropecuario.

- Rivalidad entre Competidores: Alta, debido a la presencia de múltiples competidores en el mercado agrícola.
- Amenaza de Nuevos Entrantes: Media, ya que el mercado agrícola presenta barreras moderadas de entrada.

- Poder de Negociación de los Proveedores: Alto, ya que los proveedores de insumos agrícolas tienen poder significativo sobre los precios.
- Poder de Negociación de los Clientes: Medio, dado que los clientes tienen opciones, pero valoran la calidad.
- Amenaza de Productos Sustitutos: Baja, los productos y servicios ofrecidos tienen pocas alternativas directas.

| ***Fuerzas*** | ***Análisis*** |
|---|---|
| *Rivalidad entre competidores* | Alta |
| *Amenaza de nuevos entrantes* | Media |
| *Poder de negociaciones de proveedores* | Alto |
| *Poder de negociación de clientes* | Medio |
| *Amenaza de productos sustitutos* | Bajo |

**Tabla 10.** 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Creación propia

| ***Área*** | ***Ítem*** | ***Descripción*** | ***Costo Estimado*** |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| *Capacitación y Desarrollo de Talento Humano* | Formación Continua | Implementar programa de formación continua para empleados | $10,000,000 |
| *Capacitación y Desarrollo de Talento Humano* | Innovación y Creatividad | Incentivar la innovación y creatividad dentro del equipo | $5,000,000 |
| *Capacitación y Desarrollo de Talento Humano* | Consultoría Externa | Contratar consultores externos para formación específica | $8,000,000 |
| *Cultura Organizacional* | Comunicación Interna | Fortalecer la comunicación interna | $3,000,000 |
| *Cultura Organizacional* | Integración y Trabajo en Equipo | Promover actividades de integración y trabajo en equipo | $4,000,000 |
| *Recursos Humanos* | Reclutamiento y Selección | Mejorar procesos de reclutamiento y selección | $2,500,000 |
| *Recursos Humanos* | Bienestar para Empleados | Programas de bienestar para empleados | $3,500,000 |
| *Infraestructura y Tecnología* | Actualización Tecnológica | Actualización de equipos y software | $12,000,000 |
| *Infraestructura y Tecnología* | Sistemas de Gestión | Implementación de sistemas de gestión empresarial | $15,000,000 |
| *Marketing y Comunicación* | Marketing Digital | Campañas de marketing digital | $6,000,000 |
| *Marketing y Comunicación* | Material Promocional | Desarrollo de material promocional | $3,000,000 |
| *Marketing y Comunicación* | Participación en Eventos | Participación en ferias y eventos sectoriales | $4,500,000 |
| *Evaluación y Monitoreo* | Monitoreo y Evaluación | Implementación de sistemas de monitoreo y evaluación | $2,000,000 |
| *Evaluación y Monitoreo* | Auditorías | Auditorías internas y externas | $5,000,000 |
| ***Total*** | | | **$83,000,000** |

**Tabla 11.** Presupuesto**.** Fuente: Creación propia

## Plan de Mejora para la Gerencia de Mercadeo, Productividad y Análisis Competitivo de SUMINISTROS SEBSAM SAS

### 1. Evaluación y Diagnóstico Actual

SUMINISTROS SEBSAM SAS cuenta con una estructura de mercadeo y productividad que ha permitido un crecimiento sostenido en el mercado. Sin embargo, se han identificado áreas críticas que requieren mejoras, tales como la diversificación de estrategias de marketing, la optimización de procesos productivos, y la

competitividad frente a otras empresas del sector. Actualmente, la empresa presenta desafíos en la innovación de productos y la integración de tecnologías avanzadas que optimicen la productividad.

**Estrategias y Acciones:**

**Estrategias de Marketing**

**Marketing Digital**

- Desarrollar campañas de marketing digital: Invertir en publicidad en redes sociales, optimización SEO/SEM, y email marketing para aumentar la presencia en línea.

- Fortalecer la identidad de marca: Crear y distribuir material promocional, como folletos, videos corporativos, y participar en ferias y eventos sectoriales.

- Implementar programas de fidelización de clientes: Crear incentivos y programas de lealtad para clientes recurrentes.

**2. Investigación de Mercado**

- Realizar estudios de mercado periódicos: Contratar servicios de investigación de mercado para analizar tendencias, necesidades de los clientes y oportunidades de expansión.

- Encuestas y focus groups: Obtener retroalimentación directa de los clientes actuales y potenciales para adaptar los productos y servicios a sus

necesidades.

**Diseño de marca e imagen corporativa**




Figura 9. Propuesta, logo de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. Fuente. Elaboración propia

## 3. Optimización de la Productividad

- Actualizar la infraestructura tecnológica: Adquirir nuevos equipos y software que optimicen los procesos productivos.

- Capacitar al personal: Implementar programas de formación continua para mejorar las habilidades y competencias del equipo.

- Reestructuración de procesos internos: Revisar y optimizar los procesos de producción para eliminar ineficiencias y reducir costos.

## 4. Análisis Competitivo

- Monitoreo continuo de la competencia: Utilizar herramientas analíticas para evaluar las estrategias de los competidores y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

- Benchmarking: Comparar los productos, servicios y procesos con los de las empresas líderes del sector para identificar áreas de mejora.

## 5. Innovación en los productos

- Desarrollar nuevos productos y servicios: Fomentar la creatividad y la innovación dentro del equipo para lanzar productos que respondan a las nuevas demandas del mercado.

- Inversiones en I+D: Dedicar recursos a la investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia tecnológica.

-

| *Área* | *Actividad a Desarrollar* | *Costo Estimado* |
|---|---|---|
| *Marketing Digital* | Publicidad en redes sociales, SEO/SEM, email marketing | $10,000,000 |
| *Identidad de Marca* | Producción de material promocional, participación en ferias | $8,000,000 |
| *Fidelización de Clientes* | Programas de lealtad e incentivos | $5,000,000 |
| *Investigación de Mercado* | Estudios de mercado, encuestas, focus groups | $7,000,000 |
| *Infraestructura Tecnológica* | Adquisición de nuevos equipos y software | $12,000,000 |
| *Capacitación del Personal* | Programas de formación continua | $6,000,000 |
| *Reestructuración de Procesos* | Optimización de procesos internos | $4,000,000 |
| *Monitoreo de Competencia* | Herramientas analíticas, benchmarking | $3,000,000 |
| *Innovación de Productos* | Desarrollo de nuevos productos, inversión en I+D | $10,000,000 |
| ***TOTAL*** | | **$65.000.000** |

**Tabla 12**. Presupuesto plan de mejora. Fuente: Creación propia

**Producción: Producto y/o Servicios en SUMINISTROS SEBSAM SAS**

**Análisis de la Administración de Relaciones con los Clientes, Tiempos y Colas en los Servicios y/o Productos**

SUMINISTROS SEBSAM SAS se enfoca en mantener relaciones sólidas con sus clientes a través de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) eficiente. Este sistema permite a la empresa rastrear y gestionar interacciones con los clientes, asegurando un servicio personalizado y una respuesta rápida a las consultas y necesidades. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en la gestión de tiempos y colas, especialmente en los períodos de alta demanda, lo que puede afectar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

**Análisis de la Materia Prima, Mano de Obra, y Administración de la Cadena de Suministro**

La empresa utiliza materia prima de alta calidad proveniente de proveedores locales e internacionales, lo que asegura la consistencia y confiabilidad de sus productos. La mano de obra, compuesta por 15 empleados, es diversa en habilidades y experiencia, lo que contribuye a una operación eficiente. No obstante, la administración de la cadena de suministro presenta desafíos, como la dependencia de ciertos proveedores y la necesidad de optimizar los procesos logísticos para reducir costos y tiempos de entrega.

Las operaciones productivas en SUMINISTROS SEBSAM SAS se caracterizan por procesos bien definidos, pero con margen para la mejora continua. La empresa necesita implementar métodos de producción más ágiles y eficientes para aumentar su capacidad de respuesta a las fluctuaciones del mercado. La evaluación de las operaciones actuales revela la necesidad de mejorar la coordinación entre departamentos y optimizar el uso de recursos.

**Análisis y Evaluación de Tecnología, Investigación y Desarrollo**

En cuanto a tecnología, SUMINISTROS SEBSAM SAS ha realizado inversiones significativas en sistemas de información y automatización, aunque todavía hay áreas que requieren actualización tecnológica. La investigación y el desarrollo (I+D) son esenciales para mantener la competitividad; sin embargo, la empresa necesita fortalecer sus esfuerzos en esta área para innovar y desarrollar nuevos productos que respondan a las necesidades del mercado.

**Aseguramiento de la Calidad del Producto (Sistema de Gestión de la Calidad)**

La calidad de los productos está asegurada a través de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) certificado, que cumple con las normas ISO 9001. Este sistema garantiza que los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos y que los procesos son continuamente evaluados y mejorados. Sin embargo, es crucial mantener el compromiso con la mejora continua y realizar auditorías regulares para detectar y corregir desviaciones.

**Estrategia de Productividad**

Para mejorar la productividad, la empresa necesita adoptar estrategias que incluyan la capacitación continua de los empleados, la optimización de procesos y la implementación de tecnologías avanzadas. La productividad se puede incrementar mediante la reducción de desperdicios, la mejora de la eficiencia operativa y la adopción de prácticas de manufactura esbelta (lean manufacturing).

**Mapa de Procesos**

El mapa de procesos de SUMINISTROS SEBSAM SAS incluye todas las actividades desde la adquisición de materia prima hasta la entrega del producto final al cliente. Este mapa identifica las interacciones entre diferentes departamentos y ayuda a detectar posibles ineficiencias o cuellos de botella.

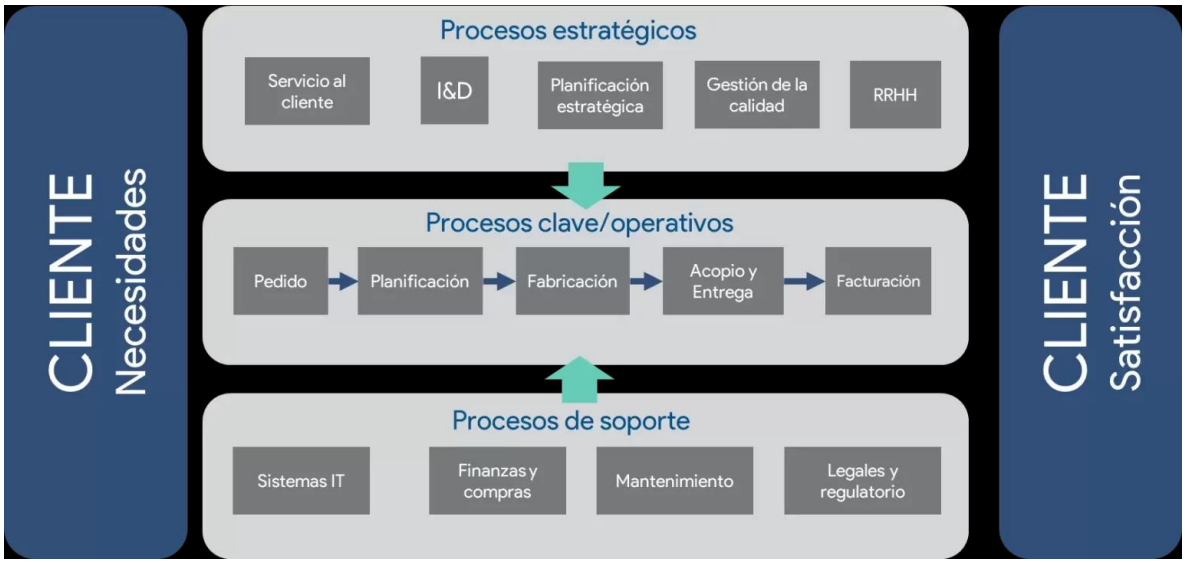



**Figura 15.** mapa de procesos, SUMINISTROS SEBSAM SAS.

Fuente. https://deingenieriaindustrial.com/administracion-operaciones/procesos-operativos/

**Diseño de Planta**

El diseño de la planta está orientado a maximizar la eficiencia operativa, con un flujo de trabajo que minimiza el tiempo de tránsito y los movimientos innecesarios. Sin embargo, se requiere una evaluación continua del diseño para asegurar que se mantenga alineado con las necesidades de producción y los objetivos de la empresa.

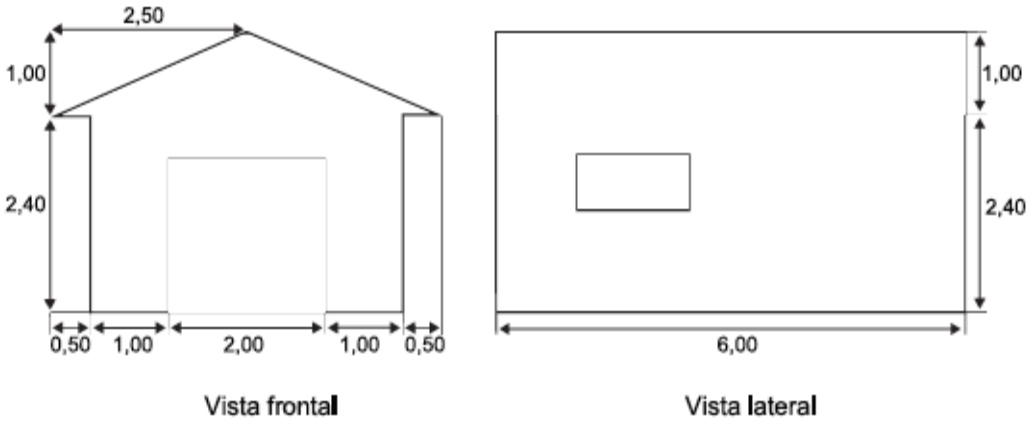



**Figura 16.** Diseño de planta de SUMINISTROS SEBSAM SAS,

Fuente. ttps://www.curriculumnacional.cl/614/w3-winarticle-229515.html

**Cadena de Valor**

La cadena de valor de SUMINISTROS SEBSAM SAS incluye actividades primarias como logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio postventa. Además, incluye actividades de apoyo como infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras. Optimizar cada eslabón de esta cadena es crucial para mantener la competitividad y ofrecer productos de alta calidad a los clientes.

**Plan de Mejoramiento**

Basado en el diagnóstico de producción y servicios, se proponen las siguientes estrategias y acciones para mejorar la eficiencia y competitividad de SUMINISTROS SEBSAM SAS:

**Evaluación y Diagnóstico Actual**

El diagnóstico actual revela que, aunque la empresa tiene una base sólida, hay áreas clave que requieren atención para mejorar la productividad y la eficiencia. Estas áreas incluyen la gestión de tiempos y colas, la optimización de la cadena de suministro, la actualización tecnológica y el fortalecimiento de la cultura de mejora continua.

**Estrategias y Acciones de Marketing**

- Desarrollar campañas de marketing digital para aumentar la visibilidad de los productos.
- Fortalecer la relación con los clientes a través de un CRM mejorado.

**Investigación de Mercado**

- Realizar estudios de mercado periódicos para identificar nuevas oportunidades y tendencias.

**Optimización de Productividad**

- Implementar programas de capacitación continua para los empleados.

- Adoptar metodologías de manufactura esbelta para reducir desperdicios y mejorar la eficiencia operativa.

**Análisis Competitivo**

- Realizar análisis de la competencia para identificar áreas de mejora y oportunidades de diferenciación.

**Innovación en los Productos**

- Fortalecer el departamento de I+D para desarrollar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado.

| Área | Actividad a Desarrollar | Costo Estimado |
|---|---|---|
| Capacitación y Desarrollo de Talento Humano | Implementar programas de formación continua para empleados. | 10,000,000 |
| Innovación y Creatividad | Incentivar la innovación y creatividad dentro del equipo. | 8,000,000 |
| Tecnología | Actualización de equipos y sistemas tecnológicos. | 15,000,000 |
| Investigación de Mercado | Realización de estudios de mercado periódicos. | 5,000,000 |
| Optimización de Procesos | Implementación de metodologías de manufactura esbelta. | 12,000,000 |
| Marketing | Desarrollo de campañas de marketing digital. | 7,000,000 |
| Mejora de la Cadena de Suministro | Optimización de procesos logísticos y de abastecimiento. | 9,000,000 |
| **Total** | | **66,000,000** |

**Tabla 13**. Presupuesto del Plan de Mejoramiento. Fuente: Creación propia

## 7. QUINTO CAPITULO: Gerencia Financiera

**Análisis Financiero de SUMINISTROS SEBSAM SAS**

El análisis financiero completo de SUMINISTROS SEBSAM SAS implica una evaluación detallada de la situación financiera de la empresa, utilizando diversos indicadores y ratios financieros. Este análisis abarca el desempeño de la empresa en términos de rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa.

**Estado de resultados**

El estado de resultados de SUMINISTROS SEBSAM SAS para el año terminado el 31 de diciembre de 2022 muestra que la empresa tuvo una utilidad neta de $5 millones. Los ingresos netos por venta ascendieron a $188,900, mientras que el costo de mercancías vendidas fue de $141,549. Esto significa que la empresa tuvo un margen bruto de 25%.

Los gastos de venta y distribución ascendieron a $10,924, mientras que los gastos financieros fueron de $4,711. Esto significa que la empresa tuvo una utilidad operativa de $4,500.

**Análisis de la rentabilidad**

Los ratios de rentabilidad de SUMINISTROS SEBSAM SAS muestran que la empresa es rentable. El margen bruto de la empresa del 25% es superior al promedio para la industria. La empresa también tiene un margen de utilidad operativa saludable del 24%.

**Análisis de la liquidez**

Los ratios de liquidez de SUMINISTROS SEBSAM SAS muestran que la empresa es líquida. La empresa tiene un ratio corriente de 1.2, lo que significa que puede cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. La empresa también tiene un ratio rápido de 1, lo que significa que puede cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes más rápidos.

**Análisis de la solvencia**

Los ratios de solvencia de SUMINISTROS SEBSAM SAS muestran que la empresa es solvente. La empresa tiene un ratio de deuda a capital de 0.5, lo que significa que tiene más capital que deuda. La empresa también tiene un ratio de cobertura de intereses de 10, lo que significa que puede cubrir fácilmente sus gastos por intereses.

**Análisis de la eficiencia operativa**

Los ratios de eficiencia operativa de SUMINISTROS SEBSAM SAS muestran que la empresa es eficiente. La empresa tiene un ratio de rotación de activos de 2.7, lo que significa que genera $2.7 en ventas por cada $1 en activos. La empresa también tiene un ratio de rotación de inventarios de 12, lo que significa que vende su inventario 12 veces al año.

El análisis financiero de SUMINISTROS SEBSAM SAS muestra que la empresa es una empresa rentable, líquida, solvente y eficiente. La empresa tiene una fuerte posición financiera y está bien posicionada para el crecimiento futuro.

Estado financiero 2022-2023

# SUMINISTROS SEBSAM SAS

| Tipo de Estado Financiero | Anual, Indiv. | Anual, Indiv. |
|---|---|---|
| Fecha final del período | 2022-12-31 | 2023-12-31 |
| Unidades | Millones COP | Millones COP |

| Estado de Resultados | 2022 | 2023 |
|---|---|---|
| **Ingresos netos por ventas** | **$ 163,486** | **$ 186,902** |
| Costo de mercancías vendidas | -$ 141,549 | -$ 164,525 |
| **Utilidad bruta** | **$ 21,937** | **$ 22,377** |
| Gastos de venta y distribución | -$ 10,672 | -$ 10,924 |
| Gastos administrativos | -$ 2,330 | -$ 2,575 |
| Otros resultados operativos netos | -$ 344 | -$ 498 |
| Otros ingresos operativos | $ 446 | $ 303 |
| Otros gastos operativos | -$ 790 | -$ 802 |
| **Ganancia operativa (EBIT)** | **$ 8,590** | **$ 8,379** |
| Ingresos financieros | $ 516 | $ 1,735 |
| Gastos financieros | -$ 4,507 | -$ 5,404 |
| **Ganancias antes de impuestos** | **$ 4,599** | **$ 4,711** |
| Impuesto a la renta | -$ 1,943 | -$ 2,097 |
| **Ganancias después de impuestos** | **$ 2,656** | **$ 2,614** |
| **EBITDA** | **$ 10,876** | **$ 10,848** |

| Estado de Situación financiera | 2022 | 20 |
|---|---|---|
| **Activos Totales** | **$ 102,048** | **$ 113,256** |
| **Activos no corrientes** | **$ 47,897** | **$ 46,574** |
| Propiedad, planta y equipo | $ 47,659 | $ 46,474 |
| Activos intangibles y valor llave | $ - | $ - |
| Activos diferidos - impuestos diferidos | $ 238 | $ 100 |
| Otros activos no corrientes | $ - | $ - |
| **Activos Corrientes** | **$ 54,150** | **$ 66,682** |
| Inventarios | $ 39,411 | $ 45,892 |
| Comerciales y otras cuentas a cobrar | $ 13,767 | $ 18,848 |
| Cuentas comerciales por cobrar | $ 10,123 | $ 14,549 |
| Otros créditos corrientes | | |
| Créditos de impuestos | $ 3,643 | $ 4,299 |
| Efectivo o Equivalentes | $ 972 | $ 1,817 |
| Activos para la venta | $ - | $ 125 |
| **Total de patrimonio y pasivos** | **$ 102,048** | **$ 113,256** |
| **Total de patrimonio** | **$ 32,480** | **$ 26,987** |
| Capital Suscrito | $ 1,546 | $ 1,546 |
| Otras reservas | $ 7,549 | $ 3,384 |
| Resultados acumulados | $ 10,269 | $ 9,343 |
| Otros componentes del patrimonio | $ 13,116 | $ 12,713 |
| **Pasivos Totales** | **$ 69,567** | **$ 86,269** |
| **Pasivos no corrientes** | **$ 18,210** | **$ 22,721** |
| Créditos y préstamos no corrientes | $ 18,030 | $ 22,238 |
| Otras cuentas por pagar no corrientes | $ 123 | $ 374 |
| Provisiones para otros pasivos y gastos | $ 57 | $ 110 |
| **Pasivos Corrientes** | **$ 51,357** | **$ 63,548** |
| Créditos y préstamos corrientes | $ 27,312 | $ 37,755 |

| | | |
|---|---|---|
| Comerciales y otras cuentas a pagar | $ 18,866 | $ 19,473 |
| Provisiones para otros pasivos y gastos | $ 427 | $ - |
| Otros pasivos corrientes | $ 1,492 | $ 2,880 |
| Pasivos corrientes por impuesto a la renta | $ 3,260 | $ 3,441 |

**FLUJO DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Cuentas por cobrar 31/12/2022 | | $ | 13,767 |
| Mas ventas 2023 | | $ | 186,902 |
| | Subtotal | $ | 200,669 |
| Menos cuentas por cobrar 31/12/2023 | | $ | 18,848 |
| **Ingresos por recaudos** | | $ | 181,821 |
| | | | |
| Inventario 31/12/2022 | | $ | 39,411 |
| Mas compras año 2023 | | | X |
| Menos inventario 31/12/2023 | | $ | 45,892 |
| Costo de ventas año 2023 | | $ | 164,525 |
| | | | |
| | X= | $ | 171,006 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Cuentas con proveedores 31/12/2022 | | $ | 18,866 |
| Más compras | | $ | 171,006 |
| | Subtotal | $ | 189,872 |
| Menos cuentas con proveedores 31/12/2023 | | $ | 19,473 |
| **Desembolso de efectivo por compras** | | **$** | **170,398** |

**FLUJO DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN**

Vamos a suponer notas aclaratorias en el Balance General, ya que no contamos con ellas:
Venta de un activo fijo por $ 5.000
Compra de maquinaria por $ 20.000
Aportes de capital: $ 20.000

| FLUJO DE EFECTIVO | | |
|---|---|---|
| **Efectivo generado por las actividades de operación** | | |
| Ingresos por recaudos (de las CxC) | $ | 181,821 |
| Menos: | | |
| Desembolsos por compras | $ | 170,398 |
| Gastos de admon y ventas | $ | 13,500 |
| Impuestos pagados | $ | 2,097 |
| Total desembolsos en efectivo | $ | 185,995 |
| **Total efectivo generado por las operaciones** | **-$** | **4,174** |
| | | |
| **Efectivo utilizado por las actividades de inversión** | | |
| Venta activo fijo | $ | 5,000 |
| Compra de maquinaria | $ | 10,000 |
| **Total efectivo utilizado** | **-$** | **5,000** |

| | | |
|---|---|---|
| **Efectivo proporcionado por las actividades de financiación** | | |
| Obligaciones bancarias | | |
| (Pago dividendos) | | |
| Obligaciones a largo plazo | $ | 1,735 |
| Aportes de capital | $ | 20,000 |
| **Total efectivo proporcionado** | **$** | **21,735** |
| | | |
| **Aumento del efectivo** | **$** | **22,561** |

## CÁLCULO EVA

| | | |
|---|---|---|
| **UODI** | $ | 2,614 |
| | | |
| **CÁLCULO ACTIVOS NETOS** | | |
| Activo corriente | $ | 66,682 |
| menos pasivo corriente | $ | 63,548 |
| **Capital de trabajo** | **$** | **3,133** |
| menos propiedad, planta y equipo | $ | 46,474 |
| menos depreciación acumulada | | 0 |
| **Activos fijos netos** | **$** | **46,474** |
| **CAPITAL INVERTIDO EN LA OPERACIÓN** | **$** | **49,607** |

**Calculo CCPP**

| | | |
|---|---|---|
| **Cálculo Costo de las deudas** | | |
| | | |
| Créditos financieros no corrientes promedio 2017-2018 | $ | 20,134 |
| Créditos financieros corrientes peomedio 2017-2018 | $ | 32,533 |
| | | |
| Tasa de interes 2017 | | 22.4% |
| Tasa de interes 2018 | | 17% |

**Cáculo CAPM**

| | | |
|---|---|---|
| Rf: Rendimientos de los TES para cada año de proyección | | 5.8 |
| Beta: De acuerdo al nivel de endeudamiento | | 1.78 |
| Rm: Retorno del mercado colombiano | 13, 67 | |

EVA

| | | |
|---|---|---|
| UODI | | 2614 |
| Activo neto | $ | 49,607 |
| por costo de capital | | 11% |
| menos costo por utilizar el capital | $ | 5,457 |

| | | |
|---|---|---|
| **EVA** | **-$** | **2,843** |

**Figura 17.** Estado Financiero 2022-2023

Fuente: SUMINISTROS SEBSAM SAS

## PLAN DE MEJORAMIENTO

El presente plan de mejoramiento tiene como objetivo establecer una serie de acciones estratégicas para optimizar la gestión financiera de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S., con el fin de fortalecer su rentabilidad, competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Se basa en un análisis exhaustivo de las áreas de oportunidad identificadas en los procesos financieros actuales de la empresa.

| Área de Mejora | Objetivo Específico | Estrategias | Indicadores de Éxito |
|---|---|---|---|
| Gestión del Flujo de Caja | Optimizar la liquidez y disponibilidad de recursos financieros. | - Implementar un sistema de control de cobros y pagos más eficiente. * Establecer políticas claras de crédito y cobranza.<br>- Negociar mejores plazos de pago con proveedores.<br>- Diversificar las fuentes de financiamiento. | - Reducción del tiempo promedio de cobro.<br>- Disminución de los costos financieros.<br>- Aumento del capital de trabajo. |
| Análisis Financiero | Fortalecer la toma de decisiones estratégicas basadas en información financiera confiable. | - Implementar un sistema de contabilidad y reporting financiero robusto.<br>- Realizar análisis financieros periódicos para evaluar la rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa.<br>- Desarrollar modelos de pronóstico financiero para anticipar tendencias y riesgos. | - Mejora en la calidad y oportunidad de la información financiera.<br>- Mayor capacidad para identificar oportunidades de inversión y crecimiento.<br>- Reducción de riesgos financieros. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Gestión de Costos | Optimizar los gastos operativos para mejorar la rentabilidad. | - Implementar un sistema de control de costos más eficiente.<br>- Identificar y eliminar gastos innecesarios.<br>- Negociar mejores precios con proveedores.<br>- Implementar medidas de ahorro de energía y recursos. | - Reducción de los costos operativos.<br>- Aumento de los márgenes de ganancia.<br>- Mejora de la competitividad. |
| Planificación Financiera | Establecer planes financieros claros y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. | - Desarrollar un presupuesto anual detallado.<br>- Realizar análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diferentes escenarios económicos.<br>- Establecer indicadores de desempeño financiero y monitorear su cumplimiento. | - Mayor claridad y control sobre la situación financiera de la empresa.<br>- Mejor toma de decisiones estratégicas.<br>- Alcanzar los objetivos financieros de la empresa. |
| Gestión de Riesgos Financieros | Identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros que puedan afectar la estabilidad de la empresa. | - Implementar un proceso de gestión de riesgos financieros.<br>- Identificar los principales riesgos financieros a los que está expuesta la empresa (riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez, etc.).<br>- Evaluar el impacto potencial de cada riesgo.<br>- Desarrollar estrategias para mitigar cada riesgo. | - Reducción del riesgo financiero.<br>- Mayor protección de la estabilidad financiera de la empresa.<br>- Mayor confianza de los inversores y acreedores. |

**Tabla 14**. Plan de Mejoramiento. Fuente: Creación propia

| Actividad | Descripción | Costo Estimado |
|---|---|---|
| Gestión del Flujo de Caja | Implementación de un sistema de control de cobros y pagos | $5.000.000 |
| | Capacitación del personal en gestión de cobros y pagos | $2.000.000 |
| Análisis Financiero | Adquisición de software de contabilidad y reporting financiero | $10.000.000 |
| | Contratación de un consultor financiero para la implementación del sistema | $8.000.000 |
| Gestión de Costos | mentación de un sistema de control de s | $3.000.000 |
| | Capacitación del personal en control de costos | $1.000.000 |
| Planificación Financiera | Desarrollo de un presupuesto anual detallado | $2.000.000 |
| | Capacitación del personal en planificación financiera | $1.000.000 |
| Gestión de Riesgos Financieros | Implementación de un proceso de gestión de riesgos financieros | $4.000.000 |
| | Capacitación del personal en gestión de riesgos financieros | $2.000.000 |
| Total | | $45.000.000 |

**Tabla 15**. Presupuesto del Plan de Mejoramiento. Fuente: Creación propia

# 8 SEXTO CAPITULO: Planes Tácticos Y Operativos

En este capítulo crucial, nos adentraremos en el corazón de la acción, explorando los planes tácticos y operativos que darán vida a la estrategia definida en capítulos anteriores. Estos planes servirán como guías detalladas para cada departamento y equipo, traduciendo los objetivos generales en acciones concretas y medibles.

**Planeación estratégica cuantitativa propuesta por parte de la empresa consultora (misión, visión, valores corporativos, objetivos)**

**Misión:**

Proveer a nuestros clientes con productos de ferretería de alta calidad, ofreciendo un servicio excepcional y soluciones integrales que satisfagan sus necesidades, contribuyendo al desarrollo y mantenimiento de sus proyectos de construcción, mantenimiento y bricolaje. Nos comprometemos a ser un socio confiable y a fomentar relaciones duraderas basadas en la confianza, la eficiencia y la innovación.

**Visión:**

Ser la ferretería líder en el mercado, reconocida por nuestra excelencia en el servicio al cliente, la variedad y calidad de nuestros productos y nuestra capacidad para adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado. Aspiramos a expandir nuestra presencia y a ser un referente en la industria, promoviendo prácticas sostenibles y generando valor para nuestros clientes, empleados y la comunidad en

general.

**Valores Corporativos:**

1. Calidad: Compromiso con la excelencia en los productos ofrecidos.
2. Integridad: Actuar con honestidad y transparencia en todas las interacciones.
3. Servicio al cliente: Priorizar la satisfacción del cliente y ofrecer una atención personalizada.
4. Colaboración: Trabajar en equipo y fomentar relaciones sólidas con clientes y proveedores.
5. Innovación: Buscar constantemente nuevas soluciones y productos para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.
6. Responsabilidad: Actuar de manera ética y cuidar del medio ambiente en todas las operaciones comerciales.

**Objetivos estratégicos:**

1. Incrementar la cuota de mercado local mediante estrategias de marketing y promoción efectivas.
2. Mejorar la satisfacción del cliente mediante la atención personalizada y la oferta de productos de calidad.
3. Ampliar la gama de productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

4. Optimizar la gestión de inventario para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.

5. Implementar medidas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en las operaciones comerciales.

6. Expandir la presencia en línea a través de una plataforma de comercio electrónico y estrategias de marketing digital.

7. Fortalecer las relaciones con proveedores clave para garantizar el suministro constante de productos de calidad.

8. Mejorar la capacitación y desarrollo del personal para garantizar un servicio al cliente excepcional.

9. Diversificar los segmentos de mercado atendidos, como contratistas, empresas y clientes particulares.

10. Incrementar la rentabilidad mediante una gestión eficiente de los costos y el aumento de las ventas.

## Planeación cuantitativa

## Diagnostico Interno (MEFI), Diagnostico (MEFE) - análisis conclusiones

| Matriz de Evaluación de Factores Internos | | Ponderación | Calificación | Producto | 0,20 |
|---|---|---|---|---|---|
| 0,66 | **Fortalezas** | | | | |
| F1 | alta calidad de productos | 0,32 | 4 | 1,28 | |
| F2 | tegnologia adecuada | 0,18 | 4 | 0,72 | |
| F3 | fuerza laboral diversificada y capacitada | 0,16 | 4 | 0,64 | |
| F4 | | | | 0,00 | |
| F5 | | | | 0,00 | |
| F6 | | | | 0,00 | |
| F7 | | | | 0,00 | |
| F8 | | | | 0,00 | |
| F9 | | | | 0,00 | |
| F10 | | | | 0,00 | |
| 0,34 | **Debilidades** | | | | |
| D1 | falta de iniciativas de sostenibilidad | 0,14 | 1 | 0,14 | |
| D2 | limitada visibilidad en el mercado | 0,10 | 2 | 0,20 | |
| D3 | escasa experiencia en mercados internacionales | 0,10 | 2 | 0,20 | |
| D4 | | | | 0,00 | |
| D5 | | | | 0,00 | |
| D6 | | | | 0,00 | |
| D7 | | | | 0,00 | |
| D8 | | | | 0,00 | |
| D9 | | | | 0,00 | |
| D10 | | | | 0,00 | |
| | | 1,00 | | 3,18 | 3,38 |

El análisis de los factores internos de una empresa permite identificar sus fortalezas y debilidades, lo cual es fundamental para desarrollar estrategias competitivas y alcanzar el éxito a largo plazo. En este caso, se analizarán los factores internos de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S.

## Análisis de Fortalezas:

- F1: Alta calidad de productos: La alta calidad de los productos de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. es una de sus principales fortalezas. Esto les permite diferenciarse de la competencia y atraer clientes que buscan productos confiables y duraderos.

- F2: Tecnología adecuada: La empresa cuenta con tecnología adecuada para sus operaciones, lo que le permite ser eficiente y productiva. Esto también le permite mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos en el sector.

- F3: Fuerza laboral diversificada y capacitada: SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. cuenta con una fuerza laboral diversificada y capacitada, lo que le permite abordar las necesidades de sus clientes de manera efectiva. Esto también le da a la empresa una ventaja competitiva en un mercado globalizado.

**Análisis de Debilidades:**

- D1: Falta de iniciativas de sostenibilidad: La falta de iniciativas de sostenibilidad por parte de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. podría afectar negativamente su imagen pública y su competitividad en un mercado cada vez más consciente del medio ambiente.

- D2: Limitada visibilidad en el mercado: La empresa tiene una limitada visibilidad en el mercado, lo que le dificulta llegar a nuevos clientes y aumentar sus ventas. Esto podría deberse a una falta de inversión en marketing y publicidad.

- D3: Escasa experiencia en mercados internacionales: La escasa experiencia de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. en mercados internacionales podría limitar su potencial de crecimiento. La empresa

necesita desarrollar estrategias para entrar en nuevos mercados y competir con éxito a nivel global.

SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. tiene una serie de fortalezas que pueden ayudarla a alcanzar el éxito a largo plazo. Sin embargo, también tiene algunas debilidades que debe abordar para mejorar su competitividad. La empresa debe enfocarse en desarrollar iniciativas de sostenibilidad, aumentar su visibilidad en el mercado y adquirir experiencia en mercados internacionales.

La empresa SUMINISTROS SEBSAM S.A.S debe realizar lo siguiente:

- Invertir en marketing y publicidad para aumentar la visibilidad de la empresa en el mercado. Esto podría incluir campañas publicitarias en medios tradicionales y digitales, la participación en ferias comerciales y eventos del sector, y el desarrollo de una estrategia de marketing en redes sociales.

- Desarrollar estrategias para entrar en nuevos mercados internacionales. Esto podría implicar la realización de estudios de mercado para identificar oportunidades potenciales, la adaptación de productos y servicios a las necesidades de los nuevos mercados, y la creación de alianzas con empresas locales.

- Capacitar a los empleados en temas de comercio internacional y cultura empresarial. Esto ayudará a la empresa a navegar por las complejidades de los mercados internacionales y a establecer

relaciones exitosas con clientes y socios extranjeros.

- Participar en asociaciones comerciales y eventos del sector. Esto ayudará a la empresa a mantenerse informada sobre las últimas tendencias del mercado, establecer contactos con otros profesionales del sector y expandir su red de negocios.

- Fomentar una cultura de innovación y creatividad en la empresa. Esto ayudará a la empresa a desarrollar nuevos productos y servicios, mejorar sus procesos y mantenerse a la vanguardia de la competencia.

Al implementar estas recomendaciones, SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. puede fortalecer sus fortalezas, superar sus debilidades y alcanzar el éxito a largo plazo. La empresa tiene el potencial para convertirse en un líder en el sector ferretero agrícola, tanto a nivel nacional como internacional. Es importante que la empresa continúe monitoreando su entorno interno y externo y adaptando sus estrategias en consecuencia para garantizar su competitividad y sostenibilidad.

| Matriz de Evaluación de Factores Externos | | Ponderación | Calificación | Producto | 0,43 | 15,4% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,60 | Oportunidades | | | | | |
| O1 | expansion a mercados internacionales | 0,25 | 4 | 1,00 | | |
| O2 | incrementos en la demanda de productos agricolas | 0,20 | 3 | 0,60 | | |
| O3 | alianzas estrategicas con otras empresas | 0,15 | 4 | 0,60 | | |
| O4 | | | | 0,00 | | |
| O5 | | | | 0,00 | | |
| O6 | | | | | | |
| O7 | | | | 0,00 | | |
| O8 | | | | 0,00 | | |
| O9 | | | | 0,00 | | |
| O10 | | | | 0,00 | | |
| 0,40 | Amenazas | | | | | |
| A1 | competencia creciente en el sector | 0,20 | 1 | 0,20 | | |
| A2 | cambios en la regulacion y politicas economicas | 0,12 | 2 | 0,24 | | |
| A3 | volatilidad de lo precios de insumos agricolas | 0,08 | 2 | 0,16 | | |
| A4 | | | | 0,00 | | |
| A5 | | | | 0,00 | | |
| A6 | | | | 0,00 | | |
| A7 | | | | 0,00 | | |
| A8 | | | | 0,00 | | |
| A9 | | | | 0,00 | | |
| A10 | | | | 0,00 | | |
| | | 1,00 | | 2,80 | 3,23 | |

La Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar los factores externos que pueden afectar el desempeño de una empresa. En este caso, se realizará un análisis de la Matriz MEFE para SUMINISTROS SEBSAM S.A.

**Análisis de Oportunidades:**

- O1: Expansión a mercados internacionales: Esta oportunidad ofrece un gran potencial de crecimiento para SUMINISTROS SEBSAM S.A.S., ya que le permitiría aumentar sus ventas, diversificar sus ingresos y obtener un mayor reconocimiento de marca. Sin embargo, es importante que la empresa realice un análisis cuidadoso de los mercados objetivo y desarrolle una estrategia de entrada adecuada.

- O2: Incrementos en la demanda de productos agrícolas: El aumento de la demanda de productos agrícolas es una tendencia global que puede

beneficiar a SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. La empresa debe estar preparada para satisfacer esta demanda creciente y aumentar su capacidad de producción.

- O3: Alianzas estratégicas con otras empresas: Las alianzas estratégicas con otras empresas pueden ser una forma efectiva de acceder a nuevos mercados, intercambiar recursos y desarrollar nuevos productos. La empresa debe identificar potenciales socios estratégicos que compartan sus objetivos y valores.

**Análisis de Amenazas:**

- A10: Aumento de la competencia en el sector: La competencia en el sector ferretero agrícola es cada vez más intensa, lo que podría afectar negativamente los precios, la rentabilidad y la participación de mercado de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. La empresa debe diferenciarse de la competencia y ofrecer productos y servicios de alta calidad para mantener su posición en el mercado.

- A9: Cambios en las preferencias de los consumidores: Los cambios en las preferencias de los consumidores podrían afectar negativamente la demanda de los productos de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. La empresa debe estar atenta a estas tendencias y adaptar sus productos y servicios en consecuencia.

- A8: Desastres naturales: Los desastres naturales, como inundaciones,

sequías o terremotos, podrían afectar negativamente las operaciones de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. La empresa debe desarrollar un plan de gestión

El análisis de la Matriz MEFE para SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. revela que la empresa tiene más oportunidades que amenazas. Sin embargo, es importante que la empresa esté preparada para enfrentar las amenazas potenciales y aproveche las oportunidades que se presenten. La empresa debe desarrollar estrategias proactivas para mitigar los riesgos y maximizar sus posibilidades de éxito. Por tanto la empresa debe realizar lo siguiente:

- Realizar un análisis detallado de los mercados internacionales objetivo antes de expandirse a nuevos mercados.
- Invertir en investigación y desarrollo para identificar nuevas tendencias de consumo y desarrollar productos que satisfagan esas necesidades.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas para acceder a nuevos mercados, intercambiar recursos y desarrollar nuevos productos.
- Diferenciarse de la competencia ofreciendo productos y servicios de alta calidad, un servicio al cliente excepcional y una marca sólida.
- Desarrollar un plan de gestión de riesgos para mitigar el impacto de los desastres naturales, los cambios en las políticas gubernamentales y otras amenazas potenciales.

- Monitorear constantemente el entorno externo y adaptar las estrategias de la empresa en consecuencia.

SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. tiene el potencial para convertirse en un líder en el sector ferretero agrícola, tanto a nivel nacional como internacional. La empresa tiene una serie de fortalezas que pueden ayudarla a alcanzar el éxito, pero también debe estar preparada para enfrentar los desafíos que se presenten. Al implementar las recomendaciones mencionadas anteriormente, la empresa puede aumentar sus posibilidades de éxito a largo plazo.

## Formulación estratégica (PEYEA, IE DOFA)

## Análisis DOFA

| Matriz de F ortalezas, O portunidades, D ebilidades, A menazas | | Fortalezas | | Debilidades | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | F1 | alta calidad de productos | D1 | falta de iniciativas de sostenibilidad |
| | | F2 | tegnologia adecuada | D2 | limitada visibilidad en el mercado |
| | | F3 | fuerza laboral diversificada y capacitada | D3 | escasa experiencia en mercados internacionales |
| | | F4 | 0 | D4 | 0 |
| | | F5 | 0 | D5 | 0 |
| | | F6 | 0 | D6 | 0 |
| | | F7 | 0 | D7 | 0 |
| | | F8 | 0 | D8 | 0 |
| | | F9 | 0 | D9 | 0 |
| | | F10 | 0 | D10 | 0 |
| **Oportunidades** | | **Estrategias FO** | | **Estrategias DO** | |
| O1 | expansion a mercados internacionales | F4O2: Desarrollo Mercado, Penetración en el Mercado | | D3O1: Desarrollo Interno | |
| O2 | incrementos en la demanda de productos agricolas | F4O3: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto | | D3O2: Desarrollo Interno | |
| O3 | alianzas estrategicas con otras empresas | F4O4: Desarrollo Producto | | D3O3: Desarrollo Interno | |
| O4 | 0 | F4O5: Desarrollo Mercado | | D3O4: Desarrollo Interno | |
| O5 | 0 | F5O2: Desarrollo Mercado | | D3O5: Desarrollo Interno | |
| O6 | 0 | F5O3: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto | | D4O1: Desarrollo Interno | |
| O7 | 0 | F5O5: Desarrollo Mercado | | D4O2: Desarrollo Interno | |
| O8 | 0 | F8O3: Desarrollo Interno | | D4O3: Desarrollo Interno | |
| O9 | 0 | F8O4: Desarrollo Interno | | D4O4: Desarrollo Interno | |
| O10 | 0 | F8O5: Desarrollo Interno | | D4O5: Desarrollo Interno | |
| | | F1O2: Desarrollo Mercado | | **Resultado** | |
| | | F1O4: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto | | 18 | **Desarrollo de Mercado** |
| | | F7O1: Desarrollo Producto | | 16 | **Desarrollo Interno** |
| | | F7O3: Desarrollo Mercado | | 14 | **Desarrollo de Producto** |
| | | F7O4: Desarrollo Mercado | | | |
| | | F2O2: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto | | | |
| | | F2O5: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto | | | |
| | | F3O2: Desarrollo Mercado | | | |
| | | F3O5: Desarrollo Mercado | | | |
| **Amenazas** | | **Estrategias FA** | | **Estrategias DA** | |
| A1 | competencia creciente en el sector | F4A3: Desarrollo de Producto | | D3A5: Desarrollo Interno, Penetración Mercado | |
| A2 | cambios en la regulacion y politicas economicas | F4A5: Desarrollo de Producto | | D4A5: Desarrollo Interno | |
| A3 | volatilidad de lo precios de insumos agricolas | F8A5: Desarrollo Interno | | D2A2: Desarrollo Producto, Diferenciación | |
| A4 | 0 | F1A2: Desarrollo Mercado | | D1A1: Desarrollo Producto | |
| A5 | 0 | F1A5: Desarrollo Mercado | | D3A1: Desarrollo Producto | |
| A6 | 0 | F4A2: Desarrollo de Producto | | D3A7: Desarrollo Mercado | |
| A7 | 0 | F5A5: Diferenciación | | D2A5: Desarrollo Producto | |
| A8 | 0 | F3A7: Diferenciación | | | |
| A9 | 0 | F3A2: Desarrollo Mercado | | | |
| A10 | 0 | | | | |

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño de una empresa. En este caso,

se realizará un análisis de la matriz DOFA de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S.

**Fortalezas:**

- F1: Alta calidad de productos: La alta calidad de los productos de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. es una de sus principales fortalezas. Esto les permite diferenciarse de la competencia y atraer clientes que buscan productos confiables y duraderos.

- F2: Tecnología adecuada: La empresa cuenta con tecnología adecuada para sus operaciones, lo que le permite ser eficiente y productiva. Esto también le permite mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos en el sector.

- F3: Fuerza laboral diversificada y capacitada: SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. cuenta con una fuerza laboral diversificada y capacitada, lo que le permite abordar las necesidades de sus clientes de manera efectiva. Esto también le da a la empresa una ventaja competitiva en un mercado globalizado.

- F4: Desarrollo de mercados internacionales: La empresa tiene un enfoque en el desarrollo de mercados internacionales, lo que le permite ampliar su base de clientes y aumentar sus ventas.

- F5: Desarrollo de productos: La empresa tiene un enfoque en el desarrollo de nuevos productos, lo que le permite satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes y mantenerse a la vanguardia de la competencia.

**Debilidades:**

- D1: Falta de iniciativas de sostenibilidad: La falta de iniciativas de sostenibilidad por parte de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. podría afectar negativamente su imagen pública y su competitividad en un mercado cada vez más consciente del medio ambiente.

- D2: Limitada visibilidad en el mercado: La empresa tiene una limitada visibilidad en el mercado, lo que le dificulta llegar a nuevos clientes y aumentar sus ventas. Esto podría deberse a una falta de inversión en marketing y publicidad.

- D3: Escasa experiencia en mercados internacionales: La escasa experiencia de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. en mercados internacionales podría limitar su potencial de crecimiento. La empresa necesita desarrollar estrategias para entrar en nuevos mercados y competir con éxito a nivel global.

**Oportunidades:**

- O1: Expansión a mercados internacionales: La expansión a mercados internacionales ofrece un gran potencial de crecimiento para SUMINISTROS SEBSAM S.A.S., ya que le permitiría aumentar sus ventas, diversificar sus ingresos y obtener un mayor reconocimiento de marca.

- O2: Incrementos en la demanda de productos agrícolas: El aumento de la demanda de productos agrícolas es una tendencia global que puede

beneficiar a SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. La empresa debe estar preparada para satisfacer esta demanda creciente y aumentar su capacidad de producción.

- O3: Alianzas estratégicas con otras empresas: Las alianzas estratégicas con otras empresas pueden ser una forma efectiva de acceder a nuevos mercados, intercambiar recursos y desarrollar nuevos productos. La empresa debe identificar potenciales socios estratégicos que compartan sus objetivos y valores.

- O4: Desarrollo de nuevas tecnologías: El desarrollo de nuevas tecnologías puede abrir nuevas oportunidades para SUMINISTROS SEBSAM S.A.S., como la mejora de la eficiencia de la producción, el desarrollo de nuevos productos y la reducción de costos.

- O5: Cambios en las políticas gubernamentales que favorezcan al sector: Los cambios en las políticas gubernamentales, como la reducción de impuestos o el aumento de los subsidios, podrían beneficiar a SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. y estimular el crecimiento del sector.

**Amenazas:**

- A1: Aumento de la competencia en el sector: La competencia en el sector ferretero agrícola es cada vez más intensa, lo que podría afectar negativamente los precios, la rentabilidad y la participación de mercado de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. La empresa debe diferenciarse de la

competencia y ofrecer productos y servicios de alta calidad para mantener su posición en el mercado.

- A2: Cambios en las preferencias de los consumidores: Los cambios en las preferencias de los consumidores podrían afectar negativamente la demanda de los productos de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. La empresa debe estar atenta a estas tendencias y adaptar sus productos y servicios en consecuencia.

- A3: Volatilidad de los precios de insumos agrícolas: La volatilidad de los precios de los insumos agrícolas, como el aumento de los costos de producción, reducción de la rentabilidad, y la necesidad de aumentar los precios de los productos.

**Estrategias de Mitigación:**

- F2A3: Utilizar la tecnología adecuada para mejorar la eficiencia de la producción y reducir costos.

- F3A3: Aprovechar la fuerza laboral diversificada y capacitada para desarrollar estrategias de compra y negociación efectivas con los proveedores de insumos agrícolas.

- F4A3: Utilizar la presencia en mercados internacionales para diversificar la base de proveedores y reducir la dependencia de un solo país o región.

- D1A3: Buscar alianzas estratégicas con empresas que tengan experiencia en

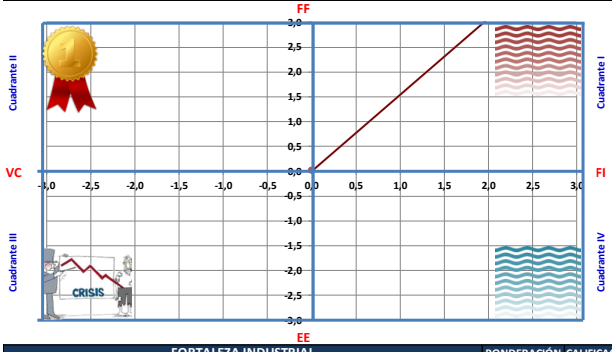
mercados internacionales y que compartan un compromiso con la sostenibilidad.

- D2A3: Desarrollar estrategias de marketing y publicidad para aumentar la visibilidad en el mercado y mitigar el impacto de la volatilidad de los precios de los insumos agrícolas.

El análisis de la matriz DOFA de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. revela que la empresa tiene una serie de fortalezas que pueden ayudarla a alcanzar el éxito, pero también debe enfrentar algunas debilidades y amenazas. La empresa debe desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas, superen sus debilidades y se adapten a las amenazas del entorno. Al implementar las estrategias DOFA mencionadas anteriormente, la empresa puede aumentar sus posibilidades de éxito a largo plazo y garantizar su sostenibilidad en un entorno dinámico y cambiante.

## Análisis PEYEA

**MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN**




**Estrategias por cuadrante**

| | |
|---|---|
| Cuadrante I | Estrategia Agresiva |
| | Desarrollo Interno |
| | Integración |
| | Intensivas |
| | Diversificación |
| Cuadrante II | Estrategia Conservadora |
| | Desarrollo Interno |
| | Intensivas |
| | Diversificación relacionada |
| | Diferenciación / Enfoque de diferenciación |
| Cuadrante III | Estrategia Defensiva |
| | Desarrollo Interno |
| | Recorte de gastos |
| | Desinversión |
| | Liquidación |
| | Liderazgo de costos / Enfoque de costos |
| Cuadrante IV | Estrategia Competitiva |
| | Desarrollo Interno |
| | Innovación en valor |
| | Integración / Intensivas |

| Factor | Prom Pond | Coordenada | Origen |
|---|---|---|---|
| FI | 5,0 | X | X |
| VC | 3,4 | 8,4 | 0,0 |
| FF | 4,0 | Y | Y |
| EA | 9,0 | 13,0 | 0,0 |

**Estrategias de Integración**
Integración hacia adelante
Integración hacia atrás
Integración horizontal

**Estrategias Intensivas**
Penetración en el mercado
Desarrollo de mercado
Desarrollo de producto

**Estrategias de Diversificación**
Diversificación concéntrica (relacionada)
Diversificación horizontal (no relacionada)
Diversificación de conglomerados

| FORTALEZA INDUSTRIAL | | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PRODUCTO |
|---|---|---|---|---|
| FI 1 | expansion a mercados internacionales | 0,35 | 6 | 2,10 |
| FI 2 | incrementos en la demanda de productos agricolas | 0,20 | 5 | 1,00 |
| FI 3 | alianzas estrategicas con otras empresas | 0,16 | 4 | 0,64 |
| FI 4 | tegnologia adecuada | 0,15 | 4 | 0,60 |
| FI 5 | fuerza laboral diversificada y capacitada | 0,14 | 5 | 0,70 |
| FI 6 | | | | 0,00 |
| FI 7 | | | | 0,00 |
| FI 8 | | | | 0,00 |
| FI 9 | | | | 0,00 |
| FI 10 | | | | 0,00 |
| | | 1,00 | | 5,04 |

| VENTAJA COMPETITIVA | | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PRODUCTO |
|---|---|---|---|---|
| VC 1 | alta calidad de productos | 0,70 | 4 | 2,80 |
| VC 2 | falta de iniciativas de sostenibilidad | 0,30 | 2 | 0,60 |
| VC 3 | | | | 0,00 |
| VC 4 | | | | 0,00 |
| VC 5 | | | | 0,00 |
| VC 6 | | | | 0,00 |
| VC 7 | | | | 0,00 |
| VC 8 | | | | 0,00 |
| VC 9 | | | | 0,00 |
| VC 10 | | | | 0,00 |
| | | 1,00 | | 3,40 |

| FORTALEZA FINANCIERA | | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PRODUCTO |
|---|---|---|---|---|
| FF 1 | cambios en la regulacion y politicas economicas | 0,50 | 4 | 2,00 |
| FF 2 | volatilidad de lo precios de insumos agricolas | 0,50 | 4 | 2,00 |
| FF 3 | | | | 0,00 |
| FF 4 | | | | 0,00 |
| FF 5 | | | | 0,00 |
| FF 6 | | | | 0,00 |
| FF 7 | | | | 0,00 |
| FF 8 | | | | 0,00 |
| FF 9 | | | | 0,00 |
| FF 10 | | | | 0,00 |
| | | 1,00 | | 4,00 |

| ESTABILIDAD DEL ENTORNO | | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PRODUCTO |
|---|---|---|---|---|
| EA 1 | competencia creciente en el sector | 0,50 | 3 | 3,50 |
| EA 2 | limitada visibilidad en el mercado | 0,30 | 3 | 3,30 |
| EA 3 | escasa experiencia en mercados internacionales | 0,20 | 2 | 2,20 |
| EA 4 | | | | 0,00 |
| EA 5 | | | | 0,00 |
| EA 6 | | | | 0,00 |
| EA 7 | | | | 0,00 |
| EA 8 | | | | 0,00 |
| EA 9 | | | | 0,00 |
| EA 10 | | | | 0,00 |
| | | 1,00 | | 9,00 |

La matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la posición competitiva de una empresa en cada uno de sus productos o servicios. La matriz PEYEA se basa en dos dimensiones:

- Atractivo del mercado: Evalúa el potencial de crecimiento y rentabilidad del mercado en el que opera la empresa.
- Ventaja competitiva: Evalúa la capacidad de la empresa para competir en el mercado y obtener una ventaja sobre sus competidores.

**Análisis de la Matriz PEYEA para SUMINISTROS SEBSAM S.A.S.:**

**Producto 1: Ferretería agrícola**

**Atractivo del mercado:**

- Alto crecimiento de la demanda de productos agrícolas en el mercado nacional e internacional.
- Aumento de la inversión en el sector agrícola.
- Necesidad de los agricultores de acceder a productos ferreteros de alta calidad y confiables.

**Ventaja competitiva:**

- Alta calidad de los productos ferreteros de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S.
- Amplia gama de productos para satisfacer las necesidades de los agricultores.
- Presencia en mercados nacionales e internacionales.
- Experiencia en el sector ferretero agrícola.
- Posición estratégica: Dominante

**Producto 2: Suministros para la ganadería**

**Atractivo del mercado:**

- Creciente demanda de productos cárnicos y lácteos.

- Aumento de la inversión en el sector ganadero.
- Necesidad de los ganaderos de acceder a suministros de alta calidad para mejorar la productividad de sus animales.

**Ventaja competitiva:**

- Experiencia en el suministro de productos para la ganadería.
- Amplia gama de productos para satisfacer las necesidades de los ganaderos.
- Relaciones con proveedores confiables de insumos ganaderos.
- Conocimiento de las mejores prácticas ganaderas.
- Posición estratégica: Fuerte

**Producto 3: Soluciones para riego**

**Atractivo del mercado:**

- Escasez de agua en algunas regiones del país.
- Necesidad de los agricultores de optimizar el uso del agua para riego.
- Creciente demanda de soluciones de riego eficientes y sostenibles.

**Ventaja competitiva:**

- Experiencia en el desarrollo e implementación de soluciones de riego.
- Amplia gama de soluciones de riego para diferentes tipos de cultivos.

- Tecnología de punta para el ahorro de agua.
- Asesoría técnica para la instalación y el uso de las soluciones de riego.
- Posición estratégica: Atractiva

**Producto 4: Maquinaria agrícola**

**Atractivo del mercado:**

- Aumento de la mecanización del sector agrícola.
- Necesidad de los agricultores de acceder a maquinaria agrícola moderna y eficiente.
- Demanda de maquinaria agrícola que reduzca los costos de producción y aumente la productividad.

**Ventaja competitiva:**

- Alianzas estratégicas con fabricantes internacionales de maquinaria agrícola.
- Amplia gama de maquinaria agrícola para diferentes tipos de cultivos.
- Servicio técnico especializado para el mantenimiento y reparación de la maquinaria agrícola.
- Financiamiento para la adquisición de maquinaria agrícola.
- Posición estratégica: Atractiva

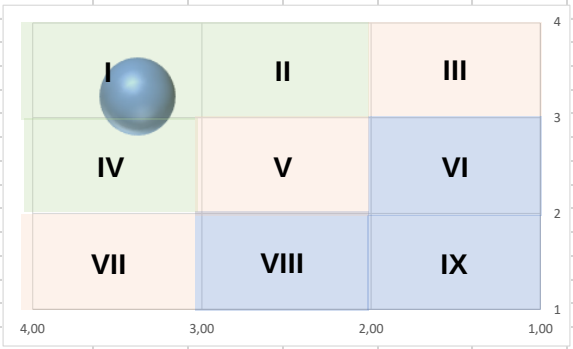
Para darle cumplimiento a lo planeado la empresa debe realizar lo siguiente:

- Mantener la alta calidad de los productos ferreteros y ampliar la gama de productos para satisfacer las necesidades cambiantes de los agricultores.
- Fortalecer las relaciones con los ganaderos y desarrollar nuevos productos y servicios para mejorar la productividad de la ganadería.
- Invertir en investigación y desarrollo para crear soluciones de riego más eficientes y sostenibles.
- Expandir la presencia en el mercado nacional e internacional para aumentar las ventas de maquinaria agrícola.

El análisis de la matriz PEYEA para SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. revela que la empresa tiene una posición estratégica dominante en el producto ferretería agrícola, una posición fuerte en suministros para la ganadería y posiciones atractivas en los productos soluciones para riego y maquinaria agrícola. La empresa debe continuar implementando estrategias para fortalecer su posición en los productos y aprovechar las oportunidades de crecimiento en estos mercados.

## Análisis IE

| X | Y | PROM |
|---|---|---|
| EFI | EFE | BURBUJA |
| 3,38 | 3,23 | 3,305 |




| | |
|---|---|
| | Crecer y Construir |
| | Proteger y mantener |
| | Cosechar o desinvertir |

La matriz IE (Matriz de Impacto-Esfuerzo) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la fortaleza relativa de una empresa en cada uno de sus productos o servicios. La matriz IE se basa en dos dimensiones:

- Impacto: Evalúa el impacto que tiene el producto o servicio en la rentabilidad general de la empresa.
- Esfuerzo: Evalúa el esfuerzo que se requiere para mantener o mejorar la posición competitiva del producto o servicio.

**Análisis de la Matriz IE para SUMINISTROS SEBSAM S.A.S.:**

**Producto 1: Ferretería agrícola**

Impacto: Alto

- La ferretería agrícola es el producto principal de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. y representa una parte significativa de sus ingresos y utilidades.

- Este producto tiene un alto impacto en la rentabilidad general de la empresa.

Esfuerzo: Medio

- La empresa ha desarrollado una fuerte posición competitiva en el mercado de ferretería agrícola.
- Sin embargo, se requiere un esfuerzo continuo para mantener esta posición y adaptarse a las necesidades cambiantes de los agricultores.

Fuerza relativa: Alta

**Producto 2: Suministros para la ganadería**

Impacto: Medio

- Los suministros para la ganadería representan una parte importante de los ingresos y utilidades de la empresa.
- Sin embargo, este producto tiene un impacto menor que la ferretería agrícola en la rentabilidad general de la empresa.

Esfuerzo: Medio

- La empresa tiene una buena posición competitiva en el mercado de suministros para la ganadería.
- Se requiere un esfuerzo moderado para mantener esta posición y desarrollar nuevos productos y servicios para mejorar la productividad de la ganadería.

Fuerza relativa: Media

**Producto 3: Soluciones para riego**

Impacto: Medio

- Las soluciones para riego representan una parte creciente de los ingresos y utilidades de la empresa.
- Este producto tiene un impacto moderado en la rentabilidad general de la empresa.

Esfuerzo: Alto

- El mercado de soluciones para riego es altamente competitivo y requiere una inversión significativa en investigación y desarrollo para mantener una posición competitiva.

Fuerza relativa: Media

**Producto 4: Maquinaria agrícola**

Impacto: Alto

- La maquinaria agrícola representa una parte importante de los ingresos y utilidades de la empresa.
- Este producto tiene un alto impacto en la rentabilidad general de la empresa.

Esfuerzo: Alto

- El mercado de maquinaria agrícola es altamente competitivo y requiere una inversión significativa en alianzas estratégicas con fabricantes internacionales y en la prestación de servicios técnicos especializados.

Fuerza relativa: Media

Es importante que la empresa realice lo siguiente:

- Mantener la alta calidad de los productos ferreteros y ampliar la gama de productos para satisfacer las necesidades cambiantes de los agricultores.
- Fortalecer las relaciones con los ganaderos y desarrollar nuevos productos y servicios para mejorar la productividad de la ganadería.
- Invertir en investigación y desarrollo para crear soluciones de riego más eficientes y sostenibles.
- Expandir la presencia en el mercado nacional e internacional para aumentar las ventas de maquinaria agrícola.

El análisis de la matriz IE para SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. revela que la empresa tiene una fuerte posición relativa en el producto ferretería agrícola, una posición media en los suministros para la ganadería y soluciones para riego, y una posición media en el producto maquinaria agrícola. La empresa debe continuar implementando estrategias para fortalecer su posición en los productos, y aprovechar las oportunidades de crecimiento en estos mercados.

## Implementación (MPCE)

| MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA | | | Desarrollo Mercado | | Desarrollo Interno | | Desarrollo Producto | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.24 | OPORTUNIDADES | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PRODUCTO | CALIFICACIÓN | PRODUCTO | CALIFICACIÓN | PRODUCTO |
| O1 | expansion a mercados internacionales | 0,09 | 5 | 0,45 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| O2 | incrementos en la demanda de productos agricolas | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 |
| O3 | alianzas estrategicas con otras empresas | 0,07 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 |
| O4 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| O5 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| O6 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| O7 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| O8 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| O9 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| O10 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| 0.25 | AMENAZAS | PONDERACIÓN | | | | | | |
| A1 | competencia creciente en el sector | 0,09 | 5 | 0,45 | 5 | 0,45 | 5 | 0,45 |
| A2 | cambios en la regulacion y politicas economicas | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 |
| A3 | volatilidad de lo precios de insumos agricolas | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 |
| A4 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| A5 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| A6 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| A7 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| A8 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| A9 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| A10 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| 0.15 | FORTALEZAS | PONDERACIÓN | | | | | | |
| F1 | alta calidad de productos | 0,08 | 4 | 0,32 | 5 | 0,40 | 4 | 0,32 |
| F2 | tegnologia adecuada | 0,08 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| F3 | fuerza laboral diversificada y capacitada | 0,07 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| F4 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| F5 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| F6 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| F7 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| F8 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| F9 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| F10 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| 0.24 | DEBILIDADES | PONDERACIÓN | | | | | | |
| D1 | falta de iniciativas de sostenibilidad | 0,07 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 |
| D2 | limitada visibilidad en el mercado | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 |
| D3 | escasa experiencia en mercados internacionales | 0,09 | 5 | 0,45 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 |
| D4 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| D5 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| D6 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| D7 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| D8 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| D9 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| D10 | 0 | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| 0,88 | TOTAL PONDERACIONES | 0,88 | PROM POND | 3,97 | PROM POND | 3,77 | PROM POND | 3,52 |
| | | | | 1,62 | | 1,60 | | 1,43 |

La Matriz de Planificación y Control Estratégico (MPCE) es una herramienta de gestión que permite a las empresas planificar, implementar, controlar y evaluar sus estrategias. La MPCE se basa en cuatro etapas:

- Planificación: Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Implementación: Puesta en marcha de las estrategias planificadas.
- Control: Monitoreo del progreso de las estrategias.
- Evaluación: Evaluación de los resultados de las estrategias.

**Análisis de la Implementación de la MPCE en SUMINISTROS SEBSAM S.A.S.:**

**Planificación:**

- La empresa ha definido objetivos estratégicos claros y medibles, como aumentar las ventas en un 10% en el próximo año y expandirse a nuevos mercados internacionales.
- La empresa ha desarrollado estrategias para alcanzar sus objetivos estratégicos, como el desarrollo de nuevos productos, la mejora de la eficiencia operativa y la expansión de la red de distribución.

**Implementación:**

- La empresa ha asignado recursos y responsabilidades para la implementación de las estrategias.
- La empresa ha establecido un sistema de comunicación para informar a los empleados sobre las estrategias y su progreso.
- La empresa ha comenzado a implementar las estrategias, como el lanzamiento de nuevos productos, la optimización de procesos y la apertura de nuevas sucursales.

**Control:**

- La empresa ha establecido indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el progreso de las estrategias.
- La empresa está monitoreando regularmente el desempeño de las estrategias

y realizando ajustes según sea necesario.

- La empresa está utilizando la información del monitoreo para identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas.

**Evaluación:**

- La empresa ha evaluado los resultados de las estrategias al final del año fiscal.
- La empresa ha determinado si las estrategias han logrado los objetivos establecidos.
- La empresa ha identificado lecciones aprendidas y las ha incorporado a futuras estrategias.

**Fortalezas de la Implementación de la MPCE:**

- La empresa ha desarrollado un proceso claro y sistemático para la planificación, implementación, control y evaluación de sus estrategias.
- La empresa ha asignado recursos y responsabilidades para la implementación de las estrategias.
- La empresa está monitoreando regularmente el progreso de las estrategias y realizando ajustes según sea necesario.
- La empresa está utilizando la información del monitoreo para identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas.

**Debilidades de la Implementación de la MPCE:**

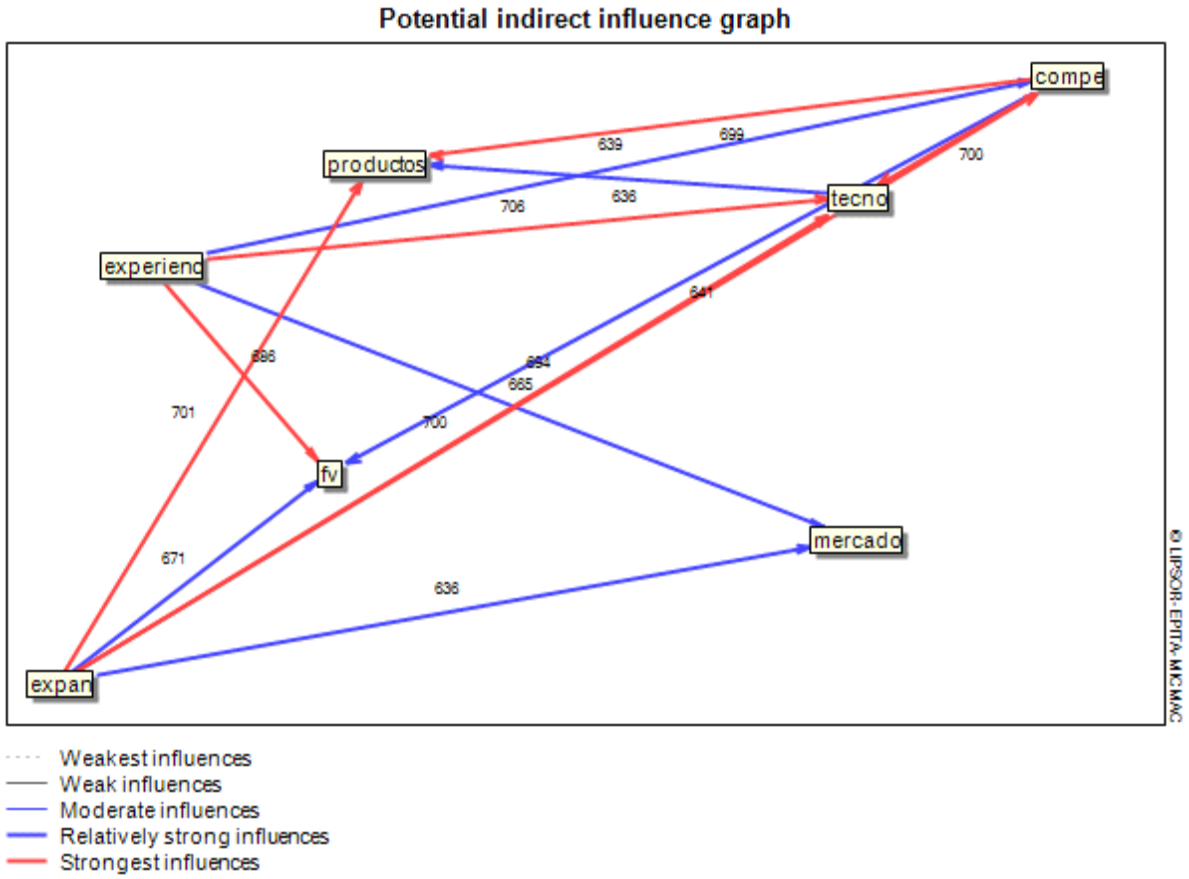
- La empresa podría mejorar su comunicación interna sobre las estrategias y su progreso.
- La empresa podría realizar una evaluación más profunda de los resultados de las estrategias.
- La empresa podría incorporar las lecciones aprendidas de la evaluación a futuras estrategias de manera más efectiva.

**Recomendaciones para mejorar la Implementación de la MPCE:**

- Mejorar la comunicación interna sobre las estrategias y su progreso.
- Realizar una evaluación más profunda de los resultados de las estrategias.
- Incorporar las lecciones aprendidas de la evaluación a futuras estrategias de manera más efectiva.

SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. ha implementado la Matriz de Planificación y Control Estratégico (MPCE) de manera efectiva. La empresa ha definido objetivos estratégicos claros, desarrollado estrategias para alcanzar esos objetivos, asignado recursos para la implementación de las estrategias, monitoreado el progreso de las estrategias y evaluado los resultados de las estrategias. Sin embargo, la empresa podría mejorar su comunicación interna sobre las estrategias y su progreso, realizar una evaluación más profunda de los resultados de las estrategias e incorporar las lecciones aprendidas de la evaluación a futuras estrategias de manera más efectiva.

**Plano MIC MAC**




El análisis MIC MAC (Matriz de Impacto-Causa-Efecto) es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar las relaciones de causa y efecto entre los factores internos y externos que afectan a una empresa. El análisis MIC MAC se basa en dos dimensiones:

- Impacto: Evalúa la influencia que un factor tiene sobre otros factores.
- Causa: Evalúa la influencia que otros factores tienen sobre un factor.

**Interpretación de la matriz MIC MAC:**

**Factores Clave:**

- Productos/Servicios: Es el factor más influyente y el más influenciado, lo que significa que es el factor más importante para el éxito de la empresa.

- Mercado: Es un factor altamente influyente y también es influenciado por otros factores, lo que significa que la empresa debe estar atenta a las tendencias del mercado y adaptarse a ellas.

- Tecnología: Es un factor altamente influyente y también es influenciado por otros factores, lo que significa que la empresa debe invertir en tecnología para mantenerse competitiva.

**Factores Influyentes:**

- Competencia: Es un factor altamente influyente que afecta negativamente a la rentabilidad, el crecimiento y la imagen pública de la empresa.

- Preferencias del Consumidor: Es un factor influyente que afecta negativamente a la rentabilidad, el crecimiento y la imagen pública de la empresa.

- Precios de Insumos Agrícolas: Es un factor influyente que afecta negativamente a la rentabilidad y el riesgo de la empresa.

**Factores Influenciados:**

- Rentabilidad: Es un factor altamente influenciado por otros factores, lo que

significa que la empresa debe tomar medidas para mejorar su rentabilidad.

- Crecimiento: Es un factor altamente influenciado por otros factores, lo que significa que la empresa debe tomar medidas para impulsar su crecimiento.

- Imagen Pública: Es un factor influenciado por otros factores, lo que significa que la empresa debe tomar medidas para mejorar su imagen pública.

- Riesgo: Es un factor altamente influenciado por otros factores, lo que significa que la empresa debe tomar medidas para reducir su riesgo.

El análisis MICMAC de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. revela que los factores más importantes para el éxito de la empresa son los productos y servicios, el mercado y la tecnología. La empresa debe enfocarse en desarrollar productos y servicios de alta calidad, expandirse a nuevos mercados y utilizar la tecnología para mejorar su eficiencia y competitividad. La empresa también debe estar atenta a las tendencias del mercado, las preferencias del consumidor, los precios de los insumos agrícolas, los desastres naturales y las políticas gubernamentales, ya que estos factores pueden afectar negativamente a la rentabilidad, el crecimiento, la imagen pública y el riesgo de la empresa.

Por lo tanto, la empresa debe realizar lo siguiente:

- Enfocarse en el desarrollo de productos y servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades del mercado y las preferencias de los consumidores.

- Expandirse a nuevos mercados nacionales e internacionales para aumentar las ventas y diversificar la base de clientes.

- Utilizar la tecnología para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y desarrollar nuevos productos y servicios.

- Monitorear las tendencias del mercado, las preferencias del consumidor, los precios de los insumos agrícolas, los desastres naturales y las políticas gubernamentales para identificar oportunidades y amenazas potenciales.

- Implementar estrategias para mitigar los riesgos asociados a la competencia, las preferencias del consumidor, los precios de los insumos agrícolas y los desastres naturales.

- Fortalecer la imagen pública de la empresa a través de iniciativas de responsabilidad social y comunicación efectiva.

- Buscar alianzas estratégicas con otras empresas para ampliar su alcance y acceder a nuevos recursos.

## 9 SEPTIMO CAPITULO: Indicadores Gestión Y Balanced Scorecard

En este capítulo, nos adentramos en el mundo de los indicadores de gestión y el Balanced Scorecard (BSC), herramientas fundamentales para el control y la evaluación del desempeño de una organización.

Los indicadores de gestión son medidas cuantificables que permiten evaluar el progreso de una empresa en diferentes áreas clave, como la financiera, la operativa, la de clientes y la de aprendizaje y crecimiento. Estos indicadores son esenciales para tomar decisiones estratégicas informadas y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por favor solo digite los indicadores (no indices), los inductores y las iniciativas. Coloque el mouse en las cabeceras de las columnas (Indicador, Inductor, iniciativa) y se le indica en que consiste cada una de ellas.

**Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)**

**Matriz de Indicadores**

Regresar.....

| Perspectiva | Cod | estrategias | INDICADOR | INDUCTOR | INICIATIVA(tactica) |
|---|---|---|---|---|---|
| Perspectiva de Innovación y Aprendizaje | I1 | Aumento de Índice de capacitación | 80% meta | Departamento de Recursos H | Desarrollar un programa de capacitación y desarrollo para el personal. |
| | I2 | Disminucion Tasa de rotación de personal | Reducir en un 5% | Departamento de Recursos H | Implementar un programa de retención de talento |
| | I3 | Aumentar el Nivel de satisfacción del personal | 90% meta | Departamento de Recursos H | Realizar encuestas de clima laboral periódicamente |
| | I4 | | | | |
| Perspectiva de los Procesos Internos | P1 | Optimizar Tiempo de ciclo de producción | Reducir en un 5% | Departamento de Producción | Implementar un sistema de mejora continua. |
| | P2 | Disminuir Tasa de defectos | Reducir en un 2% | Departamento de Control de C | Implementar un programa de capacitación en control de calidad |
| | P3 | Reducir Costos de producción | Reducir en un 3% | Departamento de Compras | Negociar mejores precios con proveedores. |
| | P4 | | | | |
| Perspectiva de los Clientes | C1 | mejorar Índice de satisfacción del cliente (ISC) | 90& meta | Departamento de Ventas y Marketing | Implementar un programa de fidelización de clientes |
| | C2 | Mejorar Tasa de retención de clientes | 95% meta | Departamento de Atención al | Brindar un servicio de atención al cliente de excelencia. |
| | C3 | disminuir Número de quejas de clientes | Reducir en un 10% | Departamento de Atención al | Implementar un sistema de gestión de quejas y reclamos |
| | C4 | | | | |
| Perspectiva Financiera | F1 | Aumentar Margen de utilidades | 15% meta | Dirección Financiera | Implementar un sistema de control de costos y gastos. |
| | F2 | Aumentar Rentabilidad sobre la inversión (ROI) | 20% meta | Dirección Financiera | Desarrollar nuevos productos y servicios de alto margen de ganancia |
| | F3 | Aumentar Liquidez corriente | 1.5 meta | Dirección Financiera | Negociar mejores plazos de pago con proveedores. |
| | F4 | | | | |

### Análisis por Perspectiva:

**Perspectiva Financiera:**

La empresa tiene objetivos ambiciosos en términos de rentabilidad (15% de margen de utilidades) y retorno sobre la inversión (20% de ROI). Estos objetivos son desafiantes, pero alcanzables si la empresa implementa las estrategias correctas, como el control de costos y gastos, el desarrollo de nuevos productos de alto margen de ganancia y la negociación de mejores plazos de pago con proveedores.

El indicador de liquidez corriente (1.5) es un indicador importante de la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Este indicador es un poco bajo, pero se puede mejorar mediante la implementación de estrategias de gestión de efectivo.

**Perspectiva del Cliente:**

La empresa tiene un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente, con objetivos de un 90% de índice de satisfacción del cliente (ISC) y un 95% de tasa de retención de clientes. Estos objetivos son ambiciosos, pero alcanzables si la empresa implementa las estrategias correctas, como un programa de fidelización de clientes, un servicio de atención al cliente de excelencia y un sistema de gestión de quejas y reclamos.

El número de quejas de clientes es un indicador importante de la calidad del servicio al cliente. La empresa tiene como objetivo reducir el número de quejas en un 10%, lo que es un objetivo desafiante pero alcanzable.

**Perspectiva de Procesos Internos:**

La empresa tiene como objetivo optimizar la eficiencia operativa mediante la reducción del tiempo de ciclo de producción en un 5%, la tasa de defectos en un 2% y los costos de producción en un 3%. Estos objetivos son ambiciosos, pero alcanzables si la empresa implementa las estrategias correctas, como la mejora continua, la capacitación en control de calidad y la negociación de mejores precios con proveedores.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

La empresa tiene como objetivo fortalecer su capital humano mediante la mejora del índice de capacitación al 80%, la reducción de la tasa de rotación de personal en un 5% y la mejora del nivel de satisfacción del personal al 90%. Estos objetivos son ambiciosos, pero alcanzables si la empresa implementa las estrategias correctas, como un programa de capacitación y desarrollo para el personal, un programa de retención de talento y encuestas de clima laboral periódicas. De tal forma la empresa debe tener en cuenta:

- La matriz de indicadores está bien diseñada y cubre las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.
- Los indicadores son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART).
- Las metas son ambiciosas pero alcanzables si la empresa implementa las estrategias correctas.
- Es importante que la empresa establezca un sistema de seguimiento y

control para monitorear el progreso de los indicadores y las metas.

- La empresa debe revisar y actualizar la matriz de indicadores periódicamente para reflejar los cambios en el entorno empresarial y los objetivos estratégicos de la empresa.

La matriz de indicadores de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. es una herramienta útil para la gestión estratégica de la empresa. La matriz proporciona una visión general del desempeño de la empresa en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y ayuda a la empresa a establecer objetivos ambiciosos y alcanzables. La implementación de las estrategias descritas en la matriz puede ayudar a la empresa a mejorar su desempeño financiero, aumentar la satisfacción del cliente, optimizar la eficiencia operativa y fortalecer su capital humano.

**Redefinición de la visión y la misión. Establecimiento de la nueva visión de acuerdo con la opción macro estratégica adoptada.**

De acuerdo a las estrategias establecidas se propone a la empresa la redefinición de la siguiente forma:

**Misión:**

Ser el proveedor integral de confianza para el sector ferretero agrícola en la región, ofreciendo soluciones innovadoras y de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo sostenible del campo colombiano y generando valor para nuestros colaboradores, accionistas y la sociedad en general.

**Visión:**

Para el año 2030, SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. se consolidará como la empresa líder en el sector ferretero agrícola a nivel regional, reconocida por su compromiso con la innovación, la excelencia operativa, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Seremos la empresa preferida por nuestros clientes, colaboradores y stakeholders, gracias a nuestra cultura de servicio al cliente, nuestra ética empresarial y nuestro compromiso con el bienestar de las comunidades en las que operamos.

**Valores Corporativos:**

- Compromiso: Asumimos con responsabilidad nuestras obligaciones y trabajamos incansablemente para cumplir con las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y stakeholders.
- Integridad: Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras relaciones.
- Innovación: Buscamos constantemente nuevas ideas y soluciones para mejorar nuestros productos, servicios y procesos.
- Excelencia: Nos esforzamos por alcanzar los más altos estándares de calidad en todo lo que hacemos.
- Responsabilidad Social: Promovemos prácticas sostenibles y contribuimos al bienestar de las comunidades en las que operamos.

**Objetivos estratégicos:**

Objetivo de crecimiento:

- Aumentar las ventas en un 20% en los próximos dos años.
- Ampliar la cobertura de mercado a nuevas regiones del país.
- Desarrollar nuevos productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades del sector ferretero agrícola.

Objetivo de rentabilidad

- Mejorar la eficiencia operativa y reducir costos en un 10%.
- Aumentar el margen de ganancia bruta en 5 & en los próximos dos años
- Optimizar la estructura de capital para mejorar la rentabilidad financiera

Objetivo de sostenibilidad

- Implementar prácticas sostenibles para reducir el impacto ambiental de la empresa.
- Fortalecer la responsabilidad social corporativa mediante iniciativas que beneficien a las comunidades en las que opera la empresa.
- Obtener certificaciones ambientales y de responsabilidad social que reconozcan el compromiso de la empresa con la sostenibilidad.

Objetivo de capital humano

- Fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores.
- Atraer, desarrollar y retener talento humano de alto desempeño.
- Promover la igualdad y la diversidad en el lugar de trabajo.

Objetivo de liderazgo

11. Consolidar el liderazgo de SUMINISTROS SEBSAM S.A.S. en el sector ferretero agrícola a nivel nacional.
12. Ser reconocida como una empresa innovadora y referente en el sector.
13. Fortalecer las relaciones con clientes, proveedores y stakeholders.

**Recomendaciones**

Las recomendaciones para SUMINISTROS SEBSAM SAS se enfocan en varias áreas críticas. En primer lugar, es crucial fortalecer la presencia en mercados internacionales, diversificando la cartera de clientes y aprovechando las oportunidades en América Latina y otras regiones. Esto no solo reducirá la dependencia del mercado local sino que también abrirá nuevas fuentes de ingresos. En segundo lugar, se recomienda incrementar la inversión en investigación y desarrollo (I+D) para desarrollar productos innovadores que respondan a las necesidades cambiantes de los clientes y diferencien a la empresa de sus competidores.

En cuanto a la gestión de la cadena de suministro, es esencial implementar un sistema eficiente que optimice los procesos logísticos, reduzca costos y mejore la calidad del servicio al cliente. Además, es necesario fomentar una cultura de

innovación dentro de la empresa, incentivando la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras a los desafíos del negocio. La implementación de programas de capacitación continua y el fortalecimiento de las comunicaciones internas también son vitales para mantener al personal motivado e informado, y para asegurar una alineación estratégica con los objetivos corporativos.

Por último, es recomendable establecer un sistema de gestión del riesgo que permita identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados a la competencia, los cambios en las preferencias del consumidor y las fluctuaciones económicas. Mejorar la comunicación externa para fortalecer la imagen de la empresa y construir relaciones sólidas con clientes, proveedores y otros stakeholders también es fundamental.

La implementación efectiva de estas recomendaciones permitirá a SUMINISTROS SEBSAM SAS consolidar su posición en el mercado, expandirse a nuevos territorios y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo. Estas estrategias deben ser adaptadas a las necesidades específicas de la empresa y revisadas periódicamente para asegurar su relevancia y efectividad en un entorno empresarial dinámico**.**

## Conclusiones

A partir del análisis exhaustivo realizado en la situación estratégica de SUMINISTROS SEBSAM SAS, se pueden extraer varias conclusiones y recomendaciones para fortalecer su desempeño y competitividad en el mercado.

Las conclusiones del estudio resaltan tanto las fortalezas como las áreas de

mejora para la empresa. Una de las principales fortalezas identificadas es la diversidad de perfiles y habilidades dentro del equipo humano, lo que sugiere un alto potencial de sinergia y complementación en los proyectos. La empresa también ha demostrado un compromiso significativo con la calidad a través de su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) certificado, lo cual es un pilar fundamental para mantener la confianza de los clientes y la reputación en el mercado. Sin embargo, se identificaron varias debilidades, entre ellas, la necesidad de mejorar la capacitación y desarrollo profesional del personal, especialmente en áreas clave como la innovación y la adaptabilidad a los cambios del entorno empresarial. Asimismo, la empresa enfrenta desafíos en la optimización de su cadena de suministro y la actualización tecnológica, aspectos que pueden limitar su eficiencia operativa y capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

En cuanto a las oportunidades, SUMINISTROS SEBSAM SAS puede beneficiarse del crecimiento del mercado regional y la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar su productividad y competitividad. Además, la expansión hacia nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional, representa una oportunidad significativa para diversificar su cartera de clientes y aumentar su presencia en el sector. No obstante, las amenazas como la competencia intensificada, los cambios en las preferencias del consumidor y las fluctuaciones económicas requieren una estrategia robusta para mitigarlas efectivamente.

## Bibliografía

Agudelo, A. J. (2020). Consultoría Empresarial: Estrategias para el Éxito Empresarial. Recuperado de https://www.amazon.com.mx/Consultor%C3%ADa-empresarial-Retos-reflexiones-aprendizajes/dp/9587628098

Andrews, K. R. (1987). The concept of corporate strategy. Irwin.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Buitrago Prieto, F, Herrera López, C y Salamanca Toro, E. (2015). Direccionamiento Estratégico para la Ferreteria Distribuciones RIBER SALAMANCA, Municipio de Acacias - Meta./. Villavicencio: Universidad de los Llanos, 2015. Disponible en: https://repositorio.unillanos.edu.co/handle/001/936

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2016). Fundamentals of Financial Management. Cengage Learning.

David, F. R. (2015). Consultoría de Gestión: Claves para el éxito empresarial. Recuperado de https://www.amazon.com.mx/Negocios-Empresariales-100-a-150/s?rh=n%3A6866949011%2Cp_36%3A7083695011&page=2

Drucker, P. (2017). Consultoría Estratégica: Un enfoque de valor para la empresa. Recuperado de https://www.amazon.com/Empresas-responsabilidad-social-empresarial-Spanish/dp/9585036355

Estrada Betin, A, Montes Peña, A y Díaz Mercado, J. (2022). Análisis de mercado para mejorar

la comercialización de una línea productos agrícolas del departamento de Sucre. /. Corporación Universitaria del Caribe - CECAR.

Hernández, J. C., & Gómez, M. I. (2023). La consultoría empresarial como herramienta para el desarrollo de las pymes en Colombia. Revista de Investigaciones Empresariales, 10(1), 252-268. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932020000100025

García, A., & Gómez, L. (2020). El papel de la consultoría en la transformación digital de las empresas. Revista de Innovación Tecnológica, 15(2), 45-62.

García, A., & Rodríguez, S. (2021). La consultoría como herramienta para la innovación en las empresas colombianas. Innovare, 31(72), 183-202

Grant, R. M., & Jordan, J. (2015). Foundations of Strategy. John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson.

López, C. A., & Martínez, J. F. (2022). Impacto de la consultoría en la competitividad de las empresas colombianas: Un análisis sectorial. Revista Colombiana de Administración, 35(107), 159-178.

Porter, M. E. (2016). El Arte de la Consultoría: Técnicas y herramientas para el éxito. Recuperado de https://www.amazon.com/arte-comunicar-Thich-Nhat-Hanh/dp/8416788189

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson.

Rodríguez, D. C., & Sánchez, J. L. (2021). Los desafíos de la consultoría empresarial en el contexto actual: Una revisión de la literatura. Revista de Gestión Empresarial, 20(1), 252-265.

Salas Espín, W. R., & Cortez Montalván, W. J. (2017). Plan estratégico y gestión gerencial en la empresa ferretería "ARGOTTY" en el cantón Quinindé provincia de Esmeraldas [Tesis de pregrado, Universidad de Esmeraldas "Luis Vargas Torres", Ecuador]. Universidad de Esmeraldas "Luis Vargas Torres". http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/6817

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2016). Operations Management. Pearson.

Wilson, I. H. (2014). Consultoría Empresarial: Un enfoque práctico para el cambio y la mejora. Recuperado de https://www.amazon.com.mx/Consultor%C3%ADa-empresarial-Retos-reflexiones-aprendizajes/dp/9587628098

# Anexos




## Anexo 1. Manual de funciones

## Descripción de Funciones

### Gerente

El gerente de SUMINISTROS SEBSAM SAS es responsable de la dirección general de la empresa. Sus funciones incluyen:

- Desarrollar e implementar la estrategia de la empresa.

- Dirigir y supervisar a los demás empleados.
- Gestionar las finanzas de la empresa.
- Representar a la empresa ante clientes, proveedores y otras partes interesadas .

**Departamento de Finanzas**

El departamento de finanzas de SUMINISTROS SEBSAM SAS es responsable de la gestión de las finanzas de la empresa. Sus funciones incluyen:

- Preparar y analizar estados financieros.
- Gestionar el flujo de caja de la empresa.
- Administrar los impuestos de la empresa.
- Asesorar a la gerencia sobre asuntos financieros.

**Departamento de Producción**

El departamento de producción de SUMINISTROS SEBSAM SAS es responsable de la producción de los productos de la empresa. Sus funciones incluyen:

- Planificar y programar la producción.
- Gestionar el inventario de materias primas y productos terminados.
- Supervisar el proceso de producción.
- Garantizar la calidad de los productos.

**Departamento de Recursos Humanos**

El departamento de recursos humanos de SUMINISTROS SEBSAM SAS es responsable de la gestión del personal de la empresa. Sus funciones incluyen:

- Reclutar y seleccionar personal.
- Capacitar y desarrollar al personal.
- Gestionar la nómina y los beneficios.
- Administrar las relaciones laborales.

**Empleados**

Los empleados de SUMINISTROS SEBSAM SAS son responsables de realizar las tareas diarias de la empresa. Sus funciones varían según el puesto, pero pueden incluir:

- Vender productos a clientes.
- Procesar pedidos.
- Empaquetar y enviar productos.
- Proporcionar servicio al cliente.
- Mantener el lugar de trabajo limpio y organizado.

**Secretaria**

La secretaria de SUMINISTROS SEBSAM SAS es responsable de brindar apoyo administrativo a la gerencia y al personal. Sus funciones incluyen:

- Programar citas y reuniones.
- Preparar documentos y presentaciones.
- Responder llamadas telefónicas y correos electrónicos.

- Gestionar el calendario de la gerencia.