

**PROPUESTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE PERMITA LA SOSTENIBILIDAD
DE LA EMPRESA SOLOGUAYAS SAS**

**NANCY YOHANNA FELICIANO RODRÍGUEZ
YULY PAOLA BELTRÁN TORRES**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ
2021**

**PROPUESTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE PERMITA LA SOSTENIBILIDAD
DE LA EMPRESA SOLOGUAYAS SAS**

**NANCY YOHANNA FELICIANO RODRÍGUEZ
YULY PAOLA BELTRÁN TORRES**

**Trabajo de grado para optar el Título de Especialización en Gerencia y Administración
Financiera**

**Asesor
Ing. Cesar Orlando González**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ
2021**

Contenido

	pág.
Introducción	8
1. Descripción de la Empresa	9
2. Generalidades	11
2.1 Justificación	11
2.2 Objetivo	12
2.2.1 Objetivo General	12
2.2.2 Objetivos Específicos	12
3. Marco Conceptual	13
3.1 Sector de Autopartes en Colombia	14
3.2 La Guaya	16
3.2.1 Algunos tipos de guaya	17
3.2.2 Partes de la Guaya	18
3.2.3 Accesorios de la guaya	18
4. Marco Teórico	19
4.1 Planeación estratégica	19
4.1.1 Modelo de planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer: Basado en la previsión del futuro.	20
4.1.2 Modelo de Sistema Gerencial Estratégico - El Balanced Scorecard (BSC)	22
5. Marco Legal	26
6. Metodología	27
7. Desarrollo	28

7.1 Recopilar y analizar información estratégica y financiera de los últimos tres años, con el fin de llevar a cabo el diagnóstico inicial.	28
7.1.1 Perspectiva Financiera	28
7.1.2 Perspectiva del Cliente	34
7.1.3 Perspectiva - Procesos Internos	34
7.1.4 Perspectiva - Aprendizaje y Crecimiento	34
7.2 Plantear propuesta de planeación a 5 años para la sostenibilidad de la empresa por medio de la herramienta del BSC	35
7.2.1 Análisis interno y externo de la organización a través de la herramienta matriz DOFA	36
7.2.2 Diseño del mapa estratégico	38
7.2.3 Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard – BSC	40
7.2.3.1 Perspectiva financiera	40
7.2.3.2 Perspectiva clientes	50
7.2.3.3 Perspectiva procesos internos	52
7.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	54
8. Conclusiones	57
Referencias	59
Anexos	61

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. <i>Guayas y mangueras de clase mundial</i>	17
Figura 2. <i>Algunos tipos de guaya</i>	17
Figura 3. <i>Partes de la Guaya</i>	18
Figura 4. <i>Accesorios de la guaya</i>	18
Figura 5. <i>Comportamiento Histórico de Estado de Resultados</i>	29
Figura 6. <i>Comportamiento Histórico de Márgenes</i>	30
Figura 7. <i>Peer Group Razón Corriente</i>	31
Figura 8. <i>Peer Group Prueba Ácida</i>	31
Figura 9. <i>Peer Group ROE</i>	32
Figura 10. <i>Peer Group ROA</i>	32
Figura 11. <i>Peer Group Rotación de Inventarios</i>	33
Figura 12. <i>Comparativo</i>	33
Figura 13. <i>Organigrama</i>	38
Figura 14. <i>Mapa estratégico</i>	39
Figura 15. <i>Margen bruto Escenario Pesimista</i>	41
Figura 16. <i>Margen neto Escenario Pesimista</i>	42
Figura 17. <i>Margen EBITDA Escenario Pesimista</i>	42
Figura 18. <i>Margen bruto Escenario Moderado</i>	43
Figura 19. <i>Margen neto Escenario Moderado</i>	43
Figura 20. <i>Margen EBITDA Escenario Moderado</i>	44
Figura 21. <i>Margen bruto Escenario Optimista</i>	45
Figura 22. <i>Margen neto Escenario Optimista</i>	45
Figura 23. <i>Margen EBITDA Escenario Optimista</i>	45
Figura 24. <i>Formato Encuesta Clienta</i>	51
Figura 25. <i>Proceso estratégico</i>	53
Figura 26. <i>Formato Encuesta de Satisfacción</i>	56

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. DOFA	36
Tabla 2. Ruta estratégica	37

Lista de Anexos

	pág.
Anexo A. Excel con herramienta de planeación estratégica Balanced ScoreCard - BSC.	61
Anexo B. Excel con modelo financiero.	61
Anexo C. Excel con plantilla para proyección de presupuesto.	61
Anexo D. Excel con plantilla para proyección de flujo de caja.	61
Anexo E. Formato de encuesta de satisfacción de clientes.	61
Anexo F. Formato de registro de clientes.	61
Anexo G. Formato de encuesta de satisfacción de colaboradores.	61

Introducción

“Un plan inteligente es el primer paso para el éxito. El hombre que planea sabe a dónde va, sabe que progreso está teniendo y tiene una idea clara de cuándo llegará y hacia dónde se dirige. La planeación es el camino despejado hacia su destino. Si no sabes a dónde vas. ¿Cómo puedes esperar llegar allí?” (Basil S. Walsh).

El presente trabajo tiene como objetivo exponer una propuesta de planeación estratégica que permita a la empresa SoloGuayas SAS su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo, de manera que tengan mayor capacidad de adaptación a las diferentes dinámicas del sector, identificación de los factores internos y externos que puedan afectar su operación, facilitación de la toma de decisiones y finalmente, una optimización de sus recursos.

Para ello fue necesario realizar un diagnóstico estratégico y financiero con información histórica de los años 2018, 2019 y 2020, donde se evidenció la carencia de estrategia y se identificaron las falencias que esto ha dejado a nivel estratégico y operativo.

Posteriormente, se procedió a realizar una lluvia de ideas, cuyo resultado se plasmó en una matriz DOFA, donde se establecieron las estrategias a seguir alineadas a cada una de las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard -BSC (Cuadro de Mando Integral). Dicha herramienta fue la seleccionada para llevar a cabo la planeación estratégica de la empresa, ya que allí se abordan los aspectos más relevantes a nivel interno y externo de la compañía.

Finalmente, se entrega la propuesta de planeación estratégica con cada uno de los modelos, plantillas y formatos requeridos para iniciar la implementación del Balanced ScoreCard -BSC como herramienta de planeación, control y seguimiento de cada uno de los procesos de la empresa objeto de estudio “SoloGuayas S.A.S”.

Palabras clave: Planeación Estratégica, Planeación Financiera, Indicadores de medición, Balanced ScoreCard.

1. Descripción de la Empresa

SoloGuayas S.A.S es un emprendimiento de los hermanos Gustavo y José Beltrán, quienes por mucho tiempo fueron empleados en una empresa de fabricación e instalación de Guayas en la ciudad de Bogotá, allí aprendieron del oficio. El 12 de abril de 2004 lograron reunir el capital suficiente para la apertura de un negocio de ensamble e instalación de guayas para todo tipo de vehículos, cuyo proveedor de materia prima sería la empresa donde se emplearon durante tanto tiempo.

En el transcurso de los años el negocio fue creciendo y cada vez más demandaba su formalización, así que para el 2014 fue evidente la necesidad de constituirse como una empresa e iniciaron esta nueva etapa. Se constituyó como una sociedad por acciones simplificada ante la Cámara de Comercio de Bogotá con el nombre de SoloGuayas SAS cuyo objeto social es la fabricación de partes y piezas para industria automotriz y maquinaria industrial y su actividad económica principal es la 2930 - Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores.

En la actualidad la empresa continúa dedicándose al ensamble e instalación de guayas para carros, y han incursionado en nuevas líneas de negocio, como la fabricación, importación, comercialización y distribución de insumos necesarios para ensamblar la guaya, convirtiéndose en un proveedor importante de materia prima de negocios en la ciudad de Bogotá.

En cuanto a su operación, la empresa tiene una sede ubicada en el Sur de Bogotá en la Carrera 80 No. 58C - 22, actualmente emplean a seis personas: el gerente general, dos operarios, un asistente de inventarios, un encargado de la parte administrativa y financiera y un encargado de la parte comercial.

Entre sus clientes más representativos se encuentran: dos operadores del Sistema Integrado de Transporte de Bogotá - SITP (Masivo capital S.A.S, Organización Suma S.A.S), Exostos Amaya M&M S.A.S, negocios de la zona dedicados a la instalación de guayas, conductores y propietarios de vehículos privados y públicos del sur de Bogotá y Soacha.

Las ventas anuales durante el último año ascendieron a los 330 millones de pesos, la empresa no tiene pasivos financieros, su capital de trabajo es producto del resultado de la operación y de los aportes sociales.

SoloGuayas SAS se encuentra en un sector donde predomina la informalidad, por ello su competencia directa en la línea de instalación de guayas son los pequeños negocios de la zona, en cuanto a la comercialización y distribución de insumos para el ensamble de las guayas. Su competencia directa son tres grandes empresas:

- NAVCAR SAS: Es una empresa con más de 35 años en el mercado dedicada al diseño y fabricación de cables automotrices (Guayas), maquinaria y todo tipo de cables industriales hechos de acuerdo con las necesidades del cliente. Sus ingresos operaciones durante el año 2020 fueron del orden de 19 mil millones de pesos.

- GUAYALRES SAS: Empresa creada en el año 1994 en la ciudad de Bogotá, dedicada a la fabricación de productos para el sector automotriz y agroindustrial. Sus ingresos para el cierre de 2020 fueron de 6 mil millones de pesos.

- Guayas Becerra y García S En C: Empresa con más de 25 años en el mercado dedicada a la fabricación, venta, importación y exportación de autopartes y servicios de modificación e instalación de guayas. Sus ingresos operacionales para 2020 fueron del orden de 4 mil seiscientos millones de pesos.

2. Generalidades

2.1 Justificación

SoloGuayas SAS es un emprendimiento familiar que no cuenta con una estructura organizacional robusta, su visión no está definida a corto, mediano ni a largo plazo, sus procesos no se encuentran claros y su crecimiento durante los últimos años ha sido de manera empírica. Al no tener una estructura y una visión definida los directivos no cuentan con herramientas que les facilite la toma de decisiones con base en un análisis exhaustivo de los diferentes factores internos y externos y los riesgos que pueden estar asociados.

La situación que afronta actualmente la compañía es muy típica de las empresas Mipymes que se crean en el país, la mayoría de ellas tienen carencias en los factores internos y externos que afectan su óptimo funcionamiento, como lo es la falta de planeación estratégica, la falta de conocimiento de su competencia, proveedores y sector, así como falta de análisis y seguimiento a los resultados financieros obtenidos. Lo anterior, se origina principalmente por el desconocimiento en la implementación de estrategias que le permitan estructurar su organización y ejecutar de una manera correcta sus procesos, lo cual repercute en limitantes para el crecimiento sostenible de la compañía.

Como lo indica Ossorio Russi (2013), las buenas prácticas empresariales con su estrategia corporativa orientadas a maximizar el valor de la organización, mediante la integración de los subsistemas de planificación, gestión y control logran un modelo que permite alinear a la compañía en un modelo gerencial. Lo anterior, permitirá a la compañía contar con una planeación estratégica apropiada para crecer y ser sostenible a lo largo del tiempo obteniendo la rentabilidad esperada.

Se evidencia que la compañía presenta problemas organizacionales, lo cual está provocando que no se ejecuten de manera adecuada los siguientes aspectos:

- Falta de planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo.

- Deficiencia en el análisis financiero de los resultados obtenidos.
- Ausencia de proyección de presupuesto de ingresos y gastos.
- Carencia de indicadores que les permita medir, controlar y hacer seguimiento.

2.2 Objetivo

2.2.1 Objetivo General

Plantear propuesta de planeación estratégica que facilite la sostenibilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Recopilar y analizar información estratégica y financiera de los últimos tres años, con el fin de llevar a cabo el diagnóstico inicial.
- Plantear propuesta de planeación a cinco años para la sostenibilidad de la empresa por medio de la herramienta del BSC.
- Establecer indicadores que le permitan a la compañía realizar seguimiento y control de su planeación estratégica.

3. Marco Conceptual

En 1899 llega el primer automóvil a Colombia y con este la necesidad de creación de una industria, que, en principio inició con la importación de automotores a comienzos del siglo XX, sin embargo, en este proceso se evidenció el gran potencial de mercado con el que se contaba y al cual no era posible satisfacer. Después de un largo periodo de investigación, el 27 de julio de 1956 se fundó la Fábrica Colombiana de Automotores S.A. Colmotores, poniendo en marcha la construcción de la primera planta ensambladora de vehículos, la cual fue inaugurada en 1962. (Diario Portafolio, 2019)

En la actualidad, la industria automotriz se encuentra compuesta por tres grandes líneas: ensamble de vehículos, ensamble de motocicletas y producción de autopartes (Andi, 2020a). Las empresas que se encuentran operando de manera controlada y siguiendo los estándares de calidad son:

Ensamble de vehículos

- General Motors Colmotores
- Sociedad de Fabricación de Automotores - SOFASA
- Hino Motors Manufacturing S.A.
- Fotón
- Carrocerías Non Plus Ultra.
- Compañía de Autoensamble Nissan.
- Navistrans S.A.
- Daimler.

Ensamble de motocicletas

- Autotecnica Colombiana S.A.S. – AUTEKO
- Auteco Mobility
- AKT
- INCOLMOTOS – YAMAHA
- SUZUKI

- FANALCA – HONDA
- HERO MOTORS

En Latinoamérica, Colombia se ha consolidado como el cuarto productor de carros, pasando de comercializar 12.000 unidades distribuidas en dos países a 46.692 unidades a lo largo de 13 países y ventas del orden de USD 560 millones. Igualmente, esta industria ha demostrado solidez y constante crecimiento, durante la última década, pues pasó de tener un parque automotor de 2.414.990 unidades en 2010 a 6.266.954 en 2019. (Pinillos, 2020)

Esto sin duda alguna, ha sido motivado por las facilidades para la adquisición de vehículos, entre ellas la reducción del precio, financiación, retoma de vehículos usados, entre otras, logrando que el 21% de familias cuenten con un vehículo propio. Por otra parte, y pese al constante crecimiento de esta industria, se observa que aún no se ha abarcado un gran porcentaje del mercado, ya que de acuerdo con Investing Colombia de cada 1.000 habitantes solamente 81 de ellos cuentan con vehículo familiar o de turismo, cifra que se encuentran por debajo de otros países como Chile donde por la misma cantidad de habitantes 204 de ellos tiene vehículo propio (Investing Colombia, 2020)

Así mismo, la Cámara de la Industria Automotriz (2021) proyecta que para 2032 este sector se consolide como líder de exportaciones tanto de vehículos como de autopartes, obteniendo ingresos del orden de USD 5.000 millones.

3.1 Sector de Autopartes en Colombia

Este sector es un eslabón importante en la cadena productiva de la Industria automotriz, con una participación aproximada del 20% de la producción total por medio de los grupos económicos que ejercen actividades de fabricación y comercialización de autopartes, quienes componen el sector de las piezas y partes para vehículos son:

- Proveedores nacionales e internacionales que abastecen de piezas a fabricantes, ensambladores y distribuidores.

- Empresas fabricantes de piezas que suministran tanto a ensambladores como distribuidores.
- Compañías ensambladoras de vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas.
- Las sociedades distribuidoras, cuyo objeto social es la comercialización de autopartes.
- Las transportadoras de mercancías, que movilizan las piezas entre cada uno de los grupos anteriormente señalados.

Desde la llegada del automóvil a Colombia el sector de autopartes ha tenido grandes avances, la necesidad en el mercado de tener las partes del vehículo para fortalecer operaciones que les permitieran realizar ensambles nacionales de vehículos, hicieron que este sector se empezará a constituir en la década de los 70 fortalecido con la creación de las primeras empresas dedicadas a este mercado General Motors Colmotores y después las empresas Mazda y Sofasa. (Cortés & Gantiva, 2018); (Andi, 2020b)

Para los años 80 tuvo un crecimiento importante ya que el sector se puso a la vanguardia y generó nuevas técnicas en el proceso de fabricación, nuevas herramientas y técnicas de reparación, teniendo en cuenta los estándares internacionales y permitiendo que los procesos sean más cortos y económicos. Actualmente sigue en un proceso continuo de mejora, para ser competitivos en el mercado con las diferentes opciones que se pueden encontrar en el mercado como lo son las autopartes importadas y las chinas que, aunque son más económicas su calidad no tiene buenas referencias. Es por esto, que el sector ha modernizado su maquinaria, sistemas computarizados y adquisición de equipos robotizados para optimizar tiempos de fabricación, mejorando los materiales utilizados para la fabricación de las autopartes, logrando tener los más altos estándares de calidad. (Andi, 2020b)

Colombia se sigue posicionando como una ventana exportadora de fabricantes de autopartes y piezas de vehículos. Para el 2019 las exportaciones de autopartes ascendieron a USD 328 millones, donde sus principales productos fueron las baterías, neumáticos y los vidrios de seguridad. Así mismo, se destacan las empresas fabricantes de autopartes por su gran potencial para proveer sus productos a la industria automotriz, con productos de alta calidad, certificados con la norma IATF 16946. (Andi, 2020b)

Es de destacar que entre el año 2016 y 2018 en Colombia se registran alrededor de 125 mil graduados en estudios relacionados con la industria automotriz, específicamente a nivel profesional y técnico.

Según encuesta mensual de comercio EMC realizada por el DANE el sector de autopartes identificado con código CIIU 4530 que corresponde a la actividad económica denominada “Partes, piezas (Autopartes) y accesorios (lujo) para vehículos automotores”, presentó variación en ventas para el cierre de diciembre de 2019 del orden de 109,4 (DANE, 2021). Durante el año 2020, y como consecuencia de la emergencia sanitaria originada por la pandemia COVID 19, las ventas decrecieron significativamente, tanto así que para el mes de abril las ventas generadas presentaron un índice de 36,1 a nivel nacional. (Cepal, 2021)

Para el año 2021 se observa una reactivación del mercado, incluso las ventas han mejorado significativamente con respecto al año inmediatamente anterior, ya que para el cierre del mes de Julio las ventas ascendieron 130,06 en su índice. (DANE, 2021)

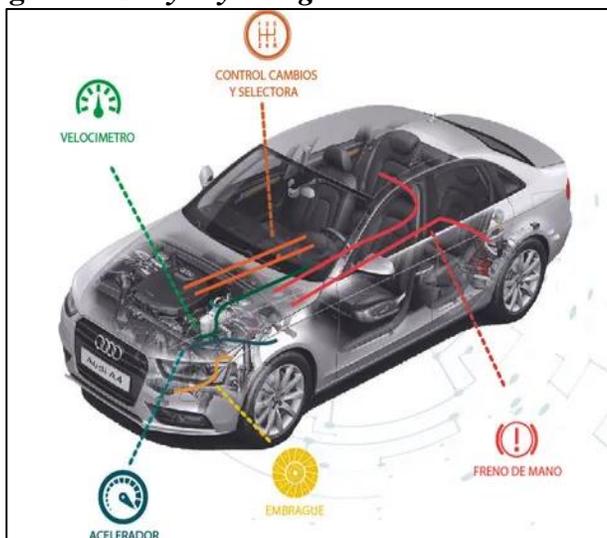
3.2 La Guaya

La guaya es un cable de acero trenzado, cuyo grosor y accesorios (cauchos, empaques, terminales, tubos, etc.) varían dependiendo de su destinación, tipo y marca de vehículo, así mismo, debe estar cubierta por una película invisible y un lubricante que se encargará de proteger los hilos de acero de la fricción y otorgar la suavidad necesaria para su fácil deslizamiento. Es una de las autopartes más indispensables, ya que funciona como cable de control y enlace entre algunas de las partes del vehículo y aportan a su correcto funcionamiento. (Guayalres, 2021). Algunas de las guayas que se utilizan en los automóviles son:

- Embrague
- Freno de parqueo
- Sobremarcha (carros automáticos). Es el que hace los cambios.
- Velocímetro
- Apertura de Capot

- Control y Selectores de caja de cambios
- Choke (carros viejos)
- Apagador
- Apertura tapa de baúl
- Compuerta
- Apertura chapa
- Apertura tapa de combustible
- Liberador de freno
- Acelerador
- Sillas.

Figura 1. Guayas y mangueras de clase mundial



Nota: Obtenido de Guayalres (2021, p.2)

3.2.1 Algunos tipos de guaya

Figura 2. Algunos tipos de guaya



Nota: Obtenido de Grupo Navcar (2020,p.1)

En la figura 2 se observa de izquierda a derecha la guaya control y selector cambios, la guaya de embrague y la guaya de freno de parqueo

Cada guaya tiene una determinada vida útil que no solo impacta al producto per se, sino a la durabilidad del vehículo y la seguridad de sus pasajeros, ya que el desgaste de ésta puede influir en una serie de incidentes que podrían desencadenar en un accidente. Por ello, es importante realizar los respectivos mantenimientos, compra e instalación en empresas especializadas en este servicio.

3.2.2 Partes de la Guaya

Figura 3. Partes de la Guaya



Nota: Obtenido de Guayalres (2021, p.2)

3.2.3 Accesorios de la guaya

Figura 4. Accesorios de la guaya



Nota: Obtenido de Guayalres (2021, p.2)

4. Marco Teórico

4.1 Planeación estratégica

Para Andrews (1987) “estrategia organizacional” es:

El patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucra la organización; asimismo, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés. (p.56)

Si bien, aquí se define el concepto de estrategia organizacional, se evidencia como esto desencadena en el plan estratégico, ya que allí se involucran a cada una de las partes interesadas de la organización.

Ahora bien, se han identificado diversas definiciones y teorías con relación a la manera más adecuada de llevar a cabo una planeación estratégica, entre ellas se puede encontrar las siguientes:

- El proceso de dirección estratégica según Garrido (2018) citando a David (2003) se define como

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (p.45).

Bajo este concepto David (2003), presenta 3 etapas para desarrollar el proceso, el cual se verá expuesto a variaciones debido a factores internos y externos:

1) **La formulación de la estrategia:** inicia con la creación de la misión y visión; identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; generación de objetivos con un horizonte a largo plazo; creación de estrategias y la ejecución de dichas estrategias.

2) **La implantación de la estrategia:** requiere la creación de objetivos anuales, diseño de políticas para su cumplimiento, participación de los empleados y destinación de recursos para el cumplimiento de las estrategias formuladas.

3) **La evaluación de la estrategia:** contemplada como la etapa final del proceso de dirección estratégica, para la cual es necesario desarrollar tres actividades fundamentales; revisión de los factores externos e internos que se relacionan con las estrategias definidas, la medición de las estrategias, y finalmente, la toma de medidas correctivas.

Así mismo, el autor plantea la necesidad de llevar a cabo auditorías internas y externas, mediante las cuales es necesaria la participación del nivel directivo como del operativo a fin de poder abordar los diferentes aspectos y factores que intervienen en la empresa.

4.1.1 Modelo de planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer: Basado en la previsión del futuro.

Goodstein et al. (1998) plantean un modelo de planeación estratégica que toma como base el proceso mediante el cual los miembros de una organización prevén el futuro y desarrollan todos los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. El modelo planteado por los autores expone la necesidad de la interacción y sinergia que deben tener los diferentes actores dentro de la compañía en la fase de planeación, es decir plantea la creación de grupos de trabajos que deben estar conformados tanto como por los directivos como un grupo representativo de trabajadores de la compañía para que aporten en el proceso de toma de decisiones como en la evaluación de la respuesta a esta toma de decisiones.

Los autores basan su planteamiento en las experiencias obtenidas durante diez años de implementación de su modelo en 60 empresas importantes de los Estados Unidos, complementando éstas con los aportes de expertos en Planificación Estratégica como Wayne Widdis, Jack Knight y Bruce Dunn. En este modelo se plantean las siguientes fases:

- 1) **Planeación para planear:** En esta fase se identifican los miembros del equipo, compromisos, conocimiento del entorno, identificación del modelo y procesos a utilizar
- 2) **Búsqueda de valores:** Esta fase tiene como finalidad identificar y comparar los valores individuales, acuerdo de valores compartidos y comprensión de la cultura organizacional.
- 3) **Formulación de la misión:** En esta fase se identifica el producto, servicio o función de la compañía, el mercado objetivo, la razón para existir, el propósito que tiene la compañía, se determina la misión, se identifican las ventajas y desventajas competitivas.
- 4) **Diseño de la estrategia del negocio:** Identificación del perfil de la organización, principales líneas del negocio, determinaciones de acciones estratégicas y de cultura que se necesita para lograr la misión
- 5) **Auditoría del desempeño:** Permite realizar seguimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas externas (DOFA).
- 6) **Análisis de Brechas:** Desarrollo de estrategias para cerrar las brechas generadas.
- 7) **Integración de los planes de acción:** Planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios nuevas y existentes en la organización, para luego integrarlas en un todo coherente
- 8) **Planeación de contingencias:** La planeación de contingencias se desarrolla en base a dos posibilidades probables amenazas o posibles oportunidades

9) **Implementación:** Implica la iniciación de varios planes, plan de comunicación, controles gerenciales y programas de remuneración que apoyen el plan estratégico, herramientas y entrenamientos.

4.1.2 Modelo de Sistema Gerencial Estratégico - El Balanced Scorecard (BSC)

Este modelo fue desarrollado por los profesores y economistas norteamericanos David Norton y Robert Kaplan a principios de los años 90, surgió como una necesidad de ampliar el panorama que se tenía de la empresa, el cual se limitaba a la parte financiera, que, si bien históricamente ha sido un pilar fundamental, no se reconocían una serie de factores internos y externos. Su principal objetivo consiste en convertir la estrategia de una empresa en un plan de acción, que no solo contemple los datos históricos y se base en el presente, sino que además se proyecte una visión estratégica a largo plazo que le permita a las compañías tomar mejores decisiones a corto, mediano y largo plazo. (Kaplan & Norton, 2005)

Así mismo, este modelo permite evaluar a la compañía en todos los aspectos que son relevantes para su sostenimiento y crecimiento, además, facilita la medición, seguimiento y supervisión de las estrategias que se han trazado a través del reconocimiento de sus cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento:

Financiera: Se trazan los objetivos en este frente basados en la creación de valor para los accionistas, mediante mayores márgenes de rendimiento. (Kaplan & Norton, 1993). En esta perspectiva el principal enfoque es crear valor para los accionistas medibles por medio de indicadores que les permite tener conocimiento del comportamiento operativo, crecimiento y de qué manera está siendo sostenible la compañía.

Esta perspectiva es el vínculo final de los objetivos estratégicos que se unen para lograr una meta final que es la de generar utilidad. Por lo general en esta perspectiva se incluyen objetivos específicos como son el incremento de ventas, mejorar las utilidades, optimización de costos, entre otros. Para la medición de estos comportamientos los indicadores más utilizados son: Indicador de Liquidez, Rotaciones, Márgenes, EBITDA, EVA.

Esta perspectiva es importante ya que para toda compañía es crucial que los accionistas cuenten con información clara, precisa y actualizada sobre el comportamiento financiero de la compañía y de igual manera puede realizar seguimiento al cumpliendo de las metas estratégicas establecidas para que la empresa sea rentable. (Kaplan & Norton, 1993)

Clientes: Identificación y evaluación del nicho de mercado con el fin de construir una propuesta de valor y de esta manera aumentar la percepción y reputación que tienen de la compañía. (Kaplan & Norton, 1993)

En esta perspectiva lo que se busca es conocer las necesidades de los clientes para establecer las mejores opciones que permita suplir estas necesidades, buscar opciones que permitan garantizar que el cliente continúe con la compañía y de igual manera la búsqueda de nuevos clientes que permitan generar nuevos ingresos que generen rentabilidad. Aquí además se puede utilizar indicadores como niveles de satisfacción al cliente, participación del mercado, cantidad de quejas, pedidos devueltos. (Kaplan & Norton, 1993)

Esta perspectiva es parte esencial de la estrategia organizacional, ya que el conocimiento de los clientes le permitirá a la compañía una visión más clara de la percepción que tienen los clientes de los servicios que se prestan, las expectativas que tienen a futuro y la manera como se solucionan las problemáticas que se presenten, al tener clientes satisfechos se genera fidelidad a la compañía y esto genera ingresos que permiten cumplir con las metas establecidas. (Kaplan & Norton, 1993)

Procesos Internos: Identificación de los procesos que más impactan la operación y que crean mayor valor y lograr una mejora continua de ellos. Con esto, se pretende mejorar la productividad y a su vez los resultados financieros, mediante estrategias que permitan generar ventajas competitivas. (Kaplan & Norton, 1993)

En esta perspectiva se evalúa el funcionamiento interno de los procesos que son claves en el desarrollo del objeto de la compañía para garantizar la eficiencia en sus procesos alineando las actividades de los empleados al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para lograr estos

objetivos se debe revisar los procedimientos internos de cada una de las áreas y realizar los cambios que se necesiten para alinearlos al objetivo estratégico de la compañía.

Para esta perspectiva el cuadro de mando juega un papel muy importante ya que está adecuado para el seguimiento de las operaciones de la compañía y que se ejecute basado en el modelo de negocio. Algunos de los indicadores más utilizados son: porcentaje de nuevos productos, tiempos de fabricación, devolución de productos, tiempo de respuesta al cliente, cumplimiento de garantías.

Aprendizaje y crecimiento: Aquí se integran las tres perspectivas anteriores (Financiera, Clientes, Procesos internos), y el principal objetivo es la retroalimentación como factor de generación de valor. (Kaplan & Norton, 1993)

En esta perspectiva lo que se busca son oportunidades de mejora y aprendizaje para seguir creciendo y obteniendo resultados a largo plazo, para ello se toman tres factores importantes: capital humano, los sistemas y el clima organizacional:

- Capital Humano: En este factor se debe trabajar en el conocimiento de los equipos de trabajo en su capacidad de adaptarse a nuevos retos y su nivel de aprendizaje.

- Sistemas: En este factor se evalúa las herramientas que la compañía suministra a los empleados como apoyo para el cumplimiento de sus actividades de manera efectiva

- Clima Organizacional: En este factor se evalúa cómo se sienten los empleados trabajando en la compañía, la percepción que tiene acerca de las oportunidades de crecimiento y oportunidades de cambio que ayuden a mejorar el clima organizacional

Esta perspectiva puede ser medida con indicadores como retención de talento clave, Programas de desarrollo y aprendizaje, satisfacción del personal.

Como se puede observar en cada una de las perspectivas lo que se busca con la metodología de Balanced Scorecard es la excelencia en cada uno de los procesos que conforman

la compañía para alcanzar los objetivos de la organización por medio de la planeación estratégica, permitiendo que desde los niveles más pequeños hasta los niveles más altos están involucrados en la ejecución y desarrollo de los objetivos.

Según Kaplan & Norton (1993), el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico y operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo y están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Aumentar el feedback y formación estratégica.

5. Marco Legal

El marco legal para la empresa SoloGuayas S.A.S está regulado principalmente por la siguiente normativa:

Ley 590 del 10 de julio de 2000 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas"

Ley 905 del 2 de agosto de 2004 "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones."

Ley 1314 de 2009, la cual tiene como objetivo la conformación de un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia de normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información.

Decreto 957 de 5 de junio de 2019: "Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011"

En cuanto al trabajo de investigación, se aclara que se han acatado las disposiciones y recomendaciones planteadas en la cartilla "Plagiar desvirtúa la imagen" realizada por la Universidad Piloto de Colombia. (Universidad Piloto de Colombia , 2015)

6. Metodología

Una vez analizados cada uno de los modelos relacionados en el marco teórico, el presente trabajo se basará en el modelo desarrollado por Kaplan y Norton: Balanced Scorecard (BSC). Lo anterior, debido a que este es un modelo integral que permitirá identificar y analizar las falencias y oportunidades de mejora en las cuatro perspectivas trabajadas en este modelo para la compañía SoloGuayas SAS, al utilizar esta metodología se pretende que la compañía tenga una herramienta que le permitan alinear los objetivos estratégicos.

El desarrollo del análisis a realizar se construye con base en la información suministrada por la compañía como son los estados financieros de los años 2018, 2019 y 2020; entrevistas con el gerente general, con diferentes colaboradores y también se utilizaron fuentes de información como páginas web de empresas que se desempeñan en el mismo sector económico.

Teniendo en cuenta la información cuantitativa y cualitativa recopilada y con base en los resultados, se presentan una serie de estrategias para mejorar las falencias identificadas por medio de un cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), herramienta que le permitirá a la compañía realizar el seguimiento y control de las cuatro perspectivas.

De igual manera, se trabajará de forma más detallada la perspectiva financiera a través de un diagnóstico financiero, cuyos años base serán 2018, 2019 y 2020, lo cual conlleva a conocer la situación actual de la compañía, apoyado con los indicadores más relevantes, que permita generar las alertas de los puntos álgidos donde debe trabajar la compañía para optimizar sus resultados financieros. Finalmente, se propone un esquema de plantillas de control para el manejo de presupuesto y flujo de caja.

7. Desarrollo

7.1 Recopilar y analizar información estratégica y financiera de los últimos tres años, con el fin de llevar a cabo el diagnóstico inicial.

La etapa de recolección y análisis de la información a la empresa SoloGuayas SAS, estuvo basada en fuentes cuantitativas y cualitativas, otorgadas a través de una serie de entrevistas al gerente general, personal administrativo y operativo de la empresa. A partir de dicha información y teniendo como base la metodología del Balanced ScoreCard - BSC, se procede a describir la situación actual de la empresa, desagregada en cada una de las cuatro perspectivas planteadas en la metodología.

7.1.1 Perspectiva Financiera

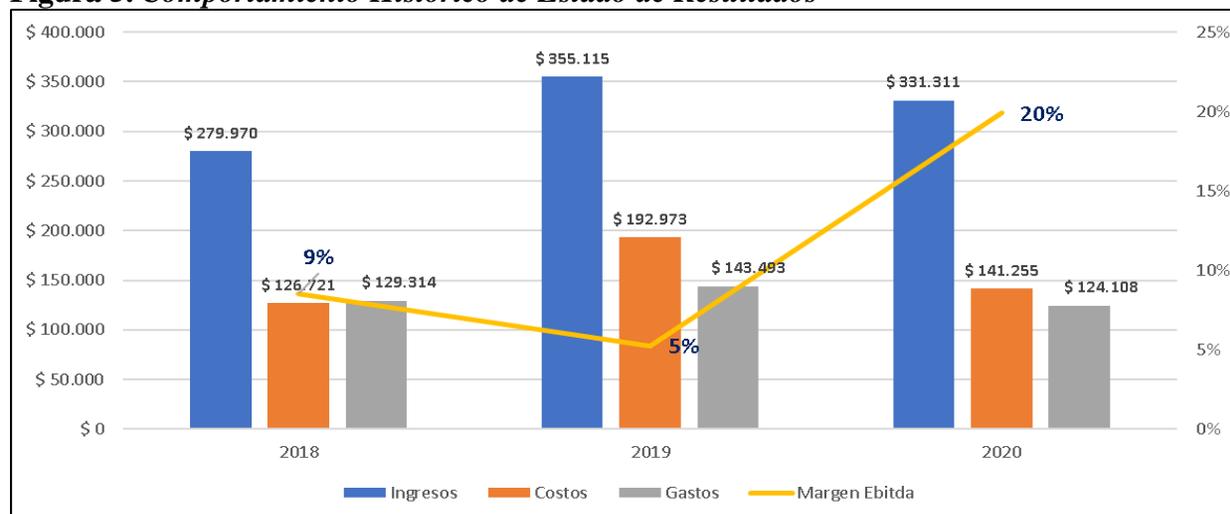
Para esta perspectiva fue fundamental el análisis de los estados financieros de los últimos tres años (2018, 2019 y 2020), ya que a partir de ellos se evidenciaron los siguientes aspectos:

- Las cuentas con mayor porcentaje de participación en el activo total corresponden a Inventarios cuyo porcentaje promedio fue de 39.7% y Propiedad planta y equipo con una participación en promedio del 42.7%.
- Para los pasivos totales las cuentas que presentaron mayor participación fueron los proveedores nacionales con un promedio del 52.3%, seguida de impuestos corrientes cuyo promedio osciló sobre el 18%.
- Tomando como base los ingresos percibidos durante 2018, se evidenció que el 2019 presentó un crecimiento del 27%. Por otra parte, se evidencia el efecto que tuvo la emergencia sanitaria generada por el Covid-19 en los resultados de la compañía durante 2020, ya que sus ventas decrecieron un 7% con respecto al año inmediatamente anterior 2019.

- Los costos sobre las ventas en promedio fueron del orden del 47.4% y esto a su vez dejó como resultado un margen bruto promedio del 53%.
- Los gastos de operación para los 3 años analizados representaron en promedio una participación sobre las ventas del 41.4% con un margen operacional promedio de 8.1%.
- En cuanto al margen EBITDA, presentó una variación significativa entre los periodos analizados, ya que para el 2018 fue del 8.5%, 2019 de 5.3% y para el 2020 incrementó al 19.9% respectivamente. La optimización de este indicador se debe, sin duda alguna, a la disminución de los costos de ventas y deja entrever que la empresa está siendo rentable en su actividad productiva.
- Finalmente, la utilidad del ejercicio para 2020 fue del orden de 11%, logrando una recuperación importante con respecto al año inmediatamente anterior (2019) del 1%.

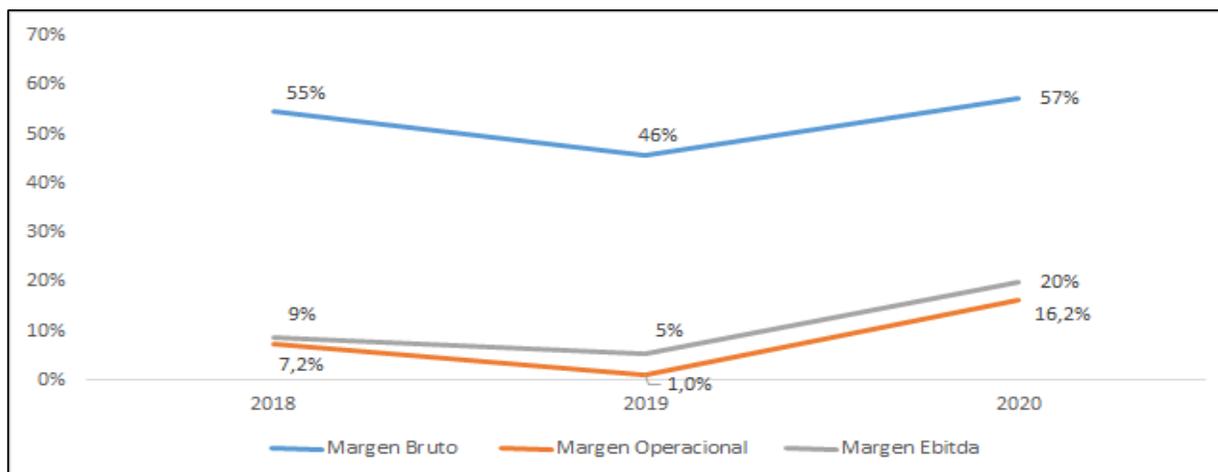
Se evidencia que los indicadores para el 2019 presentaron una disminución significativa, debido a la primera importación de materia prima realizada y a la compra de un terreno. Lo cual repercute directamente sobre la utilidad de la empresa y su margen EBITDA.

Figura 5. Comportamiento Histórico de Estado de Resultados



Nota: Elaboración propia

Figura 6. Comportamiento Histórico de Márgenes



Nota: Elaboración propia

Finalmente se procedió a realizar el Peer Group de los siguientes indicadores financieros del año 2020:

Indicadores de liquidez. Se observó que su razón corriente es de 5.4%, si bien este indicador es positivo al demostrar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus pasivos de corto plazo, también indica que la empresa tiene un alto flujo de efectivo que no está siendo manejado de la manera óptima para evitar la pérdida de su poder adquisitivo. Así mismo, en la prueba ácida se observó que los inventarios están representando más del 30% del activo de la empresa.

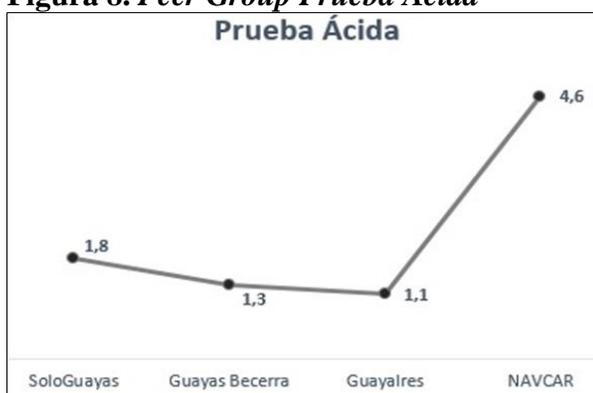
Así mismo, se evidenció que SoloGuayas y NAVCAR presentan un comportamiento similar su razón corriente, sin embargo, al analizarlo frente al indicador de prueba ácida se observó que los inventarios para SoloGuayas tienen una mayor participación en el activo de la empresa, situación que no ocurre en NAVCAR.

Figura 7. Peer Group Razón Corriente



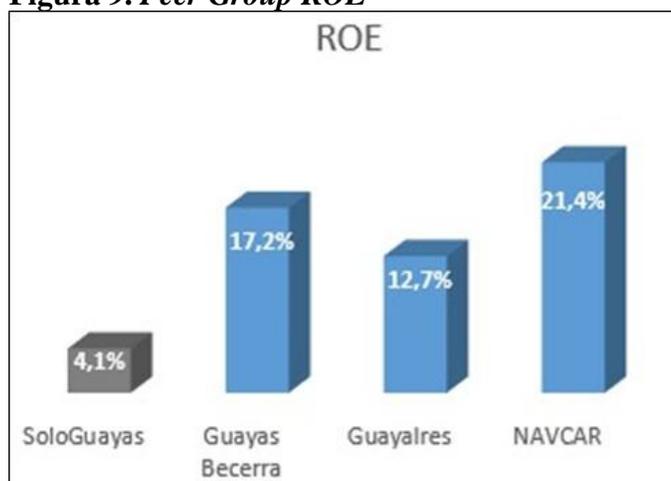
Nota: Elaboración propia

Figura 8. Peer Group Prueba Ácida

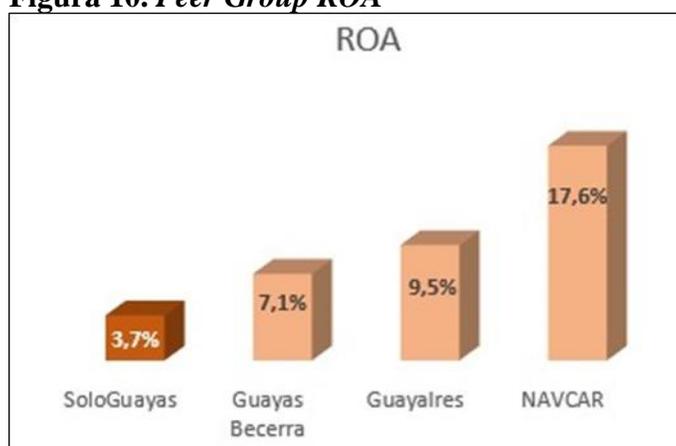


Nota: Elaboración propia

Indicadores de rentabilidad. La rentabilidad de los activos ROA de la empresa para el año 2020 fue de 3.7%, y la rentabilidad que obtuvieron sus socios para el mismo periodo ROE fue del 4.1%, analizando el Peer Group, se identificó que NAVCAR presenta un comportamiento similar al de SoloGuayas. Si bien estos indicadores no representan el mismo porcentaje, éste es muy cercano, esto indica que la empresa se está financiando en gran porcentaje con capital social y no con deuda externa. Adicionalmente, demuestra la capacidad que tiene la empresa para generar rentabilidad a partir de su actividad económica.

Figura 9. Peer Group ROE

Nota: Elaboración propia

Figura 10. Peer Group ROA

Nota: Elaboración propia

Indicadores de eficiencia. En relación con la rotación de inventarios se evidenció que su ciclo de rotación es bastante lento, ya que se están tardando en promedio 2 años y cinco meses en realizar la conversión de inventarios (923 días, 0.33 veces).

Con base en la información recopilada y analizada, y teniendo en cuenta que los indicadores de eficiencia del SoloGuayas S.A.S están presentando ciclos ociosos, se procedió a comparar los resultados de la compañía frente a las mejores prácticas de la competencia directa, cuyos resultados se detallan a continuación:

Figura 11. Peer Group Rotación de Inventarios

Nota: Elaboración propia

En cuanto a la rotación de cartera, se observó que la empresa está recaudando su cartera cada 144 días (2.5 veces) y está pagando a sus proveedores a 103 días (4.5 veces), esto sin duda alguna deja ver cómo la empresa no está teniendo un manejo eficiente de estos indicadores.

Figura 12 Comparativo

GAP - Cartera Guayas Becerra	2020	Proveedores y CXP GuayalRes	2020
Clientes	1.034.665	Proveedores y CXP	275.591
Ventas	6.192.122	Costos de ventas	3.064.194
Rotación de cartera en veces	6,61	Rotación de Proveedores en veces	11,91

Nota: Elaboración propia

Con respecto a la información anteriormente detallada se puede concluir que la empresa debe mejorar sus indicadores de eficiencia, para lograr una mayor eficacia en el manejo de estos y maximizar las utilidades del ejercicio.

Finalmente, se evidenció que la empresa no tiene una estrategia de planeación financiera, ya que no se maneja un presupuesto de ingresos y gastos, sino que éste se desarrolla de manera informal por parte del Gerente, quién gracias a su amplia experiencia conoce las necesidades de la empresa; sin embargo, no puede ejercer ningún tipo de control por falta de una herramienta tecnológica que se lo permita. Por otra parte, el manejo del flujo de caja se ve relegado al colaborador que se encuentre en turno, principalmente el gerente, en su ausencia el jefe administrativo y financiero o en su defecto el operario más antiguo de la empresa, esto genera deficiencias en el manejo de los recursos, y por qué no, riesgo de desvío de recursos.

7.1.2 Perspectiva del Cliente

Mediante las diferentes entrevistas realizadas, se evidenció que para la empresa su eje fundamental es el cliente, por lo que procuran brindar una excelente atención. Sin embargo, no tienen identificado el grado de satisfacción frente a sus productos y servicios, tampoco se han establecido precios estándar, sino que éstos se encuentran sujetos al criterio del superior de turno, así mismo, no se cuenta con un historial de clientes, ni estrategias para la consecución de nuevos.

Igualmente, es importante recalcar que a la fecha no se han establecido bases de datos con el histórico de sus clientes, encuestas de satisfacción, estrategias de retención, fidelización y captación de clientes, lo cual dificulta la identificación y caracterización de sus consumidores.

7.1.3 Perspectiva - Procesos Internos

Se evidenció que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, no se realiza una planeación estratégica a corto, mediano ni largo plazo, lo cual dificulta la claridad y viabilidad del horizonte a seguir, esto sumado a la carencia de misión, visión y organigrama de la compañía. En cuanto a los roles y procesos, no existen manuales de funciones o procedimientos sobre las actividades que se realizan, de manera que el conocimiento se está quedando centralizado en las personas, lo cual genera deficiencias en la transferencia de este.

Así mismo, se observó que la empresa no cuenta con una herramienta de seguimiento y control de sus procesos y actividades en general, lo cual repercute en carencias en la gestión óptima y oportuna de sus áreas más álgidas, por ejemplo, el manejo de inventarios, el cual está presentando un ciclo ocioso, ocasionando que se acumule el stock y este puede terminar convirtiéndose en mercancía obsoleta y generación de sobrecostos.

7.1.4 Perspectiva - Aprendizaje y Crecimiento

Al observar las capacidades y competencias de los colaboradores, se identificó que, si bien se cuenta con un conocimiento empírico, éste no ha sido validado ni potencializado a través

del reconocimiento o certificación. Lo anterior, dificulta la implementación de mejores prácticas en cada uno de los procesos de la empresa, así como la capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado.

Por otra parte, es importante destacar que, si bien no se cuenta con un plan de capacitaciones externo, la compañía se encarga de capacitar a los colaboradores para realizar las actividades técnicas necesarias y realizan el respectivo acompañamiento, supervisión y control para garantizar la óptima prestación del servicio.

Igualmente, se evidenció que los colaboradores desconocen la importancia que tiene su trabajo para la operación de la compañía, esto, sin duda alguna se debe a la falta de socialización de la estrategia de la empresa y cómo desde cada uno de sus roles aportan para el cumplimiento de la misma.

En cuanto a los recursos tecnológicos, la empresa cuenta con un software contable y un computador con office, el cual es utilizado únicamente por la encargada de la parte administrativa y financiera.

7.2 Plantear propuesta de planeación a 5 años para la sostenibilidad de la empresa por medio de la herramienta del BSC

Es importante resaltar que la presente propuesta se ha realizado de la manera más sencilla posible y adaptándose a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta que para los directivos este es un tema totalmente nuevo, por lo cual es necesario que se aborde de una manera comprensible y que facilite su implementación. Así mismo, es importante demostrar que esto no es una carga operativa más, sino que, por el contrario, a partir de su adecuada implementación y seguimiento, contribuirá a la generación de valor de la compañía.

Una vez dicho lo anterior, a continuación, se describen cada una de las etapas fundamentales para la implementación de la propuesta de planeación estratégica a cinco años, la cual está basada en la metodología del Balanced Scorecard - BSC, Cuadro de Mando Integral:

- Análisis interno y externo de la organización a través de la herramienta matriz DOFA
- Diseño del mapa estratégico.
- Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard - BSC.

7.2.1 Análisis interno y externo de la organización a través de la herramienta matriz DOFA

A partir del diagnóstico expuesto en el capítulo anterior, se procedió a construir la herramienta matriz DOFA, con los aspectos más relevantes para la compañía, cuyo enfoque se basó en las cuatro perspectivas de la metodología del Balanced ScoreCard - BSC.

Tabla 1. DOFA

	Fortalezas	Debilidades
DOFA	La empresa presenta un grado de endeudamiento mínimo y sus indicadores financieros demuestran la capacidad de cumplimiento de sus obligaciones, así como la rentabilidad de su actividad económica.	No se cuenta con planeación estratégica, lo cual ha dificultado la eficiencia de sus procesos, así como el control, seguimiento y medición de las diferentes actividades que se desarrollan al interior de la empresa.
	SoloGuayas SAS es una empresa con una trayectoria de más de 10 años en el mercado, lo cual ha permitido contar con un amplio reconocimiento en el sector en el que se desempeña.	No existe planeación financiera, por lo tanto el manejo del presupuesto de ingresos y gastos y el flujo de caja se encuentra disperso entre las diferentes personas que administran los recursos.
	La empresa se adapta a las necesidades del cliente lo que les permite tener servicios y productos con ventajas competitivas.	No se cuenta con plan de capacitaciones que permita la formación y actualización de competencias del personal.
Oportunidades	FO	DO
Alianzas con diferentes agentes del sector público, como empresas, talleres de mecánica, etc.	Garantizar una mayor efectividad en la gestión de recursos.	Determinar el grado de satisfacción de los clientes
Incurción en nuevas líneas de negocio (diversificación) y apertura de nuevas sedes.		
Caracterización e identificación de potenciales clientes y retención de clientes actuales		
Inversión en tecnología para la optimización de procesos (inventarios).		
Amenazas	FA	DA
La competencia cuenta con estructura organizacional más sólida, con certificaciones de calidad de sus procesos y productos y personal certificado.	Asegurar la puesta en marcha del esquema de planeación estratégica	Contar con un equipo humano idóneo para la prestación del servicio
La competencia cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios.		

Nota: Elaboración propia

Una vez identificados los aspectos más relevantes de la compañía, se procedió con el desglose de la estrategia de la empresa, desde la creación de la misión, visión, valores, y plan de acción, de la siguiente manera:

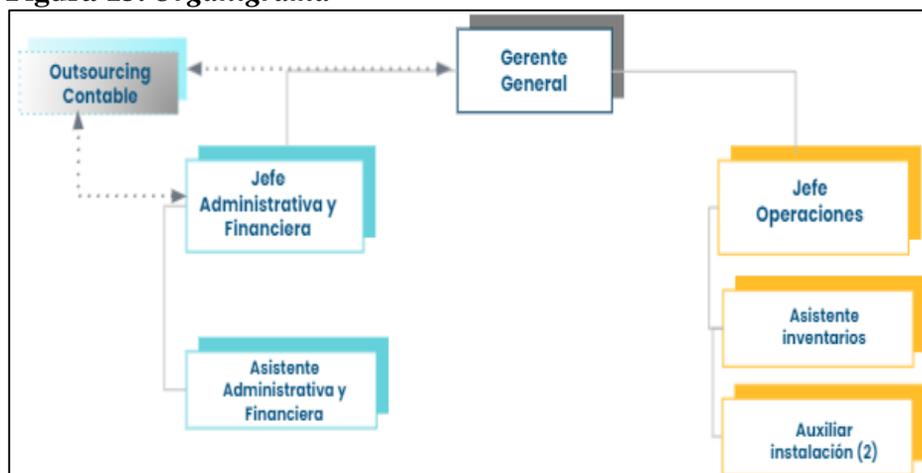
Tabla 2.
Ruta estratégica

Ruta estratégica	
Misión La razón por la cual existimos	Ser la empresa especializada en el ensamble, distribución, comercialización e instalación de guayas de alta calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes basados en un excelente servicio, confiabilidad y seguridad en cada uno de los productos y servicios prestados.
Visión Lo que queremos ser	Para el 2026 nos convertiremos en la empresa líder en el ensamble, distribución, comercialización e instalación de guayas del sur de Bogotá y sus alrededores, expandiendo nuestro servicio de alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
Valores Lo que es importante para nosotros	Servicio, Honestidad, Respeto, Compromiso y Responsabilidad.
Mapa Estratégico	Mapa de objetivos estratégicos
Balanced Scorecard - BSC Cuadro de mando integral	Objetivos estratégicos + Indicadores + metas: <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva financiera • Perspectiva del cliente • Perspectiva de procesos internos • Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Matriz de Plan de Acción Lo que necesitamos hacer + iniciativas	Iniciativas para cumplir con los objetivos estratégicos
Resultados Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes satisfechos. • Empresa sostenible y rentable • Socios satisfechos.

Nota: Elaboración propia

Igualmente, se creó la propuesta de organigrama para la empresa, con base en una estructura por procesos:

Figura 13. Organigrama

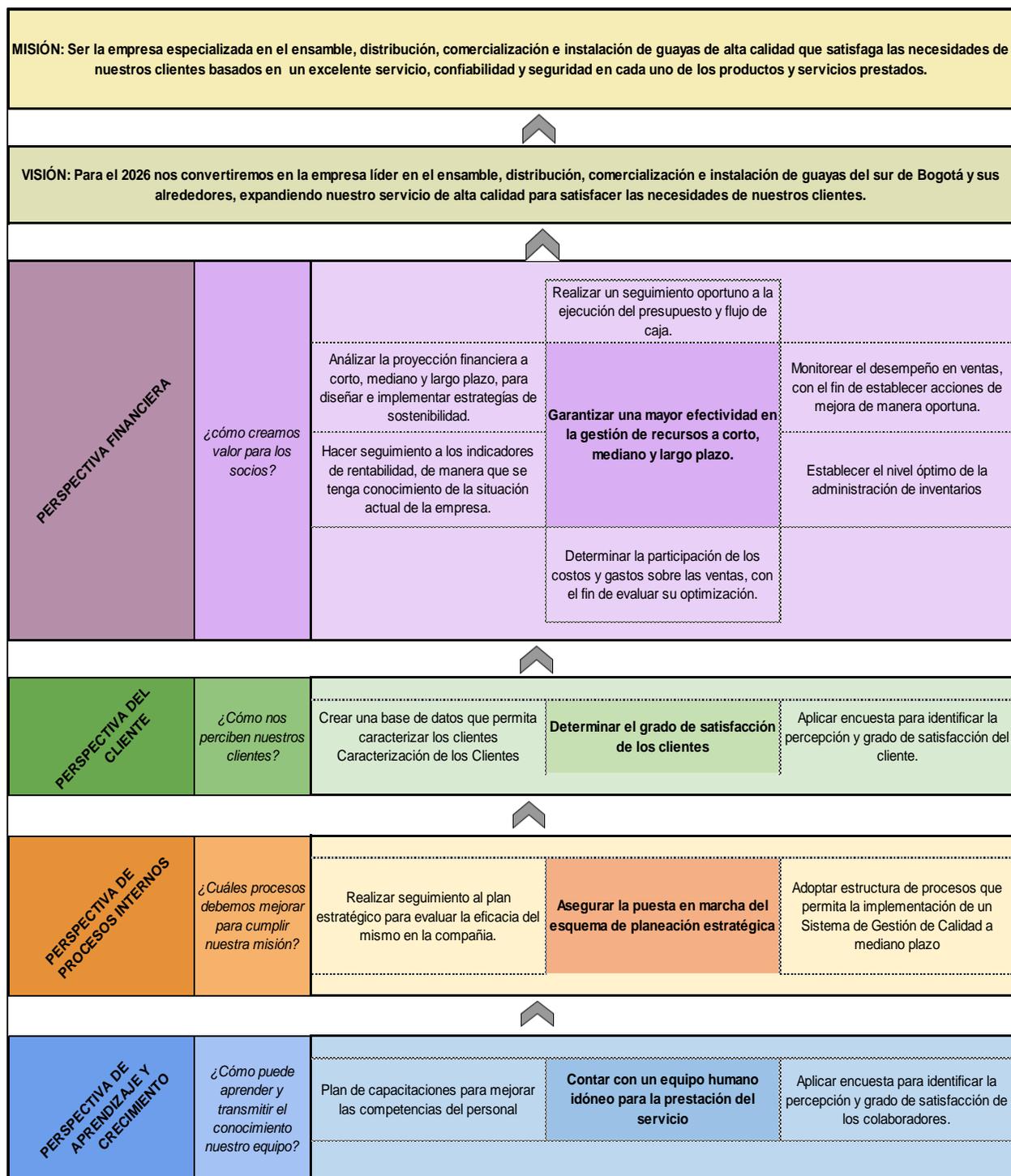


Nota: Elaboración propia

7.2.2 Diseño del mapa estratégico

Durante el desarrollo de esta etapa, se identificaron las relaciones que tiene cada uno de los objetivos estratégicos con las perspectivas del BSC, de igual manera, se analizó cómo cada una de ellas aporta para el cumplimiento de la misión, visión y la estrategia de la compañía.

Figura 14. Mapa estratégico



Nota: Elaboración propia

7.2.3 Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard – BSC

Durante la etapa final se definió el plan de acción asociado a los objetivos estratégicos, así como sus respectivos indicadores, frecuencia de medición, responsable de la ejecución de cada actividad, establecimiento de metas y los semáforos de seguimiento a los resultados obtenidos. Dichos aspectos se relacionan acorde a cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard - BSC y se detallan a continuación: (Ver Anexo A).

7.2.3.1 Perspectiva financiera

Objetivo estratégico No. 1: Garantizar una mayor efectividad en la gestión de recursos.

a) Realizar un seguimiento oportuno a la ejecución del presupuesto y flujo de caja.

Para cualquier compañía que quiera lograr una administración óptima de sus ingresos y egresos, debe contar con dos herramientas indispensables: la proyección de presupuesto, la cual permite a la administración realizar seguimiento y control a los recursos presupuestados y el Flujo de caja donde estará el registro y seguimiento de los ingresos y egresos para conocer de manera inmediata la liquidez de la compañía en periodos determinados, lo cual permite anticiparse a futuros de déficit de efectivo o establecer liquidez que le permita cubrir las obligaciones. (Ver Anexo D)

Se propone a la administración realizar una proyección de presupuesto anual que le permita realizar el seguimiento a la ejecución de las ventas, costos y gastos, para lo cual se sugiere implementar la plantilla que se encuentra al presente trabajo. (Ver Anexo C)

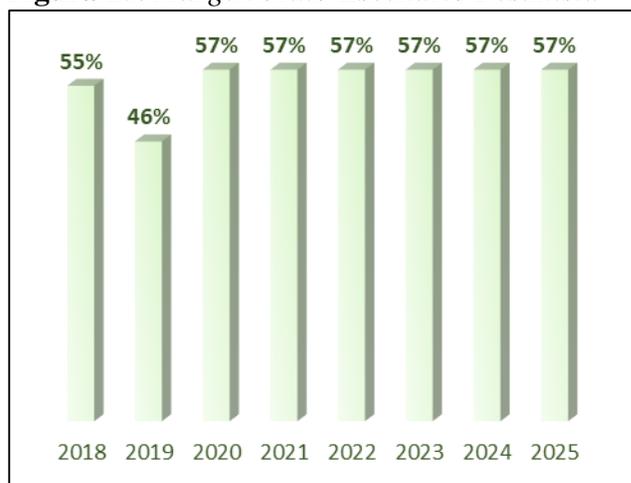
Esta actividad se realizará a través de la generación de un informe cuya periodicidad será mensual y dará cuenta del estado de la ejecución del presupuesto y su flujo de caja. Se sugiere adoptar un indicador a partir del cual se realice el respectivo seguimiento a la implementación de esta actividad, el porcentaje de aceptación del indicador es del 90% y estará a cargo de la jefe administrativa y financiera.

b) Analizar la proyección financiera a corto, mediano y largo plazo para diseñar e implementar estrategias de sostenibilidad. Dadas las actuales condiciones de la empresa y con el fin de otorgar herramientas que le permita al equipo directivo conocer el estado financiero de la empresa y sus posibles resultados a corto, mediano y largo plazo, se propone un modelo financiero (Ver Anexo B), mediante el cual la empresa pueda proyectar las diferentes estrategias que quieran desarrollar. Igualmente, se plantean 3 escenarios; pesimista, moderado y optimista, con el fin de conocer los posibles resultados de acuerdo con su comportamiento en ventas de los últimos 4 años, los cuales se desarrollan a continuación:

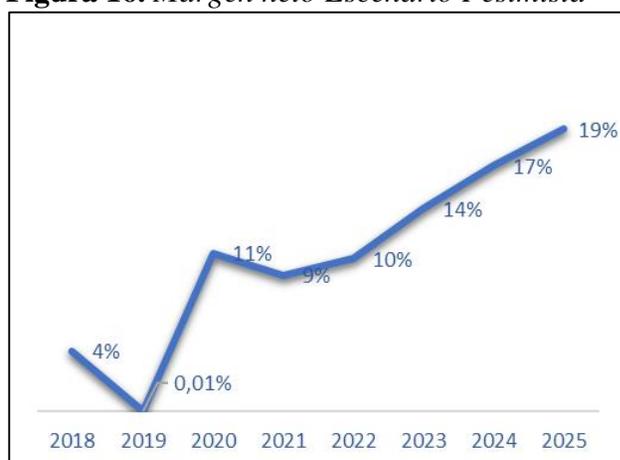
Escenario pesimista. Para este escenario el modelo presenta un crecimiento en ventas del 20% que corresponde al menor crecimiento que ha tenido la empresa durante los últimos 3 años, los costos de ventas tienen una participación del 42.6% sobre las ventas obteniendo un margen bruto promedio durante los 5 años de 57%. El margen EBITDA mantiene un porcentaje promedio de 21%.

En este escenario pesimista, los indicadores se mantienen constantes. Si la compañía sigue presentando este mismo comportamiento, se evidencia en el flujo de caja una necesidad importante de caja durante los tres primeros años, la cual no se está cubriendo con la actividad propia de la compañía y donde se requiere apalancamiento con obligación financiera para poder cubrir las necesidades de caja.

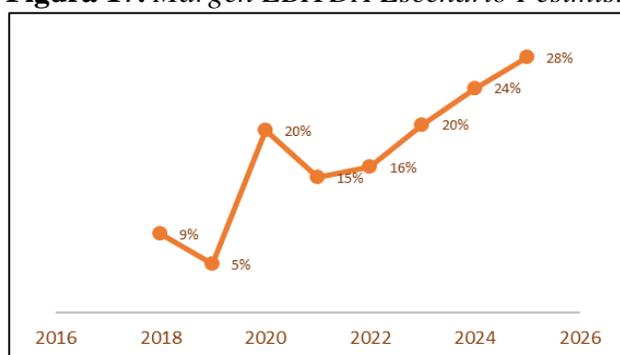
Figura 15. Margen bruto Escenario Pesimista



Nota: Elaboración propia

Figura 16. Margen neto Escenario Pesimista

Nota: Elaboración propia

Figura 17. Margen EBITDA Escenario Pesimista

Nota: Elaboración propia

Escenario moderado. Para este escenario se proyecta un crecimiento en ventas porcentual del 27%, que corresponde a mantener el mismo porcentaje de crecimiento en ventas que ha tenido la compañía en el último año. De igual manera se proyectó que el costo de ventas tuviera una participación del 42.6% obteniendo un margen bruto promedio del 57% durante los 5 años proyectados. su Margen EBITDA tiene un mejoramiento logrando que para el cierre del año 2027 cierre en un 32%.

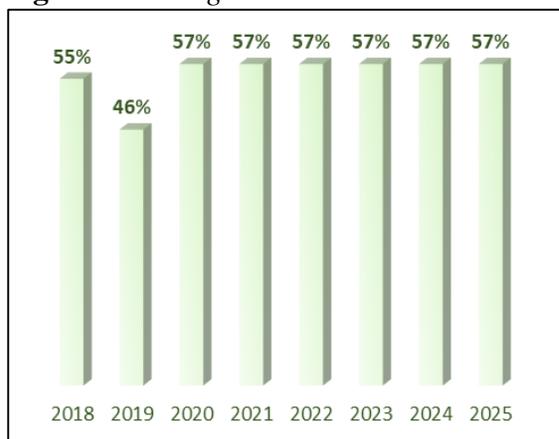
En este escenario moderado, los indicadores presentan un mejoramiento conservador. En este escenario se busca optimizar la cuenta de Inventarios que se encuentra en una rotación de 0.33 veces de una manera conservadora, logrando que para los 5 años se mantenga una rotación

de 0.64 veces, esto va a permitir a la compañía mejorar eficiencia en su rotación y generar una rentabilidad más positiva reflejada en el margen EBITDA que tiene un crecimiento promedio de 3% durante los 5 años, logrando un EBITDA promedio de 24%.

El flujo de caja muestra una necesidad de efectivo durante los 5 años, la cual sugerimos sea cubierta por medio de una obligación financiera por valor de \$ 150.000.000 ya que los márgenes presentados en EBITDA son positivos para la compañía.

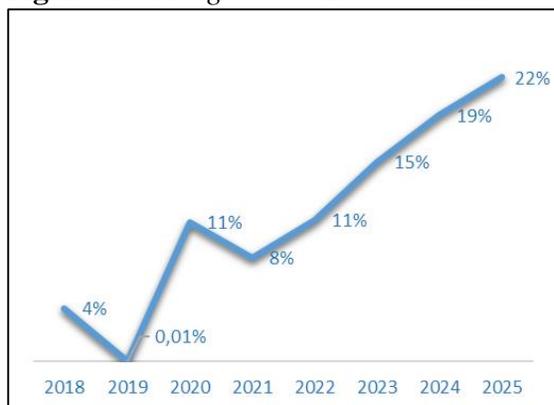
De igual manera el indicador de rotación de cartera logra tener una optimización y el indicador de proveedores también tiene una optimización positiva.

Figura 18. Margen bruto Escenario Moderado



Nota: Elaboración propia

Figura 19. Margen neto Escenario Moderado



Nota: Elaboración propia

Figura 20. Margen EBITDA Escenario Moderado

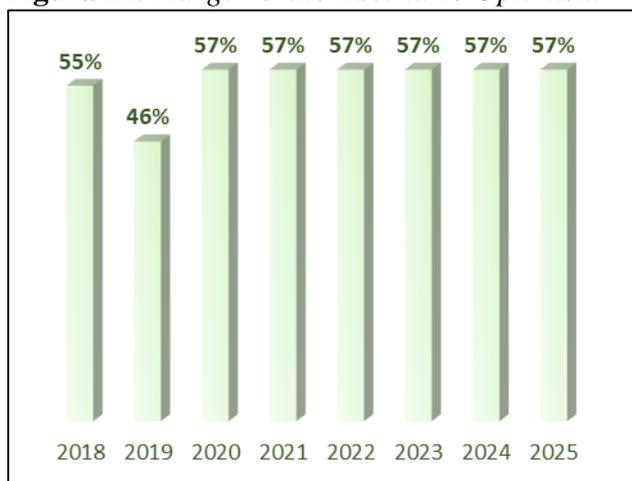
Nota: Elaboración propia

Escenario Optimista. Para este escenario se proyecta un crecimiento en ventas porcentual del 32%, que corresponde a el mejor porcentaje de crecimiento en ventas que ha tenido la compañía en los últimos 3 años. Los costos de ventas presentan una participación del 42.6% obteniendo un margen bruto promedio del 57% durante los 5 años proyectados. Su Margen EBITDA tiene un mejoramiento logrando que para el cierre del año 2025 cierre en un 35%, creciendo en promedio un 4% anual.

En este escenario optimista, los indicadores presentan un mejoramiento importante. De igual manera que en los otros escenarios buscamos optimizar la cuenta de Inventarios que se encuentra en una rotación de 0.33 veces, el objetivo en este escenario es que la rotación de inventarios para el año 5 se encuentre en 573 días que corresponde a una rotación de 0.64 veces, las rotaciones de cartera y proveedores mejoran su indicador y generar una rentabilidad más positiva reflejada en el margen EBITDA que tiene un crecimiento promedio de 4% durante los 5 años.

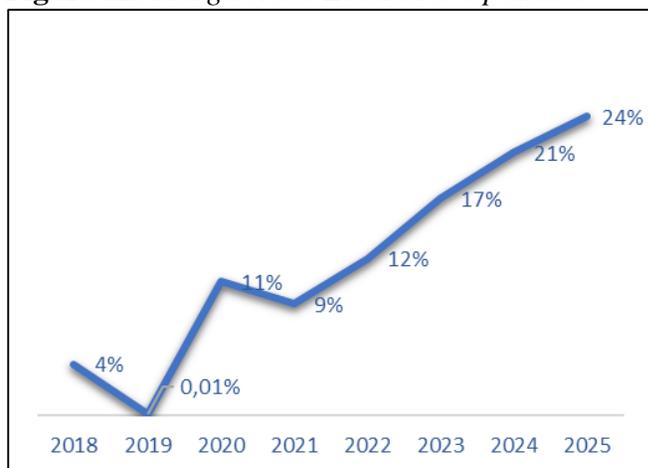
Para que la compañía logre este crecimiento, la necesidad de caja se puede cubrir con una obligación financiera por valor de \$ 150.000.000 ya que los márgenes presentados en EBITDA son positivos para la compañía

Figura 21. Margen bruto Escenario Optimista



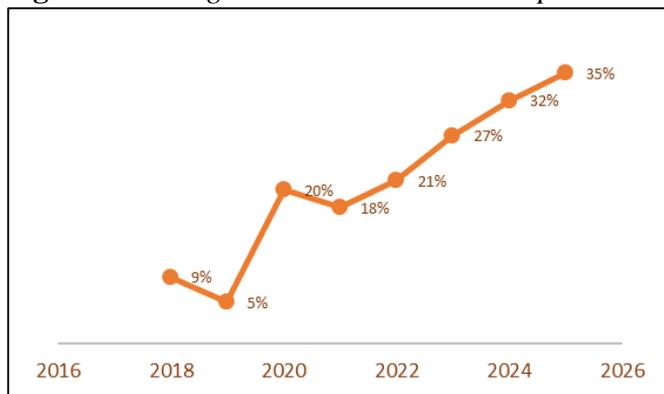
Nota: Elaboración propia

Figura 22. Margen neto Escenario Optimista



Nota: Elaboración propia

Figura 23. Margen EBITDA Escenario Optimista



Nota: Elaboración propia

c) Monitorear el desempeño en ventas, con el fin de establecer acciones de mejora de manera oportuna. Para el cumplimiento de esta actividad, se propone realizar el seguimiento mediante la implementación de dos indicadores; rotación de activos y ventas diarias promedio, esto, le permitirá al equipo directivo tener una visión global del comportamiento de las ventas de la compañía. El responsable de realizar el seguimiento de estos indicadores será el jefe Administrativo y Financiero.

El primer indicador corresponde a la rotación de activos, cuyo propósito es medir la eficiencia con la que la compañía utiliza los activos totales para generar ingreso de ventas, la fórmula de este indicador es $\text{Ventas/Activo Total}$ y su resultado se representa en el número de veces que se utilizó el activo fijo para la generación de ingresos. El resultado de este indicador para el año 2020 corresponde a 0.40 veces lo que nos indica que la rotación es bastante lenta y los activos no están siendo eficientes, su frecuencia de medición se realizará semestralmente y la meta de cumplimiento para este indicador sugerimos que sea de un 70% de cumplimiento.

El segundo indicador que permitirá realizar el seguimiento adecuado a las ventas es las ventas diarias promedio el cual nos permitirá identificar el promedio de ventas que necesitamos para cumplir con los objetivos trazados por la compañía. La fórmula de este indicador es $\text{Ventas totales / 360 días}$ su resultado nos da en pesos, para el año 2020 su resultado es de \$920.309 lo que nos indica que Sólo Guayas debe tener unas ventas mínimas diarias por este valor. Su frecuencia de medición será semestral y su meta de cumplimiento se dejó en 90%.

d) Hacer seguimiento a los indicadores de rentabilidad, de manera que se tenga conocimiento de la situación actual de la empresa. Uno de los aspectos más importantes para el crecimiento sostenible de una compañía es la rentabilidad generada, este indicador permite identificar si se está realizando las operaciones adecuadamente para lograr los beneficios esperados o por si el contrario no se está obteniendo beneficios.

Para lograr esta medición se establecieron los siguientes indicadores:

Margen Bruto: Utilidad Bruta/ Ventas totales

Este indicador nos permitirá visualizar el beneficio que tenemos después de restar el costo del servicio o producto, identificando de manera directa la viabilidad del producto o servicio.

Para el año 2020 este indicador se encuentra en 57.36%, el objetivo para este indicador es llegar a que sea el 50% con la optimización de los costos y el incremento de las ventas. Su frecuencia de medición será semestral.

Margen Operativo: Utilidad Operacional/ Ventas totales

Este indicador a diferencia del Margen Bruto si tiene en cuenta todos los costos asociados a la prestación del servicio o producción del bien y los gastos de administración y ventas.

Para el año 2020 el resultado de este indicador es de 11% el objetivo es mejorarlo a un porcentaje del 20% que se puede lograr manteniendo los gastos administrativos y optimizando los costos de operación. La medición se realizará semestralmente

ROA -Utilidad sobre Activos: Utilidad Neta / Activos totales

Este indicador mide la rentabilidad de los activos totales permitiéndonos identificar la capacidad que tienen los activos totales para producir renta de ellos mismos, para el caso de Solo guayas para el año 2020 su ROA es de 3.68%, este indicador se medirá semestralmente y el objetivo con la proyección realizada a la compañía es que sea superior a 5%.

ROE - Utilidad sobre Patrimonio: Utilidad Neta / Patrimonio

Este indicador mide la rentabilidad de los fondos propios de la empresa, identificando la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios para sus accionistas, el resultado de este indicador para el año 2020 es de 4.10%. Al compararlo con el ROA podemos identificar que tiene menos de un punto de diferencia siendo el ROE mayor, confirmando que la compañía no tiene deuda financiera, y se apalanca con recursos propios.

Este indicador se medirá de igual manera semestralmente y el objetivo es que se siga manteniendo como se encuentra y la compañía se siga financiando con fondos propios.

Margen EBITDA: EBITDA/ Ventas totales

Este indicador permite identificar la rentabilidad de la compañía antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

Para el cierre de año 2020 el margen EBITDA de SoloGuayas es del 20%, un resultado positivo para la compañía y el cual se puede mejorar teniendo en cuenta las recomendaciones dadas en la optimización del inventario de la compañía. Este indicador se revisará semestralmente y a propuesta que realizamos es mejorar este indicador en 5 puntos porcentuales acompañado de la proyección realizada a 5 años

e) Establecer el nivel óptimo de la administración de inventarios. Una vez realizado el análisis de este activo en solo Guayas se genera una alerta importante en la eficiencia de este indicador, debido a que la rotación de los inventarios es demasiado lenta haciendo que sea bastante ocioso y esté perdiendo oportunidad de generar una mejor rentabilidad.

Para realizar el seguimiento del comportamiento de este activo sugerimos los siguientes indicadores:

Razón corriente: Activo corriente / Pasivo corriente

Este indicador nos permite identificar el índice de liquidez de la compañía, es un indicador que está siendo positivo para la compañía, pero los inventarios están jugando una participación importante dentro de los activos corrientes. Para el año 2020 el resultado es 5.40 y lo que sugerimos a la administración es mantener este indicador realizando una optimización de los inventarios, la frecuencia de medición será semestral.

Prueba Ácida: Activo corriente – Inventarios/ Pasivo corriente

Como su nombre lo indica el resultado de este indicador nos permite analizar la capacidad de que tiene la compañía de cubrir sus deudas de corto plazo de una manera más rigurosa el resultado de este indicador para el año 2020 fue del 1.75, confirmando que los inventarios tienen una participación importante en los activos corrientes y que mejorar el desempeño de los inventarios es una tarea a la que Sólo Guayas debe apuntar.

Rotación inventarios: Costo de ventas / Inventarios

El indicador de rotación de inventarios nos permite identificar la eficiencia en la gestión de los inventarios para convertirse en efectivo.

Para el año 2020 Sólo Guayas tiene una rotación de 0.40 veces en el año y su competencia tiene una rotación en promedio de 2.66 veces, por lo anterior la meta propuesta para los próximos 5 años es lograr un mejoramiento en el indicador logrando obtener en el año 5 una rotación de 0.64 veces, el seguimiento se realizará semestralmente.

f) Determinar la participación de los costos y gastos sobre las ventas, con el fin de evaluar su optimización. Las compañías que buscan mejorar la rentabilidad tienen dos opciones en las que pueden trabajar para lograr este objetivo, una es incrementar las ventas y la otra es optimizar los costos y gastos de la compañía. Estas tareas se pueden complementar para lograr un equilibrio en la compañía. Con este indicador queremos dar una pauta para el seguimiento de los costos y gastos identificando el peso de este rubro sobre las ventas.

Impacto de gastos operacionales: Gastos administrativos y Ventas /Ventas

Este indicador nos permite medir la eficiencia de los gastos, hay gastos que son fijos los cuales son difíciles de disminuir, pero otros se pueden controlar generando una mejor eficiencia de ellos.

Para el año 2020 este indicador es del 37.46% el cual se puede mejorar o mantenerlo durante los próximos 5 años de la proyección realizada, la revisión de este indicador será semestralmente.

7.2.3.2 Perspectiva clientes

Objetivo estratégico No. 2: Determinar el grado de satisfacción de los clientes

a) Aplicar encuesta para identificar la percepción y grado de satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es un indicador importante de medida, ya que los clientes son el pilar del funcionamiento de la compañía, a través del conocimiento de la satisfacción del cliente la empresa podrá identificar las debilidades y fortalezas del producto o servicio que ofrece para poder actuar de manera inmediata en los cambios necesarios para fidelizarlos y atraer nuevos clientes.

Es por ello por lo que sugerimos una herramienta a Solo Guayas que le permitirá conocer el grado de satisfacción de los clientes, por medio de una encuesta de satisfacción (Anexa). Es un cuestionario corto que le permitirá conocer la opinión del cliente una vez se preste el servicio o se realice la compra del producto.

Figura 24. Formato Encuesta Clienta

Solo Guayas S.A.S.

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Para Solo guayas SAS , es importante conocer su grado de satisfacción con nuestros productos y/o servicios. Agradecemos el diligenciamiento de esta encuesta para ayudar a nuestro mejoramiento continuo. Gracias.

1. Teniendo en cuenta su experiencia completa con nuestra empresa, ¿Qué tan probable sería que nos recomendará a un amigo o colega? *

Muy probable
 Probable
 Poco Probable
 Nada Probable

2. Califique nuestros Productos o Servicios para los siguientes parámetros *

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muyinsatisfecho
Calidad del Producto	<input type="radio"/>				
Calidad de Atención	<input type="radio"/>				
Tiempo de Atención	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				

3. Por favor agregue cualquier comentario / sugerencia adicional para nosotros: *

Escriba su respuesta

Nota: Elaboración propia

La medición del indicador se realizará a través del grado de satisfacción del cliente: No. de clientes con valoración superior de 3 / No. total, de clientes encuestados tendrá que obtener un porcentaje de participación del 90%. Este indicador sugerimos que tenga una frecuencia de medición semestral.

b) Crear una base de datos que permita caracterizar los clientes. Conocer e identificar las características de los clientes permitirá que la compañía se pueda adelantar a sus necesidades y poder satisfacerlas generando que esto permita que esta herramienta sea un apoyo para el crecimiento sostenible de la compañía.

Por lo anterior inicialmente sugerimos a Solo Guayas comenzar con dos indicadores que le permitirá conocer el volumen de sus clientes nuevos y que fidelización tiene de ellos hacia los productos y servicios que ofrece.

El primer indicador le permitirá identificar los clientes nuevos que están teniendo en un periodo determinado No. clientes nuevos/ No. clientes totales

7.2.3.3 Perspectiva procesos internos

Objetivo estratégico No. 3: Asegurar la puesta en marcha de la planeación estratégica a través de la herramienta Balanced ScoreCard - BSC.

Plan de acción:

a) Realizar seguimiento al plan estratégico para evaluar la eficacia de este en la compañía. Para esta actividad se ha implementado una matriz de seguimiento al plan de acción, con el fin de que se realicen reuniones de manera semestral para hacer la respectiva revisión de cada uno de los objetivos estratégicos, sus actividades e indicadores. Dicha matriz se encuentra bajo la metodología Balanced ScoreCard - BSC por cada una de las perspectivas allí propuestas.

La efectividad de la planeación estratégica se encuentra en el oportuno seguimiento a las actividades allí propuestas, ya que a partir de allí se puede evidenciar la necesidad de reformulación o la pertinencia de objetivos, actividades e indicadores. Por lo anterior, se propone el esquema de matriz, el cual se deberá diligenciar en reuniones con el equipo directivo 2 veces al año.

b) Adoptar estructura de procesos que permita la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad a mediano plazo. Según la norma ISO 900, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Con base en esta definición y teniendo en cuenta la actividad económica y el sector en el que se desempeña la empresa objeto de estudio, se presenta la siguiente estructura de procesos. (ISO 9001, 2015).

Figura 25. Proceso estratégico



Nota: Elaboración propia

Proceso estratégico: Este proceso se encuentra en cabeza del equipo directivo y su principal propósito es establecer la estrategia a corto, mediano y largo plazo, con el fin de dar línea al proceso operativo y al proceso de apoyo. Su principal objetivo está encaminado a realizar una óptima planeación estratégica, realizar un exhaustivo seguimiento a la misma y medir sus resultados.

Proceso operativo: Este proceso está definido como el que más impacta la misión de la empresa y es uno de sus puntos más álgidos, ya que de su desempeño depende la satisfacción del cliente, motivo por el cual estará liderado por el jefe Operativo y supervisado por la Gerencia General. Su principal objetivo es dinamizar y optimizar la cadena de valor de la compañía.

Proceso de apoyo: Este proceso se encuentra caracterizado por ser el soporte para el proceso estratégico y el proceso operativo, se encarga de proveer y garantizar la disponibilidad de todos los recursos necesarios para la correcta ejecución de cada uno de ellos, motivo por el cual estará liderado por el jefe administrativo y financiero y supervisado por el Gerente General.

Igualmente, se destaca que otro de los motivos por el cual se eligió el enfoque por procesos es debido a una oportunidad de mejora para la empresa, ya que sus principales competidores cuentan con certificaciones de calidad. En este sentido, y teniendo en cuenta la

visión de la empresa, es pertinente iniciar con este tipo de estructura para facilitar la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad posteriormente.

Finalmente, esta actividad estará a cargo del gerente general, el indicador para ésta actividad es número de procesos estructurados y se realizará seguimiento de manera semestral.

7.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico No. 5: Contar con un equipo humano idóneo para la prestación del servicio

Cuando se habla de crecimiento empresarial, se debe contar con una serie de factores indispensables para llegar a este objetivo, uno de ellos es el factor humano y cómo este se encuentra preparado para asumir los retos y la visión de la compañía, para ello, las empresas deben idear estrategias que les permita potencializar las competencias de sus colaboradores.

Es por ello por lo que es tan indispensable propiciar espacios en los que los colaboradores puedan aprender nuevas técnicas de su oficio, actualizar sus conocimientos y facilitar su capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado, esto sin duda alguna fortalece su desempeño dentro de la compañía y se refleja en los resultados de cara al cliente.

Igualmente, es imperativo que la compañía pueda conocer de primera mano el grado de satisfacción del colaborador, ya que esto permitirá tomar acciones preventivas y correctivas en pro de la satisfacción de uno de sus principales capitales, el humano.

Por lo anterior, se plantea el siguiente plan de acción, con el fin de identificar aquellas oportunidades de mejora:

a) Plan de capacitaciones para mejorar las competencias del personal. Se sugiere realizar un diagnóstico para identificar cuáles son esos aspectos en los que se pueden mejorar las competencias del equipo y a partir de ello establecer un plan anual de capacitaciones.

En este sentido, se propone dar inicio con 2 capacitaciones durante el año, de manera que se identifiquen la pertinencia, efectividad y valor agregado que le genera a la compañía y a sus colaboradores la implementación de esta estrategia. Esta actividad estará en cabeza de la jefe administrativa y financiera.

b) Aplicar encuesta para identificar la percepción y grado de satisfacción de los colaboradores. Se presenta el siguiente formato de encuesta, con el fin de determinar el grado de satisfacción que tienen los colaboradores frente a aspectos como el rol desempeñado en la empresa, remuneración, ambiente laboral y liderazgo. Esto le permite al equipo directivo contar con herramientas para la toma de decisiones.

Se sugiere que la aplicación de esta encuesta se realice de manera anónima para fomentar la participación y aumentar el nivel de confianza sobre las respuestas entregadas. Esta actividad estará a cargo de la jefe administrativa y financiera y el indicador propuesto es

No. de colaboradores con valoración superior de 3 / No. total, de colaboradores encuestados.

Figura 26. Formato Encuesta de Satisfacción



Encuesta de Satisfacción

El equipo directivo de SoloGuayas S.A.S, busca tener pautas respecto a la percepción que tiene cada uno de los miembros del equipo sobre la compañía y el rol que cumple dentro de ella. Agradecemos su sinceridad en las respuesta ya que los resultados nos permitirá mejorar.

1. Queremos conocer su opinión sobre los siguientes aspectos. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente satisfecho con la remuneración que recibe por su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente satisfecho con el ambiente laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente satisfecho con el liderazgo de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Tienes alguna sugerencia para que mejoremos? *

Escriba su respuesta

Nota: Elaboración propia

8. Conclusiones

Después de analizar la información cuantitativa y cualitativa recopilada, se detallan una serie de aspectos que se han considerado como oportunidades para la compañía objeto de estudio:

- SoloGuayas SAS al ser una compañía que ha crecido empíricamente, tiene desconocimiento de las posibles herramientas con las que se puede apoyar para realizar el seguimiento y control de sus diferentes procesos, el equipo directivo no realiza planeación estratégica lo cual dificulta establecer un horizonte claro para la compañía. Es por esto, que se plantea la implementación de la herramienta Balanced ScoreCard para el desarrollo de esta actividad.
- En cuanto a su planeación financiera se evidenció que la empresa no tiene herramientas que le permitan proyectar, ejecutar y hacer seguimiento de sus ingresos y egresos. En este sentido, se planteó un esquema de presupuesto y flujo de caja mediante el cual puedan realizar dicha programación de acuerdo con las necesidades de la empresa y posteriormente realizar el respectivo seguimiento.
- El resultado del análisis de la información financiera deja en evidencia que un factor importante para el desarrollo de la actividad de la empresa son los inventarios, el análisis de este indicador muestra una deficiencia en su rotación. Por lo tanto, la empresa debe realizar un análisis para gestionar su inventario de manera eficiente, posterior a ello adoptar herramientas tecnológicas que controle y optimice el manejo de sus inventarios.
- Se evidenció que, si bien la empresa considera que los clientes son su razón de ser, no se han establecido estrategias que le permita a la compañía la retención y captación de estos. Por lo anterior, se sugiere a la empresa aplicar encuesta del grado de satisfacción, así como la implementación de una herramienta como base de datos que facilite el acercamiento a sus clientes.

- Es importante que SoloGuayas implemente planes de capacitación, mediante los cuales puedan potencializar las competencias de sus colaboradores, de manera que esto les permita mejorar su desempeño en las actividades que desarrollan para la empresa. Por esto, se propone que el equipo directivo realice un diagnóstico y a partir de ello se establezca el plan de capacitaciones para optimizar la efectividad de los colaboradores.

Finalmente, vale la pena destacar que SoloGuayas S.A.S, es una empresa con gran proyección y oportunidades de crecimiento, quienes desde su amplio conocimiento empírico han realizado un excelente trabajo y actualmente son generadores de empleo y desarrollo económico para el país.

Esperamos que este trabajo de investigación sea de utilidad para adoptar oportunidades de mejora para la empresa.

Referencias

- Andi. (2020a). *Asociación Nacional de Industriales. Industria Automotriz*.
<http://www.andi.com.co/Home/Camara/4-automotriz>.
- Andi. (2020b). *Asociación Nacional de Industriales. El sector automotor apuesta por una movilidad sostenible para el 2020*. <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15671-el-sector-automotor-apuesta-por-una-mov>.
- Andrews, K. (1987). *El concepto de estrategia corporativa*. Texas: Homewood, IL: RD Irwin.
- Cepal. (2021). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill .
- Cortés, L., & Gantiva, L. (2018). *Análisis del proceso de internacionalización de empresas del sector automotriz. Caso: General Motors - Colmotores*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- DANE. (2021). *Departamento Administrativo Nacional de estadística. Encuesta Mensual del Comercio - EMC*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Decreto 957. (2019). *Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Diario Portafolio. (2019). *Hace 120 años circuló en Medellín, el primer carro en Colombia*.
<https://www.portafolio.co/tendencias/hace-120-anos-circulo-en-medellin-el-primer-carro-en-colombia-536064>.
- Garrido, F. (2018). *Estrategas, reinventando la realidad empresarial del siglo XXI*. Chile: Andros Impresores.
- Goodstein., Nolan., & Pfeiffer. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill.
- Grupo Navcar. (2020). *Guayas Automotrices*. <https://www.cablesnavcar.com/search/3-guayas->

automotrices.

Guayalres. (2021). *Guayas*. <https://www.cablesguayalres.com/guayas>.

Investing Colombia. (2020). *Mercado automotriz*. <https://es.investing.com/markets/colombia>.

ISO 9001. (2015). *ISO 9001: El principio de gestión del enfoque basado en procesos*.

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/09/enfoque-basado-en-procesos/>.

Kaplan,R., & Norton,D. (1993). *El cuadro de Mando Integral - The balanced scorecard*. USA: Mc Graw Hill.

Ley 1314. (2009). *Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades* . Bogotá: Congreso de la República.

Ley 590. (2000). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Ley 905. (2004). *“Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”*. Bogotá: Congreso de la República.

Pinillos,V. (2020). *Aporte de la industria aut te de la industria automotriz al cr omotriz al crecimient ecimiento del sect o del sector*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Universidad Piloto de Colombia . (2015). *Plagiar desvirtua la imagen* .

<https://www.unipiloto.edu.co/descargas/publicaciones/CartillaAntiplagio.pdf>.

Anexos

Los Anexos abajo indicados son archivos adjuntos al presente documento

Anexo A. Excel con herramienta de planeación estratégica Balanced ScoreCard - BSC.

Anexo B. Excel con modelo financiero.

Anexo C. Excel con plantilla para proyección de presupuesto.

Anexo D. Excel con plantilla para proyección de flujo de caja.

Anexo E. Formato de encuesta de satisfacción de clientes.

Anexo F. Formato de registro de clientes.

Anexo G. Formato de encuesta de satisfacción de colaboradores.