

**PLAN ESTRATÉGICO PARA POTENCIAR EL IMPACTO PRODUCTIVO DE
DIXXON SAS EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA**

DANIEL MAURICIO DUARTE NIÑO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA**

2025

**Plan Estratégico para Potenciar el Impacto Productivo de DIXXON SAS en la
Economía Colombiana**

Daniel Mauricio Duarte Niño

**Trabajo de aplicación para optar por el título de maestría en gerencia de
negocios MBA**

Director

Orlando Enrique Contreras Pacheco

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA**

2025

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Justificación.....	18
1.3 Historia y antecedentes.....	21
1.4 Evolución de la compañía	22
2. OBJETIVOS.....	25
2.1 Objetivo general	25
2.2 Objetivos específicos	25
3. MARCO DE REFERENCIA	26
3.1 Antecedentes	26
3.2 Marco teórico	32
3.2.1 Gestión empresarial.....	32
3.2.2 Planeación Estratégica	34
3.2.3 Proceso de la planeación estratégica	37
3.2.4 Principios Corporativos.....	38
3.2.5 Diagnóstico estratégico.	40
3.2.6 Direccionamiento estratégico	45

	4
3.3 Marco conceptual	46
3.3.1 Análisis de vulnerabilidad	46
3.3.2 Auditoría estratégica	47
4. METODOLOGIA	51
4.1 Tipo de estudio y enfoque	51
4.2 Diseño de la investigación.....	51
4.3 Población y muestra	52
4.4 Instrumentos para la recolección de la información	53
4.5 Proceso de manejo de información recolectada	54
4.5.1 Recolección y organización de datos	54
4.5.2 Procesamiento y análisis de la información	55
4.5.3 Aplicación de herramientas de diagnóstico	56
4.5.4 Validación y confiabilidad.....	56
4.5.5 Consideraciones éticas y de confidencialidad	57
4.5.6 Síntesis y presentación de resultados	57
5. RESULTADOS	58
5.1 Diagnóstico de la situación de la empresa	58
5.1.1 Direccionamiento estratégico	59
5.1.2 Planeación	60
5.1.3 Desarrollo del talento humano	61

	5
5.1.4 Evaluación del Desempeño	61
5.2 Resultados de la encuesta aplicada a clientes.....	62
5.3 Análisis Pestal.....	64
5.3.1 Factores Políticos	64
5.3.2 Factores Económicos	65
5.3.3 Factores Sociales	66
5.3.4 Factores Tecnológicos	67
5.3.5 Factores ambientales	68
5.3.6 Factor legal.....	69
5.4 Perfil de capacidad externa.....	70
5.5 Evaluación de la capacidad interna (PCI)	72
6. FORMULACION ESTRATEGICA.....	75
6.1 Propuesta de direccionamiento estratégico	76
6.1.1 Visión del negocio.....	76
Visión propuesta	76
6.1.2 Misión del negocio	77
6.1.3 Objetivos del negocio	78
6.1.4 Valores.....	78
6.2 Plan de acción estratégico integral	79
6.2.1 Mapa estratégico	80

6.2.2	Detalle de los planes de acción	82
6.2.3	Presupuesto estratégico	87
6.3	Evaluación financiera y retorno de inversión	93
6.4	Factibilidad general de las estrategias	99
6.5	Propuesta de monitoreo estratégico.....	101
6.5.1	Sistema de medición.....	101
6.5.2	Plan de monitoria estratégica	103
7.	CONCLUSIONES	108
8.	RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFÍA	116
	ANEXOS	119

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Evaluación de factores políticos	64
Tabla 2 Factores económicos	65
Tabla 3 Factores sociales	67
Tabla 4 Factores tecnológicos	68
Tabla 5 Factores ambientales	69
Tabla 6 Factores legales	70
Tabla 7 Diagnóstico externo POAM	71
Tabla 8 Evaluación capacidad interna PCI.....	73
Tabla 9 Matriz DOFA.....	75
Tabla 10 Matriz de correlación de las estrategias propuestas	79
Tabla 11 Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado	82
Tabla 12 Mejorar la calidad y disminuir las garantías	83
Tabla 13 Fortalecer el plan de mercadeo.....	84
Tabla 14 Crear un plan de talento humano	85
Tabla 15 Presupuesto Consolidado por Proyecto	88
Tabla 16 Modernización de la planta operativa	89
Tabla 17 Mejorar la calidad y disminuir garantías	89
Tabla 18 Fortalecer el plan de mercadeo.....	90
Tabla 19 Crear un plan de talento humano	91
Tabla 20 Resumen consolidado de costos del plan estratégico.....	92
Tabla 21 Resumen indicadores de presupuesto por proyecto	92
Tabla 22 Flujo de caja proyectado proyecto modernización de planta.....	94

Tabla 23 Flujo de caja proyectado proyecto mejora de calidad	94
Tabla 24 Flujo de caja proyectado proyecto fortalecer plan de mercadeo	95
Tabla 25 Flujo de caja proyectado proyecto creación plan de talento humano	95
Tabla 26 Análisis consolidado de factibilidad financiera	96
Tabla 27 Análisis del flujo de caja proyectado (3 años)	97
Tabla 28 Resumen indicadores financieros globales	98
Tabla 29 Control de mando estratégico	98
Tabla 30 Factibilidad de ejecución de los proyectos	99
Tabla 31 Resumen consolidado de factibilidad de ejecución de los proyectos ...	101
Tabla 32 Plan de monitoria: Modernización de la planta operativa	103
Tabla 33 Plan de monitoria: Mejoramiento de la calidad y disminución de las garantías	104
Tabla 34 Plan de monitoria: Fortalecimiento del plan de mercadeo	105
Tabla 35 Plan de monitoria: Crear un plan de talento humano	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la compañía	23
Figura 2 Organigrama de la compañía	24
Figura 3 Proceso de la planeación estratégica	37
Figura 4 Distribución de respuestas trabajadores	59
Figura 5 Distribución de satisfacción de los clientes	62
Figura 6 Mapa estratégico	80

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a empleados de la empresa	119
Anexo B. Encuesta aplicada a clientes.....	120
Anexo C. Análisis POAM.....	121
Anexo D. Factores del perfil de capacidad interna PCI	122
Anexo E. Capacidad directiva	123
Anexo F. Capacidad competitiva	126
Anexo G. Capacidad Financiero.....	129
Anexo H. Capacidad tecnológica	132
Anexo I. Capacidad del talento humano.....	134

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA POTENCIAR EL IMPACTO PRODUCTIVO DE DIXXON SAS EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA.¹

AUTOR: DANIEL MAURICIO DUARTE NIÑO**

PALABRAS CLAVES: plan estratégico, competitividad, diagnostico interno y externo, monitorización estratégica.

Se realizó un diagnóstico integral de la empresa, considerando factores internos y externos que afectan su desempeño. En el ámbito interno, se implementó un análisis participativo con el equipo administrativo y operativo para evaluar direccionamiento estratégico, planeación organizacional, eficiencia en procesos, procedimientos internos y gestión del talento humano. También se realizó una encuesta de satisfacción para conocer la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio.

Desde la perspectiva externa, se llevó a cabo un análisis PESTEL, identificando oportunidades y amenazas relacionadas con los entornos político, económico, social y tecnológico. Este diagnóstico proporcionó información clave para la toma de decisiones estratégicas.

A partir de los resultados obtenidos, se formuló un modelo de direccionamiento estratégico alineado con las necesidades organizativas, redefiniendo la misión, visión y objetivos para orientar el crecimiento de la empresa.

Como parte del proceso, se diseñó un plan de acción enfocado en fortalecer la presencia en el mercado, liderazgo directivo, estabilidad financiera, modernización tecnológica y optimización de la gestión del talento humano.

Para garantizar la ejecución efectiva del plan, se estructuró un sistema de monitorización estratégica, permitiendo una evaluación continua de resultados, la medición del desempeño organizacional y la aplicación de acciones correctivas oportunas.

Los resultados de este estudio proporcionan a la alta dirección un esquema estructurado de planificación estratégica, mejorando la capacidad de la empresa para innovar, adaptarse y competir en entornos dinámicos, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

¹ Proyecto de grado

** Facultad Fisicomecánica – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco.

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLAN TO ENHANCE THE PRODUCTIVE IMPACT OF DIXXON SAS IN THE COLOMBIAN ECONOMY.²

AUTHOR: DANIEL MAURICIO DUARTE NIÑO**

KEYWORDS: Strategic plan, competitiveness, internal and external diagnosis, strategic monitoring.

A comprehensive diagnosis of the company was conducted, considering internal and external factors affecting its performance. Internally, a participatory analysis was implemented with the administrative and operational teams to evaluate strategic direction, organizational planning, process efficiency, internal procedures, and talent management. Additionally, a customer satisfaction survey was conducted to assess clients' perceptions of service quality.

From an external perspective, a PESTEL analysis was carried out to identify opportunities and threats related to the political, economic, social, and technological environments. This diagnostic provided key insights for strategic decision-making.

Based on the results, a strategic direction model was formulated, aligned with the company's organizational needs, redefining its mission, vision, and objectives to guide business growth.

As part of the process, an action plan was designed to strengthen market presence, executive leadership, financial stability, technological modernization, and talent management optimization.

To ensure effective execution, a strategic monitoring system was structured, enabling continuous evaluation of results, organizational performance measurement, and timely corrective actions.

The findings of this study provide senior management with a structured strategic planning framework, enhancing the company's ability to innovate, adapt, and compete in dynamic environments, ensuring its long-term sustainability and growth.

² Graduation project

** Fisicomecanica Faculty - School of Industrial and Business Studies - Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica, según Bryson et al. (2018), se entiende como una perspectiva deliberativa además de disciplinada en la que se producen acciones y decisiones relevantes que rigen lo que se considera como organización y lo que debe hacer y por qué hacerlo. Así las cosas, se entiende que la planificación estratégica puede ser vista como una forma de conocimiento destinada a ayudar a los líderes y gerentes a discernir qué hacer, cómo y por qué. Además, señalan que este tipo de planificación estratégica puede ser crucial para abordar con éxito problemas o desafíos importantes que enfrenta una organización, especialmente aquellos que no son susceptibles de soluciones técnicas simples.

En el mundo empresarial actual, la planificación efectiva se ha convertido en un factor clave para alcanzar el éxito corporativo anhelado por las organizaciones. Sin embargo, ¿qué implica realmente llevar a cabo una planificación exitosa? No se trata únicamente de mantener una intención de avanzar, una visión de crecimiento o un deseo simple de destacar en el mercado. Para muchas empresas, realizar una planificación de manera estratégica marca una gran diferencia entre aquellas que tienen éxito y aquellas con una proyección limitada.

Aquí se detalla la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa DIXXON SAS, una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de suministros con tecnología neumática e hidráulica para la cadena de producción automatizada múltiples industrias colombianas. El plan estratégico marcará el rumbo en los próximos años de la empresa.

1. GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO

1.1 Planteamiento del problema

La ausencia de un plan estratégico constituye una de las principales causas de fracaso empresarial en Colombia y a nivel mundial debido a que no contar con un rumbo establecido y planificado puede tener consecuencias devastadoras para cualquier empresa pues sin una estrategia clara y bien definida, las organizaciones corren el riesgo de perderse en un mar de decisiones desordenadas y acciones inconexas lo cual se conoce como una problemática no teórica, debido a que se refleja en estadísticas contundentes que evidencian su impacto directo en la supervivencia empresarial (Jánica et al., 2023).

El contexto empresarial colombiano presenta cifras preocupantes que subrayan la urgencia de implementar estrategias de planificación adecuadas ya que la tasa de supervivencia de las empresas colombianas a 5 años es del 33.5%, esto quiere decir que, de las 296.896 unidades productivas creadas en 2017, 98.696 siguieron operando en 2022, lo anterior se traduce en que aproximadamente 7 de cada 10 empresas fracasan antes de completar cinco años de operación (Confecámaras, 2023).

Las estadísticas son aún más desalentadoras cuando se analizan los primeros años: de acuerdo con esta misma investigación solo en el primer año tienden a desaparecer entre el 20% y el 30% de las empresas nacientes, cifras que contrastan negativamente con los estándares internacionales, ya que la supervivencia de unidades a 5 años de su creación es superior al 40% en países de

la OCDE, y en países como Bélgica, Francia y Suecia, estas cifras ascienden a tasas superiores al 50%.

Las consecuencias de no contar con un plan estratégico se manifiestan en múltiples dimensiones críticas para la organización, a saber, pérdida de dirección y enfoque organizacional, es decir, la falta de dirección y enfoque genera que una empresa pueda perderse en un mar de decisiones desorganizadas y acciones desconectadas, también generando desalineación organizacional, donde los esfuerzos se dispersan sin contribuir efectivamente a objetivos comunes.

Por otra parte, la ausencia de planificación conduce a que las organizaciones adopten una mentalidad puramente reactiva ante los cambios del entorno y es que cualquier situación imprevista trae repercusiones que la pueden llevar a la crisis, para lo cual, una decisión o estrategia que se tome en la organización, es importante deliberarla y evaluarla teniendo en cuenta el entorno, entonces, las empresas sin planificación estratégica quedan vulnerables ante las fuerzas del mercado, actuando como "bomberos" que apagan incendios en lugar de prevenir crisis (Vera et al., 2024).

Y es que al no contar con una estructura que defina los pasos o acciones a seguir, el personal no tendrá objetivos que alcanzar, ni misión y visión empresarial, algo que, en términos de la gestión de personal resulta en desperdicio de recursos financieros, humanos y tecnológicos, comprometiendo la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. La investigación revela que un 48% de las empresas falla en sus estrategias por falta de indicadores de negocio y una de las principales razones por las que fracasa la estrategia es por no diseñar objetivos muy claros en una estructura o un mapa, además, a un 75% de los gerentes o directores les

preocupa tener talento adecuado para la implementación de la estrategia (The Logistics World, 2018).

Por otra parte, otra consecuencia de no contar con un plan estratégico en las organizaciones tiene que ver con las acciones del BAU (business as usual) las cuales terminarán desplazando a las iniciativas estratégicas, relegándolas en la escala de prioridades y esto tarde o temprano, pasará una factura muy alta a la organización, ya sea por incumplimiento de ingresos, reducción de utilidades, pérdida de cuota de mercado o todas las anteriores (Cuellar, 2018).

El sector en el que opera DIXXON SAS presenta características particulares que intensifican la necesidad de planificación estratégica, destacándose por ejemplo que se trata de un mercado con crecimiento y dinamismo particular dado que el análisis en importaciones demuestran cómo la tecnología neumática está aumentando en el mercado, creciendo en promedio 7% más que el sector industrial de los países, lo que evidencia un mercado en expansión que requiere estrategias claras para capturar oportunidades (Manufactura LATAM, 2017).

Además, el mercado colombiano de suministros neumáticos e hidráulicos se caracteriza por una intensa competencia, con múltiples actores nacionales e internacionales por tal motivo la empresa objeto de estudio declara que: Somos una empresa líder en la región Antioqueña en Automatización y control industrial; ofreciendo soluciones industriales, comercialización y reparación de equipos neumáticos a nivel nacional, lo que demuestra la presencia de competidores establecidos con posicionamiento regional consolidado.

Por otra parte, cada vez más estos fabricantes locales deben estar regidos por estándares internacionales de seguridad como la EN ISO 14121, que exige una

tecnología superior donde la evolución de la neumática en equipos de seguridad y eficiencia toman mayor conciencia, por tanto, DIXXON SAS se encuentra en un momento crítico donde la ausencia de un plan estratégico integral expone a la empresa a riesgos significativos que comprometen su futuro empresarial toda vez que la vulnerabilidad ante cambios del entorno constituye uno de los principales peligros, por tanto, sin una estrategia clara, la empresa carece de mecanismos para anticipar y responder eficazmente a cambios en regulaciones, avances tecnológicos o evolución en las preferencias de los clientes. Esta situación reactiva coloca a DIXXON SAS en desventaja frente a competidores que sí cuentan con herramientas de análisis prospectivo y capacidad de adaptación.

Simultáneamente, la desalineación organizacional se presenta como otro riesgo crítico, donde la falta de una dirección estratégica común puede resultar en esfuerzos dispersos, duplicación de actividades y pérdida de sinergia entre departamentos, fragmentación interna que no solo reduce la eficiencia operativa, sino que también genera confusión en los colaboradores sobre las prioridades y objetivos de la empresa, debilitando la cultura organizacional y el compromiso del talento humano.

Así las cosas, la pérdida de oportunidades de crecimiento representa una amenaza particularmente grave considerando que el mercado de tecnología neumática está experimentando un crecimiento del 7% anual, superior al promedio del sector industrial indicando que se trata de un contexto dinámico donde la ausencia de planificación puede significar la pérdida progresiva de participación de mercado frente a competidores más organizados que sí aprovechan las tendencias favorables del sector.

Además, la ineficiencia operativa se convierte en un problema sistémico cuando la empresa carece de objetivos claros y métricas de desempeño adecuadas lo que, sin estos elementos fundamentales, DIXXON SAS no puede optimizar sus procesos, evaluar la efectividad de sus inversiones ni medir el retorno sobre los recursos empleados, lo que inevitablemente afecta su rentabilidad y competitividad.

Finalmente, el riesgo de supervivencia empresarial no puede subestimarse, especialmente considerando las alarmantes estadísticas del contexto colombiano donde la tasa de supervivencia de las microempresas a 5 años es del 33,4%, mientras que la de empresas pequeñas es del 60,9% y la de medianas del 73,7%, cifras que evidencian que DIXXON SAS debe asegurar urgentemente su posicionamiento estratégico para no formar parte de las estadísticas negativas de mortalidad empresarial que caracterizan el panorama nacional.

1.2 Justificación

Las evidencias presentadas demuestran que la implementación de un plan estratégico no es opcional sino imperativo para DIXXON SAS tal y como lo establece Mintzberg et al. (1997), " la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica" (p.14), lo cual resulta fundamental en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante. Esta perspectiva cobra especial relevancia cuando se considera que el 19.5% de los emprendedores expresa que puede mejorar su planificación estratégica, definición de objetivos y metodologías de evaluación, y el 52% de los líderes considera que la

capacidad más importante para el negocio es el pensamiento estratégico y gestión de talento (Talento ZEUS, 2024).

Un plan estratégico es esencial para DIXXON SAS debido a que permite que la organización se adapte a los cambios en el mercado y ayuda a identificar nuevas tecnologías relevantes, ajustándose a ellas para mantener su competitividad en la comercialización de insumos neumáticos e hidráulicos, capacidad de adaptación que resulta crítica en un sector que experimenta constantes innovaciones tecnológicas y cambios en las demandas de automatización industrial. Asimismo, el plan estratégico facilita la expansión y diversificación de la empresa, proporcionando una guía clara que ayuda a plasmar la visión que la empresa ha diseñado para introducir nuevos productos o entrar en nuevos mercados geográficos y considerando el crecimiento del 7% anual del sector neumático, esta capacidad de expansión planificada puede ser determinante para capturar oportunidades de mercado.

Además, un plan estratégico ayuda e incentiva la gestión del cambio y la incertidumbre al brindar una estructura para anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y social, como la evolución tecnológica y demográfica aportando una capacidad prospectiva que le permitirá a DIXXON SAS transformar los desafíos en oportunidades competitivas.

Esta investigación contribuye significativamente al cuerpo de conocimiento académico en planificación estratégica empresarial al proporcionar un marco metodológico específicamente adaptado al sector de suministros industriales neumáticos e hidráulicos en Colombia, toda vez que el estudio enriquece la literatura existente sobre estrategia empresarial en mercados emergentes, ofreciendo

evidencia empírica sobre la aplicación de herramientas de planificación estratégica en empresas del sector industrial colombiano, además, el trabajo contribuye al desarrollo de modelos de diagnóstico organizacional que pueden ser replicados y adaptados por futuros investigadores en contextos similares, fortaleciendo así la base teórica y metodológica de la administración estratégica en Latinoamérica.

Para el tejido empresarial colombiano, esta investigación representa una contribución valiosa al demostrar cómo las pequeñas y medianas empresas pueden implementar herramientas de planificación estratégica para mejorar su competitividad y supervivencia, por tanto, el caso de DIXXON SAS servirá como referente para otras empresas del sector industrial que enfrentan desafíos similares, proporcionando un modelo replicable de transformación organizacional. La investigación también contribuye a la profesionalización del sector de suministros industriales en Colombia, elevando los estándares de gestión y fomentando mejores prácticas empresariales que fortalecen la competitividad del sector a nivel nacional e internacional ya que en el ámbito de los negocios, esta investigación aporta herramientas prácticas y metodologías específicas para la planificación estratégica en empresas del sector de automatización industrial.

La investigación también se justifica porque sus resultados proporcionarán elementos valiosos sobre las dinámicas competitivas del mercado de suministros neumáticos e hidráulicos, contribuyendo a una mejor comprensión de las estrategias exitosas en este sector, además de generar conocimiento sobre la implementación efectiva de planes de monitoreo y evaluación estratégica, elementos críticos para el éxito empresarial a largo plazo.

Por último, el impacto de esta investigación trasciende el caso particular de DIXXON SAS, ya que contribuye al fortalecimiento del ecosistema empresarial colombiano mediante la demostración de cómo la planificación estratégica puede ser un factor diferenciador para mejorar las tasas de supervivencia empresarial y reducir las alarmantes estadísticas de mortalidad de empresas en el país, en última instancia, este trabajo de investigación busca contribuir al desarrollo económico sostenible de Colombia mediante el fortalecimiento de la competitividad empresarial en sectores industriales estratégicos.

1.3 Historia y antecedentes

DIXXON SAS es una empresa santandereana con 27 años de trayectoria en el mercado, consolidándose como un aliado estratégico en el mantenimiento preventivo y correctivo de las líneas de producción de sus clientes. Inicialmente, su enfoque se centró en la provisión de insumos especializados con tecnología neumática. Con el tiempo, diversificó su portafolio hacia soluciones hidráulicas, garantizando la entrega ágil, segura y eficiente de productos para la industria.

En sus inicios, DIXXON SAS nació como una comercializadora enfocada en atender un nicho de mercado desatendido. Durante esa época, grandes empresas invirtieron en la región e instalaron líneas de producción para abastecer el oriente del país e incluso exportar a mercados como Venezuela. En este contexto, el fundador de DIXXON SAS identificó una problemática clave: muchas compañías se veían obligadas a detener su producción debido a la espera prolongada de repuestos provenientes de otras ciudades como Bogotá o Medellín.

Para abordar esta necesidad, la empresa estableció una alianza estratégica con un proveedor en Bogotá especializado en suministros para líneas de producción. Gracias a este acuerdo comercial y de intercambio de información, DIXXON SAS logró consolidarse como una compañía líder en automatización industrial. Con una visión de crecimiento y un enfoque en la innovación, amplió su portafolio incorporando soluciones hidráulicas y explorando nuevos nichos de mercado desatendidos.

Bajo la gestión del actual gerente, la empresa fortaleció su presencia en la región mediante la implementación de un inventario con stock local y plazos de pago flexibles, lo que le ha permitido satisfacer las necesidades de sus clientes de manera oportuna y eficiente. Hoy en día, DIXXON SAS sigue creciendo, manteniendo relaciones comerciales de largo plazo con clientes que han confiado en la empresa durante casi tres décadas y reafirmando su compromiso con la excelencia en el suministro de soluciones industriales.

1.4 Evolución de la compañía

La compañía inició con un capital modesto y ha logrado hacerse un nombre en el mercado regional con un notable crecimiento, se especializa en el mercado de insumos industrializados con tecnología neumática e hidráulica, posicionándose como un aliado estratégico en el mantenimiento preventivo y correctivo de líneas de producción. Destaca por su capacidad para entregar de manera ágil y segura cada requerimiento de sus clientes. Además, cuenta con aliados estratégicos en Bogotá que ofrecen más de 4000 referencias a nivel neumático y 1000 a nivel hidráulico, asegurando un stock amplio y suficiente para atender las necesidades de la región

de manera efectiva, tal como se muestra en la



Figura 1

Evolución de la compañía

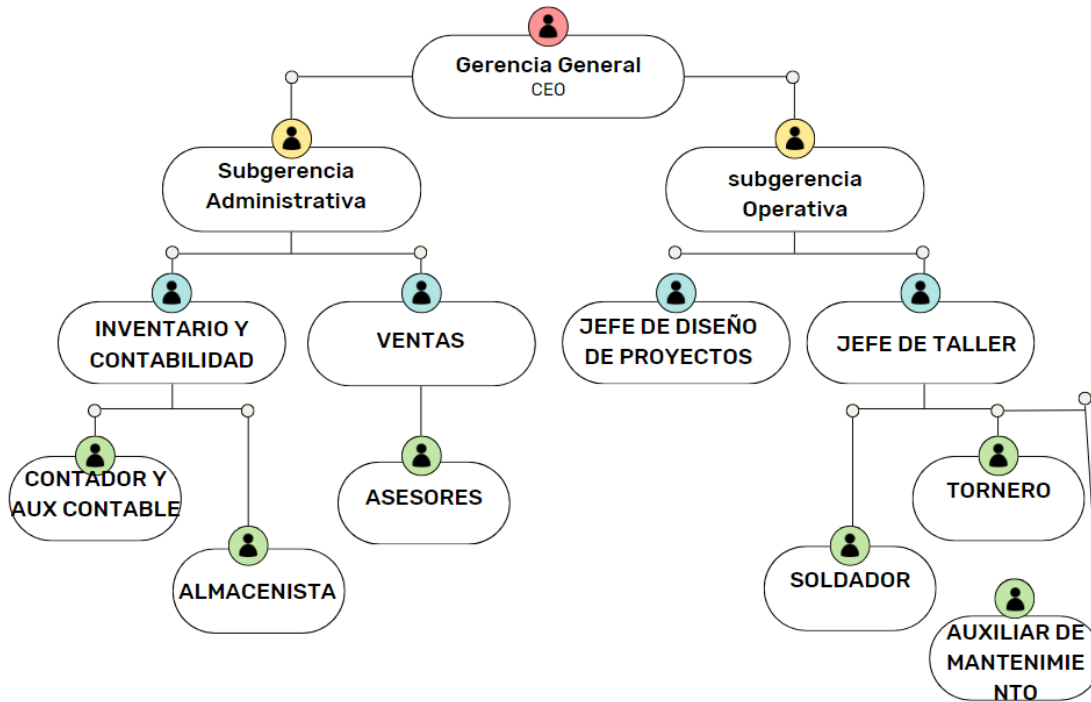


Fuente: autor

Actualmente la empresa cuenta con alrededor de 13 trabajadores en las diferentes áreas discriminadas en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 2

Organigrama de la compañía



Fuente: autor.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico que permita mejorar la posición competitiva de DIXXON SAS en la industria de suministros neumáticos e hidráulicos en Colombia.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico profundo de la situación actual de DIXXON SAS, considerando tanto factores internos como externos que influyen en su desempeño.
- Diseñar un plan estratégico integral para DIXXON SAS, alineado con su visión, misión y valores, tomando en cuenta los resultados del diagnóstico y considerando las necesidades actuales y futuras de la empresa.
- Elaborar un plan de acción detallado y viable para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.
- Diseñar un plan de monitoreo y evaluación estratégica que permita realizar un seguimiento continuo del progreso del plan de acción y tomar las medidas correctivas necesarias.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Antecedentes

La planificación estratégica se remonta a la gestión militar y a la planificación de guerra, donde se desarrollaron conceptos y técnicas para anticipar y responder a las acciones del enemigo (Mintzberg et al., 1997). Una vez finalizada la segunda guerra mundial, esto trajo consigo unos avances importantes no solo en el campo de batalla si no en la gestión empresarial del siglo XX, entre los años 60 y 70 se realizaron estudios de “formulación de políticas” y la “estrategia inicial” donde se formularon las bases y reconoció la importancia de establecer objetivos claros y desarrollar estrategias para alcanzarlo (José Nicolás Marín & Eduardo Luis Montiel, 1994).

En materia de antecedentes internacionales, Céspedes (2022) desarrolló un estudio titulado “Diseño de un plan estratégico para una empresa de servicios financieros”, donde abordó el problema de la baja rentabilidad sostenida de Recaudadora S.A. en un contexto económico adverso en Chile, agravado por una nueva legislación que limitaba las prácticas tradicionales de cobranza y planteó diseñar un plan estratégico que permitiera incrementar la rentabilidad de la empresa en un 20% al año 2024, mediante la redefinición de sus estrategias de cobro, la digitalización de procesos y un control más eficiente de costos por área. La metodología empleada incluyó un diagnóstico organizacional, benchmarking del sector, análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, entrevistas cualitativas internas y externas, análisis financiero y la construcción de un Balanced Scorecard.

Entre los principales hallazgos se encontró que el 95% de los ingresos de la empresa provenían de gestiones digitales o telefónicas, y que la rentabilidad de las sucursales físicas era significativamente baja, con un retorno de inversión de

apenas 0,49 por cada peso invertido. También se evidenció una desviación presupuestaria considerable debido a la falta de control en los costos por área, por tanto, la estrategia propuesta contempló una reestructuración interna, el cierre de sucursales ineficientes, la exploración de nuevos negocios 100% digitales y alianzas estratégicas como la realizada con la empresa Destácame, entonces, el análisis de sensibilidad reveló que, sin la implementación de estas estrategias, la empresa presentaría un valor actual neto negativo al segundo año, poniendo en riesgo su sostenibilidad.

El aporte de este estudio radica en demostrar cómo, incluso en entornos económicos y regulatorios hostiles, una planificación estratégica rigurosa, basada en datos financieros, análisis del entorno y foco digital, puede reorientar el rumbo de una empresa hacia la rentabilidad ofreciendo una referencia metodológica y práctica sobre cómo estructurar un plan estratégico en sectores de servicios, priorizando eficiencia operativa, innovación tecnológica y adaptabilidad, elementos fundamentales para que DIXXON SAS logre incidir de manera significativa en la economía colombiana.

En materia de antecedentes nacionales, Rodríguez (2020) realizó un estudio titulado “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Medi-Thermic S.A.S.”, su autora, en el cual abordó como problema central la carencia de una dirección estratégica formal en la empresa, lo cual había generado dificultades para enfrentar la competencia y consolidar su crecimiento en el mercado nacional. El propósito del estudio fue diseñar un plan estratégico para el período 2021–2026 que fortaleciera la posición competitiva de la organización y le permitiera aprovechar sus capacidades internas y responder con eficacia a los desafíos del entorno para lo

cual hizo uso de una metodología de tipo descriptiva con enfoque mixto, combinando instrumentos como encuestas, entrevistas semiestructuradas, análisis DOFA, PESTEL, matriz MEFE y MEFI, y el diseño de estrategias mediante la matriz EFI-EFE.

El diagnóstico evidenció que, a pesar de contar con fortalezas en áreas como el conocimiento técnico y la calidad del servicio, la empresa presentaba debilidades administrativas, baja visibilidad en el mercado y escasa innovación en procesos lo cual permitió definir la orientación de la formulación de estrategias sobre el desarrollo de nuevos productos, la optimización de procesos administrativos, la ampliación del mercado y el fortalecimiento de la cultura organizacional además de proponer objetivos estratégicos claros acompañados de acciones específicas, indicadores y responsables, enmarcados dentro de un modelo de gestión por resultados. Las conclusiones indicadas por la autora señalan la importancia de una planificación estratégica estructurada para alcanzar un crecimiento sostenible y mejorar el posicionamiento competitivo.

El aporte de este estudio radica en su enfoque en pequeñas y medianas empresas que, al igual que DIXXON, enfrentan desafíos en términos de gestión organizacional, visibilidad y adaptación a contextos cambiantes y en donde la metodología integral utilizada, basada en herramientas de análisis interno y externo y en la formulación sistemática de estrategias, proporciona un modelo replicable que puede orientar la estructuración del plan estratégico de DIXXON para maximizar su impacto productivo.

Continuando con los antecedentes nacionales, Sánchez y Villamuez (2022) desarrollaron un estudio titulado “Propuesta de un plan estratégico para la empresa

Mayher S.A.S. en el municipio de Chía, Cundinamarca”, donde se abordó la problemática relacionada con la falta de una orientación estratégica formal en la organización, lo que limitaba su capacidad para posicionarse de forma sólida en el mercado y adaptarse a los cambios del entorno competitivo y sobre lo cual, los autores plantearon principalmente formular un plan estratégico para el período 2022–2027 que guiara las decisiones gerenciales, optimizara los procesos internos y aumentara la participación en el mercado. La metodología fue de tipo cualitativa con enfoque descriptivo y se fundamentó en el modelo de direccionamiento estratégico de Fred David, utilizando herramientas como el análisis DOFA, las matrices MEFÉ y MEFI, y la matriz de la gran estrategia para seleccionar y formular acciones estratégicas.

En términos de hallazgos los autores lograron evidenciar que la empresa tenía fortalezas en experiencia técnica y fidelización de clientes, pero también enfrentaba debilidades como procesos desorganizados, dependencia de un mercado limitado y escasa innovación, generalidades del diagnóstico que permitió diseñar estrategias centradas en el desarrollo de nuevos canales de distribución, la diversificación de productos, la mejora de procesos operativos y el fortalecimiento del liderazgo empresarial. Las conclusiones destacaron la relevancia de implementar un plan estratégico estructurado como herramienta para lograr sostenibilidad, crecimiento y mayor competitividad en el mediano plazo.

El aporte de este estudio radica en su utilidad como referente metodológico para el diseño de planes estratégicos en empresas emergentes que buscan escalar su impacto productivo en el entorno económico colombiano, además de ofrecer una

aplicación práctica del modelo de Fred David, cuya utilidad para estructurar estrategias coherentes y operativas puede servir de base para orientar el crecimiento y la consolidación de DIXXON en un contexto dinámico y competitivo.

Por otra parte, Castañeda (2020) efectuó un estudio titulado “Diseño de un plan estratégico para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa Proyectos Visibles S.A.S.”, donde se abordó la problemática relacionada con la falta de una dirección estratégica clara, lo que había limitado el crecimiento sostenible de la empresa y su consolidación en el sector de tecnologías LED en Colombia y para lo cual planteó diseñar un plan estratégico orientado al fortalecimiento organizacional, al incremento de la participación de mercado y a la sostenibilidad económica de la compañía. Metodológicamente la autora empleó el carácter cualitativo con enfoque descriptivo, e incluyó la aplicación de herramientas como el análisis DOFA, PESTEL, matrices MEFE y MEFI, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para estructurar estrategias viables y realistas.

En materia de resultados la autora afirmó que, si bien Proyectos Visibles contaba con fortalezas técnicas y un equipo humano capacitado, enfrentaba desafíos como una baja visibilidad de marca, debilidad en su posicionamiento estratégico y limitaciones logísticas, sobre lo cual, se formularon estrategias centradas en la expansión comercial, la mejora en los procesos de distribución, la implementación de un modelo de innovación continua y el fortalecimiento del talento humano. Las conclusiones señalaron que, para lograr un crecimiento sostenible, era imprescindible adoptar un enfoque estratégico integral que permitiera a la empresa adaptarse a las condiciones del entorno y capitalizar sus capacidades internas.

El aporte de este estudio consistió en ofrecer una experiencia aplicable al contexto colombiano, donde las pequeñas y medianas empresas requieren direccionamiento estratégico para crecer de manera sostenible, es decir, se evidenció la importancia de la planificación basada en análisis internos y externos detallados, proporcionando un referente metodológico útil para DIXXON SAS.

Por último, Mendoza y Velásquez (2021) desarrollaron un estudio titulado “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Piensa en Grande S.A.S. en la ciudad de Barranquilla”, donde las autoras analizaron el problema de la falta de planificación estratégica en una empresa dedicada a actividades de asesoría empresarial, lo cual dificultaba su crecimiento sostenible y la consolidación de su modelo de negocio, para lo cual, las autoras diseñaron un plan estratégico que proporcionara lineamientos claros para mejorar la toma de decisiones, el posicionamiento en el mercado y el desempeño general de la empresa. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, apoyada en herramientas como el análisis DOFA, la matriz MEFE-MEFI y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, integrando además la perspectiva del Balanced Scorecard para formular objetivos estratégicos medibles.

Los hallazgos revelaron que, si bien la empresa contaba con personal competente y una oferta de servicios ajustada al entorno, carecía de procesos estructurados de control, gestión y proyección a largo plazo, es decir que a partir de estos hallazgos las autoras diseñaron estrategias enfocadas en la fidelización de clientes, el desarrollo de nuevas líneas de negocio, la mejora en la comunicación interna y la consolidación de una cultura organizacional centrada en resultados, concluyendo que, con una adecuada planificación estratégica, la empresa podía

mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad, siempre que se implementaran mecanismos de seguimiento y evaluación permanentes.

Este trabajo aporta significativamente al actual estudio, ya que muestra cómo una empresa joven del sector servicios puede transformar su gestión mediante una estrategia estructurada y adaptable al entorno, mediante la aplicación de herramientas de análisis estratégico y la vinculación del Balanced Scorecard las cuales proporcionan un marco replicable que puede orientar la proyección y expansión de DIXXON en el contexto colombiano, contribuyendo así a su posicionamiento como actor relevante en la economía nacional.

3.2 Marco teórico

3.2.1 *Gestión empresarial*

La Gestión Empresarial significa gestionar diferentes rubros de las empresas como su talento humano, las finanzas, tecnología y materiales de tal manera que todos esos recursos sumen fuerzas para llegar a las metas trazadas a través de la planificación, la organización, dirección y vigilancia, elementos que son en esencia las tareas que aseguran que los equipos trabajen con eficiencia y que la organización avance en la dirección deseada; para lograrlo, quienes lideran necesitan combinar cualidades de liderazgo, comunicación clara, pensamiento estratégico y capacidad para resolver problemas (Cabuya et al., 1995).

El campo de la gestión abarca frentes tan diversos como marketing, finanzas, talento humano, operaciones o estrategia y es cuando los mercados cambian, cuando las normas se actualizan o la tecnología avanza, lo cual es imprescindible

que la dirección disponga de procesos bien definidos para mantener la competitividad y guiar el crecimiento (Suárez-Espinar, 2018). Entre los aportes clásicos destaca Henri Fayol, ingeniero francés que a finales del siglo XIX expuso una idea sencilla pero poderosa: dirigir cualquier organización pasa por cinco grandes funciones que interactúan entre sí, primero, la planificación, pues conviene definir adónde se quiere llegar y diseñar la ruta; luego, la organización, que distribuye responsabilidades y recursos; seguido aparece el mando, hoy conocido como liderazgo para movilizar al equipo, por tanto, la coordinación asegura que todas las piezas encajen y, por último, el control comprueba si lo planeado se cumple y corrige el rumbo cuando hace falta (Fayol, 1987; Guerrero, 2009).

Décadas después, Elton Mayo (1997) añadió una mirada más humana al poner de relieve que las personas no rinden solo por la maquinaria o los incentivos económicos, sus estudios en la fábrica de Hawthorne mostraron que sentirse escuchado, compartir objetivos con el grupo y percibir el propio trabajo como valioso elevaba la productividad, y en donde este hallazgo, bautizado como “efecto Hawthorne”, dio pie a la Teoría de las Relaciones Humanas, que invita a los gerentes a cuidar la comunicación, la motivación y la dinámica de equipo; desde entonces, conceptos como empoderamiento, participación y cultura positiva pasaron al primer plano de la gestión (Ramos-Lugo & Triana-Gómez, 2007; Agulló, 1999).

En conjunto, tanto la visión estructurada de Fayol como el enfoque social de Mayo recuerdan que dirigir bien implica equilibrar procesos claros y atención genuina a las personas; cuando ambos aspectos convergen, la organización incrementa sus posibilidades de éxito y sostenibilidad.

3.2.2 Planeación Estratégica

La planificación estratégica constituye un proceso sistémico y deliberado mediante el cual la organización formula y articula sus metas de largo plazo, traduce dichas metas en objetivos operativos y diseña la arquitectura de acciones que permitirá alcanzarlos en escenarios caracterizados por la incertidumbre y la competencia, por lo tanto se trata de un proceso que exige, en primera instancia, un diagnóstico riguroso que integre la evaluación del entorno externo, tendencias tecnológicas, dinámicas regulatorias, presiones competitivas y expectativas de los grupos de interés, con el análisis introspectivo de los recursos, capacidades y procesos internos; al conjugar ambas perspectivas se construyen matrices de factores internos y externos que facilitan la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales se convierten a su vez en insumos para la formulación de estrategias orientadas a maximizar la ventaja competitiva, corregir brechas organizacionales, capitalizar las coyunturas emergentes y mitigar los riesgos críticos (Contreras-Sierra, 2013; González et al., 2019).

En este marco, la planificación estratégica no se reduce a la confección de un documento de ruta, sino que incorpora mecanismos iterativos de retroalimentación mediante los cuales los supuestos iniciales se contrastan con la evidencia obtenida durante la ejecución, de modo que los objetivos puedan recalibrarse, los recursos reasignarse y las tácticas ajustarse en función de los cambios del contexto; por ello, la solidez metodológica del análisis preliminar, complementada con indicadores de desempeño bien diseñados y sistemas de información oportunos, determina la capacidad de aprendizaje organizacional y la

velocidad con que la entidad reacciona frente a los desplazamientos del entorno competitivo (Rodríguez & Castro, 2022).

Desde una óptica operativa, el proceso suele organizarse en etapas interdependientes que comprenden la fijación de metas superiores, misión, visión y valores que enmarcan la razón de ser de la institución; el análisis estratégico, donde se emplean herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter o la matriz BCG para caracterizar la industria y localizar la posición competitiva; la formulación de opciones estratégicas y su priorización mediante criterios de factibilidad, impacto y consistencia con los recursos disponibles; la programación de la implementación a través de proyectos, presupuestos y responsables claramente definidos; y, finalmente, el seguimiento y la evaluación, fase en la cual se miden los resultados por medio de indicadores clave de desempeño y se generan ciclos de mejora continua que retroalimentan todo el sistema (Rodríguez & Castro, 2022).

A través de esta lógica secuencial pero adaptable, la planificación estratégica alinea la asignación de recursos humanos, financieros y tecnológicos con los propósitos institucionales, al tiempo que crea un marco de referencia común para la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos, garantizando que las iniciativas particulares guarden coherencia con los objetivos corporativos de largo aliento y posibilitando que la organización mantenga o fortalezca su posición en entornos volátiles y cada vez más interconectados.

Este proyecto se basará en la Planeación Estratégica propuesta Serna-Gómez (2024), quien la concibe como una herramienta mediante la cual una organización establece la naturaleza de su actividad, proyecta su rumbo a largo plazo y define las estrategias necesarias para alcanzarlo. Este proceso parte del

reconocimiento de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas del entorno. Implica una participación activa de los miembros de la organización y exige una recopilación constante de información sobre los factores que determinan el éxito, acompañada de una evaluación y ajuste continuo, de tal manera que, la planeación estratégica se convierte en un modelo de gestión que promueve una actitud anticipatoria y dinámica frente al cambio.

Gracias a la metodología de la planeación estratégica los líderes organizacionales obtienen y analizan información interna y externa para evaluar la situación actual y la competitividad de la empresa. Este análisis exhaustivo les permitirá tomar decisiones informadas sobre la dirección futura de la organización, asegurando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Además, el enfoque busca anticipar tendencias del mercado y adaptar la estrategia empresarial a los cambios del entorno, garantizando así una ventaja competitiva.

El proceso de planeación estratégica busca dar respuesta a interrogantes fundamentales como: ¿Cuál es la naturaleza del negocio?, ¿Qué características presentan el entorno y los competidores?, ¿Dónde residen las capacidades clave de la organización?, ¿Cuál es la meta a alcanzar?, ¿Qué camino se debe seguir para lograrla? y ¿De qué manera se evaluará el cumplimiento de los objetivos propuestos? Este proceso se estructura a partir de elementos fundamentales como los responsables del diseño estratégico, la definición de la dirección institucional, el análisis diagnóstico, la exploración de alternativas, la formulación de estrategias concretas y la evaluación sistemática a través de una auditoría estratégica (Serna-Gómez, 2024, p. 63).

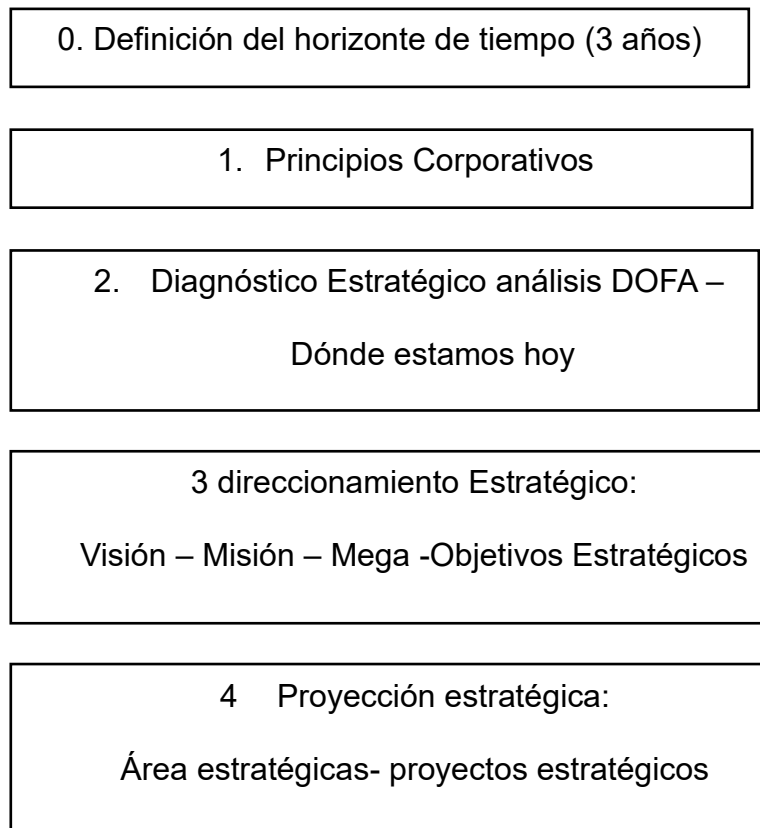
3.2.3 *Proceso de la planeación estratégica*

Las etapas de la planeación estratégica forman la secuencia del desarrollo del modelo de planeación estratégica. Este modelo apoya el diseño de estrategias y acciones que permitirán a la empresa competir de manera más activa en el mercado, buscando tanto el posicionamiento como la permanencia.

Las etapas de la planeación estratégica se muestran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 3

Proceso de la planeación estratégica



5 Plan operativo Estrategias- planes de acción

6 Monitoria estratégica Índices de gestión-Cuál es el nivel de desempeño organizacional Cuáles los
--

Fuente: Tomado de Serna-Gómez, (2024).

3.2.4 Principios Corporativos

En un proceso de planificación estratégica, se reconoce la necesidad de partir con la identificación y definición de los principios que guían la organización. Estos principios corporativos, compuestos por valores, creencias y normas, regulan la vida de la empresa y necesariamente deben ser reconocidos por todos los colaboradores de la organización, lo que significa que constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional (Cevallos-Riofrio et al., 2020).

Los principios corporativos no forman parte de la visión ni de la misión, pero las sostienen. Cuando se definen la visión y la misión, deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no contradecirlos. Así, los principios sirven como marco de referencia para el direccionamiento estratégico.

Toda organización se rige por principios y valores corporativos, ya que no es posible concebir entidades neutrales en este aspecto. En el marco de la planeación estratégica, resulta indispensable examinar, actualizar, reformular y comunicar estos principios. Contar con valores bien definidos, compartidos y comprendidos por

todos los miembros de la organización es fundamental para consolidar una cultura estratégica sólida y coherente dentro de la empresa (Serna-Gómez, 2024, p. 67)

3.2.4.1 Misión.

Cada organización tiene componentes particulares debido a la conformación de los principios corporativos, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños y la interacción entre colaboradores y clientes del mercado. Esta singularidad se refleja en la definición y propósito de la organización, operacionalizado en su visión. La misión formula los propósitos de una organización, diferenciándola de otros negocios en operaciones, productos, mercados y talento humano que sostiene el logro de estos propósitos (Gentilin, 2017).

La misión debe formularse manifiestamente, difundirse y ser distinguida por todo el personal de la empresa, además debe inducir conductas adecuadas y acordes a las necesidades y generar ciertos compromisos, los cuales aseguran coherencia entre la misión y gestión administrativa para mantener un buen clima organizacional, esencial para la supervivencia de la empresa (Serna-Gómez, 2024, p. 68).

3.2.4.2 Visión.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales que proporcionan el marco de referencia sobre lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. No se expresa en términos numéricos, es definida por la alta dirección, debe ser amplia, inspiradora y conocida por todos, integrando al equipo gerencial a su alrededor. Requiere liderazgo para su definición y realización (Yopan et al., 2020).

La visión guía la formulación de estrategias y proporciona propósito a la organización, reflejándose en la misión, objetivos y estrategias, y materializándose en proyectos y metas específicos medibles (Serna-Gómez, 2024, p. 70).

3.2.5 Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico constituye una herramienta fundamental para las organizaciones en el fin de buscar la eficiencia a través del conocimiento profundo de su entorno, tanto interno como externo ya que se trata de un proceso analítico que permite identificar y evaluar de manera sistemática las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, proporcionando la base necesaria para la toma de decisiones estratégicas acertadas (Arrieta et al., 2021).

De acuerdo a lo anterior, el diagnóstico estratégico busca la eficiencia de la organización a través de los cambios, procesando la información sobre su entorno con la finalidad de identificar aspectos clave que determinen la situación real de la empresa, evaluación integral que no solo ayuda a detectar la posición actual de la organización, sino que también facilita la formulación de estrategias efectivas que permitan fortalecer las debilidades, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del mercado, mientras se minimizan las amenazas del entorno competitivo.

Entonces se trata de responder a las preguntas: ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy? Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. (Serna-Gómez, 2024, p. 67)

3.2.5.1 Diagnóstico interno.

Según López (2019) el diagnóstico interno consiste en un procedimiento orientado a reconocer los puntos fuertes, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que enfrenta una organización o una unidad estratégica. Este análisis abarca, por un lado, la **capacidad directiva**, que incluye aquellas fortalezas o limitaciones vinculadas a la gestión administrativa, tales como la planificación, la dirección, la toma de decisiones, los procedimientos técnicos y los mecanismos de control. Por otro lado, contempla la **capacidad competitiva**, que comprende factores asociados al desempeño comercial, como la calidad del producto o servicio, la estructura de precios, la diversidad del portafolio, la cuota de mercado, los canales de distribución, la fidelidad de los clientes y la eficiencia en la atención al cliente, entre otros. Además, se reconoce la **capacidad financiera**, la cual incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía: desde el fondo de capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, manejo del flujo de efectivo, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, estrategias de reducción de costos, etc., aspectos que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.

Por otra parte, la **Capacidad técnica o tecnológica** se refiere a todos los elementos vinculados con los procesos productivos en las organizaciones industriales, así como con la infraestructura y los procedimientos operativos en las empresas de servicios. Este componente abarca, entre otros aspectos, la infraestructura tecnológica disponible (como el hardware), la evaluación de los

sistemas de producción, la estandarización de procesos, la localización geográfica, el acceso a servicios básicos, las condiciones físicas de las instalaciones, la intensidad en el uso de mano de obra, la posesión de patentes, el grado de avance tecnológico, la adaptabilidad en la producción, la disponibilidad de herramientas informáticas, y los procedimientos tanto administrativos como técnicos.

Por último, la **capacidad del talento humano**, comprende las fortalezas y limitaciones asociadas al personal de la organización. Este aspecto incluye variables como el nivel de formación académica, la experiencia técnica del equipo, la estabilidad laboral, los índices de rotación y ausentismo, la gestión del clima organizacional, así como los programas de desarrollo profesional, capacitación, y el sentido de pertenencia que manifiestan los trabajadores (Serna-Gómez, 2024, p. 84).

3.2.5.2 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo corresponde al proceso mediante el cual se identifican las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización, una unidad estratégica o un departamento dentro del entorno en el que opera (Arrieta et al., 2021). Este análisis contempla diversos factores del contexto, entre ellos:

a. Factores económicos: incluyen las variables macroeconómicas que influyen en la actividad empresarial, tanto a nivel nacional como internacional, como el crecimiento económico, la inflación, la devaluación, el ingreso per cápita, el ingreso disponible, el producto interno bruto y las tendencias de la economía global.

b. Factores políticos: abarcan todo lo relacionado con el ejercicio y la redistribución del poder, incluyendo el marco normativo vigente (leyes, decretos,

acuerdos internacionales), las políticas públicas, y las decisiones de entidades gubernamentales o legislativas en distintos niveles (nacional, regional y local) que pueden incidir en el funcionamiento de la organización o unidad de negocio.

c. Factores sociales: hacen referencia a los cambios y dinámicas que afectan el estilo de vida, los valores y las condiciones sociales de la población, tales como la educación, el acceso a la salud, las tasas de empleo, la seguridad ciudadana, las creencias culturales, entre otros aspectos del tejido social.

d. Factores tecnológicos: comprenden los avances en materia de innovación, desarrollo de maquinaria, herramientas, materiales físicos (hardware) y procesos operativos o digitales (software) que puedan transformar o impactar la operación de la empresa.

e. Factores geográficos: se refieren a las características físicas y naturales del entorno donde se ubica la organización, como la localización geográfica, la topografía, el clima, los recursos naturales disponibles y las condiciones del espacio territorial (Serna-Gómez, 2024, p. 85).

3.2.5.3 El POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio).

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) constituye una herramienta metodológica utilizada para reconocer y evaluar los posibles riesgos y ventajas que el entorno puede representar para una organización. A partir de la valoración del grado de impacto y relevancia de cada factor externo, un equipo estratégico puede definir si dicho elemento debe ser considerado una amenaza que podría afectar negativamente a la empresa o, por el contrario, una oportunidad que podría favorecer su desarrollo (Serna-Gómez, 2024, p. 158).

Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es una herramienta que permite analizar las fortalezas y debilidades de una organización en relación con las condiciones externas que pueden representar oportunidades o amenazas. Se trata de un enfoque integral para realizar el diagnóstico estratégico de la empresa, teniendo en cuenta todos aquellos factores que inciden en su desempeño organizacional (Serna-Gómez, 2024, p. 180).

Este perfil contempla cinco dimensiones principales: la capacidad de dirección, el potencial competitivo o de mercadeo, la solidez financiera, los recursos tecnológicos y de producción, y el capital humano. A partir de este análisis, se puede articular una matriz DOFA que sirva como base para formular estrategias que potencien las fortalezas, mitiguen las debilidades, aprovechen las oportunidades detectadas y reduzcan los riesgos que puedan surgir del entorno. La utilidad principal de esta matriz radica en su capacidad para orientar de manera estructurada la toma de decisiones estratégicas.

3.2.5.4 Análisis DOFA.

La matriz DOFA, cuyas siglas representan Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, constituye una herramienta complementaria al Perfil de Capacidad Interna (PCI), al Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y al análisis de competitividad (Perfil Competitivo – PC). Su propósito es facilitar la evaluación de la capacidad de una empresa para desenvolverse eficazmente dentro de su entorno. A mayor nivel de competitividad frente a otras organizaciones del

sector, mayores serán las probabilidades de alcanzar el éxito. Esta sencilla noción de competencia implica efectos significativos en el diseño y aplicación de estrategias sólidas. Tanto el análisis DOFA como el análisis de vulnerabilidad forman parte esencial del diagnóstico estratégico, contribuyendo a una visión integral de la situación de la organización (Serna-Gómez, 2024, p. 197).

3.2.6 *Direccionamiento estratégico*

El direccionamiento estratégico se constituye como una herramienta fundamental de transformación organizacional que va más allá de la planificación tradicional, enfocándose en establecer, realizar y supervisar acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por la alta gerencia tal y como lo señalan Armijos et al. (2020), este proceso abarca la formulación de estrategias y su puesta en marcha, considerando puntos de enfoque esenciales como el análisis, las decisiones y las acciones para el desarrollo organizacional.

El direccionamiento estratégico se distingue de la planificación estratégica por ser un concepto más amplio que integra mayor cantidad de variables y considera en su análisis y gestión el entorno donde se desarrolla la organización, permitiendo a las empresas no solo marcar un camino para obtener resultados favorables, sino también anticiparse a los eventos inciertos del entorno competitivo, además, su implementación estructurada promueve que las organizaciones estén a la vanguardia de los cambios constantes del entorno, contribuyendo significativamente al desarrollo organizacional mediante el establecimiento de objetivos y estrategias claras que facilitan la toma de decisiones asertivas para el cumplimiento de metas y el crecimiento sostenible de la empresa.

Para lograr un crecimiento sostenido, generar rentabilidad y asegurar su permanencia en el mercado, las organizaciones necesitan tener claridad sobre el camino que desean seguir; en otras palabras, deben contar con un direccionamiento estratégico bien definido. Este direccionamiento se fundamenta en tres elementos esenciales: los principios corporativos, la visión y la misión institucional. Los principios corporativos, por su parte, representan el sistema de valores, creencias y normas que orientan el comportamiento interno y guían el actuar de la organización en su entorno (Serna-Gómez, 2024, p. 67).

3.3 Marco conceptual

A continuación, se presentan algunos conceptos clave considerados esenciales para definir con precisión los términos empleados en el desarrollo del proyecto, los cuales están planteados en el libro Gerencia Estratégica:

3.3.1 Análisis de vulnerabilidad

Las técnicas de análisis estratégico mencionadas anteriormente se enfocan en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base para la formulación de estrategias. Sin embargo, este análisis puede llegar a inclinarse en una dirección u otra, dependiendo de la situación de la compañía y de la perspectiva de la dirección empresarial, lo que podría influir negativamente en la formulación de estrategias. Por eso es importante que los ejecutivos adopten una visión crítica del diagnóstico, actuando como "abogados del diablo" en relación con el plan o las estrategias establecidas. El análisis de vulnerabilidad es una tarea que corresponde al nivel ejecutivo de la empresa y

complementa completamente el diagnóstico estratégico (Serna-Gómez, 2024, p. 202).

3.3.2 Auditoría estratégica

Es un elemento fundamental para crear y consolidar una cultura con estrategia, por tanto, la auditoría estratégica, vista como un sistema, permite certificar la continuidad y persistencia de todos los procesos organizacionales, impidiendo todo intento de planificación estratégica se quede en el papel (Serna-Gómez, 2024, p. 75). Este concepto se relaciona directamente con:

Amenazas: Este término hace referencia a situaciones, hechos o tendencias externas que pueden representar obstáculos o limitaciones para el desarrollo operativo de una organización (Serna-Gómez, 2024, p. 82).

Cultura corporativa: Cada empresa posee una cultura organizacional única que la diferencia del resto, otorgándole identidad propia. Esta cultura está conformada por un conjunto de valores, creencias y comportamientos que se establecen y comparten durante el desarrollo de la organización. Elementos como el estilo de liderazgo de la alta dirección, las normas internas, los procedimientos establecidos y las características del personal contribuyen a conformar esa cultura. En otras palabras, la cultura institucional refleja la forma en que una organización actúa, define prioridades y otorga valor a determinadas actividades. Además, influye de manera directa en la manera en que los líderes interpretan e implementan las estrategias. Por ello, una cultura organizacional alineada con las estrategias corporativas puede convertirse en una de las mayores fortalezas de una empresa. En cambio, si existe desconexión entre ambas, puede representar una debilidad

significativa. Uno de los errores más comunes en la administración es separar la estrategia de la cultura organizacional.

Debilidades: Son características internas o actividades que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales y limitan su desempeño.

Diagnóstico estratégico: Este proceso se basa en el direccionamiento estratégico como marco de referencia para analizar la situación actual de la empresa, tanto a nivel interno como en relación con su entorno. Responde a interrogantes como: ¿cuál es nuestra situación actual? y ¿dónde nos encontramos hoy? Para realizar este análisis, se requiere recopilar y examinar información tanto del contexto externo, con el fin de detectar oportunidades y amenazas, como del ámbito interno, identificando fortalezas y debilidades (Serna-Gómez, 2024, p. 139). El resultado de este análisis debe conducir a la construcción de una matriz DOFA que permita establecer estrategias orientadas a maximizar las fortalezas, reducir el impacto de las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a los riesgos externos.

Fortalezas: Corresponden a recursos, capacidades o actividades internas que favorecen el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (Serna-Gómez, 2024, p. 81).

Índices de gestión: Para evaluar adecuadamente el rendimiento de una organización, es fundamental basarse en los resultados obtenidos, los cuales se expresan mediante indicadores de gestión. Estos índices constituyen herramientas de medición que permiten comparar lo alcanzado frente a lo planeado, en términos de metas, objetivos y compromisos con los grupos de interés. En definitiva, lo que

no se cuantifica a través de datos verificables no puede mejorarse (Serna-Gómez, 2024, p. 84).

Monitoría estratégica: Hace alusión al seguimiento estructurado del proceso estratégico, utilizando indicadores de desempeño y de gestión que permiten evaluar resultados. Esta monitoría proporciona la información necesaria para apoyar la toma de decisiones a nivel estratégico (Serna-Gómez, 2024, p. 83).

Objetivos globales: Son metas de largo plazo que la organización se propone alcanzar para materializar su misión y visión, tanto a nivel general como en áreas específicas del negocio (Serna-Gómez, 2024, p. 82).

Opciones estratégicas: Tras definir la orientación estratégica de la empresa y haber realizado un diagnóstico detallado, incluyendo el análisis DOFA, es necesario identificar las posibles alternativas de acción que permitan enfrentar de manera efectiva las condiciones internas y externas: capitalizando las fortalezas, corrigiendo debilidades, aprovechando oportunidades y enfrentando amenazas (Serna-Gómez, 2024, p. 73).

Oportunidades: Se trata de eventos o condiciones del entorno que, si son aprovechados a tiempo y de manera adecuada, pueden facilitar el crecimiento o fortalecimiento de la organización (Serna-Gómez, 2024, p. 81).

Planeación estratégica: Es un proceso mediante el cual la organización determina su campo de acción, define su visión de largo plazo y establece las estrategias necesarias para alcanzarla. Este proceso se apoya en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, e implica una participación activa de todos los actores organizacionales. Además, requiere una obtención constante de información relevante sobre factores críticos de éxito, así como su

revisión y ajuste continuo, con el objetivo de convertir esta práctica en un modelo de gestión dinámico, anticipativo y propositivo. La planeación estratégica se desarrolla en tres niveles: corporativo, funcional o táctico, y operativo (Serna-Gómez, 2024, p. 81).

Planes de acción: Son las actividades concretas que deben ejecutarse desde cada unidad o área de la organización para llevar a cabo las estrategias definidas, facilitando su seguimiento, control y evaluación (Serna-Gómez, 2024, p. 83).

Principios organizacionales: Se entienden como los valores fundamentales, convicciones y normas que inspiran y orientan el quehacer de la organización. Estos principios reflejan la esencia de su cultura institucional y expresan su axiología empresarial, siendo clave para comprender su identidad y filosofía de gestión (Serna-Gómez, 2024, p. 82).

Proyectos estratégicos: Son iniciativas clave que concentran los esfuerzos de la empresa o de sus unidades estratégicas de negocio, y que resultan determinantes para lograr un desempeño superior y garantizar la competitividad sostenida. Estas áreas prioritarias representan condiciones esenciales para que la organización cumpla sus objetivos (Serna-Gómez, 2024, p. 83).

4. METODOLOGIA

4.1 Tipo de estudio y enfoque

El presente estudio adoptó un enfoque mixto donde se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas, permitiendo abordar de manera integral la realidad organizacional de DIXXON SAS en su contexto natural, toda vez que este enfoque facilita la interpretación de fenómenos complejos a través de la fundamentación teórica, contemplando las múltiples variables que intervienen en el desarrollo de un plan estratégico para potenciar el impacto productivo de la empresa en la economía colombiana (Hamui-Sutton, 2013).

La investigación es de tipo descriptiva aplicada, ideal en la identificación características y elementos fundamentales del entorno interno y externo de DIXXON SAS, ya que este tipo de investigación permite conocer detalladamente los múltiples fenómenos organizacionales para posteriormente aplicar herramientas de gestión y planificación empresarial que resuelvan necesidades específicas del sector de suministros neumáticos e hidráulicos, además la investigación descriptiva aplicada tiene un valor especial dado que permite exponer adecuadamente las consideraciones específicas de los procesos organizacionales en un contexto determinado, proyectándose hacia la implementación efectiva del plan estratégico desarrollado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

4.2 Diseño de la investigación

El diseño corresponde a un estudio de caso no experimental de corte transversal, que no implicó manipulación de variables sino el análisis y observación del comportamiento de las mismas en su estado natural dentro de DIXXON SAS,

por tanto, se trató de un examen profundo y sistemático de la organización con el objetivo de comprender las complejidades, dinámicas y aspectos únicos que caracterizan su posición competitiva en la industria de suministros neumáticos e hidráulicos.

El proceso incluyó observación directa mediante instrumentos estructurados que permitieron recopilar datos sobre los diferentes componentes del fenómeno organizacional y sus actores, además de permitir observar actividades, acciones y procesos que componen la situación actual de DIXXON SAS, determinando las características principales del contexto interno y externo que sirvieron de base para el diseño del plan estratégico.

4.3 Población y muestra

Población. La población estuvo conformada por 13 personas y se tomó una muestra de 7 personas que representaron a todos los individuos de la empresa y pertenecientes a la nómina con varios años con vínculo laboral la empresa DIXXON SAS, entre los que se encuentran:

- 1 Gerente General
- 1 Subgerencia administrativa
- 1 Subgerencia Operativa
- 1 Auxiliar contable
- 1 Almacenista
- 1 Asesor comercial externo
- 1 Jefe de diseño

Ellos conocen la empresa para la que laboran y conocen la situación de a

nivel organizacional.

Así mismo se tomó como población externa a 20 clientes actuales con los cuales se ha trabajado por muchos años para establecer información relacionada con la satisfacción y los atributos de los productos y servicios ofrecidos. La selección de la muestra utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad a la información y el conocimiento profundo que poseen estos actores sobre la organización y su entorno competitivo. Total, de muestra de trabajadores de Dixxon: 7; Total, de muestra de clientes de Dixxon: 20.

4.4 Instrumentos para la recolección de la información

Para el desarrollo del diagnóstico estratégico se empleó la metodología del Dr. Humberto Serna, aplicando el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), complementado con los siguientes instrumentos:

Revisión documental: Análisis de documentos corporativos incluyendo estados financieros, portafolio de productos, inventarios, base de clientes, estructura organizacional y otros registros necesarios para el análisis interno de DIXXON SAS.

Reunión participativa: Sesión de trabajo con los 7 colaboradores seleccionados para obtener información sobre la situación interna actual, capacidades organizacionales y percepción del entorno competitivo.

Encuesta a clientes: Instrumento estructurado aplicado a los 20 clientes para evaluar el nivel de satisfacción, percepción de calidad, competitividad de productos y servicios, y expectativas futuras (ver anexo B).

Encuesta semiestructurada: Aplicada a directivos y personal clave para evaluar factores críticos de éxito en las dimensiones directiva, competitiva, financiera, técnica, de talento humano, así como factores externos político-económicos, sociales y tecnológicos que inciden en el desempeño organizacional (ver anexo A).

Matriz DOFA: Herramienta de síntesis para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permitiendo formular estrategias que mejoren la posición competitiva de DIXXON SAS en el mercado de suministros neumáticos e hidráulicos.

4.5 Proceso de manejo de información recolectada

Respecto a los pasos llevados a cabo para el manejo de la información recopilada en esta investigación, se estableció y siguió un proceso sistemático además de estructurado que garantizó la calidad, confidencialidad y aprovechamiento óptimo de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados en DIXXON SAS, proceso que se describe a continuación.

4.5.1 Recolección y organización de datos

Se realizó una categorización por fuentes, donde la información se organizó según su origen en cuatro categorías principales: Información documental (estados financieros, registros corporativos, inventarios), teniendo en cuenta información

primaria interna (encuestas a colaboradores, reunión participativa) e información primaria externa (encuestas a clientes), además información observacional (observación directa de procesos organizacionales), todo ello bajo la codificación y almacenamiento pues cada instrumento fue codificado con un identificador único que permitió la trazabilidad de la información desde su origen hasta su análisis final y en donde los datos se almacenaron en formato digital utilizando medidas de seguridad apropiadas para garantizar la confidencialidad de la información empresarial.

4.5.2 Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de datos, se tuvo en cuenta, para el análisis cuantitativo, datos numéricos obtenidos de las encuestas los cuales se procesaron mediante técnicas estadísticas descriptivas, calculando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central para identificar patrones en las percepciones de colaboradores y clientes y para el análisis cualitativo, la información cualitativa proveniente de la reunión participativa y las preguntas abiertas de las encuestas se analizó mediante técnicas de análisis de contenido, identificando categorías temáticas y patrones recurrentes en las percepciones sobre capacidades internas y factores del entorno.

Así mismo, se realizó una triangulación de datos metodológica combinando información documental, percepciones internas y externas para validar hallazgos y garantizar la robustez de las conclusiones del diagnóstico estratégico.

4.5.3 Aplicación de herramientas de diagnóstico

Se aplicaron las siguientes herramientas de diagnóstico a la empresa objeto de estudio: Construcción del PCI (Perfil de Capacidad Interna) con información recopilada sistematizada en las cinco dimensiones establecidas por la metodología de Serna-Gómez (2024): directiva, competitiva, financiera, técnica y de talento humano, asignando valoraciones según la escala establecida.

Elaboración del POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) teniendo en cuenta factores externos identificados los cuales se clasificaron en las dimensiones político-económica, social y tecnológica, evaluando su impacto y probabilidad de ocurrencia y la integración en Matriz DOFA donde los resultados del PCI y POAM se consolidaron en la matriz DOFA, facilitando la identificación de estrategias a través del cruce sistemático de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.5.4 Validación y confiabilidad

Sobre la verificación de consistencia, se realizó una verificación cruzada de la información obtenida por diferentes medios para identificar y resolver inconsistencias o contradicciones en los datos además se realizó una retroalimentación con stakeholders donde los hallazgos preliminares fueron presentados a los participantes clave para validar la precisión de las interpretaciones y complementar información faltante.

4.5.5 Consideraciones éticas y de confidencialidad

Respecto a las consideraciones de confidencialidad, se tuvo en cuenta la protección de datos garantizando el anonimato de los participantes en las encuestas y se establecieron medidas de protección para la información sensible de la empresa a través de un consentimiento informado donde todos los participantes fueron informados sobre el propósito del estudio y el uso que se daría a la información proporcionada, todo ello con un manejo responsable de la información recopilada, utilizada exclusivamente para los fines académicos y empresariales establecidos en los objetivos de la investigación.

4.5.6 Síntesis y presentación de resultados

La información procesada se estructuró de manera coherente para facilitar la comprensión del diagnóstico organizacional y fundamentar las estrategias propuestas en el plan estratégico donde los resultados se presentaron mediante tablas, gráficos y matrices que permitieron una visualización clara de la situación actual de DIXXON SAS y las oportunidades de mejora identificadas.

5. RESULTADOS

Los datos recopilados mediante las encuestas fueron procesados utilizando una hoja de cálculo, con el objetivo de consolidar los resultados en tablas y gráficos estadísticos, facilitando así la realización de análisis detallados.

Los resultados de las encuestas se documentaron en los formatos PCI y POAM, los cuales se utilizaron para evaluar el impacto y extraer los factores críticos de éxito de la empresa.

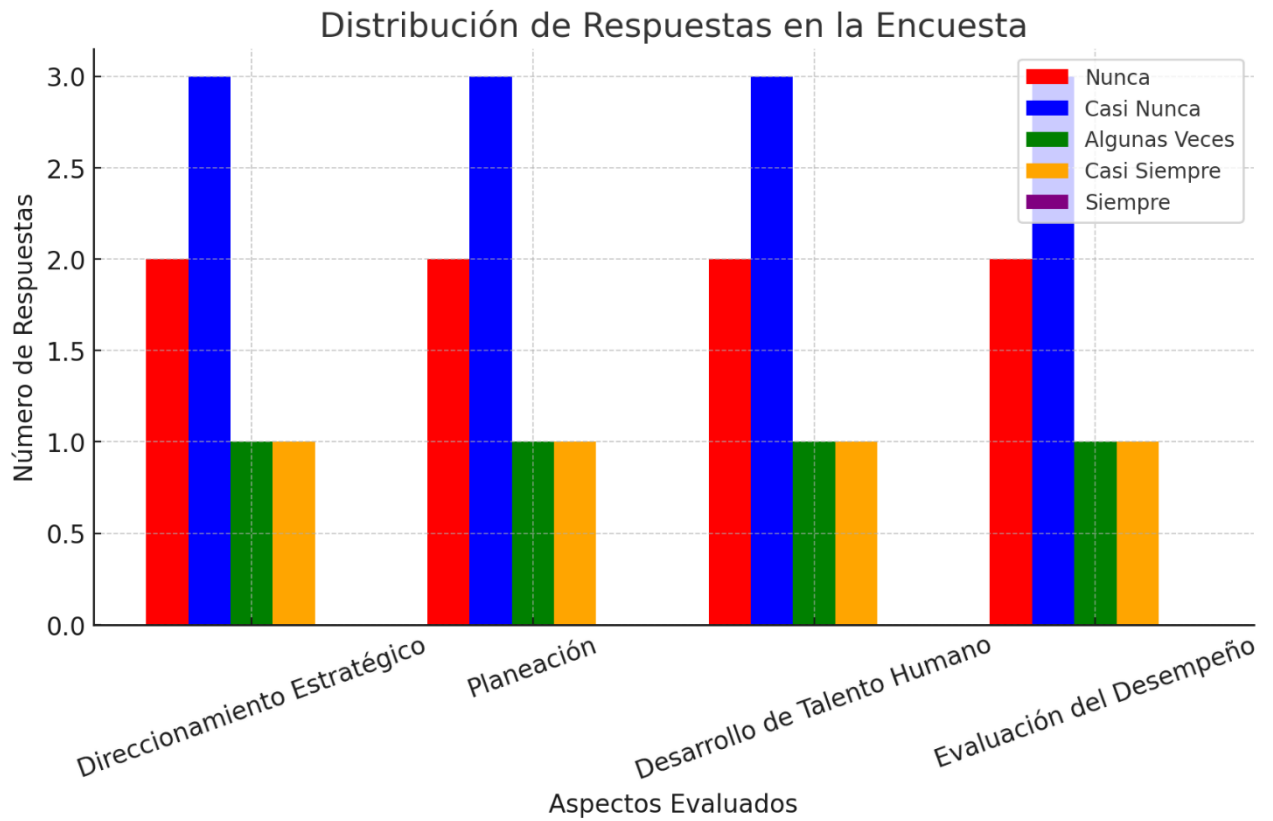
La información adicional obtenida de fuentes secundarias, tales como los documentos financieros, fue también procesada en una hoja de cálculo para llevar a cabo cálculos matemáticos y derivar los indicadores necesarios para el análisis.

5.1 Diagnóstico de la situación de la empresa

Se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la empresa, considerando tanto los factores internos como externos. Para ello, se utilizaron diversos instrumentos diseñados específicamente para recopilar información de los empleados, los clientes y el personal directivo de la organización encontrando los resultados en la **Figura 4.** **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Figura 4

Distribución de respuestas trabajadores



Fuente: autor.

5.1.1 Dirección estratégico

Los resultados de la encuesta revelan que una pequeña parte de los empleados comprende claramente los principios, valores, misión y visión de la empresa, mientras que la mayoría carece de esta información. Esta falta de conocimiento está relacionada principalmente con una deficiente comunicación formal por parte de la gerencia. Los principios y valores, que deberían guiar el

comportamiento y las decisiones dentro de la organización, no se han integrado adecuadamente en el entorno laboral, lo que limita la cohesión y alineación de los empleados con los objetivos de la empresa.

En cuanto a la misión y visión, la mayoría de los empleados no tiene una comprensión clara del propósito y el rumbo de la empresa. Esto genera incertidumbre y desmotivación, ya que los trabajadores no ven cómo su rol contribuye al éxito organizacional. Además, muchos señalaron que nunca han recibido información relacionada con el direccionamiento estratégico. Aunque la empresa cuenta con una misión y visión formal en su documentación interna, estos conceptos no han sido actualizados ni compartidos de manera efectiva con los empleados.

Esta falta de actualización y difusión adecuada es una debilidad significativa, ya que impide que los empleados se alineen con la estrategia de la empresa y trabajen en conjunto hacia metas comunes.

5.1.2 Planeación

El enfoque predominante en la organización es de naturaleza reactiva, con poca o ninguna anticipación a la hora de gestionar el trabajo, la falta de procesos formales, tales como reuniones de planificación y la definición clara de objetivos, lo que sugiere que las tareas no se organizan de manera estructurada antes de su ejecución. Esto indica que los empleados podrían estar enfrentando desafíos en cuanto a la previsión y la organización de su trabajo.

Además, se observó una tendencia notable hacia la percepción de que las actividades se llevan a cabo conforme van surgiendo, sí. Esto sugiere que el flujo

de trabajo en la empresa tiende a ser reactivo, lo que puede estar generando ineficiencias y fomentando la improvisación. La ausencia de una estructura clara podría dificultar la alineación del equipo con los objetivos estratégicos de la organización, impactando tanto en la productividad como en el enfoque hacia metas a largo plazo.

5.1.3 Desarrollo del talento humano

Los resultados en este apartado revelan que la empresa enfrenta una falta de oportunidades claras para el crecimiento profesional de sus empleados. La capacitación y el desarrollo de habilidades no parecen ser impulsados de manera consistente, lo que limita el progreso de los trabajadores dentro de la organización. Esta falta de iniciativas para fomentar el talento podría estar generando una disminución en la motivación del personal y afectando negativamente la retención de empleados.

Además, se observa que el crecimiento profesional, en términos de mejoras salariales o asunción de mayores responsabilidades, parece estar condicionado a la rotación de personal. Esto sugiere que las oportunidades de avance dependen en gran medida de la vacancia en los puestos, en lugar de políticas internas que promuevan el desarrollo y el ascenso. Este enfoque puede restringir la innovación y limitar el potencial productivo, ya que no se incentiva el crecimiento continuo de los empleados dentro de la empresa.

5.1.4 Evaluación del Desempeño

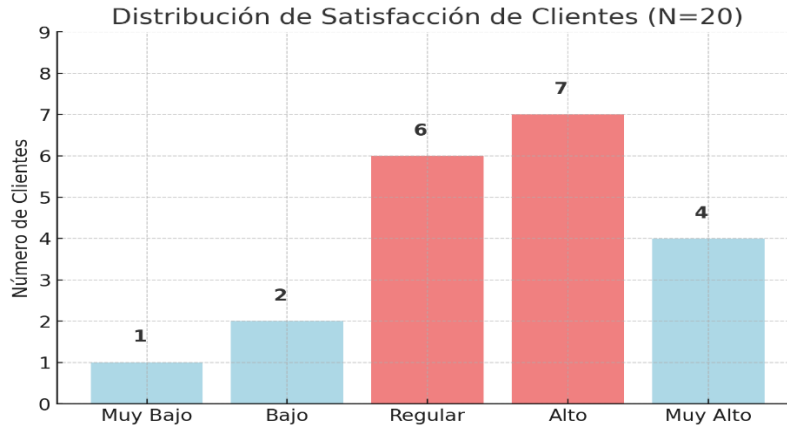
En cuanto a la evaluación del desempeño, los resultados reflejan la ausencia de mecanismos formales y objetivos para medir el rendimiento de los empleados. La percepción generalizada de que las evaluaciones están influenciadas por factores subjetivos, como la afinidad con la gerencia, es un indicador de que el proceso actual carece de transparencia y equidad. Esto puede tener un impacto negativo en la cultura organizacional, afectando la moral y la confianza en la dirección de la empresa. Para corregir esta debilidad, la empresa debe implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en criterios claros y medibles, acompañado de retroalimentación continua y planes de desarrollo personalizados.

5.2 Resultados de la encuesta aplicada a clientes

Para valorar la satisfacción de los clientes se aplicó una escala de 1 a 5, donde 1: muy bajo, 2: bajo, 3: regular, 4: alto, 5: muy alto. La satisfacción se evaluó en tres categorías: 1: mantenimientos realizados, 2: productos y recambios, 3: atención al cliente y soporte técnico y 4: experiencia general, tal y como lo muestra la **Figura 5**.

Figura 5

Distribución de satisfacción de los clientes



Fuente autor

Los resultados obtenidos reflejan una distribución de la satisfacción del cliente que destaca áreas clave con potencial de mejora. Aunque una gran proporción de las valoraciones se ubican en las categorías de "Alto" (36%) y "Regular" (30%), lo cual sugiere que los clientes tienen una percepción positiva general de los servicios y productos, hay un margen considerable para optimizar la experiencia. Solo un 20% de las respuestas corresponden a la categoría "Muy Alto", lo que indica que se podría incrementar la cantidad de clientes que vivan una experiencia sobresaliente con la empresa.

El hecho de que un 10% de los clientes clasifique su experiencia como "Bajo" y un 4% como "Muy Bajo" señala que ciertos clientes han enfrentado inconvenientes que deterioraron su percepción. Estos resultados representan una señal de alerta, ya que los clientes insatisfechos son propensos a no repetir sus compras o incluso a transmitir una imagen negativa de la empresa. Los mayores desafíos parecen estar relacionados con la mejora en los tiempos de respuesta para cotizaciones y la agilidad en la entrega de productos, áreas críticas que impactan directamente en la satisfacción general.

Esta distribución sugiere que la empresa cuenta con una base sólida, pero es necesario implementar estrategias más específicas que permitan elevar la satisfacción desde "Regular" hacia "Alto" o "Muy Alto". La clave para avanzar hacia estos niveles reside en optimizar procesos operativos como la gestión de la cadena de suministro y personalizar el servicio al cliente. También sería beneficioso intensificar el seguimiento postventa para asegurar una experiencia más eficiente y proactiva.

5.3 Análisis PESTAL

5.3.1 Factores Políticos

Los factores políticos en Colombia son fundamentales para el funcionamiento de una empresa industrial, en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se enseña los ámbitos más representativos.

Tabla 1

Evaluación de factores políticos

Factores	Descripción/Impacto
Estabilidad política y fiscal	La estabilidad en las políticas fiscales y comerciales influye en la inversión en maquinaria y servicios de mantenimiento. Cambios en las tasas de impuestos o incentivos fiscales impactan los márgenes de ganancia, especialmente en sectores industriales es una amenaza media, dada la polarización del país con un impacto alto si golpean las finanzas de las empresas (Banco de la República de Colombia., 2023)

Factores		Descripción/Impacto
Acuerdos internacionales	comerciales	Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024) las políticas de comercio exterior, los acuerdos internacionales y las relaciones diplomáticas pueden facilitar o dificultar el acceso a mercados internacionales, influyendo directamente en la importación de insumos tecnológicos y la exportación de productos terminados. En este sentido, tratados como la Alianza del Pacífico y otros acuerdos comerciales permiten en la importación de insumos tecnológicos y la exportación de productos terminados. En este sentido, tratados como la Alianza del Pacífico y otros acuerdos comerciales permiten una mayor competitividad en mercados internacionales al reducir barreras arancelarias y esto puede ser una oportunidad alta con un impacto superior para la empresa (Ministerio de comercio, 2024)
NTC ISO 13849-1	4114	La implementación de las normas NTC 4114 y NTC ISO 13849-1 es esencial para las empresas que diseñan, fabrican u operan maquinaria industrial en Colombia. Estas normas no solo aseguran el cumplimiento de las regulaciones nacionales e internacionales, sino que también promueven prácticas seguras, eficientes y competitivas en el sector industrial y esto llega a ser una oportunidad media dado que no muchas empresas lo piden y su impacto puede diferenciarse de otras empresas y tener un impacto alto (Une, 2024)

5.3.2 Factores Económicos

El entorno económico es un componente esencial que define la capacidad de la empresa para operar de manera eficiente como lo muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 2

Factores económicos

Factores	Descripción/Impacto
Crecimiento Económico	El desempeño de la economía nacional y regional influye directamente en la demanda de productos industriales. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), Para 2025, se proyecta un crecimiento del PIB colombiano entre 2,5% y 3%. Sectores como educación y agricultura impulsarán la recuperación. Factores climáticos y fiscales podrían afectar estas proyecciones. Este crecimiento puede traducirse en una mayor inversión en infraestructura y manufactura, incrementando la demanda de equipos de automatización y mantenimiento industrial, siendo una oportunidad media dado lo bajo de su crecimiento su bajo impacto.(Fondo Monetario Internacional, 2023)
Inflación	Para 2025 la Asociación Nacional de Instituciones Financieras proyecta que la inflación en Colombia estará entre el 3,5% y el 4,3%, mostrando una tendencia estable. Su impacto en la empresa será bajo, con ligeros aumentos en costos operativos y de producción, pero sin afectar significativamente la demanda o competitividad.(Asociación Nacional de Instituciones Financieras., 2024, p. 32)
Nuevas plantas de producción en Colombia	Las nuevas plantas de producción en Colombia representan clientes potenciales para proveedores industriales. Empresas como Mapei, VaxThera, Ecopetrol, Ternium y Cementos Alión están expandiendo su infraestructura, generando oportunidades en sectores como construcción, salud, energía y siderurgia. Estas inversiones impulsan la demanda de suministros, automatización y mantenimiento, consolidando un entorno industrial dinámico.(ANDI, 2024; Presidencia de Colombia, 2024; Yahoo! Finanzas, 2024)

5.3.3 Factores Sociales

En el ámbito social, la empresa se ve influenciada por tendencias globales y locales que exigen una mayor responsabilidad social y mejores condiciones laborales tal como lo muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 3

Factores sociales

Factores	Descripción/Impacto
Envejecimiento de la Población:	<p>Colombia está experimentando un notable envejecimiento demográfico. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2020, la población de adultos mayores de 60 años ascendía a 6.808.641 personas, representando aproximadamente el 13,5% del total nacional</p> <p>Se proyecta que para 2050, el 45% de la población tendrá más de 50 años</p> <p>Este cambio demográfico puede resultar en una reducción de la fuerza laboral joven y calificada, afectando la disponibilidad de personal para roles técnicos y especializados en la industria. Esto es una amenaza media con un impacto medio que dificulta el crecimiento de la organización(Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2022)</p>

Factores	Descripción/Impacto
Falta de Capacitación Técnica:	La educación técnica en Colombia enfrenta baja calidad y desorganización, afectando la empleabilidad y competitividad. La falta de técnicos calificados impacta la productividad industrial. Expertos advierten que, sin reformas, esta deficiencia limitará el crecimiento económico. Siendo una amenaza media con un alto impacto en la organización (El Espectador, 2024)

5.3.4 Factores Tecnológicos

El avance tecnológico representa tanto una oportunidad como un desafío para la empresa. Aunque la compañía ya cuenta con una infraestructura avanzada, como tornos, fresadoras y bancos de prueba especializados hay otros factores que involucran a los clientes y a los proveedores dado los cambios como lo muestra la

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..

Tabla 4

Factores tecnológicos

Factores	Descripción/impacto
Industria 4.0	La Industria 4.0 representa la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la robótica y el IoT en los procesos productivos. Esta transformación digital permite a las empresas mejorar su eficiencia, flexibilidad y capacidad de respuesta al mercado.(Portafolio, 2024) En Colombia, la adopción de la Industria 4.0 es aún incipiente, especialmente en pequeñas y medianas empresas. (PYMES). Según un estudio publicado en Redalyc, las PYMES colombianas enfrentan barreras

Factores	Descripción/impacto
	como la falta de infraestructura y los altos costos de inversión para integrar estas tecnologías (Redalyc, 2023)
Página web	Las empresas hoy en día comercializan y tienen presencia en página web donde ofrecen sus productos y servicios y a su vez les permite mejorar su imagen corporativa (Servidores Seguros., 2024)

5.3.5 Factores ambientales

Se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** algunos factores más relevantes para el estudio.

Tabla 5

Factores ambientales

Factores	Descripción/Impacto
Certificaciones ambientales	Las certificaciones ambientales como ISO 14001 y EMAS son clave para empresas que buscan operar sosteniblemente y acceder a nuevos mercados. Grandes compañías exigen estas certificaciones a sus proveedores para servicios como instalación y mantenimiento industrial. Cumplir con estas normativas mejora la eficiencia y competitividad lo cual puede ser una amenaza media con un impacto alto para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa (SMV, 2024)

Factores	Descripción/Impacto
Normativas sobre disposición de residuos	La normativa sobre disposición de recursos en Colombia impulsa prácticas sostenibles y es clave para empresas que buscan operar responsablemente. Leyes como la 99 de 1993 y la 2232 de 2022 regulan la gestión ambiental y la economía circular. Grandes compañías exigen cumplimiento normativo a proveedores para instalación y mantenimiento industrial. Clasifica como una amenaza medio con un impacto alto (Departamento Administrativo de la Función Pública., 1993)

5.3.6 Factor legal

Aunque el factor legal y el factor ambiental son muy similares, es importante mencionar algunas normas de estandarización internacional, cruciales importantes para abrir nuevos mercados como lo muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 6

Factores legales

Factores	Descripción/Impacto
Certificaciones (ISO 9001, 14001, 45001)	Las certificaciones ISO 9001, 14001 y 45001 mejoran la calidad, sostenibilidad y seguridad en las empresas, puede ser un factor decisivo a la hora de contratar o adquirir productos ya que normas como la ISO 9001 optimiza la gestión de calidad y satisfacción del cliente, ISO 14001 reduce el impacto ambiental, y ISO 45001 fortalece la seguridad laboral.

Empresas certificadas aumentan su competitividad y cumplen requisitos de grandes clientes esto es una amenaza alta con un impacto medio (Nueva ISO 14001., 2023; QMS Global, 2024)

5.4 Perfil de capacidad externa


Para evaluar el perfil de capacidad externa se utiliza la información obtenida del análisis PESTAL, organizándola bajo los siguientes criterios como lo muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Oportunidades: Son todos los factores externos que, de manifestarse, podrían favorecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Amenazas: Se refiere a aquellos elementos del entorno que, de presentarse, podrían dificultar o impedir el alcance de los objetivos empresariales.

Tabla 7

Diagnóstico externo POAM

 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EMPRESARIAL									
DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) –Medio (2) –Bajo (1).									
Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Políticos									
Estabilidad política y fiscal					X		X		
Acuerdos comerciales internacionales	X						X		
Normas de seguridad industrial			x					X	
NTC 414 - ISO 1349	X						x		

Económicos									
Crecimiento Económico				x					x
Inflación							x		x
Nuevas plantas de producción en Colombia			x					x	
Social									
Envejecimiento de la población.						x			x
Falta de capacitación técnica						X			X
Tecnológicos									
Industria 4.0	X							X	
Página web	x							x	
Ambientales									
Certificaciones ambientales						x		x	
Normativas sobre disposición de residuos						x		x	
Legales									
Certificaciones (ISO 9001 ,14001, 45001)					x				x

Fuente: Autor

5.5 Evaluación de la capacidad interna (PCI)

Para evaluar el ambiente interno de la empresa dedicada al suministro de componentes para líneas de producción, automatización y sistemas hidráulicos, se recopilieron datos mediante encuestas informales realizadas al gerente y al personal clave de las áreas administrativa, operativa y técnica. En el siguiente **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se permitió identificar fortalezas y debilidades utilizando el formato del perfil de capacidad interna, adaptado a las necesidades específicas de la empresa.

Las capacidades internas fueron analizadas en las siguientes categorías:

Capacidad Directiva: Habilidades y estrategias de liderazgo, planificación y toma de decisiones dentro de la empresa (

- Anexo)
- **Capacidad Financiera:** Gestión de los recursos económicos, estabilidad financiera y acceso a capital para nuevas inversiones. (Anexo)
- **Capacidad Tecnológica:** Nivel de adopción de tecnologías avanzadas como IoT, Industria 4.0 y software especializado en automatización. (Anexo)
- **Capacidad de Talento Humano:** Formación, experiencia técnica y capacidad de adaptación del personal. (Anexo)
- **Capacidad Competitiva:** Posicionamiento de la empresa en el mercado, calidad de los productos y servicios, y capacidad para responder a las demandas del sector. (Anexo)

La información obtenida fue clasificada en el siguiente **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** según los siguientes criterios:

- **Fortalezas:** Representan los recursos y características internas que impulsan el logro de los objetivos de la empresa, tales como un liderazgo

sólido, experiencia técnica en automatización y una sólida reputación en el sector.

- **Debilidades:** Son aquellos elementos internos que representan desafíos para la organización, como la falta de personal técnico calificado, limitaciones en infraestructura tecnológica o barreras en la gestión financiera.

Tabla 8

Evaluación capacidad interna PCI

Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).										
Capacidades	Calificación	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva										
Imagen corporativa y reconocimiento de la empresa en el mercado.		x							x	
Uso de planes estratégicos y análisis estratégico						x			x	
Flexibilidad de la estructura organizacional		x						x		
Sistemas de control y seguimiento a resultados.					x			X		
Documentación de procesos.						X			X	
Capacidad Competitiva										
Tamaño del segmento de mercado.		x							x	
Satisfacción de clientes.			x					x		
Maquinaria planta y equipo			x					x		
Portafolio de productos y servicios.			x						x	
Control de calidad.						x		x		
Capacidad financiera										
Acceso a capital.		x						x		
Liquidez.			x					x		
Rentabilidad del negocio.				x					x	
Prueba acida		X						X		
Rentabilidad del patrimonio				X						
Endeudamiento.		X						X		
Capacidad tecnológica										
Bancos de pruebas especializados		X						X		
Equipos de maquinado		X						X		
Software de diseño especializados		x						x		
Sistemas de gestión administrativa							X		X	
Capacidad del talento humano										
Nivel académico del talento		X						x		
Experiencia técnica		X						X		
Manual de funciones y procedimientos.						x			X	
Indice de desempeño						X			x	
Rotación			X						x	

Sentido de pertenencia			x				x		
------------------------	--	--	---	--	--	--	---	--	--

Fuente: autor

6. FORMULACION ESTRATEGICA

La formulación estratégica se desarrolla con base en el análisis **DOFA**, permitiendo definir estrategias alineadas con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Como se muestra en la **Tabla 9** Matriz DOFA **Tabla 9**.

Tabla 9

Matriz DOFA

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos comerciales internacionales • Normas de seguridad industrial • NTC 414 - ISO 1349 • Industria 4.0 • Software especializado en cálculos, modelación 3d y planos • Página web
ANÁLISIS INTERNO	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa y reconocimiento en el mercado • Flexibilidad de la estructura organizacional • Tamaño del segmento en el mercado • Satisfacción de clientes • Maquinaria planta y equipo • Portafolio de productos y servicios • Acceso a capital • Liquidez • Rentabilidad del negocio • Endeudamiento • Bancos de prueba especializados • Nivel académico del talento • Experiencia técnica • Baja rotación • Sentido de pertenencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en Industria 4.0 para optimizar procesos productivos y aprovechar la flexibilidad organizacional en la implementación de nuevas tecnologías. 2. Usar la liquidez y el acceso a capital para modernizar bancos de prueba especializados con tecnología de última generación. 3. Diversificar el portafolio de productos y servicios en mercados internacionales, aprovechando acuerdos comerciales y la satisfacción de clientes actuales. 4. Actualizar el sitio web de la empresa proponiendo un portafolio virtual, así como un comercio virtual que permita y facilite a nuestros clientes conocer nuestros productos y adquirirlos 5. Ampliar la red de proveedores internacionales para reducir costos y mejorar la competitividad de los productos en el mercado global. 6. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para potenciar la adopción de la automatización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar programas de formación técnica interna para mitigar la falta de capacitación técnica y garantizar la sostenibilidad del conocimiento en la empresa. 2. Fomentar la contratación de talento joven para contrarrestar el envejecimiento de la población y asegurar la continuidad operativa del negocio. 3. Proponer un plan de mercadeo para que permita las ventas 4. Incorporar planes de fidelización de clientes para fortalecer la relación comercial.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de planes estratégicos y análisis estratégicos • Sistemas de control y seguimiento a resultados • Documentación de procesos • Control de calidad • Sistemas de gestión administrativa • Manual de funciones y procedimientos • Índice de desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un sistema de documentación de procesos para garantizar que la información se conserve dentro de la empresa y mejorar la eficiencia operativa. 2. Mejorar los sistemas de control de calidad y gestión administrativa para facilitar la adopción de normas y certificaciones internacionales. 3. Estandarizar manuales de funciones y procedimientos para optimizar la productividad y reducir la dependencia del conocimiento tácito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un plan de formación interna y certificaciones para contrarrestar la falta de capacitación técnica y el envejecimiento de la población. 2. Definir los perfiles de cada cargo y el manual de funciones de la empresa. 3. Diseñar el manual de procedimientos para el área administrativa y operativa. 4. Diseñar e implementar los procedimientos para la selección, inducción, evaluación y capacitación del talento humano. 5. adquirir sistemas de gestión administrativa tipo ERP que permita llevar el control y la trazabilidad de la información, así como la consolidación de todo un sistema diseñado a las necesidades de la empresa

Fuente: autor.

6.1 Propuesta de direccionamiento estratégico

6.1.1 Visión del negocio

La visión del negocio se planteó como un conjunto de conceptos generales que sirven de guía para definir lo que la empresa aspira a lograr y visualizar en el futuro, con una proyección a tres años.

Visión propuesta

Para el año 2028, **Dixxon S.A.S.** será reconocida por ser la empresa líder en el comercio de suministros para líneas de producción, destacándose por ser un aliado estratégico de sus clientes brindándoles soluciones rápidas, eficaces y confiables su capacidad de innovación y excelencia operativa. Contaremos con el taller más moderno de la región, equipado con tecnología de punta, que nos permitirá realizar mantenimientos, diagnósticos y reparaciones de primer nivel con altos estándares de calidad y eficiencia. Así mismo enfoque será mejorar continuamente la atención y experiencia de nuestros clientes, garantizando soluciones integrales y personalizadas.

Todo esto lo haremos bajo **principios de sostenibilidad empresarial**, asegurando un crecimiento sostenible que nos permita incrementar la rentabilidad del negocio, optimizar nuestros procesos y diferenciarnos en el sector como una empresa innovadora, confiable y orientada al futuro.

6.1.2 Misión del negocio

La misión fue diseñada para brindar al gerente y a los empleados una comprensión clara de la identidad y propósito de la empresa. Además, proporciona

a los clientes información precisa sobre los productos, mercados, tecnologías, valores y el compromiso del equipo de trabajo.

Misión propuesta

En **Dixxon S.A.S.**, aseguramos la continuidad operativa de las líneas de producción de nuestros clientes, evitando interrupciones y optimizando su eficiencia. Somos un **aliado estratégico** en **planificación, ejecución y mantenimiento** de tecnología neumática e hidráulica, ofreciendo **soluciones rápidas, confiables y adaptadas**. Nos comprometemos con la innovación, la excelencia y la mejora continua.

6.1.3 Objetivos del negocio

Objetivo 1: Aumentar el índice de ingresos del negocio.

Objetivo 2: aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

Objetivo 3: Mejorar la eficacia de los procesos operativos y administrativos de la empresa.

Objetivo 4: desarrollar las competencias del talento humano.

6.1.4 Valores

Trabajo en equipo: Relación entre compañeros basada en la cooperación y la armonía, permitiendo alcanzar objetivos colectivos de manera efectiva.

Innovación: Aplicación y generación de conocimiento para mejorar o crear soluciones, impulsando el éxito y la competitividad.

Eficacia: Habilidad para lograr los resultados esperados con precisión y eficiencia tras la ejecución de una acción.

Honestidad: Cualidad que implica actuar con sinceridad, coherencia y respeto por la verdad y la justicia.

Disciplina: Conjunto de actitudes y comportamientos alineados con normas o principios, fomentando el desarrollo de habilidades y el cumplimiento de objetivos.

Crecimiento personal: Proceso continuo de evolución y desarrollo integral que permite al individuo mejorar en distintos aspectos de su vida.

6.2 Plan de acción estratégico integral

El plan de acción se elaboró tomando como base la identificación de los proyectos estratégicos que deben integrarse en la planificación, a partir del análisis realizado en la matriz DOFA, proyectos que fueron definidos según la priorización de estrategias de la empresa y seleccionados con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, alineándose así con la misión y visión establecidas. Las estrategias fueron complementadas con un presupuesto con costos asociados a su desarrollo y ejecución contemplando los costos de la formación continua, del mantenimiento y de la sostenibilidad de los planes.

Para garantizar la coherencia de los proyectos estratégicos con los objetivos del negocio y su alineación con la visión empresarial, se aplicó una matriz de correlación que permitió analizar cómo cada proyecto contribuirá al fortalecimiento

de la posición competitiva de DIXXON SAS en el mercado de suministros neumáticos e hidráulicos tal y como se muestra en la **Tabla 10** **Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 10

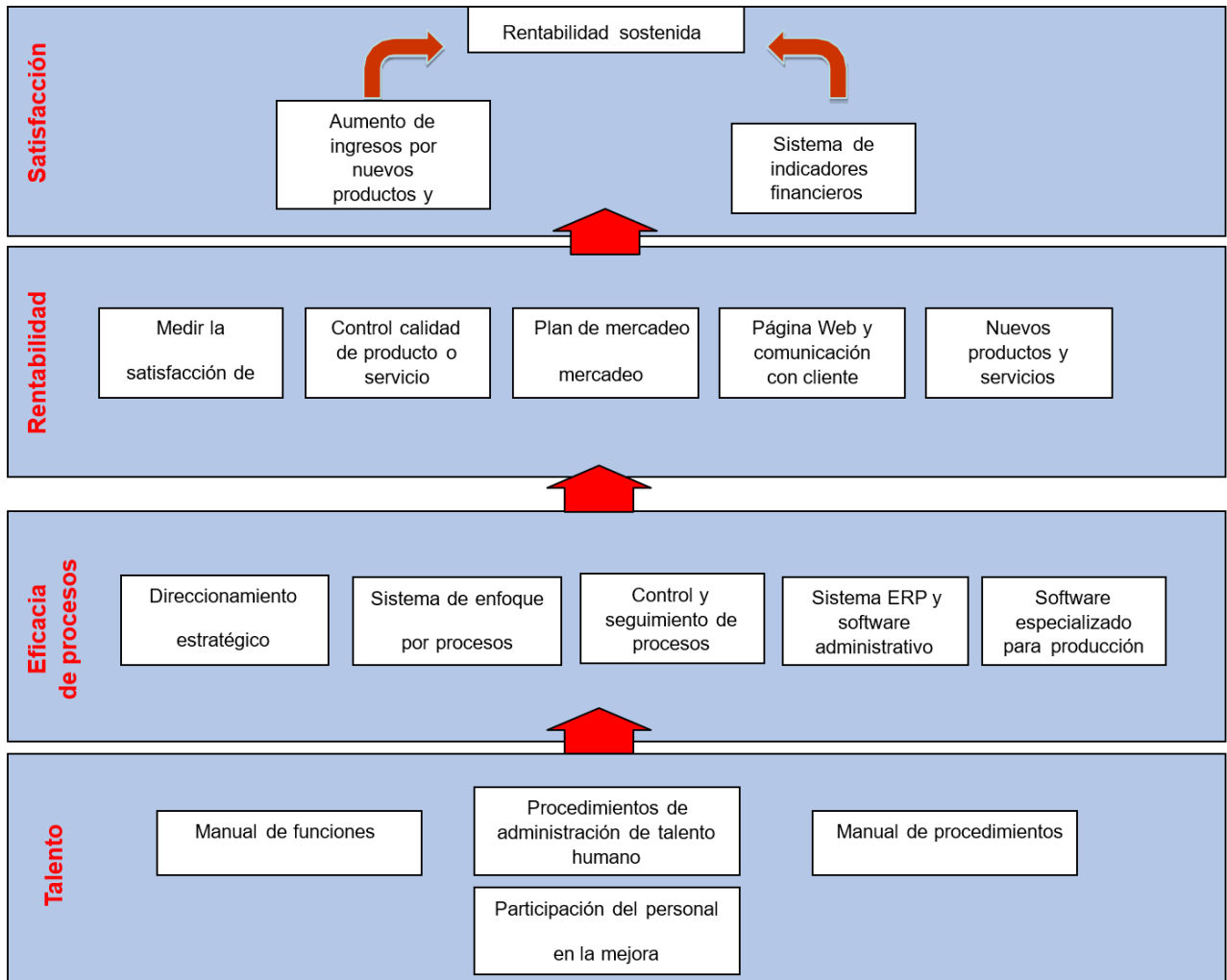
Matriz de correlación de las estrategias propuestas

MATRIZ DE CORRELACION. OBJETIVOS ESTRATEGICOS/ PROYECTOS.					
N.º	PROYECTOS	OBJETIVOS			
		Objetivo 1. Aumentar el índice de ingresos del negocio un 20%.	Objetivo 2. Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes alto y muy alto un 10 %.	Objetivo 3. Aumentar la eficacia de los procesos administrativos y operativos de la empresa un 35%.	Objetivo 4. Desarrollar las competencias del talento humano de manera permanente.
1	Modernización de la planta operativa	FO1, FO2	FO3, FO4		
2	Mejorar la calidad y disminuir garantías	FO6, FO5			
3	Fortalecer nuestro plan de mercadeo.	FO3, FO4	FA3		
4	Plan de talento humano			DO2, DO3	DA1, DA2,

6.2.1 Mapa estratégico

Figura 6

Mapa estratégico



Fuente: Autor.

El mapa estratégico sirve como una guía para la empresa, proporcionando un marco de referencia que orienta la ejecución de las estrategias y su impacto en el logro de los objetivos generales del negocio. En la figura 6, se muestra cómo las estrategias fomentan el crecimiento organizacional, comenzando con la capacitación del personal, lo que conduce a la mejora en la eficacia de los procesos. Esto, a su vez,

permite ofrecer productos y servicios competitivos, capaces de satisfacer las demandas del mercado, impulsando así el aumento de ingresos y fortaleciendo la situación financiera de la empresa. A continuación, se presenta el plan de acción por cada una de las estrategias

6.2.2 Detalle de los planes de acción

Tabla 11

Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado

PLAN OPERATIVO							
Proyecto estratégico		Proyecto 1. Modernización de la planta operativa			Responsable		Gerente, subgerencia administrativa
Objetivo del negocio		Aumentar el índice de ingresos del negocio un 20%.			Indicadores de éxito		$\frac{\text{ingresos del año actual} - \text{ingresos del año base}}{\text{ingresos del año base}} \times 100$
N.º	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
1	Adquirir nueva maquinaria,	15/01/2025	31/12/2028	1. Adquirir torno cnc especializado para empaquetaduras a medida equipo y la respectiva capacitación de su uso 2. Adquirir grafadora de manguera hidráulica 3. realizar overhaul a los bancos de pruebas existente	Gerencia	\$145.500.000	El dinero y el tiempo que toma adquirir la maquinaria adicional tiempo al personal aprender a utilizar la maquinaria correspondiente y especializado.
2	Evaluar periódicamente la Satisfacción del cliente.	01/07/2025	31/12/2028	Base: 75% de satisfacción Meta: 90% cada 6 meses	Subgerencia administrativa	\$120.000 Papelería para encuestas	Disponibilidad de los clientes para responder las encuestas.

3	Diseñar un plan de control de calidad para la entrega de productos y servicios para reducir no conformidades.	01/07/2025	31/08/2025	Base: 0 procedimiento Meta: 1 procedimiento de control de entrega de Productos y servicios	Subgerencia administrativa	\$1.623.000 Honorarios consultores	Es necesario que el procedimiento incluya los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.
---	---	------------	------------	---	----------------------------	---------------------------------------	---

Fuente: Autor

Tabla 12

Mejorar la calidad y disminuir las garantías

PLAN OPERATIVO							
Proyecto estratégico	Proyecto 2. Mejorar la calidad y disminuir las garantías			Responsable	Gerente, Subgerente operativo		
Objetivo del negocio	Aumentar la eficacia de los procesos administrativos y operativos un 35%.			Indicadores de éxito	$\% \text{ de eficacia} = \frac{\text{eficacia del año actual} - \text{eficacia del año base}}{\text{eficacia del año base}} \times 100$		
N.º	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
1	Desarrollar un sistema de documentación de procesos	15/01/2025	30/04/2025	Base: Misión y visión desactualizados Meta: Misión, visión, objetivos y valores	Gerente	\$1.623.000 Honorarios consultores	El tiempo que se debe contar para la documentación del proceso
2	Diseñar sistemas de control de calidad y gestión administrativa	01/10/2015	31/10/2015	Base: 0 sistema de control de calidad y gestión administrativo Meta: 1 sistema de control de calidad y 1	Subgerente operativo	\$1.623.000 Honorarios consultores	Se debe contar con la participación de todo el personal administrativo y operativo de la empresa.

				de gestión administrativo			
3	Estandarizar manuales de funciones y procedimientos	15/01/2016	28/02/2016	Base: no hay indicadores Meta: 1 Sistema de indicadores de gestión	Subgerente operativo	\$1.623.000 Honorarios consultores	Se debe contar con la participación de todo el personal administrativo y operativo de la empresa.

Fuente: Autor

Tabla 13

Fortalecer el plan de mercadeo

PLAN OPERATIVO							
Proyecto estratégico		Proyecto 3. Fortalecer el plan de mercadeo		Responsable		Gerente Subgerente administrativo	
Objetivo del negocio		aumentar el índice de ingresos del negocio un 20%		Indicadores de éxito		$\frac{\text{ingresos del año actual} - \text{ingresos del año base}}{\text{ingresos del año base}} \times 100$	
N.º	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
1	Proponer un plan de mercadeo para que permita mejorar la imagen corporativa y reconocimiento en el mercado.	01/01/2025	30/03/2025	Base: ningún plan de mercadeo Meta: 1 plan de mercadeo	Subgerencia administrativa	\$1.6230.000 Honorarios consultores	La contratación de los servicios de un profesional del área de mercadeo.

2	Incorporar planes de fidelización de clientes para fortalecer relación comercial	01/10/2025	31/10/2025	Base: 0 plan de fidelización Meta: 1 plan de fidelización	Gerente	\$1.623.000 Honorarios consultores	Se debe contar con la participación de todo el personal administrativo y operativo de la empresa.
3	Actualizar el sitio Web de la empresa para la correcta comunicación con los clientes.	01/07/2025	1/12/2028	Base: 1 sitio Web desactualizado desde el año 2020 Meta: 1 actualización cada 6 meses	Gerente	\$5.000.000 Desarrollador de página web	Disponibilidad del administrador del dominio Web para actualizar la información que debe tener la página.

Fuente: Autor

Tabla 14

Crear un plan de talento humano

PLAN OPERATIVO							
Proyecto estratégico		Proyecto 4. Crear un plan de talento humano		Responsable		Gerente, Subgerente operativo	
Objetivo del negocio		Desarrollar las competencias del talento humano de manera permanente.		Indicadores de éxito		$\frac{\text{numero de capacitaciones realizadas}}{\text{numero de capacitaciones programadas}} \times 100$	
N.º	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
1	Establecer un plan de capacitación y formación interna para contrarrestar la falta de capacitación técnica y el envejecimiento de la población.	01/01/2025	30/03/2025	Base: ningún plan de formación Meta: 1 plan de formación	Subgerencia administrativa	1.623.000 Honorarios consultores	La contratación de los servicios de un profesional del área de formación y capacitación.

2	Definir los perfiles de cada cargo y el manual de funciones de la empresa.	01/10/2015	31/10/2015	<p>Base: 0 perfiles del cargo y manual de funciones</p> <p>Meta: perfiles del cargo y manual de funciones para todos los puestos de trabajo</p>	Subgerencia operativa	\$1.623.000 Honorarios consultores	La contratación de los servicios de un profesional del área de administración de talento humano.
3	Diseñar e implementar los procedimientos para la selección, inducción y evaluación del talento humano	01/07/2025	1/12/2028	<p>Base: 0 procedimientos</p> <p>Meta: 1 procedimiento de selección, inducción y evaluación</p>	Subgerencia operativa	\$1.623.000 Honorarios consultores	La contratación de los servicios de un profesional del área de administración de talento humano.

Fuente: Autor.

Los planes de acción presentados integran cuatro proyectos estratégicos fundamentales para el crecimiento de DIXXON SAS, donde el Proyecto 1 se enfoca en la modernización operativa mediante la adquisición de maquinaria especializada (torno CNC, grafadora hidráulica) con una inversión de \$147.252.000, buscando incrementar los ingresos en un 20%.

El Proyecto 2 aborda la mejora de calidad a través de sistemas documentados y control de procesos, con un presupuesto de \$4.869.000 orientado a aumentar la eficacia operativa en 35%, así mismo, el Proyecto 3 fortalece la presencia en el mercado mediante un plan integral de mercadeo digital y fidelización, requiriendo \$8.246.000 para mejorar el reconocimiento de marca y finalmente, el Proyecto 4 desarrolla las competencias del talento humano con \$4.869.000 destinados a capacitación, definición de perfiles y procedimientos de gestión humana, por tanto, cada proyecto incluye metas específicas, responsables definidos, cronogramas detallados y indicadores de seguimiento, asegurando una implementación coordinada y medible durante el período estratégico de tres años.

6.2.3 Presupuesto estratégico

El presupuesto total asignado para la ejecución del plan estratégico asciende a **\$165.236.000**, destinado a la implementación de los diferentes proyectos dentro de los plazos establecidos. Los recursos necesarios cuentan con la aprobación de la gerencia y se ajustan a la capacidad financiera actual de la empresa, permitiendo su financiamiento con fondos propios a lo largo de los tres años planificados, como se muestra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Este presupuesto se construyó a partir de diversas cotizaciones proporcionadas por proveedores especializados. *180 grados Consultores* presentó un presupuesto de \$12.890.000 para servicios de consultoría estratégica, *Aero maquinados* envió una cotización por \$147.252.000 para la adquisición e instalación de equipos especializados,

y *Tienwi Páginas Web* cotizó \$5.000.000 para el desarrollo y gestión de la página web corporativa.

Sin embargo, estos valores no se han detallado explícitamente en el documento principal debido a consideraciones de confidencialidad y respeto por las políticas internas de cada proveedor, ya que no se cuenta con la autorización expresa para divulgar esta información públicamente. Esta precaución busca resguardar la integridad de las negociaciones y asegurar la transparencia en el manejo de datos sensibles.

6.2.3.1 Presupuesto consolidado por proyecto

Tabla 15

Presupuesto Consolidado por Proyecto

Proyecto	Inversión Total	% del Presupuesto
Modernización de planta	\$147.243.000	89.1%
Mejora de calidad	\$4.869.000	2.9%
Plan de mercadeo	\$8.246.000	5.0%
Talento humano	\$4.869.000	2.9%
TOTAL	\$165.236.000	100%

La Tabla 15 presenta la distribución presupuestal de los cuatro proyectos estratégicos, donde se evidencia que la modernización de planta concentra el 89.1% de la inversión total (\$147.243.000), reflejando la prioridad estratégica de actualización tecnológica y donde los proyectos de mejora de calidad y talento humano representan cada uno el 2.9% del presupuesto (\$4.869.000), mientras que el fortalecimiento del plan

de mercadeo constituye el 5.0% (\$8.246.000), distribución que demuestra un enfoque equilibrado entre desarrollo tecnológico, mejora de procesos y fortalecimiento del capital humano y comercial.

6.2.3.2 Detalle de costos por proyecto

Tabla 16

Modernización de la planta operativa

Concepto	Valor	Observaciones
A. Costos de Desarrollo y Ejecución		
Adquisición de maquinaria	\$145,500,000	
• Torno CNC especializado	\$85,000,000	Para empaquetaduras a medida
• Grafadora de manguera hidráulica	\$45,000,000	Equipo especializado
• Overhaul bancos de prueba	\$15,500,000	Renovación equipos existentes
Consultoría técnica	\$1,623,000	Implementación y capacitación
Materiales y papelería	\$120,000	Encuestas y documentación
Imprevistos (5%)	\$7,362,600	Contingencias
Subtotal Desarrollo y Ejecución	\$154,605,600	
B. Costos de Formación Continua (Anual)		
Capacitación inicial en maquinaria	\$8,000,000	Primer año
Actualizaciones técnicas semestrales	\$4,000,000/año	2 sesiones anuales
Certificaciones operativas	\$2,500,000/año	Personal especializado
Total, anual formación	\$14,500,000	Recurrente
C. Costos de Mantenimiento (Anual)		
Mantenimiento preventivo	\$12,000,000/año	Mensual programado
Repuestos y consumibles	\$8,500,000/año	Stock crítico
Servicio técnico especializado	\$6,000,000/año	Soporte fabricante
Total anual mantenimiento	\$26,500,000	Recurrente
D. Sostenibilidad del Proyecto		
Actualización tecnológica	\$25,000,000	Cada 3 años
Mejora continua de procesos	\$3,000,000/año	Optimización permanente
Auditorías de calidad	\$2,000,000/año	Verificación estándares
Presupuesto total proyecto 1	\$147,252,000	Inversión inicial

Tabla 17

Mejorar la calidad y disminuir garantías

Concepto	Valor	Observaciones
A. Costos de Desarrollo y Ejecución		
Consultoría en sistemas de gestión	\$1,623,000	Diseño del sistema
Diseño de documentación de procesos	\$1,623,000	Manuales y procedimientos
Implementación sistema de control	\$1,623,000	Puesta en marcha
Software de gestión de calidad	\$8,000,000	Licencia y configuración
Imprevistos (5%)	\$243,450	Contingencias
Subtotal Desarrollo y Ejecución	\$13,112,450	
B. Costos de Formación Continua (Anual)		
Capacitación en sistemas de calidad	\$3,500,000/año	Todo el personal
Formación auditores internos	\$2,000,000/año	Certificación auditores
Actualización normativa	\$1,500,000/año	ISO y normas técnicas
Total anual formación	\$7,000,000	Recurrente
C. Costos de Mantenimiento (Anual)		
Licencias de software	\$3,600,000/año	Renovación anual
Auditorías externas	\$4,000,000/año	Certificación calidad
Actualización documentación	\$1,500,000/año	Mejora continua
Total anual mantenimiento	\$9,100,000	Recurrente
D. Sostenibilidad del Proyecto		
Certificaciones ISO	\$12,000,000	Cada 3 años
Mejora continua	\$2,500,000/año	Optimización procesos
Actualización tecnológica	\$3,000,000/año	Software y hardware
Presupuesto total proyecto 2	\$4,869,000	Inversión inicial

Tabla 18

Fortalecer el plan de mercadeo

Concepto	Valor (COP)	Observaciones
A. Costos de Desarrollo y Ejecución		
Consultoría en mercadeo	\$1,623,000	Estrategia integral
Plan de fidelización	\$1,623,000	Programa de clientes
Desarrollo página web	\$5,000,000	Diseño y programación
Campañas iniciales	\$10,000,000	Lanzamiento
Imprevistos (5%)	\$412,300	Contingencias
Subtotal Desarrollo y Ejecución	\$18,658,300	
B. Costos de Formación Continua (Anual)		
Capacitación en marketing digital	\$2,500,000/año	Equipo comercial
Actualización en tendencias	\$1,500,000/año	Seminarios y cursos
Formación en CRM	\$2,000,000/año	Gestión de clientes
Total anual formación	\$6,000,000	Recurrente

C. Costos de Mantenimiento (Anual)		
Hosting y dominio web	\$1,200,000/año	Servicios web
Mantenimiento web	\$3,600,000/año	Actualizaciones mensuales
Publicidad digital	\$12,000,000/año	Google Ads, redes sociales
Material promocional	\$6,000,000/año	Impresiones y merchandising
Total anual mantenimiento	\$22,800,000	Recurrente
D. Sostenibilidad del Proyecto		
Rediseño web	\$8,000,000	Cada 2 años
Investigación de mercados	\$4,000,000/año	Estudios sectoriales
Innovación en estrategias	\$3,500,000/año	Nuevas iniciativas
Presupuesto total proyecto 3	\$8,246,000	Inversión inicial

Tabla 19

Crear un plan de talento humano

Concepto	Valor (COP)	Observaciones
A. Costos de Desarrollo y Ejecución		
Consultoría en RRHH	\$1,623,000	Diagnóstico inicial
Diseño de perfiles y manuales	\$1,623,000	Descripción de cargos
Implementación de procedimientos	\$1,623,000	Procesos de RRHH
Software de gestión humana	\$6,000,000	Sistema integral RRHH
Imprevistos (5%)	\$243,450	Contingencias
Subtotal Desarrollo y Ejecución	\$11,112,450	
B. Costos de Formación Continua (Anual)		
Plan de capacitación técnica	\$8,000,000/año	Competencias técnicas
Desarrollo de competencias	\$4,500,000/año	Habilidades blandas
Formación en liderazgo	\$3,000,000/año	Mandos medios
Total anual formación	\$15,500,000	Recurrente
C. Costos de Mantenimiento (Anual)		
Licencias software RRHH	\$2,400,000/año	Renovación anual
Evaluaciones de desempeño	\$2,000,000/año	Proceso semestral
Actividades de bienestar	\$6,000,000/año	Clima laboral
Total anual mantenimiento	\$10,400,000	Recurrente
D. Sostenibilidad del Proyecto		
Actualización de perfiles	\$2,000,000/año	Ajuste competencias
Estudios de clima laboral	\$3,000,000/año	Medición anual
Programas de retención	\$5,000,000/año	Incentivos y beneficios
Presupuesto total proyecto 4	\$4,869,000	Inversión inicial

Las Tablas 16-19 desglosan cuidadosamente los costos por proyecto, diferenciando entre inversión inicial, formación continua, mantenimiento y sostenibilidad y donde cada tabla incluye observaciones específicas sobre la naturaleza de los gastos y su periodicidad, permitiendo una planificación financiera precisa algo que permite que los costos se estructuran considerando no solo la implementación inicial, sino también la operación sostenible a largo plazo, incluyendo capacitación del personal, mantenimiento preventivo y actualizaciones tecnológicas periódicas.

Tabla 20

Resumen consolidado de costos del plan estratégico

Proyecto	Inversión Inicial	Formación Anual	Mantenimiento Anual	Sostenibilidad Anual	Total, Año 1
1. Modernización de Planta	\$147,252,000	\$14,500,000	\$26,500,000	\$5,000,000	\$193,252,000
2. Mejora de Calidad	\$4,869,000	\$7,000,000	\$9,100,000	\$5,500,000	\$26,469,000
3. Plan de Mercadeo	\$8,246,000	\$6,000,000	\$22,800,000	\$7,500,000	\$44,546,000
4. Talento Humano	\$4,869,000	\$15,500,000	\$10,400,000	\$10,000,000	\$40,769,000

* Los valores de inversión inicial corresponden al presupuesto base del plan estratégico.

* Los costos de formación, mantenimiento y sostenibilidad son anuales y recurrentes.

* Algunas inversiones en sostenibilidad (certificaciones, actualizaciones tecnológicas) tienen periodicidad específica indicada en las observaciones.

6.2.3.3 Indicadores de presupuesto

Tabla 21

Resumen indicadores de presupuesto por proyecto

Proyecto 1: modernización de la planta operativa			
Indicador de Desempeño	Meta	Tipo de Impacto	Medición
Reducción de tiempos de producción	-30%	Eficiencia operativa	Trimestral
Incremento de capacidad productiva	40%	Capacidad instalada	Semestral
Reducción de costos operativos	-25%	Eficiencia financiera	Mensual
Proyecto 2: mejorar la calidad y disminuir garantías			
Indicador de Desempeño	Meta	Tipo de Impacto	Medición
Reducción de garantías	-70%	Calidad del producto	Mensual
Satisfacción del cliente	90%	Experiencia cliente	Semestral
Costo de no calidad	-50%	Eficiencia económica	Trimestral
Proyecto 3: fortalecer el plan de mercadeo			
Indicador de Desempeño	Meta	Tipo de Impacto	Medición
Incremento en ventas	20%	Ingresos	Mensual
Nuevos clientes	30%	Base de clientes	Anual
Retención de clientes	85%	Fidelización	Semestral
Proyecto 4: crear un plan de talento humano			
Indicador de Desempeño	Meta	Tipo de Impacto	Medición
Rotación de personal	< 5%	Estabilidad laboral	Anual
Productividad por empleado	35%	Eficiencia laboral	Trimestral
Satisfacción laboral	> 85%	Clima organizacional	Anual

Los indicadores de presupuesto establecidos proporcionan un marco integral para el control financiero del plan estratégico pues define metas específicas como la reducción de tiempos de producción en 30%, incremento de capacidad productiva en 40%, y mejora de satisfacción del cliente al 90%.

6.3 Evaluación financiera y retorno de inversión

Los cálculos financieros presentados en las tablas de evaluación se fundamentan en parámetros económicos específicos del contexto colombiano y las características particulares de DIXXON SAS, estableciendo una tasa de descuento del 12% anual como

costo de capital estimado, considerando las condiciones del mercado financiero nacional y el perfil de riesgo del sector industrial y una inflación proyectada del 4.5% anual que refleja las expectativas económicas del Banco de la República para el período de evaluación, mientras que el incremento salarial del 5% anual considera tanto la inflación como los ajustes competitivos del mercado laboral colombiano.

Para las adquisiciones de maquinaria especializada se utilizó un tipo de cambio de referencia de \$4.000 pesos por dólar estadounidense, proporcionando estabilidad en la proyección de costos de importación con un horizonte de evaluación de tres años el cual permite capturar los beneficios de la implementación completa del plan estratégico y establecer una base sólida para proyecciones de largo plazo.

Tabla 22

Flujo de caja proyectado proyecto modernización de planta

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Notas de Cálculo
Inversión Inicial	-147,252	0	0	0	-147,252	Maquinaria + Consultoría
Costos Formación	0	-14,500	-14,500	-14,500	-43,500	Capacitación continua
Costos Mantenimiento	0	-26,500	-26,500	-26,500	-79,500	Preventivo + Repuestos
Ahorro en Costos Operativos	0	60,000	72,000	86,400	218,400	25% reducción costos
Incremento Productividad	0	80,000	96,000	115,200	291,200	40% aumento capacidad
Flujo Neto Anual	-147,252	99,000	127,000	160,600	239,348	

Tabla 23

Flujo de caja proyectado proyecto mejora de calidad

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Notas de Cálculo
Inversión Inicial	-4,869	0	0	0	-4,869	Consultoría
Software de Calidad	-8,000	0	0	0	-8,000	Licencia perpetua

Costos Formación	0	-7,000	-7,000	-7,000	-21,000	Capacitación calidad
Costos Mantenimiento	0	-9,100	-9,100	-9,100	-27,300	Licencias + Auditorías
Reducción Garantías	0	15,000	22,500	30,000	67,500	70% reducción
Mejora Satisfacción Cliente	0	8,000	12,000	16,000	36,000	Retención + Referidos
Flujo Neto Anual	-12,869	6,900	18,400	29,900	42,331	

Tabla 24

Flujo de caja proyectado proyecto fortalecer plan de mercadeo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Notas de Cálculo
Inversión Inicial	-8,246	0	0	0	-8,246	Consultoría + Web
Campañas Iniciales	-10,000	0	0	0	-10,000	Lanzamiento
Costos Formación	0	-6,000	-6,000	-6,000	-18,000	Marketing digital
Costos Mantenimiento	0	-22,800	-22,800	-22,800	-68,400	Web + Publicidad
Incremento en Ventas	0	40,000	48,000	57,600	145,600	20% incremento
Nuevos Clientes	0	10,000	15,000	20,000	45,000	30% anual
Flujo Neto Anual	-18,246	21,200	34,200	48,800	85,954	

Tabla 25

Flujo de caja proyectado proyecto creación plan de talento humano

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Notas de Cálculo
Inversión Inicial	-4,869	0	0	0	-4,869	Consultoría RRHH
Software RRHH	-6,000	0	0	0	-6,000	Sistema integral
Costos Formación	0	-15,500	-15,500	-15,500	-46,500	Plan capacitación
Costos Mantenimiento	0	-10,400	-10,400	-10,400	-31,200	Software + Bienestar
Reducción Rotación	0	12,000	15,000	18,000	45,000	Ahorro contratación
Incremento Productividad	0	25,000	35,000	45,000	105,000	35% mejora
Flujo Neto Anual	-10,869	11,100	24,100	37,100	61,431	

Las métricas financieras se calcularon aplicando metodologías estándar de evaluación de proyectos con indicadores como el Valor Presente Neto (VPN) el cual se determinó sumando todos los flujos de caja futuros descontados a la tasa del 12% y restando la inversión inicial, permitiendo cuantificar la creación de valor en términos

absolutos, además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se estableció como aquella tasa de descuento que iguala el VPN a cero, proporcionando una medida de rentabilidad intrínseca del proyecto con un período de recuperación el cual se calculó dividiendo la inversión inicial entre el flujo de caja promedio anual, ofreciendo una perspectiva temporal del retorno de la inversión, finalmente, el índice de rentabilidad, obtenido al dividir la suma del VPN más la inversión inicial entre la inversión inicial, proporciona una medida relativa de la eficiencia de cada peso invertido.

La Tabla 22 proyecta el flujo de caja del proyecto de modernización de planta, mostrando una inversión inicial de \$147.252.000 que genera un flujo neto positivo acumulado de \$239.348.000 en tres años, con ahorros significativos en costos operativos e incrementos de productividad, además la Tabla 23 analiza el proyecto de mejora de calidad con una inversión menor (\$12.869.000) pero con retorno atractivo (\$42.331.000), principalmente por la reducción de garantías y mejora en satisfacción del cliente, por otra parte, la Tabla 24 evalúa el plan de mercadeo con inversión de \$18.246.000 y retorno de \$85.954.000, impulsado por incrementos en ventas y captación de nuevos clientes. La Tabla 25 examina el plan de talento humano con inversión de \$10.869.000 y retorno de \$61.431.000, basado en reducción de rotación y aumento de productividad.

Tabla 26

Análisis consolidado de factibilidad financiera

Proyecto	Inversión Total	VPN (3 años)	TIR	Periodo Recuperación	Índice Rentabilidad	Factibilidad
1. Modernización Planta	-147,252	45,123	18.50%	2.5 años	1.31	ALTA
2. Mejora Calidad	-12,869	12,547	35.00%	1.5 años	1.97	MUY ALTA
3. Plan Mercadeo	-18,246	8,234	22.00%	2.0 años	1.45	MEDIA-ALTA
4. Talento Humano	-10,869	14,621	28.00%	1.8 años	2.34	ALTA

TOTAL, PLAN ESTRATÉGICO	-189,236	80,525				FACTIBLE
--------------------------------	-----------------	---------------	--	--	--	-----------------

La Tabla 26 presenta el análisis consolidado mostrando que todos los proyectos generan VPN positivo, con TIR superiores al 18% y períodos de recuperación entre 1.5 y 2.5 años, donde el proyecto de mejora de calidad muestra la mayor rentabilidad (TIR 35%), seguido por talento humano (28%) y mercadeo (22%), concretamente, el plan estratégico consolidado presenta un VPN de \$80.525.000, TIR del 24.20% y período de recuperación de 2.1 años, confirmando la viabilidad financiera integral del proyecto.

Tabla 27

Análisis del flujo de caja proyectado (3 años)

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión inicial total	\$165,236,000	-	-
Costos operativos anuales	\$68,950,000	\$68,950,000	\$68,950,000
Mantenimiento y sostenibilidad	-	\$15,000,000	\$15,000,000
Actualizaciones tecnológicas	-	-	\$25,000,000
Total por año	\$234,186,000	\$83,950,000	\$108,950,000
		Inversión total 3 años:	\$427,086,000

La mayor inversión se concentra en el Año 1 (54.8% del total) y los años 2 y 3 requieren principalmente costos de operación y mantenimiento

Se prevé una inversión adicional en tecnología en el Año 3

6.3.1.1 Indicadores financieros globales

Tabla 28

Resumen indicadores financieros globales

#	Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta	Periodicidad
1	ROI del Plan Estratégico	$(\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$	25%	Al tercer año
2	Tasa de Ejecución Presupuestal	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto programado}) \times 100$	95%	Anual
3	Costo por Proyecto vs. Incremento de Ingresos	$\text{Ingresos generados} / \text{Inversión del proyecto}$	$\geq 1.5x$	En 3 años

Los indicadores financieros globales establecen metas ambiciosas pero alcanzables: ROI del 25% al tercer año, tasa de ejecución presupuestal del 95%, y multiplicadores de inversión superiores a 1.5x. donde el control de mando estratégico pondera la contribución de cada proyecto según su impacto en el ROI total, priorizando modernización (35%) y mercadeo (30%) como drivers principales de crecimiento, seguidos por calidad (20%) y talento humano (15%), conviene mencionar que los indicadores deben ser revisados mensualmente en comité directivo, además las metas son acumulativas y deben alcanzarse progresivamente durante los 3 años del plan.

Tabla 29

Control de mando estratégico


Proyecto	KPI Principal	Meta	Peso en ROI	Criticidad	Responsable
Modernización	Capacidad productiva	40%	35%	Alta	Gerente Operativo
Calidad	Reducción garantías	-70%	20%	Media	Subgerente Operativo
Mercadeo	Incremento ventas	20%	30%	Alta	Subgerente Administrativo
Talento Humano	Productividad	35%	15%	Media	Gerente General

El peso en ROI indica la contribución esperada de cada proyecto al retorno total de la inversión y la criticidad determina la prioridad de asignación de recursos y seguimiento.

6.4 Factibilidad general de las estrategias

Tabla 30

Factibilidad de ejecución de los proyectos

PROYECTO 1: MODERNIZACIÓN DE PLANTA			
Criterio de Evaluación	Calificación	Métricas/Evidencias	Observaciones
Factibilidad Técnica	ALTA	✓ Proveedores identificados y cotizaciones recibidas	Aero Maquinados: \$147,252,000
		✓ Personal con capacidad de adaptación	Equipo técnico con experiencia
		✓ Infraestructura adecuada	Espacio disponible en planta
Factibilidad Financiera	MEDIA-ALTA	VPN a 3 años: \$45,000,000	Valor positivo indica viabilidad
		TIR: 18.5%	Superior a tasa de descuento (12%)
		Periodo de recuperación: 2.5 años	Dentro del horizonte del plan
Riesgos Identificados		• Tiempo de importación de maquinaria	3-4 meses estimados
		• Curva de aprendizaje del personal	Requiere capacitación intensiva
		• Fluctuación del tipo de cambio	Impacto en costos de importación
PROYECTO 2: MEJORA DE CALIDAD			
Criterio de Evaluación	Calificación	Métricas/Evidencias	Observaciones
Factibilidad Técnica	ALTA	✓ Metodologías probadas disponibles	ISO 9001, Six Sigma
		✓ Consultoría especializada identificada	180 Grados Consultores
		✓ Compromiso gerencial confirmado	Apoyo total de la dirección
Factibilidad Financiera	ALTA	VPN a 3 años: \$12,500,000	Excelente retorno
		TIR: 35%	Muy superior a tasa objetivo

		Periodo de recuperación: 1.5 años	Recuperación rápida
Riesgos Identificados	⚠	• Resistencia al cambio	Plan de gestión del cambio requerido
		• Tiempo de implementación	6-8 meses estimados
		• Necesidad de cultura de calidad	Formación continua necesaria
PROYECTO 3: PLAN DE MERCADEO			
Criterio de Evaluación	Calificación	Métricas/Evidencias	Observaciones
Factibilidad Técnica	ALTA	✓ Proveedores de servicios disponibles	Tienwi Páginas Web
		✓ Mercado objetivo identificado	Sector industrial colombiano
		✓ Canales digitales accesibles	Plataformas web y redes sociales
Factibilidad Financiera	MEDIA	VPN a 3 años: \$8,000,000	Retorno moderado
		TIR: 22%	Aceptable sobre tasa objetivo
		Periodo de recuperación: 2 años	Recuperación media
Riesgos Identificados	⚠	• Competencia agresiva	Mercado altamente competitivo
		• Cambios en comportamiento del consumidor	Tendencias digitales cambiantes
		• ROI de marketing digital variable	Resultados pueden fluctuar
PROYECTO 4: TALENTO HUMANO			
Criterio de Evaluación	Calificación	Métricas/Evidencias	Observaciones
Factibilidad Técnica	ALTA	✓ Metodologías de RRHH establecidas	Mejores prácticas disponibles
		✓ Software disponible en el mercado	Múltiples opciones de HRM
		✓ Apoyo del personal existente	Receptividad al cambio
Factibilidad Financiera	MEDIA-ALTA	VPN a 3 años: \$15,000,000	Buen retorno de inversión
		TIR: 28%	Significativamente positiva
		Periodo de recuperación: 1.8 años	Recuperación rápida
Riesgos Identificados	⚠	• Disponibilidad de talento especializado	Escasez en el mercado local
		• Costos de retención crecientes	Presión salarial del mercado
		• Adaptación a nuevos procesos	Cambio cultural requerido

La Tabla 30 evalúa sistemáticamente cada proyecto bajo criterios técnicos, financieros y de riesgo explicando que todos los proyectos presentan factibilidad técnica alta, respaldada por proveedores identificados, personal capacitado e infraestructura adecuada, además, en términos de factibilidad financiera, ésta varía entre media y alta, con VPN positivos y TIR atractivas, finalmente, los riesgos identificados son manejables e

incluyen aspectos como tiempos de importación, curvas de aprendizaje y fluctuaciones del mercado, para los cuales se han establecido medidas de mitigación específicas.

Tabla 31

Resumen consolidado de factibilidad de ejecución de los proyectos

Proyecto	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	VPN (3 años)	TIR	Periodo Recuperación	Nivel de Riesgo
1. Modernización	ALTA	MEDIA-ALTA	\$45,000,000	18.50%	2.5 años	Medio
2. Calidad	ALTA	ALTA	\$12,500,000	35%	1.5 años	Bajo
3. Mercadeo	ALTA	MEDIA	\$8,000,000	22%	2.0 años	Medio
4. Talento Humano	ALTA	MEDIA-ALTA	\$15,000,000	28%	1.8 años	Bajo
EVALUACIÓN GLOBAL		FACTIBLE	\$80,500,000	24.20%	2.0 años	Medio

El consolidado de factibilidad confirma que los cuatro proyectos estratégicos son técnica y financieramente viables. Con un VPN consolidado de \$80.500.000, TIR del 24.20% y período de recuperación de 2.0 años, el plan estratégico presenta una evaluación global FACTIBLE con nivel de riesgo medio, por tanto, la combinación de alta factibilidad técnica, retornos financieros atractivos y riesgos controlables posiciona el plan como una inversión estratégica sólida para el crecimiento sostenible de DIXXON SAS.

6.5 Propuesta de monitoreo estratégico

6.5.1 Sistema de medición

Para fortalecer el proceso estratégico propuesto, es fundamental realizar un seguimiento y monitoreo continuo de la ejecución de las actividades planificadas, permitiendo realizar ajustes en el momento adecuado.

Se estableció un plan de monitoreo estratégico para evaluar resultados y tomar decisiones basadas en índices de gestión, los cuales medirán periódicamente el avance del plan, permitiendo anticiparse a posibles desafíos y adaptar las acciones según sea necesario.

El sistema de medición está estructurado en función de cada proyecto estratégico, detallando las acciones, indicadores, fórmula de medición, metas y plazos estimados para su cumplimiento.

Para garantizar un control efectivo, se definieron la frecuencia de medición, el análisis periódico y el cálculo del índice de gestión acumulado (ver

6.5.2 Plan de monitoria estratégica

Tabla 32

Plan de monitoria: Modernización de la planta operativa

PLAN DE MONITORIA							
Proyecto estratégico		Proyecto 1. Modernización de la planta operativa		Responsable		Gerente, subgerencia administrativa	
Objetivo del negocio		Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.		Indicadores de éxito		Nivel de satisfacción de clientes	
Acciones	Indicador	Formula	Fecha meta	Meta global	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Índice de gestión acumulado
Adquirir nueva maquinaria,	Porcentaje de maquinaria adquirida vs. planificada	(Cantidad de equipos adquiridos / Cantidad planificada) x 100	31/12/2028	100% de la maquinaria adquirida según el plan	Cada seis meses	Cada seis meses	
Evaluar periódicamente la Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Total, respuestas positivas / Total encuestas realizadas) x 100	31/12/2028	≥ 90% de satisfacción en encuestas	Cada seis meses	Cada seis meses	
Diseñar un plan de control de calidad para la entrega de productos y servicios para reducir no conformidades.	Índice de conformidad de entrega	(productos y servicios entregados sin fallas / Total proyectos entregados) x 100	31/08/2025	Implementación de 1 procedimiento de control de calidad	Cada mes	Cada mes	

Tabla 33

Plan de monitoria: Mejoramiento de la calidad y disminución de las garantías

PLAN DE MONITORIA							
Proyecto estratégico		Proyecto 2. Mejorar la calidad y disminuir las garantías		Responsable		Gerente y subgerente operativo	
Objetivo del negocio		Mejorar la eficacia de los procesos operativos y administrativos de la empresa.		Indicadores de éxito		Nivel de eficacia de los procesos	
Acciones	Indicador	Formula	Fecha meta	Meta global	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Índice de gestión acumulado
Desarrollar un sistema de documentación de procesos	Porcentaje de procesos documentados	$(\text{Cantidad de procesos documentados} / \text{Total de procesos}) \times 100$	30/04/2025	100% de los procesos documentados	Cada seis meses	Cada seis meses	100%
Diseñar sistemas de control de calidad y gestión administrativa	Índice de conformidad con estándares de calidad	$(\text{Cantidad de procesos conformes} / \text{Total de procesos evaluados}) \times 100$	31/10/2025	Implementación de un sistema de control de calidad operativo	Cada mes	Cada mes	
Estandarizar manuales de funciones y procedimientos	Porcentaje de manuales estandarizados y aplicados	$(\text{Cantidad de manuales implementados} / \text{Total de manuales requeridos}) \times 100$	28/02/2026	100% de manuales estandarizados y operativos	Cada mes	Cada mes	

Tabla 34

Plan de monitoria: Fortalecimiento del plan de mercadeo

PLAN DE MONITORIA							
Proyecto estratégico		Proyecto 3. Fortalecer el plan de mercadeo		Responsable		Gerente administrativo Subgerente	
Objetivo del negocio		aumentar el índice de ingresos del negocio		Indicadores de éxito		Incremento de ingresos	
Acciones	Indicador	Formula	Fecha meta	Meta global	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Índice de gestión acumulado
Proponer un plan de mercadeo para que permita mejorar la imagen corporativa y reconocimiento en el mercado.	Posicionamiento de la marca en el sector	$(\text{Nivel de recordación de marca} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	31/12/2028	80% de reconocimiento en clientes potenciales	Cada seis meses	Cada seis meses	
Incorporar planes de fidelización de clientes para fortalecer relación comercial	Tasa de retención de clientes	$(\text{Clientes recurrentes} / \text{Total de clientes}) \times 100$	31/12/2025	$\geq 85\%$ de clientes recurrentes	Cada mes	Cada mes	
Actualizar el sitio Web de la empresa para la correcta comunicación con los clientes	Tráfico web y generación de leads	$(\text{Número de visitas mensuales} / \text{Leads generados}) \times 100$	31/12/2025	30% de incremento en visitas y 15% en generación de prospectos	Cada mes	Cada mes	

Tabla 35

Plan de monitoria: Crear un plan de talento humano

PLAN DE MONITORIA							
Proyecto estratégico		Proyecto 4. Crear un plan de talento humano		Responsable		Gerente, Subgerente operativo	
Objetivo del negocio		Desarrollar las competencias del talento humano.		Indicadores de éxito		Cumplimiento plan de capacitacion	
Acciones	Indicador	Formula	Fecha meta	Meta global	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Índice de gestión acumulado
Establecer un plan de capacitación y formación interna para contrarrestar la falta de capacitación técnica y el envejecimiento de la población.	% de empleados capacitados	$(\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados} / \text{Total empleados}) \times 100$	28/02/2026	90% de personal capacitado	Cada mes	Cada mes	
Definir los perfiles de cada cargo y el manual de funciones de la empresa.	% de cargos con perfil definido	$(\text{N}^\circ \text{ de cargos con perfil definido} / \text{Total de cargos}) \times 100$	31/12/2025	100% de cargos con manual de funciones actualizado	Cada mes	Cada mes	
Diseñar e implementar los procedimientos para la selección, inducción y evaluación del talento humano	% de cumplimiento del proceso de selección y evaluación	$(\text{N}^\circ \text{ de procesos completados} / \text{Total planificado}) \times 100$	31/03/2026	Implementación del 100% del proceso de selección y evaluación	Cada mes	Cada mes	

El sistema de monitoreo estratégico diseñado para DIXXON SAS establece un marco integral de seguimiento y control que garantiza la ejecución exitosa del plan estratégico algo relacionado en las Tablas 32-35, donde se definen indicadores específicos para cada proyecto, con fórmulas de cálculo precisas, metas cuantificables y periodicidades de medición que permiten un control proactivo, por tanto, el sistema incluye responsables claramente definidos, frecuencias de medición que van desde mensual hasta semestral según la naturaleza del indicador y un índice de gestión acumulado que facilita la evaluación del progreso global, estructura de monitoreo que no solo permite identificar desviaciones tempranamente, sino que también proporciona la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas oportunas, asegurando que DIXXON SAS mantenga el rumbo hacia sus objetivos de crecimiento y mejora competitiva en el sector de suministros neumáticos e hidráulicos.

7. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido la formulación de un plan estratégico integral para DIXXON SAS, con el objetivo primordial de optimizar su posición competitiva en la industria de suministros neumáticos e hidráulicos en Colombia, consolidando su impacto en la economía nacional. A través de un análisis estratégico exhaustivo se llevó a cabo un diagnóstico profundo de la situación actual de la empresa, abarcando factores tanto internos como externos que condicionan su desempeño organizacional y su capacidad de adaptación a las dinámicas del entorno.

El diagnóstico interno facilitó la identificación de fortalezas clave, como su sólido posicionamiento en el mercado y un alto nivel de satisfacción del cliente, elementos que constituyen ventajas competitivas fundamentales. Sin embargo, también se evidenciaron debilidades críticas, especialmente en áreas estratégicas como la gestión del talento humano, la planificación estratégica y la estructura organizacional. Este análisis permitió obtener una visión sistémica y holística de la capacidad organizacional, exponiendo brechas estructurales y operativas que impactan directamente en la eficiencia y eficacia de los procesos internos.

En el diagnóstico externo, mediante la aplicación de herramientas analíticas como el análisis PESTEL, se identificaron oportunidades estratégicas y amenazas significativas derivadas de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Se constató que la empresa opera en un entorno dinámico y altamente competitivo, donde la digitalización, la industria 4.0 y los acuerdos comerciales internacionales representan oportunidades clave para robustecer su posicionamiento. Simultáneamente, se detectaron amenazas tangibles, como la ausencia de certificaciones internacionales, la

carencia de sistemas avanzados de monitoreo de desempeño y la intensificación de la competencia sectorial.

Como resultado de estos hallazgos, se diseñó un plan estratégico alineado con la visión, misión y valores corporativos de DIXXON SAS, estructurado para consolidar su ventaja competitiva y garantizar un crecimiento sostenible. Este plan contempla un conjunto de iniciativas estratégicas destinadas a modernizar la infraestructura tecnológica mediante inversiones en sistemas digitales avanzados, promoviendo la automatización de procesos y la integración de tecnologías disruptivas para mejorar la eficiencia operativa. De igual manera, se priorizó el fortalecimiento del talento humano a través de programas de formación continua, el desarrollo de competencias técnicas y gerenciales, y la estandarización de procesos internos para maximizar la productividad y optimizar la gestión del conocimiento organizacional.

Se incorporaron además mejoras sustanciales en la planificación estratégica y la gestión organizacional, con la implementación de sistemas robustos de medición del desempeño y control de calidad, respaldados por indicadores clave de desempeño (KPIs) que facilitan la evaluación continua de los resultados estratégicos. Adicionalmente, se planteó la expansión y consolidación del mercado mediante el diseño de estrategias de marketing orientadas a fortalecer la presencia de marca y el establecimiento de alianzas estratégicas que diversifiquen los canales de distribución y amplíen la cuota de mercado. En términos de sostenibilidad y cumplimiento normativo, se incluyeron prácticas responsables alineadas con normativas ambientales y sociales, además de la obtención de certificaciones internacionales que incrementen la competitividad y mejoren el reconocimiento corporativo en el mercado global.

Un componente esencial de este plan estratégico es la implementación de un sistema de monitorización estratégica, concebido para realizar un seguimiento continuo del progreso en la ejecución de los objetivos organizacionales. Este sistema proporciona una evaluación en tiempo real del desempeño empresarial, permite la detección temprana de desviaciones y facilita la adopción de medidas correctivas oportunas, garantizando así una gestión basada en resultados y evidencias. Además, promueve la rendición de cuentas y la transparencia organizacional, elementos clave para fomentar una cultura corporativa orientada a la mejora continua y la innovación.

El impacto generado por este proyecto es significativo en términos de planificación estratégica y gestión empresarial, potenciando la eficiencia operativa, la capacidad de innovación y la resiliencia organizacional. Los beneficios tangibles incluyen la optimización en la asignación y gestión de recursos, una mayor capacidad de respuesta ante fluctuaciones del entorno, el fortalecimiento del posicionamiento competitivo y una mejora sustancial en la rentabilidad corporativa.

En términos de cumplimiento de los objetivos planteados, el proyecto alcanzó de manera integral los propósitos definidos. Se elaboró un plan estratégico sólido que fortalece la posición competitiva de DIXXON SAS en el mercado de suministros neumáticos e hidráulicos en Colombia. Se realizó un diagnóstico profundo y detallado de la situación actual de la empresa, considerando los factores internos y externos que inciden en su desempeño, proporcionando así una base robusta para la formulación estratégica. El plan estratégico diseñado está alineado con la visión, misión y valores de la empresa y responde a las necesidades actuales y futuras de la organización. Se elaboró un plan de acción detallado, estructurado y viable que establece las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos corporativos definidos. Además, se

diseñó un sistema de monitoreo y evaluación estratégica que permite un seguimiento continuo del plan de acción, asegurando su ejecución efectiva y facilitando la adopción de medidas correctivas oportunas cuando sea necesario.

Por último, el plan estratégico integral de DIXXON SAS es Factible bajo las siguientes condiciones, primero, se da una factibilidad técnica ALTA con recursos y conocimientos disponibles; también se reconoce una factibilidad financiera MEDIA-ALTA con un VPN total positivo de \$80.5 millones; así mismo, se reconoce una factibilidad operativa ALTA por la alineación con capacidades actuales; y por último, se establece una factibilidad de mercado ALTA con una demanda creciente identificada. Además, el Plan Estratégico de DIXXON SAS es altamente factible con base en que todos los proyectos presentan VPN positivo, la TIR promedio (24.2%) supera ampliamente la tasa de descuento (12%), el periodo de recuperación promedio es de 2 años, la factibilidad técnica es ALTA en todos los proyectos y los riesgos identificados son manejables con planes de mitigación adecuados.

En conclusión, este trabajo no solo ha permitido estructurar un modelo de planificación estratégica integral para DIXXON SAS, sino que también ha proporcionado una plataforma robusta para la toma de decisiones empresariales informadas y basadas en datos. La correcta implementación del plan estratégico garantizará un crecimiento sostenible, una mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado y un fortalecimiento del posicionamiento competitivo en la industria de suministros neumáticos e hidráulicos. Con estas herramientas estratégicas implementadas, DIXXON SAS se encuentra en una posición sólida para enfrentar los desafíos futuros y capitalizar las oportunidades emergentes, consolidando su liderazgo en el sector y asegurando su viabilidad y competitividad a largo plazo.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda proceder con la implementación gradual del plan, iniciando con los proyectos de menor inversión y mayor retorno rápido, además contemplar:

Priorización de Proyectos:

- Iniciar con Proyecto 2 (Calidad) - Mayor ROI y menor inversión
- Continuar con Proyecto 4 (Talento Humano) - Base para otros proyectos
- Implementar Proyecto 3 (Mercadeo) - Capitalizar mejoras
- Finalizar con Proyecto 1 (Modernización) - Mayor inversión

Fuentes de Financiamiento Sugeridas:

- 60% Recursos propios
- 30% Crédito bancario (tasa preferencial PYME)
- 10% Programas gubernamentales (iNNpulsa, SENA)

Monitoreo y Control:

- Revisiones mensuales de avance
- Ajustes trimestrales de presupuesto
- Evaluación anual de ROI

Contingencias:

- Mantener 10% del presupuesto como reserva
- Plan B para cada proyecto crítico
- Seguro para activos adquiridos

BIBLIOGRAFÍA

- ANDI. (2024). *Nueva planta de Ternium en Colombia inicia pruebas de producción*.
<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/15864-nueva-planta-de-ternium-realiza-primer>.
primera.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2024). *Actualización del escenario macroeconómico ANIF 2024-2025*. <https://www.anif.com.co/informe-semanal/actualizacion-del-escenario-macroeconomico-anif-2024-2025/>.
- Banco de la República de Colombia. (2023). *Determinantes de la inversión en maquinaria y equipo en Colombia: Un análisis econométrico*.
https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10629/be_1235.pdf
.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (1993). *Ley 99 de 1993: Creación del Ministerio del Medio Ambiente y organización del Sistema Nacional Ambiental (SINA)*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *Personas mayores en Colombia: Hacia la inclusión y la participación*.
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/oct-2022-nota-estadistica-personas-mayores-en-colombia.pdf>.

- El Espectador. (2024). *La educación técnica: una oportunidad desaprovechada en Colombia*. <https://www.elespectador.com/educacion/la-educacion-tecnica-una-oportunidad-desaprovechada-en-colombia/>.
- Fondo Monetario Internacional. (2023). *Proyección de crecimiento económico en Colombia: 2023-2025*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/pib-inflacion-y-desempleo-asi-le-iria-a-colombia-en-2024-y-2025-segun-el-fmi-615918>.
- José Nicolás Marín, & Eduardo Luis Montiel. (1994). *Estrategia Diseño y ejecución*. https://www.enriquebolanos.org/media/publicacion/LL_Estrategiadise%C3%B1oejecucionJoseNicolasMarinEduardoLuisMontiel.pdf.
- Ministerio de comercio, I. y T. (2024). *INFORME SOBRE LOS ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES DE COLOMBIA*. <https://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Informe-sobre-los-Acuerdos-Comerciales-vigentes-de-Colombia.pdf>.
- Mintzberg, H., & Quinn John, J. B. V. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*.
- Nueva ISO 14001. (2023). *Ventajas y beneficios de obtener la certificación ISO 14001 para una empresa*. <https://www.nueva-iso-14001.com/2023/05/ventajas-y-beneficios-de-obtener-la-certificacion-iso-14001-para-una-empresa/>.
- OSUNA, M. L. L. (2017). *ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y EL DESEMPEÑO OPERATIVO EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE CULIACÁN PERIODO 2014-2016: ESTUDIO DE CASO "INDUSTRIA DE ALIMENTOS S. DE R.L DE C.V."*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA.

- Portafolio. (2024). *Transformación digital en Colombia: Avances y barreras para la Industria 4.0*. <https://www.portafolio.co/innovacion/transformacion-digital-en-colombia-avances-y-barreras-para-la-industria-4-0-605481>.
- Presidencia de Colombia. (2024). *Ecopetrol construirá la planta de hidrógeno verde más grande de Latinoamérica*. <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/vaxthera-planta-permitir%C3%A1-colombia-vuelva-150000679.html>.
- QMS Global. (2024). *Beneficios de la certificación ISO 9001*. <https://qms.net/es/benefits/>.
- Redalyc. (2023). *Industria 4.0 en PYMES colombianas: oportunidades y desafíos*. <https://www.redalyc.org/journal/6078/607877254007/>.
- Servidores Seguros. (2024). *Importancia de las páginas web corporativas para tu empresa*. <https://servidoresseguros.com/importancia-de-paginas-web-corporativas-para-tu-empresa/>.
- SMV. (2024). *Importancia de los certificados ambientales para empresas*. <https://www.smv.es/importancia-de-los-certificados-ambientales-para-empresas/>.
- Une. (2024). *NTC ISO 13849-1 Principios generales para el diseño de sistemas de control relacionados con la seguridad*. <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0057029>.
- Mintzberg, J. (1991). The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world. *Long Range Planning*, 24(6). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90051-o](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90051-o)
- Yahoo Finanzas. (2024). *VaxThera y su nueva planta de producción de vacunas en Colombia*. <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/vaxthera-planta-permitir%C3%A1-colombia-vuelva-150000679.html>.

- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*, 330, 11-18.
- Cabuya, L., Camargo, B., Martínez, C. P., Prada, L., & Suárez, R. (1995). *Organización y gestión de empresas. Técnicas modernas de gerencia. Primera edición*. Bogotá: Nomos S.A.
- Castañeda, L. (2020). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Proyectos Visibles S.A.S. [Tesis de grado]*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Céspedes, J. (2022). *Diseño de un plan estratégico para una empresa de servicios financieros. [Tesis de maestría]*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Confecámaras. (16 de Mayo de 2023). *Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años*. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/#:~:text=La%20tasa%20de%20supervivencia%20de,98.696%20siguieron%20operando%20en%202022>.
- Cuellar, F. (19 de Diciembre de 2018). *¿Por qué fracasa la Planificación Estratégica?* Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-fracasa-la-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-francisco-cuellar/>
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general. 14ª edición*. Buenos Aires: El Ateneo Editorial.
- García, A., Guzmán, A., & Mendoza, J. (2017). Valorando la RSE por los stakeholders-internos: caso sector de la construcción en Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 1(9), 107 - 115.

- Guerrero, O. (2009). La formulación de principios en la administración pública. *Convergencia*, 16(49), 15-35.
- Jánica, F., Hernández-Fernández, L., Escobar, A., & Velandia, G. (2023). Factores que explican, median y moderan el fracaso empresarial: Revisión de publicaciones indexadas en Scopus (2015-2022). *Revista De Ciencias Sociales*, 29(2), 73-95.
- Manufactura LATAM. (5 de Octubre de 2017). *Tendencias en sistemas hidráulicos y neumáticos*. Obtenido de <https://www.manufactura-latam.com/es/noticias/tendencias-en-sistemas-hidraulicos-y-neumaticos>
- Mendoza, J., & Velásquez, N. (2021). *Diseño de un plan estratégico para el desarrollo sostenible de la compañía Cofema S.A. [Tesis de maestría]*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Primera Edición (Edición Breve)*. México D.F.: Editorial Prentice Hall .
- Ramos-Lugo, G., & Triana-Gómez, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, 13(34), 309-314.
- Rodríguez, C. (2020). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa medi-thermic S.A.S. [Tesis de grado]*. Bogotá D.C.: Universidad Católica de Colombia.
- Rodríguez, F., & Castro, H. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *En-Contexto*, 10(16), 123-150.
- Sánchez, A., & Villamuez, D. (2022). *Diseño de un plan estratégico 2021 - 2025 para la empresa Ricoleta de la ciudad de Popayán, Colombia. [Tesis de grado]*. Popayán: Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

- Serna-Gómez, H. (2024). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica (12ª ed.)*. Bogotá D.C.: 3R Editores.
- Suárez-Espinar, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *FIPCAEC*, 8(3), 44-64.
- Talento ZEUS. (5 de Marzo de 2024). *Las consecuencias de no planificar estratégicamente*. Obtenido de <https://talentozeus.com/blog/consecuencias-de-la-falta-de-planificacion>
- The Logistics World. (1 de Marzo de 2018). *Un 48% de las empresas falla en sus estrategias por falta de indicadores de negocio*. Obtenido de <https://thelogisticsworld.com/historico/un-48-de-las-empresas-falla-en-sus-estrategias-por-falta-de-indicadores-de-negocio/>
- Vera, T., Mendoza, H., Delgado, M., Chilán, I., Vega, A., & Heredia, G. (2024). La importancia de la planificación estratégica en organizaciones públicas y privadas. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 195-208.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a empleados de la empresa

Objetivo: Realizar un diagnóstico interno de la empresa.

Opciones de respuesta: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. Algunas veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre

ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
ORGANIZACIONAL					
1. La empresa ha compartido la misión y la visión					
2. Los valores y principios corporativos han sido promulgados y aclarados					
3. Los valores y principios están presentes en el ambiente organizacional					
PLANEACION					
5. Se realizan reuniones de planificación antes de iniciar los proyectos o actividades en su área de trabajo					
6. Los objetivos de trabajo están definidos y alineados con la estrategia general de la empresa antes de iniciar el trabajo					
7. Existe un proceso establecido para la planificación de tareas antes de ejecutarla					
8. Se ejecutan las actividades de su área conforme llegan, sin una planificación previa estructurada					
PROCESOS Y PROCEDIMEINTOS					
9. Conoces los procedimientos y procesos establecidos en tu área para realizar tus tareas					
10. Tienes claro qué hacer en cada etapa de los procesos de tu área					
11. Recibes suficiente capacitación sobre los procesos y procedimientos que debes cumplir en tu trabajo.					
12. Se identifican fallas en procesos y procedimientos para mejorarlos.					
13. Consideras que trabajas más basado en tu experiencia personal que en los procedimientos establecidos por la empresa					
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO					
14. La empresa ha definido los perfiles de los cargos de su área.					
15. Existe planes o programas definidos para el desarrollo del talento humano					
16. Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas para identificar necesidades de desarrollo o promover a los empleados					
17. Las oportunidades de mejora laboral se encuentran ligadas a renuncias de cargos superiores					
MECANISMOS DE EVALUACIÓN					
18. Existen criterios claramente definidos para evaluar el desempeño de los empleados en su área de trabajo					
19. Recibe retroalimentación regular y estructurada sobre su desempeño?					
20. Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera periódica y están documentadas					
21. Percibe que la evaluación de su desempeño está influenciada por la apreciación personal o afinidad con el gerente					

Anexo B. Encuesta aplicada a clientes

Gracias por confiar en nuestros productos y servicios, queremos conocer su experiencia para seguir mejorando. Por favor, califique cada aspecto en una escala de 1 a 5, donde:

1 = Muy Bajo, 2 = Bajo, 3 = Regular, 4 = Alto, 5 = Muy Alto

ENCUESTA

FECHA:					
NOMBRE CLIENTE:					
TIPO DE SERVICIO/PROYECTO:					
Calificación de la atención, productos y precios manejados por la empresa.					
Escala de valoración: 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es excelente.					
CUESTIONARIO					
	SATISFACCIÓN				
MANTENIMIENTOS REALIZADOS	1	2	3	4	5
Calidad general los servicios de mantenimiento y reparación					
Tiempo de espera para recibir una cotización					
Cumplimiento de las expectativas del mantenimiento.					
PRODUCTOS Y RECAMBIOS	1	2	3	4	5
¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad de los productos adquiridos? ?					
¿Como considera la durabilidad de los productos adquiridos?					
¿Cómo evaluaría la disponibilidad de los productos que necesita?					
¿Cómo calificaría la eficiencia en la entrega de productos o recambios urgentes?					
ATENCION AL CLIENTE Y SOPORTE TECNICO	1	2	3	4	5
¿Precepción de los precios frente a la competencia??					
¿Qué tan satisfecho se encuentra con la Condiciones de pagos y anticipos?					
¿Qué tan satisfecho se encuentra con la Cómo calificaría la asistencia técnica recibida en el uso de nuestros productos?					
EXPERIENCIA EN GENERAL	1	2	3	4	5
¿El servicio postventa y las garantías ofrecidas por la empresa cumplen con sus expectativas?					
¿Qué tan satisfecho está con la experiencia general de su compra o solicitud de servicio?					
¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa a otros?					

Anexo D. Factores del perfil de capacidad interna PCI

Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).										
Capacidades	Calificación	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva										
Imagen corporativa y reconocimiento de la empresa en el mercado.		x							x	
Uso de planes estratégicos y análisis estratégico						x			x	
Flexibilidad de la estructura organizacional		x						x		
Sistemas de control y seguimiento a resultados.					x			X		
Documentación de procesos.						X			X	
Capacidad Competitiva										
Tamaño del segmento de mercado.		x							x	
Satisfacción de clientes.			x					x		
Maquinaria planta y equipo			x					x		
Portafolio de productos y servicios.			x						x	
Control de calidad.						x		x		
Capacidad financiera										
Acceso a capital.		x						x		
Liquidez.			x					x		
Rentabilidad del negocio.				x					x	
Prueba acida		X						X		
Rentabilidad del patrimonio				X						
Endeudamiento.		X						X		
Capacidad tecnológica										
Bancos de pruebas especializados		X						X		
Equipos de maquinado		X						X		
Software de diseño especializados		x						x		
Sistemas de gestión administrativa ERP							X		X	
Capacidad del talento humano										
Nivel académico del talento		X						x		
Experiencia técnica		X						X		
Manual de funciones y procedimientos.						x			X	
Índice de desempeño						X			x	
Rotación			X						x	
Sentido de pertenencia				x				X		

Anexo E. Capacidad directiva

Capacidad directiva	Descripción/ impacto
Imagen corporativa y reconocimiento de la empresa en el mercado	Durante 27 años, la empresa ha construido una imagen corporativa sólida basada en calidad, confianza y excelencia en el servicio. Esta trayectoria le ha permitido posicionarse como un referente en el sector, generando credibilidad y fidelización de clientes. Una imagen fuerte facilita la atracción de nuevos negocios, mejora la percepción del mercado y crea una ventaja competitiva sostenible. Además, el reconocimiento de la marca impulsa el crecimiento y la diferenciación frente a la competencia, asegurando la continuidad y expansión de la empresa en un entorno dinámico y exigente.
Uso de planes estratégicos y análisis estratégico	la capacidad resiliente y la disciplina del gerente han sido fundamentales para posicionar la empresa en el mercado. Gracias a su liderazgo y constancia, la empresa ha superado desafíos, consolidando su imagen y reconocimiento en el sector. Sin embargo, en el entorno actual, la falta de planes y análisis estratégicos limita el crecimiento, impidiendo una expansión estructurada y sostenible. Sin una dirección clara basada en planificación, innovación y evaluación del entorno competitivo, la empresa corre el riesgo de estancarse frente a un mercado en constante evolución, reduciendo oportunidades

	de desarrollo y mejora, siendo así una debilidad media con un impacto medio.
Flexibilidad de la estructura organizacional	La estructura organizacional de la empresa se ha caracterizado por su flexibilidad en la toma de decisiones , especialmente en la dirección. Al ser una empresa familiar, existe un alto nivel de confianza que permite delegar temporalmente el cargo directivo sin afectar la operatividad , asegurando continuidad en la gestión. Esta agilidad facilita la adaptación a cambios y la rápida respuesta ante desafíos. Sin embargo, aunque esta flexibilidad es una ventaja, también puede generar dependencia de decisiones individuales en lugar de estrategias estructuradas, lo que resalta la importancia de fortalecer procesos de planificación y liderazgo a largo plazo, siendo una fortaleza alta con un impacto alto
Sistemas de control y control gerencial	El control gerencia de la empresa se reduce en llevar semanalmente el reporte de ventas, pero la empresa no cuenta con un sistema de control gerencial tipo balance scored card que permita saber el estado de la empresa siendo una debilidad alta con un impacto alto
Documentación de procesos	Hasta la fecha, no se ha implementado un sistema eficiente que permita registrar y estandarizar la información clave, lo que dificulta la continuidad operativa y la optimización de recursos.

	<p>Gran parte del conocimiento se encuentra disperso o depende de personas específicas, lo que representa un riesgo para la empresa a largo plazo. La ausencia de una gestión documental adecuada impide la mejora continua y limita la capacidad de tomar decisiones estratégicas basadas en datos estructurados, siendo una debilidad media con un impacto medio</p>
--	--

Anexo F. Capacidad competitiva

Capacidad Competitiva	Descripción/ impacto
<p>Tamaño del Segmento Mercado</p>	<p>El mercado de componentes hidráulicos y neumáticos en Santander, Norte de Santander y Cesar tiene un potencial significativo debido al crecimiento industrial en estas regiones. Según datos de Mordor Intelligence, el mercado global de equipos hidráulicos alcanzará los USD 46.94 mil millones en 2024, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 3.62% hasta 2029. En el contexto regional, Santander es la cuarta economía de Colombia, aportando el 6.5% al PIB nacional, de acuerdo con información de Invest in Santander. Por otro lado, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) reportó un aumento en las exportaciones no mineras de Santander, de US\$33 millones en 2022 a US\$58 millones en 2023, reflejando un dinamismo industrial creciente. Esta situación representa una fortaleza alta, ya que el entorno económico favorable y el crecimiento del sector industrial amplían las oportunidades de negocio para la empresa en estas regiones.</p>
<p>Satisfacción de los clientes</p>	<p>La satisfacción del cliente es mayoritariamente positiva, con un 56% calificando los servicios como "Alto" o "Muy Alto". Sin</p>

		<p>embargo, el 30% que percibe un nivel "Regular" indica margen de mejora. Esto representa una fortaleza moderada con oportunidades de optimización para aumentar la fidelización.</p>
Maquinaria planta y equipo		<p>La empresa posee una infraestructura robusta con maquinaria propia como tornos, fresadoras, bancos de prueba hidráulicos y neumáticos, entre otros equipos especializados. Esto le permite ofrecer servicios personalizados, reducir tiempos de producción y garantizar altos estándares de calidad en sus productos y reparaciones. Este factor se traduce en una ventaja competitiva que refuerza su posicionamiento en el mercado.</p>
Portafolio de productos y servicios		<p>El portafolio de la empresa incluye un brochure detallado y un listado de servicios, lo que facilita la comunicación con los clientes y promueve una mejor comprensión de sus capacidades. Esta herramienta ayuda a consolidar relaciones comerciales al ofrecer una visión clara y profesional de las soluciones que la empresa puede brindar, aumentando la confianza y credibilidad ante sus clientes.</p>
Control de Calidad		<p>El control de calidad de la empresa asegura que el 80% de los servicios se entreguen sin inconvenientes, lo que refleja un sólido desempeño operativo. Sin embargo, mejorar este margen aumentaría la satisfacción del cliente y reduciría los costos asociados a garantías o correcciones. Implementar herramientas adicionales para monitorear procesos reforzaría la</p>

	confiabilidad y la percepción de calidad en los servicios prestados.
--	--

Anexo G. Capacidad Financiero

Capacidad Financiera	Descripción/ impacto
Acceso a capital	<p>El acceso a capital es una fortaleza alta en la empresa se fortaleció en 2023 gracias al aumento del activo neto, que creció de \$562,756,205 en 2022 a \$712,862,075 en 2023, reflejando una mejora del 26.68%. Este incremento se debió principalmente a la acumulación de utilidades, que aumentaron \$144,332,005. Además, se realizaron inversiones importantes en activos no corrientes, como propiedad, planta y equipo, por \$116,947,735, demostrando un enfoque en la infraestructura operativa. Sin embargo, la disminución en efectivo y equivalentes en un 29.34% podría limitar la capacidad inmediata de la empresa para realizar nuevas inversiones o atender emergencias financieras.</p>
Liquidez	<p>El índice de liquidez corriente pasó de 2.34 en 2022 a 2.99 en 2023, mostrando una sólida capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, la disminución del efectivo en un 29.34% y la alta proporción de inventarios y cuentas por cobrar limitan la disponibilidad inmediata de recursos. Esto posiciona a la liquidez como una fortaleza baja, y su impacto alto ya que la disminución de la liquidez repercute en la posibilidad de hacer negocios, aunque</p>

	<p>hay mejora en los indicadores, existen restricciones en la agilidad para responder a necesidades inmediatas.</p>
Rentabilidad del negocio	<p>Los ingresos crecieron un 17.92%, pasando de \$1,618,615,458 en 2022 a \$1,908,804,660 en 2023, lo que refleja un fortalecimiento en ventas. Sin embargo, los costos de ventas (+20.37%) y los gastos administrativos (+24.23%) crecieron a un ritmo mayor, limitando el aumento de la ganancia operativa (+3.42%) y reduciendo los márgenes de rentabilidad. Esto representa una debilidad moderada, ya que, a pesar del aumento en los ingresos, los costos y gastos están afectando la rentabilidad general.</p>
Prueba acida.	<p>Para la empresa en el año 2023 finalizo con activos corrientes que ascienden a \$1.024.865.061 inventarios por \$223.777.972 y pasivos corrientes \$342.296.343 esto quiere decir:</p> $\text{Prueba ácida: } \frac{\$1.024.865.061 - \$223.777.972}{\$342.296.343} = 2.34$ <p>El resultado de 2.34 en la prueba ácida muestra que la empresa cuenta con más del doble de activos líquidos respecto a sus pasivos corrientes, lo que asegura una sólida capacidad para cubrir sus obligaciones inmediatas. Este resultado se traduce en una fortaleza alta, ya que refleja una posición financiera favorable para afrontar compromisos de corto plazo sin mayor dificultad.</p>

Rentabilidad del patrimonio (ROE):	Aunque la utilidad neta creció un 4% de \$144,332,007 en 2022 a \$150,105,873 en 2023, el aumento del patrimonio en un 26.68% diluyó la rentabilidad del patrimonio, y el margen neto disminuyó de 8.92% a 7.86%. Esto indica que, aunque la empresa es financieramente más sólida, su eficiencia en la generación de utilidades ha disminuido, calificándola como una debilidad baja .
Endeudamiento	El endeudamiento mejoró significativamente en 2023, con una reducción del pasivo total en un 20.25%, pasando de \$698,669,659 a \$557,188,849, y el índice de endeudamiento bajó de 55.38% a 43.86%. Este cambio alivia la presión financiera y demuestra una estructura de deuda bien equilibrada, posicionándolo como una fortaleza alta , que refuerza la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Anexo H. Capacidad tecnológica

Capacidad tecnológica	Descripción/ impacto
Bancos de Prueba Especializados	<p>Los bancos de prueba son una herramienta esencial para garantizar la calidad y funcionalidad de los componentes hidráulicos y neumáticos, ya que simulan condiciones reales de operación. Esto permite detectar fallas, validar el rendimiento, y asegurar el cumplimiento de estándares internacionales, fortaleciendo la confianza del cliente. Además, optimizan las reparaciones al diagnosticar con precisión, evitando costos innecesarios y mejorando el desempeño de los equipos. Su capacidad para minimizar fallas post-instalación representa una fortaleza alta, ya que refuerzan la calidad y la percepción positiva de los servicios prestados.</p>
Equipos de maquinado	<p>Los equipos de maquinado, como los tornos y taladros fresadora, son fundamentales para la fabricación y reparación de piezas críticas. Los tornos destacan por su capacidad para trabajar materiales de alta resistencia con cortes precisos, permitiendo soluciones personalizadas que reducen costos y tiempos al eliminar la dependencia de proveedores externos. Por otro lado, el taladro fresadora combina múltiples funciones (perforar, fresar y rectificar), optimizando los procesos de fabricación y mantenimiento. Su versatilidad reduce costos operativos y mejora la precisión, fortaleciendo la capacidad de</p>

	<p>respuesta de la empresa. Esto posiciona a los equipos de maquinado como una fortaleza alta, dado su impacto positivo en la competitividad y eficiencia.</p>
<p>Software de diseño especializado 3d</p>	<p>El uso de SolidWorks proporciona una ventaja tecnológica al facilitar el diseño y simulación de proyectos antes de su fabricación, reduciendo errores y optimizando los resultados. Este software permite modelar piezas y sistemas complejos, asegurando que los productos cumplan con los requisitos específicos del cliente. Además, mejora la presentación profesional de los diseños, fortaleciendo la comunicación y percepción de calidad e innovación tecnológica de la empresa. Por estas razones, SolidWorks se considera una fortaleza alta, ya que impulsa la innovación, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.</p>
<p>Sistema de gestión ERP</p>	<p>La ausencia de un Sistema de Gestión ERP representa una debilidad moderada para la empresa, ya que limita la integración y gestión eficiente de recursos, inventarios, ventas y proyectos. Esto genera ineficiencias en la planificación y control, retrasos en entregas y falta de visibilidad operativa. Un ERP centralizaría la información, mejorando la toma de decisiones y la coordinación, fortaleciendo su competitividad en un mercado exigente.</p>

Anexo I. Capacidad del talento humano

Capacidad del talento humano	Descripción/ impacto
Nivel académico del talento	La empresa cuenta con 3 ingenieros dentro de su nómina y un nivel académico profesional alto dentro de sus demás trabajadores se destacan por sus cursos especializados en tareas, esto fortalece la innovación, la eficiencia y la calidad en los procesos. Facilita la adopción de nuevas tecnologías y mejora la resolución de problemas. Su impacto es alto porque optimiza la productividad y la competitividad, asegurando adaptación a cambios y cumplimiento de normativas.
Experiencia técnica	La amplia experiencia técnica garantiza precisión en operaciones, minimiza errores y mejora la productividad. Reduce la curva de aprendizaje y optimiza la respuesta ante desafíos operativos. Su impacto es alto al asegurar continuidad en procesos, evitar tiempos muertos y facilitar la transferencia de conocimiento para fortalecer la sostenibilidad empresarial.
Manual de funciones y procedimientos	La empresa carece de documentación y pasos a seguir para sus empleados siendo esto una debilidad alta con un impacto medio
Rotación	La rotación en los puestos de trabajo ha sido baja dada que la remuneración es muy buena, logramos retener el personal contratado siendo una fortaleza media con un impacto medio

Índices de desempeño	La empresa a pesar que no cuenta con índices de desempeño, gracias a su nivel académico y experiencia ha logrado mantener un desempeño como una debilidad baja y un impacto medio el cual puede ser mejorado con control y programas que lo impulsen
Sentido de pertenencia	Se han presentado algunos casos de descuidos por parte de los trabajadores que han hecho que se dé una sensación de falta de sentido de pertenencia por el cuidado percibido que tienen algunos trabajadores. siendo una debilidad media con un impacto medio