

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA PYME SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T**

**S.A.S – TRABAJO DE GRADO PADE 3**

**Trabajo De Grado**

**Michelle Geraldine Merchán Rodríguez, Juan Sebastián Rangel Hernández,**

**Daniela Alejandra Torres Reyes**

**Bogotá D.C., Colombia**

**2023**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA PYME SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T  
S.A.S – TRABAJO DE GRADO PADE 3**

**Trabajo De Grado**

**Michelle Geraldine Merchán Rodríguez, Juan Sebastián Rangel Hernández,**

**Daniela Alejandra Torres Reyes**

**Luz Andrea Pinzón Alemán**

**Administración De Negocios Internacionales**

**Marketing y Negocios Digitales**

**Bogotá D.C., Colombia**

**2023**

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que he escrito y creado el documento de título “DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA PYME SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T S.A.S – TRABAJO DE GRADO PADE 3”, en la opción de grado de PADE 3 y que, por lo tanto, su contenido es original y de total autoría. Declaramos que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

**Michelle Geraldine Merchán Rodríguez**

**Juan Sebastián Rangel Hernández**

**Daniela Alejandra Torres Reyes**

## **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

**Michelle Geraldine Merchán Rodríguez**

**Juan Sebastián Rangel Hernández**

**Daniela Alejandra Torres Reyes**

**Tabla de contenido**

Glosario.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Key Words: EPP; SRM; KPI.....	10
1. Presentación General / Introducción.....	11
2. Análisis Del Sector; Tendencias, Competidores, Mercado. ....	19
3. Lean Canva, Modelo De Negocio.....	27
4. Diagnóstico De La Compañía.....	29
5. DOFA Cruzado .....	38
6. Matriz EERC Océano Azul.....	45
7. Plan De Mejora; Embudo De Ventas.....	46
8. Estrategias Para El Embudo De Ventas .....	48
9. KPI'S Ventas .....	54
10. Proyección De Ventas.....	57
11. PYG; Nuevos Servicios Y Cargos Necesarios De Incluir .....	60
12. Conclusiones .....	63
13. Referencias Bibliográficas .....	64

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Análisis página web</i> .....	23
<b>Tabla 2</b> <i>Análisis redes sociales</i> .....	24
<b>Tabla 3</b> <i>Análisis Productos</i> .....	25
<b>Tabla 4</b> <i>Análisis Sedes</i> .....	26
<b>Tabla 5</b> <i>Dofa Cruzado</i> .....	38
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz EERC - Océano Azul "O&amp;T"</i> .....	45
<b>Tabla 7</b> <i>Embudo de ventas formulación en tabla "O&amp;T"</i> .....	46
<b>Tabla 8</b> <i>KPIs enfocado a TOFU</i> .....	54
<b>Tabla 9</b> <i>KPIs enfocado a MOFU</i> .....	55
<b>Tabla 10</b> <i>KPIs enfocado a BOFU</i> .....	56

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> <i>Retail E-commerce en Colombia</i> .....	<b>21</b>
<b>Ilustración 2</b> <i>Retail Offline en Colombia</i> .....	<b>22</b>
<b>Ilustración 3</b> <i>Buyer persona O&amp;T</i> .....	<b>27</b>
<b>Ilustración 4</b> <i>Lean Canva O&amp;T</i> <i>Canva “O&amp;T”</i> .....	<b>28</b>
<b>Ilustración 5</b> <i>Organigrama O&amp;T</i> .....	<b>35</b>
<b>Ilustración 6</b> <i>Embudo de ventas O&amp;T</i> .....	<b>47</b>
<b>Ilustración 7</b> <i>Pipeline O&amp;T</i> .....	<b>50</b>
<b>Ilustración 8</b> <i>Propuesta E-mail marketing</i> .....	<b>53</b>
<b>Ilustración 9</b> <i>Propuesta E-mail marketing fidelización</i> .....	<b>53</b>
<b>Ilustración 10</b> <i>Ingresos percibidos nuevos canales de venta</i> .....	<b>58</b>
<b>Ilustración 11</b> <i>Proyección de ventas 2024</i> .....	<b>59</b>
<b>Ilustración 12</b> <i>Proyección de ventas canal físico y digital</i> .....	<b>60</b>
<b>Ilustración 13</b> <i>PYG 2024</i> .....	<b>61</b>

## Glosario

**Diagnóstico:** “Procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos.” (*Editorial Etecé, 2022*).

**Dotación:** “Asignación de personal y medios necesarios para el funcionamiento de un lugar o servicio.” (*Wordreference, 2023*).

**EPP:** “Equipo de Protección Personal, elementos que deben usar los trabajadores para el desarrollo de sus tareas, están diseñados para proteger la salud de los colaboradores y salvar sus vidas en un ámbito laboral.” (*¿Qué son los EPP y qué significan las siglas?, 2022*)

**KPI:** “Key Performance Indicator’ es un indicador del rendimiento del trabajo que estás realizando sobre los objetivos que tienes marcados y es la forma de conocer si los estás cumpliendo.” (*Romero, 2021*)

**SRM:** “Supplier Relationship Management es una plataforma o sistema tecnológico que permite tener un análisis de la contribución de proveedores ayudando a determinar la influencia y garantizando que tengan un buen rendimiento con las mejores condiciones para el negocio.” (*M. (2021). SRM Supplier Relationship Management*)

## **Resumen**

En el siguiente documento se realizará un análisis completo de la compañía de suministros y soluciones O&T con el fin de proporcionar un plan de mejora enfocado en ventas, para ello fue importante tener una comunicación continua y directa con los integrantes de la pyme para obtener información relevante y de importancia que pudiese proporcionar una guía para el plan de acción.

La elaboración de matrices que permitieran brindar un diagnóstico de la compañía para generar estrategias útiles y reales de implementar que se alinearan con los propósitos que tenían planteados para el corto plazo, que en este caso era potencializar la presencia digital y mejorar la posición competitiva frente a la competencia.

Estudiar el liderazgo, organización, funcionamiento y estructura permitieron que el resultado final de esta investigación diera un plan de acción que sea implementable para los integrantes de la organización, se generarán recomendaciones de mejora y se hiciera un énfasis en las estructuras y tareas que están siendo bien desarrolladas como factor de éxito de la compañía.

Como resultado, se obtiene este documento que recopila la información recolectada proporcionando planes de mejora y acción con el fin de potencializar a la compañía para alcanzar los objetivos de crecimiento que se propone, para conocer más de este proyecto continuar a la siguiente sección.

**Palabras clave:** EPP; SRM; KPI

## **Abstract**

In the following document a complete analysis of the company of supplies and solutions O&T will be made in order to provide an improvement plan focused on sales, for this it was important to have a continuous and direct communication with the members of the SME to obtain relevant and important information that could provide a guide for the action plan.

The development of matrices that would provide a diagnosis of the company to generate useful and real strategies to implement that were aligned with the purposes they had set for the short term, which in this case was to enhance the digital presence and improve the competitive position against the competition.

Studying the leadership, organization, operation and structure allowed the final result of this research to give an action plan that is implementable for the members of the organization, generating recommendations for improvement and emphasizing the structures and tasks that are being well developed as a factor of success of the company.

As a result, we obtain this document that compiles the information collected providing improvement and action plans in order to empower the company to achieve the growth objectives proposed, to learn more about this project continue to the next section.

**Key Words:** EPP; SRM; KPI

## 1. Presentación General / Introducción

El convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores desarrollado por las Organización Internacional del Trabajo (1981), indica que todas las ramas de cualquier actividad económica e incluso la administración pública deben proporcionar a todos sus trabajadores dotación y elementos de protección que garanticen la salud y prevención de accidentes en el trabajo. Esto indica estabilidad para aquellas empresas del sector comercial que busquen atender la necesidad de dotaciones y elementos de protección personal (EPP), se evidencian las garantías suficientes para lograr desarrollarse durante los próximos años ya que se cuenta con planes que Colombia viene ejecutando desde el 2014 de la mano de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de la Cual Colombia es miembro desde el año 1919. (*OIL, Safety and health in the use of chemicals at work 2023*)

Se analiza entonces a la empresa pyme llamada SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T, empresa familiar legalmente constituida desde el año 2016, enfocada en la confección de la dotación de ropa para el trabajo (overoles y uniformes) y comercio al por menor de dotaciones de elementos de protección personal (EPP) de seguridad industrial. En donde como se indica en el objeto social en el inciso I, su actual principal activador económica es la “Confección de prendas de vestir y comercio al por menor de dotaciones de elementos de protección personal de seguridad industrial tales como: Protección manual, protección visual, protección auditiva, protección respiratoria, protección facial y de cabeza, protección corporal: (arneses de seguridad, ponchos,

overoles, chalecos, camisas, pantalones).” Esto, por medio de licitaciones y negociaciones con clientes ya sean empresas o personas naturales.

El detalle de actividades económicas que puede hacer la empresa se presentada a continuación:

Se ha constituido la sociedad comercial denominada SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T S.A.S. por medio de la asamblea de accionistas el 5 de febrero del 2016 e inscrita el 10 de febrero de 2016, ante la Cámara de Comercio de Bogotá bajo el número 02060662 del libro IX.

- Nombre: SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T S.A.S.
- N.I.T: 900936495 4 Administración: Dirección Seccional de Impuestos de Bogotá.
- Domicilio: Bogotá D.C.
- Activo Total: \$866,357,682.
- Ingresos por actividad ordinaria \$2,116,225,000
- Vigencia: El término de duración de la sociedad es indefinido.
- Dirección de notificación judicial y comercial: cra. 50 no. 168 a 41 municipio: Bogotá D.C.
- Email de notificación judicial y comercial: suministrosysolucionesot@gmail.com
- Actividad Principal: 4690 (comercio al por mayor no especializado). Actividad Económica por la que percibió mayores ingresos en el período 2022.
- Actividad Secundaria: 1410 (confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel).
- Representante Legal: Oviedo Torres Leidy Carolina C.C. 1.020.815.558

- Tamaño de Empresa: De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 De 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE, el tamaño de la empresa es Pequeña.

1. Objeto social:

- A. Comercio al por mayor de productos a base de papel, cartón y artículos varios (lápices, borradores, clips, etc.).
- B. Comercio al por menor de papelería, tarjeterías.
- C. Comercio al por mayor de maquinaria para la industria del papel y equipo de imprenta.
- D. Comercio al por mayor de máquinas de oficina, contabilidad, manuales y eléctricas y sus accesorios.
- E. Comercio al por mayor y al por menor de armas no letales de toda clase.
- F. Fábrica y distribución de artículos de aseo en general en establecimientos especializados.
- G. Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados.
- H. Distribución de equipos de monitoreo, circuito cerrado de televisión y equipos de comunicación.
- I. Confección de prendas de vestir y comercio al por menor de dotaciones de elementos de protección personal de seguridad industrial tales como: Protección manual, protección visual, protección auditiva, protección respiratoria, protección facial y de cabeza, protección corporal: (arneses de seguridad, ponchos, overoles, chalecos, camisas, pantalones).

J. Actividades de impresión, litografía y tipografía.

2. La compra y venta de mercancías, montaje de almacenes o establecimientos de comercio, bodegas, plantas de producción depósitos de almacenamiento y la consignación de tales artículos para la venta o permuta y todas las demás operaciones comerciales relacionadas con el ramo. La obtención de permisos y licencias para el funcionamiento y desarrollo del objeto social y para llevar los productos a los mercados nacionales e internacionales.

3. La sociedad participa en licitaciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras, abiertas con personas naturales o jurídicas, de carácter privado, público o mixto, actuando directamente, en asocio o consorcio con otra u otras compañías afines, conexas o complementarias.

4. Crear compañías o participar en ellas para el establecimiento y/o explotación de empresas destinadas a la realización de cualquier actividad en el objeto social y tomar interés como partícipe asociado o accionista, fundador o no, en otras empresas de objeto análogo o complementario al suyo. Hacer aportes en dinero, en especie, o servicios a empresas, enajenar sus cuotas, derechos a acciones en ellas, fusionarse con tales empresas o absorberlas, adquirir patentes, nombres industriales, marcas y concesiones para su explotación.

5. Además de las anteriores, la sociedad realiza cualquier acto lícito de comercio. Así mismo, realiza cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad lleva a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o

complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad. Las actividades incluidas en el objeto social.

6. En general realizar cualquier otra actividad conexas en el objeto social, la sociedad podrá adquirir y enajenar toda clase de bienes muebles e inmuebles, corporales e incorporales, relacionados directa o indirectamente con el objeto social, lo mismo que recibirlos o entregarlos a cualquier título, tomar en arrendamiento toda clase de bienes o servicios, tomar o dar en préstamo, constituir garantías reales sobre los bienes de la sociedad o aceptar las garantías que a su favor constituyan terceros, adquirir marcas, patentes, derechos autoriales para usarlos en cualquier forma, bien sea utilizándolos directamente en sus negocios o dejándolos explotar por otras personas naturales o jurídicas, mediante el pago de regalías, participaciones, etc., efectuar cualquier clase de operaciones de crédito, contratar préstamos, celebrar contratos comerciales de cambio y de cuenta corriente en cualquiera de sus modalidades y en general endosar, girar, aceptar, protestar, cobrar y cancelar cheques, letras de cambio y otros instrumentos negociables y demás efectos de comercio y negociarlos o aceptarlos en pago, llevar a cabo toda clase de operaciones bancarias y de seguros, intervenir en sociedades cuyo objeto social sea similar al de la sociedad, aportando en ellos sus propios bienes en todo o en parte, representar personas naturales o jurídicas dedicadas a la misma actividad de la sociedad y en general, ejecutar todo acto o contrato que se relacione directamente con el objeto social, crear compañías filiales y/o sucursales para el establecimiento y explotación de empresas destinadas a la realización.

## **Historia**

Dos hermanas, apasionadas y trabajadoras, inspiradas en su entonces actual trabajo, planean construir su empresa familiar. En el 2016, una de ella inicia un recorrido arduo y retador al constituir la organización. El posicionamiento dentro del mercado se dio por aquella venta que abriría la oportunidad de muchas más. Para este año, la logística de comercialización y entregas requería un alto grado de esfuerzo, tiempo y dedicación. Para el 2017, se une a la visión una de las hermanas, un gran apoyo para la logística de entregas, dando así, la oportunidad de enfocarse en la gestión administrativa de su organización. En el 2018, se evidenció un impacto en la organización, grandes cambios y apoyo por parte de los hermanos. Sin embargo, también se presentaron grandes procesos de aprendizaje, diferentes experiencias como la pérdida de producciones que permitieron generar experiencia y confianza para sus actuales clientes. Para este año, se presentó la oportunidad de mudarse en un local y luego en una planta de tres pisos con el fin de atender a las necesidades de clientes, proveedores, producción. Durante la pandemia se mantuvo el esfuerzo y pasión por continuar creciendo pues el sector donde se encuentran así lo requería. Actualmente cuentan con experiencia, conocimiento, sueños y un gran deseo de progreso, crecimiento y visión.

## **Visión**

“Somos una empresa nacional, con amplia experiencia en el abastecimiento de prendas, insumos y elementos de dotación empresarial, siendo eslabón integrador de las actividades manufactura, comercialización y distribución. Garantizando cumplimiento y calidad a las necesidades de nuestros clientes.” (*Amdotacionesoyt, 2023*)

## **Misión**

“Proveemos productos y servicios de excelente calidad que proporcionen bienestar, seguridad y satisfacción a los diferentes sectores empresariales, lo cual permita la consolidación como el mejor aliado estratégico de nuestros clientes.” (*Amdotacionesoyt, 2023*)

## **Valores Corporativos**

- La orientación al cliente y sus necesidades.
- Honestidad e Integridad las cuales forjan relaciones transparentes, abiertas y directas.

- El compromiso para el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes.
- Innovación, sinónimo de cambio y evolución constante.
- Calidad, el elemento angular en todos los aspectos operacionales.

*(Amdotacionesoyt, 2023)*

## **Política De Calidad**

“Nuestro compromiso es mejorar continuamente nuestros procesos por medio de la adopción de nuevas tecnologías, un equipo humano e infraestructura adecuados, manteniendo y mejorando un sistema de calidad y medio ambiente bajo políticas ambientales responsables.”

*(Amdotacionesoyt, 2023)*

“De igual forma adoptar un enfoque preventivo acerca de los posibles riesgos ambientales y laborales que puedan ser causados por manufactura, comercialización y distribución de nuestros productos. Así como entregar a nuestro equipo humano las herramientas necesarias para aplicar sus conocimientos, reforzarlos y mejorarlos con el fin de generar procesos eficientes, soluciones estratégicas y productos de calidad a nuestros clientes.” *(Amdotacionesoyt, 2023)*

## **2. Análisis Del Sector; Tendencias, Competidores, Mercado.**

El sector en el cual se encuentra la empresa es el sector de comercio al por mayor no especializado, esto le da a la empresa un amplio rango de cobertura en todo el sector comercial ya que le permite la comercialización de una gran variedad de productos sin ninguna especialización en particular. Sin embargo la empresa se enfoca en la comercialización de productos EPP (equipo de protección personal) y la dotación de ropa para el trabajo (overoles y uniformes), es decir que la empresa actúa en un sector comercial muy amplio ya que acorde al Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores desarrollado por las Organización Internacional del Trabajo (1981), todas las ramas de cualquier actividad económica e incluso la administración pública deben proporcionar a todos sus trabajadores dotación y elementos de protección que garanticen la salud y prevención de accidentes en el trabajo.

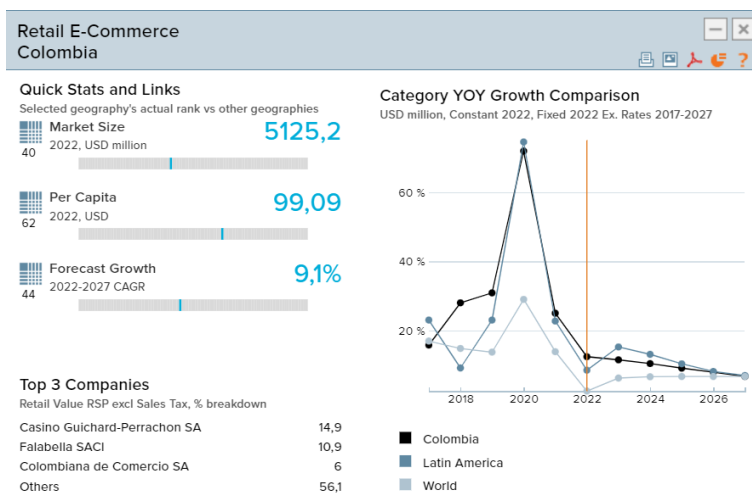
Se puede identificar que en Colombia actualmente es miembro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde el año 1919, es decir que el país a nivel regulatorio y político cuenta con las garantías suficientes para que el sector pueda tener una estabilidad y unas garantías suficientes para desarrollarse durante los próximos años ya que cuenta con planes que se vienen ejecutando desde el 2014 de la mano de esta organización internacional. Además de esto la tendencia de las empresas y del sector como tal siempre va girar en torno a aumentar y brindar espacios más seguros a sus trabajadores mediante los diferentes elementos como lo son las dotaciones y los EPP.

A nivel de tendencias el impacto que han tenido las tecnologías en la manera de comercializar productos no especializados como los EPP o dotación para el trabajo ha sido fundamental ya que acorde a un estudio hecho por UPS Business Monitor Export Index Latin America 2018 (BMEI) las nuevas tecnologías como las páginas web, redes sociales y marketplaces han sido los canales preferidos por los compradores para contactar a nuevos proveedores. Se evidencia una tendencia de la búsqueda de nuevos proveedores a través de canales virtuales, los cuales presten un servicio en su mayoría digitalizado, en donde actividades comerciales como cotización, pedido y facturación, se desarrollen de una manera digital, y otras actividades como las logísticas y de envío se soporten a su vez de procesos digitales como lo son el tracking del envío o el estatus del mismo.

En el siguiente gráfico de análisis del sector de Retail en el E-commerce se aprecia que en Colombia para el 2020 el sector tuvo un crecimiento exponencial de más del 40%, esto principalmente impulsado por la pandemia y la crisis de salud que hubo a nivel mundial lo cual impulsó el comercio vía digital generando un gran crecimiento.

## Ilustración 1

### *Retail E-Commerce en Colombia*



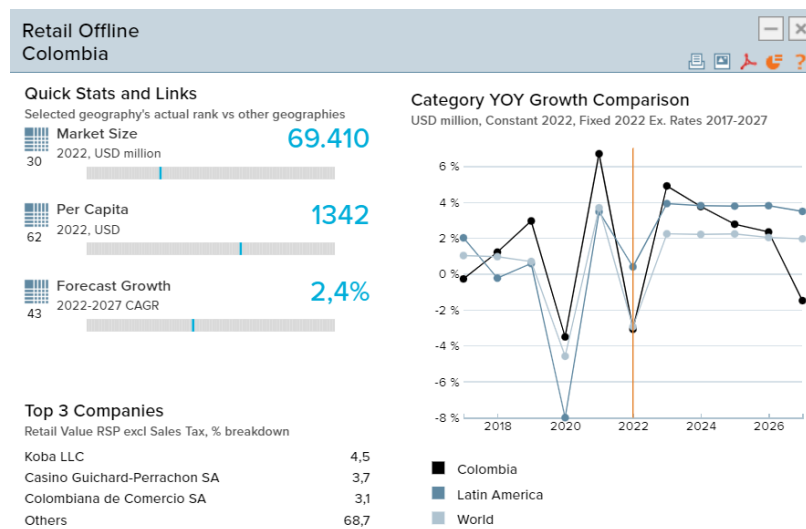
Fuente (*Portal Euro monitor, 2023*)

Sin embargo, ya para el 2022 con la pandemia controlada y el aval por parte del gobierno de levantar la cuarentena estricta el comercio digital se ha venido regulando como en años anteriores y se espera que continúe así en los próximos 3 años, aun así, tienen un gran crecimiento en el mercado colombiano.

Por otro lado, el comercio en canales no digitalizados se comportó de manera inversa al canal de e-commerce en la época de pandemia debido a las altas restricciones por parte del gobierno, sin embargo, podemos ver que a partir del 2022 ha tenido un crecimiento considerable incluso mayor que el promedio a nivel mundial y en latino américa, lo cual indica que en Colombia hay una pequeña inclinación por el uso de canales no digitalizados.

## Ilustración 2

### Retail Offline en Colombia





Fuente (*Portal Euro monitor, 2023*)

Aun así, podemos observar que el sector de Retail en el E-commerce tiene una mayor participación en el mercado a comparación del retail Offline, es decir el comercio a través de canales digitales ha venido teniendo un mayor crecimiento y afirma las tendencias del mercado analizadas anteriormente y el efecto que han tenido en el sector en los últimos años.

Los principales competidores directos en el mercado son Central de Dotaciones, dotaciones RAC y tiendas EPP. En la parte digital observamos que las tres empresas cuentan con página web, a cada una de ellas mediante un programa (Woorank) el cual según criterios SEO para el posicionamiento digital que deben tener las páginas web acorde a diferentes criterios se realizó un análisis y estos fueron los resultados:

**Tabla 1** Análisis página web

EMPRESA	PAGINA WEB
<b>CENTRAL DE DOTACIONES</b>	
<b>DOTACIONES RAC</b>	
<b>TIENDAS EPP</b>	

Fuente: Elaboración propia

La empresa con mayor posicionamiento de página web es tiendas EPP con un 69%, aun así, se observa que ninguno de los tres competidores alcanza a un criterio correcto de posicionamiento lo cual da oportunidad de mejora para la empresa y poder generar un mayor posicionamiento.




**Tabla 2** *Análisis redes sociales*

<b>CENTRAL DE DOTACIONES</b>	 <b>CONTACTO</b>   <b>INFORMACIÓN DE CONTACTO</b> Cc. 69A # 31-62 Sur Barrio Cerrajal, Bogotá - Colombia Teléfono: (+57) 601 711 0583 Fax: (+57) 601 228 0502 E-Mail: gventas@centraldedotaciones.com	No cuenta con perfil en instagram ni tampoco perfil en LinkedIn
<b>DOTACIONES RAC</b>	 Escribenos por WhatsApp <b>+57 314 878 9331</b>  	
<b>TIENDAS EPP</b>	Información de contacto contacto@tiendasepp.com 3102321328 Autopista Norte No 17B GI  	

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a redes sociales la mejor posicionada en este aspecto es dotaciones Rac, ya que cuenta con un considerable número de seguidores en Instagram, debido a su actividad constante de publicaciones e historias y a su vez cuenta con canales de comunicación directos como lo es WhatsApp y correo electrónico. La empresa debe mejorar en este aspecto en comparación con su mayor competidor en esta área ya que no tienen página en Instagram activa y una comunicación fácil y directa con los clientes como lo es el canal de WhatsApp.

**Tabla 3** *Análisis Productos*

EMPRESA	PRODUCTOS
CENTRAL DE DOTACIONES	
DOTACIONES RAC	
TIENDAS EPP	


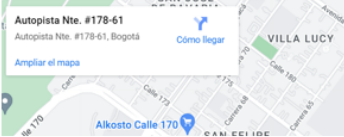
Fuente: Elaboración propia

La línea de productos con mayor variedad es la empresa Dotaciones RAC, cuenta con una gran variedad de productos en su portafolio, principalmente por que se apoya de distribuidores muy grandes como lo son 3M. Central de dotaciones es la empresa con menos variedad en su portafolio de productos, sin embargo, tiene a su favor la experiencia en el mercado ya que llevan más de 25 años en el mismo lo cual les da esa experiencia que es muy importante en el sector. Tiendas EPP tienen una buena variedad no tanto como Dotaciones Rac, identificamos que se especializan en la parte de Dotaciones, ya que tienen más variedad que en la parte de elementos EPP.

Se analizaron los puntos de distribución físico, en este aspecto se nota claramente la ventaja competitiva que tiene en el mercado central de dotaciones ya que cuenta con 10 sucursales en

Bogotá y una en Duitama. A comparación de Dotaciones RAC y Tiendas EPP las cuales cuentan con menos de la mitad de las sedes que Central de Dotaciones. Esto se debe claramente al recorrido tan amplio que tiene Central de Dotaciones a diferencia de sus competidores.

**Tabla 4** *Análisis Sedes*

EMPRESA	SEDES	
<b>CENTRAL DE DOTACIONES</b>		<b>11</b>
<b>DOTACIONES RAC</b>	<p><b>Sede Norte</b> Calle 164 #21-25 Toboqui, Bogotá Celular: 322 791 0801 Horarios: Lunes a Viernes: 8:00 am – 5:00 pm</p> <p><b>Sede Centro</b> Carrera 22 # 16-65 Paloquevaralito, Bogotá Celular: 322 279 7100 Horarios: Lunes a Viernes: 8:00 am – 5:00 pm</p> <p><b>Sede Sur</b> C/ 69 B #34-25 Carvajal, Bogotá Celular: 322 791 0800 Horarios: Lunes a Viernes: 8:00 am – 5:00 pm</p>	<b>3</b>
<b>TIENDAS EPP</b>		<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia

Para concluir podemos observar que hay una oportunidad de mejora muy grande en el aspecto digital, el cual es clave en el mercado actual debido al crecimiento del comercio vía E-commerce. Los tres competidores aún no han desarrollado y potencializado al máximo sus canales de ventas digitales, esto le da la posibilidad a O&T de ganar terreno en el campo del e-commerce sin tener que tener un gran capital, ya que por otro lado podemos ver la gran ventaja competitiva que tiene Central de Dotaciones por la capacidad comercial y financiera como lo es tener más de 10 sucursales y poder tener una capacidad logística y de distribución para cada una de las

sucursales, sin embargo observamos que en el aspecto digital Central de Dotaciones es la que menos se ha desarrollado.

### 3. Lean Canva, Modelo De Negocio.

El Lean Canva, es un nuevo formato que comprende más áreas para el estudio del modelo de negocio que tiene o desea estructurar una compañía, teniendo en cuenta los objetivos y proyectos que desea cumplir haciendo un análisis integral de la misma.

#### Ilustración 3

##### *Buyer Persona O&T*



*Fuente: elaboración propia*

## Ilustración 4

### Lean Canvas “O&T”

<p><b>Problema/s</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesito facturación legal (electronica) sin importar el monto de venta</li> <li>• Necesito las dotaciones (uniformes) pero tambien necesito EPP</li> <li>• A las grandes empresas no les interesa venderme a mi (empresa mediana o pequeña) dejan mi solicitud en la cola</li> <li>• No se tiene una relación comercial muy fuerte con los proveedores</li> <li>• Existen muchos competidores en el sector</li> <li>• Se necesita mejorar la estructura de cartera de pago</li> <li>• No se tienen objetivos específicos para ventas</li> <li>• Ya no es suficiente vender dotaciones únicamente</li> </ul>	<p><b>Solución/es</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un portafolio amplio en el que el cliente pueda encontrar todo lo que necesita.</li> <li>• Crear una relación solida y cercana con el proveedor</li> <li>• Diversificar las líneas de negocio aumentando el numero de industrias a las que se dirige</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor unica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una relación cercana con el cliente donde la comunicación sea indispensable.</li> <li>• Crear una cultura organizacional tan fuerte y cercana que facilite la relación con el cliente.</li> <li>• Partiendo de la búsqueda de estándares de calidad, los clientes al hacer recomendaciones voz a voz, son el factor mas influyente a la hora de determinar la posición en el mercado</li> </ul> <p><b>Concepto de alto valor</b> El servicio de venta y post venta ha sido un factor que ha permitido que la compañía tenga una posición importante en el mercado, pues tener relaciones tan fuertes les ha permitido incrementar la cartera de clientes. Incrementando la posibilidad de una venta exitosa.</p>	<p><b>Ventaja competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad a las necesidades específicas del cliente prestando el mismo servicio y atención.</li> <li>• Percepción de compromiso con el cliente.</li> <li>• Productos de alta calidad y tiempos de entrega óptimos.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes institucionales, compran un gran volumen y se tiene contacto continuo con ellos, empresas legalmente constituidas se deben hacer reuniones semestrales (empresas de seguridad)</li> <li>• Clientes por compras minoristas, hacen compras esporádicas posiblemente muy específicas y buscan una solución rápida</li> </ul> <p><b>Primeros usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeñas empresas como farmacias que necesitaban dotaciones para sus trabajadores</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de la pagina web</li> <li>• Posicionamiento en el mundo digital (pagina web, redes sociales)</li> <li>• Oficina y planta de producción, servicios</li> <li>• Proceso administrativo</li> <li>• Proceso de producción</li> <li>• Proceso logístico</li> <li>• Cadena de suministros (telas e insumos de producción, compras a proveedores EPP)</li> <li>• Mantenimiento de la maquinaria</li> </ul>		<p><b>Flujo de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta a credito para instituciones</li> <li>• Ventas generadas por recomendados</li> <li>• Ventas directas a minoristas</li> </ul>		

*Fuente: elaboración propia*

El color rojo corresponde a factores relacionados con la industria, el verde está relacionado con procesos internos o directos de la organización y por último el azul contiene información correspondiente a los consumidores o clientes con los que se generan ventas.

Uno de los diferenciales para el modelo de negocio que presenta mayor relevancia e importancia frente al mercado, es que le dan importancia y validez al cliente brindando las soluciones necesarias sin importar el tamaño de compra, haciendo de ellos un servicio más personalizado y cercano.

Entienden que así el cliente se acerque y no se genere una venta real en el momento están creando una imagen de cercanía y servicio para los consultantes, dejando una marca de diferencia frente a sus competidores.

Su competencia directa no serían las grandes industrias como Dota Calle que hace parte del grupo de Arturo Calle, porque para esas empresas el volumen es lo que representa una venta o ganancia mientras que para O&T si es importante el cliente y brindar soluciones sin importar si esto representa un mayor esfuerzo para la compañía o es percibido como un problema.

Uno de los factores en los que se hace mayor énfasis para mejorar el estado actual del negocio es incrementar la lista de clientes institucionales, paralelamente mejorar el estado financiero de la organización reestructurando las ventas a crédito y el tiempo de crédito de pago de los proveedores.

## **4. Diagnóstico De La Compañía**

### **4.1 Comercial.**

El área comercial de la compañía se encuentra en un proceso de fortalecimiento en su estructuración, pues la persona encargada de esta área se encuentra comprometida con más áreas dentro de la misma compañía.

Esta área es una de las que hace el diferencial de la compañía en el sector, pues el servicio de post venta, el seguimiento, comunicación y cercanía con los clientes es lo que garantiza su fidelización y que sigan haciendo parte de la cartera de la compañía.

Las relaciones comerciales están enfocadas en la satisfacción del cliente y como la compañía puede adaptarse a las necesidades específicas de cada uno de ellos, dentro de su estructura comercial existe un portafolio que se acomoda a las preferencias, presupuestos y requerimientos de cada compañía, pues el modelo de negocio está basado en un B2B.

Los contratos son adquiridos y creados, luego de que la compañía a la que se le venden las dotaciones gana una licitación con una entidad y está a su vez hace la solicitud de cotización, producción y entrega de los productos, O&T al manejar una relación tan cercana con sus clientes, cuando ellos se comunican ya saben qué tipo de uniforme, diseño y calidad puede ser la requerida.

Cabe resaltar, que los productos que mayor movimiento tienen en el número de ventas son los accesorios para vigilancia y construcción, tales como chapuzas, linternas, impermeables, cascos, guantes, protectores auditivos, gafas.

Nuestra recomendación para esta área podría ser plantear objetivos específicos, dejar una persona que se encargue únicamente de esta área y trabaje de la mano con el área de mercadeo,

implementar plataformas de CRM que se ajusten a sus necesidades como Pyme, podría ayudar al funcionamiento más eficaz, un ejemplo de ellas es PipeDrive.

## **4.2 Mercadeo**

Esta área se encuentra tercerizada razón por la cual el encargado no tiene completamente gestionada esta área, el servicio está de la mano con una compañía que brinda los informes de flujo en página web, se encarga de hacer el posicionamiento en redes sociales y dar las métricas de crecimiento.

Sin embargo, con esta información obtenida, no se están desarrollando ni creando estrategias que permitan tener un crecimiento en el número de ventas, no se está aprovechando la información ni creando objetivos medibles que puedan mejorar el funcionamiento de la cartera de clientes, ni incrementando la cuota de mercado.

Una estrategia de pricing implementada a final e inicio de año ha sido un acierto dentro del área de mercadeo, pues ha aumentado el número de ventas en estos meses, pero no ha sido algo sostenible durante todo el año.

La estrategia de mercadeo más implementada ha sido la voz a voz, pues la mayoría de los clientes llegan por recomendación de clientes existentes, lo que quiere decir que la expansión

y crecimiento de cartera autónomo se ha visto muy reducida, pues la participación en congresos, ferias o lugares de exposición ha sido reducida.

### **4.3 Financiero**

Carolina es la persona encargada del área y su función es hacer el seguimiento correspondiente tanto de los ingresos como los costos mensuales que la compañía tiene, a su vez es responsable de la digitación de todos los datos financieros para llevar un correspondiente control y generar un historial que permita en un largo plazo generar los estados financieros pertinentes para el análisis contable.

Carolina cumple con todo el proceso de facturación, notas crédito, etc. con la ayuda de un programa llamado World Office, este programa cuenta con módulos de facturación, venta, compra, nómina, documentos soporte y control de inventario, según la percepción que tuvimos el programa es muy completo sin embargo hay algunos módulos como el de inventarios que no son utilizados en su totalidad y se podría obtener un mayor beneficio si se comienzan a implementar.

La empresa ofrece diferentes facilidades de pago en efectivo y transferencias bancarias, están en proceso de obtener datafonos para hacer el proceso de facturación más cómodo para el cliente y mejorar su experiencia de compra lo cual es un beneficioso para la compañía ya

que está invirtiendo para generar una mayor atención al cliente. La empresa maneja créditos a los clientes y proveedores (satélites) que han tenido una posterior evaluación y análisis para poder acceder a estos créditos los cuales se manejan actualmente entre los 30, 60 y 70 días, pero suelen tomar más tiempo, se realiza un análisis previo a los cliente y proveedores para ver su historial crediticio y ver que tan cumplidos son con los pagos un factor crucial para la compañía a la hora de brindar este tipo de créditos.

A nivel estratégico el área se plantean objetivos específicos, pero no tienen una frecuencia establecida para llevar un control de dichos objetivos planteados lo cual no permite tomar medidas de acción rápidas que permitan alcanzar estos objetivos de la mano de las demás áreas. Tienen indicadores de comparación con meses anteriores los cuales se utilizan para medir y contrastar el desempeño de un mes con respecto al otro, lo cual brinda un panorama financiero de lo que está ocurriendo mes a mes.

Cuentan con un colchón financiero de 15 días desde el 2020 debido a que fue un muy buen año principalmente debido a la pandemia ya que según Carolina en vez de ser un limitante fue un revulsivo para la compañía el cual supieron aprovechar, sin embargo, el proceso de pago de cesantías y primas por parte de los clientes suelen retrasar los procesos de pagos a la empresa.

Tienen políticas establecidas con los clientes acostumbrados a pagar a crédito y han gestionado un margen de pérdidas en caso de que los clientes se tomen plazos más largos de

los pactados. Los ingresos se distribuyen en un 20% de reinversión para la empresa en tema de producción más que todo (maquinaria y equipo).

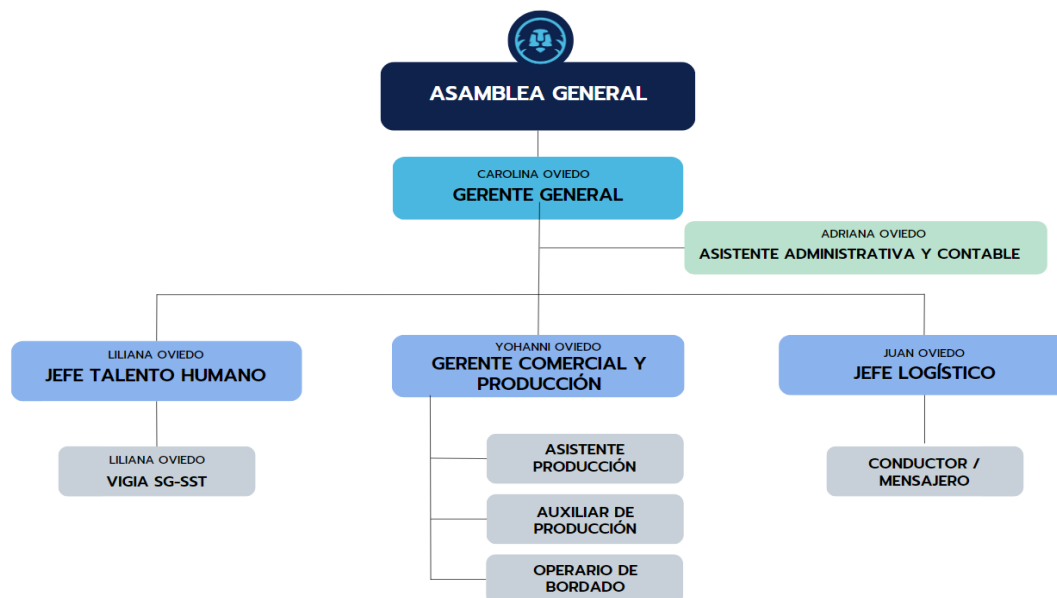
#### **4.4 Administrativo**

La persona encargada del área es Carolina Oviedo, quien está direccionando y gestionando todas las áreas de la organización con una visión global de los requerimientos periódicos, clientes, proveedores y en general stakeholders. Desde el área de la administración general se busca planear, organizar, dirigir y controlar otras áreas, recurso humano, infraestructura y estructura financiera. Está al tanto de los objetivos planteados, sin embargo, es cara área quien se encarga de su planteamiento y estrategias para alcanzarlo. De la misma manera, cada líder es el encargado de dar las funciones e instrucciones a sus subordinados

El área administrativa ha determinado un organigrama tradicional y vertical en donde cuenta con la Gerencia General, Asistente administrativa y contable, Gerencia Comercial y producción, Jefatura de Talento Humano y Jefatura Logística.

## Ilustración 5

### Organigrama O&T



*Fuente: elaboración propia*

A pesar de que la empresa cuenta con una identidad corporativa, una misión, visión, valores corporativos y política de calidad establecidos, el personal no conoce a profundidad este aspecto lo que genera que no haya una práctica expresa de estos objetivos.

En cuanto a la gestión del talento humano, el proceso de selección y contrataciones es llevado por recomendaciones (una voz a voz) que brinda aquellas personas que lo necesitan. Es un reto contratar personas nuevas puesto que los que se han encargado de cumplir las vacantes son la familia o amigos. El filtro inicial es una sesión de entrevista con el jefe directo.

Dado que es una empresa familiar la cultura organizacional es cercana, cálida y amena; basada en confianza y respeto. Hay una correcta comunicación entre las áreas, por lo que hace más fácil el apoyo y cumplimiento de las metas actuales. Es una cultura muy humana y pensada en el bienestar integral de las personas. No han tenido situaciones de fraude, delitos o conductas penales. Sin embargo, se cuenta con un procedimiento ético (manual interno), en donde aplican por ejemplo descargos o memorandos.

#### **4.5 Producción**

Las personas encargadas del área son Giovanni y Nelly, y sus funciones son programar la producción de acuerdo con las solicitudes de los clientes, de manera que se produzca la cantidad necesaria para cada pedido y coordinar el trabajo con los satélites de producción. Es así como estas dos personas encargadas tienen un contacto directo tanto con proveedores como con los operarios para coordinar toda la producción y la cadena de suministro.

El proceso comienza con la evaluación de las órdenes de compra de los clientes para determinar la prioridad de entrega, y según las especificaciones y tamaño de la orden de compra se realiza el pedido en varios satélites de producción distribuidos en diferentes lugares de Bogotá (Suba, Ricaurte, Soacha) o en un solo satélite. Al tener la materia prima de los satélites sigue el proceso de conseguir insumos especiales, cortar, bordar, pegado de logos y revisión de calidad. Cuando hay pedidos de gran volumen las otras áreas de la compañía

apoyan al área de producción, esto se debe a la falta de personal cuando los pedidos son de gran volumen. Al tener el pedido completado se procede al proceso de empaquetado y distribución para la cual se cuentan dos vans que forman parte de los activos de la compañía.

Se manejan varias líneas de producción desde pantalones hasta camisas de todo tipo. El nivel de inventario en la bodega lo manejan de una forma muy manual a través de lápiz y papel en primera instancia y después se digitaliza la información recopilada en un Excel. El stock que se mantiene en inventario no es muy grande ya que el nivel de rotación de todos los productos es muy alto debido a que cada cliente tiene especificaciones muy diferentes, prefieren manejarlo a través de los proveedores para no concurrir en gastos de sobre stock. El stock que manejan en mayor medida es de linternas, cascos, pitos, chapuzas y tapabocas.

Para el tema de bordado se cuenta con dos máquinas industriales para tejer de dos cabezales cada una, se tiene planeado la compra de una nueva máquina para soportar el volumen de producción el cual a veces es demasiado alto para las dos máquinas que trabajan las 24 horas del día. Para las dos máquinas se tiene un operario el cual modela el diseño a tejer, alista la máquina según corresponda el diseño y los colores de este.

## 5. DOFA Cruzado

**Tabla 5** *Dofa Cruzado*

<b>DOFA CRUZADO EMPRESA "O&amp;T"</b>		
	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	F1 - La compañía cuenta con una relación cercana, comunicación constante y directa con sus clientes.	D1 - La empresa no cuenta con una estructura clara para sus roles y papeles de cada integrante. No cuenta con un proceso de selección claramente definido.
	F2 - La compañía cuenta con una estructura/sistema financiero adecuado que comprende todos los factores de riesgo.	D2 - La compañía no tiene un área de mercadeo definida, para la atracción y fidelización de nuevos clientes.
	F3 - La compañía logra adecuarse a las necesidades específicas del cliente.	D3 - La empresa no cuenta con un punto físico de atención a clientes.
	F4 - La compañía tiene una cultura corporativa muy fuerte en la que todos sus integrantes	D4 - La empresa no cuenta con los recursos humanos ni de infraestructura o maquinaria

	son comprometidos, cercanos, apasionados y manejan una buena comunicación interna.	suficientes para atender los niveles de demanda en temporada de alto flujo.
	F5 - Tienen un gran conocimiento del funcionamiento del mercado y cómo negociar con los clientes.	D5- O&T no cuenta con una proyección clara que permita conocer el objetivo, estrategias a alcanzar ni medición de resultados.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>F-O</b>	<b>D-O</b>
O1 - La empresa podría generar alianzas estratégicas con proveedores.	F3 - O1. Gracias a las alianzas estratégicas que se generen con proveedores, se podrá potencializar su capacidad actual de suplir las necesidades específicas del cliente puesto que se tendrán los productos o estándares requeridos.	D3- O1 - O4. Abrir un punto físico donde los clientes puedan ir a ver los productos, su calidad y los productos de muestra y aprobación para así evitar devoluciones y costos de cambios en la producción
O2 - Ofrecer las dotaciones y productos hacia nuevas industrias en crecimiento como el sector	F5 - F2 - O2. Dado que la organización cuenta con gran conocimiento del mercado y una estructura financiera sólida	D5 - O4 - O2. Crear una estrategia de desarrollo de mercado por medio del fortalecimiento interno y estructuración con ayuda del

gastronómico (crecimiento aprox 25%)	permite que se incorpore una estrategia de desarrollo de mercado donde se amplíe el público a alcanzar con aquellos productos existentes.	gobierno para entrar a nuevos mercados como el sector gastronómico.
O3 - Alianzas con clientes (B2B) para aumentar su visibilidad en el mercado.	F1 - F3 - O3. La empresa puede generar fuertes y estratégicas alianzas con clientes B2B gracias a su facilidad de comunicación y relación directa con sus clientes.	D2 - O1 - O3. Crear planes de fidelización y alianzas con clientes como poner su nombre en la página web para dar mayor visibilidad al sector. Adicionalmente desarrollar un plan específico de mercadeo digital que permita incrementar las ventas en clientes institucionales.
O4 - Inscribirse a un programa de apoyo del gobierno dirigido a Pymes.	F4 - F5 - O4. Gracias a su cultura organizacional enmarcada en compromiso, pasión, comunicación y gran conocimiento del mercado se tendría gran éxito en la vinculación a programas de	D1 - D4 - O4. Inscribirse a un plan del gobierno para fortalecer y mejorar la estructura interna que se verá reflejada en un mejor rendimiento y relación con los clientes, permitiéndole tener un crecimiento en la cuota de

	impulso y desarrollo ofrecidos por el sector público o interesados.	mercado.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>F-A</b>	<b>D-A</b>
A1 - Existen competidores que toman una gran cuota de mercado y las barreras de entrada pueden ser altas.	A2 - A1 - F1 - F5. Crear una estrategia de desarrollo de mercado en la que las empresas se preparen y fortalezcan para competir en licitaciones y las pueda desarrollar con éxito.	D2 - A1. Se debe establecer un área de mercadeo definida que evite inconvenientes en la atracción de nuevos clientes, imposibilitando así que otros competidores tomen gran cuota del mercado.
A2 - Se requiere de un gran capital para tener un crecimiento sostenido.	A3 - F2 - F4. Crear un plan de hipótesis que reduzca la incertidumbre y sea previsible, actualmente mediante herramientas tecnológicas como programas de proyección que permiten visualizar diferentes escenarios y estar preparados para cambios y coyunturas económicas.	D3 - A2- A5. Con el fin de contar con un punto de atención físico a clientes se deben generar estrategias de crecimiento de capital, dentro de sus objetivos y proyecciones deben tener en cuenta los las limitaciones de crecimiento económico del rector y relacionarla con la planificación financiera.

<p>A3 - Las condiciones económicas en las que se encuentra el país actualmente no permiten tener un crecimiento óptimo a las pymes.</p>	<p>A4 - F3 - F5. Implementar un SRM (Supplier Relationship Management) en la que se pueda garantizar y facilitar la comunicación con proveedores y que la relación con los mismos sea la más adecuada para permitir un crecimiento y tener las herramientas necesarias para el desarrollo de una licitación.</p>	<p>D1 - A4 - A1. La empresa debe generar una estructura organizacional clara y definida que permita a los empleados y directores conocer su rol y enfocar sus esfuerzos en ello. Esto permite que el proceso de obtención de licitaciones y cota de mercado se potencialice y genere resultados de beneficio para O&amp;T.</p>
<p>A4 - Las licitaciones en el sector son muy limitadas y poder acceder a ellas conlleva un gran proceso que requiere de muchos recursos.</p>	<p>A2 - A1 - F1 - F5. Crear una estrategia de desarrollo de mercado en la que la empresa se prepare y fortalezca para competir en licitaciones y las pueda desarrollar con éxito.</p>	<p>A4 - D4 - O4. Se debe generar una planeación y elaboración de incremento y desarrollo de recursos humanos y físicos que permita atender la demanda de las licitaciones, permitiendo así minimizar la amenaza de complejidad de dichos procesos al poder cumplir con los requerimientos.</p>

Se ha evaluado y elegido D2 - O1 - O3 "Crear planes de fidelización y alianzas con clientes como poner su nombre en la página web para dar mayor visibilidad en el sector. Adicionalmente desarrollar un plan específico de mercadeo digital que permita incrementar las ventas en clientes institucionales." Esto puesto dado que se identifica la oportunidad de generar alianzas con clientes (B2B) y proveedores para aumentar su visibilidad en el mercado. Esto se puede establecer y mejorar por medio de suplir la necesidad de la empresa de contar con un área de mercadeo definida, para la atracción y fidelización de nuevos clientes y todo aquello que involucre la estrategia.

*Fuente: elaboración propia*

Para la matriz de DOFA cruzado es necesario hacer un análisis de la empresa y detectar factores que puedan ser un éxito o estén siendo un riesgo en la misma, paralelamente hacer un hallazgo de los factores externos que pertenecen a la industria y competidores permitirá elaborar de manera completa la matriz, esto se hace con el fin de proporcionar estrategias que puedan mejorar el funcionamiento interno y posición en el sector para la compañía, dicho lo anterior y en relación con la tabla mostrada anteriormente.

#### Fortalezas - Oportunidades

- F3 - O1: Estrategia de integración vertical con proveedores.
- F5 - F2 - O2: Estrategia de desarrollo de mercado e innovación en procesos.
- F1 - F3 - O3: Estrategia de integración horizontal.
- F4 - F5 - O4: Estrategia empresarial corporativa.

### Oportunidades - Debilidades

- D3 - O1 - O4: Estrategia de desarrollo de mercado: nuevos canales de ventas.
- D5 - O4 - O2: Estrategia de desarrollo de mercado
- D2 - O1 - O3: Estrategia de penetración de mercado combinada con una estrategia de precios para fidelización.
- D1 - D4 - O4: Estrategia de sustentabilidad.

### Amenazas – Fortalezas

- A2 - A1 - F1 - F5. Estrategia de Desarrollo De Mercado.
- A3 - F2 - F4. Estrategias Predictivas: Análisis De Tendencias /Planificación Estratégica.
- A4 - F3 - F5. Estrategia de Gestión Relación con Proveedores.
- A2 - A1 - F1 - F5. Estrategia de Desarrollo De Mercado.

### Debilidades - Amenazas

- D2 - A1. Estructuración de Equipo De Mercadeo.
- D3 - A2- A5. Estrategia De Crecimiento De Capital: Financiamiento Externo / Retención De Utilidades / Diversificación De Productos / Internacionalización
- D1 - A4 - A1. Estructuración Organizacional.
- A4 - D4- O4. Estrategia de Optimización De Recursos.

## 6. Matriz EERC Océano Azul

A continuación, se presenta un análisis a través de la matriz EERC la cual sirve para construir una oferta de valor diferencial en la compañía, a partir de la matriz se busca encontrar el Océano azul en el mercado objetivo y lograr captar nuevos nichos de mercado. Las dos primeras categorías (eliminar y reducir) se centran en la reducción de costos en la compañía las categorías restantes (crear e incrementar) se enfocan en las acciones que incrementan la diferenciación en la compañía estos dos elementos son fundamentales para poder entrar en un océano azul.

ELIMINAR	REDUCIR
<b>Tabla 6 Matriz EERC - Océano Azul "O&amp;T"</b>	
<p>los objetivos planteados. Debido a que no existe una estructura uniforme que permita tener un trabajo especializado en cada función de la compañía para generar mejores resultados, sin embargo, se es consciente que la principal causa de esto es la falta de personal en la empresa.</p> <p>Por otra parte, en la industria de los elementos EPP y la dotación, el cliente tiene como prioridad los tiempos de entrega, la facilidad de pago y la calidad de los productos. Los demás factores son complementarios y el cliente no los ve como prioritarios o importantes factores como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El empaquetado o envoltura del producto, lo cual el cliente no valora y al contrario para la empresa le cuesta un dinero significativo según el material que se utilice para cubrir el producto para su entrega.</li> <li>2. Cuando los pedidos son en grandes volúmenes y los tiempos de entrega son cortos algunos clientes no les dan importancia a los acabados de las dotaciones.</li> </ol>	<p>conocimientos referentes a esta área por parte de personas que estén involucradas en la alta gerencia de la compañía, es así como se pueden reducir costos a través de la adquisición de conocimientos y herramientas que se pueden adquirir a través de plataformas en línea en línea o instituciones universitarias.</p> <p>Por otra parte, reducir los reprocesos mediante la automatización de procesos poniendo la innovación como eje principal, generando mejoras en la productividad de la operación que es el eje principal de todo negocio y más en este sector de textiles en donde la importancia de la calidad y los tiempos para el cliente son fundamentales a la hora de escoger un proveedor de dotación. Algunos reprocesos identificados son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controles de calidad del producto de hasta 3 veces lo cual involucra esfuerzo y tiempo.</li> <li>2. Diferentes correcciones en la confección de un mismo producto.</li> <li>3. Recuento de inventario al no tener una buena gestión de inventario.</li> </ol>
CREAR	INCREMENTAR
<p>Estrategias y planes de fidelización a los clientes de esta manera tener una mayor retención de clientes y a su vez hacer de la empresa mas atractiva para la adquisición de nuevos clientes.</p> <p>Por otra parte, el crear una estrategia basada en la reutilización de dotaciones pasadas de los clientes para poder desarrollar un proceso de reutilización de la tela y crear nuevos retazos para el tema de la producción. Este proceso se le conoce como reciclado de textiles en el cual los textiles son desmenuzados en fibras de poca calidad u mezclados con otras seleccionadas, dependiendo de la intención final para la creación de nueva tela. Es así como la compañía podría brindar el servicio de reciclado de textiles mediante la tercerización con otra empresa especializada en el proceso y generar un impacto positivo ambientalmente y a nivel de costos. A su vez podría brindar descuentos a los clientes que entreguen dotaciones pasadas.</p>	<p>La atención al cliente es un factor muy valorado en la industria de dotaciones y EPP, ya que de una buena atención al cliente surgen dos factores muy importantes que son el cumplimiento de los plazos pactados de entrega, ya que hubo una buena comunicación y trato con el cliente a lo largo de la venta, y brindarle al cliente el producto de la mejor manera posible en cuanto a calidad y especificaciones que se acordaron con el cliente. Un factor clave es la comunicación entre la empresa y el cliente lo cual hace que la empresa se destaque por encima de las demás y es un factor en el cual no se debe hacer una inversión monetaria grande, pero si desarrollar habilidades en comunicativas, atención al detalle, etc. Habilidades que permiten aumentar el nivel del servicio al cliente por encima del que se ofrece en la industria.</p> <p>Del mismo modo incrementar los lazos comerciales que se tienen con los proveedores para de este mismo modo reducir los tiempos de entrega de las diferentes materias primas necesarias para la entrega del producto final a los clientes.</p>

*Fuente: elaboración propia*

## 7. Plan De Mejora; Embudo De Ventas

El embudo de ventas es una herramienta que permite medir y conocer mejor al buyer persona al que se dirige la compañía y cuál es la mejor manera de acceder a él, qué estrategias se pueden implementar para alcanzar objetivos, que se necesita para el desarrollo y como se puede lograr.

En este caso planteamos objetivos que puedan incrementar el número de ventas en los clientes a los que la compañía desea llegar, que son las instituciones, por medio de estrategias de mercadeo y planes comerciales de fidelización que permitan tener mayor visibilidad en el mercado y de esta manera incrementar su cuota de mercado.

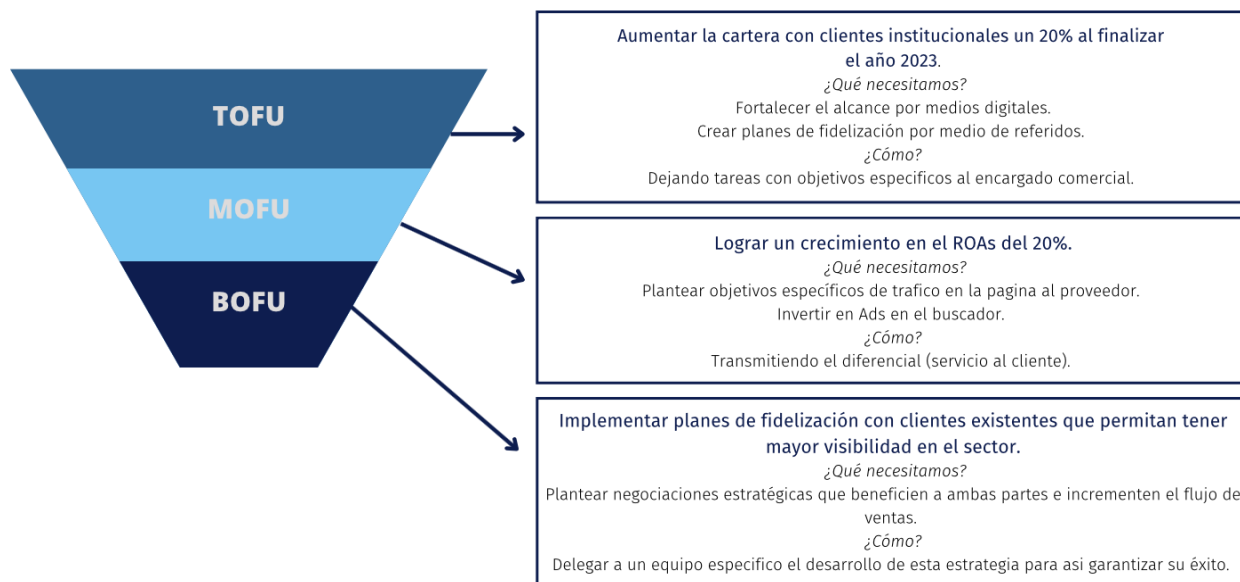
**Tabla 7** Embudo de ventas formulación en tabla "O&T"

	<b>NECESIDAD O PROBLEMA</b>	<b>ACCIONES DE O&amp;T</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
<b>TOFU</b>	EL BUYER PERSONA BUSCA UN PROVEEDOR QUE CUMPLA CON LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA TENER LAS DOTACIONES DE SUS EMPLEADOS.	LA OPERACION ESTA APOYADA EN SATELITES Y PROVEEDORES QUE PERMITEN DAR RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS DE SUS CLIENTES.	MEJORAR EL PROCESO DE ATRACCIÓN DE CLIENTES, FORTALECIENDO EL AREA DE MERCADEO (ON-LINE Y OFF-LINE) PARA OBTENER UN MAYOR ALCANCE DE CLIENTES
<b>MOFU</b>	EL BUYER PERSONA REQUIERE DE UN PROVEEDOR QUE TENGA UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE Y A SU VEZ QUE CUMPLA CON LOS TIEMPOS DE RESPUESTA EN LOS PEDIDOS	O&T CUENTA CON UN STOCK PARA DAR UN TIEMPO OPORTUNO DE RESPUESTA, CUIDANDO SU RELACIÓN CON PROVEEDORES Y SATELITE.  ADICIONALMENTE, EL SERVICIO AL CLIENTE ES FUNDAMENTAL PARA PODER TENER FLEXIBILIDAD EN LOS TIEMPOS DE ENTREGA	MEJORAR LA RELACIÓN COMERCIAL CON LOS PROVEEDORES PARA TENER PRIORIDAD EN LAS ORDENES DE COMPRA Y ACCEDER A LAS MATERIAS PRIMAS A UN MEJOR PRECIO.  SISTEMATIZAR Y FORTALECER EL MANEJO DEL STOCK PARA MEJORAR EL TIEMPO DE RESPUESTA EN PEDIDOS DE GRAN VOLUMEN.
<b>BOFU</b>	EL BUYER PERSONA BUSCA UN PROVEEDOR QUE TENGA UN SERVICIO PERSONALIZADO Y LE PERMITA TENER FLEXIBILIDAD EN EL CREDITO DE PAGO	O&T TIENE UN ESQUEMA FUERTE PARA EL SERVICIO AL CLIENTE PRIORIZANDO SUS NECESIDADES (CREDITO DE PAGO, TIEMPOS DE ENTREGA, CALIDAD DEL PRODUCTO). CUENTAN CON UN AMPLIO PORTAFOLIO QUE SE AJUSTA A LAS NECESIDADES Y PRESUPUESTOS DE LOS CLIENTES	CREAR PLANES DE FIDELIZACIÓN CON EL FIN DE FORTALECER LOS LAZOS COMERCIALES CON SUS CLIENTES.  IMPLEMENTAR UN CRM (PROPORCIONAL A SUS NECESIDADES) PARA TENER UN SEGUIMIENTO MAS PRECISO A SUS CLIENTES.

*Fuente: elaboración propia*

## Ilustración 6

### *Embudo de ventas “O&T”*



*Fuente: elaboración propia*

## Perfiles Necesarios

- Director comercial y mercadeo.

Profesional en carrera administrativas, de ingeniería, negocios internacionales o afines al área comercial. De acuerdo con el perfil, se requiere experiencia de dos años en adelante en el área comercial, preferiblemente en el sector manufacturero; el personal debe contar con grandes habilidades y capacidades comerciales, manejar plataformas de licitaciones, manejo del cliente, presentación de propuestas técnico-comerciales y prospección de clientes. Es indispensable que el

aspirante cuenta con experiencia en el manejo de personal, manejo de herramientas informáticas, debe contar con amplia experiencia en el manejo directo de clientes y negociaciones, búsqueda de licitaciones y clientes potenciales en los sectores mencionados.

- Asistente comercial

Asistente comercial y mercado con formación mínima en Tecnólogo y/o estudiante de Administración de empresas, contaduría o afines. Técnico en mercadeo y ventas o afines, con experiencia de mínimo 1 año en el área comercial, servicio al cliente, call center, mercadeo, facturación, logística, retenciones con bases contables y financieras con enfoque en línea de consumibles, conocimientos y uso de herramientas ofimáticas. Para desempeñar funciones de asistente al director, en creación de piezas, investigación de mercados, apoyo en licitaciones, coordinar todo el proceso operativo y comercial, apoyo en las visitas comerciales para los procesos de cierre de venta.

## **8. Estrategias Para El Embudo De Ventas**

### **8.1 TOFU**

En esta etapa del embudo se establece un objetivo que esté relacionado con aspectos generales de la organización relacionado con la industria, teniendo como finalidad hacer un incremento en las ventas para la compañía, por esta razón el objetivo a alcanzar es el incremento de un 20% de la cartera de clientes institucionales, para O&T la presencia digital es uno de los

objetivos a mejorar en el corto plazo, razón por la cual las tácticas y estrategias están enfocadas en el mismo.

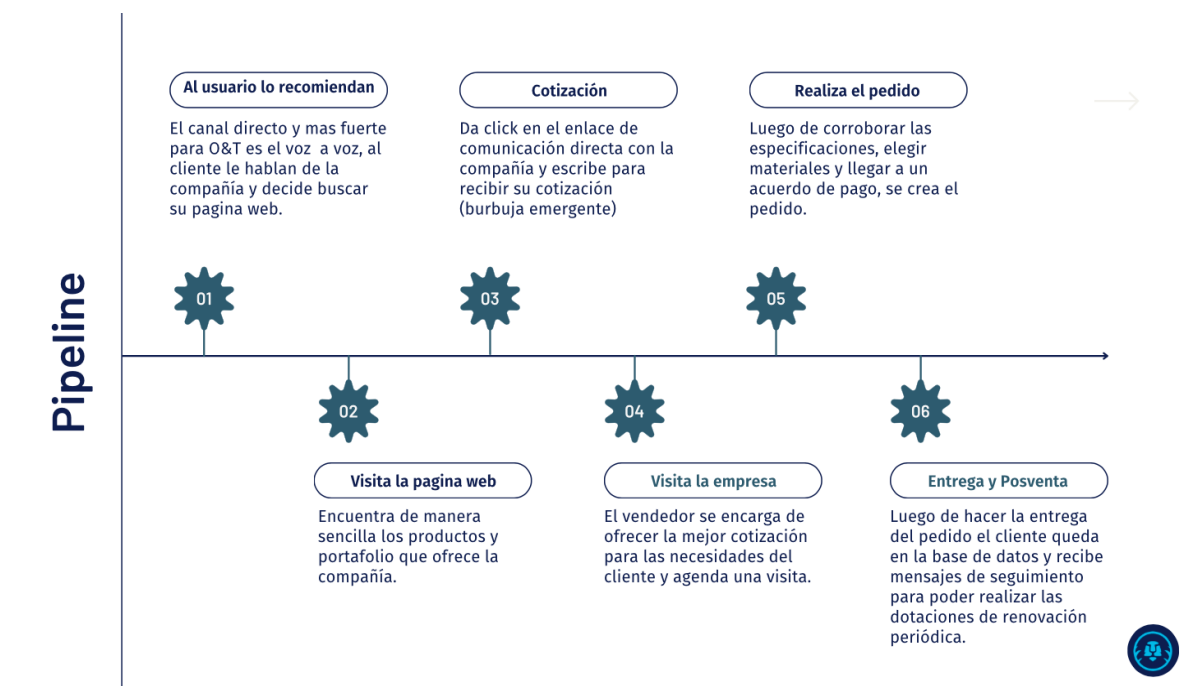
Para lograr este objetivo se hace un estudio de los canales digitales de ventas (página web) y se obtienen los siguientes hallazgos; la extensión de ir a tienda en la página principal arroja a una página caída, en la sección donde se encuentran algunos productos de accesorios y dotaciones estándar no se encuentran los precios, en bands donde se ofrece un porcentaje de descuento del 25% en los accesorios se redirige a una página web de decoración para el hogar.

Estos hallazgos hacen que el canal de venta se vea poco creíble y no genere la confianza necesaria para que el cliente haga la compra en la compañía, por esta razón se recomienda hacer la solicitud al proveedor de las mejoras necesarias para hacer más fácil y eficaz la navegación de las personas interesadas en la página.

Adicionalmente, se puede proponer tener un botón emergente a un canal de comunicación directo como lo es el WhatsApp de la compañía en las extensiones de catálogo y productos. Para esto se diseña un pipeline de venta, que podría implementar la compañía luego de hacer estas mejoras.

## Ilustración 7

### Pipeline "O&T"



*Fuente: elaboración propia*

Esta sería la ruta de acción con tácticas a implementar por parte de O&T para lograr la estrategia de fortalecimiento en la competencia digital.

## 8.2 MOFU

En relación con el DOFA cruzado y el objetivo de esta etapa del embudo, sería importante hacer una capacitación al personal encargado del área comercial que tiene contacto directo con el

cliente, con el fin de establecer relaciones comerciales más sólidas, aprender metodologías de negociación, y establecer objetivos específicos al área, delegando tareas a vendedores.

Esta estrategia hará que el modelo de negocio se fortalezca, cumpliendo con el objetivo de aumento de número de clientes en la cartera, haciendo el capital gastado en publicidad por el buscador sea complementado con una estrategia off-line donde la compañía podrá demostrar su factor diferenciador de servicio al cliente y cercanía con los clientes.

La combinación de estrategias on-line y off-line hace que el objetivo a cumplir sea más fácil de alcanzar y el nivel de éxito sea garantizado, pues cuando se integran ambas tácticas donde una tiene una relación más directa con el cliente se propicia a que la persona pueda conocer la cultura organizacional y el factor diferencial de la compañía, que es lo que le brinda una ventaja competitiva frente a la competencia.

Se le recomienda a la organización que se hagan los ajustes pertinentes en la página web que se mencionaron anteriormente con el fin de garantizar que el capital gastado en publicidad que sería destinado para los anuncios en el buscador cumpla con el objetivo de tener un retorno del 20% incrementando las ventas.

### **8.3 BOFU**

Fortalecer el servicio posventa para los clientes, haciendo seguimiento de sus necesidades y teniendo un calendario de los tiempos estimados en los que deben renovar las dotaciones.

Aplicando una estrategia de e-mail marketing a los clientes, donde se esté recordando la cercanía que tiene la empresa con cada uno de ellos.

En esta etapa el objetivo focal es crear fidelización y posicionamiento de la empresa, pues esto garantiza que en un largo plazo O&T mantenga y mejore su posición en el mercado, sin embargo, como el objetivo principal de toda la estrategia es la atracción de nuevos clientes se puede considerar aplicar una táctica combinada en esta etapa.

Para fidelizar nuevos clientes, se pueden proponer planes de negociación diferentes cuando se trata de la primera compra, en otras palabras, darles condiciones más llamativas y que se puedan acomodar a lo que el cliente está buscando en ese momento, ya sea dándoles una financiación diferente, un cupón de descuento que no represente pérdidas para la compañía, pero sí ganancias para el consumidor, ofrecer un diseño o calidad de los textiles distintos que puedan estar superando las expectativas.

Para esto hemos creado unos mockups de cómo podrían ser los mensajes que se envían a los clientes por medio de e-mail, para ellos también sería de gran provecho un programa gratuito que permita dar seguimiento a si estos mensajes están siendo abiertos y leídos MAILCHIP es una plataforma que ofrece este servicio, de este modo se podrá hacer seguimiento de si esta estrategia está siendo exitosa para la organización.

## Ilustración 8

*Propuesta E-mail marketing*



*Fuente: elaboración propia*

## Ilustración 9

*Propuesta BOFU - Atención*



*Fuente: elaboración propia*

## 9. KPI'S Ventas

Los KPIs, indicadores usados para medir el desempeño y rendimiento para O&T. Cada uno de los presentados a continuación permitirán predecir y evaluar el progreso en dirección a los objetivos establecidos en el TOFU, MOFU, BOFU. De esta manera se logra establecer la rapidez, precisión y transparencia cuando se evalúan los resultados, tomar decisiones oportunas, medir el progreso de un área, comparar información y determinar estrategias.

**Tabla 8** *KPIs enfocado a TOFU*

<b>Objetivo al que apunta</b>	TOFU. Aumentar la cartera con clientes institucionales un 20% al finalizar el año 2023.	
<b>KPI</b>	<b>¿Cómo se calcula?</b>	<b>Aporte</b>
Índice de retención de clientes	$(\text{Clientes finales} - \text{Clientes nuevos}) / \text{Clientes iniciales} \times 100$	“Determina la eficacia de tus estrategias de marketing (como los programas de fidelización) a la hora de atraer nuevos clientes frente a los que ya tienen.” (Ortega, 2021)
Tasa de repetición de compra	Clientes que repiten/clientes compradores totales	Permite conocer el porcentaje de compradores que se repiten en la base de clientes de O&T. (Ortega, 2021)

Índice de recompra	(Número de clientes que realizan compras adicionales / Número total de clientes) x 100	La satisfacción del cliente proporciona una visión general de los consumidores (TuDashboard,2022). Adicionalmente estrategias de marketing y servicio al cliente de O&T.
--------------------	--	--

*Fuente: elaboración propia*

**Tabla 9** *KPIs enfocado a MOFU*

Objetivo al que apunta	MOFU. Lograr un crecimiento en el ROAs del 20%.	
KPI	¿Cómo se calcula?	Aporte
ROA	Beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos / Activos Totales.	Registro del nivel de eficiencia que tienen los activos totales. “Resulta ser de mucha utilidad para poder calcular con él la rentabilidad total” (Briceño. G, 2021)
Número de visitantes únicos	Herramientas de análisis web, como Google Analytics	Es la cantidad de usuarios individuales que visitan la página web en un período de tiempo determinado. Evalúa el alcance y la visibilidad de la página web, así como la eficacia de las estrategias de atracción y retención de visitantes. (EditorialVisitor, 2022)

*Fuente: elaboración propia*

**Tabla 10** *KPIs enfocado a BOFU*

<b>Objetivo al que apunta</b>	BOFU. Implementar planes de fidelización con clientes existentes que permita tener mayor visibilidad en el sector.	
<b>KPI</b>	<b>¿Cómo se calcula?</b>	<b>Aporte</b>
Conversión	$\left( \frac{\text{Número de conversiones}}{\text{Número de visitantes}} \right) \times 100$	Evaluar la efectividad de un canal de ventas o una estrategia de marketing en la capacidad de convertir visitantes en acciones deseadas.  (Londoño, 2023)
Rentabilidad media de las ventas	$\frac{\text{Rentabilidad media de las ventas} = (\text{Beneficio neto} / \text{Ingreso total por ventas}) \times 100$	Con este se podrá medir la eficiencia de O&T para generar beneficios con sus ventas. Es importante establecer su periodicidad.

*Fuente: elaboración propia*

## 10. Proyección De Ventas

La proyección de ventas está estructurada a partir de los objetivos planteados en el embudo de ventas. El objetivo principal es obtener un aumento del 20% de la cartera de clientes institucionales que maneja la empresa, a través de dos canales de ventas; el físico a partir de la adecuación de la planta de la empresa en donde se destinará un espacio para poder abrir un punto físico de ventas al público en general tanto clientes institucionales como personas naturales. Para el canal digital se plantea la adecuación y mejoramiento de la página web de la empresa, la página web no se encuentra en un 100% de su capacidad para el uso y además de esto no está optimizada para poder tener visibilidad en los buscadores y a su vez para lograr mayor alcance lo cual se plantea.

El periodo de tiempo es de 1 año, ya que en este periodo de tiempo se pueden ver los resultados de las estrategias implementadas para lograr los objetivos planteados. Se fijan los productos que comercializa la empresa por grupos; según las características del producto se dividen en ventas de EPP (Productos de protección personal), venta de dotaciones y venta de accesorios de vigilancia y construcción. A partir de estos datos se estructura la proyección de ventas de la siguiente forma:

### Ilustración 10

#### *Ingresos percibidos nuevos canales de venta*

	% Participación	Valor anual	Proyección
<b>LINEA DE PRODUCTOS</b>	100%	\$ 132.000.000	\$ 191.400.000
Venta EPP	25%	\$ 33.000.000	\$ 47.850.000
Venta de Dotaciones	67%	\$ 88.440.000	\$ 128.238.000
Venta de Accesorios Vigilancia y Contruccion	8%	\$ 10.560.000	\$ 15.312.000

	% Participación	Valor anual
<b>NUEVO CANAL FISICO</b>	100%	\$ 20.790.000
Venta EPP	25%	\$ 5.197.500
Venta de Dotaciones	67%	\$ 13.929.300
Venta de Accesorios Vigilancia y Contruccion	8%	\$ 1.663.200

	% Participación	Valor anual
<b>NUEVO CANAL DIGITAL</b>	100%	\$ 38.610.000
Venta EPP	25%	\$ 9.652.500
Venta de Dotaciones	67%	\$ 25.868.700
Venta de Accesorios Vigilancia y Contruccion	8%	\$ 3.088.800

*Fuente: elaboración propia*

## Ilustración 11

### Proyección de ventas 2024

PROYECCIÓN DE VENTAS 2024													
Participación Mensual	12%	10,5%	8,8%	3,2%	5,6%	4,3%	2,8%	5,8%	7,6%	10%	13,8%	15,6%	100%
PRODUCTO / MES	Q1			Q2			Q3			Q4			TOTAL
Línea de productos actuales	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	
Venta EPP	\$ 5.742.000	\$ 5.024.250	\$ 4.210.800	\$ 1.531.200	\$ 2.679.600	\$ 2.057.550	\$ 1.339.800	\$ 2.775.300	\$ 3.636.600	\$ 4.785.000	\$ 6.603.300	\$ 7.464.600	\$ 47.850.000
Venta de Dotaciones	\$ 15.388.560	\$ 13.464.990	\$ 11.284.944	\$ 4.103.616	\$ 7.181.328	\$ 5.514.234	\$ 3.590.664	\$ 7.437.804	\$ 9.746.088	\$ 12.823.800	\$ 17.696.844	\$ 20.005.128	\$ 128.238.000
Venta de Accesorios Vigilancia y Contruccion	\$ 1.837.440	\$ 1.607.760	\$ 1.347.456	\$ 489.984	\$ 857.472	\$ 658.416	\$ 428.736	\$ 888.096	\$ 1.163.712	\$ 1.531.200	\$ 2.113.056	\$ 2.388.672	\$ 15.312.000
<b>NUEVO CANAL DE VENTAS FISICO</b>													<b>\$ 20.790.000</b>
Venta EPP	\$ 623.700	\$ 545.738	\$ 457.380	\$ 166.320	\$ 291.060	\$ 223.493	\$ 145.530	\$ 301.455	\$ 395.010	\$ 519.750	\$ 717.255	\$ 810.810	\$ 5.197.500
Venta de Dotaciones	\$ 1.671.516	\$ 1.462.577	\$ 1.225.778	\$ 445.738	\$ 780.041	\$ 598.960	\$ 390.020	\$ 807.899	\$ 1.058.627	\$ 1.392.930	\$ 1.922.243	\$ 2.172.971	\$ 13.929.300
Venta de Accesorios Vigilancia y Contruccion	\$ 199.584	\$ 174.636	\$ 146.362	\$ 53.222	\$ 93.139	\$ 71.518	\$ 46.570	\$ 96.466	\$ 126.403	\$ 166.320	\$ 229.522	\$ 259.459	\$ 1.663.200
<b>NUEVO CANAL DE VENTAS DIGITAL</b>													<b>\$ 38.610.000</b>
Venta EPP	\$ 1.158.300	\$ 1.013.513	\$ 849.420	\$ 308.880	\$ 540.540	\$ 415.058	\$ 270.270	\$ 559.845	\$ 733.590	\$ 965.250	\$ 1.332.045	\$ 1.505.790	\$ 9.652.500
Venta de Dotaciones	\$ 3.104.244	\$ 2.716.214	\$ 2.276.446	\$ 827.798	\$ 1.448.647	\$ 1.112.354	\$ 724.324	\$ 1.500.385	\$ 1.966.021	\$ 2.586.870	\$ 3.569.881	\$ 4.035.517	\$ 25.868.700
Venta de Accesorios Vigilancia y Contruccion	\$ 370.656	\$ 324.324	\$ 271.814	\$ 98.842	\$ 172.973	\$ 132.818	\$ 86.486	\$ 179.150	\$ 234.749	\$ 308.880	\$ 426.254	\$ 481.853	\$ 3.088.800
<b>INGRESO TOTAL DE VENTAS</b>													<b>\$ 250.800.000</b>

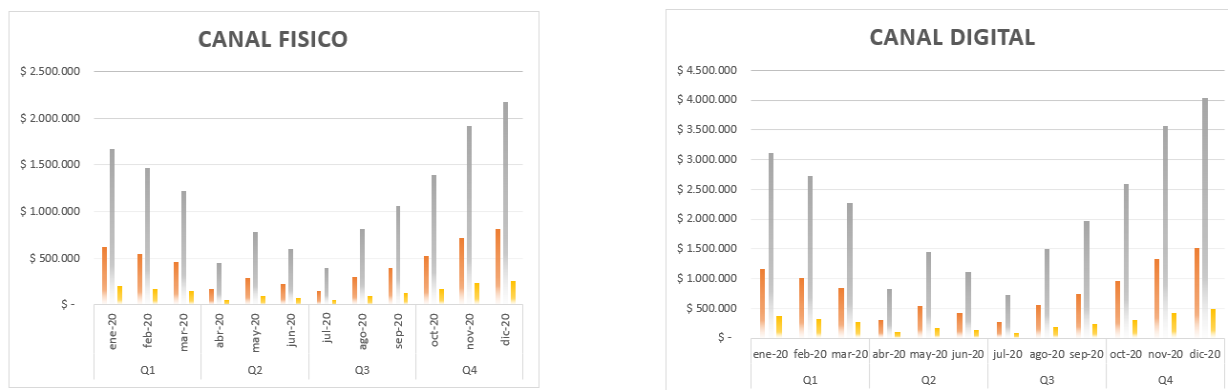
*Fuente: elaboración propia*

La participación mensual es establecida según la estacionalidad del sector, en este caso el sector de dotaciones mueve mayor volumen en los Q1 y Q4 debido a que las empresas tienen por lo general estos periodos establecidos para la renovación en la dotación del personal.

El objetivo es incrementar el número de clientes institucionales en un 20% a través de los nuevos canales, se tiene como supuesto que al implementar estos dos nuevos canales de ventas los clientes se aumenten orgánicamente a través de estos y a su vez las ventas, especialmente en el canal digital el cual según las siguientes gráficas se observa que tiene un mayor impacto en la proyección de ventas, debido al mayor alcance que se logra con la implementación de un canal digital optimizado y bien estructurado.

## Ilustración 12

### *Proyección de ventas canal físico y digital*



*Fuente: elaboración propia*

## 11. PYG; Nuevos Servicios Y Cargos Necesarios De Incluir

El PYG de la empresa se estructura a partir del ingreso de ventas anteriormente estructurado y de los gastos referentes para la apertura de los nuevos canales de ventas el digital y el físico. Para la apertura del canal digital se involucran gastos en el personal relevantes como el desarrollador y diseñador de la página web, el cual se va a encargar de optimizar y reestructurar la página web ya existente. Por otro lado, en los gastos referentes al personal se necesita un personal de ventas el cual se encargue de atender el punto físico y sobre todo promocionar los productos de la mejor manera posible, un motivador de esto es que el agente de ventas podrá comisionar por cada venta que realice al mes.

Un punto relevante es que al contar ya con el espacio físico para desplegar el punto de ventas los gastos estarán enfocados en la adecuación y acondicionamiento del local, lo cual involucra mobiliario y exhibidores (estanterías) para la exposición de los diferentes productos al público. A su vez se cuenta con un gasto para el mantenimiento del lugar tanto físico como digital y un gasto dirigido a materiales de marketing como lo son publicidad física como folletos, carteles, etc.

### Ilustración 13

PYG 2024

ESTADO DE RESULTADOS		2024	Mensual
Ingreso Ventas		\$ 250.080.000	\$ 20.840.000
Costo de ventas		\$ -	\$ -
Descuento y devoluciones		\$ -	\$ -
Utilidad Bruta		\$ 250.080.000	\$ 20.840.000
Margen Bruto		100%	100%
Gastos Operacionales		\$ 145.500.000	\$ 12.125.000
Gastos administrativos		\$ 135.200.000	\$ 11.266.667
<b>Personal</b>		\$ 69.500.000	\$ 5.791.667
	Diseñador y desarrollador web	\$ 30.500.000	\$ 2.541.667
	Agente de Ventas	\$ 15.000.000	\$ 1.250.000
	Especialista en marketing digital	\$ 24.000.000	\$ 2.000.000
<b>Punto Venta Físico</b>		\$ 43.000.000	\$ 3.583.333
	Adecuación y mantenimiento local	\$ 13.000.000	\$ 1.083.333
	Decoración y acondicionamiento del local	\$ 5.500.000	\$ 458.333
	Licencias y permisos	\$ 3.000.000	\$ 250.000
	Equipo y tecnología	\$ 13.000.000	\$ 1.083.333
	Mobiliario y exhibidores	\$ 8.500.000	\$ 708.333
<b>Punto Venta Digital</b>		\$ 22.700.000	\$ 1.891.667
	Alojamiento Web	\$ 1.500.000	\$ 125.000
	Dominio Web - Registro	\$ 200.000	\$ 16.667
	Marketing en línea - Anuncios pagos	\$ 15.000.000	\$ 1.250.000
	Mantenimiento y actualizaciones	\$ 6.000.000	\$ 500.000
<b>Gastos Ventas</b>		\$ 10.300.000	\$ 858.333
	Materiales de marketing	\$ 4.500.000	\$ 375.000
	Comisión de ventas	\$ 1.800.000	\$ 150.000
	Descuento y promociones	\$ 4.000.000	\$ 333.333
<b>Utilidad operativa (EBIT)</b>		\$ 104.580.000	\$ 8.715.000
Ingresos financieros		\$ -	\$ -
<b>Gastos financieros</b>		\$ 12.100.000	\$ 1.008.333
	Comisiones Bancaria	\$ 7.600.000	\$ 633.333
	4 X MIL	\$ 4.500.000	\$ 375.000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 92.480.000	\$ 7.706.667
	Impuesto predial	\$ 8.500.000	\$ 708.333
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 83.980.000	\$ 6.998.333
<b>Margen Neto</b>		34%	34%

Fuente: elaboración propia

Podemos concluir que el abrir dos canales de ventas los cuales sirvan para el aumento de clientes institucionales y personas naturales involucra un gran esfuerzo pero sin embargo al contar con el espacio físico y al contar con una página web ya estructurada resulta ser un proceso que no involucra una gran cantidad de gastos y que en cambio sí brinda un margen neto del 34% el cual es bueno según la proyección de ventas estimada y que se espera aumente cada vez más debido a la cobertura y alcance que brinda un canal de ventas digital.

## 12. Conclusiones

El análisis hecho en la primera fase del entregable permite dar una visión amplia de cómo la empresa está posicionada en el mercado frente a sus competidores y al sector en general, se identifica la oportunidad de ganar clientes en el mercado a través del mercado digital. En los diferentes análisis desarrollados a lo largo del trabajo se observa que sus principales competidores en el sector como central de dotaciones y dotaciones RAC, cuentan con un gran despliegue de puntos físicos a lo largo de la ciudad lo cual las hace fuertes en el mercado sin embargo tienen una estructura para el desarrollo de ventas digitales básica, esto se debe a que en este sector la tendencia es muy baja hacia el uso y preferencias para la comercialización de este tipo de productos a través de canales digitales.

Este es un factor fundamental el cual direcciona el plan de mejora al abrir nuevos canales de venta digitales para la atracción y adquisición de nuevos clientes que necesitan de los servicios y productos de, pero no saben de la existencia de la empresa. El objetivo principal es enfocarse en ganar visibilidad y tener un mayor alcance acompañado de la apertura de un punto físico de ventas el cual sirva de soporte para toda la estrategia digital en donde los clientes adquiridos logren ver la calidad de los productos que distribuye la compañía y de esta forma poder aumentar los clientes de la compañía y proporcionalmente las ventas.

### 13. Referencias Bibliográficas

- Amdotacionesoyt. (2023). *Dotaciones Industriales, Uniformes, accesorios y protección industrial*. Dotaciones Industriales O&T Group.  
<https://dotacionesindustriales.otgroup.com.co/>
- Briceño, G. (2021, diciembre 2). *Roa: Qué es, para qué sirve, cómo se calcula, Interpretación, ejemplos*. Euston96. <https://www.euston96.com/roa/#C%C3%B3mo%20Se%20Calcula>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Certificado de Existencia y representación legal o inscripción de documentos, (Cod Verificación A233378736D8E6)*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/>
- Dotación - definición*. wordreference. (2023).  
<https://www.wordreference.com/definicion/dotacion>
- EditorialVisitor. (2022, noviembre 29). *Website visitors (visitantes del sitio web)*. Visitor Analytics. <https://www.visitor-analytics.io/es/glosario/w/website-visitors-visitantes-del-sitio-web/>
- Editorial Etecé. Última edición: 5. (2022). *Diagnóstico - Concepto, Características Y Aceptaciones*. <https://concepto.de/diagnostico/>
- Grupo Casa Lima. (2022, 7 noviembre). *¿Qué son los EPP y qué significan las siglas?*  
<https://grupocasalima.com/blog/epp/que-son-los-equipos-de-proteccion-personal-epp-significado-y-siglas/>
- Kpis de Fidelización de Clientes: Qué son, ejemplos y cómo monitorearlos*. Software para Dashboards. (2022, marzo 15). <https://tudashboard.com/kpis-de-fidelizacion-de->

clientes/

Londoño, P. (2023, abril 10). *Las 12 Métricas de marketing para Medir Tus resultados*.

HubSpot.<https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing#Tasa%20de%20Conversi%C3%B3n>

OIL. (2023). *Safety and health in the use of chemicals at work*. Convenios fundamentales sobre seguridad y salud en el trabajo: Visión general del Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155) y Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006 (núm. 187).

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms\\_235085.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_235085.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (1981). *C155 - Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155)*. Recuperado de

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C155](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C155)

Ortega, C. (2021, November 9). *Kpis de Fidelización: Qué son y cómo medirlos*.

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/kpis-de-fidelizacion/>

Portal Euromonitor (2023). *Retail E- Commerce en Colombia*. Universidad del Rosario.

<https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/dashboard/DashboardDetails?id=015ca6e9-d132-43a3-b5f8-8bcdd8a8fc2b>

Portal Euromonitor. (2023a). *Retail Offline en Colombia*. Universidad del Rosario. [https://www-](https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/dashboard/DashboardDetails?id=015ca6e9-d132-43a3-b5f8-8bcdd8a8fc2b)

[portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/dashboard/DashboardDetails?id=015ca6e9-d132-43a3-b5f8-8bcdd8a8fc2b](https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/dashboard/DashboardDetails?id=015ca6e9-d132-43a3-b5f8-8bcdd8a8fc2b)

Romero, I. (2021, July 17). *KPI: Definición, Para Qué sirve y ejemplos prácticos*. Metricool.

<https://metricool.com/es/que-es-un-kpi/>

T21. (2019, 25 julio). *El impacto de la tecnología en los procesos de comercialización*.

<https://t21.com.mx/opinion/columna-invitada/2019/07/25/impacto-tecnologia-procesos-comercializacion>.