

ORIGINAL

Analysis of the strategic plan for the Acuña Ventures SAS company in Yopal city, Colombia

Análisis de la planeación estratégica para la empresa Acuña Ventures SAS de la ciudad de Yopal, Colombia

Girlian Aylin Mendoza Ramirez¹ , Magda Yuriza Riscanevo Murillo¹ , Paula Juliana Chaparro Valderrama¹ , Marly Liceth Patiño¹ , Yesica Jazmín Rodríguez Mora¹ 

¹Universidad de Pamplona. Colombia.

Citar como: Mendoza Ramirez GA, Riscanevo Murillo MY, Chaparro Valderrama PY, Liceth Patiño M, Rodríguez Mora YJ. Analysis of the strategic plan for the Acuña Ventures SAS Company in Yopal City-Colombia. AG Management 2024; 2:29. <https://doi.org/10.62486/agma202429>

Enviado: 10-11-2023

Revisado: 03-02-2024

Aceptado: 07-07-2024

Publicado: 08-07-2024

Editor: Misael Ron 

ABSTRACT

Nowadays, companies develop strategic plans for making the right decisions, focused on organizational goals and continuous improvement. The present work was carried out in order to analyze the strategic plan for the company Acuña Ventures SAS in the city of Yopal through the positivist methodology, quantitative approach, descriptive design from the application of a Likert-type survey to 5 workers in the administrative area of the company under study, this information allowed consolidating the development of matrices such as DIAMANTE DE PORTER, MEFE, MEFI, IE, DOFA, PEYEA, MICMAC, then the management tool Balanced Scorecard was implemented. In the analysis of the matrices, strategies for internal development, market development and market penetration are identified, focused on the improvement of internal processes, growth and expansion of the company Acuña Ventures SAS.

Keywords: Strategies; Continuous Improvement; Organizational Goals; Planning.

RESUMEN

Hoy en día las empresas desarrollan planes estratégicos para la toma de decisiones correctas, enfocadas en las metas organizacionales y el mejoramiento continuo. El presente trabajo se realizó con el fin de analizar el plan estratégico para la Empresa Acuña Ventures SAS de la ciudad de Yopal; mediante la metodología positivista, enfoque cuantitativo, diseño descriptivo a partir de la aplicación de una encuesta tipo Likert a 9 trabajadores del área administrativa de la empresa de estudio, esta información permitió consolidar el desarrollo de matrices como, DIAMANTE DE PORTER, MEFE, MEFI, IE, DOFA, PEYEA MICMAC, posteriormente se implementó la herramienta de gestión Balanced Scorecard. En el análisis de las matrices se identificaron estrategias, de desarrollo interno, desarrollo de mercados y penetración de mercados, enfocadas al mejoramiento de procesos internos, crecimiento y expansión de la empresa Acuña Ventures SAS.

Palabras claves: Estrategias; Mejoramiento Continuo; Metas Organizacionales; Planificación.

INTRODUCCIÓN

El Sector comercial en Colombia, está conformado por las empresas que se dedican a la venta, comercialización y distribución de productos, entre los que se destaca las comercializadoras de utensilios de cocina. En 2021, del total de la producción bruta (\$86,0 billones), la mayor participación la tuvo el comercio al por mayor con 59,4 %, seguido por el comercio al por menor con una participación de 30,9 %.⁽¹⁾ Este sector

hace parte de la Asociación Colombiana de Venta Directa, es una entidad sin ánimo de lucro que agrupa a las principales empresas de venta directa del sector, compuesto por empresa como Avon, Natura y Royal Prestige.

⁽²⁾ La Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi) presentó su reporte anual de operaciones a lo largo del año pasado, en el cual se evidencia un crecimiento del 14,5 % respecto a 2020.⁽³⁾

La empresa Acuña Ventures S.A.S vende, comercializa y distribuye utensilios de cocina de alta gama. En el desarrollo de sus actividades se han presentado eventos inesperados como la cancelación de diferentes pedidos, debido a la falta de organización, planificación, y ejecución de un plan de trabajo, lo que puede crear problemas en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es importante resolver estas situaciones, ya que, está afectando el volumen de ventas y la fidelización de clientes. Para encontrar una solución a estos eventos se propuso analizar el plan estratégico de la organización con el fin de determinar los diferentes aspectos a mejorar. Los desafíos que enfrentan las empresas en la ejecución de su plan estratégico y la toma de decisiones impiden lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos. Este trabajo se realiza porque actualmente la empresa se ve afectada en la aplicación de los lineamientos estratégicos, lo anterior debido a diferentes aspectos como, el retraso en el servicio inicial para la entrega del producto, el bajo rendimiento de los colaboradores, el mal asesoramiento de los clientes, entre otros, que afectan de manera directa el cumplimiento de metas, ahora bien, con esto queremos realizar un análisis del plan estratégico que implementa la empresa Acuña Venture SAS, que nos permitirá identificar las estrategias de mayor impacto para impulsar el crecimiento y fortalecimiento de la organización, asimismo, incrementar las ventas de los productos que comercializa y distribuye la empresa. Según lo anterior, el objetivo de la monografía es analizar el plan estratégico para la Empresa Acuña Ventures SAS de la ciudad de Yopal.

En este orden de ideas, De Vicuña,⁽⁴⁾ presenta la elaboración de un plan estratégico como un rompecabezas en el que nosotros creamos las piezas que luego vamos colocando de forma que tenga sentido y coherencia. Por su parte, González⁽⁵⁾ expone que las cualidades del emprendedor deben ser fortalezas para que el inicio del plan estratégico sea efectivo y con el trascurso del tiempo se dé la mejora continua en el mismo. Al respecto, Álvarez⁽⁶⁾ explica el plan estratégico como la capacidad para recolectar y direccionar fuerzas para el cumplimiento de las metas de una empresa superando el plan de la competencia. Siguiendo a Pincay et al.⁽⁷⁾ el plan estratégico es una herramienta que ayuda a las microempresas a lograr metas a corto y largo plazo, mediante pasos e instrucciones bien definidos que apoyen a los gerentes a tomar decisiones asertivas para cada área o departamento de la empresa. Por otro lado, Lema⁽⁸⁾ menciona el plan estratégico competitivo con enfoques e iniciativas de negocios que se lleven a cabo para atraer clientes y satisfacer sus expectativas, en resistir las presiones competitivas y en reforzar su posición de mercado.

Para realizar un análisis del plan estratégico es necesario definir una serie de variables y de herramientas, para comprenderlo Quiroa⁽⁹⁾ menciona que debemos identificar y evaluar todos los factores externos como eventos, situaciones y tendencias que afectan su ejecución, y que no se pueden controlar. De igual manera, Martínez⁽¹⁰⁾ menciona que los factores externos son aquellas situaciones en donde la organización no tiene incidencia: como lo son las regulaciones estatales, la competencia, las condiciones macroeconómicas. Ahora bien, tratar el tema de los factores externos que impulsan a la toma de decisiones, direccionadas al crecimiento de la empresa, es hablar de factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, ya que pueden influir evidentemente en la toma de dicha decisión.⁽¹¹⁾ Finalmente, Yáñez et al.⁽¹²⁾ nos recuerda la importancia de partir del ambiente externo en el cual la empresa u organización desarrolla sus actividades empresariales. Este ambiente empresarial se divide en dos, el macro ambiente y el microambiente, donde se encuentran factores económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socioculturales, aspectos fundamentales que deben ser examinados cuando la organización decide realizar un diagnóstico a su negocio.

El análisis interno estudia las características de los factores, recursos medios, capacidades y habilidades de que dispone la organización para afrontar todas las situaciones que se presenten en el entorno, estas pueden ser generales como específicas.⁽¹³⁾ Este diagnóstico se puede realizar por medio de técnicas como el análisis de identidad corporativa, perfil estratégico, cadena de valor y análisis de recursos y oportunidades, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura establece que debemos mirar al interior de la organización con el fin de determinar cuáles de sus recursos y capacidades son sus fortalezas y cuales sus debilidades. Es importante mencionar que las fortalezas son áreas en las que la organización tiene ventaja sobre la competencia. Y las debilidades consisten en aquellos lugares donde la empresa es vulnerable frente a la competencia.

Para el análisis de estos factores de una empresa, según Fred⁽¹⁴⁾ existen herramientas de tipo matricial que permiten identificar variables internas y externas a la organización y al cruzarlas permite identificar los factores que influyen en la organización. Fred⁽¹⁴⁾ también explica que la mejor matriz de diagnóstico es la que nos permite aplicarla de manera adecuada y objetiva a la organización, evaluando y, además, midiendo cada uno de los factores fundamentales de éxito y teniendo en cuenta cada uno de los niveles jerárquicos y cada una de sus áreas funcionales.

Por otro lado, Martínez⁽¹⁰⁾ presenta estructuras de datos con la finalidad de obtener información de sí

misma en términos de procesos, manejo de la información, estructura organizacional, del mismo modo que el contexto en el que opera, analizando fortalezas y debilidades permitiéndonos determinar su estatus frente a la competencia.

Entre las herramientas de tipo matricial encontramos el diamante de Porter como un modelo que permite precisar los factores que determinan que una empresa sea más competitiva que otras. A través de estos factores también se alcanzará el éxito empresarial.⁽¹⁵⁾ Del mismo modo, El Modelo Diamante de Porter sugiere que la base nacional en una organización juega un rol fundamental para lograr la creación de ventajas efectivas a una escala global.⁽¹⁶⁾

También encontramos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), conocida por ser una herramienta que se utiliza para poder evaluar las estrategias actuales de la empresa y la implementación de nuevas tácticas en las organizaciones, con el fin de poder conocer y evitar ciertas amenazas que se pueden presentar. Además, nos permite aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas⁽¹⁷⁾ y mediante la creación de estrategias enfocadas en la maximización de oportunidades presentes en el sector empresarial y así disminuir las amenazas y su incidencia.⁽¹⁸⁾

Por otra parte, la matriz de las cinco fuerzas de Porter permite a las organizaciones centrarse en construir un futuro promisorio y transformado, lo anterior se puede conseguir a través del conocimiento y también incorporando la tecnología de diferentes estrategias.⁽¹⁹⁾ Además, se destaca la relevancia de las agrupaciones sectoriales y se analiza el estado de competitividad en las empresas nacionales como internacionales.

La MEFI son herramientas de diagnóstico que se utilizan para diseñar y evaluar la información interna de la empresa, de este modo se obtiene un diagnóstico para poder conocer en qué estado se encuentra la empresa consultada. Se debe tener claro que para lograr tener una empresa con éxito y bien posicionada en el mercado, se requiere de un proceso administrativo que contemple la ejecución correcta de las fases de planeación, organización, dirección y control.⁽¹⁸⁾ Talancón⁽²⁰⁾ menciona que una vez elaborada la matriz DOFA, que enlista los factores internos y externos que inciden en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Por otra parte, la Matriz Interna Externa (IE) es una herramienta de evaluación organizacional que considera los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y Factores Externos (Oportunidades y Amenazas) para identificar en que posición esta la empresa y que estrategias debe implementar. Esta matriz se representa teniendo en cuenta la calificación de la MEFE y MEFI, obteniendo como resultado la posición de la empresa en uno de los 9 cuadrantes de la matriz.⁽²¹⁾ Estos cuadrantes permiten identificar las estrategias que generan mayor impacto en el crecimiento de la empresa.

Alan Chapman⁽²²⁾ define la matriz DOFA como una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas, además, Correa⁽²³⁾ indica que la matriz DOFA en general es utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Por esta razón, las empresas deben establecer todos los posibles aspectos tanto externos como internos, que, de alguna manera pueden afectar la correcta consecución del logro de los objetivos estratégicos.⁽²⁴⁾

En cuanto a la Matriz PEYEA nos permite la selección y formulación de estrategias que nos pueden decir que tan convenientes son para nuestra empresa, ya que esta matriz es útil para visualizar, el rendimiento de la inversión, el bloqueo, el flujo de efectivo y el capital que se maneja en la entidad, se presenta a la MICMAC como una herramienta enfocada en analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país etc. Ésta hace parte del análisis estructural y se apoya en el juicio cualitativo de actores y/o expertos que son parte de un sistema. Por otro lado, Hernández⁽²⁵⁾ lo define como un método, también denominado análisis estructural que, ante todo, es una herramienta de estructuración de ideas y brinda la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz poniendo en relación todos sus elementos constitutivos. Estudiando esta relación, el método permite hacer aparecer las variables esenciales que explican a la evolución del sistema.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral también es una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Según Norton et al.⁽²⁶⁾ el BSC tiene como objetivo principal convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, ejecutado a través de la alineación de los objetivos empresariales de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como innovación y aprendizaje.

Para continuar con el análisis de las matrices anteriormente mencionadas es importante diseñar un plan de negocios como documento escrito teniendo en cuenta las estrategias que debe implementar en una empresa. Pará Lambing et al.⁽²⁷⁾ un plan de negocio es un documento amplio que apoya al empresario a realizar un análisis al mercado y así planear la estrategia del negocio para alcanzar sus objetivos y metas.

Para determinar el alcance de este trabajo se analizarán y evaluarán los factores internos y externos que delimitan el crecimiento organizacional y el desarrollo de los procesos dentro de la empresa para establecer estrategias y acciones de mejora. Algunos factores internos importantes que destacar como la marca planteados por Paz.⁽²⁸⁾

La consultoría aplicada a la empresa Acuña Ventures SAS abarcara la oficina en la ciudad de Yopal y sus 9

colaboradores, en donde las estrategias presentadas en este trabajo estarán encaminadas a resolver y mejorar las situaciones que se presentan en la empresa, según lo anterior se podrá determinar ¿cómo se logrará analizar el plan estratégico para la Empresa Acuña Ventures SAS de la ciudad de Yopal?

MÉTODO

El proyecto se estructura partir del paradigma positivista. Según Ramos⁽²⁹⁾ “El positivismo es la metodología de generación del conocimiento basándose en procedimientos de análisis de datos como los establecidos en las ciencias exactas”, por otra parte, este paradigma “es un método cuantitativo de la investigación y se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable”.⁽³⁰⁾

Se realizará una investigación descriptiva a partir de la aplicación de una encuesta tipo Likert a 9 trabajadores del área administrativo de la empresa de estudio incluyendo al fundador/gerente de la compañía.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En necesarios realizar un análisis del sector comercial en el que se encuentra la empresaAcuña Ventures SAS, para esto es importante mencionar como está el sector comercial de utensilios de cocina de alta gama. Uno de los ítems más importantes de este sector, son los beneficios que pueden ofrecer los utensilios para el cuidado de salud y prevención de enfermedades, ahora bien, es un tema que ha tomado gran importancia, ya que los hogares colombianos están adoptando nuevos hábitos alimenticios, en donde se prioriza el cuidado de lasalud. El análisis estratégico utilizado en el mundo empresarial sirve para analizar las fortalezascompetitivas de la empresa Acuña aventuras SAS, para analizar esto utilizamos la metodología de las cinco fuerzas competitivas de Porter donde se obtuvieron los siguientes resultados:

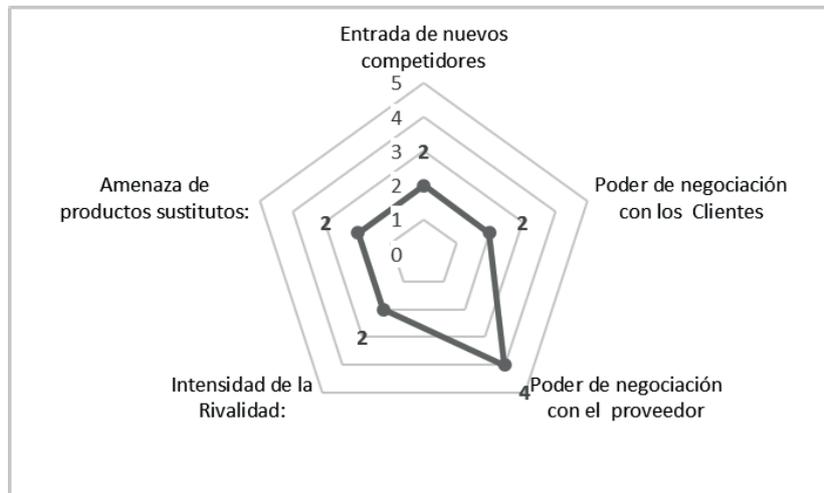


Figura 1. Fuerzas de Porter

Según el grafico donde se aplican las cinco fuerzas de Porter, arrojó como resultado en laentrada de nuevos competidores una puntuación de 2 lo que significa que la empresa no tiene competidores directos, esto se debe a que es una empresa que se caracteriza por la calidad de susproductos y los beneficios que promueve en cuanto a la alimentación sana, esto quiere decir que la empresa Acuña Ventures SAS no se ve afectada a nivel de competitividad. En cuanto a la fuerza del poder de negociación con los clientes se evidencia una puntuación de 2, es bajo ya que royal distribuye utensilios de cocina únicos en el mercado y no entran a renegociar el precio de los productos. Con respecto a la Intensidad de la Rivalidad la puntuación fue de 2 es algo baja ya que la única marca que se puede conocer como rival es Renovar, la amenaza es débil, debido a que la empresa ya lleva muchos años posesionada en el mercado por la calidad de sus productos y el servicio que se les brinda a los clientes. Por otro lado, el Poder de negociación con el proveedor se evidencia una puntuación de 4 y este es un nivel alto ya que se tiene un contacto directo con la marca y esta es la que provee los utensilios, por último, la puntuación de la amenaza de productos sustitutos fue de 2, es muy baja debido a que aún no existe el mercado un producto que cumpla con todos los requisitos que ofrecen los utensilios de la empresa.

Siguiendo el análisis de la información recolectada en el transcurso del trabajo se presenta la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual tiene un resultado de 3,32 lo que indica que la empresa Acuña Ventures responde por encima del promedio a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Esto representa un gran aprovechamiento frente a las ventajas que ofrece el sector, siendo la concientización del cuidado de la salud en la alimentación, el uso diario de utensilios en los hogares y la existencia de demanda insatisfecha, oportunidades que tiene Acuña Ventures SAS en el sector. Por otra parte, la competencia desde

entre franquicias de la marca de utensilios es una amenaza con mayor importancia, por lo tanto, se deben tomar medidas para potenciar las oportunidades de la empresa y así mitigar los efectos de las amenazas de entorno. Así mismo se presentan los resultados del análisis de factores internos de la empresa obtenido de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), arrojando calificación de 3,01 siendo una calificación favorable para el desempeño de la empresa donde la Fortaleza más importante fue ofrecer productos de alta calidad y las debilidades más importantes para tener en cuenta es la prospección de clientes y la demora en los servicios iniciales. Es importante trazar estrategias para mejorar la prestación de los servicios iniciales con el fin de cumplir las expectativas de los clientes y se sienta a gusto con nuestros productos y servicios. Teniendo en cuenta los resultados de las MEFE y MEFI, se presenta la matriz IE en donde se grafican la calificación obtenida de las matrices para la empresa Acuña Ventures SAS, ubicando a la empresa en el cuadrante I (crecer y construir). Esto significa que las estrategias de mayor impacto con su implementación son la penetración del mercado, el desarrollo de mercado y producto. A raíz del diagnóstico de la posición actual de la empresa, se confirma la necesidad de enfocar el plan estratégico en penetración de mercado y desarrollo de mercado, con el objetivo de potencializar las ventas y enfocar los esfuerzos a nuevos mercados.

Tabla 1. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Capacitación diaria a los asesores (F1)	Alta rotación personal (D1)
Variedad de productos (F2)	Prospección de cliente (D2)
Financiamiento directo con los clientes (F3)	Retraso en servicio inicial de los productos (D3)
Producto de alta calidad (F4)	Redes Sociales (D4)
Atención personalizada a los clientes (F5)	Personal calificado para el proceso de selección, reclutamiento y capacitación (D5)
Incentivos a los colaboradores (F6)	División de oficinas administrativas (D6)
Ambiente Laboral (F7)	Imagen Corporativa (D7)
Ambiente Laboral (F8)	Manual de funciones para cargos administrativos (D8)
Oportunidades	Amenazas
Fidelización de clientes (O1)	Precios de competencia más bajos (A1)
Crecimiento de mercado (O2)	Precios del producto conforme al dólar (A2)
Aceptar diferentes medios de pagos (O3)	Daños en las vías nacionales (A3)
Concientización del cuidado de la salud en la alimentación (O4)	Competencia desleal entre franquicias de la marca (A4)
Uso diario de utensilios en los hogares (O5)	Crisis económica global (A5)
Existencia de demanda insatisfecha (O6)	Cambio Climático (A6)
Exploración de nuevos mercados (O7)	Inestabilidad del sistema tributario (A7)
Avances tecnológicos (O8)	Cambio en normativas legales (A8)
Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)	Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)
F402 Desarrollo de Mercado, Penetración en el Mercado	F4A3 Desarrollo de Producto
F403 Desarrollo de Mercado, Desarrollo Producto	D3A5 Desarrollo Interno, Penetración Mercado
F404 Desarrollo Producto	F4A5 Desarrollo de Producto
F405 Desarrollo Mercado	D4A5 Desarrollo Interno
F502 Desarrollo Mercado	F8A5 Desarrollo Interno
F503 Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	D2A2 Desarrollo Producto, Diferenciación
F505 Desarrollo Mercado	F1A2 Desarrollo Mercado
F803 Desarrollo Interno	D1A1 Desarrollo Producto
F804 Desarrollo Interno	F1A5 Desarrollo Mercado
F805 Desarrollo Interno	D3A1 Desarrollo Producto
F102 Desarrollo Mercado	F4A2 Desarrollo de Producto
F104 Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	D3A7 Desarrollo Mercado
F701 Desarrollo Producto	F5A5 Diferenciación
F703 Desarrollo Mercado	D2A5 Desarrollo Producto
F704 Desarrollo Mercado	
F202 Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	
F205 Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	
F302 Desarrollo Mercado	
F305 Desarrollo Mercado	
Resultados	
Desarrollo de Mercado: 18	
Desarrollo Interno: 16	
Desarrollo de Producto: 14	

En la aplicación de la matriz DOFA se incluye la evaluación de factores fuertes y débiles que en conjunto diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa, es decir, posibilidades y riesgos. Además, es una herramienta fácil de calificar y permitetener una visión global de la situación estratégica de la organización.

De acuerdo con el análisis de las variables internas y externas, se pudo identificar que existen diversas estrategias que brindan a la empresa oportunidades de crecimiento y mejora de procesos internos, estas posibles estrategias son el desarrollo de mercado, desarrollo interno, y/o desarrollo de productos. Estas estrategias ayudarían a mejorar los procesos internos de la empresa, buscar nichos de mercado y aprovecharían las oportunidades que se presentan en el mercado para que la empresa Acuña Ventures SAS siga en crecimiento.

Por otra parte, la finalidad de la matriz PEYEA es determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas.

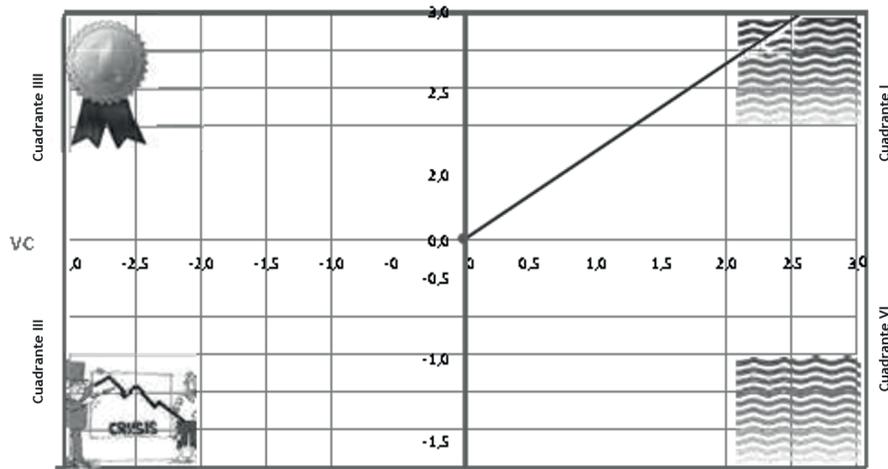


Figura 2. Matriz PEYEA

Teniendo en cuenta el resultado de la evaluación de los factores, se evidencia que se encuentra en el cuadrante I, en el cual se enfocan estrategias agresivas, que le permiten a la empresa Acuña Ventures SAS aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades del mercado, por esto se utilizaran estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, con el objetivo de potencializar las ventas y enfocar los esfuerzos a nuevos mercados.

Seguidamente, mediante las variables de la matriz DOFA, se hizo la evaluación de estas variables con la aplicación de la herramienta MicMac, teniendo como resultado de la relación entre estas variables, los factores que son esenciales para continuar con el análisis estratégico de la empresa Acuña Ventures SAS.

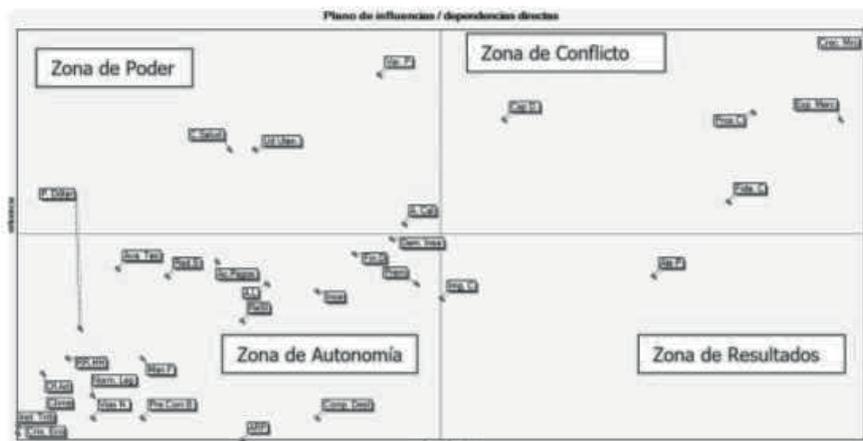


Figura 3. Matriz PEYEA

Las variables alta calidad de productos, variedad de productos, uso diario de utensilios y cuidado de la salud, ubicadas en la zona de poder significa que son variables con alta influencia y medio/bajo nivel de dependencia; es decir, estas variables son claves para el sector comercial de utensilios de cocina ya que influye sobre muchas otras variables de manera directa. En la zona de conflicto se ubica capacitación diaria, fidelización

de clientes, prospección de clientes, expansión de mercados y crecimientos de mercado, son variables que se deben observar cuidadosamente, ya que ayudan al crecimiento de la empresa y desarrollo de nuevos mercados. Finalmente, las variables de atención personalizada e imagen corporativa de la empresa se ubicaron en la zona de resultados, por consiguiente, son variables que inciden negativamente en escenario futuros de la empresa, por esto se debe hacer seguimiento constante y analizar los efectos que puede tener en el crecimiento de la empresa.^(31,32,33)

Por otro lado, la aplicación de la anterior, ayudo a la construcción de la herramienta del Balanced Scorecard con el fin de precisar las oportunidades de mejora de Acuña Ventures y con base a los datos obtenidos, establecer objetivos a desarrollar para el mejoramiento de la empresa.

Se establecieron tres objetivos que, en el ejercicio de su ejecución, permitieron el mejoramiento de la empresa. El primer objetivo propuesto fue el de capacitar al personal para brindar un excelente servicio, con este objetivo de alto impacto se busca principalmente atraer nuevos clientes, fidelizarlos, lograr su satisfacción con el servicio y de esta manera establecer relaciones duraderas. Para lograr este objetivo se establecen tres estrategias, la primera estrategia es realizar un plan de capacitación, la cual busca capacitar a todo el personal para que retroalimenten sus conocimientos y aprendan de expertos en materia de servicio al cliente, seguido de una segunda estrategia en formar instructores internos donde se designaran colaboradores con mayor experiencia en la empresa con el fin de convertirlos en instructores, para lograr este gran objetivo plantemos también establecer convenios con entidades como el SENA, que puedan capacitar al personal.^(34,35)

El segundo objetivo propuesto fue el de mejorar el uso de las herramientas digitales, la estrategia principal que planteamos para lograrlo es a través del Marketing digital, y por supuesto para llevar a cabo este, se propuso también como estrategia, contratar un experto en esta área, el enfoque principal con este objetivo es promocionar la marca Royal a través de las diferentes plataformas digitales que nos ofrece estas herramientas, teniendo en cuenta que la empresa no contaba con paginas oficiales en estas plataformas digitales se creó un perfil de Facebook, Instagram y una cuenta empresarial en WhatsApp Bussines. Se verifica la referencia planteada por Gallego et al.⁽³⁶⁾

El ultimo objetivo propuesto y no menos importante fue el de diseñar un programa de bienestar direccionado a garantizar una vida sana, integral de los colaboradores de la empresa, para nosotros tener un colaborador motivado, capacitado y garantizándole su buen bienestar es fundamental para el buen desarrollo y rendimiento de sus funciones, para lograr este objetivo se proponen 3 estrategias claves, primero, se propone la contratación de una persona capacitada, con los conocimientos y habilidades necesarias para llevar todas las actividades que incluyen lograr este objetivo, segunda estrategia es diseñar un plan de bienestar corporativo y crear una cultura de autocuidado y bienestar.

Finalmente, podemos decir que la aplicación del Balance Scorecard de la empresa Acuña Ventures S.A.S dio resultados positivos, pues se logró ejecutar uno de los objetivos principales denominado mejorar el uso de las herramientas digitales, el objetivo se logró en un 100 % porque se crearon las páginas principales de la empresa Acuña Ventures S.A.S, teniendo como resultado la página oficial de Facebook, el perfil de Instagram y el perfil de WhatsApp Bussines, otro resultado fue el nuevo logo y slogan diseñados para mejorar la imagen de la empresa, también logramos el cumplimiento de casi un 50 % del objetivo de diseñar un programa de bienestar direccionado a garantizar una vida sana, integral de los miembros de la empresa, como resultado, diseñamos el plan de bienestar corporativo e incentivamos a través de este a la creación de la cultura de autocuidado y bienestar corporativo, con estos grandes resultados ayudamos a que la empresa se reinventara y que sea más competitiva en el mercado.

CONCLUSIONES

Acuña Ventures SAS ha exhibido de manera efectiva su capacidad para mantener y fortalecer su posición competitiva en el selecto mercado de utensilios de cocina de alta gama.

Este éxito se ha forjado a través de estrategias de marketing sólidas, la expansión a nuevos mercados y una atención al cliente diligente, elementos cruciales que han contribuido a su destacado desempeño. La travesía exitosa de la empresa a lo largo de las fases de nacimiento, crecimiento y madurez indica una trayectoria consolidada, resaltando su adaptabilidad a las distintas etapas del ciclo de vida empresarial. El compromiso con la excelencia y durabilidad de los productos, especialmente la marca Royal Prestige, subraya un enfoque en la innovación y calidad, elementos fundamentales para mantener la lealtad del cliente en un mercado donde la innovación es esencial. Abordar las áreas identificadas para mejorar la gestión operativa puede fortalecer aún más la posición de la empresa, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. En resumen, Acuña Ventures SAS se posiciona como una empresa competitiva y adaptativa, capitalizando oportunidades, innovando y reconociendo áreas clave para su continua mejora.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar estrategias de marketing digital y penetración de mercados para fortalecer la presencia de la empresa en el mercado y llegar a nuevos clientes potenciales. También es importante que la

empresa Acuña Ventures SAS realice un análisis de los manuales de funciones que presento como propuesta en el trabajo de consultoría para que sea implementado a los cargos de la empresa y así los colaboradores tengan claro sus responsabilidades y funciones, lo que contribuirá a una gestión más eficiente del talento humano.

Por otra parte, se recomienda establecer un programa de bienestar para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores, lo que puede impactar positivamente en la productividad y el clima laboral.

Estas recomendaciones podrían contribuir a fortalecer la posición de Acuña Ventures SAS en el mercado, mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y garantizar un crecimiento sostenible en el sector de utensilios de cocina de alta gama.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DANE - Encuesta Anual de Comercio (EAC). Encuesta Anual de Comercio (EAC) 2023. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac#:~:text=En%202021%2C%20del%20total%20de,la%20venta%20de%20veh%C3%ADculos%20automotores.>

2. Sector de empresas de ventas directas creció un 14,5 % en 2021. Semana 2022. [https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/sector-de-empresas-de-ventas-directas-crecio-un-145-en-2021/202207/#lnp3u8k137ah7m6r2e3.](https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/sector-de-empresas-de-ventas-directas-crecio-un-145-en-2021/202207/#lnp3u8k137ah7m6r2e3)

3. ACOVEDI. ¿Cuánto crecieron las ventas directas en Colombia? 2022. [https://acovedi.org.co/cuanto-crecieron-las-ventas-directas-en-colombia-2/.](https://acovedi.org.co/cuanto-crecieron-las-ventas-directas-en-colombia-2/)

4. De Vicuña JMS. El plan estratégico en la práctica. Esic Editorial; 2017.

5. González ACL. Plan estratégico de negocios. Grupo Editorial Patria; 2017.

6. Álvarez Contreras DE, Montes Padilla JD, Osorio Martínez CD. Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Región Científica* 2023;2:2023109. [https://doi.org/10.58763/rc2023109.](https://doi.org/10.58763/rc2023109)

7. Pincay M, Silva R, León T. La importancia de un plan estratégico en las microempresas. *Rev Caribeña Cienc Soc* 2016.

8. Lema JP. La guía estratégica el corazón del plan estratégico. *Rev EIA* 2004;9:16.

9. Quiroa M. Análisis externo de una empresa. *Economipedia* 2020. [https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html.](https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html)

10. Martínez M. Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma* 2006;27:07-33.

11. Blázquez Santana F, Dorta Velázquez J, Verona Marte M. Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR* 2006;16:43-56.

12. Yáñez JFT, Pazmiño JF. Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Rev Publicando* 2015;2:163-83.

13. Guerras Martín LA, Navas López JE. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. 4.ª ed. Madrid: Thomson-Civitas; 2007.

14. Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9.ª ed. Pearson Educación; 2003.

15. García LA, Marinzalda MI. El diamante de Porter aplicado al destino turístico, San Juan. *Puntas* 2014:187-204.

16. Benetti R. El modelo de diamante de Porter como herramienta de interpretación de la constitución de una ventaja competitiva para las empresas de un país débil. *Stud Veritatis* 2001;2:105-31.

17. Ruiz MB. MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico 2022. [https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/.](https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/)

18. Anta G. Matriz MEFE y MEFI, herramientas para análisis Estratégico 2022. [https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/.](https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/)

19. Marín Riveros LC, Muñoz Vásquez IY. Matriz de Porter y mmgo como herramienta de prospectiva administrativa para las empresas metalmeccánicas de Loma Cesar. Tesis de grado. Universidad de Santander, 2019.
20. Talancón HP. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñ E Investig En Psicol* 2007;12:113-30.
21. Castellanos L. Estrategia y Planificación Estratégica. Ediciones IC Venezuela; 2015.
22. Chapman A. Análisis DOFA y análisis PEST 2004.
23. Correa J. El Método DOFA. Universidad de los Andes de Colombia, 2006.
24. Rodríguez Arias S. Implementación de la matriz DOFA para el establecimiento del contexto, en el diseño del proceso para la gestión del riesgo en las empresas de seguridad privada. Tesis de Maestría. Universidad Militar Nueva Granada, 2018.
25. Hernández AFO. Herramientas MICMAC y MACTOR para un diagnóstico estratégico en la elaboración del plan de desarrollo de ordenamiento territorial. *Ecociencia* 2019;6:1-19.
26. Kaplan R, Norton D. Cómo utilizar el cuadro de mando integral (The strategy-focused organization). Harvard Business School Press; 2001.
27. Lambing P, Kuehl C. Empresarios, pequeños y medianos. México: Prentice Hall; 1998.
28. Paz IMJ. Posicionamiento de marca: una estrategia para fortalecer el marketing en una entidad sin ánimo de lucro. *FACE Rev Fac Cienc Económicas Empres* 2021;21:68-83.
29. Ramos CA. Los paradigmas de la investigación científica. *Av En Psicol* 2015;23:9-17.
30. Cuenya L, Ruetti E. Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Rev Colomb Psicol* 2010;19:271-7.
31. Fidel WWS, Cuicapusa EEM, Espilco POV. Managerial Accounting and its Impact on Decision Making in a small company in the food sector in West Lima. *Edu - Tech Enterprise* 2024;2:8-8. <https://doi.org/10.71459/edutech20248>.
32. Vargas OLT, Agredo IAR. Active packaging technology: cassava starch/orange essential oil for antimicrobial food packaging. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;2:102-102. <https://doi.org/10.62486/agmu2024102>.
33. Martínez BCL. Expanded mapping: the case of collaborative research with children from the El Morro neighborhood, Soledad de Graciano Sánchez, S.L.P. *Gentrification* 2024;2:44-44. <https://doi.org/10.62486/gen202444>.
34. Rodríguez MAG, Lesmes DDM, Castillo VS. Identification of rural contexts associated with cane cultivation Panelera: Santa Rita farm, Vereda Aguas Claras, Municipality of Albania, Caquetá. *Southern Perspective / Perspectiva Austral* 2024;2:24-24. <https://doi.org/10.56294/pa202424>.
35. Pacheco AA, Sabattini AC. Impact of contrast agents on renal function: A systematic review. *South Health and Policy* 2024;3:121-121. <https://doi.org/10.56294/shp2024121>.
36. Gallego JSR, Torres JS. Marketing De Influencers En Redes Sociales. *FACE Rev Fac Cienc Económicas Empres* 2021;21:46-67.

FINANCIACIÓN

No existe financiación para el presente trabajo

CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declaran que no existe conflicto de interés

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Girlian Aylin Mendoza Ramirez, Magda Yuriza Riscanevo Murillo, Paula Juliana Chaparro Valderrama, Marly Liceth Patiño, Yesica Jazmín Rodríguez Mora.

Investigación: Girlian Aylin Mendoza Ramirez, Magda Yuriza Riscanevo Murillo, Paula Juliana Chaparro Valderrama, Marly Liceth Patiño, Yesica Jazmín Rodríguez Mora.

Metodología: Girlian Aylin Mendoza Ramirez, Magda Yuriza Riscanevo Murillo, Paula Juliana Chaparro Valderrama, Marly Liceth Patiño, Yesica Jazmín Rodríguez Mora.

Administración del proyecto: Girlian Aylin Mendoza Ramirez, Magda Yuriza Riscanevo Murillo, Paula Juliana Chaparro Valderrama, Marly Liceth Patiño, Yesica Jazmín Rodríguez Mora.

Redacción-borrador original: Girlian Aylin Mendoza Ramirez, Magda Yuriza Riscanevo Murillo, Paula Juliana Chaparro Valderrama, Marly Liceth Patiño, Yesica Jazmín Rodríguez Mora.

Redacción-revisión y edición: Girlian Aylin Mendoza Ramirez, Magda Yuriza Riscanevo Murillo, Paula Juliana Chaparro Valderrama, Marly Liceth Patiño, Yesica Jazmín Rodríguez Mora.