

**PLAN ESTRATÉGICO PARA  
SEXTINVALLE**

Katerine Alejandra Rúa Gil

Roberto Junior Pérez Sandoval

Trabajo de grado para optar por el título de

Magíster en Administración

Director del trabajo de grado:

Andrés Jordán Herrera

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, junio de 2019

## Tabla de Contenido

Índice de figuras .....	iii
Índice de tablas .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Introducción .....	1
1 Reseña de la compañía.....	2
2 Diagnóstico del modelo de negocio.....	3
3 Declaraciones misionales.....	3
3.1 Misión.....	3
3.2 Visión .....	3
3.3 Valores corporativos.....	4
4 Análisis externo .....	4
4.1 Análisis PESTAL .....	4
4.2 Análisis de las cinco fuerzas .....	5
5 Competencia relevante.....	7
6 Análisis interno y de competitividad .....	8
6.1 Indicadores financieros.....	8
6.2 Flujo de caja .....	8
6.3 Margen.....	9
6.4 Perfil competitivo .....	10
6.5 Matriz DOFA .....	12
6.6 Mapa estratégico.....	13
7 Estrategia corporativa .....	15
7.1 Posicionamiento estratégico .....	15
7.2 Estrategia .....	16
7.3 Objetivos estratégicos.....	17
7.4 Plan táctico .....	18
8 Modelo financiero.....	20
Conclusiones .....	22

Recomendaciones.....	23
Bibliografía .....	24
Anexos .....	25
<i>Anexo 1:</i> Modelo Canvas empresa Sextinvalle.....	25
<i>Anexo 2.</i> Análisis del macro-entorno de la empresa Sextinvalle.....	26
<i>Anexo 3.</i> Información Financiera empresa Sextinvalle.....	27
<i>Anexo 4.</i> Perfil competitivo.....	28

### Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Flujo de caja de Sextinvalle para el 2018 .....	9
<i>Figura 2.</i> Márgenes de utilidad de Sextinvalle para los años 2015, 2016, 2017 y 2018 .....	10
<i>Figura 3.</i> Matriz DOFA para Sextinvalle .....	12
<i>Figura 4.</i> Matriz DOFA ampliado .....	13
<i>Figura 5.</i> Mapa estratégico de Sextinvalle .....	15
<i>Figura 6.</i> Posicionamiento estratégico – Sextinvalle.....	16
<i>Figura 7.</i> Análisis del periodo de retorno de inversión Sextinvalle. ....	21

### Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Distribución de empresas según su tamaño .....	2
<i>Tabla 2.</i> Plan táctico e indicadores de gestión .....	19

## **Resumen**

Sextinvalle es una empresa del sector de seguridad industrial que oferta productos y servicios relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, principalmente en la extinción de fuegos incipientes. Actualmente, la organización está en búsqueda de obtener mayores ingresos y aumentar la participación en el mercado vallecaucano. Con este trabajo, se pretende proponer un plan estratégico que permita que Sextinvalle no solo obtenga mayores ingresos sino, que alcance un crecimiento rentable y mayor participación en los segmentos de mercado de interés, para esto, se plantea una estrategia que permite la diferenciación de su propuesta de valor frente a la competencia y consiste en la tecnificación de los procesos productivos para reducir los tiempos de entrega y optimizar los costos de producción garantizando a sus clientes la calidad con la que se ha caracterizado, este diferencial permitirá direccionar a Sextinvalle hacia la visión corporativa.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, Seguridad industrial

### **Abstract**

Sextinvalle is a company in the industrial safety sector that offers products and services related to safety and health at work, mainly in the extinction of incipient fires. Currently, the organization is looking to obtain higher revenues and increase participation in the Valle del Cauca market. With this work, we intend to propose a strategic plan that allows Sextinvalle not only to obtain higher income, but also achieve profitable growth and greater participation in the market segments of interest, for this, a strategy is proposed that allows the differentiation of its value proposition against the competition and consists of the technification of production processes to reduce delivery times and optimize production costs by guaranteeing its customers the quality with which it has been characterized, this differential will allow Sextinvalle to be directed towards the vision corporate.

**Keywords:** Strategic planning, Industrial security

## **Introducción**

Hoy en día en Colombia, la seguridad y salud de los trabajadores cuenta con una estricta regulación que obliga a cada una de las empresas, sin importar su tamaño, a que establezcan el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual debe ser implementado por todos los empleadores con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales. Esta regulación se encuentra determinada en el Decreto 1072 de 2015. (Mintrabajo, 2018).

El interés de este trabajo se centra en lograr que las empresas vean a Sextinvalle como su mayor aliado en el cumplimiento de la regulación vigente en donde la venta, recarga y los servicios relacionados a la contención temprana de incendios toman gran importancia para la empresa. Por lo anterior, se establece como objetivo elaborar un plan estratégico para Sextinvalle que le permita obtener un crecimiento rentable manteniendo un flujo de caja positivo, e incremente la participación de la marca en el mercado vallecaucano a mediano plazo. La empresa se encuentra localizada en la ciudad de Cali y cuenta con un potencial en su área de influencia de 102.564 empresas Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes como se observa en la tabla 1.

*Tabla 1. Distribución de empresas según su tamaño*

Cámara de Comercio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
<b>Cali</b>	85.300	7.102	1.896	582	<b>94.880</b>
<b>Palmira</b>	7.088	433	107	56	<b>7.684</b>
<b>Total</b>	<b>92.388</b>	<b>7.535</b>	<b>2.003</b>	<b>638</b>	<b>102.564</b>

Información tomada de las cámaras de comercio de Cali (CCCalí, 2019) y de Palmira (CCPalmira, 2019)

## **1 Reseña de la compañía**

Sextinvalle es una empresa familiar del sector de seguridad industrial, creada hace 35 años y ubicada en el norte de la ciudad de Cali, Colombia. Entre sus principales actividades comerciales están el mantenimiento, recarga y venta de equipos contra incendios y otros elementos de seguridad industrial; adicionalmente, presta servicios de asesorías y capacitaciones para el manejo adecuado de los equipos contra incendio.

Sextinvalle estuvo constituida como persona natural desde enero de 1983 hasta enero de 2004, cuando pasó a ser persona jurídica, específicamente, una sociedad limitada, ya que las políticas del mercado, en especial las de sus grandes clientes, dictaban que sólo aceptaban relaciones comerciales con empresas constituidas jurídicamente. Así entonces, en el 2004, se conformó la sociedad por el fundador y su hijo mayor; y más adelante, en el 2007, el fundador de Sextinvalle, cedió sus acciones a sus otros dos hijos, quedando por fuera de la sociedad.

En sus inicios, Sextinvalle se dedicaba sólo al mantenimiento, recarga y venta de extintores. En el año 2009 inició otras operaciones como la comercialización de dotación industrial y elementos de protección personal, pero su principal propuesta era la de brindar asesoría y capacitaciones relacionadas con seguridad industrial.

Pese a la crisis financiera por la cual pasó la compañía en el año 2010 y que se prolongó por aproximadamente 6 años, Sextinvalle ha logrado mantenerse en el mercado gracias a su pilar de ofrecer calidad en sus productos y principalmente su servicio post venta.

## **2 Diagnóstico del modelo de negocio**

Para el diagnóstico se utilizó el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), en donde se identifica que más que la venta de extintores, Sextinvalle ofrece un servicio de asesorías en seguridad industrial, específicamente en requisitos establecidos por la ley, inspecciones preventivas y capacitaciones a brigadas de emergencia, además del servicio de revisión y mantenimientos de los equipos contra incendio. Se identifica que los clientes prefieren a Sextinvalle por la confiabilidad en los bienes y servicios ofertados y por la atención personalizada, además, por la experiencia de la organización. (ver anexo 1).

## **3 Declaraciones misionales**

### **3.1 Misión**

Sextinvalle es una empresa especializada en brindar soluciones en seguridad industrial y prevención de riesgos, que trabaja con altos estándares de calidad en el suministro de productos y servicios adaptados a las necesidades de nuestros clientes.

### **3.2 Visión**

En el 2023, Sextinvalle será reconocida como una empresa confiable y rentable en la región Vallecaucana, en el mercado de equipos contra incendio y seguridad industrial.



### 3.3 Valores corporativos

- **Integridad:** hacemos las cosas de forma correcta y lideramos con el ejemplo. Operamos con ética y usamos la coherencia entre lo que divulgamos y lo que hacemos, brindando seguridad y confiabilidad a nuestros clientes.
- **Confianza:** la orientación al cliente es nuestro mayor compromiso, respetamos la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros.
- **Calidad:** brindamos un excelente trato a nuestros clientes y ofrecemos productos y servicios de acuerdo a sus necesidades.
- **Experiencia:** nos caracterizamos por ser un aliado para nuestros clientes, brindando una asesoría completa gracias a nuestra experiencia y profesionalismo.

## 4 Análisis externo

### 4.1 Análisis PESTAL

Dentro de los resultados del análisis PESTAL (ver anexo 2) (Henry, 2008) se encuentra que el entorno político tiene gran incidencia en los resultados de Sextinvalle. Actualmente, el proyecto de ley presentado al Congreso de la República que pretende reducir el plazo del pago de facturas de grandes empresas a emprendedores, micro y pequeños empresarios a menos de 60 días y sancionar con intereses a quienes se pasen del plazo establecido (Dinero, 2018), son acciones que impulsan el emprendimiento y apalancan el sector Pyme en Colombia. Con lo anterior, se ayuda a la subsistencia financiera de la compañía permitiendo un mayor flujo de caja y plazos de pagos justos. Por otro lado, la generación de normas por parte del gobierno referentes a obligaciones en materia de

seguridad industrial, prevención de incendios y gestión de la seguridad y salud en el trabajo, que deben tener muchas organizaciones e instituciones, como lo es la Norma Técnica Colombiana (NTC) 2885 y la Resolución 0312 del 2019, activan el mercado, ya que estimulan la comercialización de los productos y servicios ofrecidos por Sextinvalle.

El país se encuentra en un momento en el que las empresas, sector residencial y centros comerciales, están exigiendo mayores estándares de seguridad para sus colaboradores y asimismo los colaboradores a sus empleadores, por lo que en el entorno social y legal se presenta una gran oportunidad para el crecimiento de microempresas como Sextinvalle que se encuentran trabajando en el segmento de seguridad industrial.

En el entorno tecnológico existe una gran oportunidad pues hoy en día se ofrece en el mercado una alta variedad de avances tanto en maquinaria como en mejoras industriales para la reparación y recarga de extintores. Estas tecnologías no se encuentran en el mercado colombiano, pero pueden ser importadas de países cercanos como Perú y Brasil. Los avances tecnológicos tienen beneficios tales como la reducción de desperdicios de materia prima durante la recarga, aumento de la capacidad instalada de fabricación, optimización de costos de mano de obra y reducción de defectos de calidad en el producto terminado.

#### **4.2 Análisis de las cinco fuerzas**

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015), el poder de negociación de los clientes es una de las mayores amenazas para la compañía debido a que los grandes compradores (grandes y medianas empresas) están centralizando las compras en las ciudades donde tienen sus oficinas principales y no dan oportunidad de participación en las negociaciones a proveedores de otras locaciones. Por otro

lado, estos clientes están empezando a cambiar la forma de negociación con proveedores, generalmente las contrataciones se realizaban a través de licitaciones, pero ahora están empleando el método de la subasta, es decir, que adjudican la compra al proveedor que le ofrezca el mejor precio, lo que destruye la rentabilidad del mercado y a nuestro parecer es una mala práctica, ya que hacen que los participantes del sector se enfrenten a una guerra de precios. Adicional, tienen políticas de pago a proveedores mayores a noventa días, generando disminución en el flujo de efectivo y posible riesgo financiero para Sextinvalle.

Otra amenaza que impacta con fuerza es la rivalidad de la industria, ya que, en el mercado de extinción de incendios, la competencia es muy alta y se percibe bajo crecimiento del mercado; generalmente en esta competencia domina la guerra de precios, de la cual Sextinvalle no participa, porque se desvía del objetivo de generar rentabilidad.

En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, se observa la sensibilidad al precio de algunos compradores (prefieren el precio más bajo antes que calidad), lo cual facilita el ingreso al mercado de nuevos competidores informales, sin embargo, la presión del gobierno para la formalización de las empresas ayuda a impedir dicho suceso, también, la experiencia en el mercado y confiabilidad, es una de las ventajas que se deben potencializar, para minimizar o neutralizar la entrada de nuevos competidores. El análisis de las cinco fuerzas se resume en el anexo 2.

Con los análisis de las cinco fuerzas y PESTAL se identifica que las principales amenazas se encuentran en los aspectos económicos y tecnológicos, y en las fuerzas de los nuevos competidores y el poder del cliente, esta última en mayor proporción ya que actualmente los clientes tienen un alto poder de negociación y una multiplicidad en la oferta de los productos ofrecidos por Sextinvalle. Con las amenazas y oportunidades identificadas

se proponen alternativas de trabajo y la definición de la estrategia y el plan táctico para el cumplimiento de los objetivos planteados.

## **5 Competencia relevante**

La competencia relevante para Sextinvalle se basa en otras empresas cuya actividad comercial se limita generalmente a la venta y recarga de extintores y a la comercialización de productos para la seguridad en el trabajo.

Sin embargo, quien realmente ejerce mayor fuerza en el mercado y representa un alto grado de competencia es la entidad de Bomberos Voluntarios de Cali, quienes tienen una ventaja comparativa fuerte, ya que gracias a la actividad principal (bomberos), generan una percepción en el cliente de mayor respaldo y seguridad en el mercado.

## **6 Análisis interno y de competitividad**

### **6.1 Indicadores financieros**

El primer paso en un análisis financiero incluye una evaluación de las razones de la empresa. Las razones están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros del estado financiero dentro de las empresas y entre las mismas (Besley & Brigham, 2009).

Los principales indicadores financieros de la empresa Sextinvalle se encuentran registrados en el anexo 3 y se basan en la información y resultados históricos de los últimos cuatro años de la compañía.

### **6.2 Flujo de caja**

El análisis de la información financiera, en especial el informe de flujo de caja, muestra la variación de ingresos y salidas de efectivo durante un periodo determinado, en este caso, para el año 2018, es de gran interés para la compañía, ya que permite visualizar la capacidad para generar efectivo y obtener un punto de partida para planear acciones de mejora, rediseñar procesos y lograr el cumplimiento de objetivos estratégicos.

En la figura 1 se evidencia que para el 2018 se mantiene un flujo de caja positivo, sin embargo, las salidas de dinero en promedio equivalen al 92% del total del efectivo, lo cual, puede indicar que la compañía requiera de estrategias enfocadas a la eficiencia en la utilización de los recursos.

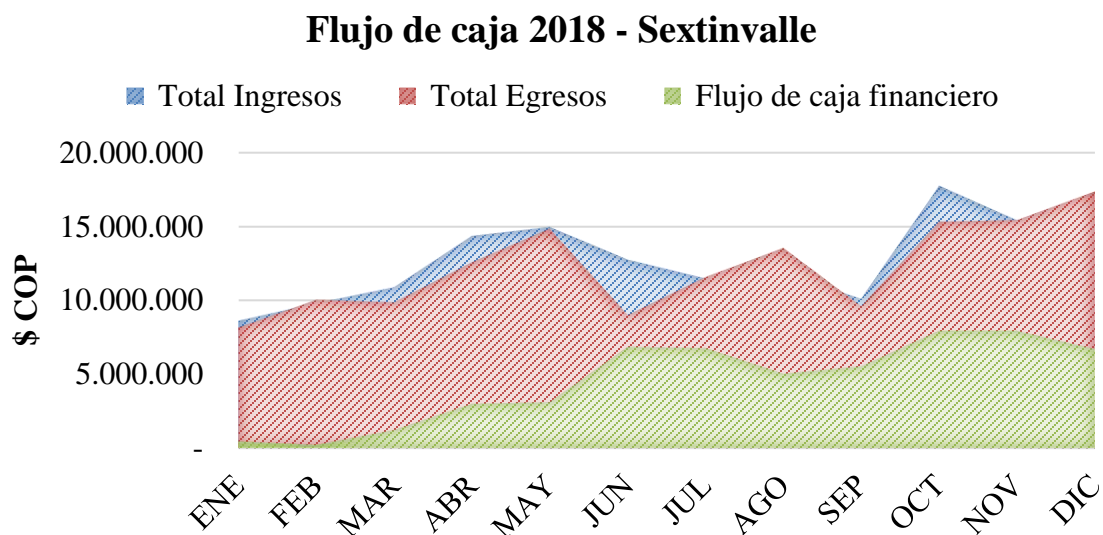


Figura 1. Flujo de caja de Sextinvalle para el 2018

### 6.3 Margen

Las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la administración de liquidez, activos y deuda sobre los resultados operativos (Besley & Brigham, 2009). Para el 2018, el margen de utilidad neta de Sextinvalle o la utilidad que se obtiene de cada unidad monetaria de ventas es de 1.5%, 1.6 puntos básicos menos respecto al año 2017 y 2.2 menos respecto al año 2016. Por lo anterior, podemos inferir que, aunque la compañía no está destruyendo valor, está presentando tendencias de decrecimiento, como se muestra en la figura 2.

El margen de utilidad neta podría mejorar al incrementar los ingresos de la compañía y/o minimizar los gastos operacionales; según los estados de resultados, los gastos operacionales muestran tendencias de crecimiento variables en los últimos años. El anexo 3, muestra la relación de los márgenes bruto, operativo y neto que la compañía presenta desde el año 2015 hasta el año 2018.

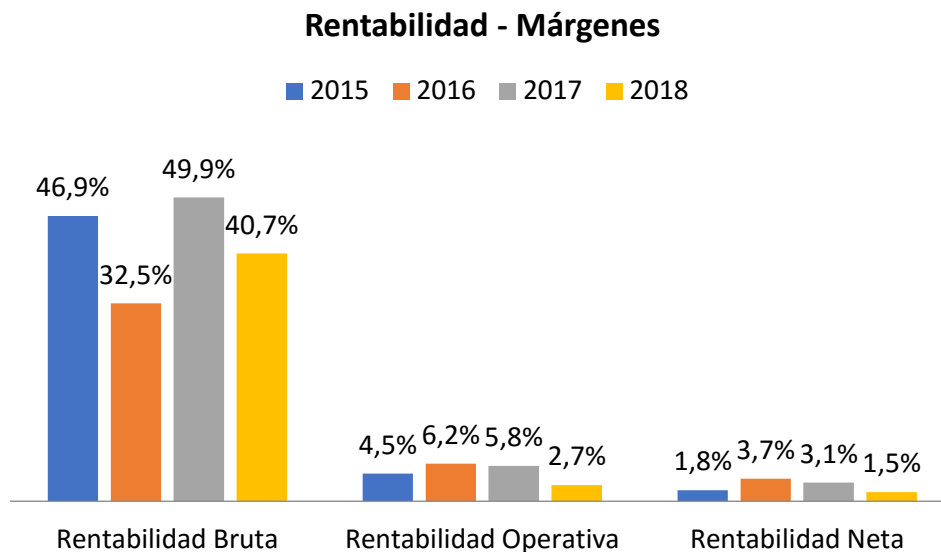


Figura 2. Márgenes de utilidad de Sextinvalle para los años 2015, 2016, 2017 y 2018

#### 6.4 Perfil competitivo

En el anexo 4 se presentan las fortalezas y debilidades claves que enmarcan el perfil competitivo de Sextinvalle. Se puede afirmar que una de las mayores fortalezas, se encuentra en la relación con los clientes, por lo que la compañía centra sus actividades en brindar asistencia personalizada, en tener relaciones colaborativas para minimizar cargas en materia de seguridad en el trabajo y en realizar servicio postventa, con éste último, promueve la recompra y se percibe que este servicio es valorado por los clientes actuales, ya que, se les da aviso previo del vencimiento de los equipos y se les prevé de posibles sanciones por las autoridades pertinentes. Otra fortaleza clave y que conlleva a resaltar la propuesta de valor definida en el modelo de negocio, es la actualización en materia de normatividades, que permite brindar acompañamiento y asesoría confiable, de calidad y vigente con las exigencias legales. Por otro lado, se presentan debilidades principalmente en la gestión de proveedores, una de las actividades claves del modelo de negocio. Actualmente, la compañía no cuenta

con relaciones estables con proveedores que le brinden financiamiento o crédito de los materiales adquiridos, esto hace que se presente disminución del efectivo, considerando que Sextinvalle si otorga crédito en la mayoría de sus clientes; como consecuencia, hace que se presenta debilidad en la atención del segmento de clientes: grandes empresas, en donde se generan volúmenes altos de ingresos, lo cual permite que la compañía se apalanque a mediano plazo, pero, también genere menor flujo de caja.

De igual manera, se presentan debilidades en la estructura de costos, especialmente en los costos relacionados a la tecnificación de las actividades claves como lo es el mantenimiento y recarga de extintores; ya que, se requieren de un plan de financiación para adquirir la tecnología e importarla, lo cual resulta ser clave para lograra eficiencia y disminución de costos que le permita a la compañía tener una diferencial importante, en cuanto a costos de producción, tiempos de entrega y mayor confiabilidad frente a otros competidores.



## 6.5 Matriz DOFA

Utilizando la matriz DOFA (figura 3) se determinan los aspectos más relevantes del entorno interno y externo para Sextinvalle.

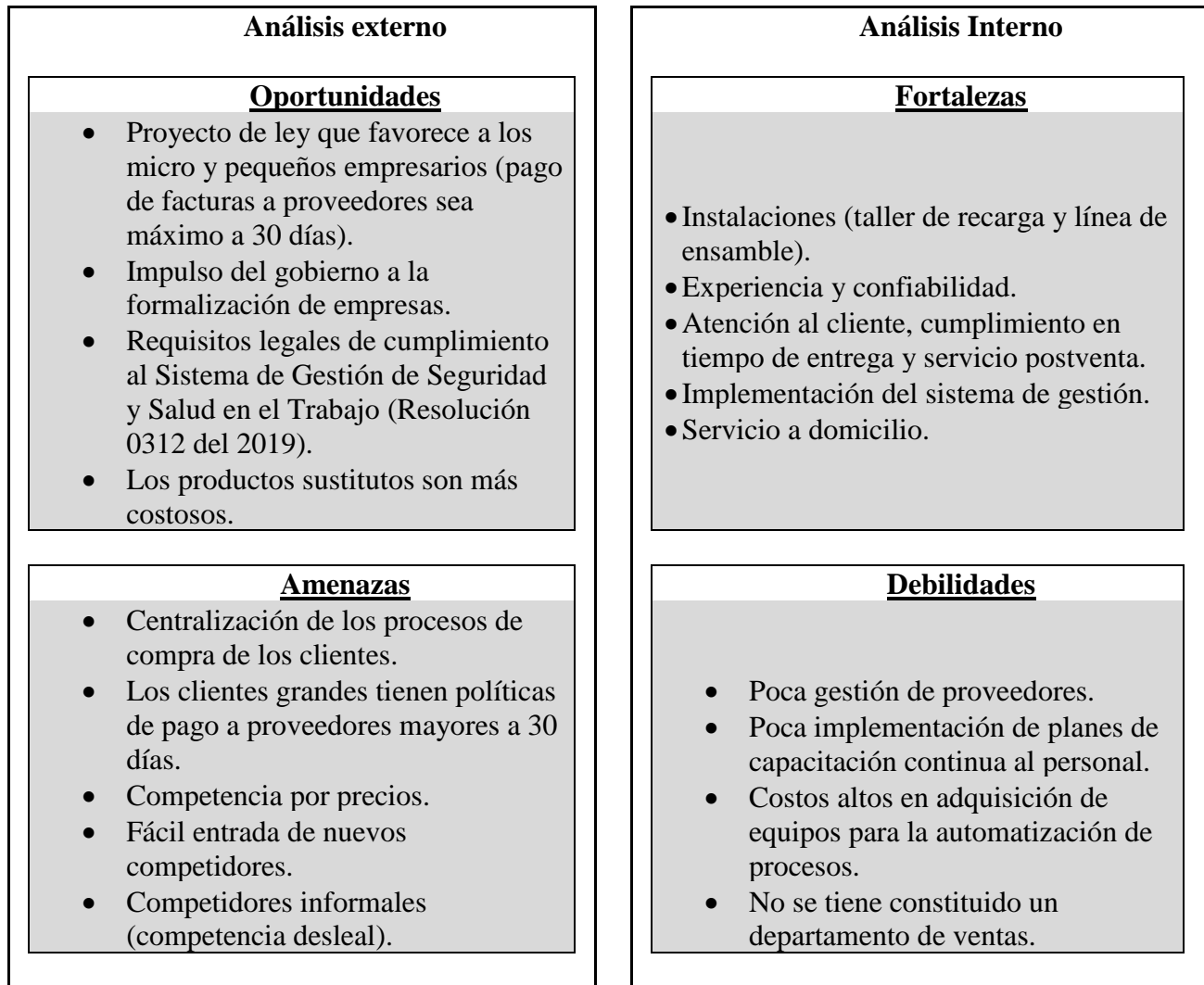


Figura 3. Matriz DOFA para Sextinvalle

Una vez identificados los aspectos de mayor impacto y oportunidad para el cumplimiento de los objetivos de la empresa se definieron las estrategias de trabajo de acuerdo al análisis de la matriz DOFA ampliada (figura 4)

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones (Taller de recarga y línea de ensamble).</li> <li>• Experiencia y confiabilidad.</li> <li>• Atención al cliente, cumplimiento en tiempos de entrega y servicio postventa.</li> <li>• Implementación del sistema de gestión.</li> <li>• Servicio a domicilio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca gestión de proveedores.</li> <li>• Poca implementación de planes de capacitación continua al personal.</li> <li>• Costos altos en adquisición de equipos para la automatización de procesos.</li> <li>• No se tiene constituido un departamento de ventas.</li> </ul>
Factores externos	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de ley que obliga el pago de facturas a los micro y pequeños empresarios con plazo máximo de 30 días.</li> <li>• Impulso del gobierno a la formalización de empresas</li> <li>• Requisitos legales de cumplimiento al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo</li> <li>• Los productos sustitutos son más costosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una actualización tecnológica del taller que optimice los proceso de recarga que permita una reducción de costos y reduzca los tiempos de entrega.</li> <li>• Realizar procesos de certificación de la empresa y de su personal técnico en procesos de calidad y seguridad y salud en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la participación de mercado y focalizar esfuerzos en empresas que tengan políticas de pago más favorables.</li> <li>• Definir programas de capacitación para el personal técnico soportados por ente legal.</li> <li>• Reducir los gastos operativos y aumentar el flujo de caja para retornar la confianza crediticia</li> <li>• Implementar campañas publicitarias en redes sociales y crear un departamento de ventas</li> </ul>
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización de los procesos de compra de los clientes.</li> <li>• Los clientes grandes tienen políticas de pago a proveedores mayores a 30 días.</li> <li>• Competencia por precios.</li> <li>• Fácil entrada de nuevos competidores.</li> <li>• Competidores informales (competencia desleal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los procesos de producción que reduzcan los desperdicios e ineficiencias en el taller.</li> <li>• Actualización tecnológica del taller que permita la diferenciación de los competidores por calidad, tiempos de entrega y capacidad de recarga</li> <li>• Certificación de procesos que certifique a los clientes la calidad y confiabilidad del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar investigación en las nuevas tendencias de mejora de la materia prima para las recargas que permitan reducir costos y mejores la eficiencia en el proceso.</li> <li>• Realizar benchmark con empresas del sector que permitan conocer las nuevas tendencias tecnológicas en la recarga.</li> </ul>

Figura 4. Matriz DOFA ampliado

Con los resultados obtenidos de la matriz DOFA ampliada se plantean las iniciativas estratégicas que debe seguir Sextinvalle y se propone el plan táctico para aprovechar las oportunidades de crecimiento y contrarrestar las amenazas identificadas.

### 6.6 Mapa estratégico

Un óptimo desempeño estratégico impulsa un mejor desempeño financiero (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, Administración estratégica, 2015), esto se evidencia en la figura 5, la cual muestra el mapa estratégico de Sextinvalle.

A partir de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se considera que gestionar y analizar la información financiera de la compañía es muy importante para el cumplimiento

de las obligaciones y administrar futuros proyectos de inversión, además, la actualización constante en normatividades y la capacitación programada del personal técnico, son los cimientos que hacen sostenible la perspectiva de los procesos clave que crean valor: eficiencia en el mantenimiento y recarga, estructura de costos, certificaciones y los planes de mercadeo, son las actividades internas de mayor concentración para la compañía.

Por otro lado, los resultados a los cuales Sextinvalle quiere llegar se describen a través de la perspectiva del cliente y la financiera; en la primera perspectiva, se describe la diferenciación de la compañía ante los clientes, la cual se fundamenta en la confiabilidad y calidad en los productos y servicios para que logren cumplimiento de normas y seguridad en el lugar de trabajo, como lo son las asesorías, acompañamiento, servicio postventa y principalmente la fidelización del mismo por optimizar los tiempos de entrega, precios competitivos y calidad del producto final a través de la tecnificación de procesos de producción. Finalmente, la perspectiva financiera que resume los resultados tangibles que la compañía define como objeto de medición.

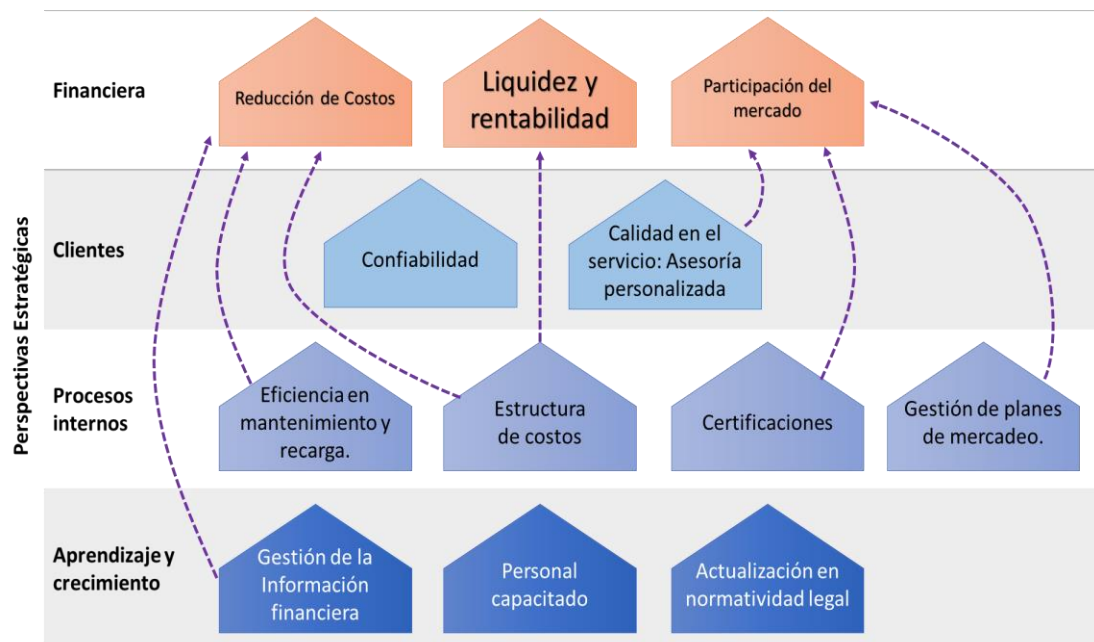


Figura 5. Mapa estratégico de Sextinvalle

## 7 Estrategia corporativa

### 7.1 Posicionamiento estratégico

Según los análisis del macro-entorno se define que el posicionamiento estratégico de la empresa Sextinvalle es el de la *segmentación de los clientes*. Actualmente, la compañía atiende aproximadamente 2.352 micro, pequeñas y medianas, y 6 grandes empresas, pero éstas últimas tienen políticas de pago de mayor cantidad de días y están centralizando sus operaciones desde las sedes principales. Por lo anterior, la segmentación con la que se va a trabajar en este plan estratégico está dirigido a las de las micro, pequeñas y medianas empresas (aunque no se van a dejar atrás las grandes empresas con las que cuenta actualmente la compañía).

En la figura 6 se presenta el posicionamiento de Sextinvalle sugerido para este plan estratégico y por medio del cual se define la estrategia de la compañía. En el eje Y se presenta el objetivo estratégico ya establecido como segmentación de mercado y en el eje X se presenta la ventaja competitiva que para este caso se enfoca en la fidelización del cliente a través de la tecnificación de los procesos productivos lo que permitirá reducir en los tiempos de entrega (*Lead Time*), calidad y costos.

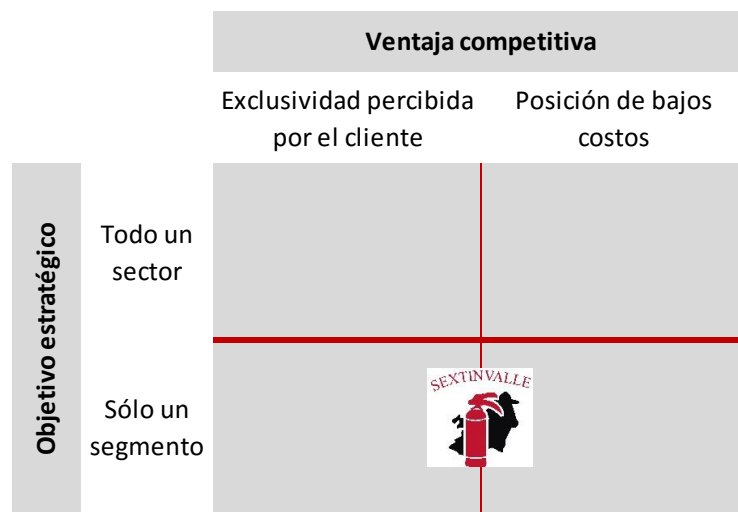


Figura 6. Posicionamiento estratégico – Sextinvalle

## 7.2 Estrategia

*“Transformar el mercado de seguridad industrial en las ciudades de Cali y Palmira, a través de la innovación tecnológica y certificación de procesos claves”.*

### 7.3 Objetivos estratégicos

Se plantean tres perspectivas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y se presentan en su orden de ejecución: perspectiva interna, cuya principal iniciativa es la tecnificación de los procesos de recarga de extintores, con esta mejora es posible optimizar los tiempos de entrega y reducir los desperdicios; perspectiva de cliente, en donde se pretende reducir las no-conformidades de calidad en los productos, entrenar el personal de planta y de ventas para soportar y responder con el servicio de los nuevos clientes; finalmente se tiene la perspectiva financiera, cuyo objetivo es aumentar la liquidez y reducir los gastos operativos apalancados en las anteriores estrategias. A continuación se listan los indicadores de los objetivos:

- Al 2021, reducir los tiempos de entrega (*Lead Time*) de 7 a 4 días asegurando la eficiencia de los procesos, la reducción de desperdicios y garantizando la calidad del producto.
- Al 2023, garantizar a los clientes productos confiables reduciendo a cero los reportes de no conformidades y garantizando un 98% en la percepción del servicio con ayuda del programa de encuestas.
- Al 2023, garantizar a los clientes acompañamiento técnico especializado con la certificación del 100% del personal en habilidades técnicas.
- Al 2023, aumentar participación en el mercado de la compañía del 2% al 4% con estrategias de mercadeo y publicidad, y con una fuerza de ventas comprometida.

- Al 2023, aumentar la liquidez de la compañía reduciendo los gastos operativos en relación con el flujo de caja neto del 92% al 82%

#### **7.4 Plan táctico**

De acuerdo a la estrategia y objetivos establecidos para el cumplimiento de la visión de la compañía, se presenta el siguiente plan táctico con los respectivos indicadores de gestión para el periodo 2019 a 2023 (ver tabla 2).

Tabla 2. Plan táctico e indicadores de gestión

Objetivo estratégico					Proyecto estratégico			
Perspectiva	Definición	Indicador (KPI)	Meta		Descripción	Responsable	Plazo	Presupuesto
			2019	2023				
Interna	Asegurar la eficiencia de los procesos en calidad y tiempo	Eficiencia global de equipos -OEE (%)	50	75	Actualización tecnológica de equipos y procesos	Gerente de planta	dic-20	\$ 13.000.000
		Lead time (día)	7	4				
		Desperdicio/recarga (%)	10	0,5				
		#recargas/turno	51	96				
Cliente	Garantizar productos confiables y acompañamiento técnico especializado	Empleados certificados (%)	25	100	Certificación SENA en competencias de personal	Gerente de planta	dic-23	\$ 0
		Procesos certificados (%)	50	100	Certificación en SG-SST	Gerente de planta	dic-20	\$ 2.500.000
		Satisfacción cliente (%)	95	98	Programa de encuestas de satisfacción durante y post venta	Gerente de planta	dic-19	\$ 500.000
		No conformidades (%)	10	1	Análisis estadístico y control de proceso	Gerente de planta	dic-19	\$ 1.000.000
Financiera	Aumentar participación en el mercado	Market share (%)	2	4	Campañas publicitarias en medios masivos	Gerente de planta	dic-19	\$ 20.000.000
					Creación del área de ventas de la compañía	Gerente de planta	dic-22	\$ 8.000.000
	Aumentar liquidez	Gastos operativos /flujo de caja neto (%)	92	82	Cumplimiento de los puntos planteados en el plan táctico	Gerente de planta	dic-23	\$ 0
<b>Total inversión</b>								<b>\$ 45.000.000</b>



## 8 Modelo financiero

De acuerdo al plan táctico presentado en la tabla 2, se requiere una inversión de COP \$45.000.000 para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para dicha inversión se solicitará un crédito con entidad bancaria a un plazo de 36 meses con una tasa de interés simulada del 17,46% EA. En la figura 7 se presenta la proyección financiera para los próximos cinco años incluyendo el crédito y la inversión a realizar. Según los resultados del análisis el retorno de la inversión sería en 3,48 años con una TIR > a la tasa de oportunidad actual del 14.6% (Corficolombiana, 2018)

Índice inflacionario	3,2%		Percepción impositiva					35,0%
	Años							
	CONCEPTO	2017	2018	1 2019	2 2020	3 2021	4 2022	5 2023
<b>INGRESO ANUAL ESTIMADO</b>	<b>\$ 175.479</b>	<b>\$ 163.550</b>	<b>\$ 181.121</b>	<b>\$ 198.692</b>	<b>\$ 251.405</b>	<b>\$ 304.117</b>	<b>\$ 339.259</b>	
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>								
Pago a Proveedores	\$ 14.703	\$ 11.549	\$ 15.003	\$ 15.003	\$ 26.159	\$ 26.159	\$ 20.581	
Compra de mercancía	\$ 73.219	\$ 85.456	\$ 92.037	\$ 98.617	\$ 118.359	\$ 138.100	\$ 151.261	
Gastos Operacionales	\$ 77.410	\$ 62.178	\$ 45.633	\$ 48.355	\$ 62.421	\$ 75.831	\$ 77.553	
Pago de nómina			\$ 35.553	\$ 36.798	\$ 48.967	\$ 61.943	\$ 64.111	
Pago comision venta			\$ 736	\$ 736	\$ 2.209	\$ 2.209	\$ 1.473	
Pago de Seguridad social			\$ 474	\$ 491	\$ 653	\$ 826	\$ 855	
Pago de servicios públicos			\$ 8.340	\$ 9.790	\$ 10.040	\$ 10.291	\$ 10.541	
Pago de mantenimiento			\$ 530	\$ 540	\$ 551	\$ 562	\$ 574	
Otros Egresos	\$ 756	\$ 166	\$ 15.350	\$ 15.792	\$ 16.249	\$ 16.720	\$ 17.208	
Pago de transporte			\$ 10.800	\$ 11.178	\$ 11.569	\$ 11.974	\$ 12.393	
Pago de alquiler			\$ 750	\$ 776	\$ 803	\$ 832	\$ 861	
Pago de publicidad			\$ 3.800	\$ 3.838	\$ 3.876	\$ 3.915	\$ 3.954	
Intereses Deudas Actuales	\$ 877	\$ 818	\$ 891		\$ 1.185	\$ 1.406	\$ 1.554	
Intereses Nueva Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.377	\$ 4.166	\$ 1.570	\$ -	
Pago de Impuestos	\$ 4.004	\$ 1.756	\$ 1.069	\$ 1.158	\$ 1.423	\$ 1.688	\$ 1.864	
Pago de Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 170.970</b>	<b>\$ 161.924</b>	<b>\$ 169.983</b>	<b>\$ 185.302</b>	<b>\$ 229.962</b>	<b>\$ 261.474</b>	<b>\$ 270.021</b>	
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>\$ 4.509</b>	<b>\$ 1.626</b>	<b>\$ 11.138</b>	<b>\$ 13.390</b>	<b>\$ 21.443</b>	<b>\$ 42.643</b>	<b>\$ 69.238</b>	
Menos: Depreciación del Capital			\$ 1.431	\$ 1.431	\$ 1.431	\$ 1.431	\$ 1.431	
<b>Ganancia sin retenciones</b>			<b>\$ 9.707</b>	<b>\$ 11.959</b>	<b>\$ 20.012</b>	<b>\$ 41.212</b>	<b>\$ 67.807</b>	
Menos: impuestos			\$ 3.397	\$ 4.186	\$ 7.004	\$ 14.424	\$ 23.732	
<b>GANANCIA NETA</b>			<b>\$ 6.310</b>	<b>\$ 7.773</b>	<b>\$ 13.008</b>	<b>\$ 26.788</b>	<b>\$ 44.074</b>	
Mas: depreciación del capital invertido			\$ 1.431	\$ 1.431	\$ 1.431	\$ 1.431	\$ 1.431	
<b>Menos: capital de inversión</b>			<b>\$ 45.000</b>					
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>			<b>-\$ 37.259</b>	<b>\$ 9.204</b>	<b>\$ 14.439</b>	<b>\$ 28.219</b>	<b>\$ 45.505</b>	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO			-\$ 37.259	-\$ 28.055	-\$ 13.616	\$ 14.602	\$ 60.108	

Figura 7. Análisis del periodo de retorno de inversión Sextinvalle.

**PERIODO DE PAYBACK**

TIR

ROI

VPN

**3,48 AÑO(s)**

**38,4%**

Tasa interna de Retorno

**14,0%**

Retorno Sobre inversión

**\$ 46.963**

## Conclusiones

La estrategia planteada en este documento es una oportunidad tanto para el crecimiento económico, como para el aumento de la participación del mercado de Sextinvalle, ya que permite alinear los procesos operativos con la visión de la organización. Además, propone definir nuevos nichos de mercado en los que los tiempos de pago sean menores permitiendo mayor flujo de caja para la compañía.

La liquidez es fundamental para un óptimo desempeño financiero y para la sostenibilidad de Sextinvalle, un aumento en la liquidez se puede obtener a través de dos vías: la primera al reducir gastos operacionales y la segunda al aumentar las ventas, por lo anterior, se hace necesaria la planeación estratégica para direccionar a la organización a tener mejores resultados financieros y cumplir con los objetivos.

El plan estratégico trazado en este documento propone re-plantear la propuesta de diferenciación actual por una que sea percibida en el mercado como reducción en tiempos de entrega y mayor confiabilidad frente a otros competidores. Adicionalmente, sugiere que cuanto más tecnificado se encuentren los procesos de recarga y mantenimiento de los extintores, mayor productividad y capacidad obtendría la empresa para dar respuesta a los incrementos esperados en el volumen de producción teniendo en cuenta una optimización de los costos operaciones.

### **Recomendaciones**

- Realizar la ejecución del plan estratégico propuesto para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la compañía en los próximos cinco años.
- Realizar seguimiento trimestral a los indicadores de control establecidos en el plan táctico, para analizar desviaciones, generar las acciones correctivas y de mejora que aporten a los objetivos estratégicos.
- Ejecutar una comunicación clara de las declaraciones misionales a todos los niveles de la empresa para sostener la cultura organizacional enfocada al servicio de los clientes.

## Bibliografía


- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de administración financiera* (14a ed., Vol. 2). CENGAGE Learning.
- CCCalí. (2019). *BALANCE ECONÓMICO Y DINÁMICA EMPRESARIAL EN*. Recuperado el 05 de 05 de 2019, de <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/01/Balance-Economico-y-Dinamica-Empresarial-en-la-Jurisdiccion-de-la-Camara-de-Comercio-de-Cali-en-2018.pdf>
- CCPalmira. (2019). *Anuario estadístico de Palmira*. Recuperado el 05 de 05 de 2019, de [https://fundacionprogresamos.org.co/anuarios\\_estadisticos/palmira/anuario\\_2018/asp.html](https://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2018/asp.html)
- Corficolombiana. (24 de Junio de 2018). *Rentabilidad del capital propio*. Recuperado el 04 de 05 de 2019, de sitio web de Corporación Financiera Colombiana S. A.: [https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874/180724+Informe+Rentabilidad+del+Capital+Propio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874](https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874/180724+Informe+Rentabilidad+del+Capital+Propio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874)
- Dinero. (27 de Septiembre de 2018). *Buscan prohibir el pago de facturas a más de 60 días para proteger pymes*. Recuperado el 25 de 01 de 2019, de sitio web de la revista económica Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/proyecto-para-sancionar-demoras-en-pago-de-facturas-a-proveedores/262624>
- Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. New York: Oxford University Press.
- Mintrabajo. (2018). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el 05 de 05 de 2019, de <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de negocios*. Barcelona: Deustos S.A. Ediciones.
- Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2015). *Administración estratégica*. México, D.F: McGraw Hill.

**Anexos**

*Anexo I: Modelo Canvas empresa Sextinvalle.*

Modelo Canvas		Empresa: SEXTINVALLE		
Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras empresas no competidoras.</li> <li>• Alianzas con empresas competidoras, en otros departamentos de Colombia para atender clientes regionales con compras centralizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización y capacitación en normatividades.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Mantenimiento y recarga de extintores.</li> <li>• Línea de ensamble eficiente.</li> <li>• Gestión de proveedores.</li> </ul>	<p>Brindamos confiabilidad en los bienes y servicios ofertados:</p> <p>Atención especializada y personalizada.</p> <p>Procesos tecnificados.</p> <p>Experiencia y conocimiento.</p> <p>Menores tiempos de entrega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones colaborativas, minimizando cargas laborales en cuanto a temas de seguridad.</li> <li>• Visitas programadas, según las necesidades de nuestros clientes.</li> <li>• Asistencias personalizadas.</li> <li>• Servicio postventa.</li> </ul>	<p>Personas jurídicas o naturales, cuyas políticas de seguridad en el trabajo se rigen por la ley, normatividades o filosofías de autocuidado.</p> <p>Sextinvalle genera sus esfuerzos de creación de valor a grandes, medianas, pequeñas y micro empresas del sector industrial, comercial y de servicios.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Conocimiento técnicos y de normatividades del sector industrial.</li> <li>• Reinversión en estructura, equipos y herramientas.</li> <li>• Transporte</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <p>Canales de distribución directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Punto de venta.</li> <li>• Televenta.</li> <li>• Red voz a voz.</li> <li>• Promoción y comunicación directa.</li> </ul> <p>Canales de distribución indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidores</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de materia prima y mercancía.</li> <li>• Costos de mano de obra (Salarios).</li> <li>• Los costos fijos: arriendo, servicios públicos, internet.</li> <li>• Los costos de actualización y capacitación en normatividades son altos (Actividades Clave).</li> <li>• Los costos de tecnificación del proceso de ensamble y de adquisición de nuevos equipos son altos. (Recursos Clave)</li> </ul>		<p><b>Vías de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Ingresos que se perciben son: 70% Oferta servicios y el 30% Oferta productos.</li> <li>• Los precios de venta son variables de acuerdo a las condiciones establecidas por cada relación comercial.</li> <li>• El valor que realmente pagan nuestros clientes es por la confiabilidad y calidad.</li> </ul>		

Anexo 2. Análisis del macro-entorno de la empresa Sextinvalle.

MACROENTORNO												
<b>POLÍTICO</b>		<b>Impacto</b>	<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>		<b>Impacto</b>		<b>PODER DEL CLIENTE</b>		<b>Impacto</b>	<b>SOCIAL</b>		<b>Impacto</b>
Políticas para la reducción en el plazo del pago de facturas de grandes empresas a emprendedores, micro y pequeños empresarios a menos de 60 días		O	Baja efectividad de productos sustitutos en el control y extinción de incendios		O		Alta poder de negociación de los clientes		A	Tendencia en algunos medios de comunicación (emisoras radiales) en mantener informado al oyente en normas		O
Políticas que pretenden sancionar con intereses a quienes se pasen del plazo de pago establecido		O					Centralización del proceso de compra en la capital del país lo que impide que las empresas locales entren en competencia		A	Mayor entendimiento y aplicación a los estándares de seguridad en las empresas y en el autocuidado de los trabajadores		O
Normas referentes a las obligaciones en materia de seguridad industrial y prevención de incendios		O					Cambio de método de negociación de licitaciones a subastas para poder obtener los contratos		A	Exigencia por parte de los trabajadores y personas del común a procedimientos seguros		O
<b>ECONÓMICO</b>		<b>Impacto</b>					Baja confiabilidad y experiencia en el mercado		O	<b>TECNOLÓGICO</b>		<b>Impacto</b>
Segmentos sensibles al precio		A					Ingreso de competidores informales que carecen de la infraestructura para ofrecer productos de calidad		A	Avances tecnológicos en la producción y recarga de extintores		O
En este mercado se utiliza la estrategia de precios bajos para competir		A	Variedad de proveedores y fácil acceso a cada uno de ellos (materias primas y servicios)		O	Preferencia de precios bajos frente a calidad		A	Altos costos en la actualización de maquinaria de mayor tecnología		A	
			<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>		<b>Impacto</b>	<b>NUEVOS COMPETIDORES</b>		<b>Impacto</b>	Baja oferta de tecnología local (Colombia)		A	

LEGAL	Impacto
Exigencia desde las normativas nacionales e internacionales en seguridad para la industria	O
Constante actualización e inclusión de nuevos requerimientos para garantizar la seguridad del trabajador	O
La normalización en seguridad industrial se expande cada vez a más sectores (comercial, doméstico, vehicular, industrial, etc.)	O

Impactos en el macroentorno

Oportunidad: O

Amenaza: A

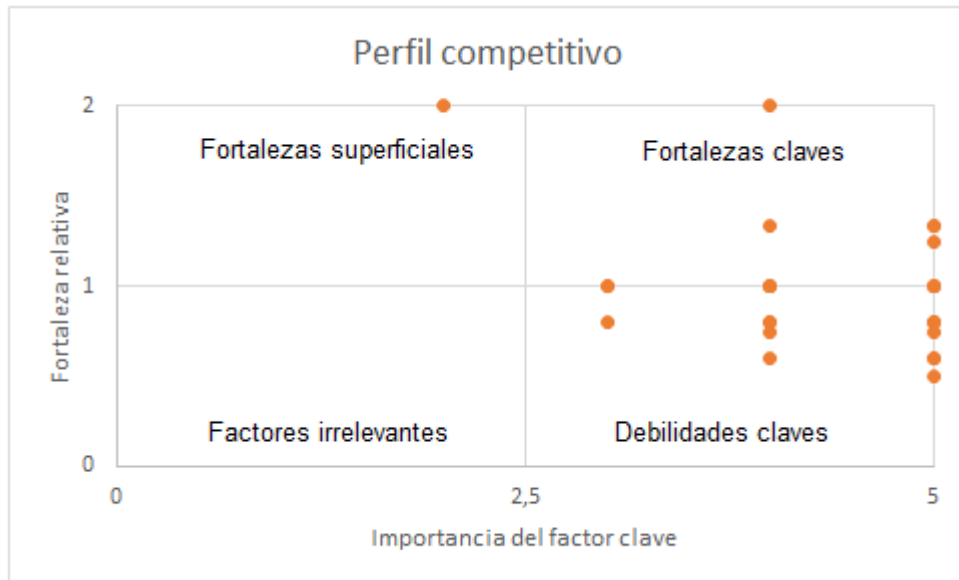
## Anexo 3. Información Financiera empresa Sextinvalle.

<b>INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>P&amp;G</b>				
Ventas	175.478.996	94.908.412	118.225.412	72.385.761
Crecimiento en Ventas	84,89%	-19,72%	63,33%	24,26%
Utilidad	5.386.075	3.490.903	2.147.941	1.580.744
Crecimiento en Utilidades	54,29%	62,52%	35,88%	-39,72%
Rentabilidad Bruta	49,9%	32,5%	46,9%	32,6%
Rentabilidad Operativa	5,8%	6,2%	4,5%	7,2%
Rentabilidad Neta	3,1%	3,7%	1,8%	2,2%
Ebitda	15.312.373	11.043.130	10.514.485	10.391.581
Margen Ebitda	8,73%	11,64%	8,89%	14,36%
<b>BALANCE</b>				
Activos	92.826.037	110.818.312	128.453.503	113.932.028
Crecimiento en Activos	-16,24%	-13,73%	12,75%	8,42%
Rentabilidad sobre Activos ROA	5,80%	3,15%	1,67%	1,39%
Patrimonio	30.735.281	59.492.095	66.206.747	62.820.145
Crecimiento del Patrimonio	-48,34%	-10,14%	5,39%	
Rentabilidad sobre Patrimonio ROE	17,52%	5,87%	3,24%	2,52%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
Endeudamiento	66,89%	46,32%	48,46%	44,86%
<b>LIQUIDEZ</b>				
Razón Corriente	1,37	2,01	1,94	2,09
Prueba Acida	0,68	1,28	1,39	1,40
Ciclo Conversión Efectivo - CCE	188,27			

Datos obtenidos de la información financiera de Sextinvalle para los periodos 201, 2015, 2016, 2017 y 2018



## Anexo 4. Perfil competitivo



Ítem	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio.	Importancia o relevancia del sector (1-5)	Fortaleza relativa
1	Grandes empresas	5	0,6
2	Pymes	4	1,0
3	Personas naturales	2	2,0
4	Asistencia personalizada	5	1,3
5	Relaciones colaborativas	5	1,3
5	Servicio postventa	5	1,3
6	Punto de venta	5	0,6
7	Televenta	4	0,8
8	Voz a voz	4	0,6
9	Redes de comunicación	4	2,0
10	Contribuir al cumplimiento de normas, brindando confiabilidad, calidad y atención personalizada	5	1,3
11	Actualización y capacitación	5	1,0
12	Servicio al cliente	5	1,0
13	Mantenimiento y recarga de extintores	5	1,0

(Continuación).

Ítem	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio.	Importancia o relevancia del sector (1-5)	Fortaleza relativa
14	Gestión de proveedores	5	0,5
15	Personal capacitado	4	1,0
16	Conocimiento técnico y en normatividad	5	0,8
17	Reinversión en equipos y herramientas	3	0,8
18	Transporte	5	0,8
19	Proveedores	5	0,8
20	Alianzas con empresas no competidoras	3	1,0
21	Alianzas con empresas competidoras de otras regiones	4	1,0
22	Costos de Nomina	4	0,8
23	Costos fijos	4	0,8
24	Costos de materia prima y mercancía	4	1,0
25	Costos de tecnificación de procesos	3	0,7
26	Costos de actualización y capacitación	4	1,3
27	Servicios	5	1,0
28	Productos	5	0,8