

Desarrollo de un plan estratégico para la empresa Smart Seal S.A.S

Lina Zuluaga Salazar

Larry Roger Sandoval Torres

Trabajo de grado para optar por el título de:

Magister en Administración

Director del trabajo de Grado:

Alejandro Acosta

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, junio, 2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
1. Introducción	6
2. Descripción de la organización.....	7
3. Diagnóstico del modelo de negocio	8
3.1 Propuesta de valor	8
3.2 Recursos clave.....	9
3.3 Segmento de clientes.....	9
3.4 Relación con los clientes	10
3.5 Canales	11
3.6 Socios clave.....	12
3.7 Actividades clave.....	12
3.8 Fuente de ingresos y estructura de costos.....	13
4. Análisis externo.....	14
4.1 Análisis PESTAL	14
4.2 Oportunidades.....	15
4.3 Amenazas	18
4.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	18

5. Análisis Interno	20
5.1 Análisis de recursos y competencias claves	21
5.2 Análisis financiero.....	23
6. Análisis situacional	26
7. Análisis de misión y visión	29
7.1 Misión.....	29
7.2 Visión	30
8. Objetivos Estratégicos (BSC)	30
9. Plan Táctico.....	32
10. Conclusiones y recomendaciones	36
11. Bibliografía	39
Anexos.....	40

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA Smart Seal.....	28
Tabla 2. Plan Táctico Smart Seal 2021-2023.....	34

Resumen

A continuación, se presenta el desarrollo del plan estratégico de Smart Seal, empresa dedicada a la comercialización, producción y reparación de sistemas de sellado. El objetivo de este proyecto es poder darle un rumbo orientado y sostenible a Smart Seal, diferente a la realidad de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, que esperan diariamente un flujo de ingresos para mantener la operación.

Por esta razón se estructuró el plan estratégico de la compañía, para recuperar el verdadero significado de la planeación, optimizando la operación diaria y vislumbrando el mejor horizonte de Smart Seal. Para lograrlo se encontró la verdadera propuesta de valor, que sumado a un análisis interno y externo de la compañía, permitió la identificación de la nueva misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

Con este plan táctico se espera que a 2023, la empresa pueda generar y entregar el máximo valor a todos sus grupos de interés.

Palabras Clave

Plan estratégico, sistemas de sellado, planeación, propuesta de valor, plan táctico, grupos de interés.

Abstract

Next, the development of the strategic plan of Smart Seal, a company dedicated to the marketing, production and repair of sealing systems, is presented. The secondary objective of this project is to be able to give Smart Seal an oriented and sustainable course, different from the reality of the majority of small and medium-sized companies in Colombia, which expect a daily flow of income to maintain the operation.

For this reason, the company's strategic plan was structured to recover the true meaning of planning, optimizing daily operations and envisioning the best Smart Seal horizon. To achieve this, the true value proposition was found, which added to an internal and external analysis of the company, allowed the identification of the new mission, vision and strategic objectives of the company.

With this tactical plan, made up of initiatives, objectives and strategic indicators, it is expected that by 2023, the company will be able to generate and deliver maximum value to all its stakeholders.

Keywords

Strategic plan, sealing systems, planning, value proposition, tactical plan, stakeholders.

1. Introducción

Smart Seal S.A.S. es una empresa dedicada principalmente a la comercialización, producción y reparación de sellos mecánicos. En sus cortos años de operación ha ganado reconocimiento gracias a la experiencia comercial de su fundador, con la que ha conseguido mantener la operación normal de la empresa, sin embargo, en los últimos dos años las ventas se han ido estabilizando y los costos han seguido su crecimiento orgánico, razón que viene desmejorando sustancialmente los márgenes de rentabilidad de la compañía.

Nada de esto estaría pasando, si se hubiera detectado en el pasado esta situación, por lo tanto, en su momento se hubieran tomado acciones para mitigar el problema y otras para contribuir al crecimiento de la compañía. Ahora además de corregir lo que se dejó de hacer, hay que decidir para mejorar el futuro de la compañía.

Por esta razón, el desarrollo de un plan estratégico es vital para la sostenibilidad de Smart Seal, Porque teniendo claro la razón de ser de la compañía, identificando el verdadero valor que le entregan a sus clientes y conociendo las expectativas a largo plazo de su fundador, se puede trazar el camino (Plan Táctico) que debe seguir la compañía para tener un mejor futuro.

A continuación, se presenta el desarrollo del Plan Táctico para Smart Seal.

2. Descripción de la organización

Smart Seal S.A.S. es una empresa del Valle del Cauca con 7 años de trayectoria, especializada en ofrecer soluciones de sellado a cualquier tipo de equipo rotativo como bombas, agitadores, mezcladores, reactores, transportadores, juntas rotativas, entre otros. Inició operaciones en mayo de 2013, cuando su fundador y Gerente Edward Sandoval, después de una amplia trayectoria en diferentes empresas del mismo sector, decidió iniciar con su propio negocio, pues había identificado oportunidades de mercado desatendido y de clientes insatisfechos por el nivel de servicio prestado, adicionalmente conocía el modelo de negocio y sabía cuál era su rentabilidad.

En su primer año de operación empezó abrir mercado sin tener un local comercial. En ese entonces solo contaba con dos empleados y un torno manual para hacer pequeñas reparaciones de sellos mecánicos. Con el tiempo la empresa empezó a ser reconocida por los productos y servicios que ofrece y por la confianza de los clientes con el Fundador. Hoy en día atiende alrededor de 150 clientes nacionales cubriendo las zonas Sur Occidente, Eje Cafetero, Centro Oriente y la Costa Atlántica. La empresa se encuentra ubicada en el Barrio Bretaña de Cali, en un local comercial de 240 metros cuadrados, cuenta con un taller de servicio (torno convencional, torno CNC y fresadora, entre otros) y con un capital humano compuesto por ocho personas directas y seis indirectas.

3. Diagnóstico del modelo de negocio

El modelo CANVAS es una herramienta que permite analizar cómo y a través de qué métodos la empresa genera sus ingresos incluyendo factores internos y externos a ella. Debido a que Smart Seal no contaba con un modelo definido, se usó esta herramienta (ver Anexo 1) identificando la estrategia actual en el marco de las principales áreas que cubren un negocio: clientes, infraestructura, producto y/o servicio y viabilidad económica. Todo esto teniendo en cuenta su factor diferenciador en donde la propuesta de valor se transforma en parte fundamental para el progreso de la empresa.

3.1 Propuesta de valor

Smart Seal centra su propuesta de valor en el *servicio*. Si bien, ofrece productos de alta calidad con precios competitivos, lo que lo hace potencializar su estrategia es ofrecer un servicio especializado soportado en la experiencia y conocimiento de la Compañía, brindando un acompañamiento completo al cliente, desde la identificación de la solución de sellado más adecuada, hasta la instalación y seguimiento; con el fin de garantizar su adecuado funcionamiento y proporcionar, realmente, un valor para la operación del cliente. En esta industria ha ingresado una serie de empresas con alto reconocimiento en el mercado. Sin embargo, ninguna se ha destacado por su nivel de servicio y atención personalizada, lo cual convierte este factor en una de sus ventajas competitivas más importantes.

3.2 Recursos clave

La empresa cuenta con un espacio adecuado en donde integra su taller de servicios con las oficinas administrativas, esto facilita a la gerencia control y seguimiento de sus operaciones diarias. Así mismo, tiene equipos industriales y herramientas en óptimas condiciones que garantizan calidad en sus productos. Disponen de software contable y de operaciones manteniéndolos informados de todos los procesos generados por su actividad.

Como parte fundamental de su servicio cuentan con asesores comerciales experimentados, operarios expertos en centros de mecanizado, máquinas y herramientas convencionales, de la misma forma tienen almacenista para llevar control de su inventario, planeador de operaciones y personal administrativo. Desde el punto de vista económico, es importante gestionar el capital de trabajo para mantener la circulación del flujo de efectivo y cumplir con las diferentes obligaciones oportunamente.

3.3 Segmento de clientes

Los clientes de Smart Seal son plantas industriales distribuidas en gran parte del territorio nacional (sur occidente, Eje Cafetero, centro oriente y la Costa Atlántica). Los principales sectores o industrias atendidas son de Alimentos & Bebidas, Ingenios Azucareros, Petroquímica, Papelera, Acueducto y Alcantarillado, Generación de Energía, Farmacéutica, Minera, y de Petróleo & Gas, entre otros. La empresa cuenta con más de 150 clientes y sigue ampliando su cobertura en Colombia, éstos, a su vez se clasifican según el producto o servicio que demanden de la siguiente forma:

- Componentes Importados: OEM y Estándar
- Fabricaciones: Sellos tipo cartucho, componentes especiales, Protección de Rodamientos (Smart LAB), sistemas auxiliares (Smart POT)
- Reparaciones: cartucho, componentes especiales, componentes y reparación bombas.

Entre los más importantes se encuentran: Alpina, Cartón de Colombia, Postobón, Bioenergy, Bavaria, Colombina, Harinera del Valle, Ingenio Providencia/Manuelita/La Cabaña/Riopaila, Sucroal y Team Foods, entre otros.

3.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes tiene un fuerte impacto para la empresa debido a que su propuesta de valor se centra en el servicio. El contacto que tiene con ellos debe ser sólido y duradero. Es por esto que Smart Seal basa su estrategia de relacionamiento con una atención personalizada y especializada. Se encarga de estudiar al detalle las necesidades que presentan para ofrecer soluciones específicas. No sólo vende su producto, sino que además brinda un acompañamiento durante y después de todo el proceso, identificando beneficios adicionales que el cliente en un primer momento no puede percibir. De esta manera la empresa ha logrado ganarse su confianza pasando de una relación transaccional a una relación que perdura en el tiempo.

Según un artículo publicado en la página Entrepreneur: “Mantener a tus consumidores felices puede resultar la forma más efectiva de captar nuevos clientes, lo que se conoce

como un efecto positivo de la economía del ‘promotor’, ya que éstos al sentirse valorados y cuidados no dudarán en recomendar tu marca” (Zendesk, 2018). De esta manera, tener un enfoque orientado al cliente no sólo permite generar lealtad sino también un crecimiento de su empresa apalancado en la publicidad positiva de sus consumidores.

3.5 Canales

Smart Seal cuenta con dos alternativas de distribución: la primera es la distribución directa de los sellos por el asesor comercial de la zona. Con esta opción se brinda el servicio de instalación en algunos casos para asegurar el correcto funcionamiento del equipo y brindar la garantía posventa. El asesor analiza la necesidad del cliente y ofrece las alternativas que más se ajusten a su requerimiento. Si es necesario, se personaliza el producto o servicio de acuerdo con el equipo que se esté revisando sin ser invasivo o afectar su funcionalidad, ofreciendo siempre productos de alta calidad y asegurando una solución efectiva.

La segunda alternativa, es una distribución indirecta a través de los fabricantes de equipos rotativos, en la cual, el sello mecánico se convierte en un componente. En este caso hay una oportunidad de reventa directa al conocer el cliente que va a comprar el equipo.

3.6 Socios clave

Los socios en una compañía son un factor indispensable para la operación de sus actividades. No sólo porque aportan conocimiento desde su experiencia, sino porque tener una buena relación hace que a su vez la empresa opere eficientemente, mejorando su desempeño y productividad.

Smart Seal cuenta con los siguientes aliados estratégicos:

- Proveedores de sellos mecánicos
- Proveedores de componentes
- Empresas de transporte aéreo y terrestre
- Entidades financieras

3.7 Actividades clave

Respecto a las actividades que han aportado valor para el crecimiento de la compañía se encuentran:

- Asesoría personalizada: Destaca el acompañamiento en selección e instalación de sellos mecánicos, seminarios realizados para conocimiento y capacitación de producto y seguimiento a los productos vendidos revisando los tiempos en los cuales podrían presentar mantenimiento o cambio.
- Importaciones de productos: Tienen una participación significativa en las ventas totales representado en el 35%.

- Planeación de operaciones de producción y reparaciones: Indispensable para brindar un servicio confiable y eficiente al cliente, buscando mejorar la productividad mediante turnos operativos que permitan aumentar la producción.
- Almacenamiento/bodegaje: Optimizando el control de inventarios estableciendo puntos de reorden para tener disponibles los productos de alta rotación.
- Materia prima: Como actividad principal se encuentra la negociación de acuerdos comerciales con proveedores respecto a compras al por mayor, formas de pago y acuerdos en unidades de compra.
- Distribución y entrega: Con políticas de entrega de producto a los clientes, manejando un tiempo/costo eficiente para la operación.

3.8 Fuente de ingresos y estructura de costos

La fuente de ingresos de la compañía se genera a partir del recaudo de los siguientes productos y servicios:

- Componentes Importados (36% del total de ingresos operacionales)
- Fabricaciones (43% del total de ingresos operacionales)
- Reparaciones (21% del total de ingresos operacionales)

Por otra parte, de la estructura de costos el 80% corresponden a costos de productos importados (36%), gastos de personal (24%), servicios tercerizados (8%) y gastos financieros e impuestos (12%). El 20% restante son los gastos de administración y ventas que soportan la operación normal del negocio (ver Anexo 2).

4. Análisis externo

Conocer a profundidad el entorno en el que opera la empresa crea valor de manera significativa, pues la información que podemos extraer de este análisis guía a la empresa para crear estrategias encaminadas a mejorar su rendimiento basados en la identificación de oportunidades y amenazas, que si bien muchas de ellas pueden no estar bajo su control, tenerlas claras ayuda a tomar acciones mucho más eficaces.

Para realizar este análisis en Smart Seal, se contó con el apoyo del gerente quien tiene el conocimiento de cómo opera esta industria y qué factores influyen en su operación.

4.1 Análisis PESTAL

Para tener un marco de visión mucho más amplio de la industria se decidió implementar el análisis de PESTAL. Esta herramienta describe los factores en el entorno macro de una compañía que tienen un impacto importante dentro de ella. Se pueden identificar seis componentes estratégicos principales: político, económico, social tecnológico, ambiental y legal, éstos, permiten identificar todos aquellos elementos, externos a la empresa, que constituyen una oportunidad o una amenaza para el desempeño y evolución de la misma (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Dentro del estudio realizado es importante analizar la viabilidad resultante de las oportunidades que se logran identificar en el mercado. Con este elemento se puede determinar qué tan cerca o lejos está la empresa de lograr aprovechar dicha oportunidad.

Así mismo, identificar qué tan vulnerable se es con una amenaza, permite tomar consciencia de las acciones que se pueden implementar a mediano o largo plazo para contrarrestar o disminuir dicho factor. Bajo este estudio, se detallan a continuación las oportunidades y amenazas encontradas en Smart Seal.

4.2 Oportunidades

Se identificaron que las perspectivas que tienen mayor impacto en la empresa son: el entorno político, económico, social y tecnológico.

- Entorno político: En este contexto se lograron evidenciar varias oportunidades que la empresa puede aprovechar para mejorar su eficiencia operacional. En primer lugar, se dio a conocer un proyecto de ley que establece que los pagos realizados a las pequeñas y medianas empresas deben ser rápidos, con un plazo máximo de 30 días.

De acuerdo con un artículo publicado en el periódico Portafolio, lo que se busca con esta iniciativa es dar un respiro a las pequeñas y medianas empresas que sirven como proveedores (2019). Este beneficio sería de suma importancia para Smart Seal debido a que actualmente cuenta con una cartera aproximada a 120 días, desmejorando significativamente su flujo de caja.

El flujo de caja también se ha visto afectado por la situación que se está viviendo a nivel mundial a causa de los efectos causados por el COVID-19. Sin embargo, para mitigar un poco las consecuencias que se están presentando, el gobierno de Colombia lanzó para este año nuevas líneas de crédito y otorgó periodos de gracia para PYMES con el objetivo de contrarrestar un poco la situación financiera del sector (Presidencia de la República, 2020),

de esta forma, se establece como una oportunidad importante para la compañía ayudando a mejorar su liquidez.

- Entorno económico: Para la empresa es importante continuar con un crecimiento sostenible y a largo plazo, es por esto, que una de las oportunidades que se lograron identificar en el mercado, es el potencial de expansión que tiene en diferentes áreas geográficas del país en las cuales aún no tiene participación. Como estrategia de desarrollo es indispensable el incremento de las ventas en sus diversos productos, razón por la cual llegar a estas zonas es fundamental para el negocio. Todo esto debe estar orientado hacia la creación de valor y de aprovechar en estas nuevas zonas geográficas su ventaja competitiva: *El servicio*.

- Entorno Social: Una vez se ha establecido la dirección de crecimiento en ventas con la cobertura en nuevas zonas geográficas, se hace necesario un recurso clave: los empleados. Es así como Smart Seal acompañada de su táctica de desarrollo, tiene la oportunidad de generar empleo para abarcar las regiones en las que la empresa desea implementar su estrategia de ventas. Para esto es indispensable seleccionar asesores adecuados, que además de tener el conocimiento en los productos y el mercado, tengan la habilidad de llegar al cliente con la propuesta de valor que se ha definido.

El producto, precio y calidad es importante para cerrar la venta, pero el acompañamiento y la asesoría que se le binde al cliente es fundamental para generar valor y lealtad.

- Entorno tecnológico: Según un artículo publicado por la revista Forbes (2016): “Para los líderes de negocios, la información es poder. Puede ayudar a tomar mejores, rápidas y más inteligentes decisiones, que mejoran el rendimiento del negocio y gestionan

el riesgo. Las tecnologías digitales están cambiando radicalmente la forma en que los consumidores interactúan con las empresas”.

En este sentido, se encontró una oportunidad relevante en el sistema que tiene la empresa para el relacionamiento con los clientes, debido a que aún no cuenta con un desarrollo eficiente para realizar un buen seguimiento. Como lo indica el artículo, toda esta información es de vital importancia para tomar mejores decisiones y gestionar todas las interacciones que se tienen con los consumidores.

La implementación de esta herramienta proporciona a la empresa un conocimiento más profundo del cliente permitiendo plantear estrategias enfocadas a sus necesidades y en muchos casos anticiparse a sus requerimientos. Para Smart Seal sería un gran aporte ya que no cuenta con un sistema que le permita ver reflejado la cartera de sus clientes, fechas de vencimiento de facturas, pronósticos de compra, rotación, su antigüedad, sus preferencias y un sin número de factores que con un histórico detallado podrían generar más oportunidades de venta.

Sumado a esto, tener en la empresa maquinaria de última generación también contribuiría a potencializar sus ventas, permitiéndoles ampliar sus áreas especializadas y abarcando un ámbito de tecnología más avanzado en investigación y desarrollo. De esta forma, podría ampliar su capacidad y eficiencia operativa llevando la atención y el servicio a un nivel superior.

4.3 Amenazas

Dentro de las amenazas que se lograron identificar en la industria se resaltan dos de mayor relevancia: Parálisis económica mundial y exposición al riesgo cambiario. En primer lugar, la economía actualmente atraviesa por una situación que tiene a muchos sectores a la expectativa de una posible recesión global, todo esto a causa del virus COVID-19.

Se han establecido una serie de desafíos para las empresas que buscan la forma de mitigar un poco los efectos causados por esta pandemia y se ha buscado alternativas que permitan no cerrar la operación del todo. Sin embargo, reactivar el crecimiento ha sido tarea compleja.

Por otro lado, la exposición al riesgo cambiario es una amenaza que se hace más evidente debido a la situación actual del mercado. La mayor parte de los productos que comercializa esta industria son importados, produciendo mayor riesgo y afectando significativamente la planeación financiera que se tenía prevista en el año.

4.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este análisis permite desarrollar una estrategia efectiva basados en la identificación de 5 factores fundamentales para la empresa. Es indispensable para esto tener una formulación de estrategia competitiva que relacione a la empresa con su medio ambiente (Porter, 1982). Esto, debido a que la empresa no actúa en un entorno individual, sino que en él influyen diversos actores que afectan directamente a la organización.

De acuerdo con este análisis, se identificó que para Smart Seal las perspectivas de productos sustitutos, entrada de nuevos competidores y poder de negociación con proveedores pueden llegar a convertirse en obstáculo para la actuación de la empresa. A continuación, se explica el detalle de cómo afecta cada factor:

- **Productos sustitutos:** La empresa es altamente vulnerable en este aspecto debido a la entrada de nuevos productos chinos. Esto, causa que los precios de los productos lleguen a un precio por debajo de lo que se comercializa en el mercado afectando no sólo la empresa sino la industria en general. Sin embargo, plantear estrategias orientadas en el servicio y la calidad del producto puede contrarrestar esta amenaza pues enfocar al cliente en factores más relevantes que pueden generar mayor lealtad en el tiempo.
- **Entrada de nuevos competidores:** En este sector, la entrada de grandes competidores es un factor que se debe tener en cuenta al momento de llevar a cabo el planteamiento del modelo competitivo de la empresa. Existe un grado de vulnerabilidad alto debido a que estas empresas pueden acaparar gran parte del mercado, gracias a que su músculo financiero es mucho más amplio, permitiéndoles realizar grandes inversiones en cuanto a publicidad o importantes necesidades de capital.
- **Poder de negociación con proveedores:** Se presenta como amenaza en el sentido que hay una mayor capacidad de negociación de multinacionales por manejar volúmenes más grandes de mercancía, de esta forma, les es más fácil establecer precios diferenciales que a mediano y largo plazo pueden representar diferencias importantes en el mercado ofreciendo sus productos a un precio muy competitivo.

5. Análisis Interno

En el desarrollo del plan estratégico es necesario realizar un análisis interno de la compañía para detectar las fortalezas y debilidades que se tienen frente a los principales competidores, luego, clasificarlas en estratégicas y funcionales para permitir dirigir los esfuerzos en las actividades clave, ya sea para optimizarlas o mejorarlas.

En el análisis comparativo de capacidades y recursos claves con la competencia (ver Anexo 3), se pudo evidenciar que Smart Seal tiene un 7% de competitividad, mientras que 2 competidores obtuvieron 0% y el otro obtuvo un indicador negativo de -7%. Estos resultados reflejan que Smart Seal tiene ventajas competitivas frente a los demás, y que sus fortalezas son mayores a sus debilidades.

Como resumen de este análisis comparativo las diferencias radican en las siguientes perspectivas del CANVAS:

- En la propuesta de valor, principalmente por el servicio especializado y personalizado que para las otras empresas es menos relevante.
- En el segmento de clientes, por ofrecer además de sellos mecánicos, servicios especializados de fabricación y reparaciones.
- En recursos claves, por contar con asesores comerciales experimentados, con un taller de servicio eficiente y personal operativo experto en centros de mecanizado.
- En socios claves, por contar con una variedad de proveedores internacionales al no tener exclusividad con ninguno de ellos.

- En costos, por contar con una gama de proveedores que permite a la empresa seleccionar la mejor solución para el cliente y la más rentable, adicionalmente por tener un taller de servicio.

5.1 Análisis de recursos y competencias claves

En la identificación de los recursos y competencias claves, se pudo identificar claramente las fortalezas y debilidades estratégicas de la compañía. La caracterización de estas actividades permitirá a la administración centrar sus esfuerzos en las tareas que agregan más valor a la empresa. Dentro de las actividades claves se encuentran las siguientes:

Fortalezas Estratégicas

- Como se ha mencionado anteriormente el servicio personalizado y especializado es la mayor fortaleza de Smart Seal, soportado en gran parte por la experiencia del fundador. Este acompañamiento se basa en un seguimiento al cliente desde que especifica su necesidad hasta la puesta en marcha del producto seleccionado.
- El manejo de las importaciones es otro factor importante pues Smart Seal en el momento de solicitar un producto tiene diferentes opciones de proveedores, algo que la competencia no puede hacer porque comercializan marcas exclusivas. Esto genera una ventaja competitiva en costos al conseguir mejores opciones a bajos precios. Adicionalmente hay una oportunidad en este punto porque varias marcas de las que se

comercializan no tienen distribuidores autorizados en Colombia, ya hay conversaciones para que Smart Seal los represente.

- Los costos operacionales también son una fortaleza de la compañía, principalmente por contar con un taller de servicio bien equipado y con personal capacitado que permite una operación efectiva en el tema de fabricaciones y reparaciones, la competencia por lo general terceriza este tipo de procesos siendo estos más costosos.
- La fabricación de sellos especializados es otra fortaleza importante de Smart Seal, al diseñar productos que se adaptan mejor a los equipos, obteniendo mejores rendimientos y generando ahorros en costos para el cliente.
- En la distribución hay una ventaja y es que el mismo asesor comercial la mayoría de las veces es el que entrega y en algunas ocasiones instala el producto, esto puede parecer improductivo, pero está alineado con la propuesta de valor de querer brindar un servicio personalizado. Al final esto genera satisfacción y confianza en el cliente, logrando su fidelización.

Debilidades Estratégicas:

- La falta de liquidez es un tema muy importante y quizás un problema común para todas las pymes en Colombia, cuando se le vende a empresas grandes hay que adaptarse a las políticas de pago, que en promedio es de 90 días. Pero conociendo esta problemática la empresa actualmente tiene que mejorar la gestión del capital de trabajo, optimizar el flujo de caja y tomar las decisiones adecuadas para no entrar en periodos de crisis, o porque no en ley de insolvencia.

- Siguiendo el camino del punto anterior al no tener una buena liquidez, se desmejora la atraktividad con las entidades financieras y se limita el acceso a la deuda. Esto al final estanca el crecimiento de la empresa, afectando directamente el flujo de caja y poniendo en riesgo la sostenibilidad de la empresa por posibles incumplimientos.
- No hay una plataforma de CRM, y es muy necesaria para mejorar la gestión de clientes, conocer los comportamientos de compra, plazos de pago, rotación de referencias, entre otros, ayudarán a la compañía a conocer en detalle al cliente y con esta información poder focalizar estrategias que mejoren la rentabilidad y liquidez de la compañía. Es estratégica porque en este momento va en contravía de la propuesta de valor.
- Siguiendo la propuesta de valor, a pesar de que el gerente de la empresa es el que tiene todo el conocimiento, falta generar espacios de aprendizaje, donde además de capacitar el personal comercial, también se realicen seminarios con los clientes para que conozcan todas las bondades de los productos.

5.2 Análisis financiero

Estados Financieros Smart Seal Años 2017, 2018 y 2019

Revisando los estados financieros de Smart Seal de los últimos 3 años (Ver Anexo 4), se puede observar que tuvo un crecimiento continuo en ventas en los años 2017 y 2018, aumentando aproximadamente 30% en cada año. En 2019 se empieza a evidenciar la falta de un plan estratégico en la compañía, pues las ventas disminuyeron 3.4% respecto el año

anterior, y es algo que si se hubiera pronosticado a tiempo se hubieran tomado acciones en el momento, y hoy se estaría hablando de una tasa de crecimiento favorable.

A pesar de la disminución en ventas la compañía ha realizado una buena labor en la administración de sus costos, manteniendo el margen bruto en un promedio del 63%. Por otra parte, los gastos de administración y ventas disminuyeron en 2019 un 7% respecto el año inmediatamente anterior. La empresa alcanzó a tomar acciones por la caída en ventas y logró poner en marcha un plan de ahorros que se ajustara al nivel de operación requerido, de esta forma, se pudo mejorar el margen operativo pasando de un 14% en 2018 a un 16% en 2019.

La mejora constante de los márgenes operativos se debe en parte a las inversiones que ha realizado la compañía en los últimos 2 años, adquiriendo maquinaria para el taller de servicio que han generado una mayor eficiencia, mejorando los tiempos de respuesta de las solicitudes de clientes. Estas inversiones han aumentado a su vez el nivel de endeudamiento y por ende los gastos financieros como se observa en el rubro de otros egresos no operacionales. Como resultado final se ve una leve disminución del margen neto pasando del 6% en 2018 al 5% en 2019.

Indicadores Financieros Smart Seal Año 2019

Para analizar los indicadores de rentabilidad es necesario tener un referente, en este caso se seleccionaron los indicadores financieros del subsector “Maquinaria y Equipos Especializados” que hacen parte del sector comercio al por mayor (Ver Anexo 5).

En las razones de rentabilidad la compañía presenta mejores indicadores que el sector. El EBITDA refleja la eficiencia operativa de la empresa, que ha estado soportada en productos y servicios rentables, adicionalmente la estructura comercial, operativa y administrativa es la adecuada para el tamaño de la compañía, por esta razón el indicador es casi 3 veces la media del sector. Esto hace que la empresa sea más atractiva para posibles inversionistas o aliados estratégicos.

Un EBITDA del 16.4% hace que la utilidad neta al final del periodo sea mejor de lo esperado, logrando un margen neto del 4.9% Vs. 2.5% del sector. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la utilidad se reduce en gran proporción por el gasto financiero que representa un 9% de los ingresos. Siguiendo con el análisis se puede ver que la rentabilidad de la empresa (ROA) es del 6.6% y la rentabilidad del inversionista (ROE) es del 15.5%, ambas cifras muy por encima del sector que validan de nuevo el manejo adecuado de los recursos.

En las razones de liquidez, la empresa presenta mejores indicadores que el sector, lo que indica que la empresa tiene solidez financiera para cumplir con los compromisos de corto plazo. Por otra parte el diferencial entre los indicadores de liquidez y prueba ácida del sector es de 0.5 veces, este mismo delta se presenta en la empresa, lo que indica que el nivel de inventarios que maneja Smart Seal es el adecuado para este tipo de negocios y no pone en riesgo la solvencia financiera de la empresa.

En las razones de apalancamiento, el índice de endeudamiento de 58% refleja que la compañía tiene todavía oportunidades para acceder a recursos financieros, pues en el sector manejan endeudamientos del 64%. En este momento la empresa requiere de una ampliación de sus cupos de crédito para mejorar la financiación de su operación en una primera

instancia, después necesitará acceso a nuevos créditos o capital privado para aumentar el tamaño de la compañía. La cobertura de intereses ratifica que la generación interna de la compañía es suficiente para cubrir los gastos de intereses y podrían aumentarse en cualquier momento si se requiere pues el indicador de cobertura es mayor al del sector. Finalmente, en las razones de actividad y enfocados en las variables del capital de trabajo, se observa que el ciclo de efectivo de Smart Seal es mucho más lento que el del sector, pues se demora 187 días en promedio para convertir el inventario comprado en efectivo, mientras que el sector lo hace en 98 días en promedio.

La diferencia del ciclo de efectivo radica en la gestión de inventarios pues Smart Seal dentro de sus estrategias de ventas cada vez que un cliente le pide un producto, se compran 2 o X unidades pensando en una reventa al mismo cliente y para tener ahorros en costos unitarios por compras de mayor volumen, en las estadísticas de la empresa se ha encontrado que en promedio el stock de productos dura entre 3 y 6 meses en el almacén. Cabe indicar que esta estrategia busca también reducir los tiempos de respuesta, pues una empresa podría parar su operación al no tener el repuesto de forma oportuna.

6. Análisis situacional

Una vez realizado el análisis externo e interno de la compañía la mejor forma de consolidar la información es en una matriz DOFA. Este modelo se implementó para Smart Seal y del análisis realizado, se identificaron unos factores de los cuales se pueden generar iniciativas estratégicas que contribuyan a aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y disminuir los riesgos frente a posibles amenazas, por otra parte permitirá identificar y

potenciar las fortalezas de la compañía, con el fin de aumentar la generación de valor en los grupos de interés y disminuir el impacto negativo de sus debilidades.

Tabla 1. *Matriz DOFA Smart Seal*

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS - MATRIZ DOFA AMPLIADA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Oportunidades claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ley que obliga a clientes a pagar en 30 días a Pymes * Subsidios o capital para Pymes * Cobertura en nuevas áreas geográficas * Existencia de maquinaria de última generación 	<p>Amenazas claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Parálisis económica mundial * Entrada de nuevos productos chinos * Entrada de grandes competidores * Mayor capacidad de negociación de multinacionales por manejar volúmenes más grandes
FORTALEZAS	<p>Fortalezas claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Servicio especializado y personalizado (proyectos especiales) * Flexibilidad en la negociación con proveedores. * Distribución directa del asesor comercial. * Experiencia y conocimiento de los productos y el mercado 	<p>Iniciativas FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alcanzar una cobertura geográfica mayor a la que se tiene actualmente con asesores experimentados en el producto, que viajen a esas zonas donde aún no se tiene alcance. * Tener alcance a la maquinaria de última generación para llegar a más clientes que requieran proyectos especiales, ofreciendo un servicio personalizado y especializado según sus necesidades. <p>Iniciativas FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Aprovechar la flexibilidad que se tiene con proveedores para negociar cantidades de compra y poder reducir de cierta forma la incertidumbre que se presenta ante la parálisis económica mundial. * A pesar de la entrada de grandes competidores al mercado, la empresa cuenta con la experiencia y conocimiento de los productos ofreciendo un servicio personalizado que pocas empresas han logrado desarrollar. Esto la lleva a generar un valor importante para el cliente y que éstos se inclinen por su servicio más que por el reconocimiento de marca.
DEBILIDADES	<p>Debilidades claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Falta de asesores comerciales experimentados. * Análisis de software de inventarios. * Seguimiento al cliente en plataforma CRM. * Gestión óptima del flujo de caja 	<p>Iniciativas DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tener un plan de entrenamiento para asesores comerciales, que permita transmitir no sólo el conocimiento técnico sino la calidad en el servicio que deben tener los clientes. * Para ampliar las ventas en otras zonas geográficas, es indispensable desarrollar el uso de CRM con clientes, de manera que me permita conocer comportamientos de compra, plazos de pago, rotación de referencias para cada uno, entre otros. * Tener una administración de inventarios eficiente mejora considerablemente la atención a la demanda que se podría generar al ampliar las zonas nuevas de venta. <p>Iniciativas DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mediante el desarrollo de CRM, administrar los tiempos de vencimiento de facturas para el cobro de las mismas, mejorando tiempos de pago de los clientes lo cual permite a la empresa tener un mejor flujo de caja. * Iniciando un programa de capacitación a asesores comerciales, se tendrá mayor alcance para competir con productos chinos, debido a los argumentos de venta que se pueden generar con asesores bien entrenados. Esto también aportaría a disminuir el impacto que se tenga con la entrada de grandes competidores.

Fuente: elaboración propia con información suministrada por Smart Seal

7. Análisis de misión y visión

Con todos los análisis previos y reconociendo la importancia de la propuesta de valor orientada a ofrecer un servicio personalizado y especializado, se revisó la misión actual de la compañía y con la gerencia se decidió hacer una reformulación para alinearla en un 100% con la propuesta de valor.

En cuanto a la Visión, la empresa nunca había desarrollado un plan estratégico por tanto no tenía formulada una visión ni objetivos de largo plazo. Por tanto se construyó una visión a 3 años, que es el tiempo adecuado para desarrollar el plan estratégico que se presentara posteriormente.

7.1 Misión

Misión actual: somos una empresa dedicada al suministro, desarrollo y reparación de sistemas de sellado, protección de rodamientos, sistemas auxiliares de ambientación y repuestos de maquinaria industrial, enfocados en un excelente servicio de ingeniería y selección de soluciones adecuadas, con el objetivo de optimizar productividad y reducir los tiempos de entrega y costos a nuestros clientes.

Nueva misión: Somos una empresa dedicada a ofrecer servicios especializados en sistemas de sellado para diferentes plantas industriales, entregando productos de calidad y alta confiabilidad oportunamente, soportados en la experiencia de nuestro talento humano.

7.2 Visión

Para el 2023 ser reconocida en Colombia por brindar la solución de sellado más adecuada, sustentada en el servicio especializado y calidad de nuestros productos, aportando continuamente al desarrollo sostenible de la industria nacional.

8. Objetivos Estratégicos (BSC)

Teniendo clara la misión y meta de la compañía a 2023, reconociendo las fortalezas frente a la competencia, las oportunidades latentes que aumentan la velocidad de crecimiento, previendo las amenazas del entorno y reconociendo las debilidades por mejorar, Se establecieron 7 objetivos estratégicos que permitirán alinear a la organización hacia el mejor escenario posible, generando un mayor valor para sus clientes internos y externos.

1. Aumentar las ventas ampliando la cobertura geográfica en Colombia y el portafolio de productos y servicios
2. Mejorar la rentabilidad y optimizar el mix de productos y servicios
3. Asegurar la disponibilidad y calidad de los productos importados y fabricados
4. Optimizar la gestión comercial
5. Optimizar la gestión operativa y administrativa
6. Fortalecer la relación con los clientes
7. Desarrollar y retener el talento humano

Con el fin de segmentar los objetivos estratégicos en las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo se elabora el mapa estratégico (BSC) de Smart

Seal (ver Anexo 6). De esta forma se puede tener un mejor control y seguimiento de los objetivos propuestos.

Agrupando los objetivos estratégicos por perspectivas y viendo el relacionamiento entre ellos, se observa cómo todos están alineados con la visión de la compañía. Por una parte, en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, capacitar y retener el talento humano es vital para prestar un servicio de calidad, en especial en el tema comercial donde se debe ofrecer un servicio personalizado y especializado.

Con personal capacitado y experto, recursos tecnológicos, maquinaria y equipos adecuados, se logra la optimización de la gestión comercial generando un aumento en ventas principalmente y la optimización de la gestión operativa y administrativa soportada en una mejora en la planeación de los procesos y en la administración del flujo de caja, generando al final una optimización del capital de trabajo.

Con la optimización de los recursos clave, se fortalece la relación con los clientes, prestando un servicio más eficiente al contar con disponibilidad casi inmediata de los productos y servicios solicitados, brindando siempre la mejor solución de sellado.

Adicionalmente, es importante que el cliente comprenda la calidad del producto adquirido y los beneficios adicionales que genera en su operación, por esta razón el asesor comercial previamente capacitado debe tener todas las condiciones necesarias para solucionar todas las dudas oportunamente.

Finalmente, con todos los recursos y procesos optimizados, y manteniendo buenas relaciones con los clientes, es el punto de partida para buscar nuevos horizontes, nuevas geografías, nuevos productos y servicios, y optimizar el portafolio que se ofrece actualmente de manera que se pueda incrementar la rentabilidad.

9. Plan Táctico

Durante el desarrollo del plan táctico, se logró evidenciar varias propuestas e iniciativas que la empresa puede implementar para alcanzar las metas establecidas. Dentro de ellas, se puede identificar la necesidad de contratar nuevo personal que cubra las zonas geográficas en las cuales se quiere tener participación, estos asesores deberían ser personas con un conocimiento amplio del producto destacando como su principal fortaleza el servicio, así, se mantiene la propuesta de valor que Smart Seal quiere ofrecer a sus clientes.

Para esto, se hace necesario el desarrollo de un plan de capacitación que permita detallar los aspectos importantes que los asesores deben tener en cuenta al momento de tener contacto con sus clientes estableciendo un entrenamiento basado en competencias de servicio. Este plan debe tener un seguimiento para revisar también la retroalimentación que ellos puedan brindar a la empresa y ajustar lo que se considere necesario.

Por otro lado, es primordial que se cuente con maquinaria de última generación que permita llegar a más clientes que requieran de proyectos especiales. Esta inversión podría realizarse por medio de una financiación, que de acuerdo al análisis financiero realizado respecto al índice de endeudamiento de la compañía comparado con el sector, da pie para seguir apalancándose en nuevas inversiones.

Así mismo, es importante no dejar de lado el tema de abastecimiento en los productos que mayor rotación tienen en el mercado, debido a que al momento de ampliar su cobertura geográfica, se va a requerir el manejo de un mayor stock para poder cubrir las necesidades que se generen de los nuevos clientes.

Se considera como una iniciativa indispensable, poder negociar con los proveedores cantidades de compra que aseguren la disponibilidad de los productos al cliente. Esta propuesta se basa en el hecho que pueda presentarse una parálisis económica mundial y ante esto una escasez en la oferta de los mismos.

Desde la perspectiva del cliente es fundamental poder desarrollar estrategias enfocadas a la publicidad de la marca, de manera que éstos puedan tener recordación de la empresa a través de su propuesta de valor como lo es el servicio personalizado. Se puede realizar algún tipo de material P.O.P con información relevante para sus clientes y publicaciones en redes sociales dando a conocer lo que ofrecen actualmente como capacitaciones en instalación y soporte de sus productos.

Como soporte a las iniciativas planteadas anteriormente, es importante desarrollar un CRM el cual va a permitir a la empresa conocer con mayor profundidad a su cliente. De esta forma las estrategias que se generen van a ir enfocadas en las necesidades que se identifiquen y no en lo que se crea que esta industria deba ofrecer.

Las propuestas que se generaron buscan ampliar la perspectiva y los campos de acción que la empresa tenía contemplados, permitiendo trabajar en otros focos que antes no habían sido considerados tan importantes.

Para saber si se están cumpliendo los objetivos estratégicos, es necesario establecer indicadores por perspectiva y monitorearlos trimestralmente, como todo proceso lo que no se mide no se puede controlar. Por esta razón se establecieron los indicadores y las metas anuales para 2023 detalladas a continuación. Es importante que la empresa asigne un responsable para cada perspectiva y a su vez esta haga el despliegue, seguimiento y control

de los objetivos asignados.

Tabla 2. Plan Táctico Smart Seal 2021-2023

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Iniciativas	Meta
Financiera	Aumentar las ventas ampliando la cobertura geográfica en Colombia y el portafolio de productos y servicios	- Ventas en nuevas regiones/ventas totales - Ventas productos nuevos/ventas totales	- Alcanzar una cobertura geográfica mayor a la que se tiene actualmente con asesores experimentados. - Tener alcance a la maquinaria de última generación para llegar a más clientes que requieran proyectos especiales.	- En 2023 tener ventas en nuevas regiones equivalentes al 30% de las ventas totales anuales. - En 2023 tener mayores ventas de fabricaciones especializadas equivalentes al 60% de las ventas totales anuales. (actualmente representan el 40%)
	Mejorar la rentabilidad y optimizar el mix de productos y servicios	Margen EBITDA	- Alcanzar una cobertura geográfica mayor a la que se tiene actualmente con asesores experimentados. - Administrar de manera eficiente los inventarios.	Lograr en 2023 un margen EBITDA mínimo de 20% (actualmente es del 16%)
Cliente	Asegurar la disponibilidad y calidad de los productos importados y fabricados	- Tiempo de entrega - % de Devoluciones /Ventas totales	- Aprovechar la flexibilidad que se tiene con proveedores para negociar las mejores opciones para la compañía y el cliente.	- En 2023 lograr un tiempo promedio de entrega de una semana. (actualmente en promedio son 3 semanas) - En 2023 tener un % de devoluciones menor o igual al 1% (actualmente esta en 3%)
	Fortalecer la relación con los clientes	- Índice de satisfacción del cliente	-Aprovechar la experiencia y conocimiento de los productos para seguir ofreciendo un servicio personalizado que pocas empresas han logrado desarrollar. -Tener un plan de entrenamiento para asesores comerciales, que permita transmitir no sólo el conocimiento técnico sino la calidad en el servicio que deben tener con los clientes.	- Lograr en 2023 un índice de satisfacción del cliente mayor al 80% en una escala de 1 a 10. Dentro de las preguntas de la encuesta estarían: 1. Recomendaría la empresa a otra empresa? 2. Como calificaría la atención recibida por parte del asesor comercial?

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Iniciativas	Meta
Operacional	Optimizar la gestión comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Rotacion Cartera - Ventas promedio por vendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar la experiencia y conocimiento de los productos para seguir ofreciendo un servicio personalizado que pocas empresas han logrado desarrollar. -Desarrollar el uso de CRM con clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - En 2023 tener una rotacion de cartera en promedio de 60 dias (actualmente el promedio es 90 dias). - En 2023 tener ventas promedio por vendedor de \$50 millones (actualmente el promedio es de \$30 millones)
	Optimizar la gestion operativa y administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Rotación Inventarios - Rotación Cuentas por pagar - Tiempo de Respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> -Tener alcance a la maquinaria de última generación para llegar a más clientes que requieran proyectos especiales. - Administrar de manera eficiente los inventarios. -Mediante el desarrollo de CRM, mejorar la gestion de cartera para aumentar el capital de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - En 2023 tener una rotacion de inventarios en promedio de 30 dias (actualmente el promedio es 60 dias). - En 2023 tener una rotacion de CxP en promedio de 60 dias (actualmente el promedio es 30 dias). - En 2023 realizar cotizaciones en menos de 2 dias (actualmente el promedio esta en 1 semana)
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar y retener el talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Clima laboral - Indice de rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un plan de entrenamiento para asesores comerciales, que permita transmitir no sólo el conocimiento técnico sino la calidad en el servicio que deben tener con los clientes. - Iniciar programas de capacitación para todo el personal con el objetivo de tener un equipo competitivo en una industria amenazada por la entrada de productos chinos. 	<ul style="list-style-type: none"> - En 2023 lograr evidenciar con la encuesta del clima que mas del 80% del personal esta satisfecho con el trabajo. - En 2023 tener un indice de rotacion de personal menor o igual al 10%

Fuente: elaboración propia con información suministrada por Smart Seal

10. Conclusiones y recomendaciones

Con el desarrollo del plan estratégico se lograron evidenciar varias oportunidades de mejora para la empresa, así como también fortalezas que no se estaban potencializando para hacerlas más efectivas junto con su propuesta de valor.

Por medio de la herramienta CANVAS se visualizó de una manera más estructurada el modelo de negocio, identificando en cada área los factores indispensables que aportaban a la propuesta de valor de la empresa, de las cuales se resaltó el servicio personalizado y asesoría como ventaja competitiva.

En cuanto al análisis externo, se tiene un potencial de oportunidades del 46% lo que indica que la empresa aún tiene varias perspectivas por desarrollar. Cabe la pena resaltar que esta industria presenta un nivel alto en cuanto a competencia, representando una vulnerabilidad ante las amenazas del 52%; no obstante, enfocando las estrategias de una manera acertada y adoptando algunas de las iniciativas desarrolladas en el plan táctico, se podrá posicionar mejor en el mercado incrementando su participación. Adicional, los resultados del análisis interno reflejan que las fortalezas de la compañía representan una diferenciación importante frente a sus competidores, lo que indica que la empresa cuenta con las herramientas necesarias para contrarrestar las amenazas y encaminarlas hacia un crecimiento en ventas a través de la generación de valor.

De acuerdo con la visión empresarial planteada por Smart Seal, se establecieron objetivos estratégicos que representan el medio a través del cual la empresa puede llevar a cabo su planeación. Éstos, revelan las prioridades que se deben tener en cuenta basados en el análisis realizado a través de este plan estratégico. Todos son considerados indispensables

para la operación, sin embargo, se debe prestar especial atención a los objetivos planteados en la perspectiva financiera y de los procesos internos, debido a que se encontraron oportunidades de mejora que con su implementación pueden generar un cambio positivo para la compañía.

Dentro de los planes a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos, cabe resaltar los siguientes que ayudaran a mejorar el posicionamiento en el mercado de Smart Seal. Por una parte, es importante seguir fortaleciendo la propuesta de valor orientada al servicio, donde se hace necesario contar con personal calificado y capacitado en todo momento, la clave del éxito de este negocio no es vender un sello mecánico, sino en brindar la solución mas adecuada y rentable para el cliente. Por esta razón hay que tener en el radar todas las necesidades del cliente y conocer sus comportamientos de compra, para lograrlo se hace indispensable contar con un CRM para tener una trazabilidad del cliente y así poder ofrecer un servicio personalizado.

Conociendo los clientes y el perfil de cada uno, se puede empezar a identificar los clientes que agregan mas valor a la compañía, de esta forma se puede establecer un mix de productos y servicios que maximicen la rentabilidad de Smart Seal. En el mismo sentido y con un adecuado plan comercial, se puede optimizar el plan operativo mejorando la planeación de productos importados con el fin de garantizar el stock optimo para atender el mercado con oportunidad, al planear estos procesos con tiempo se pueden obtener más beneficios, por ejemplo, haciendo pedidos de mayor volumen o encontrando la opción mas rentable para la compañía sin afectar la calidad y servicio para el cliente.

Finalmente, con el talento humano adecuado, con el conocimiento de las verdaderas necesidades del cliente, con una adecuada planeación operativa, con maquinaria y equipos

de última generación y con una gestión administrativa orientada a mejorar el capital de trabajo, Smart Seal estaría lista para enfrentar nuevos retos, entre estos incursionar en nuevos mercados y desarrollar nuevos productos. Para lograr todo esto, es necesario contar con el músculo financiero que soporte todas estas iniciativas, para ello la planeación financiera es vital en el negocio, para saber en que momento se da cada paso, cuanto va costar y para identificar previamente el valor que va agregar a la compañía.

Todos estas iniciativas deben estar enmarcadas en un plazo de tiempo para permitir planificar, organizar, y controlar los avances que se vayan generando, razón por la cual el plan táctico desarrollado se definió con metas establecidas para el año 2023. De esta forma el plan permite revisar la evolución que va teniendo la empresa con lo que se ha planteado y a su vez, establecer prioridades que garanticen el éxito del desarrollo de las iniciativas propuestas.

11. Bibliografía

- Forbes. (2016). Los 7 pilares para el crecimiento de una empresa. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/los-7-pilares-para-el-crecimiento-de-una-empresa/>
- Portafolio. (4 de Enero de 2019). Empresas tendrían que pagar facturas en un plazo máximo de 30 días. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-tendrian-que-pagar-facturas-en-un-plazo-maximo-de-30-dias-524929>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México D.F: Compañía Editorial.
- Presidencia de la República. (27 de 3 de 2020). *Gobierno lanza nuevas líneas de crédito para micro, pequeños y medianos empresarios, y para emprendedores*. Obtenido de Presidencia de la República: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-lanza-nuevas-lineas-de-credito-para-micro-pequenos-y-medianos-empresarios-y-para-emprendedores-200327.aspx>
- Zendesk. (8 de Junio de 2018). *5 tácticas para mejorar la relación cliente - empresa*. Obtenido de sitio web de la revista Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/272461>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. 18a edición. México, D.F.: McGraw Hill.

Anexos¹

Anexo 1. Modelo Canvas para Smart Seal – 2020

Modelo CANVAS		Empresa: Smart Seal S.A.S.		
Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de los sellos mecanicos. - Proveedores de componentes. - Empresas de transporte aereo y terrestre. - Entidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría personalizada. - Importaciones de productos. - Planeación de operaciones de producción y reparaciones. - Gestión optima del flujo de caja. - Acuerdos comerciales con los proveedores 	<p>Ofrecer un servicio especializado soportado en la experiencia y conocimiento de la Compañía, brindando un acompañamiento completo al cliente, desde la identificación de la solución de sellado más adecuada, hasta la instalación y seguimiento; con el fin de garantizar su adecuado funcionamiento y proporcionar, realmente, un valor para la operación del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio especializado y personalizado. - Acompañamiento Postventa. - Identificación de beneficios adicionales del producto. - Seguimiento del cliente en CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Por sector: Plantas Industriales de diferentes sectores (Alimentos & Bebidas, Ingenios Azucareros, Petroquímica, Papelero, Acueducto y Alcantarillado, Generación de Energía, entre otros). - Por Producto/Servicio: <ul style="list-style-type: none"> * Componentes Importados: OEM, Componentes, Volumen *Fabricación: Sellos tipo cartucho, componentes especiales, Protección de Rodamientos, sistemas auxiliares *Reparaciones: cartucho, componentes especiales y reparación bombas.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesores comerciales experimentados. - Personal Operativo experto en centros de mecanizado. - Taller de Servicio Eficiente (maquinas y herramientas convencionales) - Capital de trabajo. - Software de inventarios - Stock de productos para atender la demanda 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribución directa por el asesor comercial de la zona. - Distribución indirecta a través de los fabricantes de equipos rotativos. 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los costos mas relevantes: El costo de la importación (costo del producto, fletes y aranceles) y costos de materia prima. - Los recursos claves mas costosos: asesores comerciales, inversión en centros de mecanizado. - Las actividades claves mas costosas: Asesorias personalizadas, la logística para la distribución del producto y el personal operativo. 		<p>Vías de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El valor que pagan los clientes esta directamente relacionado al servicio especializado y personalizado. - Los productos y servicios que mas generan flujo de caja son los sellos de componentes y servicios de reparación. 		

¹ Los anexos fueron elaborados con información suministrada por Smart Seal

Anexo 2. Estado de resultados 2019 – Estructura de ingresos y costos Smart Seal

<i>Cifras en millones de pesos</i>		
ESTADO DE RESULTADOS	2019	Analisis Vertical
Ingresos Operacionales	1,198	100%
- Costo de Ventas	436	36%
Utilidad Bruta	761	64%
- Gastos de Administración	384	32%
- Gastos de Ventas	186	16%
Utilidad Operacional	191	16%
Otros Ingresos	14	1%
Otros Egresos	108	9%
Utilidad Antes de Impuestos	97	8%
Impuesto de Renta	38	3%
Utilidad Neta	59	5%

Anexo 3. Análisis de capacidades y recursos clave Smart Seal

PERSPECTIVA CANVAS	FORTALEZAS		SMART SEAL	COMPETI DOR 1	COMPETI DOR 2	COMPETI DOR 3
	Factor Clave (Según tipo de negocio)	Importancia 1-10	Efectivi. Organiza.	Efectivi. Organiza.	Efectivi. Organiza.	Efectivi. Organiza.
Propuesta de Valor	Servicio especializado y personalizado (proyectos especiales)	9	81	72	72	54
	Experiencia y conocimiento de los productos y el mercado	9	72	63	63	72
	Acompañamiento en todo el proceso	9	63	63	63	63
	TOTAL PERSPECTIVA		80%	73%	73%	70%
Relación con Clientes	Servicio especializado y personalizado	9	81	72	72	54
	Acompañamiento posventa	8	56	56	56	40
	Identificación de beneficios adicionales del producto	8	56	56	56	64
	Seguimiento del cliente en CRM	8	48	48	64	40
	Seminarios con el cliente	8	40	48	56	40
TOTAL PERSPECTIVA		69%	68%	74%	58%	
Segmentos de Clientes	Componentes importados	10	90	90	50	90
	Fabricación especializada	10	100	80	60	50
	Servicios de reparación	10	90	50	80	0
	TOTAL PERSPECTIVA		93%	73%	63%	47%
Canales	Distribución directa del asesor comercial	10	60	50	60	70
	Distribución indirecta a través de los fabricantes de equipos	8	48	48	48	48
	TOTAL PERSPECTIVA		60%	54%	60%	66%
Actividades Clave	Asesoría personalizada	9	81	72	72	54
	Importación de productos	10	80	80	80	80
	Planeación de producción y reparaciones	10	70	60	70	60
	Gestión óptima del flujo de caja	10	60	80	80	80
	TOTAL PERSPECTIVA		75%	75%	77%	70%
Recursos Clave	Asesores comerciales experimentados	10	70	60	60	80
	Personal Operativo experto en centros de mecanizado	10	90	10	10	10
	Taller de Servicio Eficiente	10	70	40	60	0
	Capital de trabajo	10	50	80	80	80
	Software de inventarios	8	40	40	64	40
	Stock de productos para atender demanda	10	80	80	80	80
TOTAL PERSPECTIVA		69%	53%	61%	50%	
Socios Clave	Proveedores de sellos mecánicos	10	90	80	80	80
	Proveedores de componentes	10	100	80	60	60
	Empresas de transporte aéreo y terrestre	10	100	100	100	100
	Entidades financieras	10	50	80	80	80
TOTAL PERSPECTIVA		85%	85%	80%	80%	
Ingresos	Valor pagado por el cliente relacionado al producto	10	70	100	70	100
	Valor pagado por el cliente relacionado al servicio	10	80	50	60	30
	Valor pagado por el cliente relacionado a la posventa	10	70	70	70	70
	TOTAL PERSPECTIVA		73%	73%	67%	67%
Costos	Costo de importación	10	90	70	70	70
	Costo materia prima y materiales	10	90	70	70	70
	Costo en personal	10	80	90	90	90
	Costo en maquinaria	10	80	50	70	30
	Costo en logística para la distribución del producto	10	80	90	90	90
TOTAL PERSPECTIVA		84%	74%	78%	70%	

FORTALEZAS 27% 25% 25% 23%

DEBILIDADES 20% 25% 25% 30%

COMPETITIVIDAD TODAS LAS EMPRESAS 7% 0% 0% -7%

Anexo 4. Estados Financieros de Smart Seal años 2017, 2018 y 2019

<i>Cifras en millones de pesos</i>				
<i>Año</i>	2017	2018	2019	
ESTADO DE RESULTADOS				
Ingresos Operacionales	968	1,239	1,198	
Crecimiento Ingresos	33.1%	28.0%	-3.4%	
- Costo de Ventas	358	454	436	
Utilidad Bruta	610	785	761	
Margen Bruto	63.0%	63.3%	63.6%	
- Gastos de Administración	323	438	384	
- Gastos de Ventas	173	177	186	
Utilidad Operacional	113	170	191	
Margen Operacional	11.67%	13.69%	15.95%	
Otros Ingresos No Operacionales	12	23	14	
Otros Egresos No Operacionales	25	79	108	
Utilidad Antes de Impuestos	100	114	97	
Impuesto de Renta	35	41	38	
Utilidad Neta	65	73	59	
Margen Neto	6.8%	5.9%	4.9%	
BALANCE GENERAL				
Activos	426	718	893	
Pasivos	190	411	514	
Patrimonio	236	308	379	

Anexo 5. Indicadores Financieros Año 2019 - Smart Seal Vs. Sector

RAZONES DE RENTABILIDAD				Sector
*EBITDA	Ganancias antes de intereses, imptos, depreciaciones y amort.	197	16.41%	6.45%
*Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{59}{1,198}$	4.91%	2.49%
*ROA (Retorno Sobre Activos)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{59}{893}$	6.58%	2.71%
*ROE (Retorno Sobre Patrimonio)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{59}{379}$	15.49%	7.48%
RAZONES DE LIQUIDEZ				
*Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{739}{421}$	1.76	1.54
*Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{509}{421}$	1.21	1.04
RAZONES DE APALANCAMIENTO				
*Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{514}{893}$	57.53%	63.67%
*Endeudamiento Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	$\frac{421}{514}$	81.85%	74.08%
*Cobertura	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos Financieros (intereses)}}$	$\frac{191}{87}$	2.20	1.84
RAZONES DE ACTIVIDAD				
*Días de Inventario	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Ventas} / 365}$	$\frac{230}{1}$	192	101
*Días de Cartera	$\frac{\text{Cuentas X Cobrar}}{\text{Ventas} / 365}$	$\frac{358}{3}$	109	118
*Días de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de Ventas} / 365}$	$\frac{136}{1}$	114	121
Ciclo de Efectivo	Inventario + CxC - CxP	192 + 109 - 114	187	98

Anexo 6. Mapa estratégico Smart Seal (BSC)

