

En una época de vacas flacas

Jennyfer Catalina Arenas Rodríguez

Natalia Gisela Rodríguez Parra

Mary Johanna Cetina Ávila

Universitaria Agustiniana

Facultad de ciencias económicas y Administrativas

Esp. Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2024

Introducción

En esta actividad, analizaremos el caso de la empresa Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), ya que debido a las bajas ventas y la crisis económica que atraviesa la organización, la alta dirección busca mejorar los niveles de eficiencia en todas las áreas, especialmente en lo que respecta al personal. Por esta razón, solicitó al Gerente de Recursos Humanos que explicara cómo desde su departamento podría contribuir a incrementar la eficiencia del personal.

El Gerente de Recursos Humanos resaltó que el problema de la eficiencia estaba vinculado a la formación y desarrollo del personal, ya que el plan de capacitación no se ajustaba a las necesidades reales de la empresa. Por ello, precisó en la importancia de realizar una evaluación de dichas necesidades y llevar a cabo un diagnóstico de capacitación, a fin de diseñar un programa de entrenamiento adecuado.

Sin embargo, al ser esta una empresa constituida por diferentes áreas tales como el área industrial, financiera, comercial y administrativa, cada una con sus problemas específicos, se hizo necesario realizar una revisión general de la organización a fin de definir estrategias orientadas al cumplimiento del objetivo solicitado por la alta Dirección.

Para el planteamiento de las estrategias se realizó la revisión del contexto de la organización a través de un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y como complemento un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar) donde se identificó que las falencias en la capacitación no eran el único factor que contribuía a la baja eficiencia.

Por esta razón, se desarrolló un plan de mejora alineado con la situación actual de la empresa, sus necesidades y expectativas, y centrado en cumplir cinco objetivos clave: aumentar las ventas

y con ello las utilidades, mejorar el rendimiento y la satisfacción del personal; optimizar la eficacia y la productividad, fortalecer el posicionamiento de la marca, disminuir los costos operativos y los impactos ambientales, y mejorar el servicio al cliente.

Es importante señalar que este plan contempla los objetivos, los responsables, el costo y el presupuesto de cada acción y estrategia, así como los recursos necesarios, las fases de implementación y el cronograma de ejecución. La implementación debe ser gradual y es esencial evaluar tanto los beneficios como las opciones de financiamiento, dado que el costo total estimado para su ejecución es de \$3.043.120.720 COP.

Resumen

En esta actividad se analizó el caso de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), empresa que enfrenta bajas ventas y una crisis económica. La alta dirección busca mejorar la eficiencia, especialmente del personal, y solicitó al Departamento de Recursos Humanos que proponga acciones al respecto.

Se llevó a cabo un análisis DOFA y un análisis CAME donde se identificó que las falencias en capacitación no son el único problema. A partir de esto, se desarrolló un plan de mejora enfocado en 5 objetivos claves: aumentar ventas y utilidades, mejorar rendimiento y satisfacción del personal, optimizar productividad, fortalecer la marca, reducir costos y mejorar el servicio al cliente. El plan incluye objetivos, estrategias, recursos, responsables, fases de implementación, un cronograma y los costos.

Palabras clave: DOFA, CAME, Estrategias, Plan de mejora, Cronograma, presupuesto.

Tabla 1

Análisis DOFA/ CAME empresa metalúrgica Santa Rita S.A

METALURGICA SANTA RITA S.A (MESARISA)

FORTALEZAS (F)

1. Robusta base de clientes
2. Amplia experiencia y trayectoria en el mercado metalúrgico
3. Uso de maquinaria y técnicas de fabricación modernas
4. Amplia variedad de productos y servicios
5. Capacidad de adaptación a los cambios del mercado y los clientes.
6. Ubicación estratégica
7. Remuneraciones competitivas y acordes a la ley
8. Buen ambiente laboral

DEBILIDADES (D)

1. Reducción significativa de las ventas
2. Ausencia de un diagnóstico y programa de capacitación alineado
3. Falta de capacitación y desarrollo del personal
4. Bajos niveles de eficiencia y productividad del personal
5. Desconocimiento de las necesidades reales de la empresa
6. Aumento de la rotación del personal
7. Subutilización de los recursos humanos
8. Desconocimiento o poca visibilidad de marca
9. Estrategia de Marketing Ineficaz
10. Servicio al cliente deficiente
11. Costos de productos y servicios no competitivos
12. Estilos de liderazgo desorientado y pasivo
13. Alto impacto ambiental

OPORTUNIDADES (O)

1. Posibilidad de incorporación de nuevos productos
2. Crecimiento en el mercado
3. Alianzas estratégicas
4. Ventas E- Commerce
5. Posicionamiento de la marca
6. Posibilidad de adopción y desarrollo de nuevas tecnologías para reducir impactos ambientales y sociales
7. Equipos altamente capacitados

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)

F1O1. Implementar un programa de fidelización y seguimiento postventa, un programa de referidos para motivar a que los clientes actuales atraigan clientes nuevos y diversificar la oferta comercial.

F2. Ofrecer servicios de asesoría, consultoría y capacitación a nuevas empresas del sector, y destacar la experiencia en las redes y pagina web de la empresa.

F3O1O2. Desarrollar nuevos productos y/o servicios que respondan a las tendencias del mercado optimizando la capacidad tecnológica y realizar campañas de marketing dirigidas.

F4F5O7. Abordar diferentes sectores de la economía e incursionar a nivel internacional, fomentar la innovación interna mediante lluvias de ideas o talleres de creatividad y desarrollo de nuevas soluciones.

F6O3. Realizar alianzas con empresas locales a fin de aprovechar la logística y cumplir tiempos de entrega; resaltar en el brochure o portafolio las ventajas de la ubicación.

F7F8. Resaltar en el proceso de reclutamiento estas ventajas a fin de atraer talento clave y motivado.

O4. Implementar plataformas de venta en línea, aprovechando la experiencia y trayectoria en el mercado.

O5. Implementar campañas de marketing digital para mejorar y fortalecer la visibilidad de la marca.

O6. Implementar programas de eficiencia energética.

O7. Implementación de programas de capacitación acordes a las necesidades y expectativas de los trabajadores y la organización.

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)

D1O1. Realizar un estudio de mercado para identificar causas, oportunidades y ajustar la estrategia comercial

D2. Realizar la evaluación del desempeño de todos los trabajadores y realizar un diagnóstico de habilidades y competencias de cada área.

D3O7. Implementar un programa de capacitación ajustado al diagnóstico y contratar un coaching que les ayude a potencializar y desarrollar las competencias.

D4. Realizar análisis de los procesos internos para identificar fallas, cuellos de botella e implementar acciones de mejora. Establecer programa de incentivos y/o bonificaciones por productividad y eficiencia.

D5. Realizar un diagnóstico de necesidades de la organización a fin de identificar el qué, cómo, cuándo y dónde.

D6. Realizar encuestas de clima laboral, Entrevistas y/o encuestas de retiro e implementar planes carrera.

D7. Revisar y ajustar los roles y responsabilidades, promover aquellos trabajadores que cumplen con requisitos para asumir nuevos roles.

D8O5. Implementar campañas de marketing digital para mejorar y fortalecer la visibilidad de la marca.

D9O4. Revisar la estrategia de Marketing y reevaluar las acciones a ejecutar, hacer seguimiento a los cambios y su efectividad. Desarrollar plataformas de ventas en línea.

D10. Realizar capacitaciones en servicio y experiencia de cliente, establecer cliente incognito, crear una encuesta de satisfacción de los clientes.

D11. Realizar Benchmarking, revisar los precios, renegociar con los proveedores, optimizar los recursos.

D12. Realizar Mentoring en Liderazgo, establecer KPI'S

D13O6. Implementar programas ambientales que contribuyan a reducir los

impactos negativos e implementar un sistema de gestión ambiental basado en la ISO 14001:2015.

AMENAZAS (A)

- 1.Reducción de las ventas
- 2.Aumento de la competencia local
- 3.Fluctuaciones en los precios de las materias primas
- 4.Aumento del costo de la energía
5. Regulaciones normativas cambiantes
6. Crisis económica nacional y mundial
7. Fluctuación del dólar que aumenta los costos dos productos o herramientas que se importan.
8. Escases de mano de obra calificada
9. Dependencia de clientes clave
10. Dificultad en la cadena de suministro
11. Riesgo de sanciones ambientales
12. Fallas en el servicio de energía

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)

- A1F1.** Implementar un programa de fidelización y seguimiento postventa, un programa de referidos para motivar a que los clientes actuales atraigan clientes nuevos y diversificar la oferta comercial.
- A2.** Establecer una propuesta de valor y diferencial; Fortalecer el servicio al cliente, garantizar la calidad de los productos y servicios.
- A3.** Realizar periódicamente monitoreo de precios, renegociar con proveedores.
- A4.** Implementar programas de ahorro de energía, participar en mesas de trabajo con Enel e implementación de fuentes de energía renovables.
- A5.** Actualización normativa continua y contratar servicio de asesoría legal.
- A6A7.** Implementar planes de contingencia económica, revisión de costos y gastos. Buscar proveedores locales.
- A8.** Programas de formación interna y plan carrera; alianzas con instituciones académicas y agencias de empleo.
- A9F1F4F5.** Implementar un programa de referidos para motivar a que los clientes actuales atraigan clientes nuevos y diversificar la oferta comercial. Abordar diferentes sectores de la economía e incursionar a nivel internacional
- A10F6.** Establecer relaciones sólidas y de confianza con los clientes y claros contratos de cumplimiento de tiempos con transportadores.
- A11.** Adoptar practicas sostenibles y de tecnologías limpias. Certificación SG-Ambiental.
- A12.** Adquirir plantas de respaldo e implementación de energías renovables

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)

- D1A1** Mejorar la experiencia del cliente, creación de nuevas líneas de negocio.
- D2A8** Desarrollo de plan de competencias y evaluaciones de desempeño
- D3.** Talleres y cursos de desarrollo y potencialización de habilidades.
- A3.** Buscar materias primas con mejores precios, Negociar con los proveedores créditos a mayor plazo.
- A5.** Actualización continua y contratar servicio de asesoría legal.
- A6.** Desarrollar estrategias para reducir costos y gastos sin afectar la calidad.
- A7.** Buscar proveedores nacionales
- D4.** Optimización de procesos internos y establecimiento de KPI'S.
- D5.** Reuniones periódicas con los equipos a fin de identificar oportunidades, necesidades y acciones de mejora.
- D6A8.** Desarrollar un plan de bienestar y beneficios incluyendo jornadas laborales flexibles.
- D7.** Redefinición de roles y responsabilidades, involucramiento de los trabajadores en proyectos donde puedan aportar sus habilidades.
- D8.** Mejorar estrategias de comunicación a través de la página web, SEO, SEM, redes sociales
- D9.** Evaluar la efectividad de las campañas y definir segmentos de mercado
- D10D11A2.** Realizar benchmarking semestral y programas de fidelización de clientes
- D12.** Definir estrategias y objetivos claros, y medir su cumplimiento periódicamente. Formación en Liderazgo.
- D13A4.** Evaluar la huella carbono, Implementar practicas sostenibles e invertir en energías renovables.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2

Plan de mejora para la empresa Metalúrgica Santa Rita S.A

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS / ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLES	COSTO / PRESUPUESTO	FECHA INICIO	FECHA FIN	IMPLEMENTACIÓN
Aumentar las utilidades	Ofrecer servicios de asesoría, consultoría y capacitación a nuevas empresas del sector	Humanos Tiempo Capacitación Instalaciones e infraestructura	Área Comercial e Industrial	\$ -	01 octubre de 2024	01 octubre de 2025	Fase 1: Realizar un análisis de las necesidades de las nuevas empresas a abordar. Fase 2: Definir el tipo de servicio Fase3: Desarrollar el contenido Fase 4: Seleccionar los asesores/ consultores y capacitarlos. Fase 5: Promocionar el nuevo servicio y realizar campañas de expectativa Fase 6: Establecer alianzas y asistir a eventos. Fase 7: Plan piloto Fase 8: Ofrecer formalmente los servicios Fase 9: Evaluación, seguimiento y mejora.
	Realizar un estudio de mercado y ajustar la estrategia comercial	Humanos Tiempo Informáticos	Área de Mercadeo y Comercial	\$ -	01 octubre de 2024	30 noviembre de 2024	Fase 1: Definir Objetivos del estudio Fase 2: Segmentar el mercado Fase 3: Recopilar datos Fase 4: Analizar los datos Fase 5: Realizar el informe Fase 6: Revisar y ajustar la estrategia Comercial
	Diseñar un programa de referidos y programa de fidelización	Humanos Financieros Tiempo Informáticos	Área de Servicio al Cliente Área Comercial y Mercadeo	\$ 100.000.000	01 octubre de 2024	01 octubre de 2025	Fase 1: Definir el Objetivo Fase 2: Realizar investigación de mercado Fase 3: Estructurar los programas Fase 4: Realizar el costo/ presupuesto Fase 5: Promocionar los programas e iniciar puesta en marcha Fase 6: Seguimiento y evaluación Fase 7: Ajustes si se requieren

Mejorar el servicio al cliente.	Humanos Tecnológicos Informáticos Capacitaciones	Área de Servicio al Cliente	\$	-	01 octubre de 2024	01 octubre de 2025	Fase 1: Evaluar estado actual Fase 2: Establecer metas Fase 3: Establecer protocolos de servicio y procedimientos Fase 4: Capacitar al personal de todas las áreas Fase 5: Establecer canales de comunicación. Fase 6: Diseñar e implementar encuestas de satisfacción Fase 7: Evaluación y seguimiento de PQRSF Fase 8: Acciones de mejora.
Creación e incursionar en nuevas líneas de negocio, en diferentes sectores de la economía nacional y extranjera	Humanos Financieros Tecnológicos Informáticos Investigación y desarrollo	Área Comercial y Financiera	\$	500.000.000	10 enero de 2025	10 enero de 2026	Fase 1: Realizar investigación de mercados Fase 2: Definir Objetivos y Estrategias Fase 3: Establecer propuestas de valor y diferenciales. Fase 4: Realizar costo/ presupuesto Fase 5: Estrategia Marketing Fase 6: Compra de bases de datos empresas extranjeras. Fase 7: Realizar contactabilidad. Fase 8: Asistir a eventos Internacionales Fase 9: Evaluación, seguimiento y mejora.
Desarrollar nuevos productos y/o servicios que respondan a las tendencias del mercado optimizando la capacidad tecnológica.	Humanos Financieros Tecnológicos Informáticos Investigación y desarrollo	Área Comercial, Industrial y Financiera					
Garantizar la calidad de los productos y servicios.	Recursos Humanos Cumplimiento normativo Tecnológico	Área Calidad, Servicio al cliente e Industrial	\$	-	22 septiembre de 2024	22 septiembre de 2025	Fase 1: Definir los estándares de calidad Fase 2: Establecer los procedimientos y procesos Fase 3: Capacitar a los trabajadores. Fase 4: Evaluación, seguimiento y mejora Fase 5: Auditoría interna y externa en la ISO 9001:2015
Establecer relaciones sólidas y de confianza con los clientes	Humanos Tiempo Comunicación	Todas las áreas	\$	-	22 septiembre de 2024	22 septiembre de 2025	Fase 1: Conocer el cliente Fase 2: Realizar encuestas de satisfacción Fase 3: Establecer canales de comunicación Fase 4: Establecer tiempos de respuesta oportuna a requerimientos y servicios Fase 5: Atención personalizada Fase 6: Programa de Fidelización Fase 7: Transparencia y Cumplimiento

Mejorar el desempeño, la satisfacción del personal	Realizar la evaluación del desempeño de todos los trabajadores y realizar un diagnóstico de habilidades y competencias de cada área, a fin de identificar brechas	Humanos Tiempo Informáticos	Área Gestión Humana Todas las áreas	\$	-	01 diciembre de 2024	15 diciembre de 2024	Fase 8: Capacitación de los trabajadores Fase 9: Seguimiento y mejora Fase 1: Definir competencias y ajustar criterios según el área y las funciones Fase 2: Establecer método de evaluación Fase 3: Comunicar a todos los trabajadores Fase 4: Capacitar Evaluadores Fase 5: Aplicar la evaluación Fase 6: Realizar la retroalimentación Fase 7: Realizar DX de habilidades y competencias e identificar brechas. Fase 8: Establecer capacitaciones acordes al DX Fase 9: Programa de capacitación y cronograma Fase 10: Evaluación, seguimiento y mejora.
	Implementar un programa de formación y desarrollo ajustado al diagnóstico y contratar un coaching que les ayude a potencializar y desarrollar las competencias.	Humanos Tecnológicos Informáticos Capacitaciones Financieros Instalaciones e infraestructura	Área Gestión Humana Todas las áreas	\$	12.000.000	10 octubre de 2024	06 diciembre de 2024	Fase 1: Evaluación de desempeño Fase 2: Realizar DX de habilidades y competencias e identificar brechas. Fase 3: Establecer capacitaciones acordes al DX Fase 4: Programa de capacitación y cronograma Fase 5: Costeo y presupuesto Fase 6: Establecimiento de Alianzas Fase 7: Integrar el Coaching al programa Fase 8: Seguimiento y mejora. Fase 9: Evaluación de la eficacia del programa
	Desarrollar un plan de bienestar y beneficios incluyendo jornadas laborales flexibles.	Humanos Tiempo Financieros Tecnológicos	Área Gestión Humana	\$	80.000.000	01 noviembre de 2024	01 noviembre de 2025	Fase 1: Identificación de necesidades Fase 2: Diseñar del plan de bienestar Fase 3: Desarrollo de políticas Fase 4: Socialización del plan de bienestar Fase 5: Implementación del plan de bienestar Fase 6: Evaluación, seguimiento, mejoras e impacto.
	Realizar encuestas de clima laboral.	Humanos Financieros Tecnológicos	Área Gestión Humana Área Financiera	\$	2.000.000	15 diciembre de 2024	18 diciembre de 2024	Fase 1: Diseñar encuesta de clima laboral Fase 2: Aplicación de la encuesta Fase 3: Análisis de resultados Fase 4: Socialización de resultados Fase 5: Implementación acciones de mejora Fase 6: Evaluación y seguimiento.

Establecer programa de incentivos y/o bonificaciones por productividad y eficiencia.	Humanos Financieros Tecnológicos	Gerencia General Área Financiera Área Gestión Humana	\$	50.000.000	01 enero de 2025	30 diciembre de 2025	Fase 1: Establecer objetivos y metas Fase 2: Definir el tipo de incentivos Fase 3: Establecer KPI'S Fase 4: Costeo y presupuesto Fase 5: Socializar el programa a los trabajadores Fase 6: Implementar el programa Fase 7: Revisión periódica del programa Fase 8: Reconocimiento de los incentivos vs el rendimiento y la productividad Fase 9: Evaluar el impacto Fase 10: Mejoras
Revisar y ajustar los roles y responsabilidades, promover aquellos trabajadores que cumplen con requisitos para asumir nuevos roles.	Humanos Tiempo Financieros Evaluación y seguimiento	Todas las áreas	\$	20.000.000	10 diciembre de 2024	30 diciembre de 2025	Fase 1: Identificar necesidades de la organización en cuanto a nuevos cargos o cargos vacantes. Fase 2: Revisar perfiles de cargo con los lideres de cada área. Fase 3: Evaluar el rendimiento de los trabajadores en sus roles actuales Fase 4: Realizar entrevistas a los trabajadores sobre la percepción de sus funciones actuales Fase 5: Establecer criterios de promoción Fase 6: Realizar plan de promoción Fase 7: Comunicar plan de promoción a los trabajadores Fase 8: Realizar apertura del proceso de promoción Fase 9: Promover trabajadores que cumplen con criterios de promoción Fase 10: Informar nuevas funciones y responsabilidades Fase 11: Capacitación e inducción a nuevos cargos Fase 12: Seguimiento y revisión periódicas.
Involucrar a los trabajadores en implementación de nuevos proyectos donde puedan aportar sus habilidades.	Humanos Financieros Tiempo	Lideres de todas las áreas	\$	-	01 marzo de 2025	30 mayo de 2025	Fase 1: Realizar convocatoria de innovación Fase 2: Identificar talentos y habilidades Fase 3: Socializar necesidades de la organización Fase 4: Establecer equipos multidisciplinarios Fase 5: Asignación de materiales y herramientas Fase 6: Evaluación de propuestas e ideas Fase 7: Prueba piloto de proyecto elegido

Mejorar la eficacia y la productividad	Realizar un diagnóstico de necesidades de la organización	Humanos Tiempo Informáticos	Área Gestión Humana	\$	-	22 septiembre de 2024	22 octubre de 2024	Fase 9: Reconocimiento público Fase 10: Evaluación del impacto Fase 11: Ajustes y mejora.
	Optimización de procesos internos a través de estrategias de gestión del tiempo y recursos.	Humanos Tiempo Informáticos Metodológicos	Todas las áreas	\$	-	19 diciembre de 2024	18 junio de 2025	Fase 1: Elegir representantes de todas las áreas Fase 2: Recopilar información Fase 3: Revisar cumplimiento de indicadores actuales por área Fase 4: Analizar toda la información recopilada Fase 5: Identificar, clasificar y priorizar las necesidades según el impacto y urgencia Fase 6: Presentar informe con los hallazgos y recomendaciones. Fase 7: Establecer y ejecutar planes de acción Fase 8: Evaluación, seguimiento y mejoras. Fase 1: Definir procesos a optimizar Fase 2: Analizar los procesos Fase 3: Evaluar desempeño actual de los procesos Fase 4: Desarrollo de estrategias de optimización Fase 5: Capacitación de los trabajadores Fase 6: Establecer y mejorar KPI'S Fase 7: Implementar las estrategias Fase 8: Documentar los procesos optimizados Fase 9: Revisión y evaluación continua.

	Establecer indicadores de gestión y cumplimiento a los trabajadores.	Humanos Tiempo Informáticos Evaluación y seguimiento	Área Gestión Humana	\$	-	01 enero de 2025	30 diciembre de 2025	<p>Fase 1: Establecer metas y objetivos de las métricas</p> <p>Fase 2: Identificar áreas a medir</p> <p>Fase 3: Definir KPI'S, sus umbrales de cumplimiento y frecuencia de análisis y medición</p> <p>Fase 4: Socializar KPI'S a cada área</p> <p>Fase 5: Realizar seguimiento de acuerdo a frecuencia establecida</p> <p>Fase 6: Seguimiento y mejoras</p> <p>Fase 7: Definir reconocimiento y recompensas.</p> <p>Fase 1: Establecer frecuencia de las reuniones</p> <p>Fase 2: Agendar reuniones de acuerdo a frecuencia</p> <p>Fase 3: El líder debe invitar a los integrantes de su equipo</p> <p>Fase 4: Realizar seguimiento, identificar novedades, establecer planes de acción</p> <p>Fase 5: Asignar responsables de cada acción</p> <p>Fase 6: Dejar acta de reunión con procesos revisados, estado de la revisión, compromisos, responsables y fechas pactadas.</p>
	Reuniones periódicas con los equipos	Humano Tiempo Instalaciones e infraestructura	Todas las áreas	\$	-	23 septiembre de 2024	23 septiembre de 2025	<p>Fase 1: Realizar un análisis DOFA de la situación actual de la página web y las redes sociales.</p> <p>Fase 2: Establecer estrategias para afrontar las debilidades y las amenazas</p> <p>Fase 3: Optimizar la página web, identificar palabras clave que atraigan público objetivo y posicionen la marca.</p> <p>Fase 4: Pagar pautas publicitarias en Google y redes sociales</p> <p>Fase 5: Mejorar la presencia en redes sociales</p> <p>Fase 6: Monitorear la eficiencia de las campañas y estrategias</p> <p>Fase 7: Establecer KPI'S</p> <p>Fase 8: Realizar análisis de las interacciones y alimentar las métricas</p> <p>Fase 9: Seguimiento y mejoras.</p>
Posicionamiento de Marca	Mejorar estrategias de comunicación a través de la página web, SEO, SEM, redes sociales	Humanos Financieros Tiempo Informáticos Tecnológicos	Área Mercadeo y Financiera	\$	24.000.000	30 septiembre de 2024	30 septiembre de 2025	<p>Fase 1: Realizar un análisis DOFA de la situación actual de la página web y las redes sociales.</p> <p>Fase 2: Establecer estrategias para afrontar las debilidades y las amenazas</p> <p>Fase 3: Optimizar la página web, identificar palabras clave que atraigan público objetivo y posicionen la marca.</p> <p>Fase 4: Pagar pautas publicitarias en Google y redes sociales</p> <p>Fase 5: Mejorar la presencia en redes sociales</p> <p>Fase 6: Monitorear la eficiencia de las campañas y estrategias</p> <p>Fase 7: Establecer KPI'S</p> <p>Fase 8: Realizar análisis de las interacciones y alimentar las métricas</p> <p>Fase 9: Seguimiento y mejoras.</p>

Implementar campañas de marketing digital para mejorar y fortalecer la visibilidad de la marca.	Humanos Financieros Tiempo Informáticos Tecnológicos	Área Mercadeo y Financiera					Fase 1: Identificar el público objetivo Fase 2: Seleccionar canales de marketing Fase 3: Diseñar contenido atractivo e innovador Fase 4: Definir la campaña Fase 5: Establecer costo - presupuesto Fase 6: Ejecutar la campaña Fase 7: Establecer métricas Fase 8: Promocionar la campaña Fase 9: Seguimiento y medición Fase 10: Ajuste y mejoras.
Evaluar la efectividad de las campañas	Humanos Tiempo Informáticos	Gerencia General Área Mercadeo	\$	-	30 marzo de 2025 16 abril de 2025	15 abril de 2025 30 octubre de 2025	Fase 1: Analizar datos post campaña Fase 2: Calcular el retorno de la inversión Fase 3: Analizar métricas e identificar los elementos más efectivos y aquellos que no cumplieron las expectativas. Fase 4: Realizar informe a la Dirección.
Realizar benchmarking semestral	Humanos Tiempo Materiales Informáticos Tecnológicos	Área Mercadeo	\$	2.000.000	15 junio de 2024	15 agosto de 2024	Fase 1: Identificar competidores de mismo sector Fase 2: Crear base de datos con información de competidor, contacto e ítems a consultar Fase 3: Recolectar los datos y alimentar la base Fase 4: Evaluar la información recolectada e analizar las diferencias Fase 5: Identificar aspectos de mejora Fase 6: Presentar a las partes interesadas el informe de Benchmarking con resultados, hallazgos y sugerencias. Fase 7: Desarrollar planes de acción aprobados Fase 8: Evaluación, seguimiento y mejora de los cambios implementados. Fase 9: Repetir cada 6 meses.

	Desarrollar plataforma de ventas en línea aprovechando la experiencia y trayectoria en el mercado.	Humanos Financieros Informáticos Tecnológicos	Área Mercadeo	\$	3.000.000	15 octubre de 2024	15 diciembre de 2024	Fase 1: Investigar el mercado y la competencia Fase 2: Seleccionar el tipo de plataforma Fase 3: Diseñar la plataforma Fase 4: Desarrollar la plataforma Fase 5: Crear y cargar catalogo con imágenes, descripciones y precios Fase 6: Realizar SEO Fase 7: Realizar campañas de marketing Fase 8: Diseñar procedimiento de ventas en línea Fase 9: Establecer KPI'S Fase 10: Capacitar a los trabajadores sobre el uso de la plataforma. Fase 11: Lanzamiento de la plataforma Fase 12: Monitorear tráfico y analizar métricas Fase 13: Evaluar y ajustar.
	Establecer una propuesta de valor	Humanos Tiempo Investigación y Desarrollo	Gerencia General Área Mercadeo Área Comercial	\$	-	02 febrero de 2025	02 marzo de 2025	Fase 1: Investigar el mercado, la competencia y evaluar tendencias Fase 2: Identificar necesidades de los clientes Fase 3: Determinar factores diferenciales frente a la competencia Fase 4: Desarrollar una propuesta de valor que cumpla con las necesidades de los clientes, que como empresa se pueda cumplir y genere factor diferencial. Fase 5: Comunicar la propuesta de valor a las partes interesadas Fase 6: alinear la propuesta con la cultura de la organización. Fase 7: Seguimiento, ajustes y mejoras.
Reducir costos operativos	Buscar materias primas con mejores precios con proveedores locales y nacionales	Humanos Tiempo Tecnológicos	Área Compras e Industrial	\$	-	01 abril de 2025	02 mayo de 2025	Fase 1: Identificar productos y servicios requeridos Fase 2: Establecer criterios de selección Fase 3: Buscar proveedores locales y nacionales Fase 4: Evaluar los proveedores Fase 5: Establecer negociaciones de precios, condiciones y pago Fase 6: Realizar pedidos de prueba Fase 7: Analizar el desempeño del

Reducir impactos ambientales	Monitorear precios con diferentes proveedores	Humanos Tiempo Tecnológicos Informáticos	Área Compras	\$	-	01 abril de 2025	02 mayo de 2025	<p>proveedor</p> <p>Fase 8: Seguimiento y retroalimentación.</p> <p>Fase 1: Identificar productos o servicios a monitorear</p> <p>Fase 2: Seleccionar estrategia de monitoreo</p> <p>Fase 3: Definir frecuencia de monitoreo de precios</p> <p>Fase 4: Registrar y comparar precios</p> <p>Fase 5: Analizar los datos recolectados</p> <p>Fase 6: Evaluar oportunidades de negociación</p> <p>Fase 7: Evaluar la calidad y el servicio</p> <p>Fase 8: Seguimiento y mejoras.</p>
	Renegociar con los proveedores actuales	Humanos Tiempo Tecnológicos Informáticos	Área Compras Área Industrial	\$	-	02 mayo de 2025	01 junio de 2025	<p>Fase 1: Revisar contratos</p> <p>Fase 2: Evaluación condiciones actuales</p> <p>Fase 3: Establecer objetivos de la renegociación</p> <p>Fase 4: Revisar datos recolectados del monitoreo de precios</p> <p>Fase 5: Contactar a los proveedores</p> <p>Fase 6: Negociar</p> <p>Fase 7: Formalizar nuevos términos</p> <p>Fase 8: Comunicar internamente los cambios</p> <p>Fase 9: Seguimiento y evaluación de cumplimiento de nuevos términos</p> <p>Fase 10: Retroalimentación periódica a los proveedores.</p>
	Evaluar la huella carbono	Humanos Financieros Tecnológicos Informáticos Evaluación y seguimiento	Área Gestión Ambiental y Financiera	\$	6.530.720	01 marzo de 2025	30 abril de 2025	<p>Fase 1: Identificar fuentes de emisiones a evaluar</p> <p>Fase 2: Recolectar datos relevantes (ej.: Consumo energía)</p> <p>Fase 3: Buscar y seleccionar el proveedor que se ajuste a condiciones.</p> <p>Fase 4: Calcular la huella de carbono</p> <p>Fase 5: Solicitar informe de resultados, hallazgos.</p> <p>Fase 6: Analizar áreas críticas</p> <p>Fase 7: Establecer KPI'S</p> <p>Fase 8: Establecer y desarrollar planes de acción</p> <p>Fase 9: Implementar acciones de mejora</p> <p>Fase 10: Capacitar a los trabajadores</p>

							Fase 11: Evaluación, seguimiento y ajustes periódicos.
Implementar practicas sostenibles (Rehusó del agua, aprovechamiento de residuos, tratamiento de aguas residuales)	Humanos Tiempo Tecnológicos Informáticos Cultura Organizacional	Área Gestión Ambiental	\$	10.000.000	30 septiembre de 2024	30 marzo de 2025	Fase 1: Revisar practicas actuales Fase 2: Identificar oportunidades de prácticas sostenibles Fase 3: Evaluar costos y presupuesto Fase 4: Elaborar planes y programas de prácticas sostenibles Fase 5: Establecer KPI'S Fase 6: Sensibilizar y capacitar al personal Fase 7: Implementar practicas sostenibles Fase 8: Evaluar efectividad Fase 9: Realizar informes de avances y resultados Fase 10: Seguimiento y mejora.
Invertir a largo plazo de fuentes de energía renovables.	Humanos Financieros Tecnológicos Informáticos Evaluación y seguimiento	Gerencia General Área Gestión Ambiental Área Industrial Área Financiera	\$	2.200.000.000	01 febrero de 2029	01 febrero de 2031	Fase 1: Establecer objetivos Fase 2: Evaluar viabilidad Fase 3: Evaluar fuentes de energías renovables Fase 4: Analizar costos vs beneficios Fase 5: Realizar estudio de factibilidad Fase 6: Evaluar el impacto ambiental y social Fase 7: Desarrollar un presupuesto y opciones de financiamiento para la inversión Fase 8: Crear un cronograma de implementación Fase 9: Evalúa y selecciona proveedores y contratistas Fase 10: Instalación de los sistemas Fase 11: Capacitar a los trabajadores Fase 12: Establecer sistemas de monitoreo de rendimiento Fase 13: Realizar análisis periódicos Fase 14: Compartir resultados del proyecto, así como su impacto y beneficios Fase 15: Promocionar a clientes y proveedores Fase 16: Seguimiento y ajustes
Implementar programas ambientales (Ahorro de agua y energía, Gestión	Humanos Tiempo Tecnológicos	Área Gestión Ambiental	\$	6.000.000	30 septiembre de 2024	30 septiembre de 2025	Fase 1: Evaluar consumo actual Fase 2: Identificar fuentes de desperdicio Fase 3: Desarrollar planes de acción y

de residuos peligrosos, etc.)	Informáticos Cultura Organizacional	Área Industrial Área Financiera					estrategias Fase 4: Capacitar y sensibilizar a los trabajadores Fase 6: Implementar los programas Fase 7: Establecer KPI'S Fase 8: Seguimiento y ajustes Fase 9: Realizar informes periódicos Fase 10: Participación en eventos de nuevas tendencias. Fase 11: Mejora continua.
Implementar un sistema de gestión ambiental basado en la ISO 14001:2015.	Humanos Financieros Tecnológicos Informáticos Evaluación y seguimiento	Gerencia General Área Gestión Ambiental Área Financiera	\$	12.000.000	01 octubre de 2024	01 octubre de 2025	Fase 1: Realizar DX inicial Fase 2: Designar responsable del SG Ambiental Fase 3: Definir políticas y objetivos ambientales Fase 4: Realizar análisis de necesidades y expectativas de las partes interesadas. Fase 5: Realizar matriz de aspectos e impactos ambientales Fase 6: Realizar Matriz legal ambiental Fase 7: Crear planes, procedimientos, programas Fase 8: Establecer KPI'S Fase 9: Capacitar y sensibilizar a los trabajadores. Fase 10: Establecer planes de acción Fase 11: Medir el desempeño ambiental y el cumplimiento de los objetivos Fase 12: Auditorías internas Fase 13: Identificar oportunidades de mejora Fase 14: Seleccionar ente certificador externo Fase 15: Presentar auditoria de certificación.
Certificación SG-Ambiental ISO 14001:2015	Humanos Informáticos Financieros Tecnológicos	Gerencia General Área Gestión Ambiental Área Financiera	\$	7.590.000	30 octubre de 2025	03 noviembre de 2025	

Mejorar el servicio al cliente	Implementar programas de eficiencia energética (Iluminación led, apagado de equipos, fotoceldas)	Humanos Financieros Tecnológicos Informáticos Instalaciones e Infraestructura	Gerencia General Área Gestión Ambiental Área Financiera	\$	2.000.000	01 abril de 2025	01 julio de 2025	Fase 1: Establecer objetivos Fase 2: Evaluar consumo energético actual Fase 3: Desarrollar programas y planes Fase 4: Capacitar y sensibilizar a los trabajadores Fase 5: Implementar las acciones resultantes de los planes y programas Fase 6: Comunicar a todos los trabajadores los cambios y beneficios Fase 7: Establecer KPI'S Fase 8: Evaluación, seguimiento y mejoras
	Realizar capacitaciones en servicio y experiencia de cliente	Humanos Tiempo Instalaciones e infraestructura Informáticos Capacitación	Área Servicio al cliente Área Gestión Humana	\$	3.000.000	27 noviembre de 2024	30 diciembre de 2024	Fase 1: Identificar necesidades de capacitación relacionados Fase 2: Buscar proveedores acordes a necesidades Fase 3: Monitorear precios y metodologías Fase 4: Realizar cronograma de capacitaciones Fase 5: Programar a los trabajadores Fase 6: Evaluar la eficacia de la capacitación Fase 7: Realizar seguimiento e implementar mejoras Fase 8: Reconocimiento a empleados destacados
	Implementar metodología de cliente incognito	Humanos Tiempo	Área Servicio al cliente	\$	500.000	15 mayo de 2025	30 mayo de 2025	Fase 1: Seleccionar personas externas para actuar como clientes incognitos Fase 2: Desarrollar criterios y escala de evaluación Fase 3: Planificar las visitas Fase 4: Ejecutar las visitas Fase 5: Recopilar la información Fase 6: Identificar fortalezas y áreas de mejora Fase 7: Presentar resultados y retroalimentación Fase 8: Desarrollar planes de acción Fase 9: Seguimiento, evaluación y ajustes.

Realizar una encuesta de satisfacción de los clientes.	Humanos Tiempo Financieros Tecnológicos Informáticos	Área Servicio al cliente	\$	2.500.000	15 noviembre de 2024	22 diciembre de 2024	Fase 1: Diseñar encuesta de satisfacción Fase 2: Seleccionar métodos de aplicación Fase 3: Seleccionar clientes a encuestar Fase 4: Aplicar la encuesta Fase 5: Análisis de resultados Fase 6: Socialización de resultados Fase 7: Implementación acciones de mejora Fase 8: Seguimiento, ajustes y mejora
--	--	--------------------------	----	-----------	----------------------	----------------------	---

Nota: Elaboración propia.

Referencias

- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De La Cruz Lara, L. M., & López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *ECONÓMICAS CUC*, 42(2), 243-254. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Betancourt, D. (2018). *Analisis CAME ¿Que es y como se hace?* Obtenido de Ingenio empresa: <https://www.ingenioempresa.com/analisis-came/>
- Delgado Pinto, L. K., & Gómez Rodríguez, A. F. (2024). *REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA SEPARACIÓN Y LA REUTILIZACIÓN DE LOS RESIDUOS EN LA INDUSTRIA METALÚRGICA Y METALMECÁNICA*. Unidades Tecnologicas de Santander, Bucaramanga. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/15715>
- Gaston Ruiz, A. (2021). *Desarrollo del concepto de marca empleadora en Man-Ser [Tesis de grado, Universidad siglo 21]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/24741>
- Santillán Salgado, R. J., Fonseca Ramírez, A., & Venegas Martínez, F. (2016). Impacto de los precios de los metales en la estructura de capital de las empresas minerometalúrgicas en América Latina (2004-2014). *Contaduría y Administración*, S0186104216300080. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.002>