

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA POLARIS FRÍO PARTES EN
SANTANDER DE QUILICHAO PARA EL PERIODO 2025 – 2027**

**DIANA FERNANDA PENILLA TABARES
HAROL ALEXIS RAMIREZ SANCHEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)
2025**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA POLARIS FRÍO PARTES EN
SANTANDER DE QUILICHAO PARA EL PERIODO 2025 – 2027**

**DIANA FERNANDA PENILLA TABARES
HAROL ALEXIS RAMIREZ SANCHEZ**

**Proyecto de grado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
Rafael Andrés Guauña Aguilar
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)
2025**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle-Sede Norte del Cauca, para optar al título de Administrador de Empresas.

Jurado

Jurado

Presidente del Jurado

Santander de Quilichao, Cauca

Con profundo amor y gratitud, dedico este trabajo a mi madre, Fanny Sánchez Cutiva, quien, desde el cielo, sigue iluminando mi camino. Espero que este logro sea motivo de orgullo para ti.

A mi padre, Ariel Ramírez Segura, por su ejemplo de perseverancia; a mi hermana, Silvia Vanessa Ramírez Sánchez, por su apoyo incondicional; a mi esposa, Mónica Serrano Victoria, por su amor y compañía en cada paso de este camino, y a mis hijos, Juan Diego Rojas y Valentina Rojas, quienes son mi mayor inspiración.

Finalmente, a toda mi familia y amigos, cuyo aliento y confianza fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

Harol Alexis Ramírez Sánchez

Dedico este trabajo a mi familia, quienes han sido el pilar fundamental durante todo este proceso. A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y por enseñarnos el valor del esfuerzo y la perseverancia. Gracias por estar siempre presentes, por su confianza y por guiarme con sus consejos sabios. Su apoyo ha sido fundamental para superar los obstáculos y mantenerme enfocada en mis objetivos. También agradezco a mis seres queridos, quienes me han brindado palabras de aliento y motivación cuando más lo necesitaba, dándome la fuerza para continuar. Este trabajo no habría sido posible sin su dedicación, paciencia y apoyo constante.

Diana Fernanda Penilla Tabares

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios y a mi madre en el cielo por acompañarme siempre y por darme la fortaleza para afrontar cada adversidad. A mi padre y a mi hermana quienes me han apoyado incondicionalmente, a mi esposa y mis hijos por su apoyo incondicional, sus voces de aliento su compañía y paciencia, a mi compañera de trabajo Diana Fernanda Penilla por su compromiso y disposición para sacar adelante este proyecto, a nuestros profesores especialmente a Rafael Andres Guauña por su acompañamiento y disposición; a mis compañeros de estudio y amigos: Saray Salazar, Maryeli Quinayas, Alejandra Ardila, Sebastián Vargas, Víctor Daniel Lasprilla, Yurani Machado, porque su amistad, apoyo y compañía fueron fundamentales durante toda la carrera para hacer llevadero el día a día. A todos los miembros de mi familia porque cada uno me tendió una mano en los momentos en que las cosas se pusieron difíciles. A mis amigos y hermanos del corazón Leider Alexis Moreno, Mauricio Mayorga, por su apoyo y sus voces de aliento. Para todos ellos gracias, esta alegría es también su alegría.

Harol Alexis Ramírez Sánchez

Quiero agradecer profundamente a mi familia por su apoyo incondicional durante todo este proceso. Agradezco también a nuestros tutores y profesores, especialmente al profesor Rafael Andres Guauña, por su orientación y valiosas recomendaciones. Un agradecimiento especial al equipo de Polaris Frío Partes por brindarnos la oportunidad de conocer su empresa y por su colaboración en la realización de este trabajo. Finalmente, a mis amigos y compañeros, por su apoyo moral y por estar siempre presentes en los momentos más difíciles.

Diana Fernanda Penilla Tabares

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3. SIETEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS	20
2.1. OBJETIVO GENERAL	20
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.2. MARCO TEÓRICO	23
4.2.1. Fundamentos de la planeación estratégica	24
4.2.5. Competitividad	30
4.2.6. Implementación y control del plan estratégico	31
4.3. MARCO CONCEPTUAL	32
4.3.1. Estrategia	32
4.3.2. Misión, visión y valores	32
4.3.3. Objetivos organizacionales	32
4.3.4. Propuesta de valor	33

4.3.5. Organización y estructura organizacional	33
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
5.1. TIPO Y DE INVESTIGACIÓN ENFOQUE	37
5.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA: ESTUDIO DE CASO	37
5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	38
5.4. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	38
5.5.FASES DEL PROCESO METODOLÓGICO	39
5.5.1. Fase de formulación estratégica	39
5.5.2. Fase de implementación estratégica	40
5.5.3. Fase de evaluación estratégica	40
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	42
6.1. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE POLARIS	42
6.1.1. Funciones internas del almacén	43
6.1.2. Matriz Evaluación De Factores Internos (MEFI)	49
6.1.3. Perfil De Capacidad Interna	51
6.2.1. Diagnostico Externo Del Almacén “POLARIS FRIO PARTES”	52
6.2.2. Entorno político	53
6.2.3. Entorno económico	54
6.2.4. Sociodemográfico	57
6.2.5. Entorno tecnológico	62
6.2.6. Entorno ecológico	62
6.2.7. Entorno legal	63
6.3. Análisis Competitivo (CINCO FUERZAS DE PORTER)	65
6.3.1. Poder de negociación con los proveedores	66

6.3.2. Amenaza de productos sustitutos	68
6.3.3. Rivalidad entre empresas existentes	70
6.3.4. Amenaza de nuevos entrantes	70
6.3.5. Análisis Del Perfil Competitivo	71
6.3.6. Variables de análisis	72
6.3.7. Información de los competidores	72
6.3.8. Diamante competitivo	80
6.3.9. Condiciones de los factores avanzados de producción del sector	82
6.3.10. Condiciones de la demanda del sector	83
6.3.11. Cadenas productivas del sector	84
6.3.12. Estrategias organizacionales del sector	85
6.4. Análisis de Factores Externos con la Matriz MEFE	88
6.4.1. Oportunidades.	88
6.4.2. Amenazas	88
7. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA POLARIS FRÍO PARTES	91
7.1. ESTRATEGIAS	91
7.1.1. Misión propuesta	92
7.1.2. Visión propuesta	93
7.1.3. Valores	93
7.1.4. Propósito principal	94
7.1.5. Competencias organizacionales	94
7.1.6. Objetivos organizacionales	94
7.1.7. Organigrama propuesto	95
7.1.8. Manual de funciones	96

7.1.9. Estrategias de mercado para Polaris frío partes	101
7.9.10. Definición de metas para Polaris frío partes	101
7.9.10.1. Meta Principal	101
7.9.10.2. Metas Específicas	101
8.DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN	102
9.PRESUPUESTO	107
10. PROPUESTA DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	114
10.1. PERSPECTIVA FINANCIERA: RECUPERACIÓN DE LA RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	115
10.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE: REFORZAR LA LEALTAD Y MEJORAR LA EXPERIENCIA DE SERVICIO	116
10.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y CONTROL DE LA OPERACIÓN	116
10.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL	117
12.RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS	122
ANEXOS	126

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso estratégico	26
Figura 2. Matriz DAFO – DOFA	29
Figura 3. Tendencias del IPC Nacional: Datos de agosto 2023 y 2024	55
Figura 4. Tasa global de participación, ocupación y desocupación (2023-2024)	56
Figura 5. Distribución poblacional de Santander de Quilichao por sexo, 2023.	58
Figura 6. Distribución poblacional de Santander de Quilichao por edad, 2023.	59
Figura 7 Edad del propietario o la persona encargada de las decisiones importantes	60
Figura 8. Durante la emergencia, ¿Implementó recursos y/o canales digitales para continuar con la operación de su empresa?	61
Figura 9. Logo de Tecnilavadoras Santander	72
Figura 10. Almacén Tecnilavadoras Quilichao	73
Figura 11. Tecni-repuestos	74
Figura 12. Almacén tecni-repuestos	75
Figura 13. Logo lavadoras y refrigeración del Valle	76
Figura 14. Lavadoras y refrigeración del Valle	76
Figura 15. Diamante competitivo de Polaris Frio Partes	81
Figura 16. Organigrama de Polaris Frio Partes	95

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Situación Interna de Polaris Frío Partes	44
Tabla 2. Tabla consolidada de análisis interno	47
Tabla 3. Evaluación de factores internos	50
Tabla 4. Herramientas y servicios esenciales para la operatividad de Polaris Frio Partes	67
Tabla 5 Poder de negociación de los clientes en Polaris Frio Partes	67
Tabla 6. Análisis de presión de productos sustitutos y amenazas del mercado para Polaris frio partes	69
Tabla 7. Matriz del perfil competitivo (MPC) de Polaris Frio Partes	79
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos	87
Tabla 9 Matriz DOFA	89
Tabla 10. Manual de funciones del almacén Polaris Frio Partes	96
Tabla 11. Estrategia 1	102
Tabla 12. Estrategia 2	102
Tabla 13. Estrategia 3	103
Tabla 14. Estrategia 4	103
Tabla 15. Estrategia 5	104
Tabla 16. Estrategia 6	104
Tabla 17. Estrategia 7	105
Tabla 18. Estrategia 8	105
Tabla 19. Estrategia 9	105
Tabla 20. Estrategia 10	106

Tabla 21. Presupuesto para la planeación estratégica de Polaris Frio	107
Partes	
Tabla 22. Propuesta	114

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Entrevista al dueño de Polaris Frío Partes	126

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico que propicie el mejoramiento de la competitividad para la empresa Polaris Frío Partes, ubicada en Santander de Quilichao, para el periodo 2025-2027. La metodología adoptada fue de enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y exploratorio, aplicando técnicas como entrevistas, observación directa y análisis documental. Se utilizaron herramientas como las matrices DOFA, MEFI, MEFE y el análisis PESTEL, que permitieron identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Entre los resultados más relevantes del análisis se manifiestan, la carencia de planificación estructural, debilidades en la organización interna y baja implementación tecnológica, contrastadas con importantes oportunidades que deben ser aprovechadas para generar crecimiento como lo son: la demanda creciente de repuestos, el talento técnico local y la digitalización del servicio. Seguidamente, se diseñó la formulación del direccionamiento estratégico, la misión, visión, objetivos, junto a diferentes acciones propuestas dirigidas al crecimiento, entre ellas: la elaboración de campañas publicitarias, la aplicación de control de inventarios, y de estrategias tanto de servicios como de precios. También, se elaboró un plan de acción junto al presupuesto para su puesta en marcha. Finalmente se concluye en que la aplicación de la planeación estratégica propuesta para Polaris frío partes le permitirá corregir sus falencias y aprovechar su potencial competitivo y se recomiendan diversas acciones como: la implementación de herramientas digitales, el fortalecimiento de las relaciones empresariales, la continua formación del personal en atención al cliente, el uso de canales para una comunicación efectiva al interior de la empresa y la disminución de los tiempos de entrega de pedidos.

Palabras clave: Planeación estratégica, Competitividad, Mejoramiento, Crecimiento empresarial, Desarrollo organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this research is to design a strategic plan to improve the competitiveness of Polaris Frío Partes, a company located in Santander de Quilichao, for the period 2025-2027. The methodology adopted was a qualitative approach, with a descriptive and exploratory scope, applying techniques such as interviews, direct observation, and documentary analysis. Tools such as SWOT, MEFI, MEFE matrices, and PESTEL analysis were used, which allowed us to identify the organization's main strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Among the most relevant results of the analysis are the lack of structural planning, weaknesses in the internal organization, and low technological implementation, contrasted with important opportunities that must be seized to generate growth, such as: the growing demand for spare parts, local technical talent, and the digitalization of the service. Next, the strategic direction, mission, vision, and objectives were formulated, along with various proposed actions aimed at growth, including the development of advertising campaigns, the implementation of inventory control, and service and pricing strategies. An action plan was also developed, along with a budget for its implementation. Finally, it was concluded that the implementation of the proposed strategic planning for Polaris Frio Parts will allow it to correct its shortcomings and leverage its competitive potential. Various actions are recommended, such as the implementation of digital tools, strengthening business relationships, ongoing training of customer service staff, the use of channels for effective communication within the company, and reducing order delivery times.

Keywords: Strategic planning, Competitiveness, Improvement, Business growth, Organizational development.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial en Colombia se presenta como un desafío para las microempresas, al evidenciarse, según Confecámaras (2025), una contracción del 2.8% en la creación de empresas y una caída del 4.8% de ventas en el sector del comercio. En este contexto, Polaris Frío Partes, a pesar de presentar un crecimiento moderado en ventas, enfrenta retos comunes a su segmento, tales como la ausencia de planificación estratégica, una limitada capacidad de adaptación, una baja capacidad de respuesta a las exigencias del mercado y el debilitamiento de las relaciones con los clientes.

A lo largo de esta investigación se identificaron desafíos que limitan el crecimiento competitivo de Polaris Frío Partes. Entre ellos, el contexto económico y social del municipio, que plantea continuamente condiciones adversas, como la baja capacidad adquisitiva de la población y los problemas de seguridad, que dificultan la consolidación empresarial. No obstante, se evidenciaron oportunidades relevantes, Entre ellas destacan el aumento de la cultura de reparación de electrodomésticos, el crecimiento en la demanda de repuestos y la disponibilidad de talento técnico en la región. Estas condiciones ofrecen a la empresa un escenario favorable para fortalecer su presencia en el mercado, siempre que cuente con estrategias sólidas fundamentadas en un diagnóstico riguroso.

Ante la situación actual de la empresa, es necesario diseñar un plan estratégico que oriente sus acciones y garantice su sostenibilidad. La planeación estratégica se establece como una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos propios del mercado de repuestos y servicios técnicos, el cual se encuentra altamente influenciado por factores como la informalidad, la transformación digital y la demanda fluctuante. Este tipo de planificación permite integrar los elementos de la organización en torno a una visión compartida, definir prioridades y establecer metas concretas. Adicionalmente, posibilita la optimización de recursos, mejora la toma de decisiones y facilita una adaptación proactiva a los cambios del entorno.

En este panorama, se estableció como objetivo central de la investigación el diseño de un plan estratégico que permita mejorar los procesos internos y consolidar la competitividad en el mercado. Para lograr este propósito, se plantearon los siguientes objetivos específicos: realizar el diagnóstico del funcionamiento actual de Polaris Frío Partes; diseñar estrategias alineadas con los resultados del diagnóstico efectuado; estructurar un plan de acción estratégico, que contemple metas, responsables, cronograma, recursos e indicadores y proponer los mecanismos de seguimiento, evaluación y control que aseguren la implementación del plan estratégico y su sostenibilidad en el tiempo.

Con esta propuesta se busca establecer una toma de decisiones empresariales mejor fundamentadas, promover un crecimiento sostenido y mejorar la competitividad de la empresa en el mercado local. Asimismo, la investigación contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial de la región, ofreciendo una base para que Polaris Frío Partes avance hacia un modelo de gestión más eficiente, formal y competitivo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto económico global, las micro y pequeñas empresas son un pilar esencial para el desarrollo de los países, especialmente en economías emergentes. No obstante, este tipo de organizaciones enfrenta una serie de desafíos que limitan su desempeño y sostenibilidad, destacándose la carencia de planificación estratégica, la desorganización interna y una baja capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Estas problemáticas, que se manifiestan en la toma de decisiones improvisadas, la ausencia de estructuras formales de gestión y la escasa proyección a largo plazo, fueron determinantes en el cierre de 2.6 millones de microempresas en América Latina y el Caribe tras la pandemia de COVID-19, según estimaciones de la CEPAL y el ITC. A nivel estructural, el 90% de las empresas colombianas no ejecutan integralmente sus planes estratégicos, lo que refleja una debilidad en la gestión organizacional. De hecho, según el DANE (2022), solo el 12.3% de las microempresas en Colombia cuentan con una planificación formal.

En el escenario actual, la microempresa Polaris Frío Partes, ubicada en Santander de Quilichao, constituye un caso representativo de los desafíos empresariales presentes en la región. La ausencia de un direccionamiento estratégico ha generado un descontrol operativo que se refleja en la reducción de los márgenes de utilidad, del 20% al 5% en el último año, así como en la pérdida aproximada del 25% de su base de clientes. Aunque las ventas han mostrado un crecimiento sostenido, este no se ha traducido en rentabilidad, debido a la falta de planificación y a debilidades en la gestión administrativa. A ello se suma la imposibilidad de fijar precios estables en sus productos, debido a la limitada disponibilidad de proveedores confiables, lo que ha incrementado la vulnerabilidad de la empresa frente a la competencia. Del mismo modo, se identificaron dificultades en el manejo de inventarios y en la gestión de clientes internos y externos, factores que disminuyen la capacidad de la empresa para responder de manera eficiente a las exigencias del mercado y han derivado en un deterioro de la fidelización y del vínculo con la clientela.

Se prevé que, de mantenerse estas condiciones, Polaris Frío Partes enfrentaría un riesgo significativo en su permanencia dentro del mercado local. La reducción de la rentabilidad, la pérdida progresiva de clientes y la inestabilidad en la definición de precios intensificarían su vulnerabilidad frente a la competencia. En ausencia de medidas estratégicas oportunas, es probable que la empresa no logre sostener sus operaciones en el mediano plazo, lo que comprometería tanto su viabilidad económica como su capacidad de consolidación en el mercado.

Por lo tanto, la solución más pertinente para Polaris Frío Partes radica en la implementación de un proceso de planeación estratégica que oriente sus decisiones y acciones hacia objetivos claros y sostenibles. La planeación no solo le permitiría organizar de manera eficiente sus recursos, sino también anticiparse a los cambios del entorno, fortalecer sus relaciones con clientes y proveedores, además de optimizar la gestión de inventarios y del talento humano. De este modo, la empresa incrementaría su capacidad de respuesta frente a la competencia y garantizaría condiciones más favorables para su permanencia y crecimiento en el largo plazo.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa Polaris Frío Partes que le permita mejorar su competitividad en el mercado local, garantizando sostenibilidad a largo plazo durante el periodo 2025–2027?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es el funcionamiento de Polaris Frío Partes y de qué manera impactan sus factores internos y externos en su desempeño?

- ¿Qué estrategias pueden diseñarse con base en los resultados del diagnóstico realizado?
- ¿Cómo se puede estructurar un plan de acción estratégico que incluya metas, responsables, cronograma, recursos e indicadores clave para implementar las estrategias de manera efectiva?
- ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento, evaluación y control que se deben establecer para garantizar la implementación del plan estratégico y su sostenibilidad en el tiempo?

2.OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para el almacén Polaris Frío Partes que permita su mejoramiento de competitividad en el mercado local, garantizando su sostenibilidad en el periodo 2025–2027.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico del funcionamiento actual de Polaris Frío Partes para identificar sus factores internos y externos, y su impacto en el desempeño de la empresa.
- Diseñar estrategias alineadas con los resultados del diagnóstico efectuado.
- Estructurar un plan de acción estratégico, que contemple metas, responsables, cronograma, recursos e indicadores clave para la implementación efectiva de las estrategias formuladas.
- Proponer los mecanismos de seguimiento, evaluación y control que aseguren la implementación efectiva del plan estratégico y su sostenibilidad en el tiempo.

3. JUSTIFICACIÓN

En el campo de la administración estratégica, diversas teorías han evidenciado la importancia de la planeación como herramienta para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. La presente investigación se fundamenta teóricamente en los aportes de Chiavenato y Sapiro (2017), quienes sostienen que las organizaciones que formulan e implementan un plan estratégico bien estructurado tienden a registrar un desempeño superior, al lograr alinear sus capacidades internas con las condiciones externas del entorno. Desde este enfoque, el diseño de un plan estratégico para una microempresa como Polaris Frío Partes representa un ejercicio práctico de aplicación de la teoría administrativa moderna, enmarcado en modelos como el análisis FODA, el análisis PESTEL y la matriz MEFI.

En este contexto, esta investigación contribuye al desarrollo teórico al explorar cómo los marcos clásicos del pensamiento estratégico pueden ser adaptados al contexto de las microempresas colombianas, fortaleciendo su aplicabilidad y relevancia en escenarios reales. Principalmente, por la dinámica actual del mercado caracterizado por una creciente competitividad, el acelerado avance de la transformación digital y una alta volatilidad económica, la planeación estratégica se ha consolidado como un componente fundamental para la sostenibilidad de las microempresas.

Polaris Frío Partes, una microempresa ubicada en Santander de Quilichao, especializada en la comercialización de repuestos para equipos de refrigeración, refleja de forma representativa estas problemáticas. En su estado actual, la empresa opera sin un plan estratégico definido ni mecanismos de control que orienten su gestión. Esto ha dado lugar a una sobrecarga de funciones, desorganización interna, ineficiencia en los procesos, pérdidas de clientes, y disminución de las utilidades, afectando su competitividad y sostenibilidad en el mercado local.

El impacto de esta investigación trasciende el ámbito empresarial individual. Desde el punto de vista social, el fortalecimiento de microempresas como Polaris Frío Partes contribuye directamente al desarrollo económico del norte del Cauca, una región donde el emprendimiento y los servicios técnicos especializados representan una fuente vital de empleo e ingresos. A nivel académico, la Universidad del Valle se posiciona como agente activo en la transformación regional, al vincular la teoría con la práctica y generar conocimiento útil para el entorno. Esta experiencia representa una oportunidad para el investigador de aplicar los saberes adquiridos durante su formación y de liderar un proceso de cambio real desde el interior de la organización, combinando el rol de estudiante con el de agente transformador del entorno empresarial.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES

Inicialmente, se revisó en el ámbito local, la investigación realizada por Daniela Fernández Betancourth (2020) se centra en el "Diseño de un modelo de planeación estratégica para mejorar la competitividad del restaurante El Solar", ubicado en Santander de Quilichao. Este estudio busca proporcionar una herramienta administrativa que, a través de un diagnóstico organizacional y un análisis de los entornos, permita identificar las fortalezas y abordar las principales debilidades de la empresa. La implementación de un plan operativo, junto con estrategias y controles adecuados, se propone como la vía para incrementar la competitividad, consolidar la posición en el mercado y aumentar las utilidades del restaurante.

En el mismo ámbito local, la investigación de Muñoz Cárdenas (2010), titulada "Direccionamiento Estratégico para la Estación de Servicio Los Libertadores", se enfoca en el mismo municipio. El trabajo destaca la necesidad de un diagnóstico preciso para identificar las dificultades de una organización y, así, establecer un plan de acción adecuado a sus intereses. Se espera que, a su vez, con un diagnóstico y un plan de mejora, se contribuya al área administrativa de la empresa, fijando metas, estableciendo objetivos de beneficio y crecimiento, y determinando controles en cada uno de los procesos.

Por otra parte, se tiene la investigación realizada por Rodríguez y Gallo (2021), titulada Plan estratégico para la empresa Lujos y Repuestos La 50, tuvo como objetivo desarrollar un proceso estratégico que permitiera definir una dirección clara de crecimiento para esta microempresa ubicada en Bello, Antioquia, especializada en autopartes para vehículos livianos. Se aplicó una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas a personal clave de la empresa y cuestionarios dirigidos a clientes, complementados con el análisis de modelos estratégicos como Canvas, PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el reloj estratégico de Bowman. Los resultados revelaron fortalezas en atención al cliente, disponibilidad de productos y conocimiento del mercado, así como debilidades en innovación digital y servicio a domicilio. Se concluyó que la implementación de un plan estratégico permitirá a la empresa consolidar su posición en el mercado, fortalecer su propuesta de valor y lograr una expansión a mediano y largo plazo.

También se analizó la investigación titulada Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa S.O.S. Repuestos realizada por Cherrez (2025), tuvo como propósito diseñar una herramienta estratégica que permitiera mejorar la gestión

organizacional en dicha empresa, ubicada en Ambato, Ecuador. El estudio adoptó una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, basada en entrevistas al gerente general y análisis documental institucional. Se aplicaron técnicas como el análisis FODA y la formulación de indicadores de gestión desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Entre los resultados más relevantes, se identificó la falta de un sistema de control estratégico y de indicadores específicos, lo cual dificultaba la toma de decisiones. La implementación del Cuadro de Mando Integral permitió establecer un mapa estratégico, clarificar objetivos y alinear las operaciones con las metas organizacionales. Como conclusión principal, se destaca que esta herramienta contribuyó al fortalecimiento de la planificación, el desempeño organizacional y la sostenibilidad del negocio, generando beneficios tanto para la empresa como para su equipo de trabajo.

Finalmente, en el ámbito internacional, un estudio de relevancia es el realizado por Romero M., y Nóbrega P., et.al.,(s.f.) titulado "Diseño de un Plan Estratégico, para una Empresa Dedicada a la Elaboración, Distribución y Comercialización de Hielo en Barcelona, Edo. Anzoátegui." La investigación aplicó el proceso de administración estratégica y análisis estructural propuesto por Fred Davis, que permitió la descripción de la situación actual y la formulación de la misión-visión de la empresa, siguiendo los fundamentos teóricos de Strickland y Thompson. Posteriormente, se identificaron debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas mediante el uso de técnicas como las matrices EFE, EFI, FODA y Benchmarking. En conclusión, se destaca la urgencia de establecer un plan estratégico integral que defina la estructura, dirija la toma de decisiones y fortalezca la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado.

4.2. MARCO TEÓRICO

Este apartado expone los fundamentos teóricos que sustentan la elaboración del plan estratégico para la microempresa Polaris Frío Partes. La estructura se organiza en cinco subtemas que abordan, de manera articulada, los principales conceptos de la planeación estratégica, los modelos y herramientas utilizadas para el diagnóstico organizacional, los componentes del direccionamiento estratégico, así como los mecanismos para la implementación y el control del plan propuesto.

Cada uno de estos aspectos está estrechamente vinculado con los objetivos específicos de la investigación, orientados a optimizar los procesos internos de la empresa, fortalecer su relación con los clientes y contribuir a su posicionamiento sostenible en el mercado regional.

4.2.1. Fundamentos de la planeación estratégica

La planeación estratégica se concibe como una herramienta fundamental cuya finalidad es abordar dos aspectos clave del objetivo general: la mejora de los procesos internos y el fortalecimiento del vínculo con los clientes. Para alcanzar dichos propósitos, resulta indispensable contar con un conocimiento profundo tanto de la organización como del entorno en el que desarrolla sus actividades.

Según Chiavenato (2017), este proceso implica formular e implementar estrategias que vinculen la misión institucional con el entorno en el cual opera la organización, dando lugar a un plan de acción coherente y estructurado (p. 41); de manera complementaria, Goodstein, Nolan, et.al., (1998) la describen como una disciplina que permite anticipar el futuro y tomar decisiones en el presente para construirlo (p. 15). Esta perspectiva refuerza el carácter sistemático de la planeación estratégica, entendida no como una acción aislada, sino como un proceso continuo que integra la formulación de metas, la asignación de recursos y la evaluación de resultados en función de objetivos medibles.

Porter, (1996,). Explica que la esencia de la estrategia es elegir lo que no se va a hacer. La estrategia competitiva consiste en ser diferente (p. 77). Significa la elección deliberada de un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla única de valor. Esto te permite obtener una posición sostenible y rentable." Desde una perspectiva estratégica, Porter (1985) plantea que la competitividad empresarial radica en la capacidad de desarrollar estrategias que se permitan alcanzar. Estas ventajas pueden construirse a través de diversas vías. En este sentido, la creación de valor para el cliente de una manera difícilmente imitable por la competencia constituye un elemento central para mantener una posición favorable en el mercado. Por otra parte, el concepto de posicionamiento tiene una importante definición en la obra "Dirección de Marketing" en la cual se menciona que corresponde a:

La acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. El objetivo es ubicar la marca en la mente del gran público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa. (Kotler y Keller, 2006, p. 22).

Desde dicha definición, los autores quieren dar a entender que el posicionamiento ocurre en la mente del consumidor final, ya que es el que asocia la marca a un estatus, generalmente basándose en la experiencia personal y en la percepción de calidad entregada por dicha marca, generando recordación. Al conseguir esta

percepción positiva en un mayor número de consumidores, la marca encontrara un mejor posicionamiento en un mercado competitivo; en adición, Krugman (1994) advierte que, al analizar la competitividad desde una perspectiva macroeconómica, es necesario evitar confundirla con la competencia entre empresas. Para este autor, la competitividad a nivel de países o regiones se relaciona con la productividad y la capacidad de generar bienes y servicios que no solo sean competitivos a nivel internacional, sino que también contribuyan al aumento sostenido del nivel de vida de la población; la competitividad se concibe como la capacidad de la microempresa Polaris Frío Partes para diseñar e implementar estrategias.

4.2.2. Modelos de planeación estratégica

Esta investigación, adopta como principal referente el modelo de planeación estratégica propuesto por Betancourt (2009). Este modelo se destaca por su estructura clara, funcional y adaptable a distintos tipos de organizaciones, siendo especialmente pertinente para el contexto de las microempresas.

Betancourt (2009) concibe la planeación estratégica como un proceso dinámico, orientado a la toma de decisiones basadas en el análisis del entorno, la evaluación de las capacidades internas y la definición de objetivos concretos. Su propuesta se diferencia por integrar el análisis estratégico con la formulación de acciones prácticas, lo que la convierte en una guía efectiva para procesos de transformación empresarial.

El modelo se estructura en tres fases fundamentales:

- **Análisis de la situación**, que permite comprender tanto el entorno externo como las condiciones internas de la organización;
- **Formulación estratégica**, en la que se definen los objetivos, estrategias y líneas de acción;
- **Ejecución de la estrategia**, enfocada en la implementación y seguimiento de las acciones planificadas.

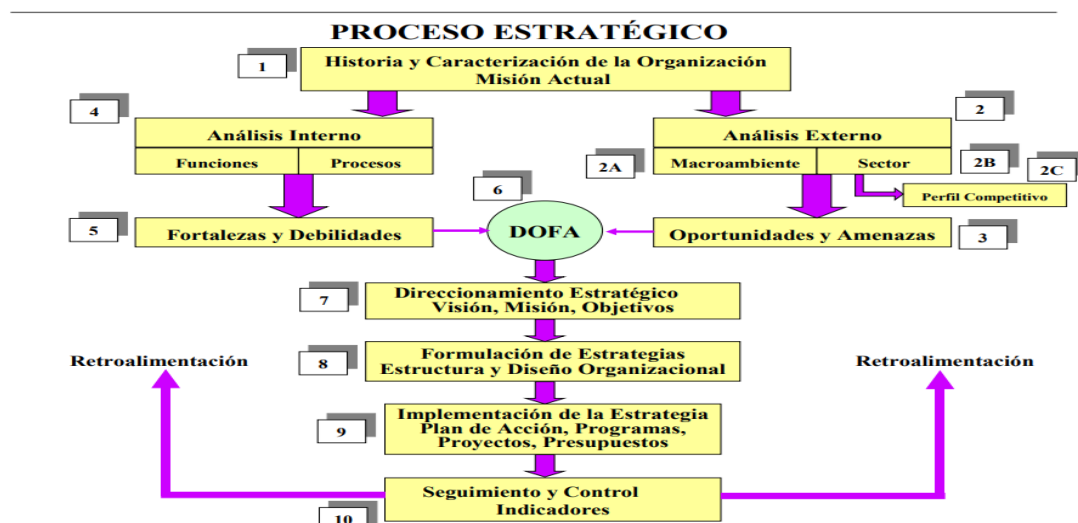
La primera fase del modelo, correspondiente al análisis de la situación, implica una evaluación exhaustiva de los entornos interno y externo de la empresa. Para ello, se utilizarán herramientas como la matriz DOFA, el análisis PESTEL, la matriz

MEFE y el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985). Estas herramientas permitirán identificar factores clave como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como comprender el entorno económico, legal, tecnológico y social en el que se desempeña Polaris Frío Partes (ver Figura 1).

La segunda fase del modelo corresponde a la formulación estratégica, en la cual se definen elementos fundamentales como la misión, visión, valores, objetivos organizacionales y estrategias. Esta etapa permite establecer el direccionamiento estratégico de la empresa, proporcionando una estructura coherente que alinee las decisiones con el propósito institucional y el entorno en el que opera. Además, en esta fase se incluye el diseño del organigrama funcional, la identificación de competencias organizacionales clave y la formulación de estrategias de mercado. Estas acciones se relacionan directamente con los objetivos específicos dos y tres del proyecto, orientados a estructurar la organización interna y fortalecer su posicionamiento comercial.

Por su parte, la tercera fase corresponde a la ejecución de la estrategia. Esta etapa contempla la elaboración del plan de acción, que incluye el cronograma de actividades, la asignación de responsables, la definición del presupuesto y la construcción de indicadores de seguimiento. Su propósito es asegurar que las estrategias formuladas se implementen de manera efectiva, superando el plano teórico para generar resultados tangibles.

Figura 1. Proceso estratégico



Fuente: Tomado de Betancourt G, B (2009). *El proceso estratégico*. <https://es.scribd.com/document/374546788/Planeacion-Estrategica-Betancourt-2009>

Este modelo permite la intervención en áreas clave de la organización, establecer prioridades, ordenar funciones y orientar los recursos hacia objetivos definidos; Además, su enfoque facilita la incorporación de herramientas de diagnóstico y gestión ampliamente reconocidas en la administración empresarial, es una guía estructurada y adaptable para la elaboración del plan estratégico de Polaris Frío Partes. Su implementación no solo facilita el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, sino que también ofrece una respuesta integral a la problemática identificada: la necesidad de un direccionamiento estratégico que lograr un posicionamiento competitivo y sostenible en el mercado regional.

4.2.3. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico representa una fase esencial dentro del proceso de planeación, ya que permite comprender en detalle la situación actual de la organización a partir de dos dimensiones principales: el entorno externo y las condiciones internas. Este análisis es clave para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden directamente en su desempeño, sirviendo como base para la formulación de estrategias realistas y contextualizadas; en este apartado, se desarrolla de forma estructurada el análisis del entorno, utilizando herramientas como el modelo PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, mientras que la evaluación interna se enfoca en los procesos, recursos y capacidades disponibles. Ambos enfoques están estrechamente relacionados con el primer objetivo específico de la investigación y constituyen el fundamento para el diseño de un plan estratégico alineado con la realidad operativa y competitiva de la organización objeto de estudio.

En el proceso de planeación estratégica, el análisis del entorno externo permite identificar los factores fuera de la organización que influyen, directa o indirectamente, en su desempeño. Según Wheelen y Hunger (2017), este tipo de análisis es una etapa esencial en la gestión estratégica, pues permite a las empresas reconocer y adaptarse a las diversas fuerzas externas que pueden afectar tanto el logro de sus objetivos como su sostenibilidad en el tiempo; Desde esta perspectiva, examinar el entorno permite distinguir entre oportunidades que pueden aprovecharse para el crecimiento, y amenazas que deben gestionarse estratégicamente para minimizar su impacto. Este análisis se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones informadas y para el diseño de estrategias adaptadas a la realidad del mercado.

Para el análisis externo se utilizaron dos herramientas ampliamente reconocidas en la administración estratégica: El análisis PESTEL, que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen

en el entorno macro de una organización (Johnson, Scholes y Whittington, 2008). Por otra parte, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite analizar la competitividad del sector en el que opera la empresa. Este modelo contempla cinco variables clave: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos (Porter, 1991). Ambas herramientas fueron aplicadas en el diagnóstico estratégico con el fin de identificar factores externos críticos que deben ser considerados en la formulación de estrategias. Su aplicación permitió pasar del análisis teórico al diagnóstico específico del entorno regional, fortaleciendo así la construcción de un plan estratégico coherente con la realidad del negocio.

El análisis interno es un componente esencial del diagnóstico estratégico, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades dentro de la organización, evaluando su estructura, recursos, procesos y capacidades. Grant (2016) define este tipo de análisis como “la evaluación de los recursos y capacidades internas que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas sostenibles” (p. 123). Comprender el funcionamiento interno de una empresa es vital para alinear sus recursos con los desafíos del entorno, garantizar eficiencia operativa y diseñar estrategias realistas que respondan a su realidad organizacional.

Dentro de los elementos clave del análisis interno se encuentran: la estructura organizativa, los procesos administrativos y operativos, los recursos humanos, la cultura organizacional, y el liderazgo directivo. Para abordar estos aspectos, se emplearán herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual permite cuantificar el impacto de cada fortaleza o debilidad identificada en el desempeño organizacional; el análisis interno también cumple una función esencial en la formulación de estrategias, ya que permite estructurar acciones concretas a partir de la matriz DOFA. Esta herramienta facilita el cruce de factores internos (fortalezas y debilidades) con elementos del entorno (oportunidades y amenazas), lo cual da lugar a cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA, como se ilustra en la Figura 2.

Estas estrategias tienen un papel central en esta investigación, ya que están orientadas a mejorar la eficiencia operativa de la organización y a consolidar su relación con los clientes. Las estrategias FO (fortalezas–oportunidades) buscan utilizar las capacidades internas para aprovechar de manera proactiva las condiciones favorables del entorno. Por su parte, las DO (debilidades–oportunidades) se enfocan en transformar debilidades internas en fortalezas, con el fin de capitalizar oportunidades externas.

En cuanto a las FA (fortalezas–amenazas), su propósito es reducir el impacto de amenazas externas mediante el uso efectivo de los recursos y ventajas internas. Finalmente, las DA (debilidades–amenazas) están dirigidas a disminuir vulnerabilidades internas que podrían verse agravadas por factores adversos del entorno. En conjunto, estas estrategias permiten construir un marco de acción integral, alineado con los objetivos del plan estratégico propuesto.

Figura 2. Matriz DAFO – DOFA



Nota: Tomado de Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos: (ed.). Madrid, Bubok Publishing S.L

Las estrategias derivadas del análisis DOFA serán implementadas en la formulación del plan de acción estratégico, con el objetivo de optimizar la gestión operativa, definir un direccionamiento organizacional claro y generar ventajas competitivas sostenibles. A lo largo de esta investigación, se ha destacado cómo la planeación estratégica permite proyectar el crecimiento empresarial, reorganizar procesos clave y fortalecer la posición en un entorno cada vez más competitivo.

En este sentido, el análisis interno no solo cumple una función diagnóstica, sino que también constituye un insumo esencial para impulsar procesos de transformación organizacional. Aplicado de manera rigurosa, ofrece una visión detallada de la situación actual desde la estructura y los recursos internos, facilitando la identificación precisa de debilidades y su conversión en oportunidades de mejora.

Combinado con el análisis externo, este enfoque integral permite construir un plan estratégico contextualizado, realista y alineado con los objetivos definidos en esta investigación, garantizando su pertinencia y aplicabilidad dentro del entorno específico en el que opera la organización.

4.2.4. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es un componente esencial del proceso de gestión, ya que permite a las organizaciones definir su visión a largo plazo, guiar la toma de decisiones y alinear sus recursos con objetivos previamente establecidos. Según David (2020), este proceso incluye la definición de la misión, visión, valores y metas organizacionales, así como el diseño de estrategias concretas para alcanzarlos (p. 56). Estos elementos constituyen la base para decisiones coherentes, el fortalecimiento de la identidad corporativa y el desarrollo de una cultura organizacional sólida.

Como advierte David (2020), la falta de claridad en el propósito organizacional puede afectar significativamente tanto la eficiencia operativa como la percepción del cliente (p. 63). Por ello, la formulación de un direccionamiento estratégico coherente se convierte en un paso imprescindible para consolidar una ruta de crecimiento sostenible y fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado regional, uno de los elementos fundamentales del direccionamiento estratégico es la estructura organizacional, la cual se refiere a la forma en que se distribuyen y coordinan las funciones, roles, niveles jerárquicos y relaciones formales dentro de una empresa. De acuerdo con Chiavenato (2006), la estructura organizacional actúa como el marco que permite coordinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (p. 159).

4.2.5. Competitividad

La competitividad es un término amplio que ha sido abordado desde diferentes perspectivas. Porter (1990) la define como la capacidad de una empresa para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios cuya calidad y precio sean superiores a los de sus competidores, garantizando así una posición sostenible en el mercado. De manera complementaria, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2001) señala que la competitividad no solo se refiere a costos bajos, sino también a la capacidad de innovar, adaptarse al cambio y generar valor agregado.

Existen distintos enfoques para comprender la competitividad. Desde la perspectiva del mercado, se asocia a la posición relativa de la empresa en su sector y al atractivo de la industria en la que participa. Por otra parte, el enfoque basado en recursos considera que la ventaja competitiva surge de las capacidades internas únicas, tales como el conocimiento, la tecnología, el talento humano y la cultura organizacional, los cuales no pueden ser fácilmente replicados por los competidores (Barney, 1991).

En conclusión, la competitividad constituye un elemento clave para la gestión empresarial, ya que articula recursos internos, capacidades organizacionales y condiciones externas en la búsqueda de ventajas sostenibles que permitan asegurar la permanencia y el crecimiento de las organizaciones. Su carácter dinámico exige a las empresas revisar constantemente sus estrategias, innovar en sus procesos y fortalecer su relación con los clientes, de manera que puedan diferenciarse y consolidar su posición en mercados altamente cambiantes y exigentes.

4.2.6. Implementación y control del plan estratégico

La implementación del plan estratégico es el proceso mediante el cual las decisiones formuladas en el direccionamiento estratégico se convierten en acciones concretas. Según Kaplan y Norton (1996), “sin una implementación efectiva, incluso la estrategia más brillante no tiene valor” (p. 75). Esta etapa implica la asignación de recursos, la definición de responsables, la calendarización de actividades y la elaboración de indicadores que permitan medir el avance hacia los objetivos propuestos. Para garantizar su efectividad, la implementación debe estar alineada con la estructura organizacional, la cultura interna y los recursos disponibles de la empresa.

En esta investigación, la implementación será materializada a través de un plan de acción estratégico, que incluirá cronogramas, responsables, presupuesto y metas específicas para cada área clave de Polaris Frío Partes, buscando con el control estratégico evaluar continuamente el cumplimiento de las metas y el impacto de las estrategias implementadas. Una herramienta clave en este proceso será el Balanced Scorecard (BSC), o Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton (1996). Este instrumento permite traducir la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de desempeño, organizados en cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. El BSC facilita la alineación entre objetivos estratégicos y actividades operativas, promoviendo el monitoreo integral del desempeño organizacional. Según sus autores, el BSC “convierte la estrategia en acción” al generar retroalimentación continua y enfocada en resultados (p. 9).

4.3. MARCO CONCEPTUAL

Este apartado presenta los conceptos fundamentales que sustentan teórica y metodológicamente la presente investigación. Se priorizan aquellos términos que permiten comprender y aplicar la planeación estratégica en microempresas como Polaris Frío Partes, con el fin de optimizar procesos internos, mejorar la relación con los clientes y lograr un posicionamiento competitivo sostenible.

4.3.1. Estrategia

La estrategia organizacional comprende el conjunto de decisiones, planes y acciones diseñados para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y responder al entorno. Chiavenato (2017) señala que la estrategia “es el camino que una organización elige para alcanzar sus metas, haciendo frente a sus amenazas y aprovechando sus oportunidades” (p. 42). Esto implica una alineación entre las capacidades internas y las demandas externas, así como la selección intencionada de mercados, clientes y procesos clave. La estrategia da sentido a la acción organizacional y permite diferenciarse frente a la competencia. En este estudio, las estrategias FO, DO, FA y DA derivadas del análisis DOFA serán clave para guiar a Polaris Frío Partes hacia la sostenibilidad

4.3.2. Misión, visión y valores

La misión, la visión y los valores son pilares del direccionamiento estratégico que orientan la identidad y el comportamiento organizacional. David (2020) sostiene que estos componentes “son esenciales para guiar las decisiones y alinear a los miembros de la organización con una dirección común” (p. 56). La misión define el propósito actual de la empresa; la visión plantea el futuro deseado, y los valores establecen principios éticos y culturales compartidos. Su claridad permite cohesionar equipos, fortalecer el liderazgo y proyectar la empresa ante los grupos de interés. En esta investigación, su formulación permitirá a Polaris Frío Partes salir de la improvisación y proyectarse con una identidad empresarial sólida.

4.3.3. Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales son metas específicas que permiten operacionalizar la misión y la visión, orientando así todos los esfuerzos de la empresa hacia resultados concretos. Chiavenato y Sapiro (2017) afirman que “los objetivos bien formulados permiten evaluar el desempeño organizacional y orientar la toma de

decisiones en todos los niveles” (p. 71). Estos deben ser medibles, alcanzables, pertinentes y definidos en el tiempo para facilitar su implementación. Los objetivos permiten establecer prioridades y evaluar el avance en los distintos frentes estratégicos. En este estudio, su formulación será una etapa central para transformar las debilidades actuales de la empresa en planes de acción orientados a resultados.

4.3.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor representa la oferta diferenciada que una empresa entrega a sus clientes para satisfacer sus necesidades de manera más eficaz que la competencia. Chiavenato y Sapiro (2017) explican que *“una propuesta de valor eficaz permite captar, retener y fidelizar clientes, generando una ventaja competitiva sostenible”* (p. 88). Implica identificar los beneficios, atributos y valores percibidos que distinguen a la organización en el mercado. Una propuesta sólida responde tanto al conocimiento del cliente como a la capacidad interna de cumplir la promesa ofrecida. En el caso de Polaris Frío Partes, fortalecer esta propuesta es esencial para mejorar la relación con sus clientes, eje fundamental de esta investigación.

4.3.5. Organización y estructura organizacional

La organización es el sistema mediante el cual se asignan, coordinan y controlan las actividades y recursos necesarios para alcanzar los fines empresariales. La estructura organizacional —como parte de este sistema— establece cómo se dividen las tareas, se distribuyen los roles y se jerarquizan los niveles de autoridad. Daft (2012) la define como “el marco formal que define cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas organizacionales” (p. 142). Una estructura eficiente mejora la comunicación, facilita la toma de decisiones y previene la duplicidad de funciones. En esta investigación, el diseño de una estructura organizativa clara es prioritario para resolver la desorganización interna que actualmente limita el desarrollo de Polaris Frío Partes.

4.4. MARCO CONTEXTUAL

A nivel internacional, las microempresas constituyen más del 90 % del tejido empresarial en economías emergentes. Sin embargo, enfrentan desafíos estructurales comunes, tales como la desorganización interna, la ausencia de planificación estratégica y la limitada capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos y cambiantes (Asobancaria, 2022). Diversos países, como México, Perú

y Filipinas, han evidenciado que un alto porcentaje de estas unidades productivas no logra superar los primeros años de operación.

Según Mendoza et.al., (2021), las principales causas de este fenómeno están asociadas a la falta de estructuras organizativas formales y a la improvisación en la toma de decisiones, lo que debilita su sostenibilidad. frente a este panorama, la gestión estratégica ha cobrado relevancia como una herramienta fundamental para mejorar la competitividad y asegurar la permanencia de las microempresas, especialmente en contextos económicos frágiles. En este sentido, Contreras et, al., (2023) destacan que el fortalecimiento de las capacidades gerenciales y la formulación de estrategias claras son condiciones indispensables para lograr el éxito en este segmento empresarial.

En el contexto colombiano, las microempresas representan el 96,4 % del total de las empresas formales y generan aproximadamente el 80 % del empleo nacional, según datos de Confecámaras (2025). A pesar de su peso en la economía y su rol en la dinamización del empleo, muchas de estas unidades productivas enfrentan dificultades estructurales que limitan su sostenibilidad. Entre los principales retos se encuentran la alta informalidad, el acceso restringido a fuentes de financiamiento y, de forma especialmente crítica, la falta de planificación estratégica.

Aunque normativas como la Ley 590 de 2000, orientada al fortalecimiento de las Mipymes, y la Ley 1014 de 2006, enfocada en el fomento al emprendimiento, han significado avances relevantes, dichas leyes no promueven explícitamente la adopción de modelos de planeación organizacional. Esta omisión ha contribuido a que muchas microempresas operen sin una estructura funcional clara ni objetivos de largo plazo. Como lo advierte Confecámaras (2025), más del 60 % de estas empresas cierran antes de cumplir cinco años de funcionamiento, en gran parte debido a deficiencias en su gestión administrativa.

En el contexto regional, el departamento del Cauca, y particularmente el municipio de Santander de Quilichao, presenta una actividad empresarial significativa, conformada principalmente por micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio, la agroindustria y los servicios. No obstante, gran parte de estas unidades productivas carece de estructuras organizativas formales y de herramientas estratégicas que orienten su crecimiento. La falta de modelos de planificación adaptados a las características sociales, económicas y culturales del territorio ha dificultado su consolidación y permanencia en el mercado regional.

En este escenario, Polaris Frío Partes representa un caso típico de microempresa con alto potencial comercial, pero sin una orientación clara para su desarrollo. Polaris Frío Partes está ubicada en Santander de Quilichao, una zona estratégica del norte del Cauca que conecta a Popayán con Cali a través de un corredor vial de gran importancia. En términos económicos, el municipio se ha caracterizado por su diversidad productiva. El sector primario está representado por actividades agrícolas como el cultivo de café, caña y yuca; el sector secundario por empresas manufactureras impulsadas por los beneficios de la Ley Páez; y el sector terciario ha ganado fuerza con el comercio y los servicios, siendo este último el más dinámico en los últimos años.

Esta ubicación geográfica favorece la conectividad y facilita el acceso a mercados regionales más amplios. El entorno se caracteriza por una infraestructura vial adecuada, condiciones climáticas favorables y una oferta creciente de servicios básicos, especialmente en las zonas urbanas. Estas condiciones convierten al municipio en un punto logístico clave para el desarrollo de actividades comerciales. No obstante, para que microempresas como Polaris Frío Partes puedan capitalizar estas ventajas competitivas, es indispensable contar con una estructura organizacional que facilite una gestión eficiente, orientada al crecimiento sostenible.

En este contexto, Polaris Frío Partes se ubica dentro del comercio de repuestos para electrodomésticos y refrigeración, un mercado con creciente demanda en la región. Sin embargo, la informalidad en los procesos administrativos y la falta de planificación estructural limitan su capacidad de respuesta ante la competencia y su expansión en el mercado. Por tanto, fortalecer la gestión estratégica se convierte en una necesidad para que la empresa pueda posicionarse de manera sólida en este entorno económico en desarrollo.

Desde el punto de vista social y cultural, Santander de Quilichao presenta una población diversa conformada por comunidades afrodescendientes, indígenas y mestizas, lo que genera una riqueza multicultural y una base laboral amplia, con valores de emprendimiento y sentido de pertenencia. Esta diversidad ha permitido el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales y el desarrollo de capacidades locales en oficios técnicos y comerciales.

No obstante, también existen brechas en el acceso a formación gerencial y limitada cultura de planificación empresarial, lo que se refleja en la alta tasa de microempresas no estructuradas. En el caso de Polaris Frío Partes, esta realidad influye directamente en su funcionamiento actual: opera sin misión, visión, objetivos ni estructura organizacional clara. Por ello, el diseño de un plan estratégico no solo

busca ordenar la gestión interna, sino también aprovechar el contexto social local para construir una organización más sólida, participativa y alineada con su entorno.

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se expone la lógica que guía la elección del tipo de estudio, el enfoque adoptado y la estrategia de recolección de información, con el fin de asegurar un análisis objetivo y contextualizado.

5.1. TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó un enfoque cualitativo, puesto que el propósito fue comprender e interpretar la problemática organizacional concreta: la carencia de planificación estratégica en Polaris Frío Partes, una microempresa comercial localizada en Santander de Quilichao, como lo propone Hernández y Baptista (2010), al describir fenómenos, explorar el contexto y construir explicaciones basadas en la interacción directa con los actores involucrados (p. 364), igualmente se adoptó un carácter exploratorio, al enfocarse en un fenómeno poco sistematizado dentro de la organización y descriptivo debido a la inexistencia de lineamientos estratégicos formales definidos para la toma de decisiones; así lo propone Bernal (2006) quien expone que las investigaciones exploratorias permiten familiarizarse con situaciones poco conocidas cuando se trata de pequeñas empresas como Polaris y

permite observar y detallar cómo se manifiestan los problemas de organización dentro del almacén. En palabras de Hernández Sampieri et al. (2010), el estudio descriptivo se orientó a “especificar las propiedades, características y rasgos importantes de la situación actual de la empresa con el fin de diseñar estrategias ajustadas a su realidad.

5.2. ESTRATEGIA METODOLOGICA: ESTUDIO DE CASO

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la estrategia metodológica del estudio de caso, al tratarse de la opción más adecuada para analizar el contexto real de la empresa objeto de estudio Polaris Frío Partes, una microempresa comercial ubicada en Santander de Quilichao, que refleja características comunes en muchas empresas del sector en Colombia, tales como el crecimiento empírico, la informalidad organizativa y la ausencia de planificación estratégica formal.

El estudio de caso permitió comprender el fenómeno considerando tanto los procesos internos como los factores del entorno que influyen en el desempeño organizacional. Esta aproximación se enmarca en lo que Hernández Sampieri, Fernández Collado et.al., (2010) describen como una estrategia útil para “profundizar en el conocimiento de un objeto o situación específica, tal como se

manifiesta en la realidad cotidiana” (p. 394), lo que resultó especialmente pertinente para formular una propuesta práctica y contextualizada, en el estudio de caso instrumental, Bernal (2026), quien señala que el estudio de caso busca igualmente se explicar fenómenos particulares a partir de la observación intensiva y el análisis detallado de una unidad específica (p. 235).

5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el objetivo de analizar de manera rigurosa la situación organizacional de Polaris Frío Partes, se aplicaron estas herramientas permitieron acceder tanto a percepciones subjetivas como a datos observables, integrando distintas dimensiones del funcionamiento empresarial, asimismo, se recurrió a fuentes primarias y secundarias, lo que posibilitó la aplicación de un proceso de triangulación metodológica. Esta estrategia fortaleció la validez interna del estudio, al permitir la contrastación de datos desde diferentes perspectivas y garantizar un análisis coherente y fundamentado de la realidad organizativa de la empresa.

En esta investigación se utilizaron dos técnicas principales: la entrevista semiestructurada, aplicada al propietario del almacén para explorar aspectos como la gestión, funciones internas, expectativas de crecimiento, y la observación directa no participante, que permitió registrar de forma sistemática las actividades diarias del negocio, facilitando la recolección de información detallada y flexible (Hernández Sampieri, Fernández Collado et,al.,).

Las fuentes secundarias complementaron la interpretación de los datos primarios, aportando antecedentes conceptuales y empíricos relevantes para el estudio. Incluyeron libros sobre gestión estratégica y microempresas, artículos académicos, documentos técnicos y estudios de casos similares. Según Bernal (2006), estas fuentes “contribuyen al marco teórico y conceptual de la investigación, y permiten contrastar los hallazgos empíricos con el conocimiento ya existente” (p. 165). También se consultaron sitios web oficiales y bases de datos institucionales con estadísticas y contexto sobre las microempresas en Colombia y en el Cauca.

5.4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para llevar a cabo un diagnóstico organizacional que respondiera fielmente a las condiciones reales de Polaris Frío Partes, se aplicaron herramientas clásicas de la planeación estratégica adaptadas al contexto y escala de una microempresa.

Para profundizar en el diagnóstico externo, se aplicó el análisis PESTEL, una herramienta que examina los factores del macroentorno a través de seis dimensiones: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. Esta herramienta permitió identificar tendencias del entorno nacional y regional que influyen en el sector comercio de repuestos y electrodomésticos. Según Bernal (2006), este análisis “permite anticipar posibles escenarios de cambio y tomar decisiones estratégicas con mayor información y adaptabilidad” (p. 210). En esta investigación, el análisis PESTEL reveló oportunidades como la digitalización del comercio, el crecimiento de la demanda de mantenimiento de electrodomésticos, y amenazas como la alta informalidad del sector y la competencia desleal. La matriz FODA fue clave para sintetizar el diagnóstico organizacional de Polaris Frío Partes, al clasificar factores internos y externos que afectan su desempeño. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado et.al., (2010), permitió comprender el posicionamiento estratégico al integrar entorno y capacidades internas. Su aplicación evidenció causas del estancamiento, como la dependencia del propietario y la falta de procesos formales, así como oportunidades de mejora, como el crecimiento del mercado local.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se utilizó para comparar el desempeño actual de Polaris Frío Partes frente a otras empresas similares del mismo municipio. Esta matriz facilita la identificación de factores clave de éxito en el sector y asigna un valor relativo al posicionamiento de la empresa frente a sus competidores. David (2020) destaca que esta herramienta “brinda una perspectiva clara sobre las debilidades relativas de una empresa y permite orientar sus esfuerzos en función del entorno competitivo” (p. 114). En este caso, la MPC evidenció que, aunque la empresa tiene reconocimiento en el mercado, su falta de estructura organizacional y su escasa presencia digital la dejan en desventaja frente a otras que han comenzado a modernizar sus operaciones.

5.5. FASES DEL PROCESO METODOLÓGICO

La metodología empleada para el diseño del plan estratégico de Polaris Frío Partes se desarrolló en procesos estratégicos: formulación, implementación y evaluación. más que seguir un modelo rígido, se buscó aterrizar la estrategia a la práctica diaria de la empresa, asegurando que cada paso fuera comprensible, viable y aplicable para el propietario.

5.5.1. Fase de formulación estratégica

En esta fase inicial se desarrollaron los pilares del direccionamiento estratégico de Polaris Frío Partes: misión, visión, valores y objetivos organizacionales. Este trabajo no se abordó desde una perspectiva meramente teórica, sino que se construyó a partir de un diálogo cercano con el propietario de la empresa, quien compartió su visión del negocio, sus aspiraciones de crecimiento y sus metas a largo plazo.

El proceso se fundamentó en un diagnóstico organizacional riguroso, utilizando herramientas como las matrices FODA, PESTEL y MPC, las cuales permitieron identificar tanto las variables internas como los factores externos que inciden en el desempeño de la empresa. Tal como lo expone David (2020), esta etapa es clave para establecer la dirección estratégica de la organización y formular alternativas que respondan de manera efectiva al entorno competitivo, así como a sus capacidades internas.

En el caso de Polaris Frío Partes, este análisis condujo a la formulación de estrategias concretas orientadas a la formalización de procesos, la reorganización interna y el fortalecimiento de la experiencia del cliente, elementos esenciales para su desarrollo sostenido.

5.5.2. Fase de implementación estratégica

Esta fase consistió en traducir la estrategia formulada en acciones concretas, adaptadas a la realidad operativa del negocio. Se definieron líneas de acción como: la digitalización básica de procesos de facturación e inventario, la capacitación informal del personal en servicio al cliente, y la creación de alianzas con talleres técnicos y proveedores locales. Se priorizaron acciones de bajo costo y alto impacto, que pudieran ejecutarse de forma gradual y sin comprometer la operatividad actual. De acuerdo con Hernández et al. (2010), la implementación en estudios aplicados requiere considerar las limitaciones estructurales del contexto, para no proponer soluciones que el caso no pueda asumir (p. 400). Por tanto, se procuró que las estrategias fueran realistas, escalables y alineadas con el nivel de organización y recursos disponibles.

5.5.3. Fase de evaluación estratégica

La tercera fase del proceso consistió en el diseño de un sistema sencillo de seguimiento y evaluación, orientado a verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a identificar oportunamente la necesidad de ajustes. Para tal fin, se establecieron indicadores básicos que permiten medir avances en aspectos clave como la satisfacción del cliente, la claridad en la asignación de funciones del personal, los tiempos de atención y el nivel de control del inventario. Este mecanismo no se concibe como un procedimiento técnico complejo, sino como una práctica accesible de observación y revisión periódica, ejecutada directamente por el propietario de la empresa.

De acuerdo con David (2003), la evaluación estratégica constituye un elemento esencial para garantizar la retroalimentación y la sostenibilidad de los planes implementados. En el caso de Polaris Frío Partes, este componente busca fortalecer la autonomía del empresario, permitiéndole utilizar el plan estratégico como una herramienta de gestión continua y adaptativa.

La integración de estas tres fases no solo permitió estructurar el plan estratégico de la organización, sino que también facilitó su apropiación por parte del propietario. En conjunto, la secuencia metodológica aplicada responde de manera coherente al objetivo general de esta investigación: formular una propuesta estratégica viable y contextualizada, orientada a impulsar la reorganización interna de la microempresa y su consolidación en el mercado local.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

El presente capítulo consolida los hallazgos del proceso investigativo, mediante el análisis detallado de los factores internos y externos que afectan a Polaris Frío Partes, y presenta la base diagnóstica sobre la cual se construyó la propuesta de plan estratégico. A través de herramientas como el análisis PESTEL, la matriz FODA, el perfil competitivo y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se examinan las condiciones reales de la empresa y su entorno, permitiendo establecer relaciones entre su situación actual, sus capacidades organizacionales y los desafíos que enfrenta en el mercado local.

Este desarrollo responde directamente a los objetivos de la investigación, en tanto permite identificar los aspectos críticos que deben abordarse para fortalecer la competitividad, así como delimitar oportunidades estratégicas de mejora. Asimismo, este capítulo representa la transición entre el diagnóstico y la formulación de estrategias, siendo clave para sustentar decisiones de posicionamiento, direccionamiento organizacional y planificación de acciones concretas a implementar en el periodo 2025-2027.

6.1. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE POLARIS

Polaris Frío Partes es una microempresa de origen familiar fundada en 2015 por el señor Arys Heison Cifuentes, como respuesta a una necesidad económica. Desde sus inicios, la empresa se ha dedicado a la comercialización de repuestos para equipos de refrigeración, lavadoras y otros electrodomésticos de línea blanca, así como a servicios técnicos a domicilio.

A lo largo de aproximadamente 10 años de operación en el municipio de Santander de Quilichao, la empresa ha evidenciado una trayectoria de crecimiento sostenido. Su evolución se refleja en el paso de un pequeño local con dos trabajadores a un establecimiento consolidado con una plantilla de 10 colaboradores y una base de clientes que supera los 600 a nivel municipal y 1.000 a nivel nacional. Su mercado objetivo principal está compuesto por técnicos que prestan servicios de mantenimiento, así como por pequeños comercios del mismo sector que adquieren repuestos para su distribución. Entre los principales logros destacan:

- Estabilidad operativa durante una década.
- Resiliencia frente a la crisis económica derivada de la pandemia.
- Crecimiento anual en ventas de aproximadamente 15 %, según registros contables del propietario.

Este crecimiento ha ocurrido sin una estructura organizacional formal ni un plan estratégico definido, lo cual revela tanto el potencial comercial de la empresa como una clara oportunidad de mejora en su gestión interna.

La revisión de la historia y desempeño de Polaris Frío Partes permite identificar:

- Capacidades organizativas espontáneas que han impulsado su crecimiento: conocimiento técnico del fundador, posicionamiento comercial local y fidelización de clientes.
- Debilidades estructurales latentes, como la ausencia de planificación, delimitación de funciones, y protocolos operativos estandarizados.

6.1.1. Funciones internas del almacén

El almacén Polaris Frío Partes, especializado en repuestos para lavadoras y neveras, enfrenta serias dificultades derivadas de la ausencia de una estructura organizativa eficiente. La gestión deficiente del inventario genera tanto desabastecimiento como exceso de productos, lo que compromete la capacidad de respuesta al cliente y provoca pérdidas económicas por acumulación de artículos obsoletos. A esto se suma la falta de una asignación clara de responsabilidades, que repercute en una baja productividad, con empleados realizando tareas redundantes o invirtiendo tiempo en localizar piezas en un entorno desorganizado.

Una situación adicional que agrava la problemática es la relación con uno de sus proveedores, quien también actúa como competidor directo. Esta dualidad representa una desventaja estratégica, ya que dicho proveedor tiene acceso privilegiado tanto al suministro de piezas como al mercado compartido de clientes, lo que dificulta la competitividad de Polaris Frío en aspectos como tiempos de entrega, precios y calidad del servicio. Los errores frecuentes en la distribución — como envíos incorrectos o demoras— deterioran la percepción del cliente y favorecen la preferencia por el competidor.

La falta de coordinación interna también obstaculiza la comunicación entre áreas, lo cual complica la planificación logística y deteriora la atención al cliente. Esta desorganización incrementa los costos operativos por la ineficiente gestión de recursos y presupuestos, afectando directamente la sostenibilidad del negocio. En este contexto, resulta urgente implementar sistemas de gestión adecuados y establecer una estructura funcional que defina roles y responsabilidades con claridad, con el fin de mejorar el desempeño operativo y posicionarse de manera más competitiva en el mercado.

A continuación, se presenta un diagnóstico detallado de la situación interna de la empresa, sintetizado en la Tabla 1. Este cuadro desglosa los principales factores que inciden en su desempeño, proporcionando una base analítica para la formulación de las estrategias. La tabla permite identificar con precisión las fortalezas y debilidades de la organización en sus áreas clave, lo cual es fundamental para el desarrollo del plan estratégico.

Tabla 1. Situación Interna de Polaris Frío Partes

FACTOR INTERNO		SITUACION ENCONTRADA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
ADMINISTRACIÓN / FINANCIERO	PLANEACIÓN	El almacén "Polaris Frío Partes" presenta desorganización interna, roles indefinidos, descoordinación operativa y dificultades en el control financiero debido a la ausencia de una planificación estratégica.				X
	ORGANIZACIÓN	"Polaris Frío Partes" enfrenta una estructura organizativa deficiente, con roles mal definidos, procesos inexistentes y comunicación limitada, lo que genera descoordinación, retrasos operativos, baja calidad en el trabajo y afectación en la satisfacción del cliente.				X
	DIRECCIÓN	"Polaris Frío Partes" carece de un liderazgo fuerte y unificado, lo que genera desalineación en los objetivos, fallas en la ejecución de proyectos, baja satisfacción del cliente y dificultades en la toma de decisiones por falta de comunicación efectiva.				X
	INTEGRACIÓN DE PERSONAL	"Polaris Frío Partes" está implementando un proceso de integración de personal para superar la falta de estructura organizativa y liderazgo. Esta acción busca fortalecer la cohesión del equipo, fomentar la colaboración y establecer una dirección clara mediante la definición de roles, políticas y procedimientos, con participación activa de los socios en la consolidación de una estructura sólida.			X	

Tabla 1 (continuación)

PRODUCTOS / PROCESOS INTERNOS Y	CONTRÓL	La falta de una estructura organizativa sólida en "Polaris Frío Partes" genera baja productividad, ejecución ineficiente de proyectos, conflictos internos y debilita la toma de decisiones. Esta situación afecta la calidad del trabajo, la reputación y la competitividad de la empresa, por lo que es urgente definir roles, establecer procesos claros y fomentar una cultura de colaboración.			X	
	CONTABILIDAD	La falta de estructura en "Polaris Frío Partes" afecta su contabilidad, generando errores en la asignación de costos, facturación e impidiendo una toma de decisiones financiera efectiva. Para mitigar estos problemas, se requiere talento humano especializado, procesos contables claros y una cultura de comunicación colaborativa. No se obtuvo información financiera por motivos de confidencialidad.				X
	FINANZAS	La desorganización en "Polaris Frío Partes" genera errores y retrasos en la facturación, afectando el flujo de caja y causando problemas de liquidez. La mala asignación de recursos puede desfinanciar proyectos y desviar prioridades, mientras que la ausencia de datos financieros precisos dificulta evaluar la rentabilidad a largo plazo.			X	
	PROCESO	En "Polaris Frío Partes", los procesos de producción están bien definidos, lo que facilita el trabajo en equipo, optimiza la eficiencia operativa y mejora la calidad del servicio. Esta claridad fortalece la reputación del almacén, fomenta la lealtad del cliente y permite una mejor gestión de recursos.	X			
	CAPACIDAD	En "Polaris Frío Partes", la venta de repuestos para neveras y lavadoras se realiza con un enfoque integral, basado en el análisis del mercado, objetivos claros y estrategias multicanal. El equipo prioriza la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, adaptando su estrategia para garantizar resultados efectivos.		X		

Tabla 1 (continuación)

	FUERZA LABORAL	Polaris Frío Partes destaca por la solidez de su equipo en la promoción de productos, combinando creatividad, innovación y estrategia digital. Ofrecen soluciones efectivas, mantienen la coherencia del mensaje y ajustan sus estrategias según el desempeño, lo que les permite conectar con los clientes y cumplir sus objetivos de forma integral.		X		
	CALIDAD	Polaris Frío Partes se caracteriza por su compromiso con la calidad en cada etapa del proceso, desde la selección de repuestos hasta la entrega. Mantiene altos estándares, atención a los detalles y uso de materiales de primera, lo que garantiza la satisfacción del cliente, refuerza su reputación y asegura resultados confiables y efectivos.		X		
	ANALISIS DE CLIENTES	Polaris Frío Partes segmenta su base de clientes y analiza sus características para adaptar estrategias según cada grupo. Esto mejora la efectividad en ventas, permite identificar oportunidades de crecimiento y retención, y fortalece la lealtad del cliente, contribuyendo a un desarrollo sostenible y a superar debilidades organizativas anteriores.	X	X		
	FIJACIÓN DE PRECIOS	En su estrategia de precios, Polaris Frío Partes considera los costos operativos, el análisis del mercado y la competencia, así como la percepción de valor del cliente. Este enfoque les permite establecer tarifas competitivas que aseguran rentabilidad sin comprometer la calidad.				
	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Polaris Frío Partes utiliza encuestas y análisis de datos para entender el mercado y tomar decisiones estratégicas. Esto les permite ajustar campañas, captar nuevos segmentos y mejorar la comunicación con resultados efectivos.	X			
MERCADEO / CLIENTES	ANALISIS DE OPORTUNIDAD	Polaris Frío Partes analiza el mercado y la competencia para detectar tendencias, identificar oportunidades y destacar en áreas estratégicas				

En este marco, la Tabla 1: este análisis resulta fundamental para orientar la formulación de estrategias realistas y focalizadas. Al identificar con precisión las fortalezas (como la atención al cliente o la capacidad técnica) y debilidades (como las deficiencias tecnológicas o logísticas), se establece una base objetiva para alinear los recursos de la empresa con las oportunidades del entorno. Así, se contribuye no solo al cumplimiento de los objetivos de esta investigación, sino también al fortalecimiento de Polaris Frío Partes como una microempresa con potencial de consolidación en el mercado local.

Tabla 2. Tabla consolidada de análisis interno

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MAY OR	MEN OR	MAY OR	MEN OR	POSIT IVO	NEGA TIVO
ADMINISTRACION						
Falta de Planificación Estratégica: Descoordinación y Problemas en la Toma de Decisiones			X			X
Deficiencias en la Estructura Organizativa: Confusión y Retrasos en los Proyectos			X			X
Ausencia de Liderazgo Unificado: Desalineación en Objetivos y Estrategias			X			X
Dificultades en la Integración del Personal: Necesidad de Cohesión y Liderazgo				X	X	
Carencia de Control Interno: Ineficiencia y Baja Productividad				X		X
Errores en la Gestión Contable: Falta de Estructura y Coordinación Financiera			X			X
				X		X

Tabla 2 (continuación)

Desorganización en las Finanzas: Impacto en el Flujo de Caja y Rentabilidad						
PRODUCTOS	MAY OR	MEN OR	MAY OR	MEN OR	POSIT IVO	NEGA TIVO
Optimización de Procesos: Claridad y Eficiencia en la Ejecución de Proyectos		X			X	
Capacidad Comercial Sólida: Estrategias para la Venta y Asesoría Eficaz de Repuestos	X				X	
	X				X	
Equipo con Potencial: Fortalezas en Creatividad e Innovación para Mejorar Resultados						
	X				X	
Compromiso con la Calidad: Garantía en la Entrega de Productos y Servicios						
MERCADEO	MAY OR	MEN OR	MAY OR	MEN OR	POSIT IVO	NEGA TIVO
Análisis Profundo de Clientes: Identificación de Oportunidades para Fidelización	X				X	
		X				X
Precios Competitivos: Necesidad de Ajustes en la Estrategia de Precios						
Investigación de Mercado: Toma de Decisiones Basada en Datos para Mejorar la Competitividad		X				X
Identificación de Oportunidades: Detección de Nichos de Mercado y Áreas de Crecimiento	X					X

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 presenta un resumen de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de Polaris Frío Partes, elaborado a partir del cruce de los análisis de las matrices MEFI y MEFE. Su objetivo es ofrecer una visión comparativa que facilite la evaluación del balance entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el diagnóstico estratégico. La consolidación de la información permite comprender el posicionamiento actual de la empresa y determinar si la situación es favorable o requiere ajustes. Este análisis constituye un insumo clave para la formulación del plan estratégico, al orientar la elección de acciones coherentes con la realidad interna y el entorno competitivo.

De acuerdo con los resultados de la tabla Polaris Frío Partes ha logrado mantenerse competitivo en el mercado a pesar de las dificultades internas relacionadas con su estructura organizativa poco definida. Gracias al talento y compromiso de su equipo, la empresa ha sido capaz de ofrecer repuestos de alta calidad y brindar un servicio eficiente a sus clientes. A pesar de la falta de claridad en los roles y responsabilidades dentro de la organización, el personal ha superado estos obstáculos, manteniendo altos estándares de calidad y generando confianza y lealtad entre sus clientes.

6.1.2. Matriz Evaluación De Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite analizar de manera cuantitativa la situación organizacional interna de Polaris Frío Partes, identificando los factores clave que inciden en su desempeño y competitividad. Para ello, se asignaron pesos relativos a cada fortaleza y debilidad según su impacto en el funcionamiento de la empresa, y se les otorgó una calificación con base en el nivel de desempeño observado.

Ver tabla 3

Tabla 3. Evaluación de factores internos

FORTALEZAS		PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Procesos		4%	3	0,12
Capacidad operativa		9%	3	0,27
Fuerza Laboral		7%	4	0,28
Calidad del servicio		9%	3	0,27
Investigación de mercados		7%	3	0,21
Integración de personal		4%	4	0,16
Análisis del cliente		5%	3	0,15
Análisis de oportunidad		5%	3	0,15
Subtotal		50%		1,61
DEBILIDADES				
Planeación		8%	1	0,08
Organización		9%	2	0,18
Dirección		9%	2	0,18
Fijación de precios		4%	2	0,08
Finanzas		4%	1	0,04
Contabilidad		8%	2	0,16
Control		8%	2	0,16
Subtotal		50%		0,88
TOTAL		100%		2,49

Fuente: Elaboración propia

El subtotal de fortalezas alcanza un valor ponderado de 1,61 lo que indica que, aunque la empresa posee elementos internos favorables —como la capacidad operativa (0,27), la calidad del servicio (0,27) y el aprovechamiento de oportunidades comerciales (0,15). Por ejemplo, el análisis del cliente y los procesos operativos reciben calificaciones relativamente bajas, lo que evidencia espacios de mejora en el conocimiento del mercado y la eficiencia operativa.

Por su parte, el subtotal de debilidades es de 0,88, lo que indica un mayor peso de los factores críticos que limitan la gestión empresarial. Aspectos como la organización (0,18), la planeación estratégica (0,08) y las finanzas (0,04) representan áreas de alta prioridad que requieren intervención inmediata. La ausencia de una estructura formal, la concentración de decisiones en una sola

persona y la falta de controles internos evidencian una gestión aún informal, que podría comprometer la sostenibilidad a largo plazo si no se corrige.

El valor total ponderado de la matriz es de 2,49, lo cual, según los criterios establecidos por D'Alessio (2015), indica que la empresa posee una posición interna desfavorable, ya que no supera el punto de equilibrio (2,5). En este resultado se reafirma que las falencias internas provienen de la ausencia de una efectiva gestión estructurada, además de factores operativos informales que no han permitido sostener el crecimiento, sumado a la falta de planificación formal y dirección estratégica.

El resultado global de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (2,49) sugiere que Polaris Frío Partes cuenta con un potencial organizacional significativo, sustentado en su capacidad operativa, la calidad de sus servicios y su fuerza laboral. No obstante, el peso relativo de las debilidades (0,18) frente a las fortalezas (0,28) demuestra que la empresa opera con limitaciones administrativas importantes, especialmente en lo relacionado con planificación, control y estructura organizacional.

Esto refuerza la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico formal, que permita transformar las capacidades existentes en ventajas competitivas sostenibles. Al corregir las debilidades identificadas y potenciar sus fortalezas, la empresa podrá mejorar su eficiencia interna, profesionalizar su gestión y consolidar su crecimiento en el mercado regional.

6.1.3. Perfil De Capacidad Interna

Este apartado busca definir la capacidad interna de Polaris Frío Partes a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades diagnosticadas. Dicho perfil constituye un insumo fundamental para el diseño del plan estratégico, al ofrecer una visión integral de los recursos, competencias y limitaciones de la empresa. Su elaboración contribuye a optimizar procesos internos, fortalecer la relación con los clientes y orientar el crecimiento organizacional de manera estructurada y sostenible, garantizando que las estrategias propuestas se ajusten a las condiciones reales de la organización.

El diagnóstico de la empresa Polaris Frío Partes, realizado mediante herramientas de análisis estratégico como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y el perfil de capacidad interna, permitió identificar con precisión las causas de la desorganización interna que afectan su eficiencia y competitividad.

Estos análisis revelaron debilidades significativas, entre las cuales se destacan: la falta de una planificación estratégica, una dirección desarticulada, deficiencias en la asignación de funciones y un sistema de control insuficiente. Dichas debilidades comprometen el desempeño organizacional, al no permitir una gestión eficiente y una toma de decisiones informada.

No obstante, también se reconocieron fortalezas importantes, como la calidad del servicio, la capacidad técnica del personal y el compromiso con la satisfacción del cliente. Este diagnóstico no solo identifica áreas críticas que requieren intervención urgente, sino que también ofrece una base técnica confiable para formular estrategias orientadas a la sostenibilidad, eficiencia y crecimiento estructurado en un entorno competitivo.

6.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.

6.2.1. Diagnostico Externo Del Almacén “POLARIS FRIO PARTES”

En un mercado en constante evolución, es crucial comprender profundamente el macroentorno en el que se desenvuelve el negocio y las fuerzas externas que generan impacto en las empresas. Anticiparse a posibles eventualidades y cambios imprevistos es esencial para mantener la competitividad. Con este objetivo, se considerará el análisis de diversos aspectos del entorno como lo son el Análisis demográfico y el análisis PESTEL. Para una empresa especializada en la venta de repuestos para electrodomésticos y equipos de línea blanca, comprender su entorno es esencial para mantenerse competitiva y adaptarse a un mercado en constante evolución.

El análisis demográfico proporciona componentes reveladores y aclarativos sobre las tendencias de urbanización y cambios en la estructura familiar que influyen en la demanda de productos. El análisis del entorno político evalúa aspectos como regulaciones de tipo comercial, restricciones e incentivos y normatividad fiscal. Por su parte, el análisis del entorno económico ayuda a visualizar diferentes factores como la inflación, los indicadores de empleabilidad, el poder adquisitivo de los consumidores y su capacidad de invertir en mantenimiento para sus equipos.

Por otro lado, el entorno social revela preferencias de los posibles clientes y tendencias de consumo. De igual manera, el análisis del entorno tecnológico permite identificar innovaciones en el campo y componentes que ofrecen una mayor eficiencia energética. A su vez, el análisis ecológico identifica las tendencias alineadas con la sostenibilidad. Por último, el entorno legal considera las

regulaciones y la legislación de aspectos tales como la protección al consumidor y las importaciones. Este enfoque integral permite a la empresa identificar oportunidades, mitigar riesgos y desarrollar estrategias que aseguren su posición competitiva y crecimiento a largo plazo.

6.2.2. Entorno político

El entorno político en el que se desarrolla la actividad de Polaris Frío Partes está condicionado por decisiones de política pública que influyen directamente en su operación comercial. A nivel nacional, la política de comercio exterior y las medidas arancelarias aplicadas a la importación de repuestos inciden en el precio de adquisición de los productos, afectando la competitividad frente a otras empresas del mismo sector. En materia fiscal, la empresa enfrenta cargas tributarias relevantes, entre las que destacan el impuesto sobre la renta y el IVA, actualmente fijado en un 19 % tanto para productos como para servicios técnicos, lo que puede comprometer la rentabilidad, especialmente si se implementan reformas fiscales.

En el ámbito regulatorio, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) establece normas sobre la calidad, seguridad y garantía de los productos, obligando a las empresas a mantener estándares mínimos en sus procesos de comercialización. Aunque estas medidas buscan proteger al consumidor, también exigen un nivel de organización y cumplimiento que puede representar un reto para microempresas con estructuras informales. En el nivel regional, la Gobernación del Cauca, en conjunto con la Cámara de Comercio, ha impulsado políticas orientadas al fortalecimiento de las MIPYMES mediante el acceso a programas de crédito, capacitación y acompañamiento empresarial. Sin embargo, el aprovechamiento de estas oportunidades depende en gran medida de la capacidad de gestión interna de la empresa.

Otro factor relevante es la situación de la infraestructura vial del departamento, que incide en la distribución, abastecimiento y atención al cliente. El deterioro de algunas vías representa un obstáculo logístico que puede incrementar los costos operacionales y afectar los tiempos de respuesta comercial. No obstante, los planes de mejoramiento vial y los proyectos de conectividad regional representan una oportunidad para ampliar la cobertura de mercado y mejorar la competitividad logística.

En conclusión, el análisis del entorno político revela una combinación de riesgos operacionales y posibilidades de fortalecimiento institucional. Las principales amenazas se relacionan con la carga impositiva y el cumplimiento normativo en un

contexto de informalidad organizacional. Por otro lado, existen oportunidades concretas en los programas de apoyo a microempresas y en la mejora de infraestructura, aunque su aprovechamiento está condicionado a la capacidad interna de la empresa para estructurarse y responder estratégicamente.

6.2.3. Entorno económico

El análisis del entorno económico permite comprender cómo influyen las variables macroeconómicas en la estabilidad y el comportamiento financiero de las empresas, en especial de las microempresas que dependen en gran medida del consumo local. Factores como los niveles de ingreso de la población, la inflación, el desempleo y las tasas de interés tienen una incidencia directa en los hábitos de compra, el poder adquisitivo de los clientes y, en consecuencia, en la rentabilidad del negocio. Polaris Frío Partes, como empresa comercial dedicada a la venta de repuestos para electrodomésticos, está altamente expuesta a estas fluctuaciones, ya que su mercado depende del gasto de los hogares en bienes y servicios no esenciales, como mantenimiento o renovación de equipos.

Una de las variables clave es la evolución del Producto Interno Bruto (PIB), indicador que refleja la dinámica de la economía nacional. Según el informe económico de Bancolombia (2024), la proyección del PIB para Colombia en 2023 se ajustó de 0,6 % a 1,3 %, como resultado del aumento del gasto público y la recuperación de sectores como el comercio, los servicios y la agricultura. Para el año 2025, se estima un crecimiento del 2,6 % si se mantiene la estabilidad macroeconómica.

Este panorama implica que, si bien la economía aún se encuentra en fase de reactivación, las condiciones son relativamente favorables para empresas que puedan adaptarse a los nuevos patrones de consumo. En el caso de Polaris Frío Partes, este crecimiento puede traducirse en una mayor circulación de recursos en los hogares y, por tanto, en un aumento de la demanda por productos de mantenimiento y reparación.

Figura 3. Tendencias del IPC Nacional: Datos de agosto 2023 y 2024

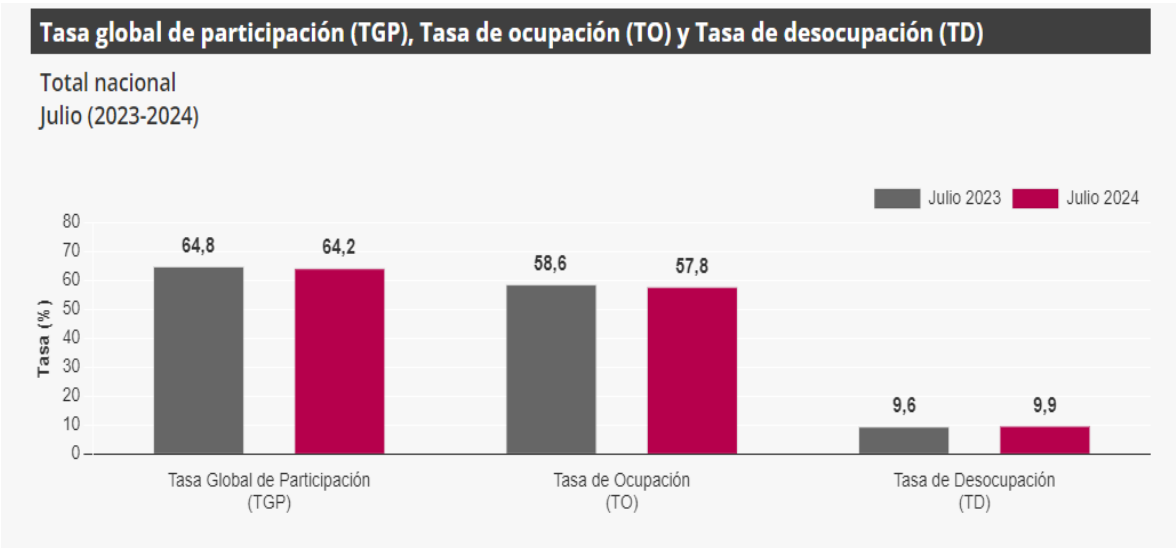
(IPC) Índice de Precios al Consumidor						
Variación mensual, año corrido y anual - total nacional - 2023 - 2024 (agosto)						
IPC	Agosto					
	Variación mensual		Variación año corrido		Variación anual	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
IPC total	0,70	0,00	7,43	4,33	11,43	6,12

Fuente: DANE, IPC

Fuente: Tomado del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2023). *Tendencias del IPC Nacional*.

No obstante, esta recuperación se ve afectada por otro factor crucial: el comportamiento de los precios. La inflación ha encarecido tanto los productos como los servicios, impactando directamente en el costo de los repuestos, herramientas, transporte e incluso en el gasto de los hogares. El DANE (2023) informó que el grupo de bienes relacionados con el mantenimiento del hogar, entre ellos electrodomésticos, piezas y servicios técnicos, ha presentado un crecimiento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) por encima del promedio nacional. Esto puede disminuir el poder adquisitivo de los clientes en el corto plazo, afectando las ventas de productos, aunque al mismo tiempo fomenta la búsqueda de soluciones más económicas, como la reparación en lugar del reemplazo.

Figura 4. Tasa global de participación, ocupación y desocupación (2023-2024)



Fuente: Tomado del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2023). Tasa global de Participación

Por otro lado, la devaluación del peso colombiano frente al dólar y el encarecimiento de los insumos importados representan un reto adicional. Polaris Frío Partes adquiere parte de sus repuestos a través de distribuidores que dependen del comercio exterior, lo que puede aumentar los precios de reposición y reducir los márgenes de ganancia. Esta situación obliga a la empresa a ajustar sus estrategias de compras, buscar nuevos proveedores locales o establecer relaciones más sólidas con aliados estratégicos para mitigar los costos. Como afirman Taipe et al. (2015), los factores económicos influyen directamente sobre el poder de compra de los consumidores y, por ende, sobre la sostenibilidad comercial de las organizaciones.

Adicionalmente, el desempleo estructural y la informalidad laboral en el departamento del Cauca limitan la capacidad de gasto de una parte significativa del mercado objetivo, como se observa en la figura 5. Aunque en años recientes se han implementado programas para fomentar la formalización empresarial y el empleo juvenil, su impacto en el corto plazo sigue siendo limitado. Esto implica que la demanda por servicios y productos de Polaris Frío Partes sigue siendo sensible al precio, lo cual refuerza la necesidad de mantener políticas comerciales flexibles, ofrecer soluciones accesibles y promover estrategias de fidelización.

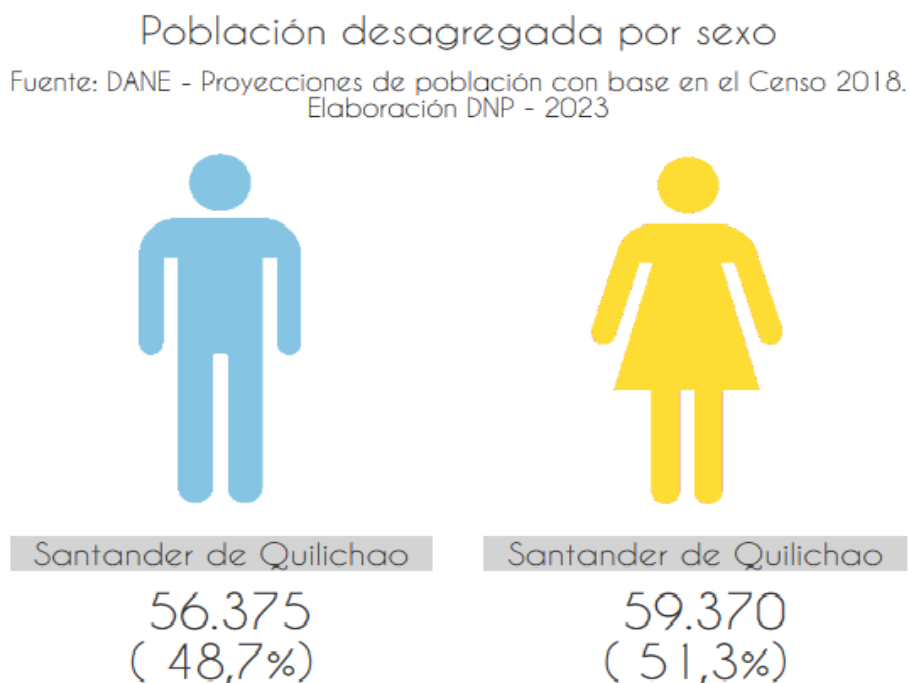
El entorno económico de Polaris Frío Partes presenta una dualidad: por un lado, existe un panorama de recuperación con proyecciones de crecimiento que podrían aumentar la demanda; por otro, persisten riesgos como la inflación, el encarecimiento de insumos y la presión sobre el consumo familiar. Las principales amenazas identificadas están relacionadas con el aumento de precios de productos importados, la sensibilidad del consumidor al gasto y la volatilidad cambiaria.

Sin embargo, también emergen oportunidades clave, como el crecimiento del sector servicios, la priorización del mantenimiento de electrodomésticos en lugar de su reemplazo, y el potencial de expansión a través de alianzas comerciales.

6.2.4. Sociodemográfico

El análisis sociodemográfico de Santander de Quilichao permite comprender mejor la composición poblacional del entorno en el que opera Polaris Frío Partes y cómo esta puede incidir en su posicionamiento estratégico. La distribución por sexo muestra una ligera mayoría femenina, lo que podría tener implicaciones relevantes en términos de participación económica y toma de decisiones en los hogares. Este dato se vuelve significativo si se considera que muchas mujeres del municipio participan activamente tanto en el comercio informal como en actividades familiares relacionadas con la gestión del hogar, lo que puede influir directamente en la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa.

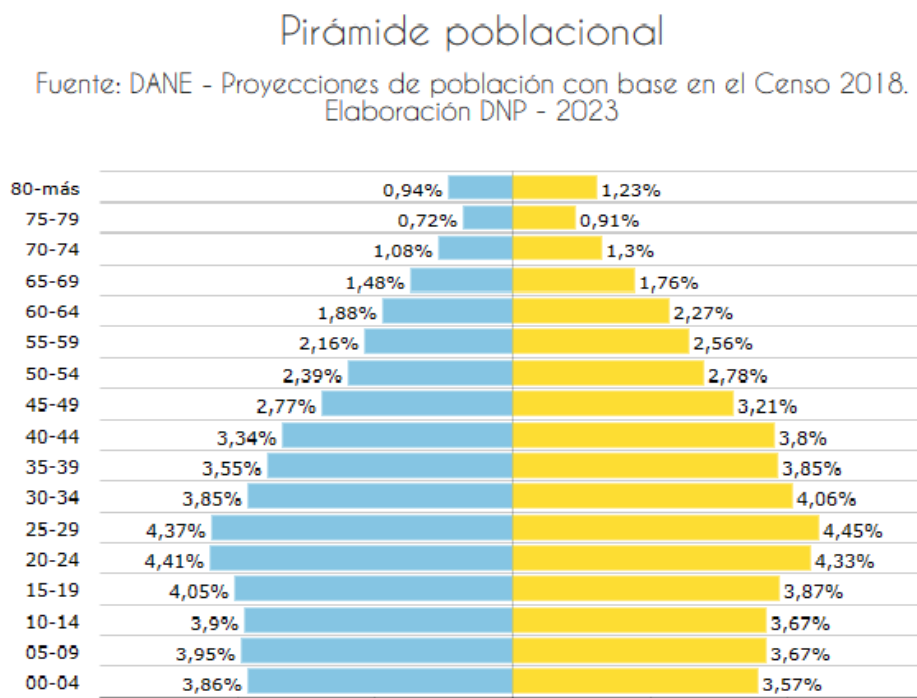
Figura 5. Distribución poblacional de Santander de Quilichao por sexo, 2023.



Fuente: Tomado de DNP (2018). *Proyecciones de población con base en el Censo – 2023*

La pirámide poblacional del municipio evidencia una alta concentración de personas entre los 20 y los 49 años, es decir, población en edad laboral activa, figura 6. Este grupo representa el segmento más dinámico desde el punto de vista productivo y de consumo, pues combina capacidad adquisitiva, autonomía en decisiones de compra y uso intensivo de electrodomésticos. Esto posiciona a *Polaris Frío Partes* en un entorno con un público objetivo amplio, lo cual representa una oportunidad para fidelizar clientes mediante soluciones prácticas, económicas y orientadas al mantenimiento de productos de línea blanca.

Figura 6. Distribución poblacional de Santander de Quilichao por edad, 2023.



Fuente: DANE (2018) *Proyecciones de población con base en el Censo 2018.*
Elaboración DNP – 2023

Complementando esta visión, se debe considerar que Santander de Quilichao ha mostrado un crecimiento poblacional sostenido en los últimos años. El DANE (2018) reportó una población cercana a los 89.289 habitantes, mientras que para 2023 se estimaron más de 94.000 personas, lo que representa un aumento promedio anual del 1,1 %. Este crecimiento está influenciado tanto por la migración interna como por una tasa de natalidad relativamente alta en comparación con otras regiones del país.

Proyecciones recientes sugieren que la población podría alcanzar entre 98.000 y 100.000 habitantes hacia el año 2030, lo que refuerza la idea de un mercado emergente para empresas que, como Polaris Frío Partes, ofrezcan soluciones adaptadas a los sectores urbanos en expansión (figura 7). Si bien este crecimiento también implica desafíos en infraestructura y logística, representa una oportunidad concreta para ampliar la cobertura y diversificar los canales de comercialización.

Otro factor clave es el poder adquisitivo de la población. Se estima que más de 85.000 habitantes del municipio son mayores de edad, con al menos 40.000 hombres que representan un 47,6 % del total poblacional. En este segmento, los

ingresos suelen ser moderados, lo que favorece una cultura de reparación sobre la compra de electrodomésticos nuevos. Esta preferencia constituye una ventaja competitiva para Polaris Frío Partes, dado que su modelo de negocio se enfoca en la venta de repuestos, orientado a un perfil de consumidor que prioriza la funcionalidad, el ahorro y la prolongación de la vida útil de los equipos.

En términos demográficos, esta cultura de reparación se refuerza por condiciones económicas regionales: el Cauca presenta altos índices de empleo informal y dependencia de actividades rurales, lo cual limita los ingresos familiares. Sin embargo, esta limitación también se traduce en una oportunidad si la empresa adapta su propuesta de valor a los niveles de ingreso del mercado.

En el contexto nacional y local, también se han evidenciado transformaciones importantes en los perfiles generacionales que lideran las decisiones empresariales. Según la Gran Encuesta Pyme Nacional de ANIF (2020), desde el primer semestre de 2020 se identificó un cambio generacional significativo, el cual ha impactado decisiones relacionadas con políticas de género, adopción de tecnologías y apertura hacia prácticas sostenibles. Este fenómeno también ha afectado a las pymes del país, que han tenido que adaptarse a nuevas exigencias de los consumidores, más conectados, digitalizados y sensibles a la calidad del servicio. Las pequeñas empresas que logran incorporar estas demandas tienen una mayor probabilidad de mantenerse competitivas en entornos cambiantes.

Figura 7 Edad del propietario o la persona encargada de las decisiones importantes

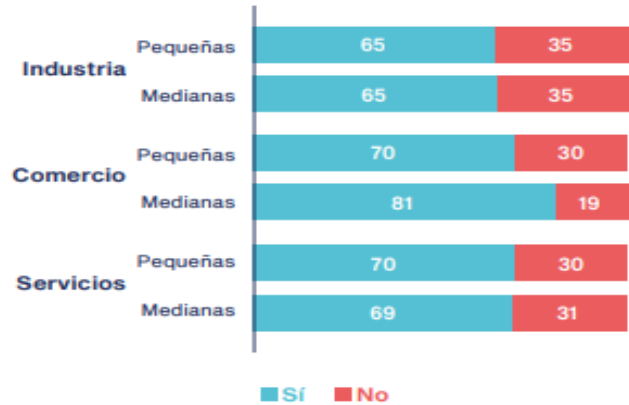


Fuente: Tomado de ANIF (2020) *Gran Encuesta Pyme Nacional-*

En esa misma línea, la pandemia aceleró la transformación digital en el país. La encuesta de ANIF (2020) también señala que más del 65 % de las PYMES implementaron canales o recursos digitales para continuar sus operaciones durante la emergencia sanitaria. Este giro no solo representó una respuesta inmediata, sino una proyección hacia el futuro empresarial. La digitalización se consolida hoy como una necesidad competitiva, no como una opción. Aquellas empresas que logren

incorporar procesos digitales —como catálogos en línea, sistemas de inventario básicos o redes de comunicación con técnicos— pueden acceder a una clientela más amplia y mejorar su posicionamiento. *Polaris Frío Partes* debe reconocer este contexto y avanzar hacia la modernización gradual de su operación, como una forma de responder a las expectativas actuales del mercado y optimizar su desempeño interno.

Figura 8. Durante la emergencia, ¿Implementó recursos y/o canales digitales para continuar con la operación de su empresa?



Fuente: Tomado de ANIF (2020) *Gran Encuesta Pyme Nacional*-

No obstante, el entorno social también presenta amenazas que deben considerarse. La presencia de grupos armados ilegales, el narcotráfico y la inseguridad urbana afectan directamente las condiciones de movilidad, horarios comerciales y percepción de riesgo para empresarios y clientes. Según el Grupo de Información de Criminalidad de la Policía Nacional (2023), Santander de Quilichao presentó una tasa de 56 homicidios por cada 100.000 habitantes, un aumento del 20 % respecto a 2022. Los hurtos crecieron en un 15 % y las extorsiones en un 12 %, lo cual puede repercutir en el abastecimiento, distribución y confianza del consumidor. Aunque se han incrementado los esfuerzos institucionales por mejorar la seguridad, este factor sigue siendo una amenaza de magnitud media para el desarrollo comercial en la zona.

En síntesis, el entorno sociodemográfico ofrece a *Polaris Frío Partes* un escenario de gran potencial de mercado, en el que puede posicionarse con éxito. El aprovechamiento de las oportunidades identificadas —como el crecimiento poblacional, la cultura de reparación, la transformación digital y la diversidad étnica— dependerá de su capacidad para reorganizarse internamente y responder de manera flexible, inclusiva y eficiente al mercado local.

6.2.5. Entorno tecnológico

Existen diversos factores en el entorno tecnológico actual que afectan tanto la operación interna de las empresas como su competitividad. Entre estos factores se encuentra el acceso a las tecnologías de la información, ya que el uso de las tecnologías digitales y el acceso a internet son determinantes en el desempeño de muchos campos, entre ellos el empresarial y el económico. Según el DANE, en 2022 el 69.8% de los hogares en zonas urbanas del país tenía acceso a internet y en las zonas rurales este indicador era del 37.7% lo que indica que se puede aprovechar las tendencias de comercio electrónico en el área urbana pero dicho modelo tal vez no sea tan efectivo para las zonas rurales los cuales no gozan de buena conectividad.

Con respecto a la automatización de procesos y los softwares de gestión, el uso de estos en la gestión de operaciones logísticas y de inventarios es fundamental para optimizar casi cualquier tipo de negocio. En nuestro país, al menos 40% de las pequeñas y medianas empresas, ha implementado un software para la gestión empresarial, con lo cual se mejora la eficiencia de las operaciones y se reducen los costos logísticos MINTIC (2023). Con la implementación de estas herramientas tecnológicas las empresas administran de manera más eficiente los inventarios y pueden mejorar los tiempos de respuesta para la atención de clientes.

La aplicación de herramientas digitales en las cadenas de suministro supone un factor relevante a nivel tecnológico. En nuestro país, se están adoptando diferentes tecnologías en las empresas, tales como, el monitoreo en tiempo real de pedidos y visitas de mantenimiento y el uso de herramienta GPS para hacer seguimiento y optimizar rutas de reparto. Con lo que se optimizan las entregas de productos a los clientes en áreas urbanas y rurales. Según Mintransporte (2023) al menos el 43% de las empresas dedicadas a la logística ha introducido este modelo de herramientas para aumentar sus niveles de competitividad.

6.2.6. Entorno ecológico

La gestión ambiental y la sostenibilidad son elementos primordiales para una operación exitosa de las empresas en un entorno que cada día está más regulado y tiene mayor conciencia en el impacto ecológico de las empresas.

Actualmente regulaciones ambientales bastante estrictas que afectan a todas las empresas desde la normatividad para la gestión de residuos electrónicos. Entre estas normas se tiene a la ley 1672 de 2013, la cual establece cual es la

responsabilidad extendida del productor (REP), y cuyo objetivo principal es obligar a las empresas a gestionar de manera adecuada el ciclo de vida de los electrodomésticos y sus componentes, incluyendo la disposición final de los repuestos, la aplicación de esta regulación puede desencadenar el incremento de los costos de operación para la empresa ya que puede necesitar de la aplicación de programas de manejo de residuos electrónicos y también de programas de reciclaje.

Un factor que también afecta la producción y distribución de productos es el cambio climatológico, y en el departamento del Cauca algunos fenómenos extremos como sequías o lluvias intensas pueden alterar las cadenas de suministros impactando la distribución o la producción en las empresas. El departamento del Cauca tiene vulnerabilidad hacia desastres naturales, lo que podría afectar la infraestructura y la logística según lo manifestó el IDEAM (2022).

El crecimiento de la preferencia por productos sostenibles de los consumidores está influenciando el entorno ecológico. Los electrodomésticos con eficiencia energética y los repuestos reciclables cada vez son más apetecidos en el mercado, según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2023), aproximadamente el 38% de los consumidores del país pagarían más por los productos que reduzcan el impacto en el medio ambiente, con lo cual se infiere que se puede generar una ventaja en la competencia en el mercado con una estrategia de sostenibilidad y reciclaje de repuestos.

Según la Corporación Autónoma Regional del Cauca [CRC], (2022), la región debió dar gestión a más de cien toneladas de residuos electrónicos, lo que lleva a entender que las empresas deben optar por implementar medidas que acaten las normativas de reciclaje y de disposición final de residuos con el fin de evitar sanciones y multas, además de contribuir con el cuidado del medio ambiente ya que la disposición de residuos que resultan del comercio es un tema bastante crítico.

6.2.7. Entorno legal

El análisis de este entorno es de gran relevancia para una empresa como Polaris frío partes. Hay diversos factores a considerar dentro del marco normativo del país, dentro de los que se deben considerar las regulaciones comerciales, laborales, ambientales y de protección al consumidor. En Colombia el comercio se encuentra regulado por diferentes leyes que controlan las actividades empresariales. Particularmente, el Código de Comercio pauta las normas generales regulatorias para el proceso de creación de empresas, los contratos de compra y venta, así como de los derechos y las obligaciones de los comerciantes. Para operar de manera

legal, las empresas deben inscribirse a la cámara de comercio, además debe responder por las obligaciones tributarias tales como el impuesto a la renta y el IVA. En el caso particular de Polaris Frio Partes es importante emitir facturas alineadas a la normatividad fiscal vigente, bajo la regulación de la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Las normativas laborales se encuentran contenidas en el Código Sustantivo de Trabajo, el cual ejerce regulación sobre las relaciones laborales en el país, con esto se garantiza que no se vulneren derechos como el salario mínimo, las prestaciones sociales y el pago y prestación de seguridad social para los trabajadores. En el departamento del cauca para el año 2023 la tasa de informalidad estuvo al rededor del 55% según el DANE (2023), lo cual muestra la importancia de llevar una contratación formal de los empleados para mantener un buen estado de vida de los trabajadores y para evitar sanciones.

Con respecto a la protección del consumidor, existe la ley 1480 de 2011, mejor conocida como el Estatuto del Consumidor, en el que se establecen las normativas de protección de derechos de los consumidores. Esta ley es la encargada de regular la garantía de los productos comercializados, por lo que la empresa debe conocer y acatar las políticas de garantía y devoluciones. En adición la (SIC) superintendencia de industria y comercio, ejerce control sobre las practicas publicitarias y comerciales, para evitar la circulación de publicidad engañosa y de productos defectuosos en el mercado.

Se debe tener en cuenta la ley 1672 de 2013, sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAAE), esta ley, es regulatoria de la disposición de residuos electrónicos y de su reciclaje. Polaris Frio Partes debe cumplir con las normativas establecidas para dicha disposición de residuos y su adecuado reciclaje, de no hacerlo, se puede acarrear con sanciones ambientales impuestas por la Corporación Autónoma Regional del Cauca (CRC).

Al ser una empresa comercializadora existe la posibilidad de operar con productos traídos del exterior, por lo cual se hace necesario cumplir con las regulaciones de comercio exterior establecidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el cual se incluyen los aranceles y las licencias necesarias para la importación, además de las restricciones reguladas para la importación de bienes en Colombia. Según información suministrada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023), el valor de las importaciones de repuestos para electrodomésticos tuvo un incremento del 15% anual, lo que muestra un mercado que se mantienen constantemente en crecimiento, pero con un nivel alto de regulaciones.

El análisis del entorno legal revela que Polaris Frío Partes opera en un marco normativo exigente, que presenta tanto obligaciones críticas como oportunidades de mejora para su fortalecimiento organizacional. El cumplimiento de regulaciones comerciales, fiscales, laborales, ambientales y de protección al consumidor no solo es obligatorio, sino también estratégico para consolidar su legitimidad en el mercado. La informalidad laboral del 55 % en el departamento del Cauca (DANE, 2023) evidencia una amenaza latente, pero también resalta la necesidad de avanzar hacia la formalización para evitar sanciones y mejorar la calidad del empleo. Asimismo, el aumento del 15 % en las importaciones de repuestos (MinComercio, 2023) plantea una oportunidad de crecimiento, siempre que se cumpla con los requisitos del comercio exterior. En conjunto, estos hallazgos muestran que, si bien el entorno legal impone condiciones estrictas, también ofrece un marco para operar con mayor transparencia, acceder a programas de apoyo institucional y generar confianza en clientes y aliados estratégicos. La correcta interpretación y aplicación de estas normas debe ser una prioridad dentro del plan estratégico, pues garantiza la sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

En conclusión, el análisis PESTEL aplicado a Polaris Frío Partes evidencia una interacción compleja entre factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen directamente en su operatividad y competitividad. Desde lo político y económico, se identifican amenazas como la carga impositiva, la inflación y la volatilidad cambiaria, que pueden comprometer la rentabilidad. Sin embargo, también se vislumbran oportunidades en programas de apoyo institucional y en la reactivación económica proyectada, que podrían traducirse en una mayor demanda si la empresa logra adaptarse y estructurarse estratégicamente. Además, factores como la informalidad y los cambios en la normativa representan retos que deben ser abordados mediante una gestión proactiva y una mayor formalización empresarial.

Por otra parte, los componentes sociales, tecnológicos, ecológicos y legales revelan que el entorno de Santander de Quilichao es dinámico, con una población creciente, una cultura de reparación consolidada y un mercado sensible al precio, pero también receptivo a la sostenibilidad y la digitalización. No obstante, su aprovechamiento dependerá de la capacidad de Polaris Frío Partes para incorporar tecnologías, cumplir regulaciones y responder a las expectativas sociales actuales.

6.3. Análisis Competitivo (CINCO FUERZAS DE PORTER)

Luego de analizar detalladamente los factores del entorno externo que influyen en el desempeño de *Polaris Frío Partes*, se hace necesario profundizar en el nivel de competencia al que se enfrenta la empresa dentro del mercado local y regional.

Para ello, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1989) resulta una herramienta estratégica clave, ya que permite evaluar el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la presión de productos sustitutos y el nivel de rivalidad entre empresas del sector.

Este análisis competitivo facilita la identificación de las variables que condicionan la rentabilidad de la empresa y su capacidad para mantener una posición sostenible. Su aplicación es especialmente relevante en el contexto de *Polaris Frío Partes*, cuya estructura organizacional aún en proceso de fortalecimiento y sus resultados servirán como base para diseñar estrategias adaptadas al entorno competitivo real que enfrenta la organización.

6.3.1. Poder de negociación con los proveedores

Para garantizar su operatividad en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado, *Polaris Frío Partes* necesita contar con una serie de herramientas y servicios fundamentales. Estos recursos no solo permiten mantener la eficiencia del negocio, sino también mejorar la experiencia del cliente y asegurar la calidad del servicio. Entre los más importantes se encuentran el servicio de internet y telefonía, vital para gestionar comunicaciones y procesos administrativos; el acceso permanente a energía eléctrica, indispensable para operar dispositivos tecnológicos como computadores, tablets y servidores; y herramientas financieras como datáfonos tipo Treinta y dispositivos de Redeban, que permiten realizar transacciones electrónicas seguras. Adicionalmente, el uso de software como Alegria contable, facilita la gestión fiscal y contable conforme a la normativa de la DIAN, mientras que herramientas de diseño gráfico como Canva apoyan la creación de contenido visual para la promoción del negocio. La integración de estas herramientas constituye una inversión estratégica que potencia la productividad, agiliza la toma de decisiones y fortalece la competitividad del almacén en el mercado local.

La incorporación de herramientas tecnológicas, servicios básicos y plataformas digitales se ha vuelto una condición indispensable para el funcionamiento eficiente y sostenible de microempresas como *Polaris Frío Partes*. En coherencia con el análisis estratégico realizado, la Tabla 1 presenta una síntesis de los recursos esenciales que la empresa requiere para optimizar su operación diaria, mejorar la atención al cliente, cumplir con la normativa vigente y fortalecer su presencia comercial. Estos elementos incluyen desde servicios básicos como internet, energía eléctrica y telefonía, hasta herramientas financieras, contables y de diseño digital que facilitan la gestión integral del negocio. La selección de estos recursos no solo responde a necesidades operativas inmediatas, sino que también se alinea con las

oportunidades identificadas en el entorno tecnológico y económico, lo que permitirá a la empresa avanzar hacia su formalización y modernización. Esta tabla representa, por tanto, un insumo clave en la planeación estratégica y en el diseño del plan de acción para el periodo 2025–2027.

Tabla 4. Herramientas y servicios esenciales para la operatividad de Polaris Frio Partes

Herramienta o servicio	Justificación y relevancia
Servicio de internet y telefonía	Fundamental para las operaciones diarias, la atención al cliente, la gestión de pedidos y la conexión con proveedores.
Servicio de energía eléctrica	Esencial para garantizar el funcionamiento continuo de equipos tecnológicos como servidores, computadores y datáfonos.
Datáfono Treinta	Herramienta accesible y funcional que permite recibir pagos con tarjetas nacionales e internacionales, facilitando las ventas.
Dispositivo Redeban	Amplía las opciones de pago y fortalece la relación con clientes al ofrecer más seguridad y confianza en las transacciones.
Software contable Alegra	Facilita la gestión financiera y contable conforme a los requerimientos de la DIAN, permitiendo un control fiscal más eficiente.
Plataforma de diseño Canva	Herramienta digital útil para crear contenido visual y promocional, contribuyendo al posicionamiento comercial de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2025).

El poder de negociación de los clientes es un factor crítico que determina la capacidad de Polaris Frio Partes para establecer precios y términos en sus ofertas, al comprender los factores que otorgan a los clientes un mayor poder de negociación, la empresa puede identificar posibles vulnerabilidades en su modelo de negocio.

Tabla 5 Poder de negociación de los clientes en Polaris Frio Partes

FACTORES VARIABLES	JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA
Precio vs. Valor percibido	Aunque el precio es esencial para el cliente, a menudo sirve como punto inicial de negociación. Un cliente puede percibir un valor diferente al propuesto por la marca, lo cual influye en las negociaciones.
Concentración de clientes	Cuanto menor sea el número de clientes (mayor concentración), más poder tendrán sobre la empresa en términos de negociación.
Valor agregado del servicio/producto	Proporcionar un valor diferenciador o exclusivo puede aumentar el valor comercial

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Amenaza de productos sustitutos

Se puede afirmar que no existen productos que amenacen con sustituir a los repuestos para los electrodomésticos de línea blanca, puesto que estos son indispensables para realizar tanto los mantenimientos preventivos como los correctivos a estos electrodomésticos para alargar su vida útil hasta que finalmente no quede otra opción, más que reemplazar el equipo por uno nuevo, pero en el caso de los repuestos, son un componente fundamental que no tiene sustitución hasta ahora. No obstante, cabe resaltar que, en el actual escenario competitivo, Polaris Frio Partes opera dentro de un ecosistema empresarial caracterizado por una heterogeneidad de propuestas y estrategias, lo que desafía continuamente su agilidad operativa y su capacidad para establecer un valor diferencial en el mercado.

Por otra parte, la digitalización ha propiciado una proliferación de algunos almacenes de repuestos de refrigeración y lavadoras en diferentes geografías, desde conglomerados urbanos hasta zonas menos densamente pobladas. Como resultado de esto, se amplifica la accesibilidad del cliente a una gama más extensa de soluciones, permitiendo una elección entre propuestas locales o internacionales basadas en la innovación o eficiencia de costos.

En relación con la infraestructura tecnológica, mantener una posición vanguardista es una imperativa estratégica constante. Aunque Polaris Frio Partes ha realizado inversiones significativas para integrar herramientas de punta, es esencial no solo adquirir la tecnología más avanzada, sino también optimizar su aplicación para

garantizar una rentabilidad sostenida. Dentro de esta dinámica, se implica una gestión financiera meticulosa para equilibrar la inversión y el rendimiento.

Por otro lado, el ambiente mercantil, intensificado por la acelerada competencia, se asemeja a un entorno altamente volátil, donde los almacenes se esfuerzan por consolidar su presencia y resonancia en el segmento objetivo. Dado esto, la mera conformidad no es viable para Polaris Frío Partes.

En definitiva, el factor determinante para *Polaris Frío Partes* será su habilidad para interpretar y anticiparse a los retos del entorno, al tiempo que detecta y aprovecha las oportunidades emergentes. Su estrategia deberá ir más allá de las respuestas tradicionales, orientándose a la exploración de segmentos poco atendidos y a la transformación de su propuesta de valor dentro del mercado de repuestos y servicios técnicos.

Tabla 6. Análisis de presión de productos sustitutos y amenazas del mercado para Polaris frío partes

Factor competitivo	Descripción aplicada al contexto de Polaris Frío Partes	Nivel de presión
Productos sustitutos (electrodomésticos nuevos)	En el mercado existen opciones de productos nuevos, principalmente de bajo costo o marcas genéricas. Sin embargo, el poder adquisitivo limitado de la población local favorece la reparación sobre la reposición.	Medio
Técnicos informales con venta de repuestos genéricos	Existe una red de técnicos independientes que comercializan repuestos de baja calidad a menor precio, lo que puede afectar la percepción del consumidor sobre el valor agregado de los repuestos originales.	Alta
Servicios de mantenimiento a domicilio no certificados	La informalidad laboral en el Cauca ha fomentado la aparición de servicios técnicos improvisados, que representan una amenaza directa a la profesionalización del sector.	Media
Plataformas digitales y tiendas virtuales de repuestos	Algunas plataformas de e-commerce ofrecen repuestos con entrega a domicilio, lo que representa una competencia en precios y disponibilidad. Polaris Frío	Media

	Partes aún no incursiona plenamente en el entorno digital.	
Satisfacción del cliente ante retrasos en servicio	La falta de estructura organizacional genera descoordinación y retrasos en la atención, lo que impulsa a los clientes a buscar alternativas más ágiles, incluso si son informales o menos confiables.	Alta
Disponibilidad de repuestos no originales de bajo costo	La importación de repuestos genéricos en grandes volúmenes a bajo costo genera una competencia que presiona los márgenes de rentabilidad y puede confundir al consumidor respecto a la calidad.	Alta

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Rivalidad entre empresas existentes

Dentro del contexto estratégico del mercado en Santander de Quilichao, la emergencia de empresas con ofertas de servicios similares y una trayectoria reconocida, plantea un desafío significativo para cualquier firma que busque establecer o mantener su posición en el sector. De esta manera, las empresas que buscan sobresalir deberán mantenerse innovadoras, receptivas a las tendencias del mercado, y centradas en ofrecer un valor agregado que las distinga en este campo saturado.

6.3.4. Amenaza de nuevos entrantes

El mercado de los repuestos para electrodomésticos de línea blanca, equipos de lavado, aires acondicionados y refrigeración en general, es una plaza tentadora, pero se requiere de componentes estratégicos para poder sobresalir en el mercado. La amplia variedad de marcas que comercializa estos equipos implica que estos almacenes deban diversos tipos y marcas de repuestos en inventario, lo que significa que para comenzar en este mercado se debe contar con un buen músculo financiero para ofrecer diversa variedad de repuestos a los clientes, ya que estos muchas veces buscan un repuesto con inmediatez y en ocasiones prima la necesidad de encontrar un repuesto de manera urgente. Sumado a lo anterior se debe tener en cuenta los aliados estratégicos, ya que los técnicos de mantenimiento y reparación son grandes divulgadores de la buena imagen del negocio, además se debe tener conocimiento sobre estos repuestos que suelen ser componentes mecánicos o eléctricos y electrónicos, lo que implica constante capacitación del personal en las líneas de productos que se están comercializando.

6.3.5. Análisis Del Perfil Competitivo

Este diagnóstico aporta un panorama con información que impacta directamente en el objetivo general del proyecto al proporcionar datos clave que permiten entender el funcionamiento actual de la empresa, detectar los factores que limitan su eficiencia y destacar los recursos con los que cuenta para impulsar su crecimiento. Así, se crean las condiciones necesarias para diseñar un plan estratégico realista, estructurado y alineado con las verdaderas capacidades de la organización. Entre las características más relevantes que fundamentan las capacidades del perfil competitivo destacan las siguientes.

- **Experiencia en el mercado:** Polaris Frío Partes es un almacén con 10 años de trayectoria en la comercialización de repuestos para lavadoras, aires acondicionados, equipos de refrigeración y electrodomésticos de línea blanca.
- **Diversidad de productos:** Ofrece tanto repuestos originales como genéricos, siendo estos últimos los más solicitados por su accesibilidad económica. La elección entre ambas opciones depende de las necesidades y capacidad de pago del cliente.
- **Garantía:** La empresa brinda garantía en todos los productos que comercializa, para generar confianza en las compras de los clientes.
- **Precio:** en una gran variedad de productos se ofrecen precios altamente competitivos, con diferencias de entre el 5 % y el 15 % en comparación con algunos competidores del mercado local.
- **Ubicación:** Su sede física está ubicada en la carrera 16 con calle 3, esquina, en el municipio de Santander de Quilichao (Cauca), un punto estratégico en el municipio por su alto volumen de tránsito, por su amplia visibilidad y de fácil acceso.
- **Capacidades internas y atención al cliente:** Polaris cuenta con un inventario amplio y diverso, con referencias de todas las marcas del mercado. Su equipo está conformado por 10 personas capacitadas en reparación y mantenimiento, atención al cliente y conocimiento técnico sobre repuestos y marcas. Esta formación permite ofrecer una asesoría fundamentada, rápida y eficaz, lo que representa una ventaja competitiva clave.
- **Canales de venta:** Además del punto de venta físico, la empresa realiza ventas a través de canales digitales como WhatsApp, correo electrónico y redes sociales. Las entregas pueden hacerse directamente en el local físico o por domicilio.

- **Medios de pago:** se aceptan múltiples métodos de pago: tarjetas de crédito y débito, transferencias bancarias y pagos en efectivo.

6.3.6. Variables de análisis

Para identificar a los principales competidores de Polaris Frío Partes en el municipio de Santander de Quilichao, se utilizaron como criterios estratégicos de comparación la ubicación, precios competitivos, calidad en el servicio, variedad de productos, fidelización de clientes y reconocimiento de marca. Estos aspectos permiten evaluar de forma integral el posicionamiento de cada empresa en el entorno local. Tecnilavadoras Santander cumple ampliamente con los criterios de ubicación estratégica y precios competitivos, además de contar con una base de clientes recurrentes, aunque presenta limitaciones en la variedad de repuestos disponibles. Por su parte, Tecnirepuestos sobresale por su oferta diversificada y buena atención, pero no ha consolidado aún una estrategia de fidelización sólida ni una fuerte presencia de marca.

Finalmente, L&R del Valle se destaca por su servicio técnico especializado y reconocimiento creciente en el sector, pero su catálogo de productos es más limitado y su ubicación presenta menor visibilidad comercial. En comparación, Polaris Frío Partes mantiene ventajas en el trato directo con los clientes y la fidelización lograda a través de relaciones interpersonales, pero enfrenta desafíos en términos de visibilidad en el mercado, fortalecimiento digital y diversificación de productos. Este análisis competitivo constituye un insumo clave para orientar la formulación de estrategias de diferenciación y posicionamiento frente a su entorno inmediato.

6.3.7. Información de los competidores

Actualmente ofrece servicio técnico a lavadoras, refrigeración industrial y comercial, automatización industrial, mantenimiento de lámina y pintura y venta de repuestos al por mayor y detal.

Figura 9. Logo de Tecnilavadoras Santander



Fuente: Recuperado de la red social Facebook (2025) de Tecnilavadoras

Figura 10. Almacén Tecnilavadoras Quilichao



Fuente: Elaboración propia

Teléfono de contacto y WhatsApp: 3128416467. Facebook: Tecnilavadoras Santander, red social en la que actualmente tienen 26 seguidores, lo que muestra una baja participación y aprovechamiento de las redes sociales. E mail: tecniservicio-ingenieria@hotmail.com

Esta empresa posee un numero de alrededor de 5 trabajadores entre los cuales realizan labores varias de mantenimiento reparación y comercialización de repuestos. Ofrecen precios competitivos en repuestos pequeños y de mayor demanda como filtros, correas, sellos y mangueras. En cuanto a los repuestos de menor demanda como los tambores motores y controles electrónicos, los precios son altos, al menos un 15% más de lo que valen en los grandes distribuidores de la ciudad de Cali.

La calidad de los repuestos que comercializan es baja, ya que generalmente ofrecen repuestos genéricos. También ofrecen repuestos originales, pero se traen bajo pedido específico del cliente. El surtido de repuestos disponibles en el almacén es limitado, disponiendo mayormente de los repuestos de menor costo. Brindan la opción de venta bajo pedido lo cual condiciona las reparaciones al tiempo que demora en llegar el repuesto.

La atención al cliente es un factor que en cierta medida tienen a su favor, ya que el personal está bien capacitado y se encuentra en capacidad de realizar una buena asesoría técnica sobre el desempeño de los repuestos, aunque su equipo es de jóvenes que poseen conocimiento técnico, pero no poseen formación en atención al cliente, lo que genera cierta falta de empatía en la atención de clientes que requieren de paciencia y que exigen de minuciosa atención como lo son los clientes de avanzada edad.

Actualmente solo cuentan con un punto físico de venta ubicado en el municipio de Santander de Quilichao en la Cra. 16 # 6 – 65 B/ el Dorado, Desde el cual ofrecen el servicio de mantenimiento y de venta de repuestos traídos a domicilio traídos desde otras ciudades, principalmente Cali, los cuales tienen un tiempo estimado de entrega de 8 días.

Figura 11. Tecni-repuestos



Fuente: Tomada de la red social Facebook. (2025) Tecni-repuestos <https://www.facebook.com/JSTecniRepuesto/>

Figura 12. Almacén tecni-repuestos



Fuente: Elaboración propia

Facebook: @JSTecnirepuesto, red social en la cual cuenta en la actualidad con 51 seguidores, con lo que se infiere que no es una empresa que aproveche actualmente las redes sociales para la promoción de su actividad comercial. Ofrece servicio de instalación, reparación y mantenimiento de lavadoras, neveras y aires acondicionados, además, ofrecen también la comercialización de repuestos para todas las marcas de los equipos anteriormente mencionados y atención en domicilio.

Los precios de los productos que se comercializan en este local comercial son un poco más costosos en comparación al establecido por los demás competidores, esta diferencia está entre el 5% hasta un 10% más elevado en algunos productos, comparado con las otras empresas analizadas.

La mayor parte de los repuestos comercializados son de calidad genérica, principalmente se manejan productos chinos, algunos con un tiempo de garantía bastante reducido, pero también se venden repuestos de calidad genuina bajo pedido del cliente.

Generalmente tienen existencia de diversos repuestos para diferentes marcas, no obstante, la cantidad de repuestos que se maneja en stock es baja, y se encuentra

poca variedad de estos, en el caso de no tener la existencia de los repuestos requeridos, se deben pedir por encargo, esta, es la modalidad más común de compra, en la que se manejan tiempos de espera de hasta 8 días para la recepción de los repuestos.

En el local comercial generalmente permanecen de 2 a 3 personas y en ocasiones está solo la vendedora, quien realiza cotizaciones, ventas y atención al cliente. La administración de la empresa se realiza de manera empírica y no existe una estructura formal de roles y procesos. La persona que realiza la atención de clientes es bastante amable y trata de dar claridad a los clientes sobre los productos que busca. Esta empresa cuenta con un solo punto físico de venta y atención al cliente, el cual se encuentra actualmente ubicado en la Cra 10 # 7 – 34 B/ el centro en el municipio de Santander de Quilichao, con horarios de atención de 8 am a 5 pm de lunes a viernes y sábados de 8 am a 2 pm, los canales digitales de atención no son atendidos con rapidez.

Figura 13. Logo lavadoras y refrigeración del Valle



Fuente: Tomada de L&R del Valle (2025).<https://lyrdelvalle.com/>

Figura 14. Lavadoras y refrigeración del Valle



Fuente: Elaboración Propia

Empresa ubicada en la ciudad de Cali, departamento del Valle, creada en el año 2008, se dedica a la comercialización de repuestos para lavadoras neveras, microondas, aires acondicionados y otros electrodomésticos de línea blanca, abarcando un amplio espectro de marcas.

Se encuentra ubicada en la Carrera 5 # 17 – 36 Barrio San Nicolas, Numero de contacto 8882390 WhatsApp 3137495292, correo electrónico ventas@lyrdelvalle.com. Página web: www.lyrdelvalle.com

Esta es una de las empresas mejor posicionadas en el mercado de los repuestos para lavadoras, equipos de aire acondicionado y refrigeración, cuenta con precios altamente competitivos tanto en ventas al detal y al por mayor ya que manejan altos volúmenes de ventas en comparación con otras empresas similares, sus precios llegan a ser hasta un 5% más económicos en los agitadores para lavadoras y manejando los precios más bajos en transmisiones genéricas y en repuestos pequeños como los atrapa motas y sensores.

Este competidor distribuye repuestos de calidad original y genérica en casi todas las marcas y en gran cantidad de referencias, brindando al cliente la opción de ajustarse a su capacidad de pago y según su necesidad, todos los repuestos tienen garantía. Los repuestos que tienen disponibles y su variedad es alta manejando más de 400 referencias de repuestos en su página de internet www.lyrdelvalle.com con existencia en stock para entrega o envío inmediato.

Este factor es muy importante y está bien aprovechado por este competidor. Aplican una atención telefónica bastante amable y dispuesta a resolver inquietudes. Tienen diferentes modalidades de pago como son, pagos con tarjetas débito y crédito, mercado pago y transferencias. La atención en el punto de venta es muy completa y el personal de ventas está bien capacitado en los repuestos que manejan, en la atención por medio de los canales digitales como WhatsApp y correo en ocasiones presentan esperas prolongadas para recibir respuesta.

La metodología de selección se basó en dos criterios principales: su impacto directo en los objetivos estratégicos de la empresa y su nivel de control desde la gestión interna. Entre los elementos a tratar en este apartado se incluyen: la calidad y confiabilidad del servicio técnico, el acceso estable a repuestos originales, la eficiencia en la gestión de inventario, la fidelización del cliente, la presencia digital, y el cumplimiento de las normas legales y fiscales. Estos FCE no solo reflejan las áreas prioritarias de intervención, sino que también orientan las decisiones que deberán abordarse en la formulación del plan estratégico. Reconocerlos y

gestionarlos adecuadamente permitirá al negocio responder de forma más eficiente a las exigencias del entorno y alcanzar los objetivos de crecimiento y consolidación propuestos en esta investigación.

- **Precios competitivos:** Es de gran importancia fijar los precios de los productos de una manera atractiva para los clientes y competitiva para el mercado. Ya que, al momento de buscar factores diferenciadores, el más tenido en cuenta es el precio de venta.
- **Calidad de los repuestos.** Se refiere a los estándares de calidad que cumplen los repuestos según sus fabricantes, principalmente la diferenciación entre repuestos creados de manera original por los fabricantes que cumplen con los más altos estándares de calidad desempeño y compatibilidad, o a los repuestos fabricados de manera genérica por empresas que producen copias a precios más cómodos y con estándares de calidad más bajos.
- **Variedad en el surtido.** es la capacidad de la empresa para ofrecer una amplia gama de repuestos disponibles de manera inmediata y en un solo lugar de diferentes referencias, para las diferentes marcas que se comercializan en el mercado y sin necesidad de someterse a esperas.
- **Atención al cliente.** Es la capacidad del personal para conectar con el cliente y hacerlo sentir en un ambiente ameno y confiable, la atención al cliente es un factor importante y hace la diferencia al momento de elegir un proveedor de cualquier producto en particular.
- **Formación del recurso humano.** Se refiere al nivel de formación que tiene el personal de la empresa para sus labores específicas, ya sean administrativas o técnicas. También al nivel de compromiso que refleja la empresa con la capacitación en los procesos internos de su personal para mantenerlos actualizados y en un constante desarrollo de sus aptitudes.
- **Presencia digital.** Es la participación de la empresa en internet, teniendo en cuenta todos los medios que utiliza la empresa para darse a conocer y mantenerse conectada con sus clientes y sus potenciales clientes, entre ellos están páginas web, redes sociales, comercio electrónico, y otros espacios de publicidad.
- **Posicionamiento.** Se refiere a la posición que ocupa una empresa en un sector, con relación a otras empresas; es un concepto que hace que los clientes tengan una percepción diferente entre unas y otras empresas.
- **Canales de pago.** Son los medios disponibles con que cuenta la empresa para que sus clientes puedan realizar pagos de manera cómoda y segura.

- **Experiencia.** Son los conocimientos que adquiere la empresa a través del tiempo, gracias a la acumulación de vivencias y el desarrollo de sus actividades empresariales durante la vigencia operativa.
- **Distribución.** Comprende los diferentes canales de distribución como puntos físicos y estrategias de reparto de mercancías.

Tabla 7. Matriz del perfil competitivo (MPC) de Polaris Frio Partes

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) POLARIS FRIO PARTES											
Nº	Factores clave de éxito	Peso		Polaris Frio Partes		Tecni lavadoras		Tecni repuestos		L&R del valle	
				Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
1	Precios competitivos	13%	0,1	4	0,52	3	0,39	2	0,26	4	0,52
2	Calidad de los repuestos	14%	0,1	3	0,42	2	0,28	3	0,42	3	0,42
3	Variedad en el surtido	9%	0,1	3	0,27	2	0,18	2	0,18	4	0,36
4	Atención al cliente	12%	0,1	4	0,48	2	0,24	3	0,36	3	0,36
5	Formación del recurso humano	9%	0,1	4	0,36	3	0,27	1	0,09	3	0,27
6	Presencia digital	8%	0,1	2	0,16	2	0,16	1	0,08	4	0,32
7	Posicionamiento	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
8	Canales de pago	6%	0,1	3	0,18	3	0,18	1	0,06	4	0,24
9	Experiencia	8%	0,1	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32
10	Distribución	11%	0,1	3	0,33	3	0,33	2	0,22	4	0,44

Total	100 %	1		3,34		2,65		2,11		3,65
-------	-------	---	--	------	--	------	--	------	--	------

Nota: Elaboración propia

El análisis de la Tabla 6, correspondiente a la Matriz de Perfil Competitivo, ofrece una visión integral del posicionamiento estratégico de *Polaris Frío Partes* frente a sus principales competidores del mercado local. La asignación de los pesos en la matriz se realizó según la importancia relativa de cada criterio para el sector y el modelo de negocio de la empresa, sumando un total de 1.00 entre todos los factores.

Posteriormente, se calificó a cada empresa en una escala del 1 al 4 (siendo 1 muy débil y 4 muy fuerte), y se multiplicó cada calificación por el peso asignado, obteniendo así una ponderación total que refleja el desempeño general de cada competidor. Los resultados muestran que, si bien Polaris cuenta con una buena relación con sus clientes y un servicio confiable, debe fortalecer su presencia digital, ampliar su portafolio de repuestos y mejorar la eficiencia de sus procesos para competir de forma más sólida.

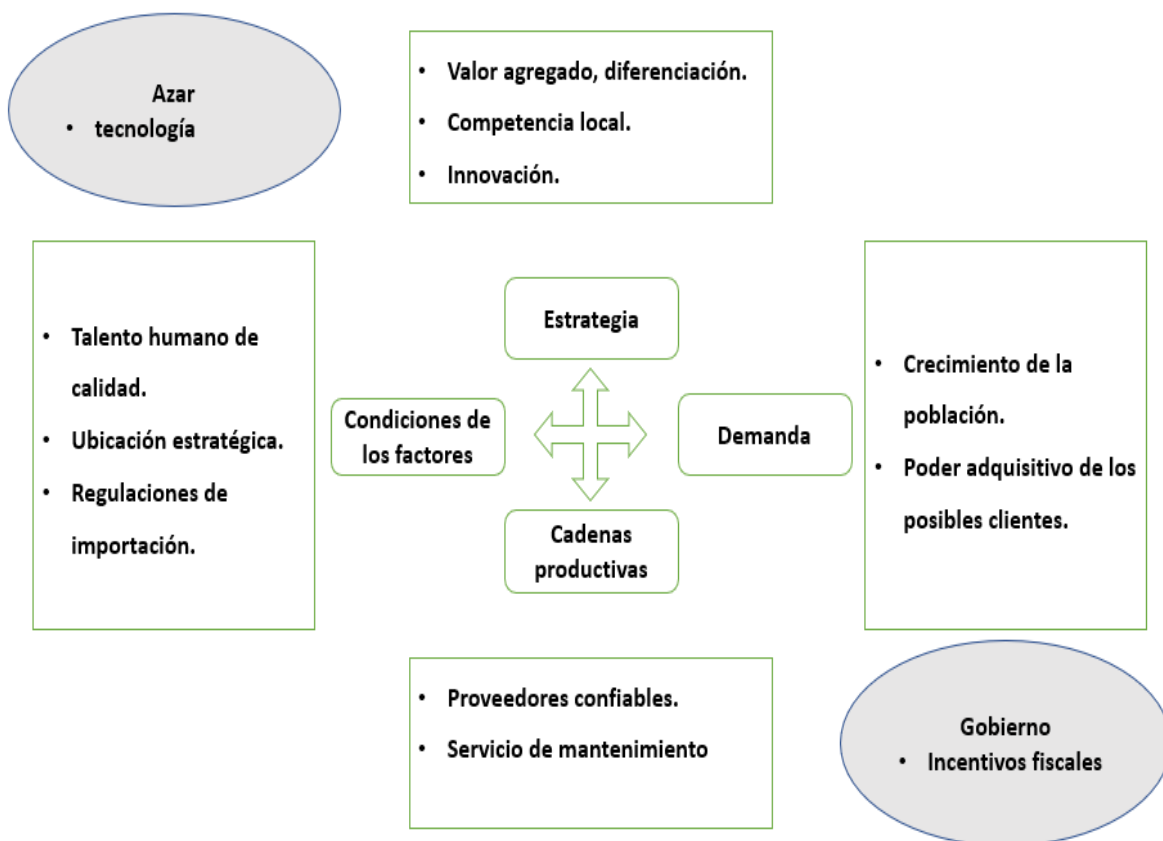
6.3.8. Diamante competitivo

El modelo del Diamante Competitivo (Porter, 1991) permite evaluar las condiciones clave que influyen en la competitividad de Polaris Frío Partes dentro del mercado local. Este modelo se empleó como herramienta metodológica para examinar de forma estructurada los elementos que explican la ventaja competitiva de una empresa en su entorno. Se consideraron cuatro dimensiones principales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Además, se complementa con factores exógenos como el papel del gobierno y el azar.

La representación gráfica del diamante competitivo (Figura 13) es de gran relevancia en la investigación, ya que sintetiza visualmente las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa frente a su entorno competitivo. Esta figura facilita la interpretación de cómo interactúan los diferentes elementos analizados y permite identificar con claridad los aspectos que Polaris Frío Partes debe fortalecer o aprovechar para consolidar su posicionamiento. Por ejemplo, el acceso a recursos humanos calificados, el crecimiento de la demanda local de servicios técnicos y repuestos, y la existencia de proveedores y aliados estratégicos, se interpretan como factores que contribuyen a su ventaja competitiva.

El uso del diamante competitivo no solo aporta al cumplimiento del objetivo de diagnóstico estratégico, sino que también proporciona una base para la formulación de estrategias futuras. Al integrar las dimensiones internas y externas, la empresa puede tomar decisiones más informadas, anticiparse a cambios del entorno y generar propuestas de valor diferenciadas, en línea con el propósito del estudio. Así, esta herramienta permite visualizar de manera integral las dinámicas del mercado en las que Polaris Frío Partes está inserta, contribuyendo de forma significativa a su análisis estratégico.

Figura 15. Diamante competitivo de Polaris Frio Partes



Fuente: Elaboración propia, Basado en el modelo de diamante competitivo de Porter (1990).

En el análisis realizado a las condiciones clave que influyen en la competitividad de Polaris frío partes, se obtuvieron los siguientes resultados:

6.3.9. Condiciones de los factores avanzados de producción del sector

En este caso, se abordan específicamente los factores avanzados de producción, los cuales no son básicos ni naturales, sino que surgen de la inversión en infraestructura, tecnología, formación técnica y capacidades humanas especializadas. Estos elementos tienen un papel central en esta investigación, ya que son la base sobre la cual la empresa puede construir ventajas sostenibles y desarrollar un plan estratégico viable.

Uno de los factores más relevantes es la disponibilidad de talento humano calificado en el municipio de Santander de Quilichao. Este recurso representa una oportunidad estratégica, ya que un equipo capacitado permite prestar servicios técnicos especializados con altos estándares de calidad. La presencia en la región de instituciones como el SENA, universidades y centros de formación técnica contribuye a la formación de personal competente en áreas como mantenimiento de electrodomésticos, logística, administración y atención al cliente. Esta oferta educativa facilita a la empresa la contratación de personal idóneo, generando sinergias organizacionales que fortalecen la productividad.

Otro factor clave es la ubicación geoestratégica del municipio, el cual sirve como punto de conexión entre el norte del Cauca y la ciudad de Cali. Esta localización favorece el acceso a una red amplia de proveedores, en particular fabricantes y distribuidores de repuestos para electrodomésticos. Asimismo, la cercanía a zonas residenciales, industriales y comerciales en expansión impulsa la demanda de servicios de mantenimiento, reparación y venta de componentes, convirtiéndose en un motor potencial de crecimiento para Polaris Frío Partes.

Sin embargo, también existen limitantes estructurales, como las políticas de importación que afectan el ingreso de repuestos desde el exterior, encareciendo productos y reduciendo su disponibilidad. Estas condiciones externas influyen directamente en la capacidad de la empresa para ofrecer precios competitivos y cumplir con los tiempos de entrega, aspectos fundamentales en la fidelización del cliente. A pesar de estos desafíos, la combinación entre una fuerza laboral competente y una red eficiente de proveedores puede convertirse en una ventaja estratégica significativa, siempre que se articule adecuadamente dentro de una planificación estructurada.

En suma, los factores avanzados de producción analizados en este apartado son determinantes para la construcción del plan estratégico de Polaris Frío Partes, ya que definen las capacidades internas sobre las cuales se deben formular acciones

concretas para fortalecer su posicionamiento, mejorar la eficiencia operativa y atender eficazmente la creciente demanda en el mercado regional.

6.3.10. Condiciones de la demanda del sector

Los factores que principalmente se deben tener en cuenta en la demanda local y de su influencia en la competitividad de Polaris, son, el crecimiento de la población, que por un lado se ha elevado en los últimos años, lo que sugiere un aumento de la demanda potencial, ya que, entre mayor número de habitantes hay en el municipio, más posibles compradores tiene la empresa, especialmente en los sectores donde hay un mayor número concentrado de viviendas.

En nuestro país, el sector de los repuestos para lavadoras y equipos de aire acondicionado y refrigeración se ha visto afectada positivamente por las tendencias de mantenimiento y reparación a electrodomésticos. Con respecto a los repuestos para lavadoras, la demanda de estos se ha sostenido en un crecimiento anual de al menos 3.5%. Mordor Intelligence (2023). un factor clave es el envejecimiento de las lavadoras y el creciente interés en reparar en lugar de comprar nuevos equipos. Algunos componentes tales como los rodamientos, las bombas de agua, y las tarjetas electrónicas son los mayormente solicitados en dicho mercado.

Euromonitor Internacional (2024), en cuanto a los repuestos para aires acondicionados, los incrementos en las temperaturas a nivel global y el requerimiento de la climatización de espacios cerrados, ha contribuido al incremento de la demanda de repuestos para equipos de aire acondicionado en el país en aproximadamente un 5% al año. Esta tendencia a su vez impulsa el aumento de la demanda de componentes como válvulas, compresores de aire y filtros, además, la evolución de las tecnologías lleva a la búsqueda de componentes más ecoeficientes y eco amigables.

En el campo residencial y comercial, la implementación de repuestos para equipos de refrigeración ha presentado un incremento anual de alrededor del 4%. Statista (2024), dicho crecimiento se debe en cierta medida al crecimiento del sector alimentario y un mayor ingreso de refrigeradores en el mercado colombiano, entre los repuestos más ocupados se encuentran los sellos para puertas, las unidades de condensación y los termostatos.

Gracias a la adopción de una mayor conciencia ambiental y al elevado costo de los electrodomésticos nuevos, hay una elevada preferencia por la reparación. El comportamiento de la demanda supone un crecimiento sostenido con estas

tendencias, principalmente en los sectores que se privilegian la eficiencia energética y las prácticas sostenibles.

El poder adquisitivo de los potenciales clientes locales impacta en la demanda de reparación de electrodomésticos en comparación con la compra de electrodomésticos nuevos ya que cuando las familias deciden reparar, en lugar de comprar nuevos equipos, la demanda se incrementa. Dependiendo de la estabilidad de los ingresos económicos de las familias y los costos de adquirir electrodomésticos nuevos, se tiene una oportunidad medio-alta.

Comprender las condiciones de la demanda resulta esencial para esta investigación, ya que permite identificar las características, necesidades y comportamientos de los clientes que conforman el mercado objetivo de *Polaris Frío Partes*. Hay que destacar la demanda local y regional no solo ofrece información clave sobre los niveles de consumo de repuestos y servicios técnicos, sino que también orienta las decisiones estratégicas de la empresa hacia la satisfacción efectiva del cliente. Esta información se relaciona directamente con el objeto de estudio, ya que una correcta interpretación de la demanda permite diseñar un plan estratégico enfocado en la consolidación del negocio, la fidelización de usuarios y el aprovechamiento de nuevas oportunidades del mercado. Además, analizar la demanda contribuye a anticipar tendencias, segmentar adecuadamente al público y priorizar recursos en función de las expectativas reales de los consumidores, lo cual fortalece la toma de decisiones en un entorno altamente competitivo y en transformación.

6.3.11. Cadenas productivas del sector

El desempeño de los sectores complementarios como lo son los proveedores de herramientas, materiales y repuestos, influye en los niveles de competencia del almacén, partiendo del hecho que tener acceso a los insumos necesarios para las reparaciones, como herramientas, gases refrigerantes, mangueras, y partes en general, es indispensable para el éxito.

Para comprender un poco la importancia de la dinámica que encierra el mercado de repuestos en la economía, se puede observar lo mencionado en Aramultimedia, (2023) “La reparación de electrodomésticos es una actividad económica muy importante que involucra a las fábricas de recambios, las distribuidoras y comercializadoras, los técnicos, los institutos que imparten cursos de reparaciones y muchos otros entes. Al reparar los electrodomésticos estamos contribuyendo con la economía, ayudando a generar empleos y beneficiando a toda la cadena

involucrada con la actividad” (párr. 11). Con lo que se puede entender que el mercado de repuestos ayuda a generar un dinamismo en la economía local nacional e internacional, generando empleos y nuevas oportunidades de negocio. Otra manera de fortalecer la competitividad es la consolidación de relaciones fuertes con los técnicos en mantenimiento y reparación de la zona, aprovechando esa red de personas pertenecientes al gremio, para que sean ellos los que principalmente utilicen los repuestos de Polaris Frío Partes en sus reparaciones y mantenimientos. Estableciendo buenas relaciones con los proveedores y las redes de técnicos en reparación y mantenimiento, se genera una oportunidad alta de crecimiento.

En este contexto, abordar las cadenas productivas como parte de las industrias relacionadas y de apoyo reviste gran relevancia para esta investigación, ya que permite evidenciar cómo la articulación entre Polaris Frío Partes y sus aliados estratégicos puede convertirse en un factor decisivo para su crecimiento sostenible. Esta articulación no solo incluye a los proveedores de insumos y repuestos, sino también a los técnicos especializados, los distribuidores y los centros de formación técnica que conforman el ecosistema productivo del sector. Su análisis se relaciona directamente con el objeto de estudio, ya que estas conexiones fortalecen la cadena de valor, aumentan la eficiencia operativa y abren posibilidades de fidelización comercial a través de relaciones duraderas y colaborativas. Asimismo, la consolidación de estas redes permite a la empresa reducir su vulnerabilidad ante cambios en el mercado, anticipar la demanda y mejorar su capacidad de respuesta. Integrar estas dinámicas en la planificación estratégica resulta clave para formular propuestas que no solo benefician a Polaris Frío Partes, sino que también contribuyan al dinamismo económico del territorio y a la generación de empleo local.

6.3.12. Estrategias organizacionales del sector

En este apartado se presentan las estrategias organizacionales diseñadas para mejorar el desempeño operativo y competitivo de *Polaris Frío Partes*. Estas corresponden principalmente a estrategias de diferenciación, fortalecimiento interno y posicionamiento comercial, derivadas del análisis interno y externo realizado en capítulos anteriores. Cada estrategia está orientada a cumplir objetivos clave de la investigación, como optimizar procesos internos, mejorar la experiencia del cliente y consolidar la presencia en el mercado regional. Su implementación permitirá a la empresa avanzar hacia un crecimiento sostenible, basado en decisiones informadas y acciones estructuradas.

Desde este elemento se infiere que se puede tener una oportunidad, partiendo de una buena estrategia de diferenciación y valor agregado a los procesos de la empresa, esto incluye la oferta de repuestos originales, garantizados y de buena

calidad, servicio especializado y tiempos óptimos de entrega de los pedidos, para destacarse en un mercado competitivo.

La identificación de los principales competidores a nivel local como lo son el almacén Tecnilavadoras y almacén Tecnirepuestos en el municipio de Santander de Quilichao y de los almacenes L&R del Valle, Multinacional de repuestos y Nacional de repuestos, en la ciudad de Cali, permite generar estrategias para hacer frente a la competencia, esto supone una amenaza significativa si no se llega a diferenciar de manera adecuada el mercado.

Desde una mirada de constante mejora se debe tener en cuenta la innovación, tanto en los repuestos a comercializar, como en todos los procesos y en las herramientas y equipos utilizados para el correcto flujo de las operaciones de la empresa.

Como conclusión se determina que *Polaris Frío Partes* requiere implementar estrategias integrales que aborden tanto sus desafíos internos como las oportunidades del entorno competitivo. Las acciones propuestas evidencian la necesidad de fortalecer áreas críticas como la gestión del talento humano, el servicio postventa, la presencia digital y la eficiencia operativa. Estas estrategias no solo responden a los objetivos de mejora planteados en la investigación, sino que también permiten proyectar a la empresa hacia un crecimiento sostenible y una mayor fidelización de sus clientes. En consecuencia, su correcta aplicación tendrá implicaciones significativas para la consolidación de una estructura organizativa más sólida, una toma de decisiones más estratégica y una mejor adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Ver tabla 7

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Factores Externos	Oportunidad / Amenaza	Peso	Calificación	Puntuación
Calidad de repuestos	Oportunidad	0,09	3	0,27
Disminución de la Tasa de interés Bancaria al 10,75%	Oportunidad	0,1	3	0,3
Acceso a plataformas de comercio electrónico	Oportunidad	0,1	3	0,3
Precios competitivos entre 5% y 20% menor	Oportunidad	0,1	3	0,3
Aumento de la población 1,1% anual	Oportunidad	0,07	3	0,21
Políticas de incentivos a las PYME	Oportunidad	0,09	3	0,27
Tendencia de consumo de productos sostenibles	Oportunidad	0,07	3	0,21
Regulaciones de importación	Amenaza	0,1	2	0,2
Aumento de la Tasa de desempleo al 9,9%	Amenaza	0,08	2	0,16
Orden publico	Amenaza	0,08	1	0,08
Atención al cliente	Amenaza	0,07	2	0,14
Distribución	Amenaza	0,05	1	0,05
Peso total		1	Puntuación total	2,49

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el análisis de los factores externos evidencia que Polaris Frío Partes dispone de condiciones favorables que, si son bien aprovechadas, pueden impulsar su crecimiento y competitividad. Entre los hallazgos más significativos destacan la calidad de los productos y el entorno digital como áreas estratégicas con alto potencial. Al mismo tiempo, se identificaron amenazas como la inestabilidad del orden público, la atención al cliente y la distribución, las cuales requieren atención y medidas preventivas. Esta evaluación no solo reafirma la utilidad de la MEFE en el contexto del estudio, sino que también fortalece el proceso de planeación estratégica de la empresa al brindar una base sólida para el diseño de acciones concretas frente al entorno cambiante.

6.4. Análisis de Factores Externos con la Matriz MEFE

Este apartado presenta el análisis estratégico del entorno externo mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), herramienta que permite identificar y ponderar las oportunidades y amenazas que afectan el desempeño de *Polaris Frío Partes*. Esta evaluación contribuye directamente al diseño del plan estratégico, al evidenciar los elementos del entorno que la empresa debe aprovechar o mitigar para fortalecer su posicionamiento en el mercado regional.

6.4.1. Oportunidades.

Algunas variables identificadas como oportunidades tales como las políticas de incentivos a las PIME, el acceso a las plataformas de comercio electrónico de los clientes en la actualidad, la disposición de precios competitivos y la fuerza de atención al cliente, representan un potencial alto para la empresa. Se impone un peso significativo en estos factores, con lo que se infiere que la empresa debe encaminarse hacia el aprovechamiento de estas condiciones.

6.4.2. Amenazas

Factores tales como los elevados niveles de desempleo, las volátiles condiciones en la alteración del orden público, y la comercialización de repuestos en mayor cantidad de calidad genérica, son puntos que deben tenerse en cuenta y gestionarse de manera cuidadosa. El puntaje muestra que es indispensable desarrollar estrategias que ayuden en la mitigación o control de estos riesgos.

Según lo explica David (2020), organizar correctamente los datos obtenidos en la matriz MEFE, hace posible que los directivos de una organización identifiquen las variables de mayor criticidad en el entorno, también, se puede realizar una medición objetiva sobre las capacidades que posee la empresa para afrontar los diversos factores. A partir de este análisis se puede obtener una base bien estructurada para formular efectivamente estrategias y para decidir qué áreas de la empresa necesitan de ajustes estratégicos. En el puntaje obtenido se puede inferir que un puntaje por encima de 2.5 dicta que la organización tiene una buena respuesta ante el entorno, por otro lado, un puntaje menor a 2.5 devela que existen deficiencias estratégicas.

6.5. Matriz DOFA

La Tabla 8 presenta la Matriz DOFA de *Polaris Frío Partes*, cuyo propósito es integrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas previamente identificadas, con el fin de formular estrategias que respondan a la realidad interna y externa de la empresa. Este análisis responde directamente al objetivo general de la investigación, ya que permite establecer un camino estratégico claro que facilite la toma de decisiones y potencie el crecimiento sostenible de la organización.

Tabla 9 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Crecimiento del mercado de repuestos para electrodomésticos debido a la alta demanda de reparaciones.	A1: Regulaciones de importación que afectan costos y tiempos
	O2: Avance en herramientas digitales que facilitan la gestión de inventarios y procesos organizativos.	A2: Aumento de la tasa de desempleo.
	O3: Nichos de mercado no saturados que pueden ser aprovechados con una mejor estructura organizacional.	A3: Dificultades en la toma de decisiones estratégicas debido a la falta de una estructura organizativa definida.
	O4: Interés creciente en mejorar la eficiencia operativa mediante estrategias de planificación y dirección.	A4: Baja satisfacción del cliente por retrasos y descoordinación en los procesos.
	O5: Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas para fortalecer procesos administrativos y financieros.	A5: Problemas en distribución.
INTERNAS:	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Conocimiento y experiencia en el mercado de repuestos para electrodomésticos.	D1: Falta de planificación estratégica que genera desorden y falta de dirección.
	F2: Capacidad para vender y asesorar a los clientes sobre los repuestos adecuados.	D2: No hay una estructura organizativa definida con roles y responsabilidades claras.
	F3: Productos de calidad y garantía en los repuestos ofrecidos.	D3: Deficiencia en la gestión financiera y contable, lo que dificulta la rentabilidad.
	F4: Fuerza laboral con potencial para mejorar con una estructura organizativa clara.	D4: No se han establecido indicadores de desempeño ni mecanismos de control adecuados.

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la Matriz DOFA permitió cumplir con el primer objetivo específico de la investigación: identificar y analizar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de Polaris Frío Partes. Entre los principales hallazgos se destacan fortalezas como la atención al cliente, la ubicación estratégica y el talento humano calificado, mientras que las debilidades más relevantes están relacionadas con la falta de estructura organizativa y procesos logísticos poco estandarizados.

Por el lado del entorno, se evidencian oportunidades ligadas al crecimiento del mercado de repuestos y a la transformación digital, y amenazas como la informalidad, la inseguridad y la volatilidad de precios. Esta integración estratégica proporciona un diagnóstico completo que será clave para la formulación de acciones concretas orientadas al fortalecimiento interno y la adaptación competitiva de la empresa.

El análisis integral del entorno competitivo de Polaris Frío Partes permitió identificar tanto las condiciones externas que moldean su desempeño como las fuerzas que definen su posición en el mercado local de repuestos. A través del diagnóstico PESTEL, se establecieron oportunidades como la cultura de reparación, la digitalización progresiva y el apoyo institucional a las MIPYMES; mientras que amenazas como la inflación, la volatilidad cambiaria y la informalidad operativa demandan una gestión estratégica proactiva. Las cinco fuerzas de Porter evidenciaron alta presión por productos sustitutos informales, creciente rivalidad entre competidores locales y sensibilidad del cliente frente al precio.

La Matriz de Perfil Competitivo ubicó a Polaris en una posición intermedia, con ventajas en atención al cliente, precios y experiencia, pero rezago en presencia digital y variedad de surtido. Por su parte, el Diamante Competitivo resaltó factores como el talento humano, la ubicación estratégica y el dinamismo de la demanda como pilares para construir ventajas sostenibles. Finalmente, la MEFE y la matriz DOFA permitieron cruzar amenazas y oportunidades con las capacidades internas, evidenciando la necesidad urgente de estructurar un modelo organizacional claro, formalizar procesos y fortalecer la propuesta de valor. En suma, el entorno ofrece condiciones propicias para el crecimiento, pero exige a Polaris Frío Partes adoptar estrategias diferenciadoras, invertir en transformación tecnológica y consolidar su presencia en un mercado competitivo y cambiante.

7. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA POLARIS FRÍO PARTES

La formulación del direccionamiento estratégico de Polaris Frío Partes responde a la necesidad de fortalecer su posicionamiento en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado. Como empresa especializada en la comercialización de repuestos para electrodomésticos, la implementación de estrategias integrales busca optimizar la experiencia del cliente, mejorar la eficiencia operativa y ampliar su alcance en el mercado.

El direccionamiento estratégico reúne iniciativas orientadas a fortalecer la competitividad de Polaris Frío Partes en el mercado. Incluye acciones de marketing, innovación en productos, gestión de inventarios y uso de canales digitales, con el fin de consolidar una propuesta de valor diferenciadora para técnicos, empresas y clientes finales. Esta propuesta se sustenta en soluciones personalizadas, asesoría especializada, control de calidad y precios competitivos que refuercen la confianza y preferencia hacia la marca.

Asimismo, se plantea un enfoque de mejora continua basado en indicadores de desempeño, retroalimentación constante y estrategias de fidelización. Con ello se busca no solo optimizar procesos internos, sino también generar relaciones sólidas y duraderas con los clientes, asegurando la sostenibilidad y el posicionamiento de la empresa en el largo plazo.

7.1. ESTRATEGIAS

- **Estrategia 1:** Diseñar una planeación estratégica para mejorar la eficiencia y aprovechar el crecimiento del mercado de repuestos, aprovechando la alta demanda de reparaciones.
- **Estrategia 2:** Aprovechar el conocimiento en el mercado y la disminución de la tasa de interés bancaria para estructurar un modelo organizativo eficiente que permita crecer en nichos de mercado no saturados.
- **Estrategia 3:** Usar la capacidad para vender y asesorar a los clientes sobre los repuestos adecuados junto con las herramientas digitales para mejorar la atención al cliente, optimizar procesos y aumentar la eficiencia interna.}
- **Estrategia 4:** Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas para fortalecer procesos administrativos y financieros, aprovechando el potencial de la fuerza laboral.

- **Estrategia 5:** Optimizar la gestión financiera y contable utilizando herramientas digitales para mejorar el control de costos e ingresos, lo que permitirá mejorar la rentabilidad.
- **Estrategia 6:** Establecer indicadores de desempeño clave (KPIs) para medir la efectividad de la nueva estructura organizativa, garantizando que las oportunidades externas se traduzcan en crecimiento.
- **Estrategia 7:** Utilizar la experiencia en el mercado y la disminución de la tasa de interés bancaria para contrarrestar la competencia, con una empresa más organizadas, destacando el conocimiento especializado en repuestos.
- **Estrategia 8:** Garantizar productos de alta calidad y mejorar el servicio postventa para evitar la pérdida de clientes debido a la baja satisfacción derivada de los retrasos y descoordinación interna.
- **Estrategia 9:** Capacitar a la fuerza laboral para mejorar su desempeño en una estructura organizativa optimizada y reducir el impacto de la falta de liderazgo o problemas operativos.
- **Estrategia 10:** Fortalecer la calidad del servicio mediante una planificación estratégica que permita establecer procesos más eficientes y coordinados, mejorando la atención y satisfacción del cliente.
- **Estrategia 11:** Crear procesos de control y seguimiento para reducir retrasos y mejorar la percepción del cliente sobre el servicio, minimizando el impacto de los problemas operativos y de descoordinación.

7.1.1. Misión propuesta

La misión de Polaris Frío Partes se construyó con base en los criterios de Fred David (2003), quien indica que una misión efectiva debe reflejar el propósito de la organización, sus productos, el mercado objetivo y sus valores. También se integraron aspectos del entorno competitivo, las capacidades internas y la relación con el cliente, lo que permitió formular una misión coherente con el diagnóstico estratégico y alineada con los objetivos del estudio, orientada al desarrollo sostenible y la consolidación de la empresa en el mercado.

A continuación, se presenta la misión propuesta para la empresa:

Ofrecer a nuestros clientes atención Técnica especializada de alta calidad y precios altamente competitivos. Nos enfocamos en la innovación y en el desarrollo de alianzas estratégicas para optimizar nuestros procesos y para fortalecer nuestra presencia en el mercado.

7.1.2. Visión propuesta

La visión de Polaris Frío Partes fue formulada a partir del análisis estratégico DOFA, teniendo en cuenta las proyecciones de crecimiento, las condiciones del entorno competitivo y las aspiraciones de posicionamiento a futuro. En su elaboración se aplicaron los principios de Fred David (2003), quien sostiene que una visión efectiva debe proyectar un futuro deseable y alcanzable, capaz de inspirar al equipo, orientar las decisiones estratégicas y generar cohesión en torno a metas comunes.

A continuación, se presenta la visión proyectada para la empresa:

Para el año 2027, consolidarnos como empresa líder del mercado en la región Norte del Cauca, ser reconocidos por nuestra excelencia en servicio, innovación y logística eficiente. Nos proyectamos como un negocio competitivo, con una sólida presencia digital y un modelo de atención optimizado, asegurando el crecimiento sostenible y rentable.

7.1.3. Valores

- Compromiso con la calidad: Garantizar productos duraderos y de alto estándar, tanto originales como genéricos.
- Atención centrada en el cliente: Priorizar las necesidades del cliente mediante soluciones ágiles y asesoría personalizada.
- Innovación y mejora continua: Incorporar tecnologías que optimicen permanentemente los procesos de compra y venta.
- Responsabilidad y ética profesional: Actuar con integridad, transparencia y respeto en todas las relaciones comerciales.

- Trabajo en equipo y colaboración: Fomentar la comunicación efectiva y la cooperación con el equipo y los aliados estratégicos.
- Eficiencia operativa y transparencia: Gestionar inventarios con eficacia, ofrecer información confiable y reducir tiempos de entrega.

7.1.4. Propósito principal

Garantizar un funcionamiento eficiente y estructurado de la organización, mediante una gestión estratégica que optimice la comercialización de repuestos, la atención al cliente y la fidelización del mercado objetivo.

7.1.5. Competencias organizacionales

- Liderazgo en la industria de repuestos para electrodomésticos
- Capacidad de planificación y optimización de procesos logísticos
- Estrategias de atención al cliente y asesoría técnica especializada
- Gestión eficiente de inventarios y cadena de suministro
- Negociación y relaciones comerciales con proveedores y aliados
- Uso de tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente

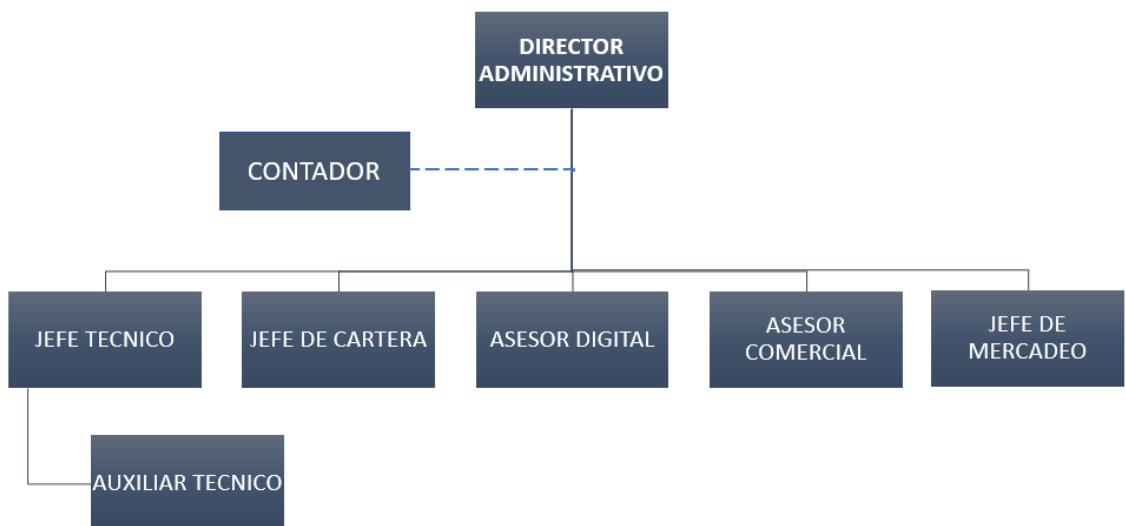
7.1.6. Objetivos organizacionales

- Consolidar el liderazgo regional mediante un servicio especializado en repuestos, innovación constante y procesos logísticos eficientes que fortalezcan la confianza y fidelización de los clientes.
- Fortalecer la eficiencia organizacional, mediante la implementación de prácticas de gestión modernas y sistemas de control que garanticen procesos internos claros, ágiles y orientados a resultados sostenibles.

7.1.7. Organigrama propuesto

Este organigrama está conformado por un nivel superior representado por el director Administrativo, quien lidera y supervisa el funcionamiento general de la empresa. De este cargo dependen directamente cinco áreas clave: jefe Técnico, jefe de Cartera, Asesor Digital, Asesor Comercial y jefe de Mercadeo. A su vez, el jefe Técnico cuenta con el apoyo del Auxiliar Técnico, lo que evidencia un enfoque colaborativo en el área operativa. El Contador, representado con una línea punteada, mantiene una relación funcional directa con el director Administrativo, lo cual indica una conexión estratégica en términos financieros y contables, aunque sin dependencia jerárquica directa. Esta estructura organizacional favorece la especialización y el trabajo coordinado entre los distintos roles.

Figura 16. Organigrama de Polaris Frio Partes



Fuente: Elaboración propia

El organigrama presentado es una herramienta fundamental para la empresa Polaris Frío Partes, ya que permite visualizar de manera clara y estructurada la distribución jerárquica de los cargos, la relación entre las áreas y los flujos de autoridad dentro de la organización. Su importancia radica en que facilita la coordinación de tareas, optimiza la comunicación interna, define responsabilidades y contribuye a una mejor toma de decisiones estratégicas. Además, promueve la

transparencia en la gestión del talento humano y apoya los procesos de inducción, evaluación y planificación del crecimiento empresarial.

7.1.8. Manual de funciones

Por otra parte, se tiene el manual de funciones tiene como propósito establecer con claridad los perfiles, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos que integran el equipo de trabajo del almacén Polaris Frío Partes. Su estructura busca garantizar una gestión organizacional eficiente, permitiendo la asignación adecuada de tareas, la optimización de procesos internos y la alineación de los roles con los objetivos estratégicos de la empresa. Este documento constituye una herramienta clave para fortalecer la cultura organizacional, promover la transparencia en los procesos laborales y facilitar la evaluación del desempeño, asegurando que cada colaborador conozca sus funciones y contribuya de forma efectiva al crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Tabla 10. Manual de funciones del almacén Polaris Frio Partes

IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Requisitos mínimos	
Perfil del cargo	Encargado de la gestión de las operaciones internas de la empresa, asegurando que los procesos administrativos sean eficientes y estén alineados con los objetivos del negocio.
Requisitos de experiencia	Más de 3 años en gestión administrativa, preferiblemente en el área de distribución o ventas de productos. Experiencia en gestión de personal y manejo de procesos internos.
Descripción del cargo	
El director Administrativo supervisa las operaciones internas, incluidos los recursos humanos, las políticas internas y el cumplimiento normativo. Trabaja en colaboración con los otros directores para asegurar que todos los departamentos estén operando de manera eficiente.	
Funciones esenciales	
- Supervisar y planificar eficientemente el presupuesto, asegurando el uso óptimo de recursos y mitigando riesgos financieros. - Optimizar procesos diarios, mejorando la eficiencia operativa y fomentando la colaboración entre equipos.	

Tabla 9 (Continuación)

- Analizar datos financieros y tendencias para informar decisiones estratégicas, buscando la mejora continua y la eficiencia. - Dirigir y motivar al equipo administrativo, colaborando con otros líderes para alinear estrategias y lograr objetivos organizacionales.	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE MERCADEO
Requisitos Mínimos	
Perfil de Cargo	Responsable de la planificación y ejecución de estrategias de marketing para aumentar la visibilidad de la marca, atraer clientes y fomentar el crecimiento del negocio
Requisitos de Experiencia	Más de 4 años de experiencia en marketing, con un enfoque en ventas físicas y digitales. Experiencia liderando equipos y desarrollando campañas publicitarias.
Descripción del Cargo	
El director de Mercadeo lidera las estrategias de promoción de la marca, supervisando todas las actividades relacionadas con la atracción de clientes y el crecimiento de las ventas. Colabora estrechamente con el equipo de ventas y otros departamentos para alinear las estrategias de marketing con los objetivos de negocio.	
Funciones Esenciales	
- Desarrollar e implementar estrategias de marketing. - Supervisar campañas publicitarias tanto físicas como digitales. - Analizar resultados de campañas y ajustar estrategias según el desempeño. - Coordinar con el equipo de ventas para alinear los esfuerzos de promoción. - Gestionar el presupuesto de marketing.	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR
Requisitos Mínimos	
Perfil de Cargo	Responsable de la gestión financiera, controlando las cuentas, informes de ingresos y egresos, y asegurando el cumplimiento fiscal.
Requisitos de Experiencia	Más de 4 años de experiencia en contabilidad o finanzas, preferentemente en empresas del sector de distribución o retail.

Tabla 9 (Continuación)

Descripción del Cargo	
El contador gestiona la parte financiera de la empresa, asegurando la correcta administración de los recursos, el cumplimiento fiscal y la elaboración de informes financieros precisos. Además, asesora a la dirección en la toma de decisiones financieras estratégicas.	
Funciones Esenciales	
- Gestionar las cuentas de la empresa, incluyendo pagos y cobros. - Elaborar informes financieros periódicos para la dirección. - Supervisar el cumplimiento de las normativas fiscales y legales. - Proponer estrategias para mejorar la rentabilidad. - Controlar los presupuestos y la distribución de recursos.	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	ASESOR COMERCIAL 1
Requisitos Mínimos	
Perfil de Cargo	Encargado de las ventas físicas, brindando asesoría a los clientes, identificando sus necesidades y promoviendo productos.
Requisitos de Experiencia	Más de 1 años de experiencia en ventas, preferentemente en el sector de repuestos o productos técnicos. Habilidades interpersonales y de negociación
Descripción del Cargo	
El Asesor Comercial es el punto de contacto directo con los clientes en la tienda. Se encarga de identificar las necesidades de los clientes y recomendarles productos que mejor se ajusten a sus requerimientos.	
Funciones Esenciales	
- Brindar atención personalizada a los clientes. - Asesorar sobre productos y repuestos disponibles. - Realizar ventas directas y cumplir con las metas de ventas. - Identificar oportunidades para mejorar las ventas a través de promociones. - Mantener el almacén organizado y atractivo para los clientes.	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	ASESOR DIGITAL 1
Requisitos Mínimos	

Tabla 9 (Continuación)

Perfil de Cargo	Encargado de las ventas digitales, gestionando la tienda en línea y las relaciones con los clientes a través de canales digitales.
Requisitos de Experiencia	Más de 2 años de experiencia en ventas digitales o comercio electrónico, con conocimientos en redes sociales y plataformas de venta en línea.
Descripción del Cargo	
El Asesor Digital gestiona las ventas a través de plataformas digitales, ofreciendo soporte a los clientes en línea y optimizando la presencia de la marca en las redes sociales y otros canales digitales.	
Funciones Esenciales	
- Gestionar la tienda en línea y las plataformas digitales de venta. - Asesorar a los clientes a través de correo electrónico, redes sociales y otros canales digitales. - Gestionar la presencia de la marca en redes sociales. - Optimizar el proceso de compra en línea para los clientes. - Coordinar con el equipo de marketing para crear contenido relevante	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	JEFE TECNICO
Requisitos Mínimos	
Perfil de Cargo	Responsable de supervisar la parte técnica de los repuestos, brindando soporte y asesoría a los clientes y al equipo.
Requisitos de Experiencia	Más de 3 años de experiencia en reparación de electrodomésticos, preferiblemente en lavadoras y neveras
Descripción del Cargo	
El jefe Técnico supervisa la parte técnica, ayudando a los clientes a resolver problemas técnicos y asegurándose de que los repuestos sean compatibles con los productos que reparan.	
Funciones Esenciales	
- Supervisar la parte técnica de los repuestos. - Brindar soporte técnico tanto a clientes como a personal interno. - Capacitar al personal sobre los productos y reparaciones. - Asegurar que los productos sean de alta calidad técnica. - Gestionar la relación con proveedores de repuestos técnicos.	
IDENTIFICACION DEL CARGO	

Tabla 9 (Continuación)

NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR TECNICO
Requisitos Mínimos	
Perfil de Cargo	Apoya en las tareas técnicas, asistiendo al jefe Técnico en la reparación y el soporte a los clientes.
Requisitos de Experiencia	Experiencia básica en reparación de electrodomésticos, preferiblemente en áreas relacionadas con lavadoras y neveras.
Descripción del Cargo	
El Auxiliar Técnico apoya en la instalación y reparación de los productos, ayudando en las tareas diarias del jefe Técnico y asegurándose de que los procedimientos se realicen correctamente.	
Funciones Esenciales	
- Asistir en la reparación de productos. - Ayudar al jefe Técnico en el diagnóstico de fallas. - Asegurar que los repuestos sean instalados correctamente. - Mantener los equipos de trabajo en buen estado. - Proporcionar asistencia técnica básica a los clientes.	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE CARTERA
Requisitos Mínimos	
Perfil de Cargo	Encargado de gestionar las cuentas por cobrar, asegurando que los pagos de los clientes se realicen a tiempo.
Requisitos de Experiencia	Más de 1 año en gestión de cuentas por cobrar o funciones similares en áreas financieras.
Descripción del Cargo	
El encargado de Cartera gestiona la cobranza de las cuentas pendientes, siguiendo los plazos y estrategias para garantizar que los pagos de los clientes se realicen de manera oportuna.	
Funciones Esenciales	
- Gestionar las cuentas por cobrar. - Realizar seguimientos a clientes con pagos pendientes. - Negociar planes de pago con clientes morosos. - Mantener registros detallados de las cuentas. - Proponer estrategias para reducir el riesgo de morosidad.	

Fuente: Elaboración propia

7.1.9. Estrategias de mercado para Polaris frío partes

Para tener estrategias efectivas de mercado, se efectuará una evaluación exhaustiva de los recursos internos de *Polaris Frío Partes*, en la cual se examinará la preparación y desempeño del personal, así como la calidad de los productos y la efectividad en la atención al cliente. Igualmente, se identificarán los elementos que representan ventajas competitivas para la empresa, tales como la amplitud del inventario de repuestos, su disponibilidad y la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado.

De igual forma, se desarrollará un estudio profundo del entorno comercial, con el objetivo de reconocer las tendencias actuales y los cambios más relevantes dentro del sector de repuestos para electrodomésticos, especialmente en los segmentos de neveras y lavadoras. Este análisis incluirá una evaluación del entorno competitivo, orientada a detectar oportunidades en nichos de mercado poco atendidos o con demandas insatisfechas que la empresa podría aprovechar estratégicamente.

7.9.10. Definición de metas para Polaris frío partes

7.9.10.1. Meta Principal.

Consolidar la posición de Polaris Frío Partes como el principal proveedor de repuestos de alta calidad para lavadoras y neveras en el mercado local y regional, alcanzando un crecimiento del 20% en participación de mercado para 2026.

7.9.10.2. Metas Específicas

- Aumentar la cartera de clientes en un 25% durante el próximo año fiscal, sumando al menos 250 nuevos clientes en Santander de Quilichao y municipios cercanos.
- Mejorar la disponibilidad de repuestos en un 20%, asegurando un inventario más amplio y eficiente para atender la demanda de los clientes.
- Aumentar la interacción en redes sociales en un 35%, mediante contenido relevante, promociones estratégicas y atención personalizada.

8.DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

Con el propósito de brindar una hoja de ruta que oriente el diseño de la planeación estratégica para Polaris frío partes, se desarrolló el siguiente plan de acción, asegurando la correcta alineación de los objetivos definidos con las acciones necesarias, para alcanzar los resultados esperados.

-Estrategia 1. Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita mejorar la eficiencia y aprovechar el crecimiento en el mercado de repuestos para electrodomésticos.

Tabla 11. Estrategia 1

Acciones	Elaborar un plan estratégico y su implementación con visión de 2 años
Responsables	Gerencia y consultor externo a la empresa
Recursos	Herramientas para planificación estratégica
Plazo	6 meses
Indicador de éxito	Realizar el cumplimiento del 80% de los objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 2. Aprovechar el conocimiento en el mercado para estructurar un modelo organizativo eficiente que permita crecer en nichos no saturados.

Tabla 12. Estrategia 2

Acciones	Realizar la definición de roles y responsabilidades, establecer un organigrama bien estructurado.
Responsables	Gerente
Recursos	Software para gestión de organizaciones.
Plazo	4 semanas
Indicador de éxito	Disminuir los tiempos de respuesta los diferentes procesos al interior de la empresa en un 25%.

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 3. Usar la capacidad de asesoramiento y ventas para mejorar la atención al cliente con herramientas digitales que optimicen procesos internos.

Tabla 13. Estrategia 3

Acciones	Incrementar la presencia e interacción en redes sociales, implementar chatbots
Responsables	Equipo de mercadeo
Recursos	Equipos de computo
Plazo	8 semanas
Indicador de éxito	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 30%

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 4. Desarrollar alianzas estratégicas con expertos en gestión financiera para optimizar la rentabilidad y mejorar la administración del negocio.

Tabla 14. Estrategia 4

Acciones	Realizar negociaciones con proveedores, puestos de reparación y técnicos independientes
Responsables	Director administrativo
Recursos	Bases de datos de proveedores y clientes
Plazo	8 semanas
Indicador de éxito	Aumentar la oferta de productos en un 20%

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 5. Optimizar la gestión financiera y contable con el apoyo de herramientas digitales para mejorar el control de costos e ingresos.

Tabla 15. Estrategia 5

Acciones	Realizar la implementación de un software de ayuda y registro contable y la automatización de algunos procesos financieros
Responsables	Director administrativo
Recursos	Software contable
Plazo	4 meses
Indicador de éxito	Disminución de errores contables y de registros en un 20%

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 6. Establecer indicadores de desempeño para medir la efectividad de la nueva estructura organizativa y su impacto en el crecimiento del negocio.

Tabla 16. Estrategia 6

Acciones	Realizar la definición de KPI'S adecuados para cada área
Responsables	Gerencia, director administrativo
Recursos	Cuadros de mando
Plazo	8 semanas
Indicador de éxito	implementar los KPI'S establecidos en su 100%

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 7. Utilizar la experiencia en el mercado para contrarrestar la competencia con empresas más organizadas, destacando el conocimiento especializado en repuestos.

Tabla 17. Estrategia 7

Acciones	Realizar la identificación de las principales tendencias y adaptar diversas estrategias comerciales
Responsables	Director de mercadeo
Recursos	Análisis de mercados y reportes de los clientes
Plazo	Acción permanente
Indicador de éxito	Aumentar la fidelización de los clientes en un 20%

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 8. Garantizar productos de calidad y mejorar el servicio postventa para evitar la pérdida de clientes por baja satisfacción debido a problemas internos.

Tabla 18. Estrategia 8

Acciones	Realizar una evaluación de proveedores, mejorar las garantías y mejorar el soporte técnico
Responsables	Director administrativo y jefe técnico
Recursos	Auditorias de calidad
Plazo	6 meses
Indicador de éxito	Disminuir las reclamaciones realizadas por los clientes en un 20%

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 9. Capacitar a la fuerza laboral para mejorar su desempeño en una estructura organizativa optimizada y así minimizar el impacto de la falta de liderazgo actual.

Tabla 19. Estrategia 9

Acciones	Desplegar programas de formación y de actualización del recurso humano
Responsables	RRHH y Capacitadores externos

Tabla 9 (Continuación)

Recursos	Plataformas de aprendizaje en línea
Plazo	6 meses
Indicador de éxito	Aumento de la productividad laboral en un 25%

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 10. Fortalecer la comunicación interna para mejorar la toma de decisiones y evitar errores operativos.

Tabla 20. Estrategia 10

Acciones	Implementar canales digitales para la comunicación y realizar reuniones y conferencias periódicas
Responsables	Gerente y director administrativo
Recursos	Herramientas digitales como grupos de WhatsApp, Google meet, Microsoft temas
Plazo	3 meses
Indicador de éxito	Disminuir en un 20% los conflictos internos

Fuente: Elaboración propia

-Estrategia 11. Crear procesos de control y seguimiento para reducir retrasos y mejorar la percepción del cliente sobre el servicio ofrecido.

Acciones	Poner en marcha un sistema para controlar tiempos y mejorar la gestión de inventarios
Responsables	Director Administrativo
Recursos	Herramienta para gestión de inventarios (ERP)
Plazo	4 meses
Indicador de éxito	Disminución de los plazos de entrega en un 35%

Fuente: Elaboración propia

9.PRESUPUESTO

El presupuesto elaborado para la implementación del plan estratégico de Polaris Frío Partes contempla la inversión en once estrategias fundamentales, orientadas a fortalecer su estructura organizativa, capacidades tecnológicas, calidad del servicio y posicionamiento en el mercado. Cada partida presupuestaria ha sido diseñada para atender necesidades específicas de la empresa, tales como la mejora en la atención al cliente, el establecimiento de alianzas estratégicas, la incorporación de herramientas digitales y sistemas de gestión financiera, así como la formación continua del personal.

Además, se destinan recursos a garantizar la calidad de los productos, mejorar la comunicación interna y establecer mecanismos efectivos de control operativo y comercial. Esta planificación financiera no solo facilita la ejecución de acciones prioritarias, sino que también ofrece una guía clara para avanzar en la mejora de la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Tabla 21. Presupuesto para la planeación estratégica de Polaris Frio Partes

ESTRATEGIA 1. Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita mejorar la eficiencia y aprovechar el crecimiento en el mercado de repuestos.			
Acción: Elaborar un plan estratégico y su implementación con visión de 5 años			
Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
Consultoría para la planificación estratégica	4.500.000	1	4.500.000
Jornadas de planeación con el equipo directivo	500.000	2	1.000.000
Materiales y herramientas para la planificación	500.000	1	500.000

Tabla 20 (Continuación)

Total, Estrategia 1			6.000.000
Estrategia 2. Aprovechar el conocimiento en el mercado para estructurar un modelo organizativo eficiente que permita crecer en nichos no saturados.			
Acción: Realizar la definición de roles y responsabilidades, establecer un organigrama bien estructurado.			
Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
Diseño de la estructura organizacional	3.000.000	1	3.000.000
Elaboración de los manuales de funciones	800.000	1	800.000
Total, Estrategia 2			3.800.000
ESTRATEGIA 3. Usar la capacidad de asesoramiento y ventas para mejorar la atención al cliente con herramientas digitales que optimicen procesos internos.			
Acción: Incrementar la presencia e interacción en redes sociales, implementar chatbots			
Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
Desarrollar sitio Web con e-commerce	3.500.000	1	3.500.000
Implementar CMR y chatbots para la atención digital	2.500.000	1	2.500.000

Tabla 20 (Continuación)

Capacitación del personal en atención al cliente	300.000	5	1.500.000
Total, Estrategia 3			7.500.000
ESTRATEGIA 4. Desarrollar alianzas con expertos en gestión financiera para optimizar la rentabilidad y mejorar la administración del negocio.			
Acción: Realizar negociaciones con proveedores, puestos de reparación y técnicos independientes			
Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
investigación de aliados estratégicos y proveedores	3.000.000	1	3.000.000
Reuniones y viajes para nuevas negociaciones	1.000.000	3	3.000.000
Acuerdos comerciales y publicidad	2.000.000	1	2.000.000
Total, Estrategia 4			8.000.000
ESTRATEGIA 5. Optimizar la gestión financiera y contable con el apoyo de herramientas digitales para mejorar el control de costos e ingresos.			
Acción: Realizar la implementación de un software de ayuda y registro contable y la automatización de algunos procesos financieros			
Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal

Tabla 20 (Continuación)

Implementar Herramienta de software contable	3.500.000	1	3.500.000
Capacitar el personal en el uso Del software	300.000	3	900.000
auditoria financiera externa	4.500.000	1	4.500.000
Total, Estrategia 5			8.900.000
ESTRATEGIA 6. Establecer indicadores de desempeño para medir la efectividad de la nueva estructura organizativa y su impacto en el crecimiento del negocio.			
Acción: Realizar la definición de KPI'S adecuados para cada área			
Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
Desarrollo de sistema de KPI	3.500.000	1	3.500.000
Capacitación en medición del desempeño	300.000	3	900.000
Total, Estrategia 6			4.400.000
ESTRATEGIA 7. Utilizar la experiencia en el mercado para contrarrestar la competencia con empresas más organizadas, destacando el conocimiento especializado en repuestos.			
Acción: Realizar la identificación de las principales tendencias y adaptar diversas estrategias comerciales			

Tabla 20 (Continuación)

Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
Análisis de datos históricos y tendencias del mercado	1.500.000	1	1.500.000
Estudio de mercado y encuestas	1.500.000	1	1.500.000
Total, Estrategia 7			3.000.000
ESTRATEGIA 8. Garantizar productos de calidad y mejorar el servicio postventa para evitar la pérdida de clientes por baja satisfacción debido a problemas internos.			
Acción: Realizar una evaluación de proveedores, mejorar las garantías y mejorar el soporte técnico			
Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
Implementar el control de calidad para los productos	2.000.000	1	2.000.000
Elaborar un programa de garantías y servicio técnico	1.800.000	1	1.800.000
Total, Estrategia 8			3.800.000
ESTRATEGIA 9. Capacitar a la fuerza laboral para mejorar su desempeño en una estructura organizativa optimizada y así minimizar el impacto de la falta de liderazgo actual.			
Acción: Desplegar programas de formación y de actualización del recurso humano			

Tabla 20 (Continuación)

Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
Capacitación en atención al cliente y técnicas de venta	600.000	5	3.000.000
Talleres para asesoría técnica y manejo de repuestos	800.000	1	800.000
Total, Estrategia 9			3.800.000
ESTRATEGIA 10. Fortalecer la comunicación interna para mejorar la toma de decisiones y evitar errores operativos.			
Acción: Implementar canales digitales para la comunicación y realizar reuniones y conferencias periódicas			
Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
Desarrollo de plataforma para comunicación interna	1.500.000	1	1.500.000
Programas de Motivación laboral e integración	1.500.000	1	1.500.000
Total, Estrategia 10			3.000.000
Estrategia 11. Crear procesos de control y seguimiento para reducir retrasos y mejorar la percepción del cliente sobre el servicio ofrecido.			
Acción: Poner en marcha un sistema para controlar tiempos y mejorar la gestión de inventarios			

Tabla 20 (Continuación)

Concepto	Costo unitario	Cant.	Subtotal
Desarrollar protocolos de control y mejoras operativas	1.200.000	1	1.200.000
Implementar software para rastreo de pedidos	2.500.000	1	2.500.000
Total, Estrategia 11			3.700.000

TOTAL, PARA EL PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN	<u>55.900.000</u>
--	--------------------------

Fuente: Elaboración propia.

10. PROPUESTA DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

La implementación efectiva de un plan estratégico no se garantiza únicamente con la formulación de objetivos y estrategias; requiere de mecanismos de seguimiento, evaluación y control que permitan monitorear su cumplimiento, detectar desviaciones y tomar decisiones correctivas a tiempo. En el caso de Polaris Frío Partes, estos mecanismos resultan esenciales, ya que la empresa carece actualmente de un sistema formal de control que garantice el cumplimiento de sus objetivos y la eficiencia operativa. Por tanto, se propone un sistema de seguimiento que articule el análisis estratégico con herramientas modernas de gestión, permitiendo una evaluación periódica del desempeño organizacional.

Una de las metodologías más integrales para este propósito es el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), ya que permite traducir la visión y los objetivos estratégicos en indicadores concretos dentro de cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Esta herramienta proporciona una visión global del avance estratégico, facilita la toma de decisiones basada en datos, y permite implementar ajustes oportunos. En el contexto de una microempresa como Polaris Frío Partes, el BSC se convierte en un instrumento viable, adaptable y eficaz para controlar el avance estratégico sin necesidad de estructuras complejas o costosas.

A continuación, se presenta el diseño del Cuadro de Mando Integral propuesto para Polaris Frío Partes para 2025-2026:

Tabla 22. Propuesta

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempeño	Meta	Frecuencia de control
Financiera	Optimizar la gestión financiera	% de incremento en ventas	Aumento del 15% anual	Trimestral
	Reducir los costos operativos	% de reducción de costos	Reducción del 10% anual	Trimestral
Del Cliente	Aumentar la fidelización de clientes	Nº de clientes recurrentes mensuales	+20 clientes fijos	Mensual

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempeño	Meta	Frecuencia de control
	Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción (encuesta)	85% de satisfacción	Trimestral
Procesos Internos	Optimizar los tiempos de entrega	Tiempo promedio de entrega	Reducción del 20%	Mensual
	Implementar un sistema de control de inventario	Existencia de sistema digital operativo	Sistema implementado	Semestral
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal en atención al cliente	Nº de capacitaciones ejecutadas	3 capacitaciones al año	Semestral
	Mejorar el clima laboral y la comunicación interna	Encuesta de clima organizacional	80% de percepción positiva	Anual

Fuente: Elaboración propia.

La incorporación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Polaris Frío Partes constituye una respuesta estratégica a las debilidades estructurales y de gestión identificadas en el diagnóstico organizacional. Esta herramienta representa un paso esencial hacia la profesionalización de la empresa, al traducir su visión estratégica en objetivos operativos claros, indicadores medibles y metas alcanzables, todo ello en función de su contexto real como microempresa del sector comercial en Santander de Quilichao.

10.1. PERSPECTIVA FINANCIERA: RECUPERACIÓN DE LA RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

En el diagnóstico, se identificó una reducción significativa del margen de utilidad (del 20 % al 5 %) y una migración de aproximadamente el 25 % de la clientela. Esta situación refleja una crisis financiera silenciosa, atribuida principalmente a la ausencia de control en los ingresos y egresos, la falta de presupuestos formales y la inexistencia de indicadores de rentabilidad.

Desde esta perspectiva, el CMI contribuye a restaurar el equilibrio financiero, estableciendo metas como el incremento del 15 % en las ventas anuales y la reducción del 10 % en costos operativos. De esta manera, Polaris Frío Partes podrá

monitorear su desempeño económico y orientar sus decisiones hacia la eficiencia del gasto, la optimización de recursos y la generación de rentabilidad sostenible, aspecto clave para su permanencia en el mercado.

10.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE: REFORZAR LA LEALTAD Y MEJORAR LA EXPERIENCIA DE SERVICIO

Uno de los retos más críticos evidenciados en la investigación es la ausencia de canales digitales eficaces y mecanismos formales de atención al cliente, lo cual ha afectado la fidelización y percepción del servicio. Además, se destaca la falta de mediciones sobre la satisfacción del cliente, lo que dificulta implementar mejoras reales.

El CMI permite enfrentar este desafío al incorporar indicadores como el nivel de satisfacción de los clientes y el número de clientes recurrentes, permitiendo medir la calidad del servicio desde la voz del consumidor. Esto propicia la implementación de estrategias centradas en el cliente, como la atención personalizada, sistemas de seguimiento postventa y mejoras en tiempos de entrega, fortaleciendo el vínculo comercial con el público y posicionando a la empresa como una opción confiable y cercana en el mercado regional.

10.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y CONTROL DE LA OPERACIÓN

La investigación concluyó que Polaris Frío Partes opera bajo una lógica empírica, con procesos improvisados, alta dependencia del propietario y ausencia de procedimientos estandarizados. La falta de un sistema de inventario digital y el manejo manual de operaciones limitan seriamente la eficiencia y capacidad de respuesta de la empresa.

El CMI, al incluir indicadores como el tiempo promedio de entrega y la implementación de un sistema de inventario digitalizado, impulsa la reorganización de los procesos operativos clave. Esto permitirá mejorar la gestión de stock, reducir tiempos de espera, prevenir errores administrativos y garantizar una atención más ágil y eficaz. Además, servirá como base para institucionalizar rutinas de trabajo, clarificar roles y disminuir la sobrecarga funcional que actualmente recae en la dirección.

10.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Tal como lo señala el estudio, Polaris Frío Partes carece de procesos de formación continua, espacios de comunicación interna y mecanismos para evaluar el clima laboral, lo cual limita el desarrollo del personal y frena su potencial innovador. Este escenario es común en microempresas informales que operan bajo estructuras verticales y centralizadas.

A través de indicadores como el número de capacitaciones realizadas y el nivel de satisfacción laboral, el CMI permite visibilizar la dimensión humana del negocio y establecer rutas de mejora. La inversión en formación técnica y en habilidades blandas, junto con estrategias para mejorar el ambiente laboral, contribuirán a fortalecer el compromiso del equipo, incrementar su productividad y facilitar la transición hacia una cultura organizacional más participativa, profesional y orientada al aprendizaje continuo.

11. CONCLUSIONES

Las conclusiones específicas que se presentan a continuación, dan cumplimiento a la aplicación del modelo de proceso estratégico establecido para el diseño de la planeación estratégica de Polaris frío partes y dan respuesta a cada uno de los objetivos establecidos para la investigación.

- Alineado con el objetivo de diagnosticar la situación organizacional de Polaris frío partes, el análisis situacional mediante las diferentes herramientas teóricas aplicadas a los diferentes entornos, muestran signos de alarma evidente como la pérdida del 25% de la base de clientes y el 15% de utilidades en el último año. Señales que hacen indispensable tomar acciones para evitar un inminente cierre de las actividades comerciales de la empresa. el análisis interno a través de la matriz MEFI con un puntaje global de 2.49, refleja una base organizativa limitada, con aspectos clave que requieren mejoras. Estos resultados son una guía para establecer prioridades estratégicas orientadas a optimizar la estructura interna y mejorar la eficiencia operativa en el mediano y largo plazo.

- El análisis externo empleó herramientas como el análisis PESTEL, la matriz MEFE y datos estadísticos del DANE y la ANIF. Gracias a ellos se identificaron oportunidades como el aumento de la población y el acceso a plataformas de comercio electrónico. Adicionalmente se identificaron amenazas como la inseguridad y los aumentos en tasas de desempleos. El puntaje total de la matriz MEFE fue de 2.49, cifra que refleja una deficiente capacidad de respuesta al entorno. Este diagnóstico dicta orientar la empresa estratégicamente a los cambios del mercado, lo cual fortalecerá su posicionamiento competitivo.

- Se definió el direccionamiento estratégico, proponiendo la misión, visión y objetivos estratégicos alineados con la realidad y proyección de la empresa. Se priorizaron estrategias para proponer la estructura empresarial, enfocadas en fortalecer capacidades internas y aprovechar las oportunidades del entorno. Esta planeación proporciona una hoja de ruta clara y realista para orientar el crecimiento y la toma de decisiones de Polaris Frío Partes.

- Se utilizaron los resultados de las matrices DOFA y el perfil de capacidad interna para formular estrategias como la digitalización del inventario, capacitación al personal y creación de alianzas con técnicos de la zona. Estas acciones responden directamente a las debilidades y amenazas identificadas, y al mismo tiempo potencian las fortalezas existentes. Su implementación permite que se mejore la experiencia del cliente y la eficiencia en el servicio. A futuro, estas acciones se

traducirán en mayor fidelización, aumento de ventas y mejor posicionamiento regional.

Finalmente, se establecieron mecanismos de seguimiento y control que aseguran la sostenibilidad del plan estratégico. Se propuso el uso de indicadores de gestión y estrategias de monitoreo continuo. Estas acciones permiten evaluar la implementación de las estrategias y realizar ajustes oportunos. El enfoque adoptado garantiza que la empresa mantenga una mejora continua, respondiendo de manera flexible a las condiciones cambiantes del mercado. A largo plazo, esto permitirá a Polaris Frío Partes consolidarse como una organización más eficiente, resiliente y competitiva

12.RECOMENDACIONES

La elaboración de este trabajo de investigación hace posible realizar las siguientes recomendaciones para un efectivo desarrollo de la planeación estratégica para el almacén Polaris Frio Partes.

- Se recomienda implementar una estructura organizacional que contenga funciones y responsabilidades claras, que permitan fluidez en la comunicación interna y eficiencia en la toma de decisiones.
- Es de gran importancia la implementación de las herramientas digitales y plataformas de comunicación en línea propuestas para mejorar la atención a los clientes y para dinamizar los procesos de venta y de postventa.
- Se sugiere enfocar esfuerzos hacia el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, distribuidores y empresas que se dedican a ofrecer servicio técnico con el fin de expandir la cobertura del almacén y mejorar las condiciones para adquirir mercancía.
- Se recomienda revisar de periódicamente la planeación estratégica para que las estrategias puedan ser ajustadas según las condiciones de los mercados para cumplir con los objetivos propuestos.
- Es crucial la implementación de una herramienta de software contable que haga posible una gestión eficiente de la contabilidad, así como de los costos y flujos de caja, esto es de gran importancia para asegurar una administración de los recursos financieros de manera eficiente.
- Es fundamental sacar provecho del conocimiento que posee la empresa en el sector y de la relación que existe con los clientes más frecuentes con el fin de desarrollar mejoras en la oferta de los productos y generar una diferenciación ante los competidores.
- Se sugiere concentrar esfuerzos para el desarrollo de programas para la formación en atención al cliente, así como para la gestión de ventas y el manejo de los inventarios, lo cual ayude a asegurar que la empresa cuente con personal idóneamente preparado para ofrecer un servicio de alta calidad.

- Se recomienda desarrollar e implementar canales para la comunicación efectiva al interior de la empresa, lo anterior, para propiciar la eficiencia operativa gracias al fomento de la colaboración entre las distintas áreas al interior de la empresa.
- Se recomienda realizar el diseño de diversos protocolos para optimizar la gestión de los pedidos, así como de los inventarios y de la logística, para disminuir los tiempos de entrega y para mejorar la experiencia de los clientes.

REFERENCIAS

- Andrews, K.R. (1971). The concept of corporate strategy. *Revista iinovar*, 19 (35).25-49
- Aramultimedia. (2023). ¿Cuáles son las ventajas de reparar antes que comprar? <https://www.aramultimedia.com/ca/cuales-son-las-ventajas-de-reparar-antes-que-comprar>
- Asobancaria. (octubre 25 de 2022,). *Financiamiento MiPyme: una oportunidad para fortalecer el tejido empresarial en Colombia*. Boletín Banca & Economía, No. 1351). Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2022/10/1351_BE.pdf
- Banco Mundial. (2022). *Introduction: The economic impacts of the COVID-19 crisis*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2.ª ed.). Pearson Educación.
- Bonet, J. R.; Daniel Pérez, G.J; Galvis, L. A., Haddad, E.A., Araújo, I. F.; y Perobelli, F. S. (2020, mayo 7). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: Un análisis insumo-producto*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/impacto-economico-regional-del-covid-19-colombia-analisis-insumo-producto>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press.
- Camp, R.C. (1993). *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. Panorama Editorial.
- Cherrez Chauca, F. A. (2025). *Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa S.O.S. Repuestos* [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato.Ecuador] <https://repositorio.uta.edu.ec/500>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Confecámaras. (2025). Dinámica de creación de empresas en Colombia 2024. *Redes de Cámara de Comercio*. <https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2025/01/dinamica-creacion-empresas-colombia-2025.pdf>

- Contreras, D. E. Á., Padilla, J. D. M., y Martínez, C. D. O. (2023). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Región Científica*, 2(2), 2023109-2023109. <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/109>
- Daft, R. L. (2012). *Organization theory and design* (11.^a ed.). Cengage Learning.
- David, Fred R. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. Pearson.
- David, Fred R., & David, Forest R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. Pearson.
- DANE. (2023). *Informe de proyecciones demográficas y comportamiento poblacional en Colombia*. <https://www.dane.gov.co>
- DANE. (2024). *Informe sobre la tasa de desempleo y mercado laboral en Colombia, julio 2024*. <https://www.dane.gov.co>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Penguin.
- Drucker, P. F. (1946). *The concept of the corporation*. The John Day Company.
- Escobar, J. (2023, 31 de enero). *El 80% de las empresas en Colombia implementarán planes de austeridad en 2023*. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2023/01/31/el-80-de-las-empresas-en-colombia-implementaran-planes-de-austeridad-en-2023/>
- Goodstein, L. y Nolan, T. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill Interamericana.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9.^a ed.). Wiley.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista, L.P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R S., y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12.^a ed.). Pearson Educación.

- Márquez Mercado, A. M., y Rueda Navarro, S. P. (2022). *Direccionamiento estratégico en microempresas comercializadoras de repuestos para bicicletas ubicadas en el municipio de Valledupar* [Tesis de grado, Ingeniería Industrial, Universidad de Santander, Valledupar]. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/eae9eea3-c608-4034-bdc9-bcdb62218910/content>
- Méndez Álvarez, C. E. (2000). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Mendoza, J. G. P., Díaz, M. A. A., y Sánchez, D. P. V. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid. *Polo del conocimiento*, 6(8), 630-647. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2964>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2.^a ed., reformada). Patria.
- Refrigeración C y C. (2023). *Crecimiento de la refrigeración en Colombia en los últimos 3 años.* Refrigeración C y C. <https://refrigeracioncyc.com/crecimiento-reciente-refrigeracion-industrial-colombia/>
- Ries, A., y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw-Hill.
- Rodríguez Achicanoy, J. F. (2019). *Diseño y formulación de un plan estratégico para la empresa Civimetálicas SAS de Guadalajara de Buga para los años 2019-2022* [Tesis de grado Administración de empresas, Universidad del Valle, Guadalajara de Buga]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c8a5222e-dadc-4662-93bc-33d1afc0592b/content>
- Rodríguez Quintero, C., y Gallo Marín, R. (2021). *Plan estratégico para la empresa Lujos y Repuestos la 50,* [Tesis de Grado Especialización, Universidad EAFIT, Medellín]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/246acfc2-f5e0-42a3-a3c4-3f3d5c217f22/content>

- Rosales Camones, J. M., y Montalvo Jara, G. A. (2013). *El financiamiento como estrategia para el desarrollo de una gestión gerencial eficiente en las micro y pequeñas empresas de la provincia de Barranca* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú]. https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/381/RESUMEN_TFCEC_33.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos: (ed.)*. Madrid, Bubok Publishing S.L.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland, A. J. (2012). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (18.^a ed.). McGraw-Hill.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15.^a ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista al dueño de Polaris Frío Partes

-Historia del Almacén

¿Puede contarnos brevemente la historia de Polaris Frío Partes y cómo comenzó?

Polaris Frío Partes inició hace aproximadamente cuatro años como un proyecto enfocado en la distribución de repuestos y soluciones para sistemas de refrigeración. Al principio, enfrentamos varios desafíos, como la falta de recursos financieros y la competencia con empresas más establecidas. Sin embargo, gracias a nuestro compromiso con la calidad y la atención al cliente, logramos consolidarnos en el mercado y expandir nuestra oferta de productos y servicios.

-Visión y Misión

¿Cuál es la visión y misión de Polaris Frío Partes?

Aún no contamos con una misión y visión formalmente establecidas, pero estamos en proceso de definir las para reflejar nuestros valores y objetivos a futuro.

-Estructura Actual

¿Cómo describiría la estructura organizacional actual de la empresa?

Nuestra estructura organizacional es bastante flexible y horizontal, lo que permite una comunicación fluida entre todos los colaboradores. Sin embargo, esto también representa desafíos, como la falta de roles claramente definidos en áreas clave como administración y finanzas. Esta situación puede afectar la eficiencia en la gestión operativa y financiera, por lo que estamos considerando integrar personal especializado para optimizar estos procesos.

¿Cuáles son las principales desventajas de esta estructura?

La falta de una jerarquía clara puede generar confusión en la asignación de responsabilidades, provocando solapamiento de funciones o tareas desatendidas. Además, la ausencia de roles especializados en administración y contabilidad puede dificultar la toma de decisiones estratégicas y el crecimiento sostenible de la empresa.

-Roles y Responsabilidades

¿Cómo se distribuyen los roles y responsabilidades dentro de Polaris Frío Partes?

No contamos con roles estrictamente definidos, pero asignamos responsabilidades según las fortalezas de cada miembro del equipo. Utilizamos reuniones semanales y herramientas de gestión para mantener el orden en nuestras operaciones. Sin embargo, reconocemos la necesidad de establecer una estructura más clara para optimizar la administración y la eficiencia operativa.

-Estrategias para Mantener la Calidad

¿Qué prácticas implementan para asegurar la alta calidad de sus productos y servicios?

Mantenemos rigurosos controles de calidad en nuestros productos y ofrecemos capacitaciones constantes a nuestro equipo. Además, tomamos en cuenta la retroalimentación de nuestros clientes para mejorar continuamente nuestros servicios.

¿Cómo manejan los feedbacks y críticas constructivas de los clientes?

Damos gran importancia a la opinión de nuestros clientes y utilizamos sus comentarios para optimizar nuestros procesos y mejorar la experiencia de compra.

-Innovación y Desarrollo

¿Cómo fomentan la innovación dentro de Polaris Frío Partes?

Nos enfocamos en la mejora continua de nuestro catálogo de productos y en la adopción de nuevas tecnologías para optimizar la distribución y el servicio al cliente.

-Análisis de Clientes y Mercados

¿Qué métodos utilizan para analizar a sus clientes y el mercado?

Realizamos estudios de mercado, encuestas y análisis de tendencias para entender mejor las necesidades de nuestros clientes y adaptar nuestras estrategias.

-Segmentación del Mercado

¿Cómo segmentan su mercado objetivo y qué criterios utilizan?

Nuestro mercado se segmenta según el tipo de cliente (técnicos de refrigeración, empresas comerciales, distribuidores), así como por necesidades específicas de productos y servicios.

-Estrategias de Crecimiento y Expansión

¿Cómo identifica Polaris Frío Partes nuevas oportunidades de crecimiento?

A través del monitoreo constante del sector, la demanda del mercado y la retroalimentación de nuestros clientes. Recientemente, hemos identificado oportunidades en la venta de equipos de refrigeración de alta eficiencia y en la ampliación de nuestro servicio técnico especializado.

-Retención de Clientes

¿Qué estrategias utilizan para fidelizar a sus clientes?

Ofrecemos promociones, descuentos por compras recurrentes y atención personalizada para fortalecer la relación con nuestros clientes y garantizar su satisfacción a largo plazo.

-Desafíos Internos

¿Cuáles son los principales desafíos internos que enfrenta la empresa actualmente?

Los principales desafíos incluyen la gestión del crecimiento y la mejora en la organización interna. Para afrontarlos, estamos trabajando en la optimización de procesos y en la estructuración de un equipo más especializado.

-Perspectivas Futuras

¿Cuáles son sus planes a corto y largo plazo? A corto plazo, buscamos ampliar nuestra oferta de productos y mejorar la logística de distribución. A largo plazo, queremos expandirnos a nivel nacional y consolidarnos como un referente en el sector de refrigeración.

-Conclusión

-Lecciones Aprendidas

¿Qué lecciones importantes ha aprendido durante su tiempo liderando Polaris Frío Partes?

La importancia de la adaptabilidad y el enfoque en la calidad del servicio. Además, contar con un equipo comprometido y una gestión eficiente son claves para el éxito y crecimiento de la empresa.

¿Qué consejo daría a otros emprendedores en el sector?

Invertir en un equipo sólido, mantenerse en constante aprendizaje y siempre escuchar las necesidades del cliente.

-Palabras Finales

¿Algo más que le gustaría compartir sobre Polaris Frío Partes y su visión para el futuro?

Estoy muy orgulloso del crecimiento que hemos logrado y del compromiso de nuestro equipo. Estamos listos para seguir innovando y ofreciendo soluciones de alta calidad a nuestros clientes.