

Propuesta para el diseño de un área de mercadeo en la empresa Universal de Aires SAS: Un estudio de caso en la ciudad de Cali para 2025

Sharik Valentina Peláez Hernández
Yina Tatiana Quinayas Solano

Programa de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle, Sede San Fernando
Cali
2026

Propuesta para el diseño de un área de mercadeo en la empresa Universal de Aires SAS: Un estudio de caso en la ciudad de Cali para 2025

Sharik Valentina Peláez Hernández

Yina Tatiana Quinayas Solano

Trabajo de grado en la modalidad de asesoría empresarial para optar por el título de:

Administración de empresas

Directora:

Jenny Piedad Peláez Muñoz

Programa de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle, Sede San Fernando
Cali
2026

DEDICATORIA

A nuestros padres, quienes han sido ese apoyo incondicional en todo nuestro proceso de formación y superación, a nuestros profesores, quienes nos acompañaron y se esforzaron por compartir su conocimiento y motivarnos a ser profesionales. Igualmente, a nuestros compañeros con los que compartimos esta etapa tan bonita y por los que apenas inician su formación, a nuestros colegas por el gran esfuerzo que representa ser Administrador de Empresas y finalmente, a nosotras por no rendirnos y dar siempre lo mejor.

Att. Sharik Peláez & Yina Quinayas

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le agradezco a Dios por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida, a mi familia por ser el motor que me impulsa a seguir esforzándome para alcanzar cada uno de mis objetivos, especialmente por su apoyo incondicional y acompañamiento durante mi carrera universitaria. De igual manera, expreso mis agradecimientos a quienes fueron mis profesores y se encargaron de dejar esa huella de conocimiento y motivarme a ser una gran profesional.

Igualmente, doy las gracias a los directivos de Universal de Aires SAS por brindarnos la oportunidad de aplicar nuestro conocimiento, habilidades y sobre todo por confiar en nuestro trabajo. Asimismo, agradezco a la profesora Jenny Peláez por guiarme en este proceso y a mi compañera Yina Quinayas por su esfuerzo, dedicación, paciencia y por motivarme a perseverar.

Sharik Valentina Peláez Hernández

Agradezco profundamente a mis padres y hermano por apoyarme en cada paso universitario, me convierto en una gran profesional de administración de empresas dado mi compromiso, dedicación y capacidad de logro. Asimismo, brindo mi mayor agradecimiento a Dora Álzate y Darío Mendoza directivos de la empresa, quienes desde el primer momento estuvieron de acuerdo en apoyarnos en todo lo que se necesitaba para darles respuesta a lo que requerían. De igual modo, reconozco el gran trabajo de nuestra directora Jenny Peláez que gracias a sus conocimientos y habilidades fueron de gran aporte para la realización de este proyecto.

De la misma manera, expreso mi gratitud a Sharik por ser una gran compañera, donde trabajamos juntas gran parte de la carrera lo cual lleva a la construcción de una bonita amistad. Todo eso se ve reflejado en la elaboración de un buen proyecto realizado por las dos, gracias a nuestro gran trabajo en equipo.

Yina Tatiana Quinayas Solano

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Pregunta de investigación	17
2. OBJETIVOS	17
2.1 Objetivo general.....	17
2.2 Objetivos específicos	17
3. JUSTIFICACIÓN	17
3.1 Justificación académica	17
3.2 Justificación empresarial.....	18
4. MARCO REFERENCIAL	19
4.1 Antecedentes	19
4.2 Marco Teórico	24
5. DISEÑO METODOLÓGICO	38
6. DIAGNÓSTICO	40
6.1 Diagnóstico interno	40
6.1.1 Recursos y capacidades directivas	40
6.1.2 Recursos y capacidades de talento humano	41
6.1.3 Recursos y capacidades físicas	43
6.1.4 Recursos y capacidades de producción	43
6.1.5 Recursos y capacidades de mercadeo.....	45
6.1.6 Sistemas de información administrativa	46
6.1.7 Recursos y capacidades en investigación y desarrollo	47
6.1.8 Recursos y Capacidades Financieras	48
6.2 Diagnóstico externo	50
6.2.1 Análisis del sector.....	50

6.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	53
6.3 Análisis de la matriz FODA	58
6.3.1 Estrategias potenciales (F+O)	61
6.3.2 Estrategias de riesgo (F+A)	63
6.3.3 Estrategias de desafíos (D+O)	64
6.3.4 Estrategias de limitaciones (D+A)	65
7. DISEÑO DEL ÁREA DE MERCADEO	66
7.1 Nueva estructura organizacional	66
7.2 Elementos esenciales para el diseño del área de mercadeo	68
7.3 Perfil del cargo y manual de funciones	71
8. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO	74
9. CONCLUSIÓN	80
10. RECOMENDACIONES	82
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
12. ANEXOS	93

TABLA DE FIGURA

Figura 1. Promedio de automóviles vendidos por año (Unidades en miles, COP)	14
Figura 2. Tipo de diseño organizacional mecánica	26
Figura 3. Tipo de diseño organizacional orgánica	27
Figura 4. Estructura organizacional de la empresa	42
Figura 5. Algunos productos de la empresa.....	44
Figura 6. Mercado de aire acondicionado automotriz de 2018 a 2031.....	51
Figura 7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	54
Figura 8. Propuesta de la nueva estructura organizacional	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales diferencias de marketing entre el mercado de consumo y el empresarial	31
Tabla 2. Marketing tradicional vs Marketing digital en las empresas	35
Tabla 3. Indicadores financieros de riesgo, rentabilidad y rendimiento de la empresa	49
Tabla 4. Análisis FODA de Universal de Aires	59
Tabla 5. Diseño del área de mercadeo.....	68
Tabla 6. Perfil y manual de funciones.....	71
Tabla 7. Plan de acción	75
Tabla 8. Presupuesto del área de mercadeo.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guion entrevista a profundidad	93
Anexo 2. Estado de pérdida y ganancia	107
Anexo 3. Balance general	108

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se basa en una asesoría empresarial aplicada a la compañía Universal de Aires SAS, ubicada en la ciudad de Cali; con el objetivo de satisfacer la necesidad de contar con un área de mercadeo en la empresa, a través del diseño de un área funcional que integre estrategias tradicionales y digitales para el año 2025. Por ende, se estableció como metodología investigativa: un estudio de caso, con enfoque cualitativo para dar respuesta a la problemática.

A partir de lo anterior, se llevó a cabo una investigación detallada con apoyo de informes, libros, revistas, videos y demás material necesario para conocer los elementos fundamentales requeridos en un área de mercadeo. De la misma manera, se realizaron diferentes reuniones con los directivos de la organización para realizar un análisis exhaustivo de cada uno de sus procesos y así dar solución a su necesidad.

Por lo tanto, se ejecutó un DOFA proponiendo estrategias que van a fortalecer el crecimiento de la compañía, como también, se analizaron las cinco fuerzas de Porter para identificar el nivel competitivo del sector al cual pertenece la empresa, de forma que contribuyera al diseño del área, mediante los elementos primordiales que componen el diseño de un área, como los son: objetivo del área, persona responsable, políticas, procesos del departamento, perfil de cargo, manual de funciones, presupuesto y plan de acción.

Palabras clave: Marketing B2B, Área de mercadeo, Análisis DOFA, Fuerzas de Porter, Relación con el cliente, Diseño organizacional, Estrategias tradicionales y digitales.

INTRODUCCIÓN

El mercadeo es una herramienta que facilita la conexión entre consumidor y empresa, ya que por medio de esta se puede dar a conocer todo lo relacionado con la organización demostrando seguridad, integridad y adaptabilidad a los cambios del entorno.

Por eso, el presente trabajo abarca la creación de un área de mercadeo en una empresa MiPyme, la cual se enfoca en atender clientes B2B. Su falta de conocimiento y poco avance en el desarrollo de actividades de mercadeo les genera un gran reto en relación con mantener la cercanía con los clientes. Actualmente, la humanidad aplica la hiperconectividad, es decir, conexión en los medios de comunicación por medio del internet, por lo tanto, las organizaciones deben establecer dentro de sus actividades primarias un área determinada que se encargue de las actividades específicas del mercadeo que implica estrechamente una conexión directa con los consumidores.

Además, constituir un departamento de mercadeo en una compañía requiere de una serie de pasos que fueron aplicados en este estudio:

Inicialmente, se desarrolla una investigación exhaustiva del mercadeo especificando su evolución, explicando sus implicaciones, novedades, ventajas y desventajas para las empresas centradas en el B2B, en la cual se determinó que independientemente del tipo y tamaño de la empresa se requiere la implementación de un área encargada de crear tácticas que ayuden en la promoción, distribución y venta de productos y/o servicios a los consumidores, reflejando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin dejar de lado, que al desarrollar una nueva área se debe de actualizar la estructura organizacional, por lo que se vio la necesidad de indagar diferentes estructuras que se ajusten a las exigencias actuales, es decir, flexibilidad, innovación y coordinación para fomentar el trabajo en equipo en las empresas.

Adicionalmente, se denota la metodología de este trabajo como un caso de estudio con un enfoque cualitativo, porque se explica y justifica la necesidad de implementar un área de mercadeo en Universal de Aires SAS, dado el interés primordial de los directivos. Así mismo, se ejecutó un análisis interno y externo de la organización para conocer en profundidad las formas de actuar de la empresa, conociendo sus actividades, recursos, expectativas, experiencias y proyecciones que son de gran importancia para el desarrollo de un FODA y análisis de las cinco fuerzas de Porter, unas herramientas de gran apoyo para evaluar distintos aspectos de gran importancia para la empresa. Por lo que, dentro de todo se describieron estrategias que se adaptan a las necesidades de la organización.

Seguidamente, se desarrolla la nueva estructura organizacional para la empresa integrando el área de mercadeo. La nueva estructura representa las características identificadas por los directivos de la organización, quienes trabajan en equipo, demuestran confianza en sus colaboradores y se interesan por el bienestar de sus trabajadores. Además, se diseñó y elaboró el área de mercadeo detallando los elementos principales como el objetivo, responsable, políticas, procesos, perfil y manual de funciones. Con esto se desarrolla el plan de acción que permite detallar el paso a paso para que Universal de Aires SAS ponga en marcha el departamento de mercadeo, considerando que dentro de este trabajo se formaliza y constituye dando así solución a su necesidad.

Por último, se realizan las conclusiones y recomendaciones por lo que se da por finalizada la asesoría empresarial que fue apoyada por los gerentes de la empresa. Señalando la importancia del mercadeo en el mundo empresarial puesto que se busca principalmente satisfacer las necesidades de los consumidores, quienes son el centro de toda la organización.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El mercado de vehículos, específicamente el dedicado a la actividad económica *Comercio de partes, piezas, autopartes y accesorios de lujo para vehículos automotores* del código CIIU 4530, produce la generación de componentes, subconjuntos y partes que están interrelacionados con diversas industrias que son de vital importancia para Colombia. De acuerdo con el Instituto de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, s.f.), Colombia tiene una gran variedad de empresas que trabajan en conjunto para consolidar y mantener la industria automotriz en el mercado, donde se estima 600 empresas fabricantes, 2.000 comercializadoras y más de 4.600 reparadoras de automóviles.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2023), señalan la importancia del subsector de servicios de reparación de automóviles y del comercio especializado en autopartes, porque estos efectúan el correcto funcionamiento de los vehículos. A continuación, se describen los hechos más relevantes durante el año 2023 y 2025:

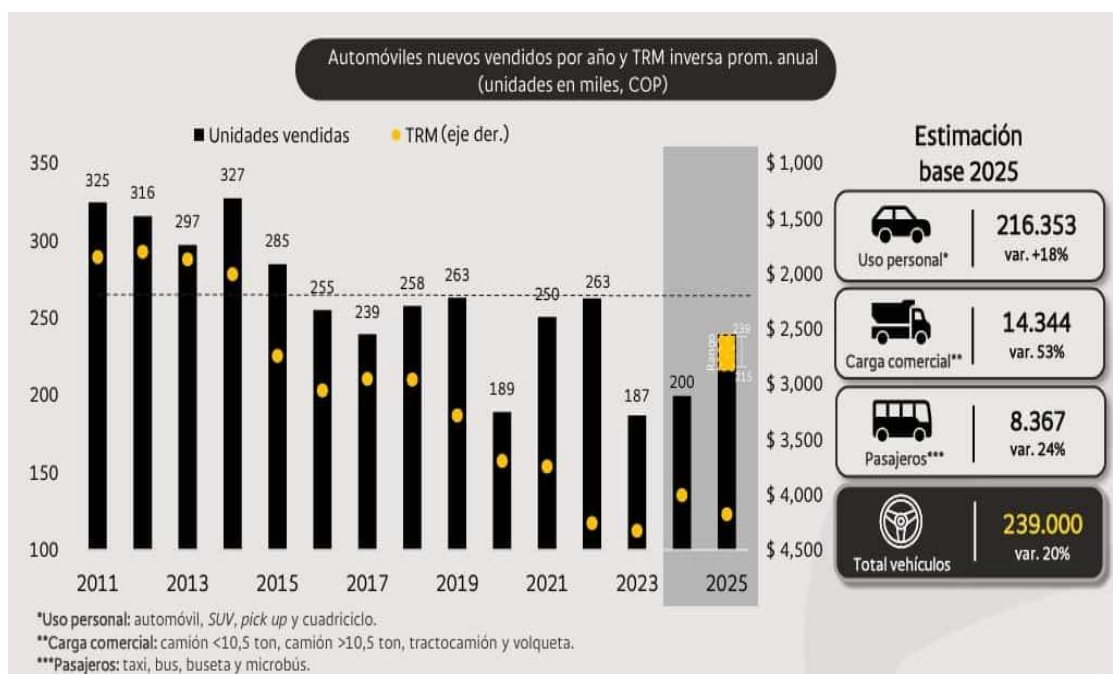
- Según Ospina Henao (2024), el 90% de partes, piezas y accesorios provienen de países importadores como: Chile, Estados Unidos, Brasil, Japón, Alemania, otros. Donde los productos más vendidos son lubricantes, filtros de aceite, aire y combustible, rodamientos y sistemas de fricción.
- Según la Asociación del Sector Automotriz y sus Partes (Asopartes, 2024), entre el mes de enero de 2024 y 2023, las ventas reales por departamento fueron bajas: en Antioquía (-9,4%), Atlántico (-17%), Bogotá (-17,1%), Cundinamarca (-9,3%), Santander (-15,3%) y Valle del Cauca (-9,4%). El alto precio del dólar, las diferentes medidas en la política monetaria y fiscal para controlar la inflación por el Banco de la República, así como también la disminución en la demanda externa, altas tasas de interés y la invasión de Rusia a Ucrania, causó la subida de

algunos productos, como lubricantes, aceites y líquidos para frenos entre el 8% y 15% (Asopartes, como se citó en Lavacude Nemes y Rodríguez Duarte (s.f.))

- En el año 2025, en el mes de enero se vendieron 14.396 vehículos nuevos, evidenciando un 24,3% respecto al mismo mes de 2024, mientras que en febrero de 2025 se distribuyeron 17.103 unidades, un 10% más que en 2024, esto se debe al aumento en la venta de vehículos híbridos y eléctricos (Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO], 2025). Teniendo en cuenta la figura 1, se espera que, para el 2025 la venta de vehículos obtenga un dato igual o mayor al del año 2022 aproximadamente entre 215.000 y 239.000 unidades. Sin embargo, a partir de octubre de 2025, Brasil tendrá un arancel en sus impuestos, lo que generaría un costo del 25% por unidades comercializadas en Colombia (Pérez Godoy, 2024).

Figura 1.

Promedio de automóviles vendidos por año (Unidades en miles, COP)



Nota. La cifra de automóviles vendidos por año. Fuente: Bancolombia (como se citó en Pérez Godoy, 2024).

Por otra parte, en el año 2023 el sector de refrigeración tuvo un crecimiento entre el 7% y 12% a comparación de años anteriores dados los beneficios que generan en comunidades y hogares controlando la temperatura (Refrigeración Correo & Cárdenas, 2023). No obstante, este sector en Colombia presenta desafíos importantes, ya que las empresas deben alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, lo cual requiere de soluciones eficientes y adaptadas a las necesidades del mercado. Asimismo, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MINAMBIENTE, s.f.), expresa que el uso de refrigerantes a nivel nacional contiene consecuencias a mediano plazo, ya que buscan contrarrestar las barreras comerciales, tecnológicas y de formación técnica asociadas a las sustancias utilizadas en este producto.

Ahora bien, en el contexto empresarial crear y consolidar un área de mercadeo es indispensable para cualquier empresa, independientemente de su tamaño. El mercado actual exige que las empresas diseñen estrategias efectivas que les permitan alcanzar a su público objetivo, posicionarse en un entorno competitivo y optimizar sus procesos comerciales. Por eso, Kotler y Armstrong (2012) mencionan que el mercadeo es una actividad organizacional clave que permite la conexión entre empresas y clientes, en el cual no solo se satisface sus necesidades, sino también trata de construir relaciones sostenibles a largo plazo.

De igual manera, la tecnología ha tenido un ritmo de evolución creciente en el campo de la mercadotecnia, pues, la sociedad dentro de sus actividades diarias utiliza redes sociales y otros medios tecnológicos. Lo anterior, refleja lo señalado por Hootsuite y Statista (como se citó en Símbolo Agencia Digital, s.f.), donde en el año 2024 se estimó que el 66% de la población mundial utiliza por un largo periodo de tiempo el internet. Por lo cual, consolidar un área de mercadeo en una empresa con modelo de negocio B2B es un gran reto, debido a que las estrategias de mercadeo orientadas al consumidor deben ser claras y transmitir correctamente el fin e imagen para la cual está diseñada la compañía. Precisamente, para lograr desarrollar una estrategia de mercadeo exitosa que le

permita a la empresa una diferencia significativa ante sus competidores y abarcar un mayor número de consumidores.

En contraste, Universal de Aires SAS es una empresa con 39 empleados dedicada a la importación y comercialización de autopartes y gases refrigerantes, actualmente la compañía no cuenta con un área de mercadeo lo que ha conllevado a que las actividades y funciones propias del área sean realizadas de manera parcial por la subgerente y asesora comercial, debido a la ausencia de este departamento. Por lo anterior, la estrategia utilizada por la empresa ha demostrado ser limitante frente a las crecientes demandas de transformación digital y la necesidad de diversificar los canales de comunicación y comercialización (Álzate, 2025).

Por lo tanto, es necesario que los directivos de Universal de Aires SAS comprendan e identifiquen las oportunidades a las que pueden acceder al implementar un área de mercadeo, la cual puede ser un pilar fundamental para posicionarse y darse a conocer en el mercado B2B, manteniendo sus prácticas de mercadeo tradicionales e incorporando estrategias acorde a las nuevas tendencias del mercado, a través de la inclusión de herramientas digitales que le permitan crear una mejor conexión con sus clientes mediante un acompañamiento técnico, garantizando una experiencia de servicio más satisfactoria. Lo que conlleva que, al integrar diferentes canales de comunicación se facilite la interacción con sus consumidores, creando confianza que los posicione como un referente en el sector.

Con base a lo anterior, esta asesoría propone el diseño de un área de mercadeo que les permita establecer un orden en la ejecución y gestión de las actividades que son responsabilidad de este departamento. Es decir, se realizará un análisis interno y sectorial, definiendo los elementos esenciales para la debida estructuración del departamento, junto con un plan de acción que detalla una serie de pasos para la creación del área que va a permitir fortalecer la relación con los consumidores. A partir de esta necesidad, se determina lo siguiente:

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar un área de mercadeo en Universal de Aires SAS de la ciudad de Cali que combine estrategias tradicionales y digitales que fortalezcan su relación con el cliente en el mercado B2B en 2025?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un área de mercadeo en Universal de Aires SAS de la ciudad de Cali, que integre estrategias tradicionales y digitales que fortalezcan su relación con el cliente en el mercado B2B durante el año 2025.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar el estado actual de Universal de Aires SAS y su entorno sectorial para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora en su contexto de mercado.
- Realizar el diseño del área de mercadeo dentro de la estructura organizacional de la empresa, definiendo funciones, actividades y responsabilidades para contribuir a una gestión comercial integral.
- Elaborar un plan de acción para la creación del área de mercadeo, detallando los recursos necesarios, los procesos internos, las herramientas tecnológicas y los indicadores de desempeño que permitan fortalecer la relación con sus clientes.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación académica

Este estudio se lleva a cabo para proporcionar asesoría empresarial a Universal de Aires SAS, empresa enfocada en la actividad comercial del mercado B2B, el cual tiene como objetivo diseñar un área de mercadeo con todos los factores que implican el establecimiento y funcionamiento del área en general, ya que la falta

de este departamento ha generado inconvenientes al momento de ejecutar actividades que estén orientadas a fortalecer la relación con el cliente.

Por ende, se propone realizar un diagnóstico que permita tener una visión general de la situación actual de la empresa para posteriormente brindar una posible solución a la entidad, con el fin de ser partícipes en la mejora continua de la organización, mediante la puesta en práctica de los conocimientos teóricos acerca de análisis organizacionales, estrategias de marketing y gestión organizacional, adquiridos durante la formación como profesionales en Administración de empresas.

Más aún, abordar el tema del mercadeo en las organizaciones conlleva conocer más sobre el papel que juega esta área funcional en las actividades diarias de las empresas y cómo contribuyen al éxito de las mismas. De tal manera que, sirve de referencia Universal de Aires SAS para estructurar formalmente el área de mercadeo, impulsando su alcance y eficiencia en sus actividades. Por eso, se indagará con profundidad todo lo que implica el mercadeo en el ámbito empresarial para demostrar que deben estar al tanto de las tendencias del mercado, con el fin de tener un panorama amplio sobre el ecosistema en el que actúan las organizaciones.

3.2 Justificación empresarial

El mundo empresarial exige que las organizaciones cuenten con un departamento de mercadeo, debido a que a través de esta área funcional las empresas logran diferenciarse de sus competidores y desarrollan estrategias que atraen a sus clientes potenciales. Todo esto, gracias a que los esfuerzos y objetivos de un área de mercadeo permite desarrollar funciones elementales que contribuyen a que las organizaciones logren alcanzar sus objetivos comerciales, a través del análisis del mercado e investigaciones que permiten identificar las principales necesidades y preferencias de los consumidores, con el propósito de producir productos y servicios que sean altamente demandados y que cumplan con las expectativas de los clientes.

Es por esto, que abordar la problemática de la ausencia de un área de mercadeo en las empresas actuales es de suma importancia, porque ayuda a conocer los factores limitantes que afectan al crecimiento, reconocimiento y sostenimiento de las organizaciones, preciso porque la carencia de este departamento provoca que las empresas presenten dificultades a la hora de promocionar su marca y obtener un reconocimiento ante su público objetivo. Además, el prescindir del área de mercadeo también deriva en no tener una comunicación asertiva y efectiva con sus consumidores, generando una desventaja ante sus competidores y grandes obstáculos para la captación de nuevos clientes.

Un área de mercadeo puede proporcionar estrategias sólidas que aumenten las ventas y la rentabilidad de la organización, ya que es este departamento el que, al contar con un equipo que posee las habilidades, capacidades y conocimiento, promueve que se brinde un producto o servicio de manera efectiva, se posea una ventaja competitiva en un entorno tan volátil y se creen estrategias que contribuyan a fortalecer relaciones con los clientes, identificar nichos o áreas de incursión, reflejar una imagen sólida y entender los cambios del mercado.

4. MARCO REFERENCIAL

Este estudio de caso se apoya en diferentes documentos de investigación que abordan el tema a tratar, sirviendo como referencia en el análisis y desarrollo del trabajo de grado.

4.1 Antecedentes

En primer lugar, se hace referencia al trabajo denominado *Diseño del Área de Mercadeo y Ventas Aplicable a la Empresa Aluminio y PVC Ceballos E.U.*, desarrollado en el año 2008 por Carmenza Granados, Norma Lozano y Nubia García estudiantes de administración de la Corporación Universitaria Minuto de Dios de la ciudad de Bogotá D.C. La empresa Aluminio y PVC se dedicada a la fabricación e instalación de carpintería en aluminio y PVC.

Por consiguiente, para llevar a cabo este estudio que implica el aumento de ingresos en la empresa se necesita brindar una atención eficaz y eficiente a los clientes, mediante el diseño de un área de mercadeo y ventas que funcione como marco competitivo para la organización. Las autoras realizaron un diagnóstico que incluyó un análisis FODA y una matriz de factor competitivo, donde se hizo una comparación con empresas similares del sector, identificando factores como el servicio al cliente, precio, calidad, producto, entre otros. De igual forma, realizaron un estudio de mercado donde se aplicaron encuestas a clientes para identificar las necesidades y definir las características del área de mercadeo y ventas que se propuso (Granados Peña et al., 2008).

El diagnostico arrojó que la empresa contaba con una estructura compuesta por cuatro áreas: Recursos humanos, Financiera Contable, Ventas y Producción, lo que dificultaba la gestión comercial porque no existía un área de mercadeo que se encargará de las funciones correspondientes, además el área de ventas no tenía una estructura definida, ya que solo el nivel administrativo gestionaba todas las actividades comerciales. Más aún, la compañía no contaba con herramientas de marketing, ni estrategias para comercializar sus productos, limitando su expansión en el mercado, tampoco realizaban investigaciones para conocer sus clientes y carecían de estrategias de comunicación y publicidad (Granados Peña et al., 2008).

Para hacer frente a esto, las autoras propusieron un área especializada en mercadeo y ventas con una estructura compuesta por cinco cargos que facilitará la planificación y ejecución de las estrategias comerciales, con el fin de gestionar de forma efectiva la relación con los clientes y fortalecer la imagen corporativa. Adicional a esto, desarrollaron un plan estratégico de mercadeo que involucró la implementación de procesos y procedimientos, al igual que el estudio financiero y de presupuesto para consolidar el área de mercadeo y ventas que estuviera alineada con las necesidades y tendencias del mercado, para mejorar la competitividad de la organización, fortalecer su relación con los clientes y optimizar los procesos comerciales (Granados Peña et al., 2008).

En segunda instancia, se hace alusión al trabajo titulado *Creación del departamento de mercadeo y ventas en la empresa Antonnita's SAS* realizado en el año 2016 por los estudiantes Andrés Bermúdez Correa y Juanita Vargas Madrid de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi. La empresa Antonnita's SAS se dedica a la elaboración y comercialización de alimentos ubicada en la ciudad de Cali.

Este trabajo se elaboró dada la necesidad de que los directivos de la empresa reconocieron que necesitaban mantener su crecimiento empresarial, gestionar mejor su marca y definir estrategias de mercadeo que le permitieran un auge organizacional para cumplir con sus objetivos estratégicos: tener mayor presencia en el mercado nacional e ingresar en nuevos mercados internacionales y fortalecer la relación con sus clientes (Bermúdez Correa y Vargas Madrid, 2016).

Los estudiantes definieron el objetivo general de cada departamento, describieron que un área de mercadeo permitirá a los directivos gestionar correctamente su marca, establecer nuevos mecanismos de comunicación, conocer las tendencias del mercado, identificar las nuevas necesidades y diseñar estrategias adecuadas de marketing y compartirlas e integrarlas con el área de ventas. Esta integración con el departamento de ventas está relacionada con aumentar sus ingresos, atraer nuevos clientes, crear servicios postventa, generar campañas y tácticas de ventas, entre otras. Todo lo anterior, le permitiría a la empresa obtener un crecimiento sostenido por un largo periodo (Bermúdez Correa y Vargas Madrid, 2016).

Los autores en su propuesta de diseño de área de mercadeo y ventas crearon una nueva estructura, añadiendo dos nuevos cargos: director de mercadeo y ventas, un asistente de mercadeo y ventas, cada uno tiene detallado su perfil y manual de funciones. Asimismo, determinaron nuevas políticas, describieron los procesos y los indicadores de desempeño para hacer seguimiento a las actividades diarias (Bermúdez Correa y Vargas Madrid, 2016):

- **Área de ventas:** Indicador de efectividad de ventas e indicador de efectividad - eficiencia que les refleja información acerca de las utilidades de la empresa.
- **Área de mercadeo:** Valor del cliente, conversión de leads por cliente, alcance de los medios sociales, entre otros.

A parte de todo, dentro de su estudio determinaron que las áreas deben desarrollar de manera anual un plan de mercadeo, para analizar y evaluar sus puntos débiles y a favor, para colocar en acción las medidas pertinentes y afrontar los nuevos retos con apoyo de las nuevas tendencias de mercado, segmentación del mercado, análisis interno, análisis externo, análisis FODA y análisis de la competencia (Bermúdez Correa y Vargas Madrid, 2016).

Por otro lado, el estudio titulado *Propuesta de Creación del Área de Mercadeo para la Empresa Castor Editores Ubicada en la Comuna 19 de la Ciudad de Cali, Valle del Cauca 2021*, elaborado por las autoras Daryl Hernández & Jessica Moreno, estudiantes de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, desarrollaron un estudio descriptivo aplicado a la comercializadora de software Castores Editores SAS., la cual es una entidad que ofrece programas de capacitación educativa y profesional haciendo uso de la tecnología.

El estudio propuso la creación de un área de mercadeo en la organización, con el propósito de desarrollar estrategias de mercadeo que impulsarán el crecimiento de la empresa, aumentará el nivel de clientes y mejorará el rendimiento a nivel local, nacional e internacional. Teniendo como base, el análisis de la situación actual de la compañía a nivel interno y externo, al igual que haciendo uso de las herramientas prácticas como Matriz FODA y las Cinco Fuerzas de Porter, donde realizaron un análisis exhaustivo a la organización, a través de un estudio descriptivo donde aplicaron encuestas y entrevistas a los directivos y empleados para poder identificar las principales fortalezas y debilidades que les permitió crear las estrategias (Hernández Caez y Moreno Pizo, 2021).

De igual forma, evaluaron las variables 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción) y las 4C's (Compañía, Clientes, Competencia y Clima Organizacional) que les permitió tener una visión amplia sobre la situación actual de la organización, encontrando que a pesar de su crecimiento y presencia en mercados en Ecuador y México, no contaba con un área de mercadeo consolidada por lo que sus estrategias comerciales estaban enfocadas en la fuerza de ventas y en la capacitación presencial, sin tener presencia en el mundo digital (Hernández Caez y Moreno Pizo, 2021).

Lo anterior, generó que la empresa enfrentará desafíos en términos de publicidad, fidelización y posicionamiento de marca frente a sus competidores, presentando debilidad en las estrategias de fidelización y digitales. Sin embargo, sus fortalezas eran el servicio al cliente y la calidad de su producto, a lo cual, las autoras propusieron aprovechar el potencial que tenía la organización para mejorar su posicionamiento en el mercado, a través de la creación de un área de mercadeo y de un plan de acción que integrará estrategias digitales con el modelo tradicional de ventas para lograr la optimización de la publicidad, permitiendo fortalecer la relación con los clientes y mejorar su competitividad (Hernández Caez y Moreno Pizo, 2021).

En última instancia, el trabajo titulado *La propuesta de creación de un área de mercado para la empresa Don Sabor Ubicada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca 2022*, elaborado por Jesús Peñafiel estudiante de mercadeo y negocios internacionales de la Institución Universitaria Antonio José Camacho. La empresa Don Sabor se dedica a la producción de insumos panificadoras y de repostería.

La necesidad de crear un área de mercadeo requiere definir los procesos necesarios y las estrategias comerciales correspondientes para mejorar su posicionamiento y reconocimiento de marca en el departamento de Valle del Cauca, de tal manera que otras panaderías y pastelerías tengan conocimiento de la misma y sean prestadores de sus servicios (Peñafiel Gómez, 2022).

Utilizaron un estudio de tipo descriptivo y un método de investigación cualitativo para recopilar la información. Por eso, se vieron en la necesidad de observar el comportamiento de los consumidores de la industria, realizar un diagnóstico por medio del análisis de competencia, análisis del sector con las cinco fuerzas de Porter y análisis FODA (Peñafiel Gómez, 2022).

Todo lo anterior, les permitió definir los procesos a cargo del área para contribuir en los objetivos de la empresa. Algunos son el servicio al cliente, estrategias de marketing, fijación de los precios, diseño de la página web (Peñafiel Gómez, 2022). Luego, diseñaron el plan de acción y definieron las tareas correspondientes para evaluarlos a partir de indicadores como el análisis de tráfico en las redes sociales, beneficio por cliente (CPS), ingreso por producto o líneas de productos, entre otros (Peñafiel Gómez, 2022).

4.2 Marco Teórico

En un entorno empresarial altamente competitivo, la implementación de estrategias de mercadeo adecuadas es importante para el crecimiento y sostenimiento de la organización. Especialmente, para las empresas del sector B2B que han empezado a adoptar estrategias digitales combinadas con enfoques tradicionales para fortalecer y mejorar la relación con sus clientes. Por eso, es fundamental el área de mercadeo en las empresas para que se encargue de las responsabilidades, funciones y actividades pertenecientes al área para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, así como realizar un estudio detallado de las necesidades de sus usuarios, generar las estrategias respectivas y contar con los recursos necesarios para establecer una buena relación con sus consumidores.

La creación de un nuevo departamento en una empresa requiere ser incluida dentro de la estructura organizacional. Una estructura organizacional se refiere al diseño mediante el cual se define los cargos y las personas responsables para cumplir con los objetivos organizacionales (Blanco-Ariza et al., 2019). No obstante, una estructura tiene las siguientes características:

- **Cadena de mando:** Es la línea de autoridad dentro de una organización que permite definir la persona responsable de ordenar y mantener la responsabilidad (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Descentralización y centralización:** La centralización se refiere a la toma de decisiones por parte de los superiores de la organización. La descentralización delega la toma de decisiones a los cargos de nivel intermedio o bajo (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Especialización del trabajo:** Forma en la que cada puesto de trabajo está dividido para que cada colaborador ejecute sus funciones y actividades por medio de sus conocimientos y habilidades para aportar a los objetivos organizacionales (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Formalización:** Creación de normativas en una organización para generar orden en la empresa y sean cumplidos a cabalidad (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Alcance del control:** Número de colaboradores a cargo del nivel jerárquico superior de una empresa. El jefe está en constante seguimiento de sus empleados para asegurar el rendimiento óptimo del negocio (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Departamentalización:** Es la estructuración de las actividades y tareas mediante áreas que representan las funciones de una organización (Blanco-Ariza et al., 2019).

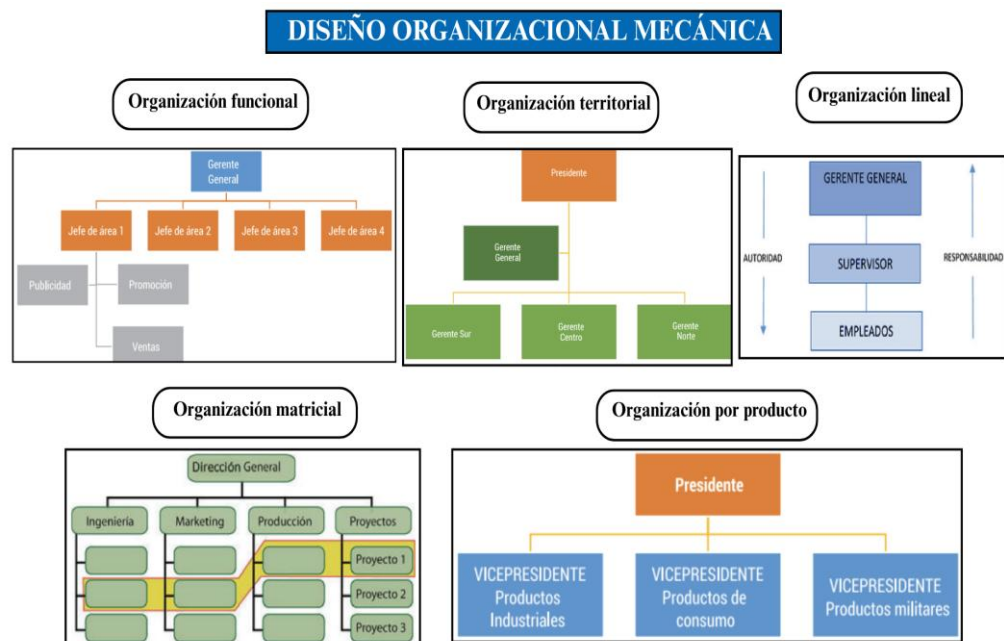
Los diseños organizacionales se componen de estructuras mecánicas y orgánicas.

Las estructuras mecánicas son jerárquicas, rígidas y se distinguen por su autoridad estricta, alta centralización, imposición de normas y poca flexibilidad (Blanco-Ariza et al., 2019). A continuación, se describen algunos de sus diseños (Figura 2):

- **Organización funcional:** Está dividida de acuerdo con las actividades o funciones primordiales de la empresa para su funcionamiento (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Organización lineal:** Los colaboradores están a cargo de un único jefe, por lo tanto, deben mostrar su responsabilidad y obedecer a sus órdenes (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Organización por producto:** Este diseño se divide según los diferentes productos o servicios prestados por la empresa al cliente (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Organización matricial:** Es la empresa que diseña su estructura por medio de dos tipos, la funcional y la de proyectos, donde los colaboradores deben rendir cuentas a sus jefes (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Organización territorial:** Está compuesto conforme a las diferentes ubicaciones de un negocio (Blanco-Ariza et al., 2019).

Figura 2.

Tipos de diseño organizacional mecánica



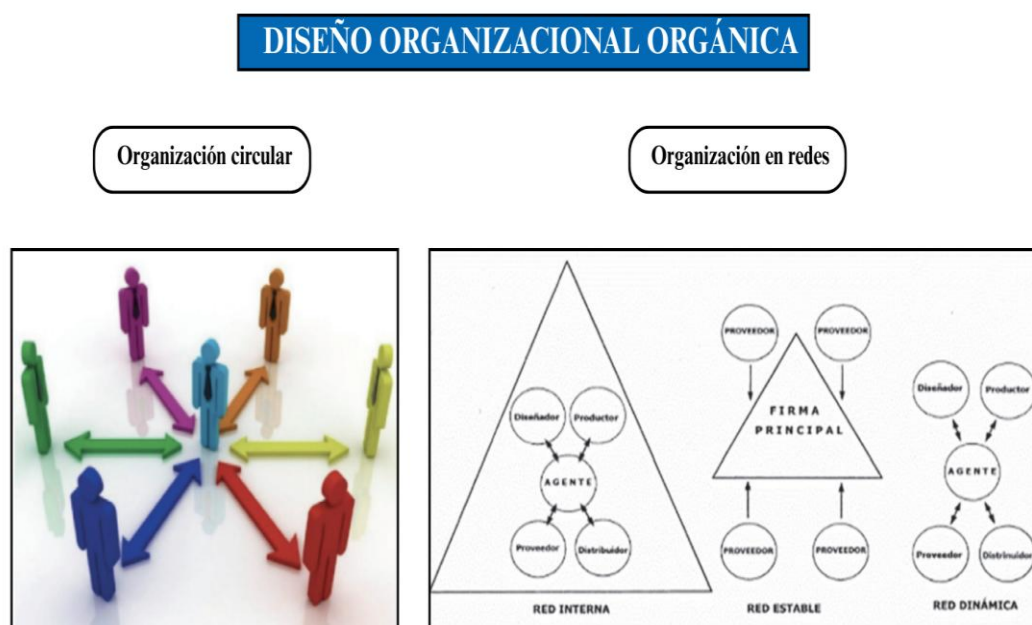
Nota. Los cinco tipos de estructura organizacional mecánica. Fuente: Blanco-Ariza et al. (2019).

Por otra parte, la estructura orgánica es un diseño caracterizado por permitir a las empresas adaptarse de manera rápida a los cambios constantes del entorno dada su flexibilidad, ya que contribuyen a que dentro de la misma se incentive la innovación, una comunicación abierta y colaboración entre todos los pertenecientes a la organización (Blanco-Ariza et al., 2019). Algunos de sus diseños son (Figura 3):

- **Organización circular:** Se identifica por promover el trabajo en equipo, un liderazgo colaborador y la innovación, el líder se encuentra en el centro y a su alrededor el equipo (Blanco-Ariza et al., 2019).
- **Organización por redes:** Es un diseño flexible que permite crear conexiones con relaciones internas y externas con el fin de cumplir objetivos en común (Blanco-Ariza et al., 2019).

Figura 3.

Tipo de diseño organizacional orgánica



Nota. Dos tipos de estructura organizacional orgánica. Fuente: Blanco-Ariza et al. (2019).

El diseño organizacional de una empresa pyme, desde el punto de vista de García et al. (2023) informan que depende de aspectos como el entorno económico, el tipo de empresa y de sus actividades, sin olvidar que deben crear y disponer de una estructura que les permita responder de manera rápida a los desafíos y oportunidades del entorno interno y externo para que sus objetivos y recursos no se vean afectados en su totalidad, sino que por el contrario cumplan con sus planes y mantengan la eficiencia por un largo periodo de tiempo.

La selección del tipo de estructura organizacional para una pequeña y mediana empresa se asocia a la visualización o representación organizacional, tanto para un posible colaborador, un cliente, un proveedor, un aliado estratégico, entre otros. Las personas interesadas y quienes se sientan identificados con el negocio mediante el diseño organizacional podrán identificar la cultura organizacional, la formación del equipo de alto desempeño, la disposición para la innovación y la creatividad, los cuales son pilares fundamentales para cumplir con cada meta dispuesta por la empresa.

Lo anterior se relaciona, debido a que como señala García-Vidal et al. (2023) actualmente las estructuras organizacionales de las pymes deberían establecer las de tipo orgánica, porque estas se adecuan fácilmente a los cambios constantes del entorno por su flexibilidad, el aprendizaje continuo, la comunicación horizontal y el trabajo en equipo. Este tipo de diseños permiten realizar planes de contingencia para que la empresa se prepare ante cualquier situación y de respuesta inmediata al desafío, oportunidad o amenaza.

Por otra parte, según Cerra (s.f.) indica que el mercadeo se refiere a todas las actividades orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, por medio de la planificación en los productos o servicios, la asignación de precios y la distribución de este, con el fin de cumplir todos los objetivos organizacionales. La mercadotecnia se centra en el estudio del comportamiento de los usuarios, empresas y las normativas del gobierno para establecer la identidad corporativa, diseño de productos, ubicación de la empresa, relaciones públicas, entre otros.

Y a su vez, el marketing son todas las actividades impartidas para atraer, retener y satisfacer a los clientes.

Los términos anteriormente expuestos, señala la Asociación Americana de Marketing (como se citó en Cerra, s.f.) se refieren a “la ejecución de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios, desde el productor hasta el consumidor o usuario” (p.17). Lo que evidencia que, a pesar de las distintas terminologías se refieren a lo mismo, ya que integran temas en común como: actividades, deseo o necesidad, satisfacción, entre otros.

Por otro lado, como afirma el equipo editorial de Indeed (2025), el departamento de mercadeo se encarga de promover la marca, productos y servicios de la organización. Aunque, sus funciones dependen de la industria o necesidad a la cual quiere responder. En cierta medida, el área se conforma con personal capacitado y con experiencia en creación de contenido, producción de videos y redes sociales para ejecutar actividades como:

- Investigar las tendencias del mercado.
- Analizar el comportamiento de los consumidores.
- Crear calendarios de publicación en los medios digitales.
- Dirigir los recursos necesarios para las campañas.
- Gestionar la comunicación con los clientes.
- Establecer los precios ideales para los productos o servicios.
- Incentivar la responsabilidad social corporativa.
- Trabajar en equipo con las diferentes áreas relacionadas para diseñar de manera efectiva las estrategias.
- Asegurar un buen presupuesto anual para mejorar sus campañas.
- Actualizarse a las nuevas tendencias, entre otros.

La creación de este departamento genera grandes ventajas, una de ellas es mejorar la interacción y relación con los clientes por medio de las diferentes vías de comunicación. Por ende, para el diseño de un área de mercadeo las bases

teóricas que sustentan y respaldan este estudio se centran en el campo del marketing, partiendo desde la temática del marketing B2B, marketing de relaciones (eje central al que le apunta la organización y juega un papel fundamental en el mercado B2B), marketing 4.0 y marketing 5.0.

Según Brennan et al. (2011) el marketing B2B (Business to Business) se enfoca en generar relaciones entre empresas, lo que conlleva a crear vínculos sólidos basados en la confianza, compromiso y lealtad a largo plazo. De tal modo que, este tipo de empresas se enfrentan a un gran reto, ya que deben establecer estrategias diferenciadas precisamente con valor agregado, innovación y personalización en cada uno de sus productos o servicios con el apoyo de las herramientas digitales para identificar clientes potenciales y diseñar campañas específicas para su público.

De acuerdo con, Veintemilla Sánchez et al. (2021) las empresas de negocio B2B se encargan de comercializar sus productos o servicios entre empresas, las cuales buscan estrategias diferenciadas que les ayude a expandir su alcance global. Desde este punto de vista, los negocios tradicionales son reemplazados por nuevos modelos de negocio que incorporen la digitalización. Esto representa una ventaja competitiva frente a las empresas que no incluyen estrategias tecnológicas e innovadoras. Tal es el caso, del comercio electrónico B2B en las pequeñas y medianas empresas (MiPymes), donde las compañías actúan como compradores y vendedores, facilitando el intercambio de información y permitiendo realizar negociaciones por medio de plataformas web.

Conforme a Kotler y Armstrong (2012) se dice que los medios más utilizados por los mercadólogos para comerciar entre negocios son los sitios web, el correo electrónico, catálogos de productos en línea, redes comerciales en línea, entre otros servicios de internet para llegar a más clientes y atender a los ya existentes de forma eficaz y productiva. Lo anterior, funciona como una estrategia primordial para Universal de Aires SAS, ya que como empresa quieren llegar a más clientes, manteniendo los que ya poseen sin incurrir en medios o canales que no estén orientados en el mercado B2B.

Más aún, el marketing B2B se centra en negociaciones entre compradores y vendedores corporativos que buscan descripciones y soluciones detalladas sobre el producto o servicio, como también información sobre ventas, eventos, informes, herramientas, entre otros, que reflejan el tipo de relación que intercede entre las partes, la cual se basa en ganar-ganar. Puesto que, el marketing B2B se fundamenta en la construcción de relaciones formales, confiables, con valores claros y un historial exitoso, donde los clientes de este mercado priorizan la calidad, transparencia y confianza para establecer relaciones a largo plazo (Kotler y Armstrong, 2012).

Ahora bien, haciendo alusión a Brennan et al. (2011) quienes explican que el marketing B2B es sinónimo del marketing empresarial, pues hay dos tipos de mercados: el de consumo que es para los clientes individuales y el empresarial que es para organizaciones.

Tabla 1.

Principales diferencias de marketing entre el mercado de consumo y el empresarial

Dimensión	Marketing empresarial	Marketing de consumo
Diferencias en la estructura de mercado		
Naturaleza de los clientes	Mayor heterogeneidad	Mayor homogeneidad
Complejidad del mercado	Más complejo	Menos complejo
Número de compradores	Pocos	Muchos
Concentración geográfica	A menudo agrupados	Generalmente dispersos
Diferencias en el comportamiento de compra		
Ciclos de compra	A menudo largos	Generalmente cortos
Valor de la transacción	A menudo alta	Generalmente pequeña
Complejidad en el proceso de compra	A menudo complejo	Generalmente simple
Interdependencia compradora/vendedor	A menudo alto	Generalmente bajo

Grado de interactividad A menudo alta Generalmente baja

Diferencias en las prácticas de marketing

Proceso de venta	Venta de sistemas	Venta de productos
Uso de relaciones	Se utiliza ampliamente	Limitado
Estrategias promocionales	Limitado, específico para el cliente	Mercado masivo
Investigación de mercado	Limitado	Extenso
Conciencia de la competencia	Más bajo	Más alto

Nota. Elaboración propia a partir de Brennan et al. (2011). *Business to Business Marketing* (2nd Ed).

Con base a lo anterior, se evidencia que los aportes teóricos de los autores representan un factor de suma importancia para el diseño del área de mercadeo para Universal de Aires SAS, porque permiten identificar las variables que se deben de tener en cuenta al momento de crear y consolidar el departamento en la empresa, ya que al ser una organización que se desenvuelve en el mercado B2B implica el desarrollo y aplicación de estrategias más especializadas que requieren de personal capacitado que conozca el mercado y esté familiarizado con procesos de compra más profesionales que involucran procedimientos formales, tanto en el ámbito tradicional como digital.

De modo que, esta base teórica expuesta anteriormente reafirma la importancia de un área de mercado y como las herramientas de comunicación tradicionales y digitales fortalecen la relación con el cliente en las empresas B2B, resaltando la importancia de estar adaptándose a las nuevas tendencias de mercado para ajustarlas según la necesidad de la industria y de mejorar la experiencia del cliente, ya que al tener un área de mercadeo formalizada ayuda en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en las que se requiere de una combinación eficiente en la utilización de medios tradicionales y digitales sin olvidar la parte humana y las necesidades del usuario final.

En otro orden de ideas, como señalan los autores Kotler y Keller (2012), “el objetivo principal de marketing relacional es la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con los elementos clave relacionados con la empresa con el fin de capturar y retener sus negocios” (p. 20). Esto implica, la creación de relaciones fuertes con clientes, empleados y socios para generar un equilibrio entre las necesidades, recursos y objetivos de la organización.

En efecto, en el marketing relacional las empresas en miras de alcanzar un crecimiento rentable hacen una estimación del valor de vida del cliente para diseñar las ofertas de mercado y establecer los precios que le permitan asegurar las ganancias a lo largo de la vida del cliente. Sobre todo, para gestionar las relaciones con los clientes se debe de identificar los prospectos o posibles consumidores para poder conocer sus necesidades y el valor que representa para la compañía, con el propósito de construir una relación más sólida, mediante una comunicación personalizada que facilite la interacción (Kotler y Keller, 2012).

Por lo cual, hay que pasar de un marketing de transacciones que solo está centrado en transmitir un mensaje al cliente, a aplicar un marketing de relaciones que permite mantener un diálogo constante con los clientes, donde la comunicación es bilateral garantizando el correcto flujo de información para que la empresa sepa que necesita el usuario, cuando lo necesita, como lo necesita y qué valor está dispuesto a pagar al momento de negociar (Guadarrama Tavira y Rosales Estrada, 2015).

Si bien, Guadarrama Tavira y Rosales Estrada (2015), exponen que una empresa pierde una cantidad considerable de consumidores en el transcurso de cinco años y conseguir un nuevo cliente requiere de mayores esfuerzos que conservar uno ya existente, por lo que se considera que la organización debe tener presente que productos o servicios son los más convenientes para cada comprador y que tipo de estrategias de marketing hay que utilizar para mantener una comunicación asertiva, con el fin de aumentar la lealtad y rentabilidad de la organización.

Teniendo en cuenta esta teoría, se considera que es de vital importancia para justificar la necesidad de un área de mercadeo en Universal de Aires SAS, precisamente porque para fortalecer su relación con el cliente en el mercado B2B, requiere de la aplicación de un marketing relacional que le proporcione una base de datos concreta que contenga los datos de los clientes, transacciones históricas, información demográfica y psicográfica que le sirvan de base para brindar un mejor servicio.

Más aún, aplicar esta teoría como fundamento en la investigación garantiza que la compañía logre identificar y conocer sus clientes, para crear lazos fuertes que cercioren una atención de calidad y que transmitan una imagen positiva de la organización, a través de su visión, liderazgo y paciencia a la hora de generar vínculos fuertes y desarrollar estrategias que le permitan mejorar sus técnicas y procesos.

Como lo han expresado los autores Kotler y Keller (2012), fortalecer las relaciones adecuadas en los negocios B2B es relevante para cualquier área de mercadeo, ya que, al cultivar estas relaciones se busca atraer y retener clientes utilizando medios sociales online, como lo son los blogs empresariales, comunicados de prensa online, foros y grupos de discusión. Pues se percibe que el conocimiento es un factor clave para generar vínculos entre comprador y vendedor que permitan entablar relaciones saludables a largo plazo, al igual que recoger información sobre los usuarios para mejorar el contenido de los mensajes y la estrategia de comunicación que se quiere transmitir de acuerdo con sus necesidades.

De esta manera, se genera un beneficio mutuo a raíz de la relación que proporciona el éxito de la organización y la satisfacción del cliente, promoviendo la compra y atracción de nuevos usuarios, gracias al aumento en los niveles de confianza que conllevan a recomendar la organización. No obstante, mantener una buena estrategia de marketing relacional, provoca la creación de oportunidades de crecimiento, a causa de usuarios satisfechos con el servicio al cliente que garantizan relaciones efectivas en el largo plazo.

Si bien, el marketing ha estado en constante evolución durante los últimos años y el principal autor de marketing moderno Philip Kotler, describe el marketing 4.0 como la transformación del marketing tradicional a la digital.

La conectividad y constante avance de la tecnología ha provocado una transición especialmente para las empresas, debido a que el marketing 4.0 se enfoca en un consumidor hiperconectado por medio de distintos canales de comunicación, porque valoran la transparencia, inmediatez y la interacción, generando que las organizaciones se enfrenten a clientes más informados y con acceso a un mayor conocimiento, lo que implica un nuevo enfoque de mercadotecnia, al cual se deben de adaptar los profesionales en el ámbito empresarial para hacer frente a los cambios constantes que presenta el mercadeo (Kotler et al., 2017). Lo cual, para Universal de Aires SAS es un factor relevante ya que actualmente la empresa busca adaptarse a las exigencias del mercado, empleando tecnologías disruptivas que le permitan mantener las estrategias tradicionales que actualmente emplean e implementar alternativas digitales que le otorguen una mayor flexibilidad y fortalezcan el compromiso con el cliente.

En relación con las estrategias de marketing tradicional y digital para empresas B2B, se describe lo siguiente (Tabla 2):

Tabla 2.

Marketing tradicional vs Marketing digital en las empresas

Estrategias	Estrategias de marketing tradicional	Estrategias de marketing digital
Definición	Son las actividades que se realizan de manera masiva para llegar a su público objetivo.	Son las herramientas o medios digitales para promocionar la marca, producto o servicio mediante el internet, además de acercarse a los clientes de manera global.

Técnicas y estrategias	Publicidad en televisión y radio.	Optimización para motores de Búsqueda (SEO).
	Publicidad en periódicos y revistas.	Marketing en redes sociales.
	Marketing directo.	Marketing por correo electrónico.
	Eventos y patrocinios, entre otros.	Entre otros.

Nota. Información tomada de la Universidad del Galileo (s.f.).

En consecuencia, el marketing tradicional y el digital no son excluyentes, sino que se complementan entre sí, preciso porque el marketing tradicional se emplea a la hora de una empresa interactuar con un cliente, mientras que el marketing digital pasa a actuar cuando la relación entre estos se vuelve más estrecha. Tal como lo indica Kotler et al. (2017), “La esencia de Marketing 4.0 es reconocer los roles cambiantes del marketing tradicional y digital en la construcción del compromiso y la promoción del cliente” (p. 42).

Así mismo, Caraballo Payares et al. (2023) informan que la implementación de marketing digital en las MiPymes es importante para su crecimiento. En cierto modo, se requiere de inversión y capacitación en el manejo de las herramientas digitales por la falta de conocimiento en las personas, con el fin de aprovechar los distintos beneficios generados por las plataformas digitales que mejoran y fortalecen la relación con el cliente. Por esto, aplicar el marketing 4.0 en la investigación es de suma importancia porque actúa como un recurso indispensable para exponer las bases sobre las cuales se apoya el diseño del área de mercadeo en Universal de Aires SAS.

Igualmente, Kotler et al. (2021) introducen el concepto de marketing 5.0 explican que esta denominación se refiere a la aplicación de tecnologías avanzadas para construir relaciones fuertes con las personas, mediante el uso inteligente de la digitalización como el chatbot, la inteligencia artificial, big data, realidad aumentada, entre otros. Estas herramientas permiten mejorar la relación con los clientes sin dejar de lado la interacción humana, ya que esta transformación se

centra en las personas. Con lo anterior, se puede decir que, el entorno B2B se enfrenta a clientes familiarizados con el mundo digital, dadas las diferentes ventajas como el uso de plataformas digitales que agiliza el proceso de compras de manera más rápida y los asistentes virtuales que resuelven dudas en tiempo real.

De acuerdo con Kotler et al. (2021), “La teoría del marketing 5.0 involucra las tecnologías que intentan imitar al ser humano, para crear, comunicar, ofrecer y mejorar el valor a lo largo del recorrido del cliente” (p. 15). Gracias a que con la implementación de la inteligencia artificial (IA) se pueden generar ofertas adecuadas para los clientes objetivo, que para este caso son empresas, porque la organización se desenvuelve en el mercado B2B. Ofertas que los profesionales en marketing pueden testear a través de tecnologías avanzadas que les permiten identificar en un menor tiempo la estrategia adecuada para ofrecer a los clientes, sin tener que realizar estudios de mercado retrospectivos que son mucho más costosos y requieren de un mayor tiempo y esfuerzo.

Además, los autores también expresan que el uso de la IA permite a las empresas identificar patrones de compra de productos y contenido que prefieren y a los que acceden los clientes de acuerdo con sus perfiles (Kotler et al., 2021). Esto, representa un factor principal para Universal de Aires SAS, debido a que una de sus preocupaciones es crear el contenido adecuado para comunicar y atraer al público al que le apunta la compañía, a causa de que para llegar a sus clientes y ofrecerles sus productos deben de emplear canales que les sirvan de puente para llegar a estos, sin desviar sus esfuerzos a otros perfiles de clientes a los cuales no están destinados sus productos.

En vista de que, las organizaciones puedan acceder a este tipo de tecnologías de una manera más fácil, algunas plataformas de IA como Google y Microsoft ofrecen distintos servicios y opciones en la nube, bajo suscripciones mensuales, que permiten la creación, diseño y aplicación de chatbot fáciles de usar para que las tecnologías a las que acudan las organizaciones sigan a las estrategias que se tiene como empresa y no al revés (Kotler et al., 2021). De esta manera, la compañía puede encaminar el diseño del área de mercadeo en la incorporación

de herramientas y profesionales en marketing que apliquen métodos de IA que sea accesible y asequible para ellos en el mercado, con la finalidad de crear estrategias bajo la aplicación de tecnologías que les cercioren la creación, comunicación, ofertas y constante mejoramiento en la experiencia del cliente.

Los autores también enfatizan que el crecimiento de las redes sociales, los motores de búsqueda y el comercio electrónico poseen una gran cantidad de beneficios en el mercado digital (Kotler et al., 2021, p. 17). A razón, de que son estos los que se encargan de la migración de los usuarios a los canales digitales de los cuales hace uso la organización, porque al enfrentarse a consumidores que navegan por internet constantemente, deben de tener presente que redes utilizar para captar clientes que les proporcionen información para la toma de decisiones, basadas en el big data, al igual que para proyectar estrategias y tácticas de marketing.

Por consiguiente, las teorías abordadas a lo largo del marco teórico permiten entender la importancia de diseñar el área de mercadeo en Universal de Aires SAS, combinando estrategias tradicionales y digitales, que permitan la consolidación en las relaciones con los clientes en un mercado B2B tan competitivo.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo se apoya en la metodología de investigación estudio de caso aplicado a Universal de Aires SAS, ya que permite analizar, explicar y justificar la necesidad de que la organización implemente un área de mercadeo en la actualidad.

De acuerdo con, Yin (2018) un estudio de caso se centra en una generalización analítica que trata de estudiar y dar respuesta a investigaciones que presenten condiciones teóricas similares y que corroboren su veracidad mediante dos o más acontecimientos que actúen como evidencia, ante una teoría que puede ser transferida a otros casos. Conforme a Creswell (2013) se indica que la aplicación de estudio de caso comprende una metodología de investigación cualitativa

porque permite analizar detalladamente una situación actual real por un largo periodo de tiempo. Lo cual, aplica en esta investigación, ya que adopta esta modalidad para analizar la situación particular de Universal de Aires SAS.

Por lo tanto, esta investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo, debido a que busca satisfacer la necesidad de diseñar un área de mercadeo para la empresa Universal de Aires SAS, a través de las diferentes perspectivas de los directivos que actúan como fuente de información primaria, con el fin de obtener un entendimiento de las razones y motivaciones intrínsecas o implícitas que demandan esta necesidad, utilizando diferentes fuentes de datos que garanticen la validez del estudio, como lo son: entrevistas, material audiovisual, conversaciones, documentos e informes (Creswell, 2013).

Al mismo tiempo, para recolectar la información se acudió a fuentes primarias y secundarias en esta investigación:

- Como fuente primaria se utilizó la técnica de entrevista en profundidad con las personas objeto de estudio, es decir, los directivos de la empresa, mediante la preparación de un guion que permita abordar todas las temáticas necesarias (*Anexo 1*).
- Con relación a, las fuentes secundarias se revisó los documentos internos proporcionados por la organización, sea planes estratégicos o informes, la cual, permitió una visualización amplia de la información. Adicionalmente, se analizaron estudios previos a la temática abordada en este trabajo y literatura académica del mercadeo B2B, para conocer detalles importantes y necesarios para dar solución a la necesidad de la empresa.

La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos y se va a salvaguardar por las autoras de este trabajo. Todo lo relacionado con documentos internos y entrevistas tendrán el consentimiento de los directivos de la empresa para garantizar la confidencialidad en la información.

En definitiva, esta metodología es necesaria porque se alinea con la necesidad de suplir la ausencia de un área funcional clave, como lo es el área de mercadeo. Igual, se busca comprender la problemática de una manera más amplia, con el fin de proponer la creación y formalización del área de mercadeo alineada a sus necesidades.

6. DIAGNÓSTICO

6.1 Diagnóstico interno

6.1.1 Recursos y capacidades directivas

- **Formación de los directivos:** Darío Mendoza fundó la empresa en el año 1999, estudió ingeniería mecánica en la Universidad Autónoma de Occidente, se especializó en el aire acondicionado industrial, es categorizado por su espíritu emprendedor lo que llevó a la consolidación de la empresa como un taller de servicios de aire acondicionado dedicado a la reparación y mantenimiento de aire acondicionado vehicular. Por su lado, Dora Álzate subgerente estudió administración de empresas ha aportado de manera significativa, se encarga de la parte administrativa y con el paso del tiempo ha decidido delegar actividades dado la cantidad de trabajo (Álzate y Mendoza, 2025).
- **Aportes significativos en la organización:** El gerente general presentó distintas dificultades, uno de ellos era el desplazamiento a negocios para realizar la compra de partes y accesorios de vehículos, lo que llevó a la compañía incursionar en la importación y comercialización de partes de aire acondicionado vehicular para ofrecer un mejor servicio al cliente, dejando aún lado los servicios prestados como taller (Álzate y Mendoza, 2025).

Estos directivos han sido grandes gestores en la empresa, de forma que, han tenido acontecimientos importantes como: la apertura de nuevas sedes, obtención de licencias ambientales para importar los gases

refrigerantes, inauguración de una nueva bodega en Acopi y fabricar filtros antipolen.

- **Liderazgo organizacional:** La subgerente se identifica por tener una comunicación asertiva con sus colaboradores, brindar confianza y empatía, ya que le permite crear un vínculo cercano con cada trabajador, de tal modo que siempre velan por el bienestar común. Igualmente, los directivos realizan reuniones bimestrales en cada punto de venta para hacer seguimientos. Incluso, en su nuevo plan estratégico formarán comités por área para ejecutar las gestiones necesarias (Álzate y Mendoza, 2025).

Se puede observar que, los directivos de esta organización son unos visionarios que tienen todas las capacidades necesarias para el direccionamiento de la compañía, esto se demuestra mediante sus estudios e intereses en capacitarse cada vez más para responder a las necesidades del mercado y estar a la vanguardia. Asimismo, de trabajar en cada una de las proyecciones organizacionales y tomar decisiones que benefician en gran medida a la organización.

6.1.2 Recursos y capacidades de talento humano

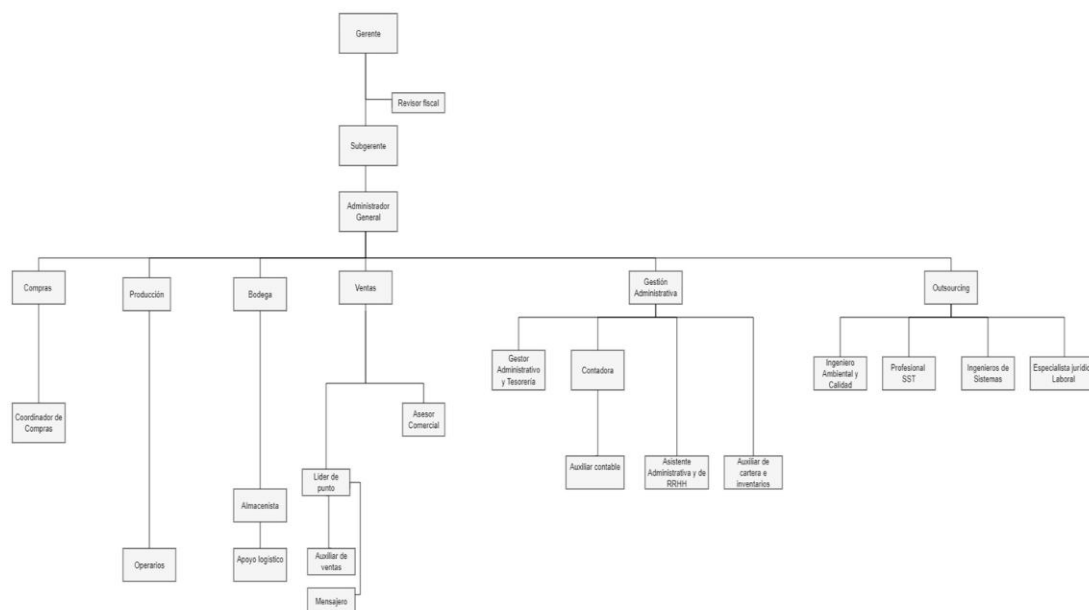
Universal de Aires, además de los directivos cuenta con un administrador, revisor fiscal y seis áreas: compras, producción, bodega, ventas, gestión administrativa y outsourcing (Álzate y Mendoza, 2025). El gran equipo que conforma Universal de Aires SAS cuenta con múltiples habilidades, conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que contribuyen al crecimiento de la organización.

La estructura organizacional de la empresa es jerárquica y está organizada por procesos. No obstante, la organización trabaja por impulsar la formación, creatividad, trabajo en equipo, autonomía, comunicación asertiva y participación en la toma de decisiones. Lo que evidencia, la responsabilidad empresarial con sus trabajadores para que puedan dar su mayor productividad.

A continuación, podrán observar la estructura organizacional:

Figura 4.

Estructura organizacional de la empresa



Nota. La figura muestra los cargos de la empresa. Fuente: Universal de Aires SAS

- **Capacitaciones:** Son esenciales para contribuir en el conocimiento y la mejora de habilidades de los colaboradores. Se destacan la formación de líderes donde proveen herramientas de liderazgo que deben ser aplicadas en la cotidianidad. Asimismo, en su plan estratégico incluyeron capacitaciones frecuentes y de corta duración dirigidas al personal de ventas para disminuir la alta rotación (Álzate y Mendoza, 2025).
- **Comunicación:** Es asertiva, aunque, hay que detallar los manuales de conducta para los colaboradores, donde deben dirigirse principalmente a sus jefes inmediatos para cualquier situación (Álzate y Mendoza, 2025).
- **Creatividad e iniciativa:** Los trabajadores realizan actividades y ejercicios para discutir las opiniones en equipo. Tal es el caso, la participación en la creación de nuevos planes empresariales (Álzate y Mendoza, 2025).

- **Trabajo en equipo:** Son apoyo entre sí y se preparan con antelación para suplir las actividades de algún compañero que se ausentará por un largo periodo de tiempo (Álzate y Mendoza, 2025).
- **Toma de decisiones:** Los miembros tienen autonomía para realizar una toma de decisiones, siempre y cuando las acciones a realizar estén establecidas dentro del manual de conducta (Álzate y Mendoza, 2025).

En efecto, se puede analizar que en la organización el recurso humano es el pilar fundamental para el excelente funcionamiento de la empresa. Además, las estrategias son planificadas e implementadas con el objetivo de crear un equipo de alto desempeño, creando un entorno laboral de calidad, promoviendo la innovación, potenciando el crecimiento personal y profesional, que en últimas son necesarias para cumplir con las metas organizacionales.

6.1.3 Recursos y capacidades físicas

Universal de Aires cuenta con cuatros sedes ubicadas en Cali norte, Cali sur, Bogotá y Medellín. Estos lugares fueron seleccionados mediante parámetros estratégicos para estar cerca de talleres automotrices para brindar una mejor atención y disponibilidad inmediata con sus productos y servicios. Actualmente, los directivos no tienen el interés en crear una nueva sede en Colombia puesto que no lo consideran necesario. Aunque, se han planificado incursionar en el mercado internacional estando ubicados en lugares como Costa Rica, México, Panamá y Ecuador (Álzate y Mendoza, 2025).

6.1.4 Recursos y capacidades de producción

La empresa tiene más de 1.500 referencias en productos, estos en su mayoría provienen de Estados Unidos y China, del cual el 90% son productos importados y el 10% corresponde a producción nacional (Álzate y Mendoza, 2025).

- **Productos con mayor demanda:** En la organización son muy solicitados los gases refrigerantes (fluidos especiales que liberan el calor del auto), aceites (Lubricante para el compresor), compresores (Impulsa el ciclo de

refrigeración), condensadores (Enfría el gas refrigerante), válvulas de expansión (Regulador del refrigerante líquido que ingresa al evaporador), igual que filtros, electroventilador, mangueras, entre otros.

Figura 5.

Algunos productos de la empresa



Nota. Algunos de los productos de la empresa. Fuente: Elaboración propia, fotos tomadas de la página web de la empresa.

Cabe destacar que, la empresa fue gestora ambiental y cuenta con los permisos ambientales suficientes para la venta de gases refrigerantes, ya que junto con la Unidad Técnica de Ozono (UTO), Organizaciones de las Naciones Unidas (ONU) y la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) realizaron hace muchos años un proyecto que consistía en recuperar, reciclar y regenerar estos productos. Actualmente, están en búsqueda de gases refrigerantes que sean amigables con el medio ambiente y se adapten a sus capacidades económicas para realizar la oferta de los mismos (Álzate y Mendoza, 2025).

De cualquier modo, esta empresa se categoriza por tener a su disposición todos los productos que se requieren para la reparación de cualquier marca de vehículo

incluyendo los autos híbridos. Además, se distinguen por importar productos de exclusividad, ser distribuidores de marcas distinguidas, ofrecer respaldo y garantía inmediata.

6.1.5 Recursos y capacidades de mercadeo

- **Revisión de los cambios del mercado:** Están en constante revisión de los cambios del mercado, como el auge del sector de maquinaria pesada. Esta es una gran ventaja porque les permite ampliar su catálogo de productos dando ingreso a nuevos clientes. Adicional, en cada punto de venta de la empresa cuentan con dos planillas tituladas: productos nuevos y agotados, es una estrategia esencial donde los colaboradores deben registrarla según la necesidad que observan y analizan que requiere de prioridad en los consumidores, ya que de esta manera exceptúan una excelente atención al cliente (Álzate y Mendoza, 2025).
- **Ejecución de actividades del área de mercadeo:** Hoy en día no tienen consolidada y formalizada un área de mercadeo, lo que los ha llevado a tener retraso en algunas de las funciones específicas del departamento. Su ausencia ha generado recarga laboral en la subgerente y el área comercial, el cual realizaban las siguientes actividades necesarias: estudios de mercado, presentar muestras de los productos y mantener el contacto con el cliente (Álzate y Mendoza, 2025). Esto ha sido un gran reto para la organización, por ende, buscan la formalización de este departamento con apoyo de un personal capacitado, el cual tendrá que ejecutar estrategias de fidelización tanto tradicionales como digitales para suplir las necesidades de sus usuarios.
- **Estrategias de mercadeo tradicionales implementadas:** En la empresa efectúa la promoción de productos que depende de su disponibilidad y el precio asequible para ofrecer a los clientes. Así mismo, han llevado a cabo el voz a voz y recomendaciones para llegar a nuevos consumidores y no perder el contacto directo con los clientes. Incluso, para conocer las quejas, recomendaciones, sugerencias y/o reclamos de los clientes

realizan dos veces al año una encuesta de satisfacción (Álzate y Mendoza, 2025).

- **Estrategias de mercadeo digitales puesta en práctica:** En la empresa se ha puesto en marcha el manejo de las redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok, así como la página web y el CRM. Vale la pena mencionar, que en cada número telefónico de WhatsApp se han creado grupos de difusión con los clientes para mantenerlos informados. Igualmente, en su nuevo plan estratégico consideran el diseño de un plan de contenido mensual para cada una de las redes sociales y pretenden desarrollar pautas una vez finalicen su etapa de presentación y reconocimiento digital (Álzate y Mendoza, 2025).

6.1.6 Sistemas de información administrativa

Universal de Aires SAS al ser una empresa que trabaja con diversas referencias de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, emplea el software SIIGO (Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo), el cual es una base de datos que permite gestionar las compras, ventas, pagos, transferencias, entre otras funciones; permitiéndole a la organización tener un mayor control al momento de recopilar, procesar, almacenar y analizar la información necesaria para la toma de decisiones. Esto lo logra, a través de los informes de gestión y estados financieros que proporciona el software contable mediante los datos que almacena y procesa.

De acuerdo con lo expresado en la entrevista por los directivos, este software es la base de datos que contiene toda la información sobre sus clientes, debido a que en este sistema pueden acceder a los datos en tiempo real, en cualquier momento y lugar, proporcionándoles una mayor centralización de la información al momento en que cualquier área requiera una referencia para proporcionar un buen servicio. Además, la empresa cuenta con grupos de difusión en WhatsApp que le permite recolectar información de suma importancia para la organización al momento de tomar decisiones (Álzate y Mendoza, 2025).

Lo anterior, demuestra la interdependencia que existe entre las áreas de la empresa, gracias a que todas las dependencias de la organización se encargan de mantener actualizada y alimentar la base de datos que les permite tener mayor conocimiento sobre múltiples factores que influyen en la empresa, como lo son las ventas, rotación de productos, clientes potenciales, situación financiera, entre otros. Por ende, al ser información tan valiosa para la organización, se cuenta con una serie de permisos que restringen el acceso a la información para cada una de las áreas funcionales, dependiendo del cargo y la información que se solicita (Álzate y Mendoza, 2025).

6.1.7 Recursos y capacidades en investigación y desarrollo

La sede ubicada en Acopi Yumbo tiene instalaciones adecuadas para llevar a cabo el proceso de investigación y desarrollo (I&D), gracias a que sus dimensiones son grandes y está ubicada en una zona industrial que le permite testear productos nuevos que se quieran incorporar, sin representar un riesgo para la comunidad, a causa de posibles factores contaminantes, como gases tóxicos, ruidos altos, entre otros.

En cuanto al personal de trabajo, Universal de Aires SAS promueve que sus colaboradores posean habilidades y capacidades similares para poder desarrollar cualquier actividad que requiera la organización. Lo cual, ha derivado en que actualmente fabriquen propiamente los filtros antipolen, el cual es un producto al que le han apuntado para desarrollar, porque, como lo menciona Darío Mendoza, alrededor de 15 años fueron distribuidores de una empresa externa que se encargaba de todo el proceso de producción de los filtros. Sin embargo, se percataron que tenían una mayor utilidad fabricándolos, sin tener que depender de un externo.

Esto no solo representa la aplicación de (I&D), sino también la capacidad que tiene la empresa para orientar todos sus recursos, tanto físicos, humanos y financieros para llevar a cabo la incorporación de nuevos procesos en la

compañía y la capacidad que tienen sus colaboradores para desempeñar nuevas actividades que orienten al éxito y crecimiento de la organización.

6.1.8 Recursos y Capacidades Financieras

La situación financiera de Universal de Aires SAS haciendo una revisión del estado de resultados y balance general, se puede evidenciar que la utilidad bruta de la compañía muestra un crecimiento significativo en el transcurso del año 2020 a 2024, reflejando que la organización no solo ha ido aumentando su nivel de ventas, sino que también ha gestionado de forma eficaz sus costos, manteniendo un margen bruto positivo y en aumento que le proporciona una mayor rentabilidad (Emis, s.f.).

No obstante, en el estado de resultado (*Anexo 2*) muestra una utilidad operativa (EBIT) notable evidenciando una mayor eficiencia en las operaciones principales de la empresa. Por lo que, la utilidad antes de impuestos (EBITDA) revela un crecimiento constante, demostrando que la organización está generando mayores beneficios operativos y gestionando sus gastos financieros de manera efectiva. En definitiva, la utilidad neta ha aumentado considerablemente desde 2020 hasta 2024, lo cual significa que está logrando retener una parte de sus ingresos para su crecimiento y estabilidad.

Por otra parte, el balance general (*Anexo 3*), muestra que desde el año 2019 hasta el 2024 los activos de la compañía obtuvieron un aumento de manera sostenida pasando de \$3.911,49 millones COP a \$7.501,22 millones COP, este crecimiento refleja una expansión significativa de los recursos y capacidades financieras de la empresa. Conforme a los pasivos se evidencia una dependencia moderada de entidades financieras, y en relación con el patrimonio se identificó un aumento de \$1.150,94 millones COP en 2019 a \$4.131,45 millones COP en 2024, demostrando que la empresa mantiene una rentabilidad continua que promueve las reinversiones para mantener el potencial de crecimiento.

Tabla 3.*Indicadores financieros de riesgo, rentabilidad y rendimiento en la empresa*

INDICADORES FINANCIEROS						
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	PROM
RIESGO						
Endeudamiento Total	67,61%	59,57%	63,67%	47,53%	44,92%	56,66%
Apalancamiento	208,71%	147,36%	175,28%	90,57%	81,56%	140,69%
RENTABILIDAD						
Margen Bruto	32,42%	34,18%	30,81%	31,96%	34,60%	32,79%
Margen Operativo	12,41%	15,09%	13,58%	12,82%	13,48%	13,48%
Margen Neto	3,23%	7,31%	4,74%	6,93%	5,14%	5,47%
RENDIMIENTO						
UODI	\$ 717	\$ 1.011	\$ 1.123	\$ 1.401	\$ 1.397	1.129,74
ROA	17,03%	21,30%	16,54%	21,58%	18,62%	19,02%
ROE	15,63%	33,55%	22,20%	27,28%	17,54%	23,24%

Nota. Elaboración propia a partir de EMIS. (s.f.). *Universal de Aires SAS.*

La anterior tabla, refleja que Universal de Aires SAS tiene buena capacidad para cubrir sus pasivos, gracias a que en el transcurso de 2020 a 2024 se identifica la reducción en su nivel de endeudamiento, así mismo, presenta una reducción en la dependencia de deudas para financiar sus operaciones y compras de activos reduciendo el nivel de riesgo. Cabe resaltar que, en cuanto al margen bruto, operativo y neto, las cifras en los estados financieros demuestran que la organización si está generando rentabilidad y valor para los accionistas mediante la correcta gestión de sus costos. Finalmente, el indicador de retorno sobre activos (ROA) y sobre el patrimonio (ROE), indican que la compañía está generando beneficios y rendimientos positivos, a raíz de su buena gestión operacional.

Con base en lo anterior, se demuestra la capacidad de endeudamiento e inversión que tiene la compañía y deja en evidencia lo expresado por los directivos en la entrevista, donde mencionan que la organización se caracteriza por mantener una buena salud financiera que le permite tener buenas relaciones con los bancos, asegurándoles oportunidades como cupos de créditos en dólares, cupos de libre inversión, buena calificación crediticia y financiera. Lo cual, han logrado a través de la actualización constante de precios y la proactividad en el área financiera, manteniendo una buena relación con el entorno externo (Álzate y Mendoza, 2025).

6.2 Diagnóstico externo

6.2.1 Análisis del sector

Universal de Aires SAS pertenece al sector automotriz y de refrigeración. De acuerdo con los reportes de mercado de Patil (s.f.), Gran View Research (s.f.), y Report Prime (2025), se identificó que a nivel global el mercado de aire acondicionado automotriz para el año 2023 se calculó en USD 51.16 mil millones, mientras que en 2024 se estimó en USD 52.17 mil millones y se espera que para este 2025 crezca a USD 58.52 mil millones, alcanzando en 2031 los USD 82.68 mil millones, evidenciando que es un mercado que está en constante crecimiento.

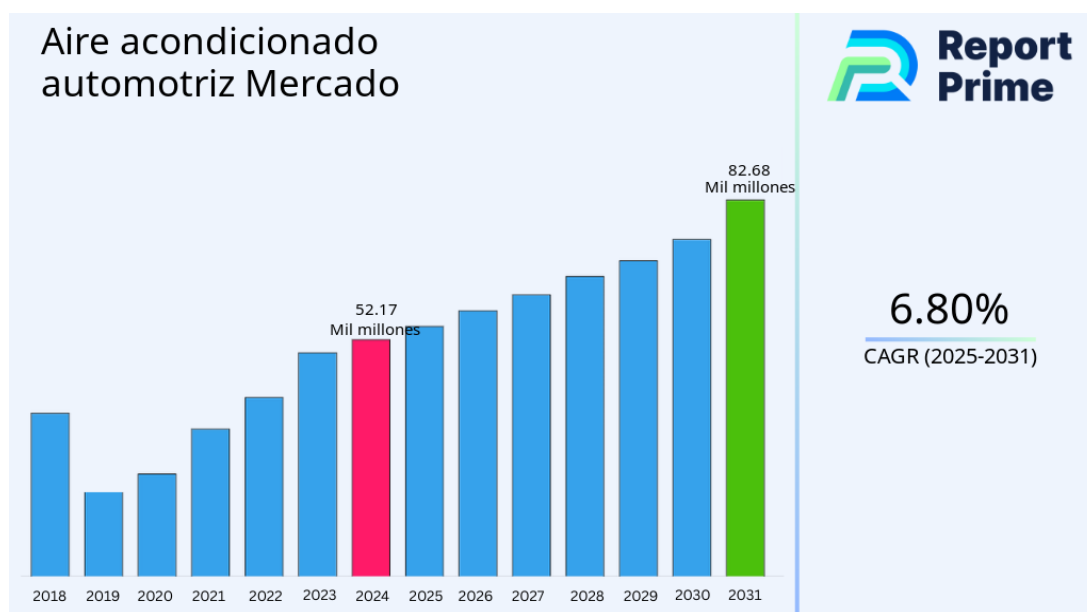
Lo anterior, se debe precisamente a la creciente demanda de vehículos adecuados para un mayor confort o acondicionados para almacenar materias y productos que requieran climatización. Además, con la introducción de vehículos eléctricos e híbridos se genera una tendencia hacia refrigerantes ecológicos más avanzados que le apuntan a la automatización.

Más aún, con el aumento del poder adquisitivo de las personas se genera un crecimiento en la producción y venta de vehículos que demandan más comodidad y lujo, ya sea para prestar un servicio o para uso privado. Lo que convierte al sector automotriz y de refrigeración en un mercado con bastante

participación en la economía, debido a que a partir de este se desprenden muchas más actividades que están interrelacionadas entre sí, como lo son, el diseño, fabricación, mantenimiento, comercialización, venta de vehículos y accesorios.

Figura 6.

Mercado de aire acondicionado automotriz de 2018 a 2031



Nota. Tamaño del mercado de Aire Acondicionado Automotriz, crecimiento, tendencia, oportunidad y pronóstico de 2025 - 2031. Fuente: Report Prime (2025).

Por eso, la tasa de crecimiento del mercado automotriz es positiva para los próximos años. De acuerdo con el Banco BBVA (2025), este mercado tiene una proyección de aumento del 8,5% dado que se espera un crecimiento en la venta de vehículos entre el año 2025 y 2026. Cabe resaltar que, según Asopartes (s.f.), estos productos provienen en primer lugar de China (47%), seguido Estados Unidos con un (9,64%), luego Brasil (6,72%) y por último India con un (3,18%). Además, según la Andi (2019) tiene proyectado que en el año 2032 en el país colombiano el subsector de autopartes y vehículos genere US\$5.000 millones de ingreso mensual, con el objetivo de posicionar este mercado en la actividad industrial.

En cuanto, al sector de refrigeración en Colombia se ha presentado un crecimiento anual del 7% y 12%. No obstante, se prevé que para el 2024 y el 2029 se obtenga una tasa compuesta anual del 6%. Sin embargo, esta alta proyección se da dadas las necesidades de proteger los alimentos perecederos, el aumento de la demanda de almacenamiento seguro de sangre, el uso de refrigerantes para tratamiento de enfermedades crónicas e infecciosas e inversiones altas de empresas en tecnologías más amigables con el medio ambiente (Mordor Intelligence, s.f.).

Universal de Aires SAS lleva operando en Colombia más de 20 años. Esta organización se encuentra en la etapa de crecimiento, puesto que su participación en Colombia cada vez aumenta según los directivos, esto gracias a la estrategia de diversificación geográfica y la inclusión de nuevos productos. Lo que quiere decir que, a pesar de tener únicamente puntos de venta en Cali, Bogotá y Medellín, los directivos de la organización identifican la llegada de nuevos clientes a sus distintos puntos locales, lo cual evidencia su reconocimiento y posicionamiento en el mercado nacional. Además, de considerar una proyección de expansión internacional para ofrecer sus productos y servicios a las personas interesadas.

En relación con, las tendencias emergentes en innovación y tecnología en el sector se destaca la innovación en los sistemas avanzados (HVAC), pasando de una refrigeración manual a una automatización en el sistema de climatización, donde buscan ajustar la temperatura y flujo de aire sin intervención manual, promoviendo la automatización para una mayor comodidad y eficiencia en la experiencia del usuario (Gran View Research, s.f.). Adicional, se destaca sobre la tecnología de alta gama en la fabricación de los vehículos con el fin de proporcionarle a los consumidores un mayor grado de comodidad y lujo, mediante los filtros HEPA, de carbón activado e ionizadores que se encargan de eliminar todo tipo de contaminantes dentro del vehículo para mejorar la calidad del aire. Frente a esto Universal de Aires SAS ha puesto en marcha la propia fabricación de filtros antipolen, el cual es un producto fundamental para asegurar

la calidad del aire y evitar que se alojen partículas que puedan afectar las condiciones del vehículo.

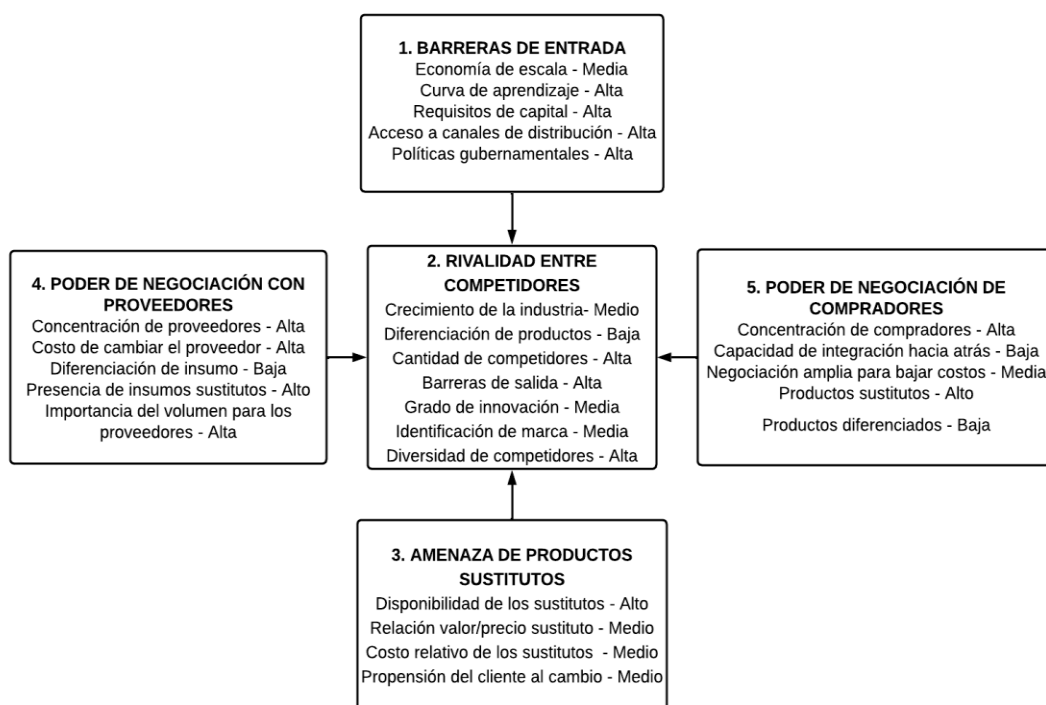
Por otro lado, conforme a Report Prime (2025) se expresa que la creciente adquisición de vehículos eléctricos e híbridos exige la innovación e implementación de tecnologías que permitan desarrollar sistemas de refrigeración eficientes y sostenibles que sean energéticamente compatibles para no afectar el funcionamiento del vehículo y que no atenten contra el medio ambiente. Por lo cual, las empresas se ven obligadas a hacer uso de la tecnología para fabricar productos y servicios que minimicen el consumo de energía, sin afectar el rendimiento de los vehículos y que no representen un gran impacto ambiental.

Por ende, la adopción de refrigerantes ecológicos que expone Patil (s.f.) como el R744 y el CO₂ representan una oportunidad de innovación para reducir el consumo de gasolina y la contaminación ambiental. Como también, la adopción de compresores scroll para reemplazar los mecánicos convencionales, promueven la creación de sistemas refrigerantes con menores dimensiones en peso y tamaño, fabricados a partir de materiales reciclados que fomentan la responsabilidad ambiental en las empresas (Motor Intelligence, s.f.).

6.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se realizará un breve análisis de cada una de las cinco fuerzas de Porter:

1. Barrera de entrada.
2. Rivalidad entre competidores.
3. Amenaza de productos sustitutos.
4. Poder de negociación con proveedores.
5. Poder de negociación con compradores.

Figura 7.*Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Nota. Elaboración propia.

6.2.2.1 Barreras de entrada

La producción local del sector de autopartes se encuentra limitada por las altas importaciones, infraestructura insuficiente, aumento en el precio de venta dada la variabilidad de TRM (Avendaño, 2025). Además, en Colombia hay más de 96 marcas de vehículos, lo que significa la presencia de un constante aprendizaje por la inclusión de nuevas tecnologías para la industria (Ospina Henao, 2024). Asimismo, en los últimos años aumentó la venta de vehículos usados, lo cual requiere de una alta inversión, puesto que los dueños modernizan y ejecutan nuevas tecnologías (Asopartes, s.f.). Igualmente, los productos provienen de diferentes países y tienen distintos problemas logísticos (Avendaño, 2025). También, este sector cuenta con distintas normativas dictados por la Superintendencia de Industria, Comercio y Turismo que busca el control en la producción, importación y calidad de los suministros.

En segundo lugar, la industria de refrigerantes se ha enfrentado a un crecimiento significativo en la demanda y al establecimiento de medidas ambientales para contribuir en el ahorro energético. Los gases refrigerantes necesitan una alta inversión en certificaciones ambientales emitidas por el ANLA y MinAmbiente que tienen la finalidad de reducir la contaminación ambiental y disminuir cualquier efecto negativo que pueda impactar a las personas. Con lo anterior, se ha distribuido de manera eficiente los productos a la sociedad garantizando disponibilidad (Refrigeración Correa & Cárdenas, 2023).

6.2.2.2 Rivalidad entre competidores

Desde el 2024, la venta de autos utilitarios, híbridos y eléctricos en ciudades intermedias creció (Economía y finanzas, 2025). Los productos de este sector son similares física y funcional, pero se diferencian por precio y calidad. Según Asopartes (s.f.) estima 30 fábricas de autopartes, lo que representa la baja producción nacional para competir a nivel internacional. Aunque, trabaja en establecer estrategias que impulsen la innovación en productos y estándares de calidad para asegurar un crecimiento sostenible. Así mismo, este sector tiene preocupaciones frente a los aranceles impuestos por el presidente Donald Trump y el Gobierno Nacional (Giraldo, 2025). La identificación de marca de la industria depende del valor ofrecido a los consumidores (disponibilidad inmediata, buen servicio al cliente, calidad y tecnologías innovadoras). Por lo que, se identifican una gran cantidad de competidores que importan los vehículos y sus partes.

Al mismo tiempo, en Colombia el sector de refrigeración tiene un crecimiento variable por la adopción de productos amigables con el entorno, su diferencia radica en el tipo de refrigerante y el desempeño del compresor con menor consumo de energía, según las exigencias de las entidades ambientales. Pues, existen una variedad de marcas de gases refrigerantes que disminuyen un poco su impacto ambiental, pero no lo suficiente (MinAmbiente, 2015.).

6.2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos del sector de aire acondicionado automotriz es notable, puesto que en Colombia los repuestos se derivan de distintos tipos

que pueden ser utilizados según la necesidad del consumidor. Existen repuestos genuinos (pieza fabricada por el fabricante y su venta es directamente en el concesionario oficial), homologados (piezas elaboradas por un tercero cumpliendo con la calidad exigida por la marca del automóvil) y repuestos genéricos (Fabricación propia sin la supervisión de una marca automotriz) (Autos de primera, 2025). Cada uno de los componentes del aire acondicionado automotriz sea un evaporador, condensador, filtro de expansión, manguera, entre otros, tiene una gran cantidad de productos que pueden reemplazarse, siempre y cuando prevalezca una compatibilidad entre las marcas del automóvil (Álzate, 2025).

El precio y costo de los productos sustitutos tiene un impacto considerable, puesto que depende de la pieza, marca, calidad y el lugar de compra (Talleres o concesionarios). Por eso, los clientes de acuerdo con su interés estarían dispuestos a cambiarlos, ya que algunos preferirían una pieza que garantice total calidad para el buen funcionamiento del vehículo, el cual tiene un alto valor, o por el contrario pueden optar por productos con un bajo valor conociendo las adversidades a las que se puedan presentar.

Referente a los gases refrigerantes para vehículos, de acuerdo con MinAmbiente (2020) tiene el objetivo de recuperar la capa de Ozono. Por eso, dentro de sus requisitos permiten la utilización de refrigerantes CFC por HCFC, pero su uso es temporal porque aún impactan el calentamiento global. Además, su precio y costo depende en gran medida del tipo de producto y proveedor. Los consumidores de los gases refrigerantes deben estar al tanto de los nuevos productos que puedan surgir, si bien hasta ahora ninguno disminuye totalmente su huella en el calentamiento global.

6.2.2.4 Poder de negociación con los proveedores

Conforme al factor de influencia que tienen los proveedores sobre el sector automotriz y de refrigeración, se identifica que el poder de negociación de los proveedores en este mercado se caracteriza por ser fuerte, preciso porque

Estrada Castro (2024) analiza que el mercado interno automotriz solo cubre el 25% de la demanda nacional, lo que se traduce en que Colombia tiene una producción débil de vehículos y autopartes, mientras que Estados Unidos y China cuentan con un sector automotriz y de refrigeración más grande.

Dado que, de acuerdo con lo expuesto por los directivos de Universal de Aires SAS, los principales proveedores de la compañía son estos dos países. Donde las importaciones que la empresa realiza desde China cubren el 80% de sus importaciones totales y EE. UU sólo el 10%, dejando en evidencia que el nivel de concentración de los proveedores se centra en estas dos regiones. Según lo expresado por Estrada Castro (2024), EE. UU es el mayor importador de vehículos y su poder de negociación radica en su tamaño de mercado, infraestructura industrial avanzada, inversión tecnológica e influencia política en tratados comerciales. Por otro lado, China domina el mercado automotriz a nivel global, a través de la innovación tecnológica, los vehículos eléctricos, capacidad logística y los bajos costos de producción.

Por lo cual, los costos a los que se enfrenta la organización al cambiar de proveedor son altos, ya que al ser China un mercado más favorable y con costos de producción más bajos, representa una ventaja para la compañía en comparación con el mercado de EE. UU. Sin embargo, las diferencias en los productos fabricados por ambos países se centran en la calidad y costos, donde la presencia de insumos sustitutos es alta, pero el factor de diferenciación es bajo.

En definitiva, la relación entre ambos países proveedores es interdependiente, a causa de que EE. UU mantiene un poder de negociación significativo, a raíz de su alta demanda interna, estándares regulatorios y dominio de marcas reconocidas a nivel mundial, frente a China que posee bajos costos, capacidad productiva y estrategia agresiva de internacionalización que produce una dependencia mutua entre producción y consumo.

6.2.5 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes del sector automotriz y de refrigeración es bajo, pero puede llegar a ser medio, a causa de que este mercado en Colombia se caracteriza por ser amplio y actualmente está en crecimiento. Además, es un campo que posee productos que pueden ser sustituibles, sin pasar por alto las diferencias en precio, calidad y accesibilidad.

De modo que, haciendo referencia a Suarez Gil y Santisteban Rojas (2008), en su investigación exponen que los compradores poseen un alto nivel de organización, gracias al múltiple acceso que tiene a la información sobre precios, calidad, financiamiento y servicios postventa que les permite comparar diferentes marcas, modelos y opciones, conllevando a que puedan cambiar fácilmente de proveedor si no satisfacen sus necesidades y expectativas. Más aún, este mercado cuenta con fácil acceso a financiamiento, a causa de las favorables condiciones de crédito que ofrece el sector, como cuotas bajas e intereses accesibles que elevan el poder de elección del comprador y sus niveles de exigencia.

No obstante, la capacidad de integración hacia atrás es demasiado baja, a razón de que para los clientes representa un costo el producir propiamente vehículos, autopartes y demás productos que ofrece el sector, por lo que es mucho más favorable depender de las empresas que les ofrecen este tipo de productos y servicios. Lo cual, obliga a las compañías a ser más competitivas y centrarse en brindar un servicio de calidad que le proporcione una experiencia diferenciadora al cliente, mediante la propuesta de valor.

6.3 Análisis de la matriz FODA

En el FODA de Universal de Aires SAS se determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas a partir de la información proporcionada por los directivos en la entrevista, informes, escritos, noticias, entre otros.

Por consiguiente, se presenta el siguiente FODA:

Tabla 4.

Análisis FODA de Universal de Aires

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F.1 Liderazgo estratégico.	D1. Participación del personal en la toma de decisiones tácticas y estratégicas.
	F2. Desarrollo de planes estratégicos.	D2. Formalización del área de mercadeo.
	F3. Disponibilidad de referencias en productos comunes y exclusivos.	D3. Incursión de herramientas digitales básicas en la fase de planificación.
	F4. Encuestas aplicadas periódicamente.	D4. Ausencia de inversión en mercadeo.
	F5. Centralización de la información.	D5. Falta de analítica avanzada.
	F6. Aprovechamiento del conocimiento interno y autonomía productiva.	D6. Multifuncionalidad del personal sin especialización.
	F7. Buena salud financiera.	
	F8. Fabricación propia de filtros antipolen.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F+O	ESTRATEGIAS D+O
O1. Crecimiento en mercados emergentes.	1. Explorar mercados en crecimiento para fortalecer y potenciar su reconocimiento corporativo (F1, O1).	1. Aprovechar las herramientas digitales para fortalecer la relación con el cliente (D3, O1).
O2. Productos innovadores y amigables con el medio ambiente.	2. Elaborar encuestas de percepción cuatrimestral a los consumidores para	2. Cumplir a cabalidad las actividades planteadas en las herramientas digitales para dar a conocer los
O3. Adopción de certificaciones y		

regulaciones ambientales.	estar a la vanguardia de los cambios del mercado (F4, O1) .	productos y servicios (D3, O2) .
O4. Aumento de la demanda de confort y lujo vehicular.	3. Utilizar el conocimiento interno y la autonomía productiva para desarrollar y posicionar una línea innovadora de filtros antipolen adaptados a vehículos eléctricos y sistemas HVAC automatizados (F6, O5) .	3. Crear un área de mercadeo que impulse estrategias de posicionamiento digital y técnico, enfocadas en el mercado de vehículos eléctricos y climatización inteligente (D4, O6) .
O5. Avances en automatización de sistemas HVAC.		
O6. Tendencia hacia vehículos eléctricos e híbridos.	4. Aprovechar la salud financiera para invertir en productos ecológicos y automatizados que se adapten a las tendencias del sector (F7, O6) .	4. Incorporar herramientas de inteligencia comercial que permitan hacer análisis predictivo sobre la demanda de productos innovadores (D5, O4) .

AMENAZAS	ESTRATEGIAS F+A	ESTRATEGIAS D+A
A1. Dependencia significativa en importaciones.	1. Ejecutar planes de emergencia para responder situaciones prioritarias (F2, A2) .	1. Incluir al personal operativo y logístico en decisiones importantes ante situaciones críticas (D1, A2) .
A2. Demora en la llegada de productos y paro nacional.	2. Realizar estudios detallados para identificar los principales países importadores de productos de aire acondicionado	2. Monitorear constantemente desde el área de mercadeo la variabilidad del TRM (D2,
A3. Constante cambio de la TRM.		
A4. Presiones		

regulatorias en sostenibilidad ambiental.	automotriz (F2, A1).	A3 .
A5. Desactualización del portafolio de productos.	3. Usar la buena salud financiera para invertir en certificaciones y productos con menor impacto ecológico que cumplan con las nuevas regulaciones del sector (F7, A4).	3. Diseñar un plan de inversión estratégica en marketing digital, I&D y automatización, para prevenir el rezago ante nuevas tecnologías (D4, A6).
A6. Cambio tecnológico acelerado.	4. Apoyarse en la base de datos que centraliza la información para realizar análisis de tendencias y actualizar periódicamente el portafolio de productos (F5, A5).	4. Implementar un sistema de gestión del conocimiento que permita al personal multifuncional, actualizar sus competencias en temas claves como normativas ambientales y nuevas tecnologías (D6, A4).

Nota. Identificación de FODA en la empresa. Elaboración propia.

Se puede observar que, Universal de Aires necesita implementar una serie de estrategias para fortalecer su desempeño organizacional. A continuación, se describen las estrategias:

6.3.1 Estrategias potenciales (F+O)

- **(F1, O1):** Los mercados en crecimiento se encuentran en Estados Unidos, Canadá, México, Italia, Japón, India, entre otros. Las altas temperaturas de hoy en día y la demanda estimada de vehículos llevan a la climatización. Asimismo, las fábricas desarrollan productos ecológicos para los distintos tipos de vehículos (Market Research Data Bridge, 2023). Igual, los estudios en tiempo real permiten conocer las ciudades de gran comercialización de automóviles como en Cartagena, Pereira, Cúcuta y

Bucaramanga. Universal de Aires a partir de sus tácticas podrá acercarse a los talleres para presentar sus productos y servicios e impulsar su reconocimiento en diferentes ciudades.

- **(F4, O1):** La elaboración de formularios cuatrimestral busca mantener el contacto y percepción de los clientes para dar soluciones rápidas al conocer las nuevas necesidades por los cambios del mercado. Estas encuestas deberán ser cortas, breves y preferiblemente cuantitativas sin generar saturación y desespero del cliente, pues al momento del análisis y evaluación del resultado serán importantes para la toma de decisiones.
- **(F6,O5):** El propósito de esta estrategia es aprovechar el conocimiento interno y autonomía productiva que tiene la empresa, para desarrollar un producto con alto valor agregado que le proporcione a la compañía una ventaja competitiva frente a los filtros convencionales en un mercado en crecimiento y altamente exigente en cuanto a la calidad del aire, automatización y eficiencia energética que los dirija a alcanzar una diferenciación ante la competencia, una mejor rentabilidad y posicionamiento como proveedor innovador y sostenible en el sector automotriz y de refrigeración.
- **(F7, O6):** Con esta estrategia se busca aprovechar la salud financiera con la que cuenta Universal de Aires SAS para invertir en productos ecológicos y automatizados que se adapten a las tendencias del sector, asegurando la permanencia y competitividad de la empresa en un mercado cada vez más exigente y regulado, mediante la transformación de los productos tradicionales hacia soluciones más amigables, automatizadas y responsables con el medio ambiente. Lo que deriva en una buena imagen corporativa ante clientes y entidades financieras, que le pueden abrir puertas en mercados de productos con menor riesgo regulatorio y fortalecimiento tecnológico.

6.3.2 Estrategias de riesgo (F+A)

- **(F2, A2):** La creación de planes de contingencia ayudan a responder situaciones críticas como paros nacionales y dificultad en el ingreso de puertos nacionales, lo que ocasiona retrasos logísticos para los productos importados de autopartes que demoran en llegar entre tres a ocho meses (Avendaño, 2025). Por esta razón, se debe apoyar en fuente confiables que aporten información del sector, sea Andi, Fenalco, Statista, ProColombia, Mordor Intelligence, entre otros. Desde estos medios se darán cuenta de las estimaciones de demanda y el comportamiento del entorno para garantizar disponibilidad de productos en el momento y lugar adecuado.
- **(F2, A1):** Universal de Aires provee sus productos en su mayoría de China y una pequeña cantidad de Estados Unidos. No obstante, como informa Avendaño (2025) estos países están implementando aranceles entre un 10% y 50%, pues la guerra comercial puede generar obstáculos en la cadena de suministro. Por lo que, se necesita disminuir esta dependencia a través de otros países importadores de autopartes como Alemania, Corea del Sur, Brasil y México, impulsando la innovación y competitividad.
- **(F7, A4):** Universal de Aires SAS ha demostrado un crecimiento sostenido en su rentabilidad y patrimonio, así como una reducción en su nivel de endeudamiento. Esta solidez financiera le permite asumir inversiones estratégicas sin comprometer la estabilidad operativa, lo cual es esencial para hacer frente a amenazas como las presiones regulatorias ambientales y el aumento de exigencias internacionales de sostenibilidad y eficiencia energética. Por ende, con esta estrategia se apunta a garantizar el cumplimiento de normas ambientales vigentes y futuras, mejorar la competitividad en mercados más exigentes y consolidar una imagen más comprometida con la sostenibilidad de la empresa para reducir el riesgo legal y normativo.

- **(F5, A5):** Esta estrategia se centra en convertir los datos en inteligencia de mercado, para anticipar tendencias, innovar con agilidad y mantener la oferta de productos y servicios alineadas con las necesidades del cliente y las exigencias del entorno. Gracias a que Universal de Aires SAS, cuenta con un sistema centralizado de información (SIIGO) que integra datos de compras, ventas, clientes y productos, lo cual representa una ventaja competitiva ante el cambio tecnológico acelerado y la actualización del portafolio, como perspectiva analítica y estratégica.

6.3.3 Estrategias de desafíos (D+O)

- **(D3, O1):** El uso de las herramientas digitales son significativas para fortalecer la relación con el cliente, especialmente las redes sociales. Este medio se actualiza continuamente y se puede aprovechar para mantener una interacción con el usuario. Más allá de publicaciones con imágenes, se pueden crear reels (videos cortos), historias con preguntas, encuestas, enlaces, notas, menciones, plantillas, cuentas regresivas, entre otras.
- **(D3, O2):** La creación de planes de contenido para las herramientas digitales favorece el cumplimiento de las actividades. Sobre todo, en la utilización de redes sociales para no perder visibilidad y atraer nuevos consumidores. Esta empresa está en su etapa de planificación en el uso de los medios digitales, por lo tanto, deben demostrar compromiso, responsabilidad y continuidad para fortalecer la relación con los usuarios.
- **(D4,O6):** La falta de un área de mercadeo estructurada y de enfoque en posicionamiento de marca frente a la creciente tendencia de vehículos eléctricos e híbridos, tecnologías automatizadas y necesidades de confort en el sector automotriz y de refrigeración requieren que Universal de Aires SAS establezca una unidad estratégica dentro de la organización que se encargue de diseñar, ejecutar y evaluar acciones de marketing técnico, estratégico y digital que posicionen a la compañía como proveedor innovador y confiable en el mercado B2B, con el fin de lograr mayor

visibilidad, reconocimiento de marca, generar oportunidades de negocio mediante canales digitales y fidelizar sus clientes.

- **(D5, O4):** A través de esta estrategia se busca transformar los datos internos y externos en conocimiento comercial predictivo que le permita a Universal de Aires SAS anticiparse a las necesidades del mercado, optimizar su portafolio y enfocar sus esfuerzos de innovación con el objetivo de tener una mayor precisión en la planeación de la demanda, optimizar el inventario, reducir los riesgos de obsolescencia y lograr alinear todas las áreas que componen a la compañía.

6.3.4 Estrategias de limitaciones (D+A)

- **(D1, A2):** Los colaboradores tienen autonomía para tomar decisiones a partir del manual de conducta. Es indispensable, impulsar capacitaciones de resolución de problemas para fomentar el análisis y toma de decisiones en situaciones relevantes. Pues, los directivos al preparar a sus trabajadores podrán delegar más responsabilidades promoviendo confianza y motivación.
- **(D2, A3):** El área de mercadeo tendrá como función la capacidad analítica y de monitoreo sobre los cambios económicos. Esto exige el contacto directo con diferentes áreas de la empresa dado los ajustes en precios y el cambio de demanda por el comportamiento significativo del dólar, por lo que demuestra la necesidad de establecer estrategias personalizadas (Avendaño, 2025).
- **(D4,A6):** A causa de la ausencia de inversión en mercadeo por parte de la empresa con esta estrategia se apunta a asegurar la actualización continua de Universal de Aires SAS en tres áreas clave: mercadeo, innovación y procesos para conseguir que la organización mantenga su competitividad, capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno y reducir el riesgo de rezago frente a sus competidores a través de la

inversión en plataformas de publicidad B2B, la asignación de recursos para el desarrollo de nuevos productos y la logística con tecnologías de bajo consumo, control de calidad y trazabilidad de pedidos.

- **(D6, A4):** El propósito de esta estrategia es fortalecer el capital humano con el que cuenta la empresa, mediante un modelo sistemático de aprendizaje organizacional que permita mantener al personal actualizado en conocimientos técnicos y normativos, sin comprometer la operatividad actual. Llevando a cabo un repositorio digital o incluir una plataforma de aprendizaje interno donde los empleados puedan adquirir todo el conocimiento requerido para reducir errores operativos, riesgos regulatorios y se fomente la innovación y mejora continua.

7. DISEÑO DEL ÁREA DE MERCADEO

7.1 Nueva estructura organizacional

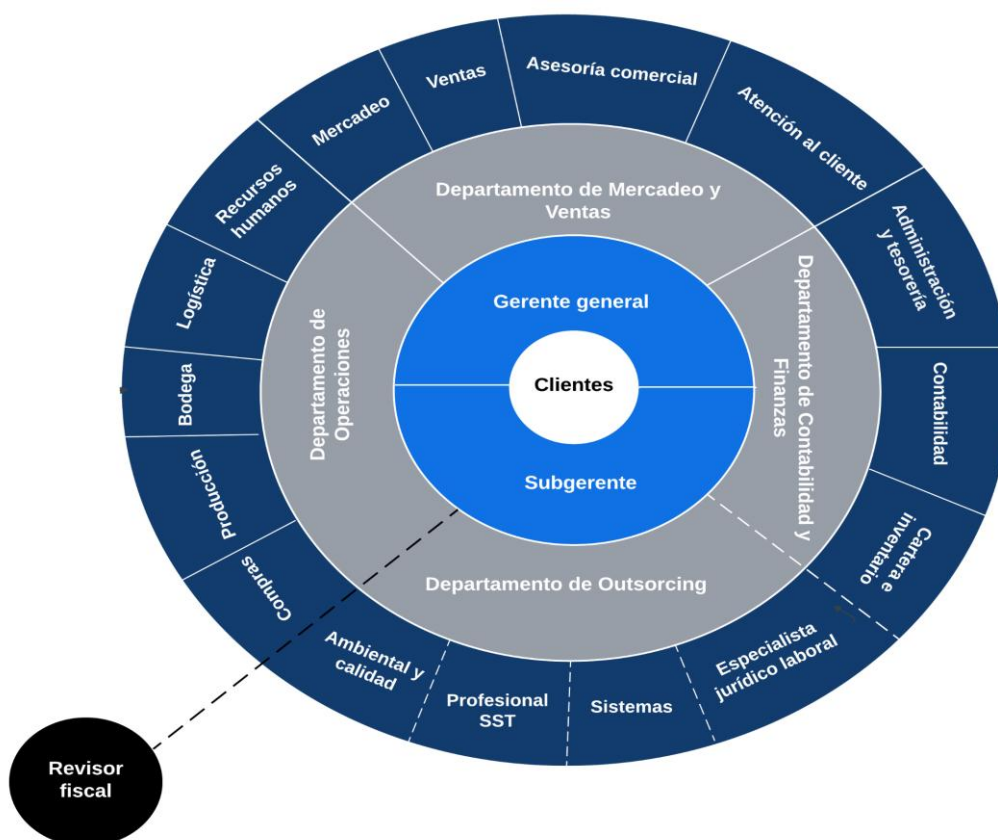
El nuevo diseño de estructura organizacional para Universal de Aires SAS visualiza una organización plana. Este es un proceso arduo, requiere disminuir algunas de sus actividades y ubicar a los empleados en las funciones principales de la organización. El desarrollo de una estructura organizacional circular se ve bien representada en pequeñas y medianas empresas (Betancourt y Morris, 2011). Este tipo de estructuras fortalece el liderazgo, coordinación del trabajo, confianza y autonomía en la toma de decisiones de los colaboradores. Además de reducir costos, trabajar en equipo, mejorar la atención al cliente y elaborar-mejorar los nuevos productos (Betancourt, 2011).

Por lo tanto, la nueva estructura organizacional de Universal de Aires SAS se compone de cada una de sus áreas incluyendo el revisor fiscal, a quién contactan para revisar que sus operaciones se están manejando correctamente según las exigencias de las leyes colombianas.

En seguida, se muestra la nueva estructura de la empresa:

Figura 8.

Propuesta de la nueva estructura organizacional de la empresa



Nota. Elaboración propia

Universal de Aires SAS con su nueva estructura estaría conformada por cuatros departamentos funcionales a comparación de su estructura actual, pasando de 6 a 4 áreas, lo que significa un nivel moderado en la agrupación de actividades para cumplir con las metas organizacionales que en definitiva se centran en satisfacer las necesidades del cliente, por eso, él se sitúa en el centro de la estructura para que todas las áreas trabajen por este objetivo en común en compañía de los directivos. A continuación, se describen los departamentos:

- Inclusión del área de mercadeo en la estructura denominada departamento de mercadeo y ventas, en el que se encuentra el líder de mercadeo, integrado con el área de ventas con líderes de punto, auxiliares, asesora comercial, atención al cliente y mensajeros.

- El departamento de operaciones se encuentran el director de operaciones, los operarios, los almacenistas y apoyo logístico, líder de recursos humanos y coordinador de compras.
- El departamento de contabilidad y finanzas se realizan actividades de contabilidad con su auxiliar, asistente de cartera e inventario, gestor administrativo y tesorería.
- El departamento de outsourcing continúa con sus funciones cotidianas con el ingeniero ambiental y calidad, profesional de SST, ingeniero de sistema y especialista jurídico laboral.

Los departamentos de la compañía tienen un nivel de esfera de control reducida, a diferencia del área de operaciones donde es amplia, sin embargo, los colaboradores pueden ser supervisados por el encargado para mantener una buena comunicación y colaboración entre sí. Además, se emplea una autoridad funcional donde los directivos y empleados realizan sus funciones y actividades de acuerdo con las especificaciones de la empresa. Incluso, los directivos podrían delegar cada vez más actividades a los jefes, líderes o cualquier empleado de cada departamento para que puedan tomar decisiones acordes a su cargo evidenciando autonomía y mejora en la comunicación organizacional, ya que parte de la alta gerencia al nivel operativo y viceversa, lo que refleja una buena relación entre los miembros, siendo importante para el crecimiento de la compañía.

7.2 Elementos esenciales para el diseño del área de mercadeo

Tabla 5.

Diseño del área de mercadeo

ÁREA DE MERCADEO

Objetivo: Elaborar y ejecutar estrategias de mercadeo integrales que potencien el crecimiento de la organización, a partir del posicionamiento de marca, aumento de ventas y fortalecimiento de relación con el cliente.

Responsable:

Líder de mercadeo.

Relación con otros departamentos:

El área de mercadeo se relaciona directa e indirectamente con todos los departamentos de la compañía, esto le permite conocer detalladamente cada situación, lo cual podrá desarrollar las estrategias adecuadas aumentando el crecimiento de la organización y satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Políticas:

- Los objetivos propuestos por el área deben ser medibles, alcanzables y coherentes con la misión y visión de la empresa.
 - Las propuestas de marketing deben de estar integradas con el plan estratégico de la organización y las decisiones del área deben de estar sustentadas en análisis del mercado y comportamiento del cliente.
 - El área debe de realizar un plan anual de mercadeo con metas, presupuesto, indicadores y cronograma.
 - El área es responsable de centralizar y coordinar la comunicación externa en canales físicos y digitales, reflejando la identidad y esencia de la empresa.
 - Proporcionar un trato justo, respetuoso, ético y profesional, a superiores, compañeros y clientes.
 - Toda interacción con el cliente debe documentarse para retroalimentar los procesos comerciales y operativos.
 - Desarrollar informes trimestrales con análisis de resultados sobre objetivos establecidos.
 - La implementación de campañas comerciales y lanzamientos debe ser socializada con todas las dependencias.
 - Toda información debe ser registrada en las plataformas institucionales y salvaguardada ante el uso informal o desorganizado de datos.
 - Las piezas publicitarias, mensajes y publicaciones deben ser aprobadas por el jefe del área y los directivos de la empresa.
-

PROCESOS DEL ÁREA DE MERCADEO

Posicionamiento de marca: El área debe desarrollar estrategias que definan una propuesta de valor clara y alineada con las necesidades del cliente, además de identificar atributos diferenciales como calidad técnica, innovación, sostenibilidad y generar recordación en todos los puntos de contacto, empaques, sitios web y ferias.

Servicio al cliente: Brindar una atención oportuna a consultas y cotizaciones, capacitar sobre el producto si el cliente lo requiere y dar soporte técnico, al igual que tener una coordinación directa con ventas y logística para asegurar la satisfacción.

PQRS (Petición, Quejas, Reclamos y Sugerencias): Gestionar un canal físico y digital para recibir PQRS, registrar y clasificar cada caso para posteriormente analizar, establecer tiempos de respuesta según el tipo de requerimiento y usar la información para mejorar productos, procesos o la experiencia del cliente.

Ventas: Acompañamiento en cierres comerciales de productos especializados, coordinación con la asesora comercial para generar prospectos y seguimiento a oportunidades desde canales digitales.

Postventa: Realizar seguimiento a clientes después de la entrega o instalación, a través de llamadas, mensajes o encuestas de satisfacción. Brindar asistencia técnica o mantenimiento cuando aplique y ofrecer productos relacionados (venta cruzada).

Estrategias de mercadeo: Desarrollo de campañas tradicionales y digitales, planificación basada en segmentación, ciclo de vida del producto y comportamiento del cliente, al igual, que adaptar el marketing al entorno B2B.

Manejo de los medios digitales: Gestionar los medios digitales como Google Ads, redes sociales, página web y portales especializados, crear material visual como catálogos, videos, reels, brochure, tarjetas. Además de participar en

eventos del sector y en alianzas con distribuidores. Todo lo anterior, con el fin de mantener una comunicación constante con los clientes visibilizándose en el aumento de ventas y en la satisfacción de los mismos.

Diseño del producto: Definir atributos técnicos, presentación y empaque, realizar retroalimentación del mercado y de los clientes, asegurar que los productos cumplan con las normas técnicas y ambientales.

Segmentación de clientes: Dividir clientes por volumen de compra, sector y ubicación, definir estrategias diferenciadas por segmento: fidelización, desarrollo de negocio, contacto técnico.

CRM (Gestión de la relación con el cliente): Integrar el CRM con ventas y servicio al cliente, utilizar la información para tomar decisiones estratégicas sobre el portafolio, automatizar campañas de fidelización y mercadeo, registrar contactos, historial de compras, interacciones y seguimiento.

Nota. Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Bermúdez Correa y Vargas Madrid (2016), Hernández Caez & Moreno Pizo (2021) e Indeed (2025).

7.3 Perfil del cargo y manual de funciones

Tabla 6.

Perfil y manual de funciones

Elaboró	Revisó	Aprobó
<i>Nombre</i>	<i>Nombre</i>	<i>Nombre</i>
<i>Cargo</i>	<i>Cargo</i>	<i>Cargo</i>
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>
<i>Fecha</i>	<i>Fecha</i>	<i>Fecha</i>
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
1. Identificación del cargo		
Cargo	Líder de mercadeo	
Proceso	Área de mercadeo	

Lugar Yumbo, sede administrativa

2. Responsabilidades de recursos

Dinero N/A

Maquinaria y equipos Un computador, un celular, un trípode y un aro de luz.

Legales

- Consentimiento para grabar con personas.
- Cumplimiento de los derechos de autor.
- Evitar publicidad engañosa.
- Manejo de protección de datos.
- Otros requisitos legales y aplicables al cargo que necesitan vigencia y cumplimiento.

Información

- ❖ Buen uso de la información confidencial.
- ❖ Utilizar ciberseguridad de la información.

Riesgos profesionales

- Fatiga visual.
- Estrés laboral.
- Posturas inadecuadas.
- Mal uso de los dispositivos electrónicos.

Elementos de protección personal N/A

3. Objetivo del cargo

Planear, diseñar, organizar y dirigir estrategias innovadoras de mercadeo, con el fin de fortalecer y mejorar la relación con los usuarios.

4. Perfil del cargo

Educación Profesional en mercadeo y publicidad o áreas afines.

Experiencia laboral Mínima entre 1 y 2 años en funciones relacionadas con el área de mercadeo.

Conocimientos Idiomas: inglés (Intermedio) y español (Avanzado).
Manejo de office y herramientas audiovisuales.

Habilidades

- ❖ Comunicación oral y escrita.
- ❖ Liderazgo y resolución de problemas.

- ❖ Analítica de datos.
- ❖ Estrategia de contenido para redes sociales.
- ❖ Técnicas de posicionamiento web, otros.

5. Competencias laborales

Funciones

- Investigar el entorno y analizar la competencia.
- Fomentar el conocimiento de marca.
- Establecer precios para los productos y servicios.
- Gestionar de manera eficiente y efectiva el presupuesto y recursos asignados.
- Desarrollar estrategias para fortalecer la propuesta de valor.
- Fortalecer las campañas tradicionales y digitales de mercadeo.
- Ejecutar un canal físico y digital para recibir peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Analizar y dar seguimiento a los indicadores de desempeño para evaluar la efectividad de las actividades.
- Presentar informes explícitos sobre el impacto de las estrategias de mercadeo a los directivos.

Actividades

- ❖ Mantenerse actualizado de las nuevas tendencias del mercado.
- ❖ Desarrollar informes de difusión para promover los productos y/o servicios de la empresa.
- ❖ Fortalecer la comunicación directa con los clientes en los distintos canales de atención.
- ❖ Diseñar, proponer y publicar el contenido necesario para su divulgación en las redes sociales.

- ❖ Responder a los comentarios y opiniones que realicen los seguidores en redes sociales.
- ❖ Solucionar cualquier inconveniente que surja en las campañas publicitarias.
- ❖ Elaborar el presupuesto para las campañas publicitarias.
- ❖ Evaluar el retorno de inversión de las estrategias de mercadeo y la efectividad del lanzamiento de un nuevo producto.
- ❖ Supervisar constantemente el posicionamiento en buscadores en línea del sitio web.
- ❖ Cualquier otra actividad relacionada.

Competencias organizacionales	Responsabilidad social y ética, planeación, organización, entre otros.
Competencias comportamentales	Puntualidad, disciplina, trabajo en equipo, iniciativa, colaboración, creatividad y pensamiento estratégico.

Nota. Elaboración propia con apoyo de Indeed (2025) y la Universidad de la Costa (s.f.).

8. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO

El plan de acción aborda los procesos internos que debe de desarrollar Universal de Aires SAS, para poder incorporar exitosamente el área de mercadeo en la organización.

Cabe anotar que, la primera fase denominada “fase de incorporación” es la única que tiene un tiempo de ejecución con caducidad, a diferencia de las demás fases que se pueden seguir implementando para medir el correcto funcionamiento del área dentro de la empresa.

Tabla 7.

Plan de acción

			PLAN DE ACCIÓN: CREACIÓN ÁREA DE MERCADEO					
PROCESO INTERNO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	META	EJECUCIÓN	INDICADOR
Fase de incorporación	Incorporar el área de mercadeo dentro de los procesos internos de la organización.	Establecer el área de mercadeo con sus funciones y normativas.	Destinar un espacio físico dentro de las instalaciones de la compañía con mobiliario adecuado para el personal del área de mercadeo.	Directivos, Administración y tesorería, Sistemas y RR.HH.	- Recursos financieros. - Recursos tecnológicos. - Recursos físicos. - Talento humano.	Contar con un área de mercadeo 100% definida y estructurada.	1 mes	% de avance en la incorporación del área de mercadeo.
Fase de implementación	Implementar plan piloto de mercadeo para fortalecer la	Definir estrategias para el desarrollo de actividades de mercadeo,	Diseñar el plan estratégico alineado con la misión y visión, análisis de	Líder de mercadeo.	- Recursos tecnológicos. - Talento humano.	Cumplir al 100% el plan piloto de mercadeo.	Mensual	% de cumplimiento de estrategias en el plan de

	relación con los clientes.	ventas, posicionamiento y fidelización.	mercado y comportamiento del cliente.					implementación
Fase de ejecución	Ejecutar estrategias B2B tradicionales y digitales que gestionen la relación con el cliente.	Combinar marketing tradicional y digital enfocado en la experiencia y relación con el cliente.	1) Generar historias en redes sociales que permitan la interacción con el cliente, mediante encuestas, preguntas abiertas, enlaces con comentarios anónimos, reacciones de sticker, para conocer su perspectiva.	Líder de mercadeo.	- Recursos tecnológicos. - Talento humano.	Retener el 90% de los clientes actuales.	Mensual	1) Tasa de retención de clientes= (N° de clientes a fin de mes - N° de clientes nuevos) / N° de clientes a inicio de mes) *100 E 2) Índice de

2) Automatizar la página web y las redes sociales, mediante un chatbot que brinde respuesta y atención inmediata, para proporcionar una respuesta más rápida.

3) Anclar las redes sociales con los sitios web de la empresa, a través de un enlace que redirija a los usuarios con facilidad.

satisfacción de clientes=
(N° de valoraciones positivas / Total de valoraciones obtenidas)
*100

Fase de evaluación	Medir el desempeño y resultados alcanzados por el área para la mejora continua.	Establecer indicadores claves que evalúen la relación con el cliente y la efectividad comercial.	Agendar una junta con directivos y personal de mercadeo donde se socialice el análisis de los resultados y se brinde retroalimentación.	Directivos. Líder de mercadeo.	- Recursos tecnológicos. - Talento humano.	Alcanzar un 70% de eficacia en el desempeño del área.	Trimes-tral	Índice de eficacia= (Resultados alcanzados* 100) / Resultado previsto
Fase de retroalimentación	Fortalecer las capacidades y habilidades del personal del área de mercadeo.	Capacitar constantemente al personal en marketing relacional y herramientas digitales.	Programar talleres prácticos y capacitaciones con RR. HH profesionales externos.	RR. HH	- Recursos financieros. - Recursos físicos. - Recursos tecnológicos. - Talento Humano.	Capacitar al 100% de los colaboradores del área.	Trimes-tral	Tasa de capacitación del personal de mercadeo= (Total de capacitaciones / Total de personas capacitadas) * 100

Nota. Elaboración propia.

En cuanto al presupuesto, se realizó la estimación de los recursos tangibles e intangibles que se requieren para el diseño y puesta en marcha del área de mercadeo en Universal de Aires SAS, analizando los elementos que se necesitan en cada una de las cinco fases del plan de acción descrito anteriormente, donde se hace alusión a recursos físicos, tecnológicos, talento humano y financieros. Cabe resaltar que, los valores son una aproximación a los precios actuales del mercado y los cuales están sujetos a cambios por factores externos, de igual manera, algunos de los recursos mencionados en la (Tabla 8) pasarían a ser activos fijos de la compañía sujetos a depreciación, mientras que otros recursos como el talento humano y los programas de software externo son de carácter opcional y variables, a los cuales se acudirá el tiempo y en el momento que sea necesario.

De igual manera, el sueldo estimado para el líder de mercadeo se estableció teniendo en cuenta las prestaciones según la ley y el salario promedio del mercado actual.

Tabla 8.

Presupuesto del área de mercadeo

		PRESUPUESTO: CREACIÓN ÁREA DE MERCADEO		
				
RECURSO	DETALLE	CANT.	VALOR ESTIMADO	TOTAL
Talento Humano	Sueldo del Líder de mercadeo	1	\$3.000.000	\$3.000.000
	Servicio del Profesional en marketing	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Recursos Físicos	Espacio acondicionado	1	\$0	\$0
	Escritorio	1	\$300.000	\$300.000
	Silla ergonómica	1	\$150.000	\$150.000

	Equipo de iluminación (Aro de luz o Reflector led)	1	\$90.000	\$90.000
	Trípode	1	\$50.000	\$50.000
	Material de papelería - Kit: (Tijera, lapicero, grapadora, perforadora, resaltador, papel, carpeta, cartucho de tinta)	1	\$100.000	\$100.000
Recurso Tecnológico	Celular	1	\$260.000	\$260.000
	Equipo de computo	1	\$1.500.000	\$1.500.000
	Cámara audiovisual	1	\$700.000	\$700.000
	Impresora	1	\$400.000	\$400.000
	Software audiovisual	1	\$300.000	\$300.000
	Software para análisis de datos	1	\$200.000	\$200.000
TOTAL GENERAL (RECURSOS FINANCIEROS)				\$8.050.000

Nota. Elaboración propia

9. CONCLUSIÓN

Es importante en una organización la presencia de un área de mercadeo hoy en día. Este departamento es el encargado de todas las actividades relacionadas con el desarrollo de estrategias que permiten mantener una cercanía con el cliente, gracias a que a través de sus funciones y actividades se alcanza el logro de los objetivos. Si bien, Universal de Aires SAS es el claro ejemplo de esta situación, ya que una vez formalizada el área de mercadeo y asignado el cargo con el responsable podrá dar inicio a todas las responsabilidades para que puedan cumplir totalmente con sus metas organizacionales.

Además, la creación de una nueva área permite a la empresa mayor productividad y funcionalidad beneficiando principalmente a cada uno de los colaboradores, ya que disminuye la sobrecarga laboral en las personas que elaboraron funciones correspondientes al departamento, lo cual significa mayor concentración en sus ocupaciones. Igualmente, mediante la honorable gestión del profesional del área en su análisis constante de los cambios del entorno les va a permitir estar enterados de las nuevas tendencias del mercado, especialmente de las recientes necesidades de los clientes, posibilitando a la organización brindar soluciones rápidas a partir de tácticas adecuadas que llevan a una buena relación entre empresa y cliente (B2B).

Por otro lado, las herramientas tecnológicas se han convertido en el primer medio de comunicación con los clientes sea con ayuda de mensajes, videos interactivos, llamadas en línea, en vivo, entre otras, según el medio digital utilizado. Por lo que, es imprescindible capacitar a todo el personal para que puedan utilizar de manera correcta estos instrumentos para poder aprovecharlos de la mejor manera, obteniendo beneficios como la automatización de algunas tareas de acuerdo con los intereses de la compañía. Por eso, es fundamental que tanto los directivos como trabajadores estudien para que estén orientados y actúen con profesionalismo ante cualquier caso.

No obstante, se evidencia la importancia de que las organizaciones cuenten con un área funcional de mercadeo que les permita conocer en mayor medida al cliente y generar relaciones que cercioren el beneficio mutuo, en pro de fomentar el desarrollo en la sociedad y en el ámbito empresarial a través de prácticas tradicionales e innovadoras que conlleven a satisfacer las necesidades de los consumidores de una manera viable y duradera en el entorno B2B. Asimismo, el departamento de mercadeo representa un significativo apoyo para una empresa, gracias a que al contar con personal capacitado que enfoque todos sus esfuerzos para contribuir al crecimiento de la compañía se logra un mayor posicionamiento, reconocimiento y cercanía con el cliente.

Lo anterior, refleja el papel que juega el tener un departamento de mercadeo para Universal de Aires SAS, debido a que el incorporar esta área funcional representa una gran ventaja para los objetivos que tiene la empresa y la conducen a ampliar su visión frente a sus clientes. Preciso, porque al apoyarse y aplicar las estrategias del área de mercadeo se percata de situaciones actuales que acrecientan en la sociedad, a las cuales les puede hacer frente sin incurrir en grandes errores y acoplarse fácilmente a las exigencias del entorno. Más aún, contar con una estructura organizacional más formal, la orienta a tener una mayor sincronía en cada una de las áreas que la componen como organización.

Por lo cual, esta propuesta muestra la relevancia que tiene para Universal de Aires SAS poseer su propia área de mercadeo para crecer como empresa, fortalecer su relación con clientes actuales y potenciales que la dirijan a obtener un mayor reconocimiento en el mercado, mantenerse actualizada en las tendencias y tecnologías que emergen en la sociedad como símbolo de evolución en un entorno tan volátil. Por lo que, debe aprovechar la capacidad y buen estado del que goza actualmente para convertirla en un actor competitivo e influyente dentro del mercado B2B.

10.RECOMENDACIONES

- a) Indagar las nuevas tecnologías que surgen en el mercado para su integración en la empresa. Estas tecnologías implican la llegada de un nuevo producto que impacte positivamente al medio ambiente y nuevas actualizaciones en las redes sociales que permitirán nuevas formas de comunicación al cliente, entre otros. Algunas herramientas facilitan algunos procesos internos lo cual puede ser de gran utilidad para la organización. Asimismo, la constante actualización y adopción de estas herramientas demuestra el compromiso organizacional con los clientes, pues garantizarían facilidad e hiperconectividad.
- b) Estar a la vanguardia de las herramientas de análisis de datos como Microsoft Power Bi. Estos medios les permitirá analizar detalladamente

cada uno de los datos obtenidos de las diferentes fuentes sea de un Excel, encuestas, archivos CSV, entre otros. Power Bi es una herramienta de análisis empresarial que puede determinar diferentes tipos de análisis sea predictivo, prescriptivo, diagnóstico, etc., además de modular y limpiar los datos para generar información verídica. La inclusión de estas herramientas es fundamental para obtener un análisis de resultados rápido de forma que se puede tomar decisiones con mayor precisión.

- c) Disminuir la departamentalización reflejada en el organigrama actual de la empresa, porque crear una gran cantidad de departamentos puede generar desventajas en la organización afectando la comunicación entre los colaboradores. Al ser una MiPyme se puede integrar algunos cargos en un área específica para formar sinergia, mejorar los vínculos entre los colaboradores y generar mayor motivación manifestándose en los resultados de los objetivos con un desempeño ideal.
- d) Conforme a esta propuesta para la incorporación del área de mercadeo, se recomienda a los directivos de la empresa que se encarguen de socializar las modificaciones realizadas en la estructura organizacional, con el propósito de que los colaboradores tengan conocimiento de su dependencia, se apropien de su posición en el organigrama, conozcan el funcionamiento de la organización en general y quienes hacen parte de ella.
- e) En cuanto a las redes sociales y su página web, se sugiere que implementen estrategias que les permitan tener una mayor interacción con los clientes periódicamente, a través de reels informativos sobre los productos o servicios, historias (publicaciones) con preguntas al público, información sobre tendencias en el sector, entre otras cosas. Esto les permitirá acercarse al consumidor, despertar su interés, conocer qué piensan, mantenerse actualizados y con participación dentro del mercado.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación del sector motriz y sus partes [ASOPARTES]. (2024). *Comercio interno, variación de ventas y personal ocupado*.
<https://asopartes.com/wp-content/uploads/2024/08/COMERCIO-INTERNO ENERO 2024.pdf>
- Asociación del Sector Motriz y sus Partes [ASOPARTES]. (s.f.). *Demanda de vehículos acelera el ritmo de ventas de repuestos*.
<https://asopartes.com/demanda-de-vehiculos-usados-acelera-el-ritmo-de-ventas-de-repuestos/>
- Asociación del sector motriz y sus partes [ASOPARTES]. (s.f.). *Industria de autopartes también ha sentido la caída de ventas del sector durante 2023*.
<https://asopartes.com/industria-de-autopartes-tambien-ha-sentido-la-caida-de-ventas-del-sector-durante-2023/>
- Autos de primera*. (2025, 28 de enero). *Así se pueden diferenciar los repuestos genuinos, homologados y genéricos*. <https://autosdeprimera.com/asi-repuestos-genuinos-homologados-genericos/>
- Avendaño, G. (2025, marzo 14). *¿Los repuestos de los autos en Colombia están por las nubes?* *El Tiempo*.
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-repuestos-de-los-autos-en-colombia-estan-por-las-nubes-3435650#:~:text=En%20promedio%20en%20los%20%C3%BAltimos,impacto%20directo%20en%20las%20partes>
- Bermúdez Correa, A. y Vargas Madrid, J. (2016). *Creación del departamento de mercadeo y ventas de la empresa Antonnita's SAS* [Tesis de pregrado,

Universidad Icesi]. Repositorio Universidad Icesi.

<https://repository.icesi.edu.co/bitstreams/5f9b8cf2-8b33-7785-e053-2cc003c84dc5/download>

Betancourt, B. & Morris, E. (2011). Diseño Organizacional. La Estructura: de las estructuras verticales a las organizaciones horizontales. MBA Ediciones. Impreso en Santiago de Cali, 2000.

Betancourt, B. (2011). Diseño Organizacional la estructura. Capítulo 7.

Blanco-Ariza, A., Cáceres-Martelo, A., Nava-Sarmiento, E., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., Saumett-España, H., Palacio Flórez, A. y Andrades Marulanda, N. (2019). *Estructuras organizacionales y competitividad. Una mirada a las medianas empresas*. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar.

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstreams/735a1f70-ec27-45ee-84dd-c64a7b549945/download>

Brennan, R., Canning, L. y McDowell, R. (2011). *Business to Business Marketing*. (2nd Edition). Sage Academic Books.

<https://doi.org/10.4135/9781446276518>

Caraballo Payares, A., Luna, J. y Carbal, A. (2023). Adopción del Mercadeo Digital en Pequeñas y Medianas empresas (Pymes). *Panorama Económico*, 31 (4), 360-374. <https://doi.org/10.32997/pe-2023-4774>

Cerra, R. (s.f.). *Definición, enfoques, importancia, naturaleza y alcance, utilidades de la mercadotecnia*.

<https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/48/78/2860?inline=1>

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. University of Nebraska, Lincoln (3ª Ed). Sage Publications Ltd.

<https://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/bitstream/123456789/501/1/Qualitative%20inquiry%20%26%20research%20design.%20design%20%20Choosing%20among%20five%20approaches.%20%281%29.pdf>

Data Crédito Experian empresas. (s.f.). Universal de Aires SAS. <https://www.datacreditoempresas.com.co/directorio/universal-de-aires-sas.html>

Economía y finanzas (2025, marzo 25). En Colombia, el mercado de vehículos está liderado por los utilitarios y se prevé un crecimiento de 8,5%. BBVA. <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/en-colombia-el-mercado-de-vehiculos-esta-liderado-por-los-utilitarios-y-se-preve-crecimiento-de-85/>

Empresa de desarrollo e Inversiones SAS. (2025). *Universal de Aires SAS*. EMIS. <https://www-emis-com.bd.univalle.edu.co/v2/companies/profile/CO/3553375/financials>

Equipo editorial de Indeed [Indeed]. (2025, junio 4). *Qué hace un gerente de marketing*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-hace-gerente-marketing>

Equipo editorial de Indeed [Indeed]. (2025, marzo 14). *Departamento de mercadotecnia en una empresa*. <https://www.indeed.com/orientacion->

[profesional/como-encontrar-empleo/departamento-mercadotecnia-empresa](#)

Estrada Castro, O. G. (2024). *Efectos del Sector Automotriz en el Tratado de Libre Comercio Colombia - Estados Unidos*. [Trabajo de Grado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio UniPiloto. <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/13980/Proyecto%20de%20grado%20Oscar%20Giovanny%20Estrada%20Castro%20UPC.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Federación Nacional de Comerciantes Empresarios [FENALCO]. (2025, febrero). *Informe del sector automotor a febrero de 2025*. <https://www.fenalco.com.co/blog/gremial-4/informe-del-sector-automotor-a-febrero-2025-7870>

García-Vidal, G., Pérez-Campdesuñer, R., Martínez-Vivar, R. y Guzmán Vilar, L. (2023). Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico. *Revista Economía y Negocios*, 14 (2), 114-131. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1147>

Giraldo, C. (2025, abril 18). El 85% de las autopartes en Colombia son importadas. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/vehiculo/85-de-las-autopartes-en-colombia-son-importadas-asopartes-628239>

Granados Peña, C., Lozano González, N. y García Arjona, N. (2008). *Diseño del Área de Mercadeo y Ventas Aplicable a la Empresa Aluminio y PVC Ceballos E.U.* [Trabajo universitario, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Uniminuto.

<https://repository.uniminuto.edu/items/a859e48e-4ddc-4885-b0f8-525887ccdd1a>

Grand View Research. (s.f.). *Automotive HVAC Market Size and Trends*.

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/automotive-hvac-market>

Guadarrama Tavera, E. y Rosales Estrada, E.M. (2015). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del Cliente. Análisis y Reflexión Teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40 (2), 307-340.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>

Hernández Caez, D. F. y Moreno Pizo, J. A. (2021). *Propuesta de Creación del Área de Mercadeo para la Empresa Castor Editores Ubicada en la Comuna 19 de la Ciudad de Cali, Valle del Cauca 2021* [Tesis de pregrado, Institución Universitaria Antonio José Camacho]. Repositorio de la Institución Universitaria Antonio José Camacho.

<https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/99651b2b-d660-4c4f-b0a3-35784a7a42e4/content>

Instituto Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (s.f.). *Sector automotriz y de vehículos*.

https://operaciones.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/documentos_adicionales_oc/analisis_del_sector_adquisicion_de_vehiculos_ampa.pdf

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14.^a Edición). Pearson Educación.

<https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª Ed). Pearson Education.

https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID Editorial Empresarial, S.L.

<https://www.erickhurtado.click/wp-content/uploads/2023/11/Marketing-4.0-Philip-Kotler.pdf>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. Almuzara S.L (1.ª Edición).

https://books.google.com.co/books/about/Marketing_5_0.html?id=IWdEEAAAQBAJ&redir_esc=y

Lavacude Nemes, J.D. y Rodríguez Duarte, C.M. (s.f.). *Comportamiento del mercado de reposición automotriz en Colombia 2019-2023* [Trabajo universitario, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Universidad Santo Tomas.

<https://repository.usta.edu.co/server/api/core/bitstreams/16e739f2-6ce2-4db1-b294-ae55f3667e22/content>

Market Research Data Bridge. (2023, febrero). *Mercado mundial de aire acondicionado para automóviles: tendencias de la industria y pronóstico hasta 2030*.

https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-automotive-air-conditioning-market?srsId=AfmBOoqU9o9q7kq2RpKoqSSQrx83OPDQUaMGBFdprlF_SD2Xrof9IrxI

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MinAmbiente]. (2015, junio).

Recomendaciones para usuarios finales de refrigerantes halogenados (CFC, HCFC Y HFC). https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/Boletin_Ozono_No_38.pdf

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MinAmbiente]. (2020, septiembre). Sector de servicios de refrigeración y acondicionamiento de aire en Colombia: logros de implementación del Protocolo Montreal y retos frente a la implementación de Kigali. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/boletin-48.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MinAmbiente]. (s.f.). *Sector de Refrigeración y Acondicionamiento del Aire.* <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/sector-de-refrigeracion-y-acondicionamiento-de-aire/>

Mordor Intelligence (s.f.). *Tamaño del mercado de sistemas de refrigeración industrial y análisis de participación de mercado tendencias de crecimiento y pronósticos (2025-2029).* <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/industrial-refrigeration-system-market>

Motor Intelligence (s.f.). *Automotive HVAC market report size & share analysis Grow Trends & Forecasts.* <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/automotive-hvac-market>

Ospina Henao, D. A. (2024, mayo 8). El mercado de autopartes en Colombia muestra una contracción de 11,69% en 2024. *La República*.

<https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-de-autopartes-en-colombia-muestra-una-contraccion-de-11-69-en-2024-3856401>

Ospina Henao, D. A. (2024, octubre 11). De 96 marcas del total del parque automotor que hay en Colombia, 17 son de China. *La República*.

<https://www.larepublica.co/empresas/cantidad-de-marcas-de-carros-chinas-en-colombia-3973782#:~:text=Automotor-.De%2096%20marcas%20del%20total%20del%20parque%20automotor%20que,Colombia%2C%2017%20son%20de%20China&text=Foton%2C%20BYD%2C%20JAC%20y%20JMC,veh%C3%ADculos%20dentro%20del%20mercado%20automotor>

Patil, C. (s.f.). Automotive HVAC Market Size. *Straits Research*.

<https://straitresearch.com/report/automotive-hvac-market>

Peñafiel Gómez, J. H. (2022). *Propuesta de Creación del Área de Mercadeo para la empresa Don Sabor Ubicada en la Ciudad de Cali, Valle del Cauca 2022*

[Tesis de pregrado, Institución Universitaria Antonio José Camacho]

Repositorio

Uniajc.

<https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/8ea26cd1-5083-4e78-bc71-b4ffdf9427b4/content>

Pérez Godoy, M.C. (2024, diciembre 25). En 2025, ventas de carro en Colombia volverían a récord de 2022. *Valora Analitik*.

<https://www.valoraanalitik.com/sector-automotriz-en-colombia-mejoraria-indicadores-en-2025/>

Refrigeración Correa & Cárdenas [C&C]. (2023, noviembre 30). *Crecimiento de la refrigeración en Colombia en los últimos 3 años*.

<https://refrigeracioncyc.com/crecimiento-reciente-refrigeracion-industrial-colombia/>

Report Prime. (2025). *El tamaño del mercado global de aire acondicionado automotriz fue de USD 52.17 mil millones en 2024, este informe cubre el crecimiento del mercado, la tendencia, la oportunidad y los pronósticos de 2025-2031.* <https://www.reportprime.com/es/Aire-acondicionado-automotriz-r19875>

Símbolo Agencia Digital. (s.f.). *Estadísticas de Marketing Digital en Colombia en el 2024.* <https://www.simbolointeractivo.com/estadisticas-de-marketing-digital-en-colombia-en-el-2024/>

Suarez Gil, E y Santisteban Rojas, D.F. (2008). *Análisis Competitivo del Mercado Automotriz y de la Madera en Colombia Frente al Mundo.* [Trabajo Investigativo, Universitaria de Investigación y Desarrollo]. Grupo de Investigación Empresarial Competitivo - Porter. <https://udi.edu.co/images/investigaciones/publicaciones/libros/paloseco/12/automotriz.pdf>

Universal de Aires (s.f.). *Nosotros - Universal de Aires SAS.* <https://universaldeaires.com/nosotros/>

Universidad de la Costa (s.f.). *¿Cuál es el rol de un gerente de marketing?* <https://virtual.cuc.edu.co/blog/cual-es-el-rol-de-un-gerente-de-marketing>

Veintemilla Sánchez, K.P., Maza C, O.H. y González Illescas, M. L. (2021). El B2B como estrategia de diferenciación. Un enfoque en las empresas exportadoras de derivados de cacao. *Revista Cuadernos de Economía y*

Administración, 8 (1), 25-41.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8232774.pdf>

Yin, R. K. (2018). *Investigación Sobre Estudios de Casos: Diseño y métodos* (2ª Ed). Sage Publications.

<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

12. ANEXOS

Anexo 1.

Guion entrevista a profundidad

- **Saludos:** Buenos días o tardes, el día de hoy realizaremos la entrevista a la señora Dora Álzate y Darío Mendoza directivos de la empresa Universal de Aires. En esta entrevista se abordarán diferentes temáticas internas de la organización que son de gran relevancia para la elaboración del diagnóstico, en la que se pretende obtener información para cumplir con el objetivo de este trabajo de grado que implica el diseño del área de mercadeo en Universal de Aires.
- **Consentimiento y aceptación de la grabación:** Esta entrevista será totalmente confidencial y toda la información recolectada será utilizada únicamente para fines académicos. De esta manera, queremos tener la aprobación de la señora Dora Álzate y el señor Darío Mendoza en la que nos indicará si está de acuerdo que sea grabada esta entrevista.

Dora Álzate y Darío Mendoza: Aceptan la grabación de la entrevista.

Señores directivos de Universal de Aires les comunico que esta entrevista cuenta con cuatro secciones donde se les realizará unas preguntas relacionadas con la empresa. De esta manera iniciaremos con la primera sección llamada:

SECCIÓN 1: HISTORIA, MISIÓN Y VISIÓN, Y PRODUCTOS DE LA EMPRESA

1. ¿En qué año fue creada? ¿Quién es su fundador? ¿Cuál fue su motivación de creación? ¿Cuántos años lleva operando? ¿Cuántos empleados tienen actualmente?

- Creada en 1999 como un taller de servicios de aire acondicionado vehicular.
- **Fundador Darío Mendoza:** Estudió ingeniería mecánica en la Universidad Autónoma de Occidente, trabajó y se especializó en aire acondicionado industrial, comercial y doméstico, adquiere experiencia laboral en distintas empresas, tiene un espíritu emprendedor y empresario.
- **Motivación:** Alguien le dio una gran idea (familiar) de incursionar en el aire acondicionado automotriz (hace 26 años surgió la idea y apenas el aire acondicionado automotriz estaba en crecimiento en Colombia, fue una buena alternativa empresarial, ya que no todos los carros tenían aire acondicionado y hoy en día todos si tienen).

En su universidad diligenció un folleto donde les indicaba los pasos para hacer un proyecto sencillo, sea de sistema eléctrico o de aire acondicionado automotriz. Donde seleccionó el segundo proyecto, el cual los parámetros para elegirlo fueron: el local (ubicación, precio, entre otras), conocimiento y herramientas.

Su motivación radica en crear un nuevo proyecto que en ese entonces se veía con un gran futuro. Actualmente, tiene de operación 26 años trabajando con aire acondicionado automotriz, donde con la parte de servicios lleva 20 años, desde hace unos 6 años quitaron la parte de taller y siguieron trabajando con la parte de los repuestos.

A los dos años que llevaba el taller decidió implementar la parte de repuestos por facilidad, ya que tenían inconvenientes para ir a otros lugares y hacer la compra de los mismo, por lo que decidió tener sus propios repuestos básicos para la reparación. Esto fue benéfico y el proyecto creció considerablemente, por lo tanto, pensaba en crecer y no quedarse solo en un taller.

Con la venta de repuestos él hizo un curso de aire acondicionado vehicular (inicio solo), después fue consiguiendo el personal necesario para este, teniendo 3 técnicos ubicada en barrio el cedro.

- Actualmente tiene 39 empleados, contratistas pocos, la mayoría son empleados de contrato directo.

2. ¿A qué actividades se ha dedicado la empresa?

En un principio se dedicaban a la reparación y mantenimiento de aire acondicionado vehicular. Actualmente importan y comercializan partes de aire acondicionado vehicular. Además, tienen un proyecto de fabricación de filtros antipolen que es un producto de masiva rotación duraron 15 años distribuyendo para otra fábrica, pero decidieron hace dos años fabricar sus propios filtros y comercializarlos, tiene 6 colaboradores.

En febrero de 1999 se llamaba Electro aires, fue proceso de transformación y crecimiento, donde luego se llamó electro aires Mendoza, clini aire, clini aire importadores. En el año 2010, se consolidaron como Universal de Aires SAS. La visión de Darío es no conformarse con algo básico, así que identificó las oportunidades que hay en el mercado. Además, surge su iniciativa de gas refrigerante producto de alta rotación, repuestos de barranquilla y tenía para vender, se le ocurrió ir a Panamá y comprar repuestos de ese país casi juntando 5 mil dólares (dando inicio a la importación y comercialización de partes para aire acondicionado). Se abre la segunda sede en Cali norte, 2007 se abre la sede de

Medellín, 2010 la de Bogotá, la sede administrativa en ACOPI, adicional la fábrica.

3. ¿Cuáles son su tipo de cliente?

Talleres de aire acondicionado automotriz y los propios distribuidores.

4. ¿Dónde se encuentra ubicada? ¿Por qué eligieron esos puntos estratégicos de ubicación?

Escogieron un mapa de cada una de sus ubicaciones y analizaron el nicho de mercado que Medellín tiene, ubicaron cuántos talleres tiene Medellín si daba más de 50 talleres era la idea para establecer un almacén allí. El mejor sitio era en los Laureles o la 30 cerca de la autopista regional, se ubicaron en la mitad de Medellín, los técnicos pueden llegar fácilmente al lugar, buscan ampliarse, pero en el mismo sitio. Igual en Bogotá, se dieron cuenta que el nicho de mercado era grande se ubicaron en el siete de agosto donde está toda la parte automotriz. De la misma manera, en los demás sitios. En el sur y el norte de Cali también influyó lo mismo, los clientes debían hacer mucho desplazamiento y decidieron hacer la otra sede. El proceso fue duro y lograron vender el último mes.

5. ¿Cuáles son los valores organizacionales?

- Buscan que sus colaboradores se sientan en familia, crean una cercanía entre todos.
- Se enfocan en ofrecer productos de calidad y buen respaldo y garantía pese a que los productos sean chinos.
- Competitivos y variedad de productos.

6. ¿Cuáles han sido los acontecimientos más importantes de Universal de Aires? ¿Qué efectos, resultados, oportunidades y consecuencias obtuvieron?

- Ser un taller y pasar a ser importadores han tenido distintos acontecimientos importantes desde la apertura de nuevas sedes.

- Lograr obtener en el 2014 licencia ambiental para importar los gases refrigerantes fue muy importante, porque es complejo conseguirlas, es un producto estrella y los posiciona en el mercado.
- El traslado de la sede Acopi, una bodega competente, ofrece mejores condiciones a sus colaboradores.
- El incursionar en la fábrica de los filtros antipolen.
- En Colombia no han pensado en abrir una nueva sede, pero sí han pensado en abrirla internacionalmente como en Costa Rica, México, Panamá, Ecuador, les interesa porque podrían expandirse a nivel internacional.
- Otra visión es el crecimiento en inventarios y logística, al tener una buena bodega, su visión es poder vender corporativo por mayor. Distribuir en un solo sitio y repartir a todo Colombia.

7. ¿Cuál es la misión y visión que tienen actualmente ustedes? ¿Por qué la visión no ha sido actualizada y se plantea aún para el año 2025?

MISIÓN: Somos una compañía especializada en Importación y comercialización de repuestos, herramientas y gases refrigerantes para aires acondicionados en el sector automotriz, comercial e industrial, con capacidad de brindar a nuestros clientes productos de muy buena calidad y asesoría técnica.

VISIÓN: Para el 2025 ser una empresa líder en el mercado nacional de aire acondicionado automotriz, comercial e industrial, siendo reconocidos por la calidad de nuestros productos y la atención que nuestro talento humano brinda para garantizar la satisfacción a nuestros clientes con respecto al respaldo y asesoría técnica de los productos.

- La visión no ha sido cambiada, pese, aunque lleva casi el 80% de cumplimiento (porcentaje alto) despachan a la Guajira, Cartagena, Sur de Colombia. Tiene cobertura muy alta a nivel nacional. Trabajan día a día

para mejorar la atención con el cliente, pero tiene rotación con los colaboradores del área de ventas, retos para que el colaborador aprenda y conozca los 1500 productos. Piensan en buscar una asesoría y consultoría para actualizarla.

8. ¿Cuántos productos tienen? ¿Qué tipo de productos manejan?

- Más de 1500 referencias de productos
- **Producto exitoso:** Gases refrigerantes, los aceites (desprenden todos los accesorios), compresores, condensadores, compresor, evaporador, electroventilador, válvula de expansión y filtro secador (componentes básicos), mangueras, acoples, válvulas, entre otros.

Para hacer un buen mantenimiento de sistema se necesita todos los productos, desde el compresor (corazón de aire acondicionado) hasta un orri (caucho que no permite que haya fuga), todo lo consiguen con Universal de Aires.

9. ¿De dónde provienen sus productos?

El 90% son importaciones: 10% Estados Unidos, 80% China.

10. ¿En cuanto a los productos de gases refrigerantes, ustedes que piensan acerca de la contaminación ambiental y como esperan manejarlo a futuro?

- El refrigerante es agotador de la capa de ozono, está clasificado dentro de los gases efecto invernadero.
- Hace unos años se postularon a un proyecto para hacerlo con la UTO (UNIDAD TÉCNICA DE OZONO), ONU y ANLA, es un plan de manejo refrigerantes, es decir, para no arrojarlos a la atmósfera, se postularon para hacer el centro de acopio (recopilar los refrigerantes y evitar que los botaran) y tenían dos plantas para refrigerarlos (recuperar, reciclar y regenerar - ellos hicieron todo ese proceso). El SENA y otras empresas de manejo de sustancia ellos se lo proveían, ya que esas entidades lo

regeneraban y ellos los vendían, pero se salieron porque económicamente no les daba, pero anteriormente eran gestores ambientales.

Antes utilizaban el R2 contaminante, quedó el 134 se suponía que es más amigable, pero ahora ya lo restringen, colocan topes para las importaciones, por lo que están mirando los nuevos refrigerantes que llegan al mercado que son Y1,2,3,4 que requieren de unas condiciones distintas al aire acondicionado, además es costoso, tiene el índice de explosividad, cuesta 4 a 5 millones de pesos y están atentos a nuevas alternativas que salgan el mercado.

11. De los productos que ustedes ofertan, ¿cuáles creen que las diferencias de sus competencias?

La manguera Parker de Estados Unidos, es fina. Le apuntan a esas distribuciones con fábricas que tengan productos exclusivos sobre todo en Estados Unidos, en china es compleja porque le venden a todo el mundo y es un mercado abierto.

Les encantaría ser distribuidores de la marca sandel a nivel de Suramérica y de Colombia, la marca de compresores más fina es americana.

Tienen el Plus en dos presentaciones (nuevo) para ser el barrio interno del aire acondicionado y un desincrustante tiene una buena aceptación del mercado se utiliza para hacer mantenimiento de las partes externas de las partes del aire acondicionado.

Su diferencia es el respaldo y aunque tiene garantía de dos días buscan darles respuestas inmediatas a los clientes.

12. ¿Cuáles son los productos más vendidos y porque son tan ofertados?

Tiene muchos productos demandados.

Manguera, accesorios de aluminio, ferrules, compresores.

El condensador más vendido es el yabeo.

Filtros es el Yabeo.

Tienen productos muy rotados unos se venden más que otros, por referencias.

**13. ¿Cuántas marcas de repuestos originales ustedes manejan?
¿Cuáles son algunas de ellas?**

Parker (distribuidores exclusivos), Sandel, Spall,

14. ¿Cuentan con productos y servicios para los productos híbridos?

Sí, tienen el compresor eléctrico.

15. Ustedes en la organización han creado o realizado algún tipo de innovación que consideren propia (patente).

No, la marca.

16. ¿Que los motivó a pasar de comercializar los filtros polen a fabricarlos?

Por el precio, estuvieron 15 años y aún siguen ligados a una fábrica distribuyendo sus productos.

Vieron que la utilidad se bajó por impuestos y otros, analizaron la mejor opción para recuperar la utilidad era fabricarla.

**17. ¿Cuenta con toda la maquinaria para fabricar los filtros antipolen?
¿Cómo se fabrican los filtros antipolen?**

- Si, tiene toda la maquinaria.
- Tienen la plizadora, selladora, cortadora - Herramienta básica, buena y excelente manejo. Están implementando algo más semiautomático para los puntos de ensamble, son de Cali y los distribuyen a los puntos de venta.

PROCESO DE FABRICACIÓN

Materia prima: Tela filtrante en rollo

Compraron nacional los accesorios, marcos o soportes externos en polietileno o poliuretano, pegantes,

Ensamble:

Recorte, plisado (volver la tela como un acordeón) es para aprovechar el espacio del filtro y tenga mayor cobertura de área de filtración mediante una máquina.

Aquí se ensambla, se pega el marco con la tela plisada.

EMPAQUE

Se pasa al empaque, nombre de filtro, referencia, bolsa plástica y etiqueta, sale. Dos presentaciones: en la caja y sin caja (gusta más)

SECCIÓN 2: ORGANIGRAMA, LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES

18. ¿Cómo está conformada la empresa? ¿Cuáles son las funciones de cada área y cómo se relacionan entre sí? ¿Con cuál organigrama o estructura organizacional ustedes se identifican?

Tienen 7 áreas. Está dividido por áreas y procesos. Realizan comités y la comunicación es directamente con los jefes.

19. Estarían dispuestos a cambiar su estructura organizacional a una más flexible.

Sí, están abiertos a los cambios y a los beneficios que puedan generar.

20. ¿Ustedes como directivos cómo manejan su liderazgo con sus empleados? ¿Cómo cree que se caracteriza su liderazgo?

- Al ser una empresa pequeña, les permite esa cercanía, brindan confianza para tener una buena comunicación asertiva.

- A Través del ejemplo, ya que han estado en todas las áreas ya que si hay una problema o situación pueden revisar y debatir.

Características: cercanía, empatía, confianza, participación

Seleccionan un equipo de líderes, los llevan a un sitio diferente a la empresa, hay una persona que por vivencia por puede hablar porque los echan, aquí es diferente los escuchan tienen en cuenta sus ideas y opiniones.

21. ¿Capacitan con programas de formación a sus líderes de la empresa? y ¿alguno ha impactado de manera muy positiva en su equipo?

Si se hacen, son positivas y les apuntan a este año al área de ventas por su rotación tener capacitaciones sistematizadas que no generen desgaste, ser más frecuentes y constantes y medir el tiempo.

22. ¿Cada cuánto se reúne con sus empleados para reportar algún aspecto positivo o a mejorar?

Semanal, comités con los puntos de venta cada dos meses con cada sede.

Con el plan estratégico esperan crear comités fijos por áreas y definir fechas.

23. ¿Cómo es la comunicación entre directivo, jefe y colaboradores? o ¿Todos los reportes son comunicados a los directivos (ustedes)?

El conducto regular es que se dirijan a los jefes inmediatos, si no lo logran solucionar, sería con ellos.

Al tener una cercanía y suelen estar ellos directamente también lo hacen.

24. ¿De qué manera incentivan la creatividad en sus colaboradores, de tal forma que aporte a la organización?

Con el plan estratégico buscan la participación en el desarrollo de los planes, ejecución y propuestas que se generen. Cada año se hace la evaluación de clima

organizacional, donde hay preguntas concretas y abiertas, donde pueden plantear ideas.

25. ¿Ustedes permiten que sus colaboradores aporten ideas a situaciones particulares que son de gran ayuda para la organización?

Sí.

26. ¿Cómo fomentan el trabajo en equipo en la organización? ¿Los empleados están capacitados de manera que entre ellos se puedan suplantar en algún caso de emergencia? o ¿cómo hacen en este tipo de casos?

El clima es bueno, cuando hay problemas o cierta situación, se busca a las personas que tienen mayores habilidades y pueden apoyar en cierta actividad fomenta el trabajo en equipo.

Con el tema de las vacaciones entre todos se ayudan, se programan con antelación, desde la perspectiva del cargo miran cómo pueden ayudarse entre las actividades.

27. ¿Qué tipo de decisiones pueden tomar los jefes o supervisores? ¿todas las decisiones recaen en ustedes?

En algunas cosas se les da la autonomía, sobre las garantías que pueden otorgar, es decir, una válvula llegó tapada. Cosas más delicadas pasan a la encargada de compras, y otras pasan a la parte de gerencia.

Tienen toda la autonomía, solo que hay conductas regulares.

28. ¿De qué forma involucran a los trabajadores operativos en la toma de decisiones?

Los pueden llamar sin ningún problema para resolver inquietudes. Tienen comunicación directa con la mayoría.

SECCIÓN 3: TEMA CENTRAL SOBRE MERCADEO

29. ¿Han participado en iniciativas o propuestas que impacten positivamente al mercado más allá de lo económico? ¿Ha obtenido algún tipo de reconocimiento?

No.

30. ¿Qué cambios han visto en el mercado que les ha permitido obtener oportunidades o mejorar en sus dificultades?

El crecimiento en el mercado en el sector de maquinaria pesada, porque hay un mercado más amplio que cubrir y oportunidades de ofrecer productos.

31. ¿Qué tipo de metodología de investigación utilizan para conocer la introducción de nuevos productos en la empresa?

Datos: Noticias, nuevo ingreso de vehículos, físicamente en las calles.

Formato o planilla:

- Solicitud de productos nuevos en todas las sedes (cliente que pregunta productos que no tienen)
- Agotados en todas las sedes

32. ¿Quién es el responsable de realizar las actividades de mercadeo? y ¿qué actividades de mercadeo realizaba?

Área comercial y doña dora.

No tienen el área implementada.

Actividades realizadas:

- Traer una muestra.
- Estudios de mercadeo en lugares que se quieren ampliar.

33. ¿Qué estrategias de mercadeo tradicionales han utilizado para cada uno de los productos? o ¿son las mismas estrategias aplicadas para todos los productos?

Las estrategias de mercadeo son por ciudad, ya que cada punto de venta es distinto.

34. ¿De qué manera recompensan la fidelidad de sus clientes? ¿Cada cuanto realizan descuentos a sus clientes?

Las promociones dependen de la cantidad de productos y precios para hacer descuentos.

La cercanía con los clientes es mediante llamadas para hacer ofertas que les convenga.

35. ¿Los directivos y colaboradores han asistido a capacitaciones sobre estrategias de mercadeo B2B digital y tradicional?

Si, la tienen en el plan del área comercial y mercadeo.

36. En cuanto a herramientas digitales han aplicado otras estrategias diferentes a página web, Instagram, CRM, si es así, ¿cuáles?

No.

37. ¿Qué estrategias tradicionales han aplicado distintas a la voz a voz y recomendaciones de sus clientes, si es así, ¿cuáles?

No, buscan reconocimiento de mercado físico.

38. ¿Qué indicadores de desempeño utilizan para evaluar la efectividad de las estrategias tradicionales y digitales?

Realizan informes: Comparativo de ventas anteriores y actual

39. Además de Instagram y WhatsApp ¿utilizan otra red social en este momento?

Facebook y TikTok.

40. ¿Utilizan la publicidad pagada en redes sociales, Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads, entre otros?

No, esperan tener más información en la red para pautar.

41. ¿La página web la tienen optimizada con SEO (Optimización para motores de búsqueda)?

Están actualizando y esperan aprovecharla

42. ¿Cuentan con un plan de contenido para la red social?

Lo tenían el primer mes, pero por otros motivos ha parado, pero si esperan hacer una planificación mensual.

43. ¿En redes sociales han creado una comunidad donde estén los diferentes clientes?

En WhatsApp si, por cada sede. Tienen grupos de difusión

**44. ¿Qué sistema o plataforma utilizan como base de datos de clientes?
¿De qué forma la tienen organizada? ¿Las diferentes áreas pueden acceder a esta información y aportan a la misma o trabajan por separado?**

Sí, Siigo (sistema contable), clientes de consumo

Se conceden permisos dependiendo los cargos y lo que necesitan.

45. ¿Qué estrategias han utilizado para conocer las opiniones, quejas, sugerencias y/o reclamos de los clientes?

Encuesta de satisfacción al cliente, dos veces al año. Un espacio en la página donde los clientes pueden colocar alguna queja o reclamo.

46. Actualmente, ¿de qué forma describen la salud financiera de la empresa?

Buena.

47. ¿Estarían dispuestos a invertir en el diseño del área de mercadeo?

Sí, tienen buenos cupos de crédito en dólares, libre inversión y buena calificación financiera.

48. ¿Han pensado en el perfil del cargo que quieren que sea responsable del área de mercadeo? ¿Cuál?

Líder de mercadeo, profesional en el área, conocimiento de los productos.

SECCIÓN 4: PROYECCIONES FUTURAS Y RESULTADOS ESPERADOS

49. ¿Cuáles son sus proyecciones en términos de estrategias de mercadeo?

Aumentar las ventas, optimizar el producto, disponibilidad de producto importado, estrategias de mercadeo más profundas.

Cierre de la entrevista: Les agradecemos mucho la información brindada y por su disposición en aportarnos la información, con esto damos cierre y por terminada la entrevista.

Anexo 2.

Estado de Pérdida y Ganancia de Universal de Aires SAS



EMIS
12TH FLOOR 30 CROWN PLACE
London, EC2A 4EB, United Kingdom
www.emis.com

Universal de Aires S.As. (Colombia)

Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.
Fecha final del período	2024-12-31	2023-12-31	2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Unidades	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP

Estado de Resultados	2.024	2023	2022	2021	2020	2019
Total Ingreso Operativo	14.107,24	13.416,05	11.538,37	8.800,66	6.604,86	6.798,37
Ingresos netos por ventas	14.107,24	13.416,05	11.538,37	8.800,66	6.604,86	6.798,37
Costo de mercancías vendidas	-9.225,61	-9.128,60	-7.983,46	-5.793	-4.463,70	-4.776,71
Utilidad bruta	4.881,63	4.287,45	3.554,92	3.007,66	2.141,17	2.021,66
Gastos de venta y distribución	-2.980,31	-2.567,19	-1.987,63	-1.679,22	-1.321,65	-1.376,49
Ganancia operativa (EBIT)	1.901,31	1.720,26	1.567,28	1.328,45	819,52	645,17
Otros resultados no operativos netos	-672	-472	-575,46	-367,09	-504,12	-323,55
Otros ingresos	124,50	556,47	287,02	102,13	129,81	50,78
Otros gastos	-796,41	-1.028,46	-862,48	-469,22	-633,93	-374,33
Ganancias antes de impuestos	220,15	610,16	103,05	325,49	111,15	105,80
Impuesto a la renta	504,62	319,05	444,38	317,93	102,12	107,91
Ganancias después de impuestos	724,77	929,21	547,44	643,43	213,27	213,71
Ganancia (Pérdida) Neta	724,77	929,21	547,44	643,43	213,27	213,71

Nota. Tomado de EMIS. (2025). *Universal de Aires SAS*. EMIS Next Academic Research.

Anexo 3.

Balance General de Universal de Aires SAS



12TH FLOOR
London, EC2A 4EE

Universal de Aires S.As. (Colombia)

Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.
Fecha final del período	2024-12-31	2023-12-31	2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Unidades	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP
Balance General	2.024	2023	2022	2021	2020	2019
Activos Totales	7.501,22	6.492,08	6.786,95	4.744,37	4.211,39	3.911,49
Activos no corrientes	554,60	628,89	491,88	471,02	463,87	389,70
Propiedad, planta y equipo	554,60	628,89	491,88	471,02	463,87	389,70
Activos Corrientes	6.946,62	5.863,19	6.295,07	4.273,35	3.747,52	3.521,79
Total de patrimonio y pasivos	7.501,22	6.492,08	6.786,95	4.744,37	4.211,39	3.911,49
Total de patrimonio	4.131,45	3.406,68	2.465,47	1.918,03	1.364,21	1.150,94
Pasivos Totales	3.369,76	3.085,40	4.321,48	2.826,34	2.847,18	2.760,55
Pasivos no corrientes	390,48	580,68	690,75	1.420,12	1.766,90	1.936,35
Pasivos Corrientes	2.979,28	2.504,72	3.630,73	1.406,22	1.080,28	824,20

Nota. Tomado de EMIS. (2025). *Universal de Aires SAS*. EMIS Next Academic Research.