



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

Propuesta de estrategias de crecimiento en  
Planificación, Marketing y Digitalización aplicadas  
a la empresa MACOMEX S.A.S

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del  
Grado de Licenciados en Administración de  
Empresas**

**Autores:**

José David Malo Toral; Nicolas Malo Vélez

**Director:**

Xavier Esteban Ortega Vázquez

**Cuenca – Ecuador**

**2026**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, por su apoyo incondicional, su comprensión y sus constantes palabras de aliento, que han sido fundamentales en cada paso de este camino.

A nuestros amigos y seres queridos, quienes con su compañía y motivación hicieron más llevadero este proceso.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a nuestra formación personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos dar el más sincero agradecimiento a nuestras familias, por su apoyo incondicional, su paciencia y su constante motivación, que han sido el pilar fundamental en nuestra formación académica y personal.

A nuestros docentes, por compartir sus conocimientos, su experiencia y su dedicación, contribuyendo significativamente a nuestro desarrollo profesional.

De manera especial, agradecemos a nuestro tutor de tesis y nuestra metodóloga, por su orientación, tiempo y valiosos aportes durante la realización de este trabajo.

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Tablas .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 Transformación Digital .....	4
1.2 Estrategia como Base de Crecimiento .....	5
1.2.1 Estrategias de Crecimiento Empresarial .....	6
1.2.2 Factores de Crecimiento Empresarial .....	6
1.3 Marketing Estratégico y Posicionamiento .....	7
1.3.1 Posicionamiento .....	7
1.3.2 Proceso de Estrategia de Posicionamiento.....	8
1.4 FODA.....	11
1.4.1 Identificar Fortalezas Y Debilidades .....	12
1.4.2 Identificar Oportunidades y Amenazas.....	12
1.4.3 FODA Cruzado .....	13
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL MACOMEX S.A.S.....	15
2.1 Análisis FODA.....	16
2.1.1 Área de Planificación .....	16
2.1.2 Área de Marketing.....	20
2.1.3 Área de Digitalización.....	24
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA MACOMEX S.A.S.....	28
3.1 Objetivos y Políticas.....	29
3.1.1 Área de Planificación .....	29
3.1.2 Área de Marketing.....	30
3.1.3 Área de Digitalización.....	31
3.2 Estrategias y Procedimientos.....	32
3.2.1 Área de Planificación .....	32
3.2.2 Área de Marketing.....	37
3.2.3 Área de Digitalización.....	42

CONCLUSIONES .....	47
RECOMENDACIONES .....	48
REFERENCIAS.....	49

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Resultados del FODA para el Área de Planificación .....	16
<b>Tabla 2</b> Resultados del FODA para el Área de Marketing .....	20
<b>Tabla 3</b> Resultados del FODA para el Área de Digitalización .....	24
<b>Tabla 4</b> Objetivos y políticas para el Área de Digitalización .....	29
<b>Tabla 5</b> Objetivos y políticas para el Área de Marketing .....	30
<b>Tabla 6</b> Objetivos y políticas para el Área de Marketing .....	31
<b>Tabla 7</b> Estrategias para el Área de Planificación .....	32
<b>Tabla 8</b> Estrategias para el Área de Marketing .....	37
<b>Tabla 9</b> Estrategias para el Área de Digitalización .....	42

## RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo proponer estrategias de crecimiento para la empresa MACOMEX S.A.S., compañía dedicada a la asesoría y gestión integral en comercio exterior, para importación, exportación, intermediación, logística y courier. Esta investigación se fundamentó en los conceptos sobre transformación digital, estrategia como base de crecimiento, marketing estratégico y posicionamiento para entender cómo las empresas pueden volverse más competitivas y crecer de forma sostenible. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas a los miembros de la organización como técnica principal de recolección de información. En el análisis situacional, se desarrolló un diagnóstico FODA demostrando que, en el área de planificación, se identificó como fortalezas el conocimiento técnico y la coordinación interna, pero como debilidades la falta de planificación formal, ausencia de objetivos por área, falta de KPIs y misión y visión. En marketing, se destaca el servicio integral y la confianza del cliente, pero hay baja visibilidad, poca inversión, ausencia de página web, y un canal comercial poco estructurado. En digitalización, la empresa usa herramientas básicas y software contable, pero mantiene procesos manuales pues no cuenta con CRM ni canales digitales sólidos, y existe riesgo de rezago frente a competidores más digitalizados. Finalmente, se plantean estrategias concretas para ordenar la gestión, fortalecer el posicionamiento B2B, mejorar el proceso comercial y avanzar en digitalización, buscando que MACOMEX crezca de manera ordenada, medible y sostenible.

**Palabras clave:** transformación digital, análisis foda, foda cruzado, growth hacking, posicionamiento, marketing estratégico, estrategias de crecimiento.

## ABSTRACT

This study aimed to propose growth strategies for MACOMEX S.A.S., a company dedicated to providing comprehensive consulting and management services in foreign trade, including import, export, intermediation, logistics, and courier services. This research was based on concepts such as digital transformation, strategy as a foundation for growth, strategic marketing, and positioning, in order to understand how companies

can become more competitive and achieve sustainable growth. The study was conducted using a qualitative approach, with interviews of organization members as the primary data collection technique. In the situational analysis, a SWOT diagnosis was developed, revealing that in the planning area, technical knowledge and internal coordination were identified as strengths, while the lack of formal planning, absence of area-specific objectives, lack of KPIs, and undefined mission and vision were identified as weaknesses. In marketing, the company's comprehensive service and customer trust stand out as strengths; however, it shows low visibility, limited investment, absence of a website, and a poorly structured commercial channel. Regarding digitalization, the company uses basic tools and accounting software but still relies on manual processes, as it lacks a CRM system and strong digital channels, creating a risk of falling behind more digitally advanced competitors. Finally, concrete strategies are proposed to organize management processes, strengthen B2B positioning, improve the commercial process, and advance digitalization, aiming for MACOMEX to grow in an organized, measurable, and sustainable manner.

**Keywords:** digital transformation, TOWS analysis, growth hacking, positioning, strategic marketing, growth strategies.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) juegan un rol crucial en el entramado económico, ya que colaboran de forma importante con la innovación, el crecimiento y el empleo. No obstante, estas compañías frecuentemente se topan con retos en sus estrategias internas, especialmente en áreas clave como los procesos de ventas y marketing. La ausencia de automatización en estos procedimientos se ha convertido en un problema extendido que impacta negativamente la eficacia operacional y la competitividad de las PYMES. En la época del conocimiento, las mayores ventajas se apoyarán en la innovación. Por lo tanto, es crucial entender que no existe ninguna alternativa para prosperar más allá de convertir el aprendizaje y la creación de ideas en el componente más significativo, con un enfoque en la innovación científica y tecnológica (Cahui & Fernández, 2022).

Es esencial crear un plan de marketing digital en una compañía debido al desarrollo acelerado de las tecnologías y herramientas de comunicación digital, que se observa en las estrategias de marketing, la fidelización del cliente con la marca y el establecimiento de un canal amplio de comunicación para tener contacto con los clientes y reducir distancias. De acuerdo con American Market Intelligence, la consultora líder de investigación de mercado en Latinoamérica, para finales del año 2019, las pequeñas y microempresas ya estaban interesadas en implementar algunas estrategias digitales debido a que sus clientes lo requerían y a la gran presencia de estos en dichas redes (Rivera & Tacuri, 2024).

El principal problema de la empresa Macomex es la falta de planes estratégicos y operativos documentados. La empresa tiene intención de crecer, mejorar y posicionarse, pero no cuenta todavía con una hoja de ruta formal que traduzca esas intenciones en objetivos concretos y medibles. Esto dificulta el seguimiento, la organización y la evaluación de resultados. Del mismo modo, no existen objetivos claros por áreas ni políticas internas formalmente escritas, lo que puede generar falta de orden, ambigüedad en las funciones y dependencia del criterio personal de quienes dirigen la empresa. Cuando una organización funciona principalmente a partir de acuerdos verbales o entendimientos informales, corre el riesgo de perder consistencia a medida que sus operaciones aumentan.

Por ello, se considera necesario poner en marcha un plan para modernizarse en términos de tecnología y ciencia, lo cual es un elemento vital para la supervivencia de las empresas. Se basa en la idea de que la innovación no es una alternativa, sino el único medio para alcanzar la prosperidad. Esta investigación posibilitará la implementación de modelos de aceptación tecnológica para mejorar la administración interna. De hecho, al digitalizar las tácticas de marketing, MACOMEX S.A.S. podrá reducir la distancia con sus clientes y crear un canal de comunicación eficaz y recíproca.

El objetivo general de la investigación se basa en plantear una propuesta para mejorar la competitividad de MACOMEX S.A.S. sugiriendo estrategias de crecimiento que se funden en la digitalización de procesos, el marketing relacional y la planificación estratégica.

# CAPÍTULO 1

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En la actualidad, las empresas operan en un entorno cada vez más dinámico y exigente, marcado por la globalización, el rápido avance de la tecnología y una competencia constante. Ante este escenario, las organizaciones en especial las pequeñas y medianas empresas se ven obligadas a adaptarse de manera continua para mantenerse vigentes, crecer y fortalecer su posición en el mercado. En este contexto, la transformación digital, la estrategia empresarial, el marketing y el análisis organizacional se han convertido en pilares esenciales para asegurar la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo.

La transformación digital va mucho más allá de la simple adopción de herramientas tecnológicas. Implica un cambio profundo en la forma de pensar y actuar dentro de la empresa, afectando su cultura organizacional, sus modelos de negocio y la manera en que gestiona sus procesos internos y se relaciona con los clientes. Este proceso es fundamental para enfrentar los desafíos de la Industria 4.0, ya que requiere no solo infraestructura tecnológica, sino también liderazgo estratégico y un capital humano preparado para desenvolverse en entornos digitales. De forma complementaria, la estrategia empresarial orienta las decisiones clave de la organización y permite responder de manera efectiva a las oportunidades y amenazas del entorno, así como a sus propias fortalezas y debilidades.

Por su parte, el marketing estratégico y el posicionamiento desempeñan un rol determinante en la creación de valor y en la diferenciación frente a la competencia. A través de estrategias bien definidas, las empresas pueden comprender mejor las necesidades del mercado, fortalecer la relación con sus clientes y ocupar un lugar claro y distintivo en la mente del consumidor. Este esfuerzo se ve reforzado por el análisis sistemático del entorno y de las capacidades internas de la organización, donde el análisis FODA se consolida como una herramienta clave para el diagnóstico y la planificación estratégica.

En este sentido, el presente apartado aborda los principales fundamentos teóricos relacionados con la transformación digital, la estrategia como base del crecimiento empresarial, el marketing estratégico y el posicionamiento, así como el análisis FODA y su versión cruzada. El propósito es ofrecer un marco conceptual claro que permita comprender cómo la integración de estos elementos contribuye a mejorar la

competitividad empresarial y a apoyar la toma de decisiones estratégicas orientadas a un crecimiento sostenible.

## **1.1 Transformación Digital**

La transformación digital es un cambio de cultura, y este tipo de modificación es el más difícil de implementar. Por lo tanto, supone adquirir experiencia y habilidades para liderar proyectos de manera virtual (Bezir et al., 2021).

“Transformación” es un cambio grande y profundo en la empresa que modifica su estrategia y su manera de organizarse. En concreto, la “transformación digital” supone cambios importantes en el modelo de negocio, en cómo se gestiona la empresa y en las capacidades internas gracias al uso de tecnologías digitales. La transformación digital es clave para estar listos para la Industria 4.0; exige invertir en infraestructura, o sea redes y equipos, en tecnología y en las habilidades del personal que la operará (Techanamurthy et al., 2025). Aunque la transformación digital impacta a empresas de todos los tamaños pymes son especialmente relevantes por su peso en la economía (Bharadwaj et al., 2013). En la Unión Europea, por ejemplo, las pymes representan más del 99% de las empresas.

La incorporación de tecnologías recientes al modelo de negocio, o sea, al modo en que se trabaja y a la manera en que se realizan las interacciones con el ambiente con la finalidad de incrementar la competitividad; bajo esta perspectiva, el empleo de la tecnología ha creado empresas, industrias, reducción de gastos, procesos de compra venta y la dinámica de comunicación entre las personas, instituciones y empresas a nivel nacional e internacional. Por ello, es importante implementar tecnología en empresas con experiencia para modernizar sus procedimientos. Además, esto ayuda en el surgimiento de nuevos modelos de negocios que requieren transformación digital para operar adecuadamente (Páez et al., 2022).

Por lo tanto, es necesario adoptar una perspectiva de "capital humano digital"; esto implica una comprensión a fondo de que la tecnología tiene el potencial de democratizar, aumentar y acelerar cualquier tipo de acción o interacción. En este sentido, sería interesante realizar un análisis adicional al de este artículo, pero que se base en el triángulo del talento - Gestión técnica de proyectos, liderazgo y Estrategia y negocio - en nuestro contexto para implementar estrategias adecuadas dentro de ese marco (López, 2025).

Por lo tanto, sostiene que las tres áreas clave para implementar tecnologías digitales y lograr el éxito en la transformación digital son aquellas que se ocupan de: modificar la experiencia del cliente, modificar los procesos de operación y modificar los modelos de negocio existentes o generar otros nuevos (López, 2025).

## **1.2 Estrategia como Base de Crecimiento**

Las estrategias de marketing son importantes para la supervivencia y crecimiento de las empresas, de acuerdo con la literatura. Además, como parte del marketing, el comercio electrónico es una estrategia empleada para disminuir los costos de almacenamiento, transportación y demás transacciones operacionales, hoy en día, las organizaciones laboran en base a estrategias para tener una mayor competencia en el sector de las empresas a la cual pertenecen; lo cual es importantes para que las mismas administren de manera eficiente, enfocado primordialmente en el crecimiento de la economía. Por otro lado, una estrategia de crecimiento es Growth Hacking, la cual contribuye con el crecimiento de las empresas nuevas que colocan en el mercado productos innovadores, usando una estrategia diversa y dando como resultado una alta atracción por parte de los clientes potenciales (Chavarría-Zambrano & Medina-Chicaiza, 2022). Otra estrategia de crecimiento es la de gestión de impagos, donde existe una incertidumbre baja en cuanto a las pequeñas y medianas empresas considerando las redes neuronales, como es el cobro de una cartera vencida para estas empresas.

Por otro lado, el análisis del crecimiento está fuertemente vinculado con las variables empleadas en su proceso y los logros conseguidos por las empresas. El número de trabajadores y las ventas, en primer lugar, suelen ser las variables más empleadas para calcular el tamaño de crecimiento de una empresa; debido a que la primera refleja las características internas de la empresa en cuanto a recursos y la segunda señala el desempeño de la misma (Dután & Ormaza, 2022).

El crecimiento de una empresa es influenciado por diversas variables como son las externas o internas. Al mencionar a los factores internos, estos se encuentran relacionados con el tamaño y la edad, gestión del conocimiento, motivación y estructura de la empresa. Por su parte, los factores externos incluyen a los clientes, proveedores y la competencia; algunos escritores se refieren a ellos como ambiente específico, mientras que otros los consideran de nivel superior (la demanda, el acceso a créditos, las innovaciones

tecnológicas y el respaldo del gobierno), elementos que conforman lo que se denomina entorno general (Dután & Ormaza, 2022).

### **1.2.1 Estrategias de Crecimiento Empresarial**

La definición de crecimiento de una empresa incluye las variaciones en la estructura y el tamaño de una empresa, para transformarse completamente, lo cual requiere que se realicen modificaciones en su estructura organizativa y económica. Por lo tanto, al hablar de estrategias de crecimiento, se ha énfasis en un nivel estratégico en la empresa (Dután & Ormaza, 2022).

Las estrategias de crecimiento impactan a la empresa de manera total por medio de la redefinición de las áreas o negocios en los que opera o desea operar. En la actualidad, la expansión de las empresas se encuentra promovida fundamentalmente por una necesidad de sobrevivir, ya que el crecimiento en base al tamaño de la empresa suele proporcionar beneficios a las compañías, lo cual ayuda a su consolidación y permanencia en el mercado. Sin embargo, aunque este crecimiento no es algo novedoso, lo que se está produciendo es una transformación en los métodos de desarrollo (Dután & Ormaza, 2022).

El crecimiento de una empresa es el resultado de la gestión adecuada de los recursos internos, o sea, del complejo proceso de reformas internas que experimenta una empresa y que resulta en modificaciones a las propiedades que la distinguen. Además, el crecimiento de una empresa también se refiere al progreso constante que logra por medio de la aceptación más amplia de los bienes y/o servicios que refuerzan su presencia en los mercados en los que participa actualmente, o bien, por medio de la expansión hacia nuevos clientes y territorios (Dután & Ormaza, 2022).

### **1.2.2 Factores de Crecimiento Empresarial**

Hay múltiples investigaciones que han demostrado que el crecimiento de las empresas a partir de varios elementos. La competitividad económica avanza gracias a la innovación y el conocimiento, debido a que estos elementos inciden de manera indirecta en las empresas y, además, tienen un efecto en gran medida en la forma en que sucederán los cambios en la economía y la sociedad en el futuro. Para la supervivencia de una empresa

a largo plazo, el crecimiento es fundamental. Esta expansión ayuda en la captación de nuevos clientes, recursos humanos y fondos importantes. Asimismo, promueve el desempeño de la empresa y los beneficios que se adquieren (Rodríguez, 2024).

### **1.3 Marketing Estratégico y Posicionamiento**

El marketing no es lo mismo que la venta o la comercialización; en realidad, es la función que colabora para identificar esas necesidades, elaborando productos que las satisfagan, ayudando a establecer los precios respectivos en los lugares adecuados y por medio de las estrategias de postventa y comunicación apropiadas. El marketing dirige todo el procedimiento a través del cual las ideas se convierten en productos que son bien recibidos por el mercado. Por eso, la importancia del marketing en las Pymes se hace más y más clara. El marketing en las pymes, permite generar oportunidades, relacionadas con incremento de ventas, gracias al acercamiento que hace con sus clientes, fortalecer canal de distribución, dar a conocer mejor la organización y estrategia (Pachón, 2016), el tercer autor comenta que basándose en la definición original del marketing como una forma de pensar, una filosofía de gestión que guía todas las acciones de la organización, es por eso que uno de los factores clave para el éxito de las microempresas es la implementación efectiva de estrategias de marketing .

#### **1.3.1 Posicionamiento**

El posicionamiento es una táctica que se basa en que la imagen o la marca esté, en primer lugar, presente en la mente de los consumidores. La estrategia de posicionamiento funciona como una guía para crear el programa y el plan de marketing; mientras que la publicidad ayuda a consolidar y reforzar la estrategia de posicionamiento (Calero, 2020). El posicionamiento es un método estructurado para detallar los espacios en la mente; la cual se fundamenta en la idea de que la comunicación solo puede suceder en el momento adecuado y en las condiciones específicas. Además, es esencial que, actualmente, la publicidad esté ingresando a una nueva fase en la cual la creatividad no es el único elemento importante para tener éxito. De hecho, para tener éxito en una sociedad sobre comunicada, cada empresa requiere del posicionamiento en la mente del consumidor (Calero, 2020).

Se refiere a que el posicionamiento es, en términos prácticos, el significado real resumido en una palabra o frase que representa para el cliente a una unidad estratégica o

a una organización y que debería ser única, clara, específica, relevante y coherente con las competencias fundamentales de esa unidad estratégica u organización (Franco et al., 2022).

La estrategia de posicionamiento es el núcleo de la mezcla de marketing, porque completa la definición de competencia, el planteo de segmentación y la selección de los mercados objetivos del negocio (Franco, et al., 2022).

Las estrategias de posicionamiento incluyen: Posicionamiento basado en las características del producto. Se trata de vincular un producto con una propiedad, un rasgo o un beneficio que los clientes desean. Un nuevo producto puede ser posicionado en relación con algún atributo que los competidores hayan pasado por alto. Posicionamiento basado en el uso. Esta táctica consiste en vincular el producto con un uso o aplicación; frecuentemente, una estrategia de posicionamiento por usos representa un segundo o tercer posicionamiento que busca ampliar el mercado. Posicionamiento centrado en el usuario. (Franco, et al., 2022).

Esta técnica consiste en vincular el producto a un usuario o a un tipo de usuario, y también se refiere al posicionamiento con respecto a la competencia. Frecuentemente, para que una empresa tenga éxito, necesita identificar los puntos vulnerables del posicionamiento de sus competidores y luego concentrar allí sus ataques de marketing. En esta estrategia se realizan comparaciones directas o indirectas con los productos de la competencia. Posicionamiento en relación a un producto-tipo o por disociación de la clase de producto: algunas decisiones críticas de posicionamiento implican asociaciones a productos-tipos, mediante las cuales se busca desmarcar el producto respecto a los competidores. Posicionamiento alternativo *surrogate positioning*: consiste en utilizar afirmaciones que permiten al consumidor sacar sus propias conclusiones sobre la posición diferente del producto o marca. (Franco, et al., 2022).

### **1.3.2 Proceso de Estrategia de Posicionamiento**

El proceso inicia con la selección del concepto de posicionamiento porque primero se debe identificar el segmento al que va dirigido; sabiendo esto, se definen de inmediato los canales de distribución (plaza) para alcanzar a aquellos clientes cuyos requerimientos ya han sido determinados o a esos segmentos de mercado que ya se conocían previamente. El segundo paso consiste en la creación de la característica que comunica más

eficazmente la posición de la marca. Por esta razón, la marca es lo que lo caracteriza y le permite identificarse como tal; de hecho, esa característica específica hace diferente a la empresa (Calero, 2020). Y, el tercer paso es la coordinación de los elementos constitutivos de la mezcla de marketing para transmitir una posición coherente; posteriormente, se necesitan coordinar los componentes del propio producto para que se transmita de manera más efectiva aquello que debe quedar grabado en la mente de los clientes o posibles clientes a corto plazo, teniendo en cuenta qué se desea posicionar y el rasgo distintivo de esa marca para su posicionamiento (Calero, 2020).

Por otro lado, el autor Olivar (2021) menciona que el proceso de posicionamiento inicia con dos tipos de análisis: el del mercado y el del entorno. El primer paso en la realización del análisis de mercado es elegir el sector, el grupo y la categoría a los que pertenece el artículo, la marca o la organización que se desea posicionar, considerando sus atributos. Específicamente, los productos pueden clasificarse en farmacéuticos, culturales, agropecuarios, de uso masivo, corporativos o industriales (Olivar, 2021)

El segundo paso consiste en analizar el mercado, o sea, saber dónde se va a competir o en qué lugar se está compitiendo. El mercado es el espacio compartido en el que se brindan bienes o servicios, compuesto por individuos u organizaciones con necesidades, deseos y demandas comunes que pueden ser atendidas, con recursos económicos disponibles para gastar y que están dispuestos a emplear esos recursos en dicha satisfacción (Olivar, 2021).

La ejecución de este paso requiere, como elemento esencial, un estudio de mercado. Este abarca la recolección y análisis de datos sobre los rasgos, el tamaño y el potencial del mercado; la cuota que se posee o puede poseer en él y la situación actual de los productos o servicios; así como las particularidades de los consumidores o clientes (sus hábitos de compra: quién, qué, cuándo, cómo, dónde, por qué y para quién adquiere) (Olivar, 2021).

El paso número tres es la segmentación del mercado, que consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños y homogéneos. Cada uno de estos grupos está compuesto por individuos que comparten similitudes entre sí. Para llevar a cabo esta división, se deben tomar en cuenta elementos específicos como determinar las características que diferencian unos segmentos de otros, identificar las necesidades

actuales y potenciales de los consumidores y definir el tamaño de cada segmento (Olivar, 2021).

Se puede realizar, teniendo en cuenta una o más de las siguientes variables: geográficas (países, regiones, ciudades, pueblos, clima y densidad de población), demográficas (edad, género, ingresos, estado civil, nacionalidad, religión, ocupación, clase social y educación), psicográficas (actitudes y motivaciones; costumbres de compra; valores e intereses; opiniones y personalidades; introversión y extraversión) y conductuales (frecuencia de uso —regular o esporádico—; horarios de compra; lugares habituales para adquirir productos; lealtad hacia la marca o el producto; exclusividad del servicio o producto ofrecido; beneficios o valores que se buscan) (Olivar, 2021).

El cuarto paso es escoger uno o varios segmentos meta, conforme a las ventajas que podrían producir al dirigirse a sus miembros con los servicios o productos que satisfagan de mejor manera sus necesidades, demandas y deseos. Por lo tanto, se aconseja elegir un número razonable de segmentos objetivo, ya que a medida que aumenta su cantidad, disminuye la probabilidad de alcanzar el posicionamiento deseado (Olivar, 2021).

Es necesario identificar y analizar los aspectos psicoemocionales que los miembros de los segmentos meta tienen sobre el servicio o producto, la marca o la organización en el quinto paso. Por lo tanto, necesita determinar y examinar sus sentimientos, creencias, recuerdos, emociones, pensamientos, asociaciones y actitudes, entre otras cosas (Olivar, 2021).

Y el paso número seis consiste en identificar y analizar a los competidores, que son aquellas entidades que brindan productos o servicios semejantes. Estos pueden ser: directos, compuestos por marcas, organizaciones o productos con rasgos parecidos que buscan satisfacer las mismas necesidades, deseos y demandas en los segmentos meta seleccionados; indirectos, que intentan alcanzar lo mismo que los anteriores pero con características o productos diferentes; y potenciales, que se refieren a organizaciones, marcas o productos que todavía no están presentes en el mercado actual pero podrían aparecer en cualquier momento e impactar fuertemente sobre él (Olivar, 2021).

La información de los competidores debe posibilitar que se reconozcan sus nombres, líderes, posicionamiento, profundidad y amplitud de su cartera de productos o servicios, así como los recursos disponibles. Además, es relevante conocer las estrategias,

materiales e insumos clave que emplean; los beneficios que brindan a sus clientes, usuarios o consumidores; las características físicas, la calidad y los precios; el tipo de marketing; los aspectos psico-emocionales relacionados con sus productos o servicios; y cualquier otra información de interés (Olivar, 2021).

## **1.4 FODA**

El análisis FODA es una herramienta que posibilita obtener un panorama de la situación presente de una compañía y, por lo tanto, permite realizar un diagnóstico preciso que posibilite tomar decisiones alineadas con las políticas y objetivos fijados. El término es un acrónimo que se compone de las letras iniciales de las palabras "Fortalezas", "Debilidades", "Oportunidades" y "Amenazas". De estas cuatro variables, las fortalezas y las debilidades son internas a la empresa, lo cual permite tener una influencia directa sobre ellas. Por otra parte, dado que las oportunidades y amenazas son externas, muchas veces es complicado modificarlas (Delgado, et al., 2023).

Además, el FODA consiste en una valoración de factores fuertes y débiles que se lleva a cabo a través del análisis de la situación interna de la compañía y de la evaluación externa de las oportunidades y los riesgos. Además, es una herramienta simple que brinda una visión general de la situación estratégica a determinar. Por otro lado, el FODA, como técnica de planificación estratégica, brinda información sobre los participantes en la administración de la empresa. Gracias a su conocimiento, estos tienen la capacidad de contribuir con ideas importantes para el futuro de la compañía (Delgado, et al., 2023).

El FODA implica analizar los factores fuertes y débiles: Las fortalezas: son las competencias particulares de la compañía que tienen una posición privilegiada frente a la competencia. Habilidades y competencias, recursos dominados, actividades que se llevan a cabo de manera activa, etc. Oportunidades: Se trata de elementos positivos, facilitadores y procesales que deben identificarse en el entorno del negocio y llevar a una ventaja competitiva. Debilidades: son elementos que generan una situación de desventaja para los competidores. No hay recursos, no se tienen las habilidades necesarias, no se realizan actividades de manera activa, etc. Amenazas: son circunstancias que surgen del ambiente y tienen el potencial de poner en peligro la sostenibilidad de la compañía (Barragán & González, 2020).

En el análisis FODA, después de que se han reconocido los elementos fuertes y débiles de una organización, es necesario evaluar cada uno de ellos. Es relevante señalar que algunos factores tienen más peso que otros: los activos competitivos son los elementos fuertes de una organización, mientras que los pasivos también competitivos son los débiles. Sin embargo, es un error tratar de equilibrar la balanza. Lo importante es que los activos competitivos sean más numerosos que los pasivos o situaciones débiles, en otras palabras, lo importante es que haya una mayor preponderancia de los activos. El éxito de la dirección consiste en diseñar estrategias sobre las que la organización pueda llevar a cabo de manera óptima, tratando evidentemente de evitar las que tengan una probabilidad de éxito en función de los pasivos competitivos (Ponce, 2007).

#### **1.4.1 Identificar Fortalezas Y Debilidades**

Una fortaleza de la entidad es una función que se ejecuta correctamente, como algunas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos particulares, así como la evidencia de su competencia. La organización misma, así como los recursos que se consideran valiosos, se han reconocido como una fortaleza. Este aspecto demuestra la capacidad competitiva de la institución y su situación favorable en el entorno social (Quiroa, 2024).

Un factor que vuelve a la organización vulnerable o una actividad de la empresa que se lleva a cabo de manera ineficiente, lo que provoca que esté en una situación débil, se conoce como debilidad. Las capacidades, es decir, las características fuertes y débiles de las empresas o entidades competidoras (como los productos, la distribución, la comercialización y ventas, las operaciones, la investigación e ingeniería, los costos globales, la estructura financiera, la organización y la habilidad directiva) son consideradas como oportunidades y fortalezas. Estos talones de Aquiles pueden conducir a una situación competitiva frágil dentro de la organización (Quiroa, 2024).

#### **1.4.2 Identificar Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades son fuerzas externas al entorno de la organización que no se pueden controlar, pero que tienen el potencial de mejorar o crecer. La oportunidad en el entorno es un componente crucial que, de algún modo, posibilita dar forma a las tácticas de las organizaciones. Las amenazas son lo opuesto a lo anterior y constituyen la suma de las

fuerzas del entorno que la organización no puede controlar, pero que suponen aspectos negativos o problemas potenciales (Quiroa, 2024).

### **1.4.3 FODA Cruzado**

La versión mejorada del análisis DAFO o FODA es el análisis DAFO cruzado. En la cual se busca fusionar estratégicamente los elementos internos y externos de una organización o empresa. En otras palabras, esta herramienta hace posible determinar las tácticas más apropiadas que deben implementarse. Después de haber reconocido todos los elementos internos y externos que tienen un impacto en el rendimiento de la empresa u organización (Quiroa, 2024).

Este análisis, sin lugar a dudas, se lleva a cabo con el objetivo de potenciar las fortalezas de una compañía y aprovechar al máximo las oportunidades. De la misma manera, neutralizar las amenazas y remediar las debilidades. Esto significa que no se limita únicamente a identificar las amenazas, los puntos fuertes, los débiles y las oportunidades. En lugar de eso, se utiliza para determinar las acciones estratégicas que posibiliten la realización exitosa del plan empresarial (Quiroa, 2024).

Este análisis, en efecto, ofrece una perspectiva más extensa y detallada del ambiente interno y externo de la compañía. Ya que es posible implementar estrategias en las que se cruzan los factores que impactan el desempeño de la compañía. Por lo tanto, la compañía puede adoptar tácticas preventivas, proactivas, defensivas y ofensivas. Las defensivas se implementan cuando se utilizan las fortalezas para obtener ventajas de las oportunidades. Las preventivas que utilizan las fortalezas para manejar las amenazas. Las proactivas se producen cuando se superan las debilidades y se sacan provecho de las oportunidades. Las defensivas evitan los peligros que inciden en las debilidades de la compañía (Quiroa, 2024).

Algunas de las diferencias más importantes son: Perspectiva: El DAFO evalúa cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una compañía. Estudiando cada factor de manera independiente. El DAFO cruzado, por su lado, examina las intersecciones entre los factores con el objetivo de adoptar estrategias de acción (Quiroa, 2024).

Complejidad: El análisis DAFO es sencillo y claro. El DAFO cruzado, por su parte, es más complicado porque intenta comprender la manera en que los factores interactúan y cómo se afectan mutuamente. Ofreciendo una visión integral (Quiroa, 2024).

Aplicación: El DAFO realiza una evaluación de los elementos internos y externos de la compañía. Por esa razón, se utiliza en la toma de decisiones y en el procedimiento de planificación estratégica. Ahora bien, el análisis DAFO cruzado busca una comprensión más profunda de las relaciones estratégicas. Sirviendo para determinar el plan de acción que la empresa debe implementar. Estas directrices estratégicas integran de manera apropiada todos los factores, tanto internos como externos (Quiroa, 2024).

## CAPÍTULO 2

### CAPÍTULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL MACOMEX S.A.S.

En el presente capítulo se desarrolla el análisis situacional de la empresa MACOMEX S.A.S., anteriormente denominada DOS EMES S.A.S., con el objetivo de identificar su realidad interna y externa, así como los factores estratégicos que influyen en su desempeño organizacional. Este análisis constituye una base fundamental para la formulación de propuestas de mejora y para la toma de decisiones estratégicas orientadas al crecimiento sostenible de la empresa.

MACOMEX S.A.S. es una empresa ecuatoriana fundada en el año 2020 en la ciudad de Cuenca, dedicada a la asesoría y gestión integral en comercio exterior. Desde sus inicios, la organización se ha especializado en brindar servicios de importación, exportación, intermediación comercial, logística y *courier*, con un enfoque de acompañamiento completo al cliente. Su propuesta de valor se basa en un modelo de asesoría tipo *in house*, mediante el cual el cliente delega la totalidad de los procesos, trámites y gestiones vinculadas al comercio exterior, permitiéndole concentrarse en su actividad principal.

En sus primeros años de operación, la empresa operó bajo la razón social DOS EMES S.A.S., atendiendo principalmente a pequeñas y medianas empresas, así como a emprendedores que requerían apoyo especializado en comercio exterior. No obstante, en el año 2025 la organización ejecutó un proceso de reposicionamiento estratégico y rebranding, adoptando el nombre comercial MACOMEX S.A.S. Este cambio responde a la necesidad de fortalecer su identidad corporativa, proyectar una imagen más profesional y alinearse con una nueva visión orientada al crecimiento, al posicionamiento de marca y a la captación progresiva de empresas de mayor tamaño.

Actualmente, MACOMEX S.A.S. opera exclusivamente a nivel nacional, con una clara visión de expansión en términos de volumen de clientes, especialización de servicios y generación de empleo. En este contexto, el análisis FODA se presenta como una herramienta clave para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de

la empresa, considerando específicamente las áreas de planificación, marketing y digitalización.

## 2.1 Análisis FODA

### 2.1.1 Área de Planificación

**Tabla 1**

*Resultados del FODA para el Área de Planificación*

<b>Categoría</b>	<b>Factores Identificados</b>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento técnico sólido en comercio exterior.</li> <li>- Modelo de negocio definido.</li> <li>- Buena coordinación interna entre socios.</li> <li>- Toma de decisiones participativa.</li> <li>- Existencia de investigación de mercado previa.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un área formal de planificación estratégica.</li> <li>- Ausencia de planes estratégicos y operativos documentados.</li> <li>- Falta de indicadores y control estratégico.</li> <li>- Dependencia alta de los fundadores.</li> <li>- No existen objetivos claros por áreas.</li> <li>- No existen políticas formales por área.</li> <li>- Ausencia de misión y visión formalizadas.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del comercio exterior en el país.</li> <li>- Necesidad creciente de acompañamiento integral en pymes.</li> <li>- Formalización de la gestión.</li> <li>- Posibilidad de alianzas estratégicas.</li> <li>- Transformar la investigación de mercado en decisiones concretas.</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios normativos constantes en comercio exterior.</li> <li>- Competencia basada en precios.</li> <li>- Factores económicos externos.</li> <li>- Riesgo de desorganización al crecer.</li> </ul>

El área de planificación es una de las más importantes dentro del análisis, porque de ella depende, en gran medida, la forma en que la empresa organiza su crecimiento, define sus prioridades y proyecta su futuro. En el caso de MACOMEX, se observa que sí existe una orientación general sobre lo que la empresa quiere hacer y hacia dónde quiere avanzar; sin embargo, esa orientación todavía no se encuentra completamente formalizada en documentos, estructuras o herramientas de control. Es decir, la empresa tiene claridad práctica, pero todavía no una planificación estratégica consolidada.

Entre las fortalezas más destacadas del área de planificación se encuentra el conocimiento técnico que posee la empresa en comercio exterior. Esta fortaleza es fundamental, porque le permite desenvolverse con seguridad en procesos complejos de importación, exportación, logística e intermediación comercial. Además, ese conocimiento no se queda solo en lo operativo, sino que también le permite entender mejor las necesidades del cliente y ofrecer soluciones ajustadas a cada caso. En otras palabras, MACOMEX sabe lo que hace, conoce su campo de acción y tiene experiencia suficiente para responder a distintos escenarios del mercado.

Otra fortaleza importante es que la empresa sí tiene claro cuál es su modelo de negocio. Aunque no exista una planificación formalmente estructurada, se puede ver que MACOMEX entiende bien a qué segmento se dirige, qué necesidad busca atender y cuál es el valor que ofrece a sus clientes. Esto es relevante porque demuestra que no se trata de una empresa que esté actuando sin rumbo, sino de una organización que ha construido una idea clara de su servicio y del mercado en el que participa. A esto se suma el estudio de mercado que se realizó durante el proceso de rebranding, ya que ese trabajo brinda una base importante para tomar decisiones con mayor criterio y no solo desde la intuición.

También se puede considerar como fortaleza la cercanía y coordinación que existe entre los socios. Al tratarse de una empresa pequeña, la comunicación interna es más directa, lo que facilita la toma de decisiones, la resolución de problemas y la participación compartida en distintas áreas del negocio. Esta dinámica puede resultar positiva en etapas iniciales, ya que permite actuar con rapidez y mantener una visión bastante cercana de lo que ocurre en la empresa. De igual manera, la toma de decisiones participativa favorece el compromiso y permite que las acciones se mantengan alineadas con la realidad operativa de la organización.

A pesar de estas fortalezas, el área de planificación también presenta debilidades importantes. La más evidente es que no existe un área formal de planificación estratégica. Actualmente, estas funciones son asumidas por los socios, quienes llevan el rumbo del negocio a partir de su experiencia y conocimiento, pero sin una estructura clara que organice objetivos, acciones, tiempos y responsables. Esto hace que muchas decisiones se tomen más desde la necesidad del momento que desde una lógica planificada. En una empresa pequeña esto puede funcionar durante cierto tiempo, pero a medida que crece, esa forma de gestión comienza a mostrar limitaciones.

A esta situación se suma la falta de planes estratégicos y operativos documentados. La empresa tiene intención de crecer, mejorar y posicionarse, pero no cuenta todavía con una hoja de ruta formal que traduzca esas intenciones en objetivos concretos y medibles. Esto dificulta el seguimiento, la organización y la evaluación de resultados. Del mismo modo, no existen objetivos claros por áreas ni políticas internas formalmente escritas, lo que puede generar falta de orden, ambigüedad en las funciones y dependencia del criterio personal de quienes dirigen la empresa. Cuando una organización funciona principalmente a partir de acuerdos verbales o entendimientos informales, corre el riesgo de perder consistencia a medida que sus operaciones aumentan.

Dentro de estas debilidades también destaca la ausencia de indicadores y mecanismos de control estratégico. La empresa no cuenta con indicadores clave de desempeño (KPIs), ni con sistemas de seguimiento que permitan medir de manera objetiva si las acciones ejecutadas están generando los resultados esperados. Esta carencia limita la capacidad de corregir, mejorar y tomar decisiones con base en evidencia. De igual forma, debe señalarse como una debilidad importante la falta de misión y visión formalmente definidas. Esto no solo representa una omisión documental, sino una limitación estratégica, ya que impide que la empresa tenga claramente expresado su propósito institucional y la dirección de largo plazo hacia la que quiere avanzar.

Otra debilidad relevante es la alta dependencia de los fundadores. Los socios concentran gran parte de las decisiones estratégicas, operativas y comerciales, lo que muestra compromiso, pero al mismo tiempo refleja una estructura poco delegada. Esta situación puede volverse problemática si la empresa continúa creciendo sin distribuir mejor sus responsabilidades, porque aumenta la sobrecarga y reduce la posibilidad de institucionalizar procesos. En otras palabras, la empresa depende mucho de las personas que la dirigen, y eso puede dificultar su escalabilidad.

En cuanto a las oportunidades, el área de planificación tiene un escenario favorable. El crecimiento del comercio exterior y la demanda de asesoría especializada representan condiciones externas que pueden beneficiar directamente a MACOMEX. La empresa tiene la posibilidad de aprovechar ese contexto para organizar mejor su estructura, definir metas más claras y profesionalizar su gestión. También existe una oportunidad importante en la formalización interna: si la empresa documenta procesos,

establece objetivos, define políticas y crea mecanismos de control, podría fortalecer notablemente su capacidad para crecer de manera ordenada.

De la misma manera, la investigación de mercado ya realizada representa una oportunidad valiosa, porque puede convertirse en una base mucho más sólida para planificar el crecimiento, segmentar mejor a los clientes y orientar decisiones estratégicas. A esto se suma la posibilidad de generar alianzas con otros actores del sector, lo que podría ampliar la oferta de la empresa y fortalecer su competitividad sin necesidad de asumir internamente toda la carga operativa.

Respecto a las amenazas, una de las principales es la inestabilidad normativa del sector. El comercio exterior depende de regulaciones que pueden cambiar con frecuencia, y esos cambios afectan tanto la operación diaria como la planificación general de la empresa. Otra amenaza importante es la competencia basada en precios, ya que algunos actores del mercado pueden atraer clientes ofreciendo tarifas más bajas, lo cual obliga a MACOMEX a diferenciarse desde el valor de su servicio. Finalmente, los factores económicos externos también pueden influir negativamente en la actividad empresarial, afectando la estabilidad del mercado o la disposición de los clientes para contratar servicios especializados.

En síntesis, el área de planificación muestra una empresa que tiene conocimiento, criterio y comprensión del negocio, pero que todavía necesita transformar esas fortalezas prácticas en una estructura estratégica más formal. El reto de MACOMEX no es descubrir qué quiere hacer, sino organizar mejor cómo lo hará y cómo medirá su avance.

## 2.1.2 Área de Marketing

**Tabla 2**

*Resultados del FODA para el Área de Marketing*

<b>Categoría</b>	<b>Factores identificados</b>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Servicio integral y altamente personalizado.</li><li>- Relaciones de confianza y largo plazo.</li><li>- Experiencia y trayectoria en comercio exterior.</li><li>- Alianzas estratégicas con proveedores de trayectoria.</li><li>- Investigación de mercado realizada.</li></ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>- No existe una estrategia de posicionamiento clara.</li><li>- Baja inversión en marketing.</li><li>- Ausencia de página web.</li><li>- Publicidad incipiente.</li><li>- No existe un canal comercial inicial estructurado.</li><li>- No existe personal dedicado exclusivamente a ventas.</li><li>- No hay promociones ni catálogo digital.</li><li>- La propuesta de valor no se comunica eficazmente.</li></ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"><li>- Segmento PYME en crecimiento.</li><li>- Mercado del sur del país relativamente desatendido.</li><li>- Uso de LinkedIn y redes con enfoque B2B.</li><li>- Rebranding como oportunidad de relanzamiento.</li><li>- Desarrollo de servicios especializados.</li></ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competidores con mayor inversión en marketing digital y publicidad.</li><li>- Competidores que aplican marketing directo y relaciones públicas.</li><li>- Falta de presencia física en zonas portuarias.</li><li>- Sensibilidad al precio del cliente.</li><li>- Dependencia de regulaciones del sector.</li></ul>

El área de marketing en MACOMEX presenta una realidad muy particular: la empresa tiene una propuesta de valor fuerte, pero todavía no ha desarrollado una estructura de marketing capaz de comunicarla con la claridad y fuerza que necesita. Esta situación hace que exista una diferencia entre la calidad real del servicio y la forma en que ese valor se proyecta hacia el mercado. Por eso, el análisis de esta área no solo permite identificar fortalezas y debilidades, sino también entender por qué una empresa con buen servicio puede seguir teniendo limitaciones de posicionamiento.

La principal fortaleza del área de marketing está en el servicio mismo. MACOMEX ofrece un acompañamiento integral al cliente, lo cual significa que no se

limita a resolver trámites específicos, sino que participa activamente en diferentes etapas del proceso de comercio exterior. Esto incluye incluso actividades como la búsqueda de proveedores, negociación y seguimiento, lo cual representa una propuesta de valor diferenciada. En un mercado como este, donde muchas empresas buscan no solo rapidez sino también respaldo y confianza, ese nivel de acompañamiento se convierte en una fortaleza comercial muy importante.

Otra fortaleza está en la confianza que la empresa ha logrado construir con sus clientes. La recurrencia y la captación mediante recomendaciones directas son señales claras de que el mercado valora positivamente el servicio. En el ámbito B2B, y más aún en servicios especializados, la recomendación y la reputación tienen mucho peso, porque los clientes suelen tomar decisiones con base en la confianza y en la experiencia previa de otros. En ese sentido, MACOMEX ha construido una credibilidad que no es menor y que constituye uno de sus activos comerciales más importantes.

También son fortalezas la experiencia acumulada en comercio exterior y las alianzas estratégicas con proveedores y actores con trayectoria. Estos elementos refuerzan la percepción de respaldo profesional y permiten a la empresa ofrecer soluciones con mayor seguridad. Además, el rebranding realizado y la investigación de mercado que lo acompañó representan una base favorable para el marketing, ya que permiten comprender mejor el nicho objetivo y cómo comunicar el servicio de una manera más efectiva. La empresa, por tanto, no parte de cero en marketing; tiene activos valiosos, pero todavía necesita organizarlos mejor y convertirlos en una estrategia sostenida.

Ahora bien, las debilidades del área de marketing son bastante marcadas. La más clara es la falta de una estrategia de posicionamiento bien definida. Aunque la empresa ha comenzado a trabajar campañas y presencia en redes, esto todavía se encuentra en una etapa inicial. No existe un sistema consolidado que permita proyectar de manera consistente la marca, comunicar sus diferenciales y sostener una presencia activa en el mercado. A esto se suma que durante mucho tiempo el marketing no fue considerado prioritario dentro de la empresa, lo que explica en parte el retraso actual.

El bajo presupuesto destinado al marketing también constituye una debilidad importante. Aunque ya existe una inversión asignada y parte de la gestión está tercerizada, el monto sigue siendo limitado, lo cual reduce la posibilidad de desarrollar acciones de

mayor impacto. Sin recursos suficientes, resulta más difícil construir posicionamiento, generar contenido, medir resultados y sostener campañas en el tiempo. Esto hace que el área avance, pero de una manera todavía lenta y con alcance restringido.

Otra debilidad crítica es la ausencia de una página web. Actualmente, la empresa no cuenta con este activo digital, lo cual limita su visibilidad, su presencia institucional y la posibilidad de que potenciales clientes conozcan sus servicios de forma rápida y confiable. En la práctica, no tener una web reduce la capacidad de mostrar profesionalismo y dificulta el proceso de validación que muchos clientes realizan antes de contactar a una empresa. A esto se suma la inexistencia de catálogo digital, promociones y otras herramientas comerciales que podrían servir como apoyo al proceso de captación.

Además, el análisis deja ver que no solo hay una debilidad en comunicación, sino también en estructura comercial. La atención inicial al cliente, especialmente en temas como cotizaciones y seguimiento, presenta falencias, y la empresa reconoce la necesidad de implementar un CRM. Del mismo modo, no existe una persona encargada exclusivamente de ventas, ya que las funciones comerciales recaen en personal que también cumple tareas operativas. Esto limita la capacidad de captar, dar seguimiento y cerrar clientes de manera más ordenada. Por eso, el problema de marketing en MACOMEX no es solo que se promociona poco, sino que todavía no tiene una estructura comercial suficientemente desarrollada.

En cuanto a las oportunidades, el área de marketing tiene varias condiciones a favor. Una de las principales es el segmento de pequeñas y medianas empresas, que constituye el mercado más afín al tipo de servicio que ofrece MACOMEX. Estas empresas suelen requerir apoyo externo, asesoría cercana y acompañamiento en procesos que no siempre manejan internamente, por lo que representan una oportunidad real de crecimiento. También es importante la cobertura geográfica en el sur del país, ya que se trata de una zona que, según la información revisada, presenta una necesidad importante de este tipo de servicios.

Otro aspecto favorable es el uso creciente de plataformas como LinkedIn, especialmente por su relación con el ámbito B2B. Aunque estas plataformas no necesariamente cierran la venta por sí solas, sí pueden ayudar a fortalecer la visibilidad

de la empresa, posicionar la marca y generar contactos estratégicos. El rebranding también debe entenderse como una oportunidad, porque le da a la empresa la posibilidad de relanzarse con una imagen más profesional, más coherente y mejor alineada con sus metas de crecimiento. A esto se suma la posibilidad de desarrollar servicios especializados o complementarios que permitan diferenciar aún más la oferta y aumentar el valor percibido por el cliente.

En cuanto a las amenazas, una de las más importantes es la existencia de competidores que tienen mayor presencia, mayor inversión en publicidad y una estructura comercial más desarrollada. Esto puede hacer que MACOMEX tenga menos visibilidad relativa, incluso si su servicio es sólido. También representan una amenaza los competidores que ya trabajan con marketing directo, relaciones públicas o afiliaciones institucionales, mientras que la empresa todavía no ha desarrollado esas acciones con la misma fuerza. Asimismo, la falta de presencia física en zonas portuarias puede convertirse en una limitación frente a clientes que consideran ese aspecto como una condición importante al momento de contratar. Por último, la sensibilidad al precio y los cambios regulatorios del sector también influyen en la demanda y en la forma en que la empresa debe comunicar su servicio.

En conclusión, el análisis del área de marketing deja ver que MACOMEX tiene una fortaleza comercial real basada en su servicio, su cercanía con el cliente y su experiencia, pero todavía necesita construir una estrategia de marketing y ventas mucho más sólida. El desafío no es crear valor desde cero, sino comunicar, organizar y proyectar mejor el valor que ya existe.

### 2.1.3 Área de Digitalización

**Tabla 3**

*Resultados del FODA para el Área de Digitalización*

<b>Categoría</b>	<b>Factores identificados</b>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Uso de herramientas digitales funcionales.</li><li>- Uso de software contable especializado.</li><li>- Manejo digital parcial de información.</li><li>- Infraestructura digital básica existente.</li><li>- Actitud positiva hacia la adopción tecnológica.</li></ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procesos operativos y de atención al cliente mayoritariamente manuales.<ul style="list-style-type: none"><li>- No existe CRM.</li></ul></li><li>- Digitalización desigual entre áreas.<ul style="list-style-type: none"><li>- No existe página web activa.</li><li>- Capacitación digital limitada.</li><li>- Control digital parcial.</li></ul></li><li>- Presupuesto reducido para digitalización.</li><li>- Dependencia de soluciones tercerizadas.</li></ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"><li>- Automatización de procesos.</li><li>- Fortalecimiento del área comercial mediante herramientas digitales.<ul style="list-style-type: none"><li>- Mayor digitalización como palanca de crecimiento.</li><li>- Capacitación en herramientas digitales e IA.</li></ul></li><li>- Desarrollo de canales digitales coherentes con la nueva marca.</li></ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rezago tecnológico frente a competidores más digitalizados.<ul style="list-style-type: none"><li>- Pérdida de información por falta de sistemas integrados.</li></ul></li><li>- Competidores con mejores sistemas comerciales y digitales.<ul style="list-style-type: none"><li>- Obsolescencia de procesos manuales.</li></ul></li></ul>

El área de digitalización muestra que MACOMEX ha dado avances importantes, pero todavía se encuentra en un proceso de desarrollo. La empresa no está completamente rezagada ni trabaja de forma totalmente manual, ya que utiliza herramientas digitales que apoyan parte de su operación. Sin embargo, esa digitalización aún es parcial y no alcanza a integrarse de manera homogénea en todas las áreas del negocio. Por ello, esta área se convierte en uno de los puntos con mayor potencial de mejora dentro de la empresa.

Entre las fortalezas se encuentra el uso de herramientas como WhatsApp, correo electrónico y Trello, que sirven para organizar tareas, facilitar la comunicación y mantener cierta estructura operativa. También debe mencionarse el uso del software contable Colmena, que respalda procesos financieros y administrativos. Estas

herramientas muestran que la empresa ya cuenta con una base tecnológica funcional y que existe cierto nivel de orden y trazabilidad en algunas áreas. Esto es importante, porque significa que la transformación digital no tendría que comenzar desde cero, sino fortalecerse a partir de recursos que ya están presentes.

Otra fortaleza está en la actitud del equipo frente a la tecnología. La apertura al aprendizaje y la disposición para incorporar nuevas herramientas son elementos positivos, porque facilitan la adaptación y el cambio. Incluso se evidencia que ha habido acercamientos a temas como inteligencia artificial aplicada al comercio exterior, lo cual refleja interés por innovar y mejorar. Aunque todavía no exista una estructura digital avanzada, sí hay una base humana favorable para construirla.

No obstante, las debilidades de esta área son claras. Una de las principales es que muchos procesos operativos y de atención al cliente continúan siendo manuales. Esto genera retrasos, dependencia excesiva del trabajo humano y limitaciones en la eficiencia. La situación se vuelve más compleja porque, al haber poco personal, una misma persona debe atender varias funciones al mismo tiempo, lo que aumenta la carga operativa y reduce la capacidad de respuesta. Cuando los procesos no están automatizados ni suficientemente apoyados por tecnología, el crecimiento tiende a volverse más difícil de sostener.

Otra debilidad relevante es la ausencia de un CRM. La empresa ya ha identificado esta necesidad, especialmente por las fallas en el seguimiento comercial y en la atención inicial al cliente. No contar con una herramienta de este tipo limita el orden de la información, la trazabilidad de contactos y el control sobre oportunidades comerciales. Además, se evidencia que la digitalización está más presente en el ámbito operativo y contable que en el comercial, lo cual genera una brecha interna importante. Es decir, la empresa ha digitalizado ciertos procesos, pero no ha logrado todavía que esa digitalización apoye de manera integral todo el funcionamiento del negocio.

También constituye una debilidad importante la falta de una página web activa. Después del rebranding, la empresa no consolidó nuevamente este canal, lo que afecta tanto su presencia digital como la experiencia del cliente. A esto se suma que el control sobre la digitalización es parcial: existen herramientas, pero no una estrategia integral que permita monitorear, evaluar y mejorar de manera sistemática la forma en que la empresa

usa la tecnología. Del mismo modo, las capacitaciones en digitalización son limitadas y dependen mucho del autoaprendizaje o de herramientas tercerizadas, lo que reduce el aprovechamiento de los recursos disponibles. Finalmente, el presupuesto destinado a digitalización es bajo, por lo que la empresa avanza con prudencia, pero sin una inversión suficientemente fuerte como para acelerar su transformación digital.

En cuanto a las oportunidades, la digitalización es probablemente una de las áreas con más potencial de desarrollo en MACOMEX. La implementación de herramientas como CRM, automatización de procesos, chatbots y dashboards de control podría generar mejoras importantes en eficiencia, organización, seguimiento y servicio al cliente. Esto sería especialmente valioso en el área comercial, donde existe una brecha evidente y donde la digitalización podría ayudar a ordenar mejor los procesos de captación y seguimiento.

Otra oportunidad importante está en fortalecer la presencia digital de la empresa a partir de su nueva identidad de marca. Desarrollar una página web, mejorar canales de atención y estructurar mejor la gestión digital permitiría proyectar una imagen más profesional y mejorar la relación con potenciales clientes. Además, el fortalecimiento de competencias digitales dentro del equipo podría elevar la productividad y disminuir la dependencia de soluciones externas. En este sentido, la digitalización no solo representa una mejora tecnológica, sino una oportunidad estratégica para acompañar el crecimiento futuro de la empresa.

En relación con las amenazas, la principal es el rezago frente a competidores más digitalizados. Si otras empresas del sector avanzan más rápido en automatización, CRM, integración de sistemas y presencia digital, MACOMEX podría perder competitividad en términos de velocidad, orden y capacidad de respuesta. Otra amenaza importante es la posible pérdida o dispersión de información debido a la falta de sistemas integrados. A medida que la empresa crezca, ese riesgo puede aumentar y afectar tanto la operación como la atención al cliente. Finalmente, los procesos manuales pueden volverse insuficientes frente a un entorno cada vez más orientado hacia la eficiencia digital.

En resumen, el área de digitalización muestra que MACOMEX ya tiene una base funcional, pero todavía necesita avanzar hacia una digitalización más estratégica,

integrada y coherente con sus objetivos de crecimiento. Su desafío no es comenzar, sino profundizar y ordenar mejor el proceso que ya ha iniciado.

En síntesis, el análisis FODA de MACOMEX S.A.S. permite ver que la empresa tiene una base bastante valiosa para seguir creciendo. Su conocimiento técnico, la experiencia en comercio exterior, el acompañamiento integral al cliente y la apertura al cambio son elementos que le dan una posición favorable. Sin embargo, también es evidente que muchas de esas fortalezas todavía descansan más en la experiencia y en el trabajo cercano de los socios que en una estructura formalmente consolidada.

En planificación, el reto principal está en formalizar lo que hoy funciona de manera práctica. En marketing, el desafío es lograr que la calidad del servicio se refleje mejor en el posicionamiento y en la estructura comercial. En digitalización, la necesidad está en pasar de un uso funcional de herramientas a una integración más estratégica de la tecnología. Por ello, puede decirse que MACOMEX no es una empresa sin bases, sino una empresa con potencial, que necesita fortalecer su estructura para que ese potencial se traduzca en crecimiento ordenado, sostenible y competitivo.

## **CAPÍTULO 3**

### **CAPÍTULO 3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA MACOMEX S.A.S.**

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar la propuesta de estrategias de crecimiento para la empresa MACOMEX S.A.S., a partir del diagnóstico situacional previamente realizado. En este sentido, se plantean lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la gestión organizacional, mejorar el posicionamiento en el mercado y promover un proceso que permita a la empresa adaptarse a las exigencias del entorno competitivo.

Para lograrlo, el capítulo se estructura en tres áreas clave: planificación, marketing y digitalización, consideradas fundamentales para el crecimiento sostenible de la organización. En cada una de estas áreas se establecen objetivos y políticas que sirven como base para la toma de decisiones, así como para la organización y control de las actividades empresariales. Estas directrices buscan formalizar la gestión interna, optimizar los procesos y alinear las acciones de la empresa con una visión estratégica de largo plazo.

Adicionalmente, se presentan estrategias formuladas a partir del análisis FODA, las cuales permiten aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, así como mitigar las debilidades y amenazas. Estas estrategias se complementan con la definición de procedimientos específicos que facilitan su implementación, asegurando que las acciones propuestas no solo queden en un nivel teórico, sino que puedan ejecutarse de manera práctica dentro de la organización.

En conjunto, este capítulo constituye una propuesta integral que articula planificación estratégica, gestión comercial y transformación digital, con el objetivo de impulsar el crecimiento ordenado, medible y sostenible de MACOMEX S.A.S., fortaleciendo su competitividad en el sector de comercio exterior.

## 3.1 Objetivos y Políticas

### 3.1.1 Área de Planificación

**Tabla 4**

*Objetivos y políticas para el Área de Planificación*

<b>Objetivo</b>	<b>Políticas</b>
Incrementar la planificación estratégica y operativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo año debe iniciar con un Plan Anual aprobado por gerencia (metas, responsables, cronograma) y actualizado trimestralmente.</li><li>• Se realizará una reunión mensual de control obligatoria, dejando acta con acuerdos, responsables y fechas.</li></ul>
Definir misión y visión y traducirlas en objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• La misión y visión deben ser documentadas, aprobadas por socios y revisadas cada 12 meses.</li><li>• Toda decisión estratégica debe justificarse indicando cómo aporta a la visión.</li></ul>
Implementar KPIs y control estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se medirán y reportarán KPIs mínimos mensualmente.</li><li>• Ningún ajuste se aprobará sin revisar al menos 2 indicadores relacionados.</li></ul>
Reducir dependencia de fundadores documentando procesos y delegando	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo proceso crítico debe tener un responsable titular y un respaldo.</li><li>• Cada actividad clave debe estar documentada (pasos, tiempos y responsables).</li></ul>
Fortalecer fidelización con acompañamiento “in house”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo cliente activo debe recibir seguimiento proactivo.</li><li>• Se registrará cada contacto en bitácora o CRM.</li></ul>

En la tabla 4, se presenta los objetivos y políticas correspondientes al área de planificación de la empresa MACOMEX S.A.S. En este apartado se establecen lineamientos orientados a fortalecer la organización interna, mejorar la toma de decisiones y estructurar una gestión estratégica más formal. A través de estas políticas se busca promover una planificación ordenada, basada en objetivos claros, indicadores de desempeño y procesos definidos, que permitan a la empresa crecer de manera sostenible y reducir la dependencia operativa de sus fundadores.

### 3.1.2 Área de Marketing

**Tabla 5**

*Objetivos y políticas para el Área de Marketing*

<b>Objetivo</b>	<b>Políticas</b>
Reposicionar la marca en el mercado de pymes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toda comunicación debe usar un mensaje institucional único.</li><li>• Revisión trimestral de alineación con el mercado objetivo.</li></ul>
Construir presencia digital mínima viable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Web activa y actualizada con revisión mensual.</li><li>• Servicios con ficha o caso mínimo documentado.</li></ul>
Estructurar canal comercial con CRM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo lead debe ser registrado obligatoriamente.</li><li>• Cotizaciones con flujo estándar definido.</li></ul>
Incrementar captación B2B	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicación de contenido con frecuencia mínima.</li><li>• Registro y seguimiento formal de referidos.</li></ul>
Plan comercial segmentado por tipo de cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mensajes y ofertas diferenciadas por segmento.</li><li>• Piezas comerciales deben indicar segmento y llamado a la acción.</li></ul>

La tabla 5, correspondiente al área de marketing detalla los objetivos y políticas diseñados para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, especialmente en el segmento de pymes. Estas directrices se enfocan en fortalecer la comunicación institucional, desarrollar una presencia digital sólida y estructurar un proceso comercial más eficiente. Asimismo, se busca incrementar la captación de clientes mediante estrategias B2B y una adecuada segmentación del mercado, contribuyendo así al crecimiento comercial de la organización.

### 3.1.3 Área de Digitalización

**Tabla 6**

*Objetivos y políticas para el Área de Digitalización*

<b>Objetivo</b>	<b>Políticas</b>
Reducir procesos manuales con automatización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación de procesos repetitivos con mejoras trimestrales.</li><li>• Información crítica debe estar en un registro central.</li></ul>
Implementar CRM para fortalecer el área comercial	<ul style="list-style-type: none"><li>• CRM como fuente única de seguimiento comercial.</li><li>• Actualización obligatoria cada 7 días.</li></ul>
Reactivar canales digitales integrados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contactos de web deben integrarse al CRM en máximo 24 horas.</li><li>• Web con canal oficial de contacto y respuesta estándar.</li></ul>
Capacitación continua en herramientas digitales e IA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Micro-capacitaciones mensuales con registro.</li><li>• Nuevas herramientas deben incluir guía interna.</li></ul>
Mejorar control y seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respaldos periódicos (mínimo semanal).</li><li>• Estandarización de accesos, carpetas y permisos.</li></ul>

En la tabla 6, se presentan los objetivos y políticas del área de digitalización, orientados a modernizar los procesos internos y mejorar la eficiencia operativa de la empresa. Estas políticas promueven la implementación de herramientas tecnológicas como el CRM, la automatización de tareas y la integración de canales digitales. Además, se enfatiza la importancia de la capacitación continua y la seguridad de la información, con el fin de asegurar una transformación digital progresiva que permita a MACOMEX S.A.S. mantenerse competitiva en su entorno.

## 3.2 Estrategias y Procedimientos

### 3.2.1 Área de Planificación

**Tabla 7**

*Estrategias para el Área de Planificación*

<p><b>FO (Fortalezas + Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (F1, F2 + O1, O2) Diseñar paquetes de asesoría “in house” para pymes, aprovechando el conocimiento técnico y el modelo de negocio ante el crecimiento del comercio exterior y la demanda de acompañamiento integral.</li> <li>• (F5 + O5, O1) Convertir la investigación de mercado en decisiones concretas (segmentos, metas, portafolio), para impulsar crecimiento.</li> <li>• (F1, F3 + O4) Impulsar alianzas estratégicas con actores del sector para ampliar oferta y competitividad, usando coordinación interna y capacidad técnica.</li> <li>• (F3, F4 + O3) Aprovechar la toma de decisiones participativa y la coordinación interna para iniciar la formalización de la gestión.</li> <li>• (F2, F4 + O2) Fortalecer el acompañamiento y fidelización de pymes mediante un servicio “in house” proactivo para que el acompañamiento no solo sea cuando el cliente llama.</li> </ul>	<p><b>DO (Debilidades + Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (D1, D4 + O3) Crear un responsable/rol de planificación y redistribuir funciones para disminuir dependencia de fundadores y formalizar gestión.</li> <li>• (D2, D5 + O3, O1) Documentar planes estratégicos y operativos con objetivos por áreas, alineados al crecimiento del sector.</li> <li>• (D3 + O3, O5) Implementar KPIs y control estratégico para medir resultados y sostener crecimiento.</li> <li>• (D6 + O3) Formalizar políticas por área para estandarizar la operación y facilitar escalabilidad.</li> <li>• (D7 + O3, O5) Definir misión y visión como base para priorizar, ordenar metas y alinear decisiones. Realizando talleres breve con socios con preguntas guía: “¿para qué existimos?”, “¿qué nos diferencia?”, “¿cómo queremos vernos 5 años?”, Redactar una versión inicial y validarla, Traducir misión/visión a 3–5 objetivos.</li> </ul>
<p><b>FA (Fortalezas + Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (F1, F5 + A1) Crear un sistema interno de monitoreo/alerta normativa apoyado en conocimiento técnico e investigación de mercado, para responder a cambios regulatorios.</li> <li>• (F1, F2, F4 + A2, A3) Diferenciarse frente a competencia por precios reforzando el valor del servicio y evitando competir solo por tarifa.</li> <li>• (F3, F4 + A4) Usar coordinación interna y toma participativa para priorizar y evitar desorden cuando aumenten operaciones.</li> <li>• (F2, F5 + A3) Ajustar la propuesta de servicios para reducir impacto de factores económicos externos, si el mercado se pone más lento o los clientes recortan gastos, MACOMEX tendrá ofertas más</li> </ul>	<p><b>DA (Debilidades + Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (D2, D3, D5 + A1, A3) Implementar un plan de continuidad (escenarios económicos y normativos) y documentar procesos clave para no depender de improvisación.</li> <li>• (D1, D4 + A4) Desconcentrar decisiones y delegar funciones para reducir riesgo de desorganización al crecer.</li> <li>• (D6 + A1, A4) Crear políticas mínimas y estándares de trabajo para reducir errores y retrabajos ante cambios normativos y crecimiento.</li> <li>• (D3 + A2) Fortalecer control con indicadores (KPIs mínimos) para tomar decisiones de precios con base a los datos sugeridos con los KPIs.</li> </ul>

flexibles y no dependa de un solo tipo de servicio..	
--	--

## **Procedimientos Área de Planificación:**

### **FO-1. Diseñar paquetes de asesoría “in house” para pymes.**

Definir 2–3 perfiles de pyme (nueva, recurrente, mediana) y sus necesidades típicas. Mapear el servicio “in house” en etapas (diagnóstico, proveedor, negociación, trámites, entrega). Armar paquetes por niveles (básico/estándar/premium) con alcance, tiempos y entregables claros. Definir precios referenciales y condiciones (qué incluye y qué no). Piloto con 3–5 clientes y ajuste según resultados (tiempos, objeciones, margen).

### **FO-2. Convertir la investigación de mercado en decisiones concretas (segmentos, metas, portafolio).**

Resumir hallazgos clave del estudio (segmentos, dolores del cliente, servicios más valorados). Priorizar segmentos objetivo y definir metas por segmento (clientes, ventas, recurrencia). Ajustar portafolio: servicios principales, complementarios y especializados. Asignar responsables por meta y crear un calendario de revisión trimestral. Registrar decisiones y aprendizajes para mantener continuidad (no improvisar).

### **FO-3. Impulsar alianzas estratégicas para ampliar oferta y competitividad.**

Identificar aliados clave (agentes, logística, proveedores, asesorías complementarias). Definir criterios de selección (tiempo, confiabilidad, costos, cobertura). Negociar acuerdos básicos: alcance, tiempos de respuesta, responsabilidades y tarifas. Ejecutar un piloto con casos reales y medir desempeño del aliado. Formalizar el flujo operativo (SLA, contactos, escalamiento, documentación).

### **FO-4. Usar coordinación interna y toma participativa para iniciar formalización de la gestión.**

Establecer una reunión semanal corta (prioridades, carga, pendientes críticos). Crear un registro simple de acuerdos (acta) con responsable y fecha. Asignar responsables por procesos clave (comercial, operación, control). Implementar un tablero de

seguimiento (Trello/Excel) con estados estándar. Revisar mensualmente qué se cumplió y qué debe ajustarse.

**FO-5. Fortalecer fidelización con servicio “in house” proactivo (no solo cuando el cliente llama).**

Clasificar clientes por tipo (nuevo, recurrente, estratégico) y definir frecuencia de contacto. Crear un calendario de seguimiento por hitos (cotización, embarque, nacionalización, cierre). Diseñar una plantilla de reporte de estado (breve y claro) para enviar al cliente. Registrar cada interacción y acuerdos para garantizar continuidad del servicio. Aplicar encuesta breve de satisfacción y acciones correctivas cuando sea necesario.

**DO-1. Crear un responsable/rol de planificación y redistribuir funciones.**

Definir el rol (qué planifica, qué controla, qué reporta). Asignar responsable (interno) y un respaldo para continuidad. Redistribuir tareas repetitivas a operación/administración con procedimientos. Implementar un calendario de planificación (mensual/trimestral). Evaluar carga de los socios y ajustar delegación progresivamente.

**DO-2. Documentar planes estratégicos y operativos con objetivos por áreas.**

Crear una plantilla única para planes (objetivo, acciones, responsable, plazo, indicador). Definir objetivos por área alineados al crecimiento del sector. Convertir cada objetivo en acciones semanales/mensuales (cronograma). Realizar revisión mensual y ajuste trimestral del plan. Mantener archivo central con versión vigente y evidencias de avance.

**DO-3. Implementar KPIs y control estratégico para medir resultados y sostener crecimiento.**

Definir KPIs mínimos (ventas, operación, servicio) y su fórmula de cálculo. Establecer fuentes de datos y responsable de actualización. Crear tablero mensual y agenda fija de revisión. Definir decisiones gatillo (qué se hace si un KPI baja o sube). Documentar aprendizajes y correcciones para mejorar continuamente.

**DO-4. Formalizar políticas por área para estandarizar la operación y facilitar escalabilidad.**

Identificar 5–7 políticas mínimas por área. Redactar políticas en lenguaje simple (qué se hace, quién lo hace, cada cuánto). Validar con socios y comunicar al equipo. Aplicar capacitación breve con ejemplos y plantillas. Revisar cumplimiento mensualmente y ajustar cuando sea necesario.

**DO-5. Definir misión y visión como base para priorizar, ordenar metas y alinear decisiones.**

Realizar un taller breve con socios con preguntas guía (propósito, diferenciación, visión a 5 años). Redactar una versión inicial de misión y visión y validarla internamente. Traducir misión/visión a 3–5 objetivos estratégicos anuales. Comunicar misión/visión al equipo y usarla como criterio de decisiones. Revisar y ajustar anualmente según evolución del negocio.

**FA-1. Sistema interno de monitoreo/alerta normativa para responder a cambios regulatorios.**

Asignar responsable de monitoreo y fuentes oficiales. Crear un formato de alerta (qué cambia, a quién afecta, qué hacer). Actualizar checklists internos cuando haya cambios. Comunicar a clientes afectados en lenguaje simple. Revisar incidencias y reforzar prevención.

**FA-2. Diferenciarse frente a competencia por precios reforzando valor y evitando competir solo por tarifa.**

Construir un argumento de valor (riesgos evitados, tiempo, cumplimiento, acompañamiento). Diseñar paquetes claros para comparar por alcance, no solo precio. Generar casos/testimonios que demuestren resultados. Definir política de descuentos (cuándo aplica y límites). Monitorear márgenes y ajustar propuesta si el mercado cambia.

**FA-3. Priorizar y evitar desorden cuando aumenten operaciones (coordinación interna).**

Definir un sistema de priorización (urgente/importante). Revisión semanal de capacidad y carga de trabajo. Estandarizar la entrada de requerimientos con un formato único. Escalar problemas críticos con tiempos definidos. Medir retrasos y corregir causas raíz.

**FA-4. Ajustar la propuesta de servicios para reducir impacto de factores económicos externos.**

Clasificar servicios en esenciales, complementarios y premium. Crear opciones flexibles (módulos) para clientes que recortan gastos. Revisar costos y márgenes por servicio. Actualizar portafolio y comunicación comercial según escenario. Revisar trimestralmente comportamiento de la demanda y ajustar.

**DA-1. Plan de continuidad y documentación de procesos clave (evitar improvisación).**

Identificar riesgos principales (normativos, económicos, operativos). Definir escenarios y acciones por escenario. Documentar procesos críticos con plantillas. Asignar responsables y respaldos; definir comunicación interna en crisis. Probar (simulación) y ajustar el plan cada 6 meses.

**DA-2. Desconcentrar decisiones y delegar funciones para reducir riesgo de desorganización al crecer.**

Mapear decisiones clave y niveles de autorización. Asignar dueños por proceso y límites de decisión. Capacitar criterios y políticas para decidir sin depender siempre de socios. Monitorear decisiones y corregir desvíos en reuniones de control. Ajustar delegación según resultados y crecimiento.

**DA-3. Políticas mínimas y estándares para reducir errores y retrabajos ante cambios normativos y crecimiento.**

Definir estándares de documentación (nombres, carpetas, versiones, responsables). Crear checklist de calidad para entregables críticos al cliente. Establecer plantillas para comunicaciones y reportes. Capacitar y auditar cumplimiento mensualmente. Actualizar estándares cuando cambie normativa o proceso.

#### DA-4. Fortalecer control con KPIs para decisiones de precios basadas en datos.

Medir costos/tiempos reales por tipo de servicio y cliente. Calcular margen por servicio y establecer pisos mínimos de precio. Registrar descuentos y analizar impacto. Revisar mensualmente precios vs. mercado vs. margen. Ajustar paquetes y condiciones para sostener rentabilidad.

### 3.2.2 Área de Marketing

**Tabla 8**

#### *Estrategias para el Área de Marketing*

<p><b>FO (Fortalezas + Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (F1, F2 + O1, O4) Reposicionar la marca hacia pymes destacando el servicio integral y la confianza, aprovechando el rebranding y el crecimiento del segmento.</li> <li>• (F3 + O3, O1) Usar trayectoria y experiencia como base para contenido B2B (LinkedIn) y captar clientes.</li> <li>• (F4, F2 + O2) Campañas enfocadas al sur del país con apoyo de alianzas y reputación.</li> <li>• (F3, F5 + O5) Desarrollar servicios especializados basados en investigación de mercado para diferenciar la oferta.</li> <li>• (F2 + O1, O2) Convertir la confianza (que ya existe) en un sistema constante de captación, sin depender solo del “boca a boca” informal, Definiendo la mecánica del referido: quién refiere, a quién, qué se ofrece (beneficio simbólico, descuento, asesoría adicional).</li> </ul>	<p><b>DO (Debilidades + Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (D1, D8 + O4, O3) Diseñar estrategia de posicionamiento y comunicación aprovechando rebranding y redes B2B.</li> <li>• (D3, D7 + O4) Crear web y catálogo digital mínimo para corregir ausencia de activos digitales.</li> <li>• (D5 + O1, O3) Estructurar el canal comercial inicial (cotización y seguimiento) apoyado por CRM para mejorar conversión.</li> <li>• (D6 + O1) Definir un rol comercial (propio o tercerizado) para fortalecer ventas en el segmento pyme.</li> <li>• (D2, D4 + O1, O3) Establecer inversión mínima y acciones escalables (campañas y contenido) aprovechando el potencial de redes.</li> <li>• (D8 + O5) Ajustar comunicación por tipo de servicio/cliente (pyme nueva, pyme recurrente, empresa mediana) para guiar en la búsqueda del mejor proveedor.</li> </ul>
<p><b>FA (Fortalezas + Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (F1, F3 + A1, A4) Competir contra empresas con mayor inversión digital mostrando casos, resultados y valor del servicio integral.</li> <li>• (F4, F5 + A2) Fortalecer reputación mediante alianzas e investigación para enfrentar marketing directo y RRPP de competidores.</li> <li>• (F4 + A3) Mitigar limitación por zonas portuarias mediante aliados o</li> </ul>	<p><b>DA (Debilidades + Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (D2, D4 + A1) Priorizar acciones de alto impacto con bajo presupuesto para reducir brecha frente a competidores con mayor inversión.</li> <li>• (D3, D7 + A1) Desarrollar web/catálogo para elevar credibilidad y competir en visibilidad.</li> <li>• (D5, D6 + A2) Estandarizar ventas y seguimiento (proceso + rol comercial)</li> </ul>

<p>representación operativa, usando alianzas como soporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (F3, F5 + A5, A1) Usar los cambios normativos como una ventaja, manteniendo al día y evitando errores a sus clientes.</li> </ul>	<p>para no perder frente a competidores que usan marketing directo/RRPP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (D3, D5 + A3) Crear acuerdos para cubrir requerimientos portuarios y no perder clientes por ausencia de presencia física.</li> <li>• (D1, D8 + A4) Ajustar propuesta y paquetes para responder a sensibilidad al precio con valor, no descuentos.</li> <li>• (D1 + A5) Preparar protocolos claros y coherentes como plantillas de comunicación por cambios normativos en el país.</li> </ul>
--	--

### 3.2.2.1 Procedimientos Área de Marketing:

#### **FO-1. Reposicionar la marca hacia pymes destacando servicio integral y confianza.**

Definir propuesta de valor en una frase clara (qué hace MACOMEX y por qué es diferente). Crear mensajes por segmento (pyme nueva, recurrente, mediana) y un guion comercial. Alinear imagen del rebranding en todos los canales. Publicar casos y beneficios del servicio integral. Medir respuesta del mercado y ajustar mensaje.

#### **FO-2. Contenido B2B (LinkedIn) para captar clientes.**

Definir calendario editorial (2–3 publicaciones por semana). Crear categorías de contenido: alertas normativas, tips, errores comunes, casos. Incluir llamados a la acción (contacto, diagnóstico, reunión). Responder mensajes y comentarios con rapidez. Medir rendimiento y optimizar.

#### **FO-3. Campañas al sur del país con apoyo de alianzas y reputación.**

Definir ciudades/sectores prioritarios y perfil de cliente. Crear campaña con mensajes locales y casos de valor. Apoyarse en aliados (referencias, co-eventos, presentaciones). Ejecutar prospección con lista de empresas. Medir captación por zona y ajustar campaña.

#### **FO-4. Desarrollar servicios especializados basados en investigación de mercado.**

Seleccionar 2–3 servicios especializados con mayor potencial. Definir alcance, proceso, tiempos y precio. Crear materiales comerciales (fichas, casos, FAQs). Capacitar al equipo en la oferta. Lanzar piloto y medir aceptación.

**FO-5. Programa de referidos (captación constante).**

Definir mecánica del referido (quién refiere, beneficio, condiciones). Crear mensaje estándar para solicitar referidos. Registrar referidos y resultados. Agradecer y entregar beneficio cuando aplique. Medir desempeño del programa y mejorarlo mensualmente.

**DO-1. Estrategia de posicionamiento y comunicación (rebranding + redes B2B).**

Definir objetivo de posicionamiento. Elegir canales principales y rol de cada uno. Crear lineamientos de comunicación (tono, mensajes, frecuencia). Planificar campañas trimestrales. Medir y ajustar con indicadores.

**DO-2. Web y catálogo digital mínimo.**

Construir web mínima (servicios, casos, contacto, FAQs). Crear catálogo PDF simple. Incluir formulario de contacto y conexión con CRM o registro interno. Publicar y difundir en redes y firmas de correo. Actualizar mensualmente con nuevos casos.

**DO-3. Canal comercial inicial (cotización y seguimiento) con CRM.**

Definir el flujo: lead → diagnóstico breve → cotización → seguimiento → cierre. Crear plantillas de cotización y seguimiento. Implementar CRM/registro y obligar registro de cada lead. Asignar responsable de seguimiento y tiempos máximos de respuesta. Medir conversión y causas de pérdida.

**DO-4. Rol comercial (propio o tercerizado).**

Definir funciones del rol comercial. Asignar persona interna o proveedor. Establecer metas mensuales y control. Integrar al rol con CRM, guiones y materiales. Evaluar resultados trimestralmente y ajustar.

#### **DO-5. Inversión mínima y acciones escalables (campañas y contenido).**

Definir presupuesto mínimo mensual. Planificar acciones escalables: LinkedIn constante, casos, boletín/alertas. Priorizar acciones de alto impacto y bajo costo. Medir costo por lead y tasa de cierre. Ajustar presupuesto según retorno.

#### **DO-6. Comunicación segmentada por tipo de cliente/servicio.**

Definir 3 perfiles de cliente (pyme nueva, recurrente, empresa mediana). Para cada perfil: dolor, solución, beneficio y prueba (caso). Crear mensajes para web, LinkedIn y guion de ventas por perfil. Alinear mensajes con servicios especializados. Medir respuesta por segmento y ajustar.

#### **FA-1. Competir con casos/resultados frente a mayor inversión digital de competidores.**

Recolectar casos y testimonios. Publicarlos en web/LinkedIn con formato simple. Incluir evidencia de valor (tiempo, riesgos, cumplimiento). Usar casos en cotizaciones y presentaciones. Actualizar trimestralmente el portafolio.

#### **FA-2. Fortalecer reputación ante marketing directo y RRPP de competidores.**

Hacer visibles alianzas en materiales. Participar en espacios B2B (cámaras, eventos) de forma planificada. Crear contenido de autoridad (guías, checklists). Establecer relaciones con actores clave. Medir impacto en leads y recomendaciones.

#### **FA-3. Aliados/representación para cubrir zonas portuarias.**

Identificar aliados en zonas portuarias. Definir alcance y tarifas. Establecer protocolo de coordinación. Comunicar al cliente la cobertura disponible. Medir casos atendidos y satisfacción.

#### **FA-4. Cambios normativos como ventaja (alertas y educación).**

Crear boletín/alerta mensual en lenguaje simple. Publicar y enviar a cartera. Añadir recomendación práctica para pymes. Registrar dudas frecuentes para contenidos futuros. Medir interacción y nuevos contactos.

#### **DA-1. Alto impacto con bajo presupuesto.**

Priorizar: web mínima, LinkedIn constante, CRM y seguimiento disciplinado. Eliminar acciones de bajo retorno. Definir metas de captación realistas. Revisar resultados mensuales y ajustar enfoque. Reinvertir en lo que funciona.

#### **DA-2. Web/catálogo para credibilidad y visibilidad.**

Publicar web profesional (servicios, casos, contacto). Crear catálogo digital y fichas de servicios. Integrar formulario y registro de leads. Actualizar trimestralmente con nuevos casos. Medir consultas y conversiones desde web.

#### **DA-3. Estandarizar ventas y seguimiento.**

Definir proceso comercial único y guion de ventas. Establecer tiempos de respuesta y seguimiento obligatorios. Usar CRM para controlar etapas. Capacitar al equipo y medir desempeño. Auditar mensualmente cumplimiento.

#### **DA-4. Acuerdos para requerimientos portuarios.**

Definir requerimientos portuarios críticos. Asegurar acuerdos con aliados (capacidad y tiempos). Crear propuesta comercial que incluya cobertura portuaria. Estandarizar coordinación operativa por caso. Evaluar satisfacción y continuidad del acuerdo.

#### **DA-5. Responder a sensibilidad al precio con valor, no descuentos.**

Crear paquetes por nivel para comparar por servicio. Definir límites de descuento y condiciones. Explicar costo de errores/riesgos evitados. Monitorear márgenes y tasa de cierre por paquete. Optimizar paquetes según demanda y rentabilidad.

#### **DA-6. Plantillas/protocolos de comunicación por cambios normativos.**

Crear plantillas para cliente actual, cliente nuevo y redes. Definir responsable de validar el mensaje. Establecer tiempo máximo de reacción (ej. 48 horas). Guardar historial de comunicaciones para consistencia. Revisar efectividad del protocolo y ajustar.

### 3.2.3 Área de Digitalización

**Tabla 9**

*Estrategias para el Área de Digitalización*

<p><b>FO (Fortalezas + Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (F1, F4 + O1, O3) Integrar la base tecnológica existente con automatización para convertir la digitalización en palanca de crecimiento.</li> <li>• (F2, F3 + O3) Usar el software contable y el manejo digital parcial para generar control (tableros) y decisiones más rápidas.</li> <li>• (F1, F5 + O2) Fortalecer el área comercial con herramientas digitales (CRM) aprovechando apertura del equipo.</li> <li>• (F4 + O5) Desarrollar canales digitales coherentes con la marca (web activa) usando infraestructura disponible.</li> <li>• (F5 + O4) Impulsar capacitación en herramientas digitales e IA apoyándose en la actitud positiva del equipo para que el equipo sepa usarlas bien y realmente mejore productividad.</li> </ul>	<p><b>DO (Debilidades + Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (D1 + O1, O3) Automatizar tareas repetitivas para reducir procesos manuales y mejorar tiempos.</li> <li>• (D2, D3 + O2) Implementar CRM para cerrar la brecha comercial y equilibrar la digitalización entre áreas.</li> <li>• (D4 + O5, O2) Reactivar web e integrarla con el proceso comercial digital (formularios/CRM).</li> <li>• (D5 + O4) Crear plan de capacitación interna continuo para superar limitación formativa.</li> <li>• (D6 + O3) Definir estrategia de control digital para mejorar monitoreo.</li> <li>• (D7 + O3, O1) Establecer inversión por fases para que el presupuesto reducido no frene el avance.</li> <li>• (D8 + O4) Reducir dependencia de soluciones tercerizadas mediante responsables internos.</li> </ul>
<p><b>FA (Fortalezas + Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (F4, F3 + A2) Implementar respaldo y orden de información usando la infraestructura existente para prevenir pérdida de datos.</li> <li>• (F1, F3 + A1, A3) Mejorar trazabilidad y eficiencia con herramientas actuales para enfrentar rezago tecnológico y competencia con mejores sistemas.</li> <li>• (F5 + A4) Potenciar adopción tecnológica del equipo para evitar que procesos manuales queden obsoletos.</li> <li>• (F2 + A1, A3) Usar información contable para decisiones más ágiles ante competidores más digitalizados convirtiendo la contabilidad en una herramienta de gestión: costos reales, márgenes y decisiones rápidas para ser más competitivos en el mercado.</li> </ul>	<p><b>DA (Debilidades + Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (D6, D7 + A1, A3) Implementar un plan por fases con indicadores para reducir control parcial y presupuesto limitado frente a competidores más avanzados.</li> <li>• (D1 + A4) Migrar procesos manuales a flujos digitales para evitar obsolescencia.</li> <li>• (D3, D8 + A2) Centralizar datos y estandarizar registro para reducir riesgo de pérdida de información por sistemas no integrados.</li> <li>• (D2, D4 + A3) Priorizar CRM + web para no quedar en desventaja comercial y digital frente a competidores</li> </ul>

### **3.2.3.1 Procedimientos Área de Marketing:**

#### **FO-1. Integrar base tecnológica con automatización (palanca de crecimiento).**

Identificar procesos repetitivos (seguimientos, recordatorios, reportes). Elegir herramientas compatibles con lo existente. Implementar automatizaciones simples (plantillas, formularios, recordatorios). Medir impacto en tiempos y calidad (antes vs. después). Escalar automatización según resultados.

#### **FO-2. Tableros de control a partir de contabilidad y manejo digital parcial.**

Definir reportes mensuales: ingresos, costos, margen por servicio/cliente. Construir un tablero simple con indicadores clave. Revisión mensual con gerencia para decisiones. Cruzar datos con comercial (qué vender y con qué margen). Registrar decisiones y resultados para mejora continua.

#### **FO-3. CRM para fortalecer el área comercial (apertura del equipo).**

Seleccionar CRM básico según tamaño y presupuesto. Definir pipeline y campos obligatorios. Capacitar al equipo y exigir registro de todos los leads. Implementar recordatorios de seguimiento. Revisar semanalmente el pipeline y corregir atrasos.

#### **FO-4. Web activa coherente con la marca e integrada al proceso comercial.**

Definir web mínima (servicios, casos, contacto, FAQs). Conectar formulario con CRM o registro central. Actualizar mensualmente (casos, servicios). Usar la web como soporte en cotizaciones y campañas. Medir consultas y conversiones desde web.

#### **FO-5. Capacitación en herramientas digitales e IA para mejorar productividad.**

Planificar micro-capacitaciones mensuales (30–45 min + práctica). Priorizar herramientas: CRM, gestión documental, automatización e IA. Usar ejercicios reales del negocio como práctica. Medir adopción (uso real) y reforzar brechas. Crear guías rápidas internas por herramienta.

### **DO-1. Automatizar tareas repetitivas para reducir manualidad y mejorar tiempos.**

Mapear tareas repetitivas y puntos de retraso. Elegir automatizaciones rápidas (plantillas, formularios, recordatorios). Definir responsable y prueba piloto. Implementar y capacitar al equipo en el flujo nuevo. Medir reducción de tiempo/retrabajo y ajustar.

### **DO-2. Implementar CRM para cerrar brecha comercial y equilibrar digitalización.**

Seleccionar CRM según necesidades y presupuesto. Migrar contactos y estandarizar registro de datos. Definir reglas de actualización (ej.: máximo 7 días sin mover un lead). Integrar cotizaciones y seguimiento al CRM. Revisar métricas de conversión y mejorar.

### **DO-3. Reactivar web e integrarla con formularios/CRM.**

Crear o actualizar web con formulario de contacto. Conectar formulario a CRM o registro central en 24 horas. Configurar respuestas automáticas (confirmación y siguientes pasos). Incluir casos y FAQs para reducir dudas repetitivas. Medir leads web y tasa de contacto efectivo.

### **DO-4. Plan de capacitación interno continuo.**

Definir contenidos por mes (CRM, registro, seguridad, automatización). Nombrar responsable de capacitación y control de asistencia. Aplicar práctica real después de cada sesión. Medir resultados (uso y reducción de errores). Ajustar plan según necesidades detectadas.

### **DO-5. Estrategia de control digital para mejorar monitoreo.**

Definir qué se controlará: uso de CRM, tiempos de respuesta, avance de casos. Crear un tablero mensual y responsables de actualización. Revisión semanal (operativa) y mensual (gerencial). Definir acciones correctivas cuando indicadores bajen. Documentar mejoras y estandarizarlas.

### **DO-6. Inversión por fases para sostener avance con presupuesto reducido.**

Definir fases: (1) CRM + web, (2) automatización, (3) tableros/BI. Asignar presupuesto mínimo por fase y fechas. Implementar fase 1 y medir resultados antes de

pasar a la siguiente. Buscar herramientas costo-efectivas. Revisar ROI básico y ajustar inversión.

#### **DO-7. Reducir dependencia de tercerizados con responsables internos.**

Nombrar un responsable interno por herramienta (dueño del sistema). Solicitar transferencia de conocimiento al proveedor (manual básico). Documentar accesos, configuraciones y pasos frecuentes. Establecer rutina mensual de mantenimiento/revisión. Medir incidencias resueltas internamente y reducir costos externos.

#### **FA-1. Respaldo y orden de información para prevenir pérdida de datos.**

Crear estructura de carpetas y nomenclatura estándar. Implementar respaldos semanales de documentos críticos. Definir permisos de acceso y control de versiones. Revisar mensualmente cumplimiento del respaldo. Auditar incidentes y corregir.

#### **FA-2. Trazabilidad y eficiencia para enfrentar rezago tecnológico y competencia con mejores sistemas.**

Estandarizar estados de casos (en progreso, pendiente, cerrado). Registrar avances y documentos en repositorio único. Usar recordatorios automatizados para evitar atrasos. Reportar estado al cliente con frecuencia definida. Medir tiempos de ciclo y optimizar.

#### **FA-3. Adopción tecnológica para evitar obsolescencia de procesos manuales.**

Identificar procesos manuales con mayor impacto. Convertirlos en flujos digitales simples (formulario, checklist, repositorio). Capacitar y medir adopción semanal. Eliminar duplicidad (no llevar dos sistemas paralelos). Mejorar continuamente según feedback.

#### **FA-4. Contabilidad como herramienta de gestión para decisiones ágiles (costos y márgenes reales).**

Definir reportes de costos y margen por servicio/cliente. Revisión mensual con gerencia y comercial para decisiones de precios/paquetes. Identificar servicios más rentables y priorizar venta. Ajustar procesos/costos donde el margen sea bajo. Monitorear resultados y ajustar.

**DA-1. Plan por fases con indicadores para reducir control parcial y presupuesto limitado.**

Definir KPIs digitales: % leads en CRM, tiempos de respuesta, tareas automatizadas. Planificar fases con fechas y responsables. Asignar controles de avance y revisiones mensuales. Ajustar según KPI y capacidad operativa. Documentar lo implementado para continuidad.

**DA-2. Migrar procesos manuales a flujos digitales para evitar obsolescencia.**

Seleccionar los 5 procesos manuales con mayor impacto. Crear flujos digitales mínimos (plantilla + checklist + repositorio). Capacitar y obligar uso del flujo. Medir reducción de tiempo y errores. Escalar a otros procesos.

**DA-3. Centralizar datos y estandarizar registro para reducir riesgo por sistemas no integrados.**

Definir repositorio único por tipo de documento. Crear reglas de registro (nombre, fecha, responsable). Reducir información dispersa en chats trasladándola al repositorio oficial. Auditar mensualmente orden y completitud. Corregir brechas y estandarizar.

**DA-4. Priorizar CRM + web para no quedar en desventaja comercial y digital.**

Implementar CRM con pipeline y reglas de uso obligatorias. Activar web mínima con formulario conectado al CRM/registro. Crear rutina diaria de seguimiento de leads y tareas. Medir conversiones y tiempos de respuesta. Optimizar el proceso comercial digital según datos.

## CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico situacional de MACOMEX S.A.S. se encontró que es una empresa con una elevada capacidad técnica en el sector del comercio exterior, aunque su estructura administrativa se encuentra dividida y depende de procedimientos informales. El hecho de no contar con una misión y visión documentadas, así como la falta de indicadores de gestión, restringe la habilidad de la empresa para planificar su crecimiento sostenible.

Por medio de la investigación se identificaron con exactitud los vacíos en los sectores de tecnología y marketing que obstaculizan la competitividad de la empresa en lo que respecta al cumplimiento de las metas. Se determinó que la ausencia de canales propios para captar clientes y la falta de visibilidad digital son los mayores obstáculos para el crecimiento. Se ha proporcionado a la compañía una hoja de ruta clara que aborda específicamente las debilidades encontradas, cumpliendo de esa manera con el objetivo principal de este trabajo de titulación, a través del diseño de las propuestas en planificación y digitalización.

En relación con la digitalización, se determina que MACOMEX S.A.S. está en una fase inicial de madurez digital, en la cual la tecnología se emplea solamente para operaciones y no de forma estratégica. El hecho de depender de métodos manuales para monitorear a los clientes y administrar procesos supone un peligro frente a competidores que ya utilizan instrumentos automatizados. La puesta en marcha de las estrategias de transformación digital sugeridas no solo mejorará los tiempos de respuesta, sino que también posibilitará que la organización recolecte datos importantes para fundamentar sus decisiones.

Por último, esta investigación proporciona un marco de referencia útil para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector logístico en Cuenca, evidenciando que la combinación de la planificación estratégica con el marketing digital es una distinción fundamental. Los autores afirman que para que la propuesta tenga éxito, la gerencia debe comprometerse a liderar una transformación de la cultura de la organización hacia procesos más profesionales. Las contribuciones realizadas establecen una estructura lista para su implementación, guiando a la compañía hacia un modelo de

negocio más adaptable, visible y resistente a los desafíos del entorno empresarial contemporáneo.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere que la empresa implemente las estrategias de marketing, planificación y digitalización que han sido propuestas en la presente investigación, porque es importante que este proceso no sea percibido como una actividad aislada, sino como un cambio hacia una cultura organizacional más profesional que ayude a la empresa a expandir sus operaciones de manera ordenada.

Es necesario que se realicen revisiones periódicas, preferiblemente cada tres meses, para analizar el nivel de cumplimiento de las metas y el desempeño de los nuevos canales digitales. Además, se deben implementar indicadores clave de desempeño (KPIs), para así, realizar modificaciones en tiempo real en las estrategias de marketing y garantizar que la inversión en tecnología produzca el rendimiento previsto.

Por último, se recomienda invertir en la formación del personal administrativo y operativo, porque el análisis detectó que el nivel de madurez digital es inicial. Para que la digitalización no se limite a ser una compra de software, sino que además sea una ventaja competitiva real y mejore la experiencia del cliente, es fundamental dominar nuevas herramientas tecnológicas y de gestión de clientes.

## REFERENCIAS

- Barragán, J., & González, E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(1), 222–229. [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15\(1\)222-229.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15(1)222-229.pdf)
- Bezir, R., Perez, F., Luyo, A. (2021). Transformación digital para una gestión de proyectos eficiente a distancia: Teoría y dos casos de éxito peruanos: ARPL de UNACEM y el SENACE del MINAM. *Ciencia y Tecnología*, 21(21), 19–32. [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TransformacionDigitalParaUnaGestionDeProyectosEfic-8148852%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TransformacionDigitalParaUnaGestionDeProyectosEfic-8148852%20(2).pdf)
- Calero, J. (2020). *Propuesta de marketing digital para el posicionamiento de la empresa La Espiga Dorada, Huancayo – 2018* [Trabajo de titulación, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/7699>
- Cahui Torres, L. P. & Fernández Sánchez, D. G. (2022). Estrategias de marketing digital y su incidencia en el crecimiento sostenible de las micro y pequeña empresa: Análisis de casos. *Economía & Negocios*, 4(2), 297-318. <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1246>
- Chavarría-Zambrano, K. L., & Medina-Chicaiza, R. P. (2022). Implementación del growth hacking en las pequeñas y medianas empresas: Caso Ambato – Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(13), 8–41. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i13.1617>

- Delgado, D., Pilaloe, W., Holguin, B. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en El Triunfo, Guayas, Ecuador. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 102–118.  
<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>
- Dután, A., & Ormaza, J. (2022). Estrategias de crecimiento empresarial para la empresa Roads Networks de la ciudad de Cuenca. *FIPCAEC*, 7(1), 36–55.  
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/506>
- Franco, J., Pisco, S., & Plaza, C. (2022). Estrategias de posicionamiento y desarrollo empresarial: Caso Asociación de Agricultores 11 de Octubre. *RECIMUNDO*, 6(1), 82–91.  
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1631>
- López, D. (2025). *Introducción a la transformación digital*. Universitat Oberta de Catalunya.  
<https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/ddb568e4-1fce-48a5-b476-7111bc7c5c0f/content>
- Olivar Urbina, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *RAN. Revistas Academia y Negocios*.  
<https://doi.org/10.29393/RAN6-5PPNO10005>
- Pachón, M. C. (2016). El marketing en las PYMES. *CITAS*, 2(1), 49–55.  
<https://doi.org/10.15332/24224529.5179>

- Páez, I., Sanabria, M., & Gauthier, V. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario.  
<https://doi.org/10.12804/urosario9789587848359>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113–130. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Foda-Ponce.pdf>
- Quiroa, M. (2024, 4 de febrero). Análisis DAFO cruzado: Diferencias con el DAFO, ventajas, desventajas y pasos. *Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo-cruzado-diferencia-con-el-dafo-ventajas-desventajas-pasos-ejemplo-conclusiones-economipedia.html>
- Rivera Vanegas, J. E., & Tacuri Naranjo, E. C. (2024). *Propuesta de estrategias de transformación digital en el desarrollo del departamento de marketing y ventas para empresas Pymes en la ciudad de Loja, año 2024*.  
<http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/69068>
- Rodríguez, N. (2024, 26 de enero). Crecimiento empresarial: Qué es, sus fases y ejemplos de estrategias. *HubSpot Blog*.  
<https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-empresarial>
- Techanamurthy, U., Iqbal, M. S., & Abdul Rahim, Z. (2025). Industry 4.0 readiness and strategic plan failures in SMEs: A comprehensive analysis. *PLOS ONE*, 20(5), Article e0324052.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0324052>