

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting para la empresa Recursos Marítimos Recumar S.A.S**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Jessica del Pilar Guzmán Rios, DNI: 47480038

Vanessa Izquierdo de Leon, PASAPORTE: AP581073

Janneth Siguas Donayre, DNI: 40977272

Nestor Gustavo Tarrillo Sifuentes, DNI: 40241303

Emerson Tito Gonza, DNI: 29674286

**ASESOR**

Angela Carolina Pretell Pardo, DNI: 42147405

ORCID 0000-0003-1686-0315

**JURADO**

Percy Marquina Feldman

Jorge Peña Acevedo

Angela Carolina Pretell Pardo

**Surco, Febrero 2021**

## **Resumen Ejecutivo**

El sector marítimo portuario está pasando por diversos cambios como consecuencia de la problemática mundial sanitaria, en ese escenario muchas empresas buscan la oportunidad de crecimiento. Para ello resulta necesario plantearse estrategias alcanzables y tomar acción a partir de un análisis del entorno.

El presente documento tiene como finalidad mostrar el desarrollo de la consultoría de negocios realizada a la empresa colombiana denominada RECUMAR SAS, dedicada a brindar servicios, asesoría y venta de suministros en el sector marítimo portuario de Colombia, Panamá, Ecuador, Perú y Chile. Basados en la información brindada por la compañía, se identificó diversos problemas internos y externos que fueron originados por la ausencia de una ruta estratégica, que permita a la empresa lograr el futuro deseado en este contexto de incertidumbre y complejidad.

El desarrollo de la consultoría consistirá en el diseño de una ruta estratégica teniendo como marco de referencia una adaptación del modelo secuencial del proceso estratégico desarrollado por el profesor Fernando D'Alessio, así como los seis pilares de la gestión estratégica y los aspectos estratégicos del entorno VUCA. Logrando de esta manera, proporcionar a la compañía un análisis de la situación actual, la identificación de los principales problemas, visión, misión, objetivos de largo plazo, estrategias y objetivos de corto plazo que permitan que la empresa logre una situación futura deseada.

## Abstract

The maritime port sector is going through various changes as a result of the global sanitary problem, in this scenario many companies seek the opportunity for growth. For this, it is necessary to consider achievable strategies and take actions based on analysis of the environment.

The purpose of this document is to show the development of the business consulting carried out to the Colombian company called RECUMAR SAS, dedicated to providing services, consulting and supplies in the maritime/port sector of Colombia, Panama, Ecuador, Peru and Chile. Based on the information provided by the company, various internal and external problems were identified, caused by the absence of a strategic plan, which will allow the company to achieve the desired future in this context of uncertainty and complexity.

The development of the consultancy will consist of the design of a strategic route taking as a frame of reference an adaptation of the sequential model of the strategic process developed by Professor Fernando D'Alessio, as well as the six pillars of strategic management and the strategic aspects of the environment VUCA. Achieving in this way, provide the company with an analysis of the current situation, the identification of the main problems, vision, mission, long-term objectives, strategies and short-term objectives that allow the company to achieve a desired future situation.

## Tabla de contenido

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Situación General .....</b>	<b>1</b>
1.1 Overview.....	1
1.2 Entorno actual y ambiente interno .....	2
1.3 Resultado de entrevista con directivos.....	4
1.4 Conclusiones .....	6
<b>Capítulo II: Diagnóstico .....</b>	<b>8</b>
2.1 Identificación de problemas .....	9
2.2 Conclusiones .....	17
<b>Capítulo III: Marco Conceptual.....</b>	<b>18</b>
3.1 Mapa de Literatura .....	19
3.2 Ruta Estratégica .....	20
3.2.1 Misión y Visión.....	21
3.2.2 Análisis PESTEC y AMOFHIT .....	22
3.2.3 Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	22
3.2.4 Estrategias .....	23
3.2.4.1 Estrategias externas alternativas de diversificación concéntrica .....	23
3.2.4.2 Estrategias externas alternativas intensivas .....	24
3.2.4.3 Estrategias externas alternativas de integración horizontal .....	25
3.2.4.4 Estrategias internas de gerencia de procesos .....	26
3.2.4.5 Estrategias internas de calidad total.....	26
3.3 Estrategias en un entorno VUCA.....	26
3.3.1 Seis pilares estratégicos de la gestión estratégica .....	27

3.4 Creando valor a largo plazo .....	28
<b>Capítulo IV: Solución Propuesta.....</b>	<b>29</b>
4.1 Análisis del Entorno PESTEC .....	29
4.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	29
4.1.2 Fuerzas económicas (E) .....	33
4.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	36
4.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
4.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	40
4.1.6 Competidores .....	41
4.2 Evaluación Interna-Análisis del Entorno AMOFHIT .....	43
4.2.1 Administración y gerencia (A).....	43
4.2.2 Marketing y ventas (M).....	47
4.2.3 Operaciones & logística e infraestructura (O) .....	58
4.2.4 Finanzas y contabilidad (F).....	61
4.2.5 Recursos humanos (H) .....	63
4.2.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	65
4.2.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	65
4.3 Matriz FODA .....	66
4.4 Diseño de Ruta Estratégica .....	68
4.5 Conclusiones .....	78
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>80</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>82</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>86</b>
Apéndice A: Resultados de las Entrevistas.....	86
Apéndice B: Revisión Ordenada por Temas.....	89
Apéndice C: Revisión del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....	90
Apéndice D: Pilares Estratégicos de la Gestión Estratégica .....	91

Apéndice E: Matriz de Perfil Competitivo .....	92
--	----

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cronograma de Entrevistas con los Directivos de la Empresa</i> .....	5
Tabla 2 <i>Matriz de Consistencia Problemas Recumar SAS según Entrevistas a Directivos</i> .....	8
Tabla 3 <i>Tabla de Problemas Identificados</i> .....	9
Tabla 4 <i>Matriz de Priorización de Problemas</i> .....	11
Tabla 5 <i>Pautas para las Estrategias Externas Alternativas Intensivas</i> .....	24
Tabla 6 <i>Pautas para las Estrategias Externas Alternativas</i> .....	25
Tabla 7 <i>Proyectos en Infraestructura Portuaria Colombiana en Ejecución</i> .....	31
Tabla 8 <i>Matriz Comparativa de Competidores</i> .....	41
Tabla 9 <i>Indicadores de Cumplimiento de las Áreas Comercial y Suministros 2019</i> .....	49
Tabla 10 <i>Número de Órdenes de Compra por Cliente 2015-2020</i> .....	51
Tabla 11 <i>Servicios de Asesoría y Consultoría Ofrecidos por Recumar S.A.S</i> .....	52
Tabla 12 <i>Productos Comercializados por Recumar S.A.S</i> .....	53
Tabla 13 <i>Participación en Procesos Licitatorios 2019</i> .....	55
Tabla 14 <i>Lista de Potenciales Clientes LATAM</i> .....	57
Tabla 15 <i>Resumen de Ingresos y Gastos Recumar S.A.S (2017-2019)</i> .....	61
Tabla 16 <i>Ratios Financieros Recumar S.A.S</i> .....	62
Tabla 17 <i>Matriz FODA</i> .....	66
Tabla 18 <i>Propuesta de Actualización en Misión y Visión</i> .....	68
Tabla 19 <i>Objetivos a Largo Plazo</i> .....	69
Tabla 20 <i>FODA Cruzado Estrategias</i> .....	72
Tabla 21 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	75
Tabla 22 <i>Cuadro Resumen Ruta Estratégica de Recumar S.A.S</i> .....	75

Tabla 23 <i>Análisis de Pilares Estratégicos Recumar S.A.S</i> .....	77
Tabla A1 <i>Resultados de las Entrevistas con Directivos</i> .....	86
Tabla B1 <i>Revisión Ordenada de Temas</i> .....	89
Tabla E1 <i>Matriz de Perfil Competitivo – Suministros</i> .....	92
Tabla E2 <i>Matriz de Perfil Competitivo - Consultoría</i> .....	92

### Lista de Figuras

Figura 1. Perfil competitivo - suministros y logística.....	4
Figura 2. Perfil competitivo - consultoría.....	4
Figura 3. Análisis de causa raíz de los principales problemas de RECUMAR SAS.....	16
Figura 4. Mapa de Literatura .....	19
Figura 5. Cadena de eventos de una acción estratégica.....	27
<i>Figura 6. Producción histórica de petróleo en barriles</i> .....	30
Figura 7. PBI Colombia – IV Trimestre del 2019 .....	34
Figura 8. Tasa de cambio representativa del mercado (TRM) 2010 – 2020.....	35
Figura 9. Medios de ciberataques contra empresas en Colombia en 2019 .....	39
Figura 10. Estructura organizacional RECUMAR S.A.S.....	45
Figura 11. Composición de la cartera de clientes de RECUMAR S.A.S .....	49
Figura 12. Participación de los principales clientes de RECUMAR S.A.S en las ventas del 2019.....	50
Figura C1. Modelo secuencial del proceso estratégico.....	90
Figura D1. Los seis pilares estratégicos de la gestión estratégica .....	91

## Capítulo I: Situación General

### 1.1 Overview

RECUMAR SAS es una empresa de origen y capital colombiano, con 27 años de experiencia ofreciendo servicios, consultorías y suministros para el sector marítimo portuario. La compañía se constituyó como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) según la legislación colombiana. La organización mantiene dos unidades de negocios que son: (a) servicios y consultorías, y (b) venta de suministros. La primera unidad de negocio se enfoca en tres pilares principales para su ejecución que son: operaciones seguras y eficientes, cumplimiento de requerimientos legales y optimización de operaciones y procesos. La segunda unidad, ofrece equipos y accesorios para operaciones marítimas. Las actividades de la organización tienen alcance en países como Panamá, Ecuador, Perú y Chile. Sus clientes principales son empresas de hidrocarburo (Oil & Gas) y empresas de manejo de carga contenerizada o general, concretamente terminales portuarios de manejo de cargas y terminales offshore. A nivel Colombia, en la cartera de clientes de la organización predominan las empresas del sector hidrocarburo: CENIT, ECOPETROL, OCENSA, Puerto el Cayao, SEONE; las empresas del sector químico: Yara Colombia SA, Essential Colombia SAS; y las empresas de carga contenerizada: Sociedad Portuaria de Barranquilla, Puerto de Santa Marta. Por otra parte, RECUMAR SAS a establecido como su visión para el año 2024, convertirse en la empresa líder en servicios portuarios en Colombia y Latinoamérica a través de una mayor participación en el sector. Teniendo como misión generar valor al sector marítimo, fluvial, industrial y portuario a través de servicios con altos estándares de calidad y soluciones innovadoras, impulsando el desarrollo de la industria colombiana, latinoamericana y de sus grupos de interés. Asimismo, la empresa realiza sus operaciones guiado de sus valores corporativos que son la integridad, el compromiso, honestidad y trabajo en equipo.



## 1.2 Entorno actual y ambiente interno

El sector marítimo portuario donde opera la empresa representa un eje fundamental no solo para la economía colombiana, también es crucial para el comercio mundial. Durante el año 2019, las exportaciones representaron el 12.19% y las importaciones el 16.28% del PBI colombiano, este último incrementó en 8.52% comparado con las importaciones del año 2018 (Expansión, 2020). Hoy, en día más del 90% del comercio exterior se realiza vía marítima y la eficiencia de sus procesos depende en gran medida de la infraestructura de sus puertos.

RECUMAR SAS está ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. Esta ciudad es el principal acceso portuario del país, y ha sido reconocido por Caribbean Shipping Association como uno de los mejores puertos del Caribe (Revista Semana, 2019). Asimismo, los puertos de Cartagena y Buenaventura se encuentran posicionados entre los terminales portuarios más importantes de Latinoamérica, dada su ubicación geográfica estratégica.

Por otra parte, las empresas industriales que más participaron en las exportaciones de Bolívar, es decir de bienes derivados de la refinación de petróleos y no tradicionales, en el último año fueron: Refinería de Cartagena, Polipropileno del Caribe y Mexichem Resinas. Estas empresas también participaron en el 90% de las importaciones. La industria manufacturera ha tenido una mayor concentración en Cartagena, debido a su naturaleza portuaria, que permite el fortalecimiento de las actividades fabriles de las empresas, facilitando la exportación de su producción tanto a nivel nacional como internacional.

Asimismo, el sector hidrocarburo donde se encuentra los principales clientes de RECUMAR SAS, ha presentado cambios desfavorables para las empresas como la desaceleración de la producción del crudo, que genera riesgo como la disminución de la capacidad de inversión en infraestructura, dejando de solicitar los servicios que ofrece la organización. Por otra parte, el incremento de la tasa representativa del mercado ha impactado en la comercialización de

equipos importados, teniendo como consecuencia que los precios de los suministros que ofrece la empresa pierdan competitividad.

En los últimos dos años, RECUMAR SAS ha realizado un acercamiento a definir la estrategia de la compañía redefiniendo su visión y misión, estableciendo de forma clara su propósito como empresa, el cual es ser el brazo marítimo y portuario de los clientes con los que trabaja en la industria marítima, petrolera y portuaria. Por otro lado, la empresa tiene planeado desarrollar e innovar en un nuevo negocio que genere un flujo de ingreso constante, porque que la renta generada de su core business es variable, y no permite mantener un flujo frecuente todos los meses. Para el año 2020, RECUMAR SAS se ha enfocado en incrementar su posicionamiento a nivel nacional en las ciudades con puertos marítimos importantes como Barranquilla, Santa María y Cartagena, ya que en los últimos años sus operaciones se han concentrado fuera del territorio colombiano. Respecto al nivel de ventas, se ha evidenciado una disminución debido: (a) incremento de la competencia que impacta en el área de suministros y logística de la compañía, perdiendo participación de mercado en dos de sus equipos comercializados, (b) demora en la cobranza del cliente, después de la culminación de la obra.

Por otro lado, la posición competitiva de la compañía se determinó realizando una matriz de perfil competitivo junto con sus directivos, quienes identificaron dos compañías principales por cada una de las unidades de negocio para ser comparadas. Las Figuras 1 y 2, muestran la ponderación de los puntajes otorgados por los directivos de la compañía, el detalle de estas matrices se evidencia en el Apéndice E. Entre los factores clave de éxito que los directivos resaltan como contribuyentes a la posición de RECUMAR SAS se encuentran el capital humano, calidad en los productos y servicios, y el enfoque al cliente. En la unidad de Suministros y Logística, sus competidores tienen ventaja principalmente en la optimización de procesos, planeación estratégica y estrategia de precios. Por parte de la

unidad de Consultoría, las principales diferencias a favor de la competencia se encuentran en la estrategia de precios y participación en el mercado.

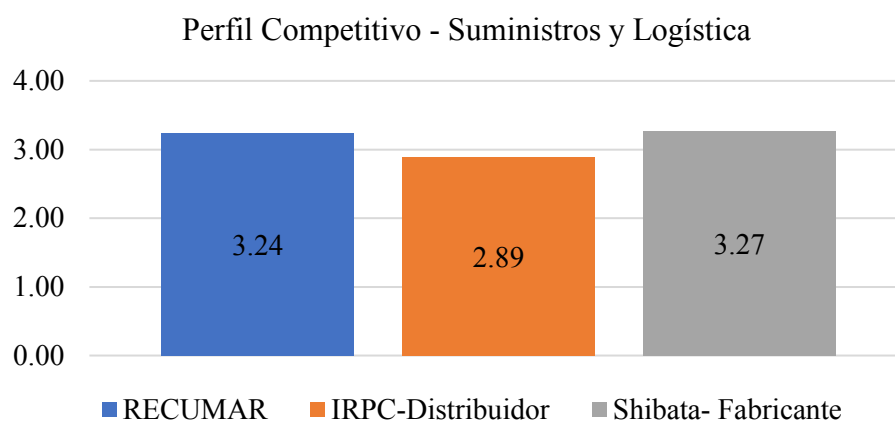


Figura 1. Perfil competitivo - suministros y logística

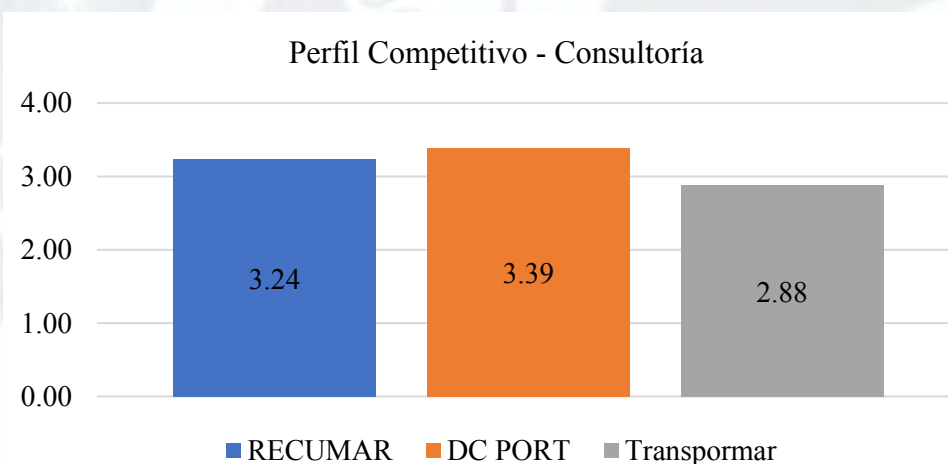


Figura 2. Perfil competitivo - consultoría

### 1.3 Resultado de entrevista con directivos

Durante el trabajo de campo se realizó el levantamiento de información para el diagnóstico de la empresa, se utilizó la metodología cualitativa y como herramienta las entrevistas online a cada directivo de la organización. Estas entrevistas se desarrollaron a través de la plataforma virtual Google Meet, teniendo como objetivo principal recopilar información relevante para establecer un diagnóstico preliminar de la empresa sobre los

principales problemas que presenta la organización. Asimismo, los objetivos secundarios fueron:

- Conocer las percepciones del personal estratégico respecto a diferentes temas críticos.
- Obtener información cualitativa y cuantitativa de la organización

Además, se estableció un cronograma de las entrevistas realizadas con el personal directivo de cada área de la organización según la Tabla 1.

Tabla 1

*Cronograma de Entrevistas con los Directivos de la Empresa*

	18-Jun	19-Jun	20-Jun	21-Jun	22-Jun	23-Jun	24-Jun
<b>Gerencia General</b>							
<b>Dirección Comercial</b>							
<b>Dirección Administrativa</b>							
<b>Dirección Proyectos</b>							
<b>Dirección Suministros</b>							

Nota. La Tabla 1 muestra cuadros de color amarillo que representan los días en los cuales cada directivo fue entrevistado.

Se recopiló y analizó información de los estados financieros de la empresa de los últimos tres periodos. Igualmente se analizaron documentos complementarios brindados por la compañía como los informes de gestión mensual de cada área y presentaciones ejecutivas sobre los resultados del año 2019, esta información fue necesaria para el diagnóstico de RECUMAR SAS.

Los resultados de las entrevistas a los directivos de la empresa (ver Apéndice A), demostraron respecto al avance en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los directivos de las áreas señalaron que el impacto de la pandemia ha favorecido a la

organización porque ha permitido alcanzar más proyectos y que sus objetivos esperados se estén cumpliendo. Según la gerencia general, desde junio de 2020, la empresa viene cumpliendo sus objetivos en un 86%. En relación con las principales preocupaciones del negocio, la competencia es el problema más recurrente mencionado por los entrevistados, y el efecto de la pandemia sobre sus principales clientes es otra preocupación para el negocio, porque podría amenazar las inversiones que realizan estas empresas en infraestructura. Asimismo, algunos temas críticos por solucionar son encontrar un servicio que genere un ingreso permanente mensual, la demora en el tiempo de entrega de documentos solicitados por cada área.

#### **1.4 Conclusiones**

RECUMAR SAS es una empresa colombiana cuyo giro de negocio se desarrolla en el sector marítimo portuario, un sector económico que tiene oportunidad de crecimiento porque es el eje económico de Colombia y del comercio internacional, además la compañía se encuentra ubicada en Cartagena de Indias, un lugar estratégico por ser un acceso portuario para el país, y a la vez es una zona que no ha sido aprovechada al 100%. En ese sentido, la empresa debe diversificar sus servicios y productos en otros sectores y disminuir su dependencia de las empresas pertenecientes al sector de hidrocarburos, cuyo sector no presenta un escenario favorable actualmente, dado la reducción de los precios del crudo.

Si bien es cierto, RECUMAR SAS tiene establecido una visión y misión, sin embargo, ello no implica que se encuentre alineadas con la compañía, y más aún acorde a la coyuntura actual, siendo probable que el horizonte de tiempo de su visión debe ser actualizado. Por lo tanto, debe establecer y replantear objetivos y estrategias claras que encajen con las aspiraciones y metas que la empresa desee alcanzar, dado que la compañía tiene como finalidad ser el brazo marítimo y portuario de sus clientes estratégicos de la

industria marítima, petrolera y portuaria. Por otra parte, de acuerdo con las entrevistas realizadas la pandemia no afectó en mayor medida al negocio y por el contrario favoreció sus operaciones de cierta manera. Además, se evidenció que la compañía aún no establece claramente sus objetivos alineados con la visión en muchas de las áreas, así como falta de estrategias que permita a la empresa desarrollar capacidades de innovación de cara a los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Esta situación genera que la empresa no cuente con un ingreso sostenido mensual y tenga que enfrentarse a la creciente competencia de consultores independientes.



## Capítulo II: Diagnóstico

El presente capítulo tiene como finalidad determinar el problema principal de la compañía RECUMAR SAS. Luego de analizar su situación actual el capítulo I, mediante el análisis del entorno actual y ambiente interno se determinó algunos problemas relacionados con la rentabilidad de la compañía como la deficiencia en la gestión de los recursos financieros entre otros; y en las entrevistas con los directivos se identificaron las preocupaciones de los miembros estratégicos de la compañía, asimismo se reconoció las potenciales oportunidades de mejora para la empresa. Como resultado de las entrevistas realizadas a cada directivo, se consolidaron los hallazgos en cada una de ellas, identificándose las preocupaciones recurrentes y de mayor impacto. Para el análisis de estos hallazgos, se realizó una matriz de consistencia como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

*Matriz de Consistencia Problemas Recumar SAS según Entrevistas a Directivos*

	Gerente General	Director Administrativo	Director Comercial	Director de Suministros	Director de proyectos
<b>Incremento de la competencia</b>		X	X		X
<b>Falta de ingreso fijo mensual</b>			X	X	
<b>Deficiencia en la gestión de los recursos financieros</b>	X	X			
<b>Falta de comunicación entre las áreas</b>		X			X
<b>Carencia de un estudio de mercado</b>				X	
<b>Falta de indicadores de desempeño –KPI's</b>	X				

Asimismo, en las entrevistas se evidenció como problemas: la alta dependencia del sector hidrocarburos, dependencia de consultores externos, decrecimiento en las ventas, alta variabilidad de los costos operacionales, carencia de diversificación de la cartera de clientes, falta de un sistema informático integrado y cyber ataques a las empresas colombianas.

## 2.1 Identificación de problemas

RECUMAR SAS presenta los siguientes problemas: Alta dependencia del sector hidrocarburos, incremento en la competencia, falta de ingresos fijos mensuales, pérdida de participación de mercado (Suministro), deficiencia en la gestión de los recursos financieros y decrecimiento en las ventas. La Tabla 3, resume los problemas identificados durante el análisis externo e interno de la empresa, así como las preocupaciones más resaltantes de las entrevistas con los directivos

Tabla 3

*Tabla de Problemas Identificados*

Problemas	Análisis interno	Análisis externo	Entrevistas a directores
Incremento de la competencia		X	X
Falta de ingreso fijo mensual	X		X
Deficiencia en la gestión de los recursos financieros	X		X
Falta de comunicación entre las áreas	X		X
Carencia de un estudio de mercado	X		X
Falta de indicadores de gestión - KPI's	X		X
Dependencia de consultores externos	X	X	
Falta de un sistema informático integrado	X		
Alta dependencia del sector hidrocarburos	X	X	
Carencia de diversificación de la cartera de clientes	X		
Variabilidad en los costos operacionales	X		
Decrecimiento en las ventas	X		
Cyber ataques a las empresas colombianas		X	



Con el objetivo de enfocar la estrategia que la compañía debe seguir, la Tabla 4 muestra una matriz de clasificación y priorización de los problemas hallados. La clasificación de cada problema se realizó de acuerdo con el aspecto empresarial dentro del cual se encuentran, los cuales son financiero, mercado, gestión o tecnología. Respecto a su priorización, se utilizaron los criterios de impacto, beneficio y capacidad de solución. El impacto hace referencia a la magnitud del daño que ocasiona el problema a la organización. El beneficio hace referencia al nivel de impacto que genera la solución del problema para la compañía, y la capacidad de solución hace referencia a la posibilidad de dar respuesta al problema de manera autónoma. De acuerdo con las definiciones anteriores se establecieron los siguientes puntajes:

- Alto: se asignará un valor de 3
- Medio: se asignará un valor de 2
- Bajo: se asignará un valor de 1

Una vez asignados los puntajes se realizó la sumatoria total para cada problema, profundizándose en aquellos cuya sumatoria de puntajes asignados sea superior a siete puntos. Los problemas con alto puntaje total son aquellos que están produciendo un mayor impacto negativo para la empresa, y cuya solución representaría un mayor beneficio. El enfoque en estos problemas permitirá examinar a profundidad la causa raíz de las preocupaciones de la empresa.

Tabla 4

*Matriz de Clasificación y Priorización de Problemas*

Problema	Clasificación	Impacto	Beneficio	Capacidad de Solución	Puntaje Total
Alta dependencia del sector hidrocarburos	Mercado	3	3	3	9
Incremento de la competencia	Mercado	3	3	3	9
Decrecimiento en las ventas	Mercado	3	3	3	9
Falta de un estudio de mercado	Mercado	3	3	2	8
Carencia de diversificación de la cartera de clientes	Mercado	3	2	2	7
Deficiencia en la gestión de los recursos financieros	Financiero	3	3	3	9
Falta de ingreso fijo mensual	Financiero	3	2	2	7
Falta de indicadores de gestión - KPI's	Gestión	3	3	3	9
Dependencia de consultores externos	Gestión	3	3	1	7
Variabilidad en los costos operacionales	Gestión	3	3	1	7
Falta de comunicación entre las áreas	Gestión	2	2	2	6
Cyber ataques a las empresas colombianas	Tecnología	3	3	1	7
Falta de un sistema informático integrado	Tecnología	2	2	1	5

La priorización de los problemas a través de los puntajes obtenidos tuvo como resultado seis problemas principales para hallar una solución para la compañía. En ese sentido se profundizo en el detalle de estos problemas.

#### **a. Alta dependencia del sector hidrocarburos**

Uno de los problemas con mayor puntaje es la dependencia del sector hidrocarburos. RECUMAR SAS concentra su participación en el sector hidrocarburos (OIL & Gas), el 78%

de las ventas anuales provienen de dicho sector y el 22 % de otros sectores, siendo no favorable para la compañía porque ante la inestabilidad del sector sus ingresos pueden ver afectados teniendo una alta variabilidad. Por lo que se infiere que la compañía no ha tenido en cuenta su posición vulnerable por la dependencia en un sector específico, el cual está sujeto a factores externos como aspectos políticos que impactan el precio del petróleo. Un ejemplo es la reducción en la producción del crudo en Colombia a menos de 900,000 barriles de petróleo por día (BOPD) desde el año 2017, en la Figura 7 se visualiza la producción histórica del petróleo. Ante esto la compañía no muestra una estrategia clara para mitigar los efectos asociados a la variabilidad dentro del sector donde se encuentra la mayoría de sus ingresos o para reducir la dependencia de este sector.

#### **b. Incremento de la competencia**

El mercado marítimo-portuario donde se encuentra RECUMAR SAS está cambiando y de igual forma las necesidades de los clientes, esto ocasiona que la compañía este perdiendo participación en el mercado colombiano en sus dos líneas de negocios como consecuencia de la aparición de nuevos competidores y la disminución de las barreras de entrada en este sector. Los profesionales marítimos independientes que ofrecen sus servicios a bajos costos en comparación de RECUMAR SAS, han dinamizado el mercado generando un entorno más competitivo y agresivo para la compañía en el negocio de consultorías marítimas. En la segunda línea de negocio de suministro, su participación decreció 80% a 50% en el 2019, perdiendo un 30% de participación el mismo año en dos de sus principales equipos comercializados que son mangueras marinas y los Cabos Hawser para operaciones Offshore. La compañía trabaja con alianzas estratégicas de marcas reconocidas a nivel mundial de equipos especializados para el sector marítimo portuario, sin embargo, RECUMAR SAS sigue perdiendo participación de mercado en esta línea de negocio. La situación competitiva del mercado está siendo más agresiva, y la empresa está empezando a sentir estos efectos,

más aún cuando no cuenta con un mapeo claro de sus competidores por cada segmento, así como estrategias y objetivos específicos para contrarrestar el incremento de la competencia.

### **c. Decrecimiento en las ventas**

En los últimos años la compañía ha sufrido por problemas estrechamente críticos con las ventas porque están decreciendo cada año, es una de las preocupaciones más relevante identificada en la compañía. Este problema se evidenció en la revisión de sus estados financieros de los tres últimos años, las ventas se han reducido en un 38.75% durante el ejercicio 2019 en comparación del año 2018. La Tabla 15 muestra el decrecimiento de las ventas de la compañía desde el año 2018, RECUMAR SAS generó ingresos por 1,792 millones pesos colombianos en dicho año, decreciendo en 914 millones en comparación del 2017, donde se logró ingresos por 2,707 millones pesos colombianos. Entre los factores identificados como posibles desencadenantes para el decrecimiento de ventas están: la inestabilidad del sector hidrocarburos, el aumento de la competencia y otros factores. Se ha evidenciado que la compañía no tiene una estrategia para captar nuevos clientes potenciales que permitan incrementar las ventas de la empresa. Uno de los impactos negativos a raíz de la disminución en las ventas es la falta de liquidez, lo cual ha llevado a la compañía a endeudarse con entidades bancarias para cumplir con sus obligaciones.

### **d. Deficiencia en la gestión de recursos financieros**

La compañía no cuenta con una adecuada gestión de los recursos financieros, en los últimos años RECUMAR SAS presenta problemas de insolvencia, no genera la liquidez suficiente para que los accionistas cumplan con sus obligaciones con terceros, porque los días de pago a los proveedores son menores comparado con los días de cobranza de los clientes. Durante el 2019, el día promedio de cobranza fue 145 días, se incrementó en 49 días adicionales en comparación a los días promedio de cobranza del 2018 que fue 96 días. Es

evidente que la compañía no cuenta con negociaciones adecuadas con sus proveedores porque las condiciones de pago son de 30 días, y en algunos casos tiene que pagar un 50% por adelantado antes que el servicio sea brindado. Esta situación no es favorable para la compañía porque el nivel de endeudamiento sigue incrementándose, en el 2019 aumento a 70.58%, lo que represento un aumento del 40.58 % comparado con el año 2018, donde el ratio de endeudamiento fue 30%. Entonces, podemos afirmar que la compañía tiene un riesgo financiero con sus acreedores y no cuenta con objetivos que le permita reducir el alto nivel de apalancamiento y el ratio deuda financiera/EBITDA para los próximos años, es indispensable que la compañía cuente con el personal idóneo para controlar los recursos financieros de manera eficiente, la deficiencia en la gestión de los recursos financieros es uno de los problemas más críticas que tiene la compañía que fue generada por la carencia de una ruta estratégica a seguir por la gerencia.

#### **e. Falta de indicadores de gestión -KPIs**

Si bien es cierto las áreas de la empresa RECUMAR SAS cuentan con objetivos o metas que cumplir, esto no quiere decir que existan métricas alineadas a las estrategias o procesos que busca la empresa respecto a la visión que esta tiene. En las entrevistas realizadas a los directores, todos tuvieron muchas dudas respecto a si en su área o en la empresa contaban con estas métricas de rendimiento. Muchos hablaron de objetivos de ventas, generación de ingresos, número de cotizaciones, optimización de costos, entre otros. Esto demuestra que no se tiene claridad respecto al concepto y entendimiento en si de lo que implican los indicadores de gestión. Es por ello, que se concluye que, para poder implementar un sistema adecuado de métricas de gestión, lo primero es establecer estrategias que se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos de RECUMAR SAS y así poder sentar las bases para tomar acción en el presente y a futuro para de esta manera maximizar el valor de estos indicadores de gestión.

#### **f. Falta de un estudio de mercado.**

En los últimos años Recumar S.A.S. ha tenido reducidos ingresos dado el entorno complejo y cambiante, a pesar de la experiencia alcanzada en el mercado resulta difícil conseguir los márgenes de año anteriores, más aún, en la actual situación de emergencia en la que se encuentran todos los sectores; es por ello, la importancia de analizar y encontrar los objetivos y estrategias más adecuadas para obtener un mejor posicionamiento en el mercado del sector. Asimismo, resulta necesario alinear el uso de herramientas como el estudio de mercado para lograr competitividad a través de estrategias efectivas, que estén alineadas con los objetivos de largo plazo que busca alcanzar Recumar S.A.S. en un entorno de comportamiento cambiante.

Después de examinar en detalle de los problemas priorizados y considerando que se encuentran en varios aspectos de la compañía, se concluye que existe ausencia de una ruta estratégica. La falta de estrategias y objetivos claros se ve reflejado en los aspectos del mercado que la compañía no está analizando de manera adecuada como el aumento en la competencia, la carencia de un estudio de mercado y la dependencia de un sector inestable que no permite que la compañía enfoque sus esfuerzos y recursos. De manera similar, esto también impacta en la gestión financiera y en la ausencia de indicadores. Por el contrario, tener una ruta estratégica clara ayudaría a la compañía, entre otros aspectos, a implementar estrategias de ventas, desarrollar nuevos productos complementarios que permita generar ingresos mensuales fijos y captar nuevos clientes de otros sectores. En la Figura 3 se muestra el análisis causa raíz respecto a los principales problemas de la compañía.

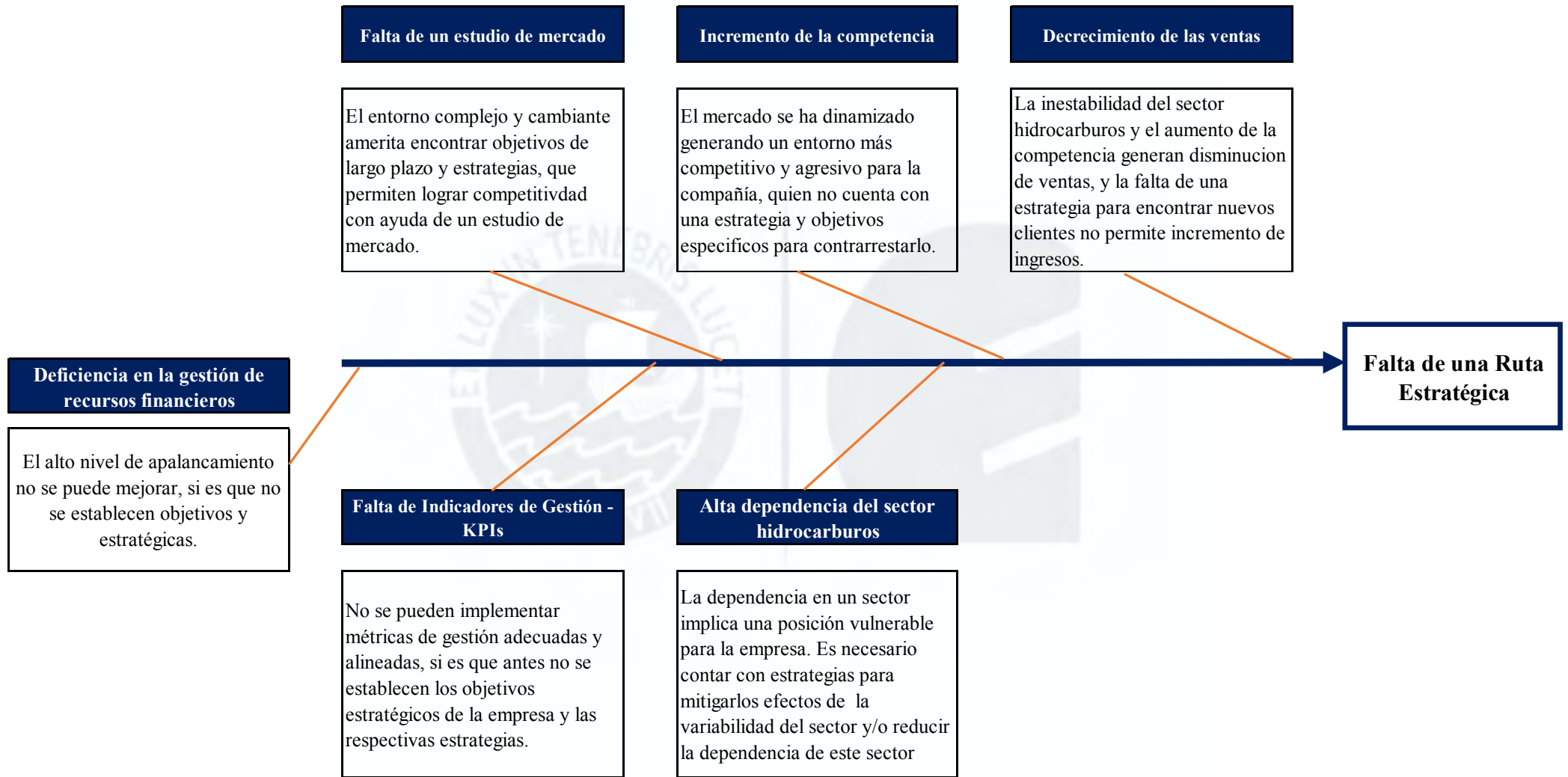


Figura 3. Análisis de causa raíz de los principales problemas de RECUMAR SAS

## 2.2 Conclusiones

El comportamiento del mercado del sector marítimo portuario se encuentra en proceso de diversos cambios resultado del avance de la tecnología, y los clientes potenciales exigen mayor calidad y equipos más especializados. Las ventas de RECUMAR SAS están decreciendo desde el 2018, la compañía está perdiendo participación en el mercado, las dos líneas de negocios no generan ingresos mensuales fijos y no tiene liquidez suficiente para afrontar sus obligaciones con terceros. La causa identificada de los problemas mencionados que tiene RECUMAR SAS, se relaciona por la carencia de una ruta estratégica, que permita trabajar la manera de posicionar la marca en el mercado para lograr captar nuevos clientes potenciales que ayuden a incrementar la participación de la compañía, desarrollar nuevos servicios complementarios que contribuyan con el crecimiento de sus ventas y lograr la fidelización de los clientes potenciales con la marca RECUMAR SAS.

En consecuencia, el escenario mostrado a nivel del sector marítimo portuario sobre los servicios y suministros que se comercializan, así como las necesidades que requiere la compañía, hacen necesario diseñar una ruta estratégica para RECUMAR SAS que permita establecer estrategias de negocios y objetivos a corto y largo plazo en las áreas estratégicas, replantear su visión para que se encuentre alineada con los objetivos de la compañía y sugerir planes de acción para posicionar la marca RECUMAR SAS a nivel de Colombia como una empresa líder en el sector marítimo y portuario.



### **Capítulo III: Marco Conceptual**

En este capítulo se revisó la literatura de acuerdo con los recursos de información de la plataforma web de Centrum Católica como son las bases de datos y libros electrónicos, también se utilizó publicaciones y entrevistas con consultores. Asimismo, se enfocó la búsqueda literaria en el problema principal de la compañía encontrado durante el desarrollo del Business Consulting, que está relacionado con la falta de una ruta estratégica

En ese sentido, para determinar la ruta estratégica sugerida para la compañía, se realizará una adaptación al modelo secuencial del proceso estratégico elaborado por D'Alessio, seleccionando y desarrollando algunos de sus elementos como propuesta de ruta estratégica. Los elementos para desarrollar serán: misión, visión, PESTEC, AMOFHIT, objetivos de largo y corto plazo (OLP/ OCP) y estrategias

Finalmente se indagó sobre algunas herramientas como el modelo secuencial del proceso estratégico y el modelo VUCA. El marco teórico de este business consulting recopiló conceptos fundamentales que ayudaran a entender el desarrollo de la solución propuesta para la compañía.

### 3.1 Mapa de Literatura

Para este trabajo se desarrolló un mapa de literatura con los conceptos anteriormente mencionados

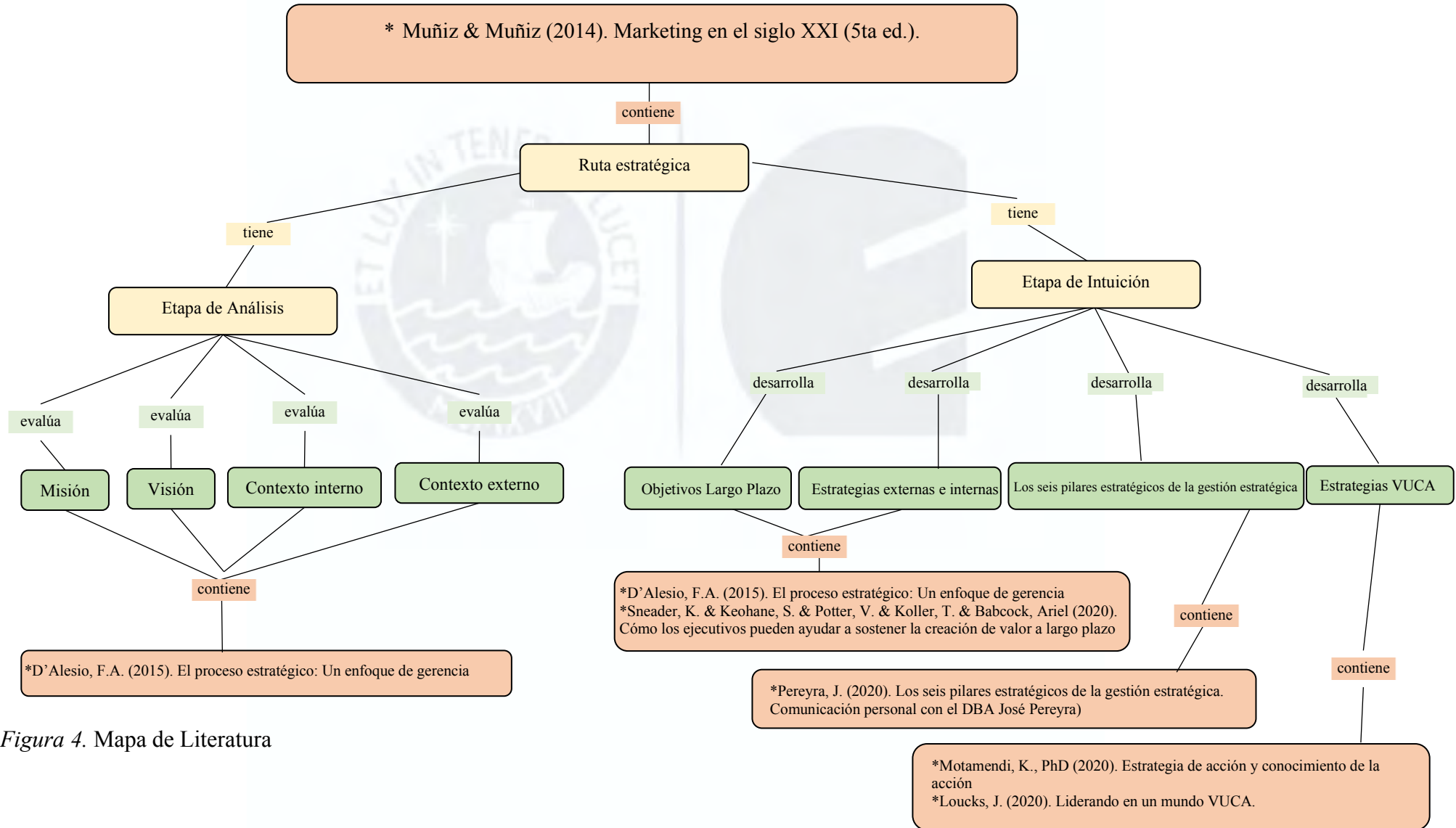


Figura 4. Mapa de Literatura

### 3.2 Ruta Estratégica

El entorno actual plantea incertidumbre y complejidad, requiriendo de esta manera soluciones rápidas y flexibles para las compañías; haciendo que el significado del modelo VUCA tenga importancia en este escenario. Loucks (2020) mencionó que la vida digital apunta a un mundo VUCA para lograr estabilidad y dirección. Además, en una encuesta “2019 Global Human Capital Trends”, realizada por Deloitte, se indicó que la tecnología está cambiando la forma de hacer gestión. La gestión remota responde a las habilidades, mercados y los ecosistemas globalizados, el cambio continuo requiere constantemente decisiones rápidas, los líderes deben comprender y adaptarse rápidamente, y debe existir mayor tolerancia al riesgo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la consultoría adoptará una herramienta dinámica buscando priorizar los objetivos y acciones estratégicas, de acuerdo con lo que busca una ruta estratégica:

Servir de base a la empresa para saber dónde está y qué debe hacer para llegar a donde quiere llegar. Todo ello con objeto de definir sus objetivos, así como ofrecer unas líneas estratégicas claras para el desarrollo de los distintos procesos en aras de alcanzar realmente esos objetivos. Suele entenderse como un plan de acción a corto, medio y largo plazo con carácter general que complementa los objetivos estratégicos con objetivos más tangibles y alcanzables. (Muñiz y Muñiz, 2014)

La secuencia que se seguirá como ruta estratégica, será una adaptación del modelo secuencial del proceso estratégico elaborado por D’Alessio (2015), el cual inicia en la etapa del análisis de la situación actual que involucra la revisión de la misión, visión, análisis PESTEC, AMOFHIT. Seguidamente, se desarrolla la etapa de intuición que plantea los objetivos de largo plazo, estrategias y objetivos de corto plazo para alcanzar una situación

futura (ver Apéndice C). Finalmente se examinará lo desarrollado desde la perspectiva de los Seis pilares estratégicos de la gestión estratégica para determinar los cambios que requiere la compañía para seguir la ruta estratégica sugerida.

En ese sentido, este modelo proporciona las pautas que se sugiere seguir para determinar una adecuada ruta estratégica para la organización, donde se considera las etapas de análisis e intuición para su desarrollo. A continuación, se profundizará en los conceptos de las etapas a ser desarrolladas.

### **3.2.1 Misión y Visión**

En la etapa de análisis del planeamiento estratégico se considera la comprensión de la visión, misión, valores y códigos de conducta como los componentes fundamentales en el desarrollo del proceso estratégico. Según D'Alessio (2015) la visión define el futuro deseado, y hace conocer a la empresa que quiere llegar a ser, en ese camino de la construcción de la visión se considera los siguientes criterios: a) Una ideología central, b) Una visión de futuro, c) Simple clara y convincente, d) Ambiciosa, convincente y realista, e) Definida en un horizonte de tiempo, f) Proyectada a un alcance geográfico, g) Conocida por todos, h) Expresar un sentido de urgencia, i) Idea clara a donde se desea ir (p. 59-61).

Asimismo, D'Alessio (2015) indicó que la misión es el impulsor de la organización hacia la situación deseada, y para su elaboración se debe cumplir: a) Amplia en alcance, b) Clara en lo que se aspira ser, c) Generadora de éxito, d) Limitada para excluir situaciones riesgosas y flexible para el trabajo creativo, e) Contundente para distinguir a la organización del resto, f) Marco para evaluar actividades actuales y futuras, g) Proveedora de criterios, h) Reconciliadora de intereses, i) Debe despertar emociones y sentimientos, j) Motivadora y dinámica, k) Transmisora de responsabilidad social (p. 62-63).

### **3.2.2 Análisis PESTEC y AMOFHIT**

Luego de comprender la misión, visión, es necesario realizar un análisis interno (AMOFHIT) y externo (PESTEC) para identificar los factores internos y externas que impacten a la organización. De acuerdo con D'Alessio (2015), el análisis PESTEC permite evaluar con un enfoque integral y sistémico las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (p. 111-118). Asimismo, D'Alessio (2015) mencionó que el análisis AMOFHIT permite evaluar las áreas funcionales de un negocio, como el área de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y tecnología (p. 162-181). Por consiguiente, el desarrollo del análisis PESTEC y AMOFHIT ayudan a comprender los aspectos positivos y negativos del entorno interno y externo, que son muy importante para el planeamiento estratégico.

### **3.2.3 Objetivos de Largo Plazo (OLP)**

Después del análisis situacional, donde se tiene en cuenta la evaluación de los factores internos y externos, se desarrolla la etapa de intuición donde se establecen los objetivos de largo plazo (OLP) que permiten conocer lo que se quiere lograr en un futuro. Según D'Alessio (2015) los objetivos de largo plazo parten de una visión, misión y se derivan cuantitativamente de los intereses de la organización, además entre sus características se encuentran: a) Deben ser cuantitativos, b) Medibles, c) Realistas, d) Comprendidos, e) Desafiantes, f) Jerarquizados, g) Alcanzables, h) Congruentes, i) Temporales. Asimismo, estos permiten: a) Crecimiento de los activos y/o tecnología, b) Crecimiento de ventas, c) Beneficio / rentabilidad / productividad, d) Participación de mercado y posición competitiva, e) Diversificación, f) Integración, g) Ganancias por acción, h) Responsabilidad social (p. 218-221).

### **3.2.4 Estrategias**

Cuando se tiene claro los objetivos a largo plazo que se pretende alcanzar, es necesario plantear estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. Respecto a las estrategias, D'Alessio (2015) mencionó una clasificación, y entre ellas se tienen: a) Las genéricas competitivas permiten a la organización superar a la competencia y se subdividen en liderazgo de costo, diferenciación, enfoque y nicho, b) Las externas alternativas y específicas permiten alcanzar la visión y se subdividen en integración, intensivas, diversificación y defensivas, c) Las internas específicas permiten el desarrollo en el interior de la organización, entre ellas se tiene a la gerencia de procesos, calidad total, reingeniería de procesos, reconversión, reducción y adecuación (p. 224-241). Por tanto, los objetivos de largo plazo y las estrategias deben ser coherentes con la visión que la organización busca que se haga realidad.

#### **3.2.4.1 Estrategias externas alternativas de diversificación concéntrica**

Las estrategias de diversificación amplían las líneas de productos que maneja una organización, que debe contar con una buena situación financiera que permita repartir el riesgo entre los diversos productos y mercados, entre ellas se tienen a las concéntricas, conglomeradas u horizontales. Para este trabajo se ha considerado la estrategia de diversificación concéntrica. De acuerdo con D'Alessio (2015) esta estrategia permite desarrollar nuevos productos relacionados con los actuales, tiene por finalidad incrementar la venta de productos y se ajusta a una industria de lento crecimiento (p. 232-233). Por consiguiente, esta estrategia permite a la organización desarrollar nuevas opciones que ayuden a alcanzar los objetivos.

### 3.2.4.2 Estrategias externas alternativas intensivas

Conocidas también como estrategias agresivas u ofensivas, son usadas en organizaciones que desean enfocarse en un solo producto o línea de productos, bienes o servicios. D'Alessio (2015) mencionó que *“Las mayores ventajas al desarrollar este tipo de estrategias son el posible aumento de la productividad, como resultado de la eficiencia en el uso de los recursos por la experiencia ganada; y el uso de la reputación de la marca y de la organización, en general. Se debe tener cuidado con la etapa del ciclo de vida en que se encuentran los productos de la organización. Mucho de los aspectos a manejar con estas estrategias se pueden desarrollar al interior de la organización y podrían ejecutarse también usando algún tipo de alianza”* (p. 231-232). En la Tabla 5 se muestra algunas pautas a tomar en cuenta para las estrategias intensivas de penetración de mercado, que busca aumentar la participación en el mercado actual con productos actuales, y las estrategias intensivas de desarrollo de mercado que busca introducir productos actuales a nuevos mercados (p 232).

Tabla 5

#### *Pautas para las Estrategias Externas Alternativas Intensivas*

Estrategias intensivas	Pautas
<p><b>Penetración en el mercado</b> Búsqueda de aumentar la participación de mercado para los productos, bienes o servicios, en los mercados actuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando los mercados no están saturados y permiten una mayor entrada de productos.</li> <li>• Cuando se busca incrementar la participación de los mercados donde está operando la organización.</li> <li>• Cuando los competidores pierden participación de mercado y existe una creciente demanda de los productos, bienes o servicios, con los que la organización compite.</li> <li>• Cuando se cuenta con una fuerza de ventas eficaz y con los recursos necesarios para desarrollar un mayor esfuerzo comercial.</li> <li>• Cuando los productos, bienes o servicios, cuentan con un excelente posicionamiento en el sector industrial y los mercados que lo componen.</li> <li>• Cuando se cuenta con una gerencia innovadora que sabe asumir riesgos y busque liderar los mercados donde compite.</li> </ul>

<p><b>Desarrollo de mercados</b></p> <p>Introducción de los productos, bienes o servicios, dentro de nuevas áreas geográficas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se cuenta con una gerencia exitosa que busca incrementar las operaciones de la organización en nuevas áreas geográficas.</li> <li>• Cuando se cuenta con los canales de distribución necesarios y gran productividad en estas operaciones al ser confiables, de calidad, y de costos pertinentes.</li> <li>• Cuando se encuentran nuevos mercados donde los productos, bienes o servicios, de la organización puedan ser exitosos.</li> <li>• Cuando una organización cuenta con exceso de capacidad instalada y una cadena de suministro productiva.</li> <li>• Cuando se busca globalizar las operaciones de la organización.</li> </ul>
--	--

Nota. Tomado de D'Alessio (2015) (p. 231).

### 3.2.4.3 Estrategias externas alternativas de integración horizontal

La estrategia de integración horizontal busca conseguir el control sobre los competidores. Según D'Alessio (2015) indicó que la integración horizontal tiene como objetivo ganar economías de escala y mejorar la curva de costo promedio en el largo plazo (p. 229). En la Tabla 6 se detalla algunas pautas para tener en cuenta.

Tabla 6

*Pautas para las Estrategias Externas Alternativas*

Estrategias alternativas	Pautas
<p><b>Integración horizontal</b></p> <p>Se consigue al ganar propiedad o incrementar el control sobre los competidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la organización cuenta con una buena situación financiera y compite en una industria creciente y desarrollándose.</li> <li>• Cuando se buscan sinergias en diferentes áreas del ciclo operativo de la organización.</li> <li>• Cuando se buscan crecientes economías de escala como ventajas competitivas.</li> <li>• Cuando la industria crece de lo contrario no se justificaría una integración horizontal.</li> <li>• Cuando se busca cubrir alguna deficiencia a mejorarse con la integración.</li> </ul>

Nota. Tomado de D'Alessio (2015)



#### **3.2.4.4 Estrategias internas de gerencia de procesos**

La gerencia de procesos busca mejorar la productividad, son verticales con poca comunicación horizontal. De acuerdo con D'Alessio (2015) señaló que *“la gerencia de procesos cambia el paradigma gerencial al contar con un ente medible, el cual se diseña, se mejora, y se rediseña si las mejoras no incrementan la productividad”* (p. 240). En otras palabras, la gestión de procesos está directamente relacionada con la productividad, el cual es un ratio que se obtiene de dividir los resultados entre los recursos usados, donde dicha relación está centrada en la mejora de procesos y el benchmarking como facilitador que permite evaluar continuamente los procesos, productos y servicios con el fin de obtener las mejores prácticas para la organización.

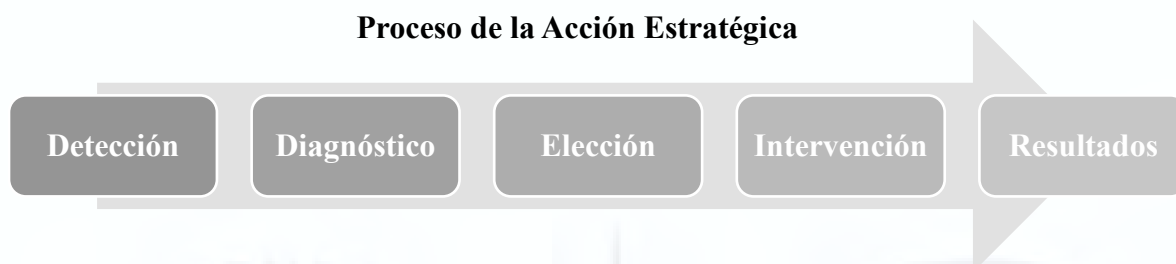
#### **3.2.4.5 Estrategias internas de calidad total**

La calidad total encuentra formas innovadoras para mejorar la productividad y está relacionada con optimizar manejo de los recursos. De acuerdo D'Alessio (2015) la calidad total es una estrategia de administración para lograr resultados en una organización agresivamente competitiva. En ese sentido para el desarrollo de la calidad total se debe tener en cuenta los conceptos de administración, liderazgo, calidad y total (p. 241-243).

### **3.3 Estrategias en un entorno VUCA**

El acrónimo de VUCA significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, y esta teoría se relaciona con el ejército de EE.UU. en un entorno de incertidumbre provocado por la guerra fría. De acuerdo con Motamendi (2020), una estrategia capitaliza oportunidades emergentes, evita riesgos innecesarios y amenazas incorporando la siguiente cadena de eventos de una acción estratégica como se muestra en la figura 5: a) Detección: requiere buscar, explorar y generar información cuantitativa y cualitativa, desarrollar escenarios e identificar el éxito de criterios. b) Diagnósticos: revela oportunidades y amenazas para los recursos internos y las capacidades considerando el logro

de la visión y las metas deseadas. c) Elección: conduce el desarrollo del curso estratégico deseable a través de acciones y soluciones. d) Intervención: proporciona el camino, los criterios y recursos para tomar las medidas adecuadas. e) resultados: son los resultados deseables de la estrategia. Asimismo, revelan la efectividad de los resultados. (p.66-67).



*Figura 5. Cadena de eventos de una acción estratégica.  
Adaptado de Motamedi (2020)*

Este proceso de la acción estratégica coincide con el proceso de consultoría y establecimiento de ruta estratégica, donde las etapas seleccionadas en la adaptación del modelo propuesto buscan la detección y diagnóstico con revisión de la misión, visión, análisis PESTEC y AMOFHIT. La elección serán las estrategias propuestas y la intervención se resumirá con el análisis de los seis pilares estratégicos de la gestión estratégica, determinando los cambios necesarios en la organización.

### **3.3.1 Seis pilares estratégicos de la gestión estratégica**

Los seis pilares es un modelo secuencial dinámico adaptativo utilizado por el Dr. en Administración de Negocios José Pereyra, quien, como un experto en temas de estrategia, sugiere ponerlo en práctica luego que la organización define su rumbo, y como consecuencia de ello, necesite o deba transformarse. En ese sentido, se hace referencia a seis pilares entre ellos tenemos (ver Apéndice D): a) Estrategia, que permite conocer el rumbo de la organización, b) Liderazgo que es fundamental para la dirección, c) Cultura, que engloba costumbres y formas para resolver problemas, d) Estructura que se relaciona con la forma como se ordena la organización, e) Procesos, conjunto de pasos para lograr las metas y f)

Evolución, que se relaciona con la capacidad de la organización para procesar lo que sucede en su entorno, a fin de identificar oportunidades y convertirlas en nuevas estrategias. La evolución también permite una relación dinámica entre la estrategia y el resto de los pilares. Cada pilar necesita una evaluación que permite determinar las brechas y su respectivo plan de acción para generar el cambio y obtener la propuesta de valor.

### **3.4 Creando valor a largo plazo**

La creación de valor es una tarea que debe ser proyectada a largo plazo, a pesar de las presiones de las partes interesadas que puedan existir en cualquier contexto. En ese sentido, Sneader et al. (2020) indicó en *“una encuesta realizada por FCLTGlobal y McKinsey, los ejecutivos dicen que continúan sintiendo la presión de los accionistas y directores para cumplir sus objetivos de ganancias a corto plazo a expensas de las estrategias diseñadas para el largo plazo”*. Por lo que propone cinco comportamientos para crear valor a largo plazo: a) Invertir suficiente capital y talento en iniciativas grandes y riesgosas para lograr una posición ganadora, b) Construir una cartera de iniciativas estratégicas que genere retornos que excedan el costo de capital, c) Asignar dinámicamente capital y talento, a través de inversiones, si es necesario, a empresas e iniciativas que crean el mayor valor, d) Generando valor no solo para los accionistas sino también para los empleados, clientes y otros grupos de interés, y e) Mantener el rumbo a largo plazo resistiendo la tentación de emprender acciones que aumenten las ganancias a corto plazo.

## Capítulo IV: Solución Propuesta

El presente capítulo tiene como finalidad mostrar el desarrollo de una ruta estratégica propuesta para RECUMAR S.A.S. Por lo que primero, se realizara el análisis del entorno PESTEC y AMOFIHT, para comprender la situación que influencia a la empresa, para luego realizar el diseño de la ruta estratégica, en el cual se definirán misión, visión, objetivos y estrategias para la compañía.

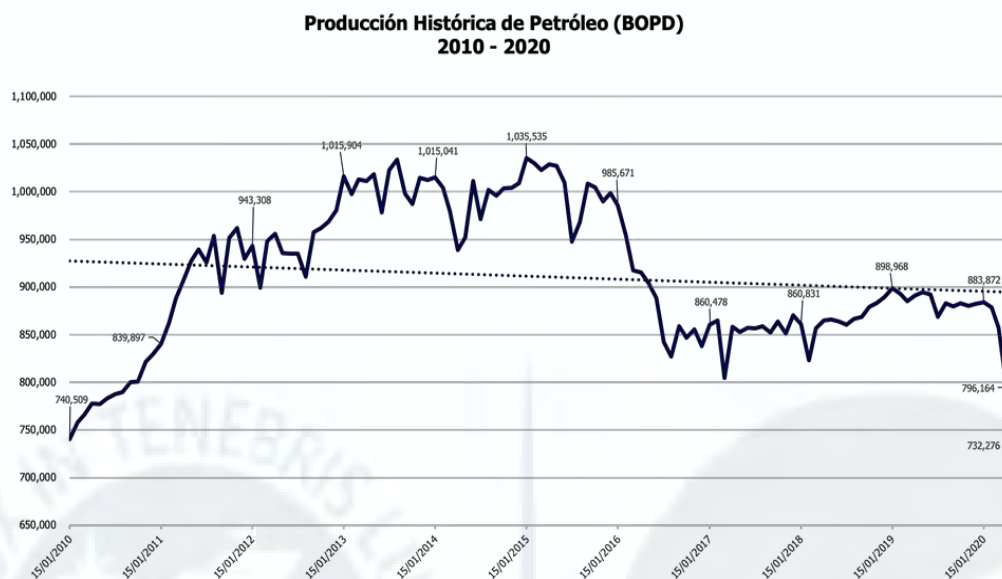
### 4.1 Análisis del Entorno PESTEC

El análisis PESTEC permite entender el entorno en donde se desarrolla la empresa y cómo influye en la misma, así como identificar la situación actual de sus competidores. Esto ayudara a los gerentes en su proceso de toma de decisiones al momento de formular las estrategias para la compañía.

#### 4.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

A nivel político RECUMAR SAS se enfrenta a varios cambios. Los principales clientes de la empresa pertenecen al sector de hidrocarburos, y en los últimos años se ha presentado una desaceleración en la producción de crudo en Colombia, de acuerdo con el reporte de estadísticas de la Agencia Nacional de Hidrocarburos Colombia – ANH (2020). En la Figura 6, se observa una desaceleración de la producción del petróleo, el cual ha acentuado su caída en el año 2020 como consecuencia de la pandemia. Asimismo, la aprobación de nuevos métodos de extracción (fracking) se ha visto truncada en los diferentes escenarios de discusión del país. Por consiguiente, la amenaza real es directamente sobre los principales clientes, porque se pone en riesgo su capacidad de inversión en renovación de infraestructura, afectando directamente la demanda del portafolio de RECUMAR SAS. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa debe comenzar a enfocarse en la diversificación de su portafolio de

servicios a fin de atender otras necesidades del sector, que no se vean afectadas por la baja producción del crudo en Colombia, por ejemplo, la refinación y tratamiento de derivados.



*Figura 6.* Producción histórica de petróleo en barriles  
Tomado de Datos & Estadísticas de Agencia Nacional de Hidrocarburos Colombia – ANH (2020).

Adicionalmente a ello, en el ámbito político se encuentra una potencial fortaleza que es la búsqueda de mejoras en la navegación del país a nivel fluvial y el mejoramiento de la infraestructura portuaria que hoy tiene el país. Fundamentado en los proyectos que hoy en día existen a nivel de gobiernos locales y nacionales, por ejemplo, en Barranquilla se busca construir un puerto de aguas profundas con el fin de incentivar la navegación del río Magdalena en uno de sus sectores más críticos y que siempre ha sido una piedra en el zapato en el desarrollo de su navegación, y en Buenaventura se buscan las mejoras en infraestructura del puerto con el fin de incentivar este corredor marítimo que cuenta con una posición geográfica privilegiada para el comercio con Asia. En ese sentido, el abanico de nuevos clientes para el portafolio de consultoría se ve reforzado y por ende es una oportunidad de crecimiento para la empresa para cumplir su visión que es ser la líder del sector en el país a futuro.

En la Tabla 7 se muestra los proyectos actualmente en ejecución para mejoramiento de la infraestructura portuaria, de acuerdo con la Agencia Nacional de Infraestructura – ANI (2020), se otorgaron 60 puertos concesionados en ocho zonas portuarias para el avance de la infraestructura portuaria a nivel nacional en Colombia. Cabe resaltar que algunos de estos contratos de concesión portuaria tienen una duración de más de 20 años.

Tabla 7

*Proyectos en Infraestructura Portuaria Colombiana en Ejecución*

Zona Portuaria	Proyecto	Nº de contratos de Concesión portuaria
Uraba	Mejoramiento de infraestructura portuaria en el <i>Puerto de Antioquia</i> para aumentar la capacidad para recibir buques de 367 metros en los puertos. (MINTRANSPORTE,2019)	4 concesiones
	Mejoramiento de infraestructura portuaria en el <i>Puerto de Pisisi</i> . Con una proyección de la movilización de carga de 1,7 millones de toneladas	
Buenaventura	Rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura portuaria existente.	10 concesiones
Tumaco	Construcción y operación de un muelle de servicio privado. Operación, mantenimiento y administración del terminal marítimo	4 concesiones
Guajira	Construcción y operación de un puerto multipropósito y el desarrollo de actividades portuarias de servicio público. Operación y mantenimiento de puerto	3 concesiones
San Andrés	Administración y operación de la infraestructura portuaria	1 concesión
Santa Marta y Ciénaga	Construcción, administración y operación de un puerto destinado al servicio privado y público. Operación y mantenimiento de puerto	6 concesiones

<b>Cartagena</b>	Construcción y operación de un puerto de servicio público, habilitado para el comercio exterior y para prestar servicio de carga general y contenedores.	29 concesiones
<b>Morrosquillo</b>	Construcción y operación de las instalaciones portuarias de servicio privado y público.	5 concesiones

Nota. *Adaptado de* “Ficha de proyectos” de Agencia Nacional de Infraestructura – ANI (2020)

Por último, a nivel de política exterior, Colombia se encuentra fortaleciendo sus lazos multilaterales con los miembros de la Organización Mundial del Comercio, y los tratados de libre comercio con diversos países como China, Italia, Portugal, entre otros. Esto permite que varios de los productos puedan ser tratados como bienes extranjeros con tratamiento de nacionales facilitando los procesos de importación y disminuyendo la carga arancelaria asignada a los mismos. Dentro de este ámbito la empresa debe tener en cuenta las entidades regulatorias que afectan a la industria marítimo-portuaria como son la Dirección General Marítima, la Superintendencia de Transporte, la Agencia Nacional de Infraestructura y la Dirección de Impuestos y Aduana Nacional, ya que las acciones y/o normas establecidas por estas entidades impactan en el desarrollo de las actividades de RECUMAR SAS.

En la coyuntura del Covid 19, las medidas implementadas por el gobierno colombiano relacionadas con la continuidad de las operaciones en los puertos marítimos del país han garantizado el suministro de carga, y en especial de elementos de atención básica para la población durante la emergencia sanitaria. Esto fue complementado con la adopción de protocolos sanitarios y de bioseguridad en todos los puertos. De esta manera, ha permitido que los funcionarios públicos y los diferentes actores que interactúan en las instalaciones portuarias del Pacífico y el Caribe colombiano desarrollen sus labores con la menor exposición y riesgo de contagio posibles (Ramírez, 2020).

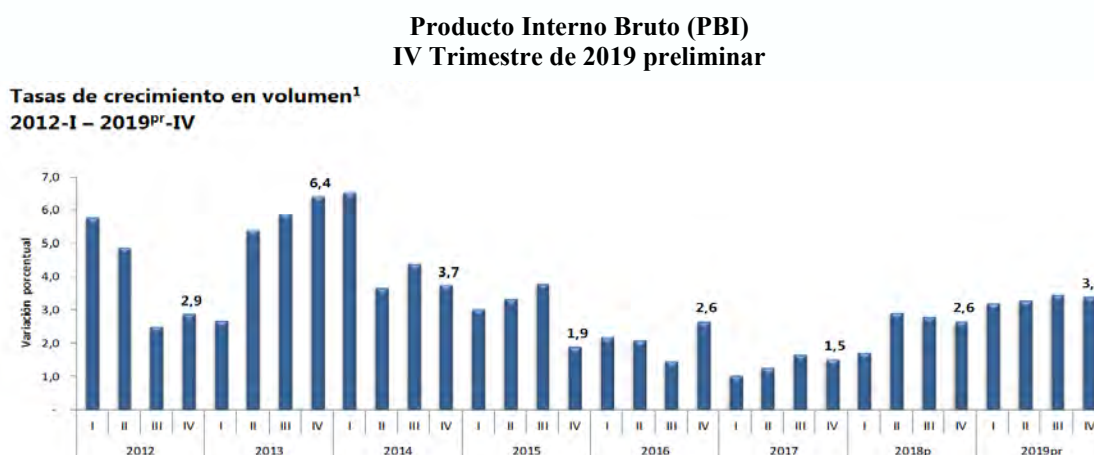
#### 4.1.2 Fuerzas económicas (E)

De acuerdo con BBVA Research (2019) reveló que el pronóstico para el 2020, sería un crecimiento en la economía de América Latina en un 2.20%. Este crecimiento estaba sujeto a estabilidad en el precio del crudo, tasas de interés, política fiscal y el mejoramiento en el sector automotor. En Colombia el pronóstico correspondía a un crecimiento del 3%. Sin embargo, la crisis económica mundial generada por el COVID-19 y el desplome del precio de crudo, representan una amenaza para la industria marítimo-portuaria debido a que puede generar una reducción en la inversión en infraestructura y en los volúmenes de crudo movilizados de las empresas del sector hidrocarburo (Principales clientes de RECUMAR SAS).

Por otro lado, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2020), el producto bruto interior de Colombia (PIB) en el primer trimestre del 2020 decreció un 2.4%, respecto al cuarto trimestre del año 2019 que fue 72.178 millones de euros. Por el contrario, el PIB anual del 2019 fue 289,239 millones de euros superior al 2018 que fue 280,294 millones de euros. De acuerdo con DANE (2020), el PBI de Colombia, creció en 3.3% en el año 2019, el más alto desde el 2014, esto quiere decir que la economía colombiana sigue creciendo, representando una oportunidad para que las ventas de la empresa RECUMAR SAS se incremente a futuro, siempre que este crecimiento acompañe el desarrollo de la cartera de clientes de la empresa.

En la Figura 7 se muestra la evolución del Producto bruto interno (PBI) colombiano de los últimos siete años, logrando un mayor crecimiento en el año 2019 comparado con el año anterior. Entre las actividades que generaron valor agregado para el crecimiento de PBI, fueron: la industria manufacturera que creció en 1.6% y la explotación de minas y canteras que creció en 2.1% comparado con el año anterior.



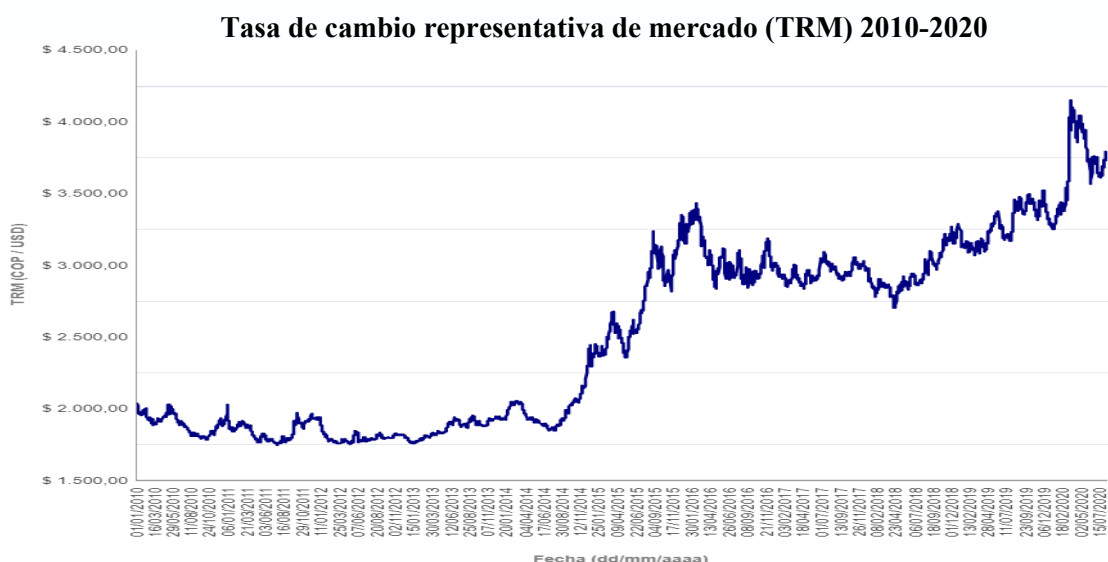


*Figura 7. PBI Colombia – IV Trimestre del 2019*

*Tomado de “Boletín técnico – Producto Bruto Interno (PBI) IV Trimestre 2019” de Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2020)*

La inflación promedio entre los años 2001 al 2018 fue de 4.78 %, y de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) la inflación fue 3.80% en el año 2019, sufrió un incremento de 0.62% en comparación del año 2018 que fue 3.18%; y el poder adquisitivo de la población colombiana fue impactada de manera leve en el año 2019. El riesgo país de Colombia es bajo en comparación de Brasil, México o Argentina, Colombia es el tercer país de la región que mantiene el riesgo país más bajo y su CDS (Credit Default Swaps) a cinco años se encuentra en 82.04 puntos.

Otro factor económico que afecta en gran medida es el impacto de las tasas cambiarias, porque al comercializar equipos que son importados los precios son altamente impactados por las tasas de cambio. Esto puede producir una reducción en la demanda o una desventaja competitiva que impacta en la participación de mercado de la compañía. En la Figura 8 se muestra la evolución de la Tasa Representativa del Mercado (TRM – Peso colombiano por dólar), la cual es calculada por Superintendencia Financiera de Colombia. Como consecuencia de la caída del crudo y la pandemia COVID-19, la TRM se elevó, impactando en la comercialización de equipos importados.



*Figura 8. Tasa de cambio representativa del mercado (TRM) 2010 – 2020  
Tomado de Superintendencia Financiera de Colombia (2020)*

Hoy en día, el principal driver de mercado está influenciado por la percepción de riesgo país y la demanda de títulos valores en dólares como moneda refugio a nivel global. Por lo que, si la percepción de riesgo se incrementa, la fortaleza del dólar subirá a nivel global, generando la divisa al alza en el mercado local (Portafolio, 2020). Otro factor que impacta en el mercado es la guerra comercial que actualmente se produce entre Estados Unidos y China, debido la carga impositiva a los productos provenientes del gigante asiático impuesta por Estados Unidos. Varios de los equipos y recursos, importados y distribuidos por RECUMAR SAS provienen de Estados Unidos, así como algunas materias primas necesarias para la producción. Como consecuencia, se genera un aumento del precio de los productos importados y una disminución de la demanda. Este escenario crea una oportunidad para RECUMAR SAS, debido a estas tensiones comerciales, la producción de China deberá buscar nuevos destinos para sus bienes, reduciendo sus precios. Esto significa que algunos de los productos que hoy en día RECUMAR SAS importa directamente del país asiático, disminuyan de precio beneficiando el margen de la compañía.

#### **4.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

De acuerdo con Rojas (2005) en su estudio acerca de la “Estructura y Titulaciones de Educación Superior en Colombia”, afirmó que existe una única universidad marítima certificada de educación superior por el Consejo Nacional de Acreditación CNA, por el Consejo Nacional de Educación Superior CESU y por la Resolución del Ministerio de Educación Nacional No. 24403 del 10 de noviembre de 2017. La universidad marítima que fue acreditada de alta calidad en Colombia es la Escuela Naval de Cadetes Almirante José Prudencio Padilla en Cartagena. Se estima que alrededor de un 80%, aproximadamente, de los egresados de la Escuela Naval de Cadetes Almirante José Prudencio Padilla y de la Escuela Naval de Suboficiales-ARC se encuentran trabajando en actividades marítimas en Colombia.

En ese sentido, la oferta académica para desarrollarse en el sector marítimo portuario es escasa en Colombia, y por lo general un gran porcentaje del personal que opera en el sector realiza las actividades en forma empírica o por experiencia en determinada materia, sin embargo, carecen de conocimientos técnicos en el sector. Por lo que el gobierno colombiano, se encuentra en la formulación de un anteproyecto de ley sobre el Código Marítimo que permita regular la formación, certificación y titulación del personal que trabaja en el sector. Esta situación social, genera falta de personal capacitado con el conocimiento necesario en el sector, haciendo que las empresas tengan que contratar los servicios de consultoras marítimas para suplir las necesidades y deficiencias por falta de conocimiento en su personal. Esto beneficia a las empresas consultoras, y crea demanda para ofrecer los servicios en temas de capacitación y entrenamiento, como es el caso de RECUMAR SAS.

Por otra parte, de acuerdo con la Dirección General Marítima de Colombia – DIMAR (2020) se estimó que menos del 1% de las personas que participan de las actividades

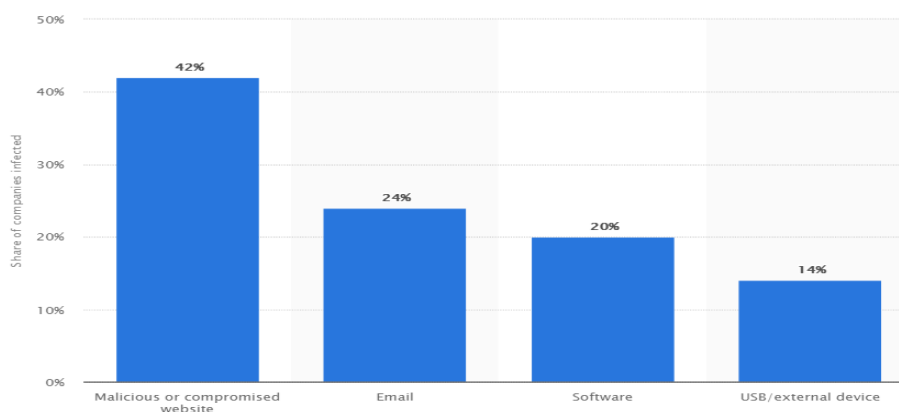
portuarias y marítimas en Colombia se han contagiado del virus, esto demuestra que las medidas implementadas por el gobierno han sido exitosas, de tal manera que los puertos continúen el correcto desarrollo de su labor. A pesar de una reducción de la actividad comercial, el sector marítimo no ha parado y, por el contrario, la tendencia es ser los primeros en activarse a nivel global. La pandemia del Covid 19 ha impactado la forma de hacer negocios de las empresas con sus clientes, antes de esta crisis sanitaria mundial, en Colombia se venía desarrollando una nueva forma del involucramiento comercial con los clientes. Por ello, en estas épocas es decisivo buscar nuevas opciones para mantenerse ‘en línea’ con los clientes. Entre las plataformas digitales más usadas para mantener una comunicación adecuada con los clientes tenemos: Google meets, Teams, Skype for Business y WhatsApp (Vanguardia, 2020).

Asimismo, el teletrabajo, para algunas personas ha conseguido complicaciones, teniendo como consecuencia no ser tan eficientes en comparación con el trabajo presencial. No se cuenta con el espacio adecuado en casa para realizar las tareas, problemas con la conectividad tornándose lenta, la comunicación no se logra efectivamente y la interacción personal se hace necesaria. Estos dos últimos puntos se manifiestan en la parte interna de la empresa. Además, muchos de los clientes perciben que la interacción presencial es necesaria, y no se encuentran tan familiarizados con el contacto virtual, siendo estas percepciones manifestadas de manera concreta al área comercial de la empresa. Esto se debe claramente al tipo de cultura de alto contexto a la que pertenece Colombia, dado que el relacionamiento directo y cercano facilitan más las relaciones comerciales, que generalmente se basan en la confianza que previamente estas desarrollan en sus visitas. En RECUMAR SAS, algunas de las personas entrevistadas manifestaron lo explicado líneas arriba. Esta situación demuestra que la empresa se encuentra aún en un proceso de adaptación al cambio de las visitas presenciales a las virtuales.

#### 4.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con la Sanchez y Mouftier (2016), los cambios tecnológicos son un tema importante para el sector marítimo y portuario en materia de innovación, siendo necesario implementar tecnología inteligente para el mejoramiento de sus procesos y aspectos logísticos de los puertos. Un aspecto relacionado a los cambios tecnológicos, y con creciente importancia es la ciberseguridad, que cada vez se vuelve una exigencia para las empresas. La confianza y la integración de toda la información en un sistema tecnológico, aumenta la vulnerabilidad inherente a la empresa. Los ataques cibernéticos se multiplican, y el temor por la pérdida de la información, hace necesario que las empresas del sector marítimo y portuario tengan que invertir e implementar herramientas o mecanismos para proteger sus sistemas de información. En el caso de las empresas de consultoría marítima es un asunto relevante debido a que se maneja la información histórica y actual de los proyectos ejecutados y data de cliente en los servidores de sus sistemas de información. En la Figura 9, se muestra los medios más utilizados para realiza ciber ataques contra compañías colombianas durante el año 2019. De acuerdo con Statista (2020), en una encuesta realizada a los gerentes del área de IT en relación a los ciberataques, arrojó como resultado que el 42% de los encuestados afirmaron que los sitios web maliciosos o comprometidos originaron ciberataques muy significativos en contra de las empresas donde trabajaban durante el año anterior. Dado que en los últimos años Colombia ha incrementado el uso de internet, se va creando un escenario para estos ciberataques

Medios de ciberataques contra empresas en Colombia en 2019



*Figura 9. Medios de ciberataques contra empresas en Colombia en 2019*  
 Adaptado de “Colombia: means of cyberattacks against corporations 2019”, de Statista (2020)

La tecnología, es uno de los sectores que en los últimos años está sufriendo diversos cambios, que crean ventajas para otros sectores del mercado como acceder a información en múltiples idiomas, comunicación a través de diversas plataformas con personas de diferentes países en tiempo real, mejorar la productividad de las empresas, realizar operaciones de compras y ventas en línea, captar nuevas inversiones etc.

“Colombia es un país que necesita salir del letargo porque la inversión en ciencia, tecnología e innovación se encuentra por debajo del 0.5% del Producto Interno Bruto (PIB)” señaló Iván Duque, presidente de la República”. Por lo que para mejorar su participación en el mercado se tiene proyectado incrementar la inversión en ciencia, tecnología e investigación en 1.5% del PIB, de acuerdo con lo propuesto en el Plan de Desarrollo llamado “Pacto por Colombia, Pacto de Equidad (Gobierno de Colombia, 2020). Esta situación, crea un escenario de oportunidad para RECUMAR SAS, ya que se beneficiaría si el gobierno colombiano toma la decisión de mejorar la tecnología en los servicios de las zonas francas, los puertos marítimos y fluvial, porque la transformación digital permite reducir los costos logísticos y

operativos, mejorar las comunicaciones entre el cliente, monitorear los flujos de tránsito en el puerto y mejorar la rentabilidad del servicio.

Por otro lado, la tecnología en Colombia es una debilidad que tiene el país y desde hace años el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCT) tenía planteado mejorar ese aspecto tecnológico, pero no tenía el respaldo del gobierno. Su objetivo es que el país pueda seguir desarrollándose y creciendo económicamente mediante la tecnología. De acuerdo con la Dirección General Marítima - DIMAR (2020), se está desarrollando varios proyectos en el ámbito tecnológico para contribuir al sector marítimo entre ellos se encuentra una alianza con la Universidad Católica de Colombia para el desarrollo de Big Data para la extracción de datos que generen información de utilidad para el sector marítimo como: el monitoreo oceanográfico y la meteorología marina que realiza DIMAR tanto en el Pacífico, el Caribe y en las áreas insulares de Colombia. Dicha información es relevante y facilitaría las actividades de las empresas de consultoría y servicios en el sector como RECUMAR SAS.

#### **4.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

RECUMAR SAS es una empresa que presta servicios de asesorías y consultorías marítimas y portuarias, por lo tanto, no se definen dentro de sus procesos productivos alguna actividad que tenga un mayor impacto sobre al medio ambiente como queda claramente establecido en su Manual de Manejo Ambiental. Sin embargo, posee una Política de Gestión Ambiental donde manifiesta su compromiso con la protección y preservación del medio ambiente, basado en principios relacionados con el cumplimiento de la legislación ambiental en los países en los que realiza servicios entre otros. Así mismo, establece objetivos y metas ambientales mediante actividades puntuales relacionadas a: reciclaje del papel y celulares, adecuado mantenimiento de los vehículos y equipos electrónicos para minimizar la emisión de gases y consumo de energía.

En cuanto al rubro de suministros y logística, cuenta con alianzas con socios estratégicos de calidad internacional que sustentan que son socialmente responsables respecto a los insumos y sociedad que impactan en la fabricación y comercialización de sus productos. La tendencia mundial en el rubro empresarial es apuntar a ser más competitivos y socialmente responsables. Es por ello, que RECUMAR SAS apunta a que sus entregables estén enfocados a la transformación digital y fomentar esta cultura ecológica hacia todos sus stakeholders.

#### 4.1.6 Competidores

Entre los competidores que se enfrenta la compañía se encuentran profesionales marítimos independientes, empresas consultoras extranjeras, fabricantes que por la venta de productos y accesorios brindan también la consultoría. Para el área de suministros los competidores son las marcas de competencia de los productos representados como Industrial Rubber Products, Dunlop, Gall Thompson, CSL Ropes.

De acuerdo con la información suministrada por los directores no se cuenta con un análisis completo de los competidores de la compañía. Sin embargo, en las conversaciones sostenidas con los mismos se lograron identificar algunos de los principales aspectos de los competidores, como se resume en la Tabla 8.

Tabla 8

*Matriz Comparativa de Competidores*

Servicios - Consultoría				
Principales Aspecto		Profesionales Independientes	Empresas de Consultoría	Recumar SAS
Producto	Calidad del Servicio y Experiencia	Sin respaldo; Baja experiencia	Con respaldo y experiencia	Con respaldo y experiencia



	Variedad / Diferenciación de productos	Limitada por conocimientos de una persona	Amplia por equipos con diversos conocimientos	Amplia por equipos con diversos conocimientos
	Capital Humano	Persona con conocimientos técnicos específicos	Equipo con conocimiento técnicos amplios y manejo de proyectos	Equipo con conocimiento técnicos amplios y manejo de proyectos
Precio	Estrategia de Precios	Precios bajos	Precios altos	Precios altos (con valores agregados)
Plaza	Ubicación	Local	Alcance nacional e internacional	Alcance nacional e internacional
Promoción	Enfoque al Cliente	Relación de prestación de servicios	Relación de manejo de proyecto	Relación de aliado estratégico
	Medios de Promoción	Mailing, Congresos	Visitas de campo, redes sociales, mailing, Congresos	Visitas de campo, redes sociales, mailing, Congresos
<b>Suministros</b>				
<b>Principales Aspecto</b>		<b>Fabricantes Directos</b>	<b>Distribuidores</b>	<b>Recumar SAS</b>
Producto	Calidad del producto (Bien / Servicio)	Productos de buena calidad	Productos de buena calidad	Productos de buena calidad
	Variedad / Diferenciación de productos	Rango de productos específico	Rango de productos ampliado por variedad en representaciones	Rango de productos ampliado por variedad en representaciones
	I+D - Tecnología / Información	Departamento de I&D	Dependiente de fabricante	Dependiente de fabricante
Precio	Estrategia de Precios	Competitivo por no tener intermediarios	Más alto por intermediación	Precio de fábrica por acuerdos con fabricantes
Plaza	Ubicación	Cobertura únicamente hasta el lugar de fabricación	Alcance local con manutención de inventarios locales	Alcance nacional con servicio de transporte y entrega
Promoción	Enfoque al Cliente	Relación no cercana con el cliente	Relación directa y estrecha con el cliente	Relación estrecha y directa con el cliente y creación de relación entre cliente y fabricante
	Medios de Promoción	Congresos, redes sociales	Visitas de campo, redes sociales, mailing	Visitas de campo, redes sociales, mailing, Congresos

Con el objetivo de tener una comparación cualitativa de estos competidores se realizó un ejercicio de comparación a través de una Matriz de Perfil Competitivo con entrevistas al CEO de RECUMAR SAS, Gerente General, Director Comercial y Director de Suministros. El resultado de las valoraciones a los competidores otorgados por las personas entrevistadas se muestra en la matriz. Se seleccionó dos competidores clave para cada una de las líneas de negocio de la compañía (ver Apéndice E).

## **4.2 Evaluación Interna-Análisis del Entorno AMOFHIT**

La evaluación interna de RECUMAR SAS servirá para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de las principales áreas funcionales de la organización. La evaluación de los principales aspectos de AMOFHIT, determinará el diseño de una estrategia y la identificación de la ventaja competitiva de la empresa. El análisis interno determinará las condiciones actuales de la empresa y permitirá la toma de decisiones de la gerencia para establecer la estrategia más adecuada para la organización.

### **4.2.1 Administración y gerencia (A)**

#### **a. Planeamiento**

De acuerdo con D'Alessio (2008), la gerencia tiene el objetivo principal de definir el rumbo y las estrategias de la organización para competir en el mercado. En RECUMAR SAS, es el gerente general junto con el CEO y la junta de socios quienes definen la estrategia, los objetivos y la planificación de la organización. En ese sentido RECUMAR SAS estableció como objetivo principal maximizar el valor de la compañía de manera sostenida, determinando como objetivos específicos a alcanzar durante el periodo 2020 generar eficiencia en costos y gastos, incrementar la participación en el mercado LATAM, y generar un ingreso anual de COP \$ 2.500.000.000 de pesos a diciembre del año 2020. Asimismo, la gerencia general indicó que estos objetivos específicos se establecieron en el periodo 2019, continuando sin ningún cambio en el periodo actual 2020.

A nivel de planeamiento, de acuerdo con la gerencia general, la estrategia de RECUMAR SAS para competir en el mercado se basa en la diferenciación, ofreciendo valores agregados y servicios integrales para sus clientes como el acompañamiento técnico y análisis de sus operaciones, revisión y actualización de procedimientos operativos y de emergencias. Por otra parte, las alianzas estratégicas con fabricantes de equipos especializados del sector marítimo a través de representaciones exclusivas, configura una estrategia específica del negocio de la venta de suministros marítimos de la empresa. Estas alianzas estratégicas, representan una oportunidad para ofrecer precios competitivos en el mercado y una mayor posibilidad de adaptar los suministros a las condiciones de operación del cliente. Sin embargo, se evidenció que la empresa no utiliza indicadores de gestión para medir los resultados de los objetivos trazados para el periodo. No existe un seguimiento de los resultados alcanzados por cada objetivo planteado de la organización.

#### **b. Organización**

RECUMAR SAS es una empresa familiar que mantiene una estructura organizacional horizontal y un gobierno corporativo representado por una junta de socios, el CEO y la gerencia general quienes se reúnen periódicamente para la toma de decisiones de aspectos estratégicos como la definición de los objetivos y la estrategia del negocio, la planificación y la asignación de recursos para cada área funcional.

La empresa está compuesta por 4 áreas funcionales importantes que son:

- **Área Administrativa:** encargada de asistir a la gerencia general en su gestión, manejar todos los aspectos administrativos de la oficina, además del manejo de la asistencia e información financiera y contable de la compañía.
- **Dirección Comercial:** encargada de hacer la gestión comercial de los servicios de consultoría y capacitación, y realizar el diseño personalizado del servicio de acuerdo con los requerimientos del cliente, la preparación y envío de las cotizaciones.

- Dirección de Proyectos: encargada de realizar los servicios de consultoría o capacitación para los clientes, organiza el equipo para cada proyecto (consultores externos, especialistas, asignación de equipo interno), elabora los informes y controla los costos de cada proyecto.
- Dirección de Suministros y Logística: esta área presta servicios de suministro de equipos y accesorios para operaciones marítimas y portuarias, a través de representaciones exclusivas con fabricantes de estos. Esta área se encarga de su propia gestión comercial y desarrollo de la coordinación con fabricantes y transportistas para llevar a cabo el suministro.

A nivel organizacional, es la gerencia general quien transmite la información sobre los objetivos estratégicos hacia las demás áreas de la organización para alcanzar las metas y objetivos planificados. Sin embargo, no se evidenció una planeación de los objetivos que cada área de la empresa debe cumplir para alcanzar el objetivo estratégico de la empresa, no se desarrollaron metas específicas y existe poca claridad sobre los objetivos cuantificables que debe manejar cada área.

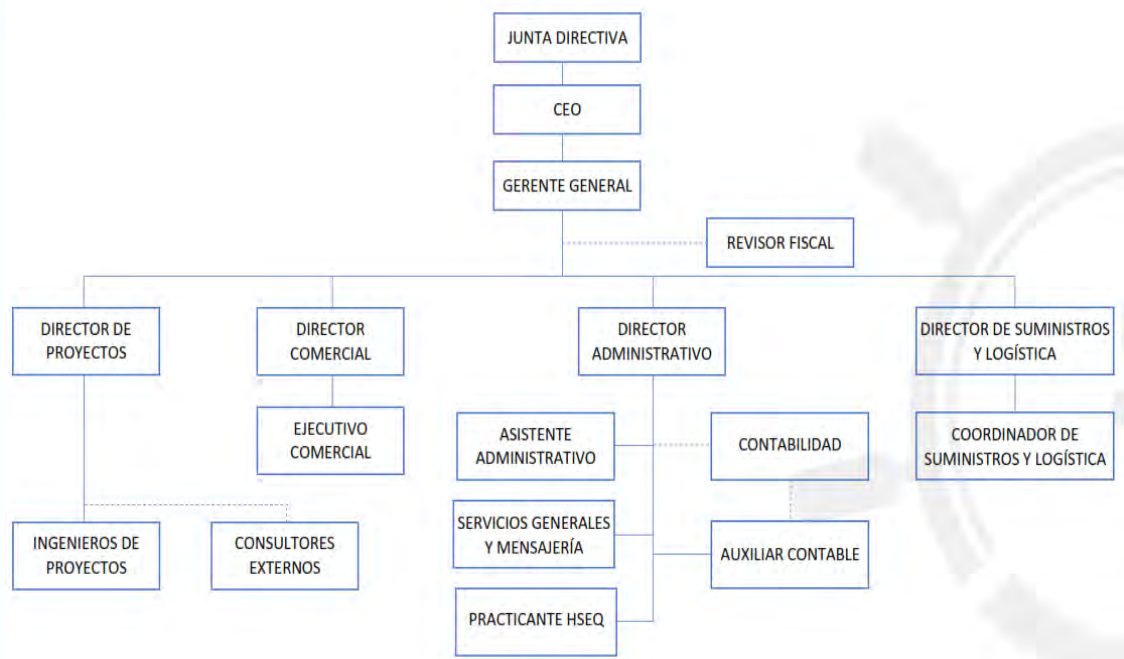


Figura 10. Estructura organizacional RECUMAR S.A.S

En la figura 10, se observa la estructura organizacional funcional que mantiene RECUMAR SAS y que facilita la comunicación entre el gerente y las áreas principales, y la toma de decisiones operativas diarias de cada dirección.

### **c. Dirección**

A nivel de dirección, la gerencia general señaló que RECUMAR SAS se ajusta a su propósito de ser, facilitando la dirección y toma de decisiones de la organización para adaptarse a los cambios de su entorno, y modificar sus objetivos y estrategias como respuesta a un entorno agresivo que impacte a la empresa. Asimismo, la administración dirige la organización utilizando procedimientos de gestión del cambio que permiten analizar los impactos generados por sucesos internos o externos en la empresa. Algunos de estos sucesos son cambios o modificaciones en la legislación del país, transformación tecnológica, infraestructura, personal e implementación de nuevos procesos o proyectos.

### **d. Coordinación**

El área administrativa de RECUMAR SAS, es la encargada de coordinar los pagos de proveedores, cobranzas de clientes, la información de los gastos y operaciones que realiza cada una de las áreas. Por otra parte, se evidenció fallas en la coordinación de la administración con las áreas de la empresa respecto a la información que deben entregar sobre los gastos y movimientos realizados de sus operaciones diarias. Dado que RECUMAR SAS no maneja un sistema de información integrado que permita compartir la información entre las áreas de forma rápida.

### **e. Control**

De acuerdo con la gerencia general, RECUMAR SAS utiliza un sistema de gestión de calidad para el seguimiento, medición y análisis de la ejecución de los servicios de consultoría que ofrece la compañía, incluyendo los servicios de postventa y el control de no

conformidades. Este sistema asegura la calidad de los servicios ofrecidos y la satisfacción del cliente. Además, se realizan auditorías internas para garantizar el buen funcionamiento e implementación del sistema de gestión integrados (SGI) y el SGSST exigido por el Ministerio de Trabajo de Colombia. Sin embargo, sin embargo, se evidenció que la empresa opera con un sistema de gestión de calidad que requiere ser actualizado y nuevamente certificado. La empresa se proyectó a obtener la certificación de su sistema de gestión de calidad para el año 2020, pero por motivos de la pandemia se tuvo que posponer la certificación.

En relación con el control financiero de la empresa, la administración mantiene la información contable y financiera actualizada, confiable y oportuna para la toma de decisiones en la organización. Realiza un control interno y da seguimiento a los gastos y costos generados en cada proyecto. Sin embargo, se evidenció que la administración no tiene definido sus indicadores financieros y de control para medir los resultados de su área. Por otra parte, la gerencia general y la administración se reúnen mensualmente con el contador externo para revisar los resultados económicos del mes comparado con el presupuesto de ese periodo, además determinan las proyecciones futuras para la elaboración del presupuesto mensual. El contador externo es el encargado de la elaboración del presupuesto mensual.

#### **4.2.2 Marketing y ventas (M)**

##### **a. Venta de productos: bienes y servicios**

De acuerdo con el área comercial, la empresa promociona sus servicios y productos a través de visitas comerciales, asistencia a congresos o eventos del sector y mailing. En el año 2019, empezó a promover activamente el uso de redes sociales especialmente LinkedIn e Instagram como parte de una estrategia de marketing para captar nuevos clientes. El área comercial monitorea la efectividad de sus estrategias de marketing con indicadores de

interacción con mailings y redes sociales. Asimismo, cada área cuenta con un presupuesto acordado para la comercialización, cuyo cumplimiento es evaluado a través de indicadores.

RECUMAR SAS mantiene las relaciones comerciales con sus clientes brindando un soporte técnico especializado, talleres técnicos como valor agregado, una constante comunicación y seguimiento para identificar sus potenciales necesidades. Actualmente, RECUMAR SAS, tiene como estrategia para incrementar las ventas de suministros, las alianzas estratégicas con fabricantes de equipos especializados del sector en forma de representaciones exclusivas, que permiten tener precios competitivos para ofrecer en el mercado. Estas representaciones exclusivas y de comercialización, facilitan la relación entre los clientes y los fabricantes, haciendo posible realizar modificaciones y /o adaptaciones en el diseño de los equipos acorde a las condiciones de operación requeridas por los clientes. Con esta estrategia RECUMAR SAS tiene la facilidad de adaptar los suministros que ofrecen a las necesidades de sus clientes.

Por otra parte, el director comercial indicó que los clientes locales son más rentables, porque los costos logísticos son menores comparados con los clientes del exterior del país. En ese sentido, si la compañía incrementará su cartera de clientes locales, sería más competitiva y alcanzaría una mayor utilidad. Respecto a los servicios de consultoría, el directivo comercial señaló que realizar servicios permanentes y puntuales asegura ingresos mensuales para la empresa, dado que los ingresos percibidos son variables y depende de los proyectos propuestos y publicados por las empresas estatales y/o privadas. Sin embargo, se evidenció que el portafolio de servicio y/o de RECUMAR SAS, no tiene un servicio cuya naturaleza genere un ingreso fijo mensual. El área de suministros y el área comercial manejan un indicador de éxito sobre las cotizaciones enviadas vs las cotizaciones ejecutadas y/o aceptadas. En ese sentido, durante el año 2019 el porcentaje de éxito para el área comercial fue de 18,2%; y para el área de suministros el 20%, como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

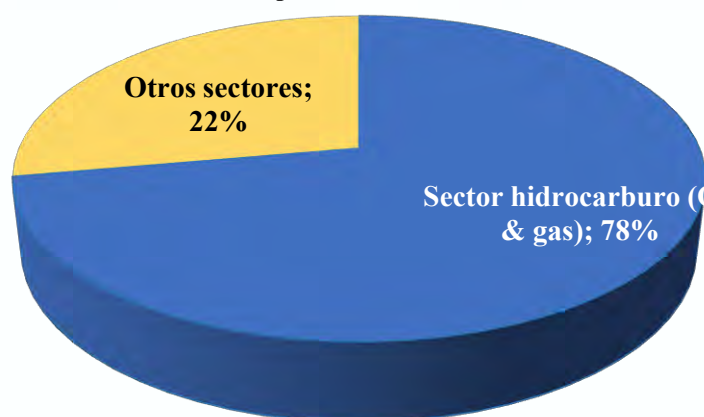
*Indicadores de Cumplimiento de las Áreas Comercial y Suministros 2019*

Indicadores de cumplimiento	Área Comercial	Área de suministros
% de éxito de Cotizaciones enviadas y aceptadas	18%	20%
% de éxito en ingresos esperados	43%	52%

**b. Análisis del consumidor**

RECUMAR SAS opera bajo el modelo de negocio Bussines to Bussines (B2B), ofreciendo servicios y productos a empresas de naturaleza privada y/o estatal del sector marítimo e hidrocarburos. En el caso de las empresas del estado, RECUMAR SAS participa en procesos licitatorios y públicos para ofertar sus servicios y/o suministros, estos concursos suelen tomar meses de decisión y exigen el cumplimiento de ciertos requisitos legales estrictos por parte de la empresa concursante. De acuerdo con el área comercial de la compañía, durante el año 2019, su cartera de clientes estuvo conformada por el 78% de empresas del sector hidrocarburos (oil & gas) y el 22% por clientes de terminales quimiquitos y cargas contenerizadas en puertos, como se muestra en la Figura 11.

**Composición de la cartera de clientes de RECUMAR SAS, según el sector al que pertenecen**

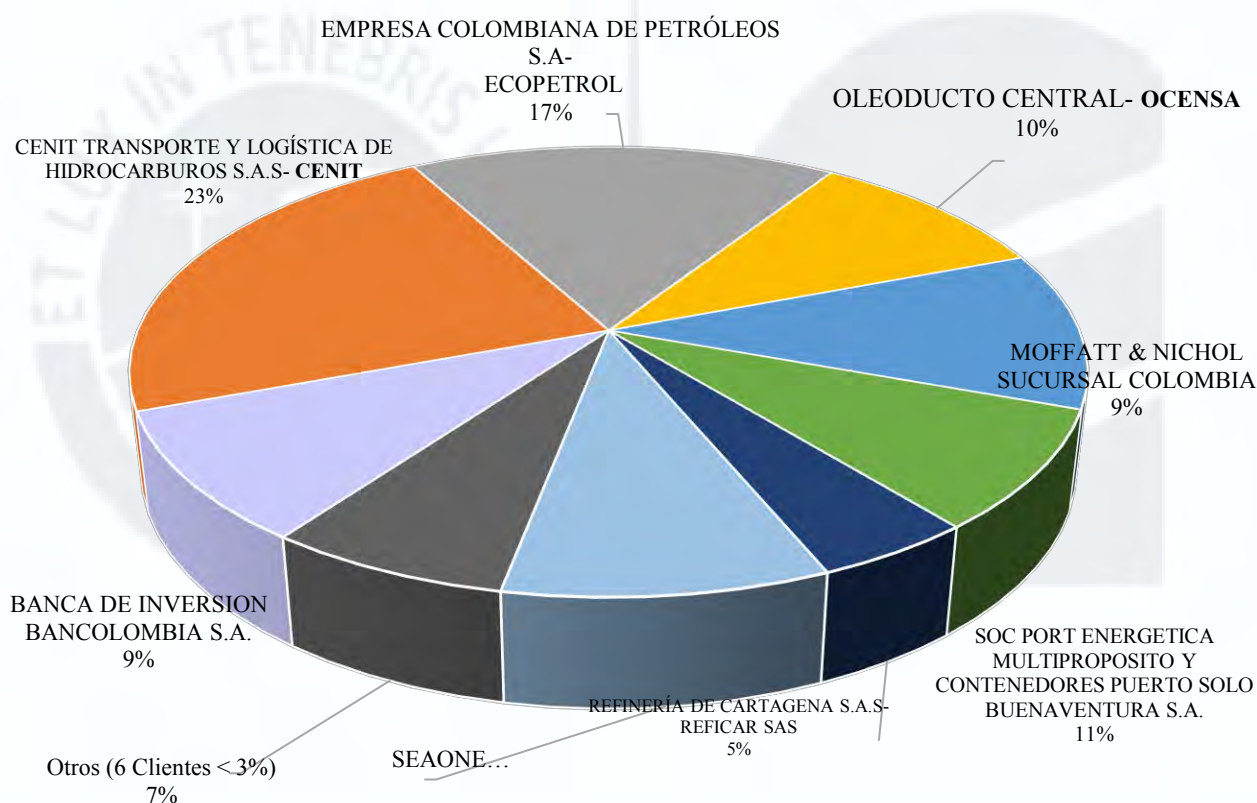


*Figura 11.* Composición de la cartera de clientes de RECUMAR S.A.S



Respecto al comportamiento de las ventas, la Figura 12 muestra la participación de los clientes principales de la empresa quienes generaron mayores ingresos en el periodo 2019. CENIT, ECOPETROL, REFFICAR y OCENSA son empresas del estado que representaron en conjunto el 55% de los ingresos de la empresa, mientras que el 48% corresponde a ingresos generados de empresas de privadas. De acuerdo con la directora comercial, RECUMAR SAS participa en un mayor número de proyectos ejecutados por el estado.

### Participación de los principales clientes de RECUMAR SAS en las ventas del 2019



*Figura 12.* Participación de los principales clientes de RECUMAR S.A.S en las ventas del 2019

El análisis del consumidor indicó que los principales clientes de RECUMAR SAS son empresas de hidrocarburos que pertenecen al estado, ya que concentran más del 50% de las ventas de la compañía. Este comportamiento evidencia una alta dependencia y sensibilidad sobre los ingresos de la empresa. En ese sentido, se evidenció que la empresa no utiliza una estrategia de diversificación de sus clientes, no existe un indicador que mida la participación

de cada cliente y su impacto en los ingresos de la organización, si se redujera su capacidad de compra. Adicionalmente se puede observar que los ingresos de la compañía son provenientes de clientes recurrentes. La Tabla 10 muestra los clientes que han contratado más de cinco servicios desde el año 2015.

Tabla 10

*Número de Órdenes de Compra por Cliente 2015-2020*

Cliente	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
OCENSA	9	8	7	6	2	1	33
CENIT S.A.S			2	1	6	9	18
OILTANKING COLOMBIA S.A.		3	2	5	2	3	15
ENAP REFINERIA S.A.	2		5	3		3	13
PUERTO SOLO BUENAVENTURA S.A					6	6	12
SOCIEDAD PORTUARIA PUERTO BAHIA S.A	9	1		1		1	12
ECOPETROL S.A.	2	2		1	2	2	9
SOCIEDAD PORTUARIA EL CAYAO S.A. E.S.P.	2	4		1			7
BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A.	1	2		1	1		5

### c. Planeamiento de productos: bienes y servicios

Los servicios de consultoría ofrecidos por RECUMAR SAS se planifican y diseñan en base a las necesidades de la industria y las regulaciones del gobierno. En ese sentido, los servicios de consultoría son personalizados para adaptarse a las necesidades y condiciones de cada cliente. La empresa cuenta con una variada lista servicios en su portafolio que permiten brindar soluciones y facilidades en las operaciones de sus clientes. Los servicios de asesoría ofrecidos por la empresa se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11

*Servicios de Asesoría y Consultoría Ofrecidos por Recumar S.A.S*

<b>Servicios de asesoría y consultoría ofrecidos</b>	<b>% Ingresos por servicios Prestados 2019</b>
Acompañamiento o servicio de cargo Loading master para la atención de buques tanque/ bulk carriers	0%
Servicio de conectores de mangueras o brazos de carga para buques tanque/ amarradores para la atención de buques	0%
Operaciones de terminales marítimos, petroleras, químicos, LPG, LNG y de carga líquida o seca al granel	0%
Diseño e implementación del sistema de gestión de seguridad y riesgos	0%
Manuales de operación, mantenimiento, atención de emergencias y control de pérdidas y medición	0%
Estudio de prefactibilidad técnica de facilidades portuarias	9.33%
Evaluación, asesoría y preparación de documentos requeridos por entidades gubernamentales para ampliación, modificación o desarrollo de nuevos proyectos marítimos y portuarios	0.93%
Reglamento de condiciones técnicas de operación	4.61%
Diagnóstico y evaluación de las operaciones y respuesta a emergencias marítimas en facilidades portuarias. Programa: “Evaluación de Instalación Portuaria Segura.”	10.79%
Estudios de maniobrabilidad y señalización marítima	20.33%
Capacitaciones y entrenamiento	3.41%
Elementos atención a emergencias	18.95%

Por otro lado, el área de suministros y logística, quienes se encargan de su propia planeación, comercializan los productos a través de las representaciones exclusivas de fabricantes internacionales de alta calidad. RECUMAR SAS tiene entre sus representados a los siguientes fabricantes: Offspring International (OIL), IRM Offshore and Marine

Engineers, Manuli Hydraulics (MANULI). Así mismo, se ofrece el servicio de transporte, importación y entrega de los productos comercializados que se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12

*Productos Comercializados por Recumar S.A.S*

<b>Productos comercializados</b>	<b>% Ingresos por servicios Prestados 2019</b>
Mangueras Marinas	10.02%
Defensas Marinas	
Elementos de Amarre para Buques y Terminales Marítimos	1.14%
Accesorios para operaciones costa afuera	20.49%
Sistemas de tecnología para mejorar las operaciones de transferencia de carga	
Soluciones de ayudas para la navegación	

La diversificación de productos y clientes reduce los riesgos económicos de dependencia de los resultados que logre la compañía, respecto de la concentración de los ingresos generados por un grupo pequeño de clientes. Es importante asignar tareas en la estrategia de la empresa que permitan buscar nuevos clientes, y dejar de depender de un solo segmento del mercado. Debido a la pandemia COVID-19, la comunicación con los clientes ha cambiado y se realizan menos conferencias para ofrecer los servicios de la compañía, dado que muchos clientes no están acostumbrados a las presentaciones comerciales virtuales. Es importante tener en cuenta estas situaciones para definir las estrategias a evaluar.

En relación con el portafolio de servicio y productos de la empresa se evidenció que RECUMAR SAS no utiliza un plan para innovar, agregar o desarrollar nuevos servicios y/o productos para su cartera de clientes. No cuentan con un plan de inversión para implementar nuevos productos, además no realizan un análisis del ciclo de compras de los productos

(suministros) claves de la empresa. Esto representa una debilidad ante la competencia, es necesario definir estrategias de innovación para mejorar sus servicios y/o productos.

#### **d. Definición de precios**

De acuerdo con el área comercial de RECUMAR SAS, los precios de venta ofrecidos en cada negocio (Servicio de consultoría y venta de suministros y logística) son basados en los costos de cada proyecto por cliente, es decir no maneja una lista de precios o costos fijos. Por lo tanto, el área comercial calcula los costos y precios asociados al proyecto, teniendo en cuenta los factores variables que afectan el proyecto durante su ejecución y agregación del margen deseado sobre la venta. Asimismo, el margen de ganancia para el área de consultoría es alrededor de un 30%, y para el área de suministros dependerá de cada acuerdo de representación con sus proveedores, el cual varía desde un 5% hasta el 15%. Además, este margen de ganancia también depende de la naturaleza del suministro y los servicios logísticos incluidos. La moneda utilizada para las cotizaciones de los clientes depende de su ubicación geográfica, la naturaleza de la empresa (pública o privada) y la volatilidad de la tasa de cambio. Además, se evidenció que la compañía, no utiliza instrumentos financieros como estrategia para protegerse de las variaciones del tipo de cambio, a pesar de realizar pagos a los fabricantes del exterior en dólares americanos. Esta situación genera una desventaja para RECUMAR SAS frente a la competencia, debido a que compra suministros que son cotizados a un tipo de cambio de una fecha determinada, por lo tanto, la empresa debe ofrecer los suministros a precios altos comparados con el precio del mercado.

#### **e. Distribución**

La distribución de los servicios de consultoría se realiza personalmente por el equipo consultor o de proyectos, a través de visitas de campo y envío de la información pertinente para el cliente. La venta de suministros es personalizado y comercializado bajo pedido del

cliente, esto permite que RECUMAR no utilice depósito o tenga inventarios de estos productos. El medio de transporte más utilizado por la compañía para trasladar los suministros es el marítimo, porque estos equipos se caracterizan por ser de grandes dimensiones. También se utiliza el transporte aéreo dependiendo del tamaño y urgencia de los materiales. RECUMAR SAS, no cuenta con inventario de producto, esto reduce sus costos de infraestructura, porque no son necesarios los gastos por mantenimiento del depósito o de inventarios comparado con sus competidores nacionales, quienes si presentan stock por ser fabricantes directos de los suministros. Esto representa una ventaja para la empresa que impacta en los precios que ofrecerá a sus clientes porque no debe agregar los costos por inventarios en almacén.

#### **f. Investigación de Mercados**

La compañía realiza la prospección de sus negocios a través de dos fuentes principales, visitas comerciales y plataformas en línea de sus clientes. A final de cada año se realizan visitas comerciales con el objetivo de establecer el plan de compras del siguiente año y las necesidades que tengan previstas cada cliente. De acuerdo con en el área comercial, las visitas realizadas, durante el periodo 2019, tuvo como resultado la participación en 110 procesos de licitación, siendo exitosos la aprobación y ejecución de 22 cotizaciones enviadas y 39 cotizaciones se quedaron en estado pendiente al 31 de diciembre del 2019, como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

*Participación en Procesos Licitatorios 2019*

<b>Estado de cotizaciones</b>	<b>Número de procesos de licitación</b>
Cotizaciones canceladas	49
Cotizaciones exitosas	22

Pendientes en seguimiento	39
<b>Total cotizaciones enviadas</b>	<b>110</b>

RECUMAR SAS tiene como estrategia para conocer la demanda actual de proyectos de consultoría en el mercado, la revisión semanal de las plataformas virtuales que son un mecanismo muy utilizado por los clientes para publicar sus procesos de compra. Esta herramienta es utilizada especialmente por empresas del estado para mantener la transparencia en los procesos licitatorio. Asimismo, el área comercial tiene un indicador para medir el número de servicios prestados con relación a la cantidad de nuevos clientes. Por otra parte, se evidenció que la compañía participa en diversos proyectos, pero la contratación y ejecución de estos proyectos solo tiene un porcentaje de éxito de 20%. Por lo tanto, la estrategia de venta de la empresa no está logrando el incremento deseado en sus ventas.

RECUMAR SAS determinó para el año 2020 como uno de sus objetivos incrementar su participación en el mercado. En ese sentido, el área comercial identificó seis zonas marítimas portuarias claves de las once zonas que posee Colombia, donde existe una mejor oportunidad de atraer clientes potenciales. Estas zonas son:

- Zona portuaria de Cartagena con 29 concesiones
- Zona portuaria Barranquilla con 16 concesiones
- Zona portuaria de Buenaventura con 10 concesiones
- Zona portuaria de Santa Marta con 5 concesiones
- Zona portuaria golfo de Morrosquillo con 5 concesiones
- Zona portuaria de Tumaco con 4 concesiones

De acuerdo con el director comercial, estas zonas configuran una oportunidad para la empresa, porque el gobierno colombiano está invirtiendo en el desarrollo y construcción de terminales y rutas marítimas en esas zonas. Asimismo, el área comercial identificó como

potenciales clientes en Latinoamérica a empresas con quienes se realizó trabajos anteriormente, como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

*Lista de Potenciales Clientes LATAM*

País	Potenciales Clientes
Chile	ENAP Refinerías S.A. Compañía de Petróleos de Chile S.A. (COPEC S. A.)
Uruguay	Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Pórtland (ANCAP)
Perú	Petróleos del Perú S.A (PetroPeru SA)
Argentina	Terminales Marítimas Patagónicas S.A (TERMAP SA) Oiltanking Ebytem S.A. - Terminal Marítima Puerto Rosales
Panamá	Petroterminal de Panamá SA
Ecuador	Oleoductos de Crudos Pesados Ecuador S.A. (OCP Ecuador SA)

RECUMAR SAS segmenta su mercado en base al tipo de operaciones realizadas por las empresas en el sector marítimo y portuario. Estas operaciones son instalaciones portuarias de manejo de carga suelta, general y contenedores, instalaciones portuarias de manejo de hidrocarburos y químicos e instalaciones costa afuera.

Actualmente, la estrategia de posicionamiento utilizada por RECUMAR SAS está basada en los beneficios que otorga, ser un aliado estratégico con soporte técnico continuo para sus clientes. Sin embargo, se observa que la estrategia de la empresa se enfoca en sus clientes actuales, y no ha permitido expandirse a otros mercados. Además, se evidenció que su cartera de clientes está conformada en su mayoría por empresas del sector hidrocarburo, esto representa una debilidad para la empresa, dado que ante una crisis en ese sector,



reduciría drásticamente los ingresos de RECUMAR SAS. Es importante conocer este aspecto, al momento de generar las estrategias para la empresa.

#### **4.2.3 Operaciones & logística e infraestructura (O)**

RECUMAR SAS es una empresa con más de 27 años de experiencia en el sector marítimo portuario, esta experiencia otorga seguridad al cliente sobre las operaciones que la empresa ejecuta dado su experticia en temas relacionados a un sector en crecimiento y que exige conocimientos especializados para el desarrollo de operaciones en zonas marítimas.

##### **a. Proceso**

La empresa, cuenta en la actualidad, con una oficina administrativa ubicada en la ciudad de Cartagena, donde se concentran todas sus operaciones. Por lo que no cuenta con locales de almacenamiento para los suministros que ofrece ya que no trabaja con inventarios en stock. En tal sentido, no requiere un diseño de facilidades y disposición de esta oficina. Los procesos de la compañía con relación a la prestación de sus servicios y comercialización de sus productos inician desde la identificación de una necesidad o solicitud de un cliente, una vez se establece un contrato u orden de compra/servicio se inicia el desarrollo del proyecto o del suministro. De acuerdo con el área de comercialización, los recursos utilizados en los servicios de consultoría y venta de suministros son coordinados cuando es enviada la orden de servicio, evitando gastos adicionales o errores en la asignación de un proyecto/suministro que forme parte del control de costos. Además, el ciclo de vida de los procesos no está determinado, porque cada servicio o suministros personalizado requiere de tiempos diferentes para su ejecución. El área de proyectos realiza el control de sus operaciones con indicadores de cumplimiento de cronograma y ejecución presupuestal de cada proyecto. El área de suministros contabiliza las desviaciones en tiempos de entrega y costos asociados a cada suministro.

De acuerdo con lo manifestado por el personal de RECUMAR SAS, para la coordinación de actividades se utiliza el correo electrónico. Asimismo, los tiempos para las actividades no están estandarizados, debido a que los servicios y productos que presta la empresa son personalizados dependiendo de la necesidad de cada proyecto y/o suministro, en ese sentido se tiene lo siguiente:

- Para la Comercialización o Venta: se trabaja en cotizaciones puntuales que pueden durar una semana o en procesos licitatorios que duran tres meses.
- El desarrollo de suministros: depende del equipo y la ubicación del fabricante desde un mes hasta seis meses. Un contrato de suministro de mangueras marinas puede firmarse con una duración de tres años.
- El desarrollo de proyectos: depende de la naturaleza del servicio, para la evaluación y diagnóstico de terminales puede realizarse un servicio por seis meses por cinco terminales. Otro ejemplo es consultoría para un nuevo puerto que lleva en curso un año. Otros servicios duran un mes como los estudios de maniobrabilidad.

#### **b. Capacidad**

La disposición de los productos comercializados dependerá de las capacidades y programaciones de los fabricantes. Estos factores son determinantes para establecer el lead time ofrecido a los clientes. Sin embargo, se evidenció que la dependencia de las programaciones de los fabricantes retrasa los tiempos de entrega del producto a los clientes y genera desconformidad en los clientes, además representa una desventaja respecto a la competencia. Por lo tanto, RECUMAR SAS requiere establecer una estrategia que ayude a reducir los tiempos de entrega del producto.

### **c. Mano de Obra**

RECUMAR SAS es una empresa que ofrece consultoría al sector marítimo y portuario, por lo tanto, requiere de personal especializado, con amplio conocimiento técnico, pero también con capacidades de trabajo en equipo para brindar los servicios de asesoría y consultoría a las empresas. Estas competencias y capacidades son evaluadas en los procesos de selección y contratación de personal que realiza la organización.

Por otra parte, RECUMAR SAS trabaja con consultores externos, que son profesionales especializados que apoyan a las empresas en la elaboración de proyectos para los clientes, asimismo durante la elaboración de las ordenes de servicio con los consultores se determina el alcance de su responsabilidad y los tiempos de entrega de los informes que realizan. Sin embargo, se evidenció que la compañía tiene una alta dependencia hacia estos consultores externos, quienes realizan los informes para la ejecución de proyectos. En ese sentido, si el consultor externo se retrasa en la entrega del informe para el cliente, genera gastos adicionales en la búsqueda de otro consultor que pueda dar solución a la empresa y no retrase el entregable.

### **d. Calidad**

Para el control de calidad la compañía busca la mejora continua y la retroalimentación de los clientes a través de encuestas de satisfacción. En el caso de los suministros los fabricantes cuentan con las certificaciones de calidad correspondientes e inspecciones por casas clasificadoras para los productos suministrados. Para el control de costos, en la preparación de la cotización para el cliente, la compañía establece en el momento los costos y gastos asociados a cada uno de los proyectos o suministros. A lo largo de cada uno de estos se lleva control de los costos y gastos, que son asignados al centro de costos del proyecto o suministro (costeo por actividades). Igualmente, al final de cada proyecto/suministro se realiza un análisis comparativo entre lo presupuestado y ejecutado.

#### 4.2.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con los estados financieros de RECUMAR SAS, sus actividades operacionales en 2018 generaron ingresos por un valor de \$ 1.792.687.787 pesos colombianos, de los cuales 50.33% provienen de las ventas del área de suministros y logística, con una utilidad neta de \$ 183,137,402.88, el cual representó el 10.22% de las ventas. Sin embargo, los ingresos operacionales del año 2018 fueron menores que el año anterior 2017, representando una baja del 44% de sus ingresos (\$914.800.755), dado que durante ese año se sostuvo un contrato de consultoría con ENAP Refinerías de Chile. Por otra parte, como consecuencia del mayor ingreso y de los resultados obtenidos en el 2017, en el año 2018 RECUMAR SAS logro cancelar todos los créditos y saldar las deudas de tarjetas de crédito, dando con ello un alivio en el pago de gastos financieros. Para el año 2019, la empresa obtuvo un volumen de venta de \$1,292,053,714 pesos colombianos, comparado con el año anterior 2018, hubo una reducción en las ventas del 38.75% como resultado de la ejecución de una obra en el periodo 2019, cuyo ingreso se generó en el 2020.

Tabla 15

*Resumen de Ingresos y Gastos Recumar S.A.S (2017-2019)*

	2019	2018	2017
Ingresos	\$ 1,292,053,714	\$ 1,792,687,787	\$ 2,707,488,524
Costos Fijos	\$ 557,127,529	\$ 619,536,957	\$ 628,014,840
Gastos Operativos	\$ 865,213,741	\$ 833,782,797	\$ 1,583,121,283

Nota: Tomado de los Estados financieros de RECUMAR SAS del periodo 2017 al 2019.

De acuerdo con la Tabla 15, se muestran los ingresos y gastos expresados en pesos colombianos de los periodos 2017 al 2019. Los costos operacionales son proporcionales y acordes a la ejecución de los proyectos realizados por RECUMAR SAS, dejando un margen para cubrir sus gastos operacionales (Gastos administrativos) para el 2017 y 2018. Por otra

parte, para el 2019 la utilidad del último periodo se vio comprometida por un negocio cuyo ingreso se generó recién en el 2020.

Por otro lado, en el 2019, el área comercial reporto como indicador de cumplimiento de ingresos esperados un logro del 43%, mientras que el área de suministros reporto un logro del 52% del cumplimiento de los ingresos para dicho año. En consecuencia, la Tabla 16 muestra el resultado del análisis financiero realizado a los tres últimos años.

Tabla 16

*Ratios Financieros Recumar S.A.S*

Ratios		2019	2018	2017
Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.27	2.84	1.91
Días Promedio de cobranza	$\frac{\text{Promedio Cuentas por Cobrar Comerciales} \times 365}{\text{Ventas Netas}}$	148 días (5 meses aprox.)	96 días (3 meses aprox.)	59 días (2 meses aprox.)
Días promedio de Pago	$\frac{\text{Promedio Cuentas por Pagar Comerciales} \times 365}{\text{Costo de Ventas}}$	67 días	12 días	27 días
Grado de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	70.58%	30%	57%
EBIT	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	-38.10%	18.93%	18.33%
EBITDA	$\frac{\text{Utilidad operativa} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}}{\text{Ventas}}$	-34.63	21.48%	19.64%
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	-40.62%	10.22%	9.73%
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	-99.26%	26.17%	55.29%

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidenció que la compañía ha disminuido su liquidez, por cada peso colombiano de deuda, como consecuencia RECUMAR SAS tiene COP \$1.27 de recursos para cumplir con sus deudas a corto plazo en el 2019. La empresa presenta una falta de liquidez debido a la demora en los tiempos de cobranza de los clientes en promedio de tres meses, el cual resulta ser mayor al tiempo de pago de sus proveedores, esto provoca falta de efectivo en el corto plazo. Asimismo, en el año 2019 la compañía

incremento su nivel de endeudamiento, estando apalancado en un 70.58%. La empresa tuvo que apoyarse de deuda financiera para asumir y cancelar sus gastos operativos y administrativos. La ganancia pura del negocio durante los años 2018 y 2017 represento en promedio un 20%.

Por otra parte, se evidenció que el margen neto correspondiente a los periodos del 2018 y 2017 se encontraron dentro del rango esperado para una empresa de servicios. Sin embargo, para el año 2019, la ganancia neta del negocio represento -40.62 %, el margen no se mantuvo dentro del rango promedio del índice que arroja el sector donde se encuentra. Asumiendo la cobranza del ingreso pendiente, que fue mencionado líneas arriba, los índices de rentabilidad hubieran cerrado en -4.67% de margen y -7.5% de ROE, pese a ello, sigue representando un escenario negativo para la compañía. Con los resultados del análisis financiero, se observó que RECUMAR SAS no está generando una base financiera sólida que permita realizar mayores inversiones, dado que sus tiempos de cobranza son mayores al pago de sus proveedores, por lo que debe recurrir a fuentes financieras. Es importante generar mayores ventas y seguir optimizando sus costos, además de mejorar su rentabilidad neta. Estos resultados son relevantes al momento de definir la estrategia para la empresa.

#### **4.2.5 Recursos humanos (H)**

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos. La dirección administrativa se encarga del manejo de salarios, prestaciones y beneficios. Asimismo, apoya a la gerencia general en la determinación de los sueldos y salarios del personal en cada área. Dichos sueldos deben estar acorde al promedio percibido en el mercado laboral, así como los ajustes salariales dependerán de las variaciones del Índice de Precios del Consumidor (IPC), los resultados de la compañía y el desempeño individual de cada empleado. La empresa ha establecido procedimientos para la contratación y la formación del personal, comprendiéndose los procesos desde la solicitud del postulante para un proyecto hasta la

selección del candidato que cumpla con el perfil acorde al Sistema de Gestión de Ciberseguridad Industrial (SGCI) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).

#### **a. Elementos culturales**

Los elementos culturales permiten entender el comportamiento del personal dentro de la organización, y como impacta en su rendimiento. En esta evaluación, se identifican factores internos y externos que influyen en la empresa. En ese sentido, RECUMAR SAS es una empresa que opera y trabaja en países latinoamericanos de alto contexto y al mismo tiempo debe entender como negociar con proveedores o clientes de países culturalmente diferentes como Estados Unidos, Italia, Portugal, China, India. Por otra parte, el sector marítimo y portuario donde desarrolla sus operaciones RECUMAR SAS presenta un mercado formado especialmente por empresas que manejan hidrocarburos, esto hace que el nivel de conocimiento sea muy especializado y sus profesionales tengan una formación académica estricta en el sector. Por lo tanto, la compañía, debe contar con personal altamente capacitado para desenvolverse en la organización.

En cuanto a los factores internos, el estilo de liderazgo predominante es de tipo participativo. De acuerdo con el gerente general, los objetivos se realizan en conjunto con los directores de cada área, asimismo existe un alto interés en el desarrollo personal de sus colaboradores, esto incentiva la participación del personal en la empresa.

#### **b. Cultura organizacional**

En relación con la cultura organizacional, se evidenció que la empresa no ha realizado una evaluación de su cultura organizacional. Sin embargo, de acuerdo con los directivos de cada área, RECUMAR SAS es una organización orientada a las personas, porque uno de sus objetivos es el desarrollo y satisfacción de sus colaboradores.

#### **4.2.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

RECUMAR SAS utiliza un servidor externo para almacenar y guardar la información de la empresa y sus clientes, mantiene la información encriptada y protegida con ciberwalls y antivirus. Sin embargo, se evidenció que la empresa no invierte en un sistema de información integrado que permita el intercambio de información entre las áreas. Por otra parte, la empresa utiliza correos electrónicos y llamadas telefónica para mantener la comunicación con sus clientes y proveedores. La compañía, no utiliza comercio electrónico porque que la naturaleza de sus servicios es de alta complejidad y generalmente requiere de aprobación y pasar por procesos licitatorios.

#### **4.2.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

En la actualidad la empresa no cuenta con un presupuesto de investigación y desarrollo. Sin embargo, se evidenció que RECUMAR SAS se apoya y depende en los nuevos desarrollos de sus representados para ofrecer nuevos productos en el mercado.



### 4.3 Matriz FODA

Tabla 17

*Matriz FODA*

Fortalezas		Debilidades	
1	Tener una amplia experiencia en el sector marítimo y portuario para ofrecer consultoría y brindar seguridad en las operaciones del cliente.	1	Falta de liquidez generado por la demora en la cobranza de clientes y premura en el pago de proveedores que reduce las oportunidades de inversiones de la empresa
2	Facilidad y capacidad para adaptar los servicios y/o suministros a las necesidades y condiciones del cliente.	2	Falta de indicadores de gestión para medir el avance de los objetivos planificados
3	Trabajar con personal profesional, especializado y con experiencia en el sector marítimo y portuario.	3	Falta de objetivos cuantificables y específicos por cada área funcional de la empresa
4	Ofrecer un portafolio de servicios variados para brindar soluciones en el sector marítimo y portuario.	4	Falta de un sistema informático integrado que facilite un adecuado intercambio de información entre las áreas.
5	Trabajar con un portafolio de productos de marcas reconocidas por su calidad en el mercado internacional como IRM, MANULI.	5	Poca diversificación de la cartera de cliente y alta dependencia de ingresos generados por empresas estatales del sector hidrocarburo
6	Relación duradera con los clientes actuales del sector público y privado- Clientes recurrentes desde el 2015	6	Falta de innovación y desarrollo en nuevos de servicios y productos que incremente la oferta de la compañía.
7	Alto nivel de fidelidad de clientes actuales	7	Altas variabilidad en costos operacionales
		8	Dependencia de consultores externos sobre los tiempos de entrega de los informes para los clientes.

		<b>9</b>	Dependencia de las mejoras tecnológicas de representadas (No se aprecia nuevos proyectos enfocado a este tema)
		<b>10</b>	Carencia de servicios / productos que permitan ingresos fijos mensuales
<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<b>1</b>	Disponibilidad de fabricantes nacionales de repuestos con los que la compañía podría aliarse.	<b>1</b>	Crisis económica mundial por COVID 19
<b>2</b>	Tratados de libre comercio China entre otros (Menores cargas arancelarias y procesos de importación).	<b>2</b>	Desplome del precio del crudo (Disminuye demanda por capacidad de inversión en infraestructura de los clientes).
<b>3</b>	Guerra comercial USA-China (Disminución de precios de productos importados comercializados con este país).	<b>3</b>	Aumento de la Tasa Cambiaria por percepción de riesgo global (aumento de costos de productos e insumos)
<b>4</b>	Oferta académica escasa en el sector marítimo (mayor mercado para empresas consultoras).	<b>4</b>	Resurgimiento de las tensiones comerciales entre USA - China (aumento de costos de productos e insumos provenientes de USA, disminución de la demanda)
<b>5</b>	Sector portuario menos impactado por coyuntura del COVID 19		
<b>6</b>	Mejora de la Tecnología portuaria por parte del Gobierno (Big Data para el sector)	<b>5</b>	La aparición de nuevos competidores de servicios y venta de suministros: Personal profesional independiente ofrece servicios parecidos a los de la empresa, pero a una tarifa más baja. Grandes y pequeños distribuidores que ofrecen marcas alternativas en suministros a precios y tiempos de entrega competitivos.
<b>7</b>	Impulso del gobierno para el mejoramiento de la infraestructura portuaria (Nuevos clientes)		
<b>8</b>	Proyectos de inversión de la empresa privada en el desarrollo de puertos-Concesiones portuarias otorgadas por la ANI		
		<b>6</b>	Aumento de cyber-ataques (protección de datos-cartera de clientes).

#### 4.4 Diseño de Ruta Estratégica

Para el diseño de la ruta estratégica de la compañía, de acuerdo con la adaptación planteada en el marco teórico del proceso estratégico D'Alessio (2008), se inició con la revisión de la misión y visión de la compañía, se establecieron los objetivos de largo plazo de la compañía y de acuerdo a ello, se recomendó estrategias generales y específicas para la consecución de dichos objetivos.

La misión y visión de la compañía son fundamentales para proporcionar un propósito y dirección a la compañía. Teniendo en cuenta la situación actual de la compañía, se revisaron la misión y visión de RECUMAR SAS, proponiendo cambios con el objetivo de tener una misión y visión aterrizadas y alcanzables de acuerdo con la Tabla 18.

Tabla 18

##### *Propuesta de Actualización en Misión y Visión*

	<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Misión</b>	Generar valor al sector marítimo, fluvial, industrial y portuario a través de servicios con altos estándares de calidad y soluciones innovadoras, impulsando el desarrollo de la industria colombiana, latinoamericana y de nuestros grupos de interés	Generar valor al sector marítimo, fluvial, industrial y portuario a través de servicios con altos estándares de calidad y soluciones innovadoras, impulsando el desarrollo de la industria colombiana y de nuestros grupos de interés
<b>Visión</b>	En el año 2024, RECUMAR se convertirá en la empresa líder en servicios portuarios en Colombia y Latinoamérica a través de una mayor participación en el sector	En el año 2025, RECUMAR se convertirá en la empresa líder en servicios portuarios en Colombia a través de una mayor participación en el sector, ofreciendo productos de calidad y desarrollando servicios que superen las expectativas de sus clientes.

De acuerdo con D'Alessio (2015), la visión debe ser ambiciosa, convincente y realista, y proyectada a un alcance geográfico, teniendo en cuenta la situación de la empresa se recomendó un enfoque nacional. La concentración en el mercado colombiano permitirá

solidificar la posición de la compañía y lograr una estabilización financiera de la misma. Con esto se espera que la compañía pueda encontrarse en una posición más fuerte antes de expandirse geográficamente. En cuanto los cambios propuestos para la misión, debe ser limitada para excluir situaciones de riesgo, en línea con esto se propone la limitación del mercado colombiano con el objetivo de enfocar los recursos de la compañía. Como segundo paso para la orientación de la compañía se definirán los objetivos a largo plazo de acuerdo con la Tabla 19. Para ello, se tiene en cuenta las entrevistas realizadas con la gerente general. Estos objetivos pretenden facilitar el control y seguimiento, dar mayor entendimiento de las prioridades y facilitar la coordinación para la consecución de estos.

Tabla 19

*Objetivos de Largo y Corto Plazo*

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo	
OLP1	Al 2025, incrementar las ventas de la compañía a 4 MM COP. En el 2017 fue de 2.7 MM de COP	OCP1.1	A partir del 2021, incrementar la rentabilidad del negocio en 5% promedio anual.
		OCP1.2	A partir del 2021, incrementar las ventas en nuevos sectores distintos al de Hidrocarburos en un 10% de manera anual.
		OCP1.3	A partir del 2021, desarrollar al menos un proyecto de mejora con los clientes de larga data.
		OCP1.4	A partir del 2021, obtener un puntaje no menor del 80% en la encuesta de satisfacción y calidad de los clientes.
OLP2	Al 2025, incrementar y diversificar la cartera de servicios y suministros ofrecidos en 50%. En el 2019, se desarrollaron negocios en la mitad de ambas carteras.	OCP2.1	A partir del 2021, desarrollar de 2 nuevos servicios para generar ingresos de forma sostenida anualmente
		OCP2.2	A partir del 2021, Incrementar el número de Representaciones exclusivas de marca en un 25%
OLP3	Al 2025, ser la número 1 en cuanto a la posición competitiva en el mercado colombiano de acuerdo a las actividades económicas que realiza.	OCP3.1	A partir del 2021, aumentar la participación en el mercado colombiano en un 10% de manera anual.
		OCP3.2	A partir del 2021, buscar nuevos mercados/sectores (diferentes a hidrocarburos) incrementando un 5% anual en la participación en ingresos.
OLP4	A partir del 2025, incrementar la rentabilidad financiera de los proyectos y operaciones por encima del 20%. En el 2018, el margen neto fue de 10%.	OCP4.1	A partir del 2021, incrementar en un 10% anual el ratio ventas vs costos
		OCP4.2	A partir del 2021, tener implementado al 80% un sistema de información que mejore la comunicación entre áreas claves contabilidad, finanzas y administración.
		OCP4.3	A partir del 2021, mejorar el ratio de liquidez en un 25% de manera sostenida anual.

El valor de la compañía se maximiza a través de los beneficios que genera a sus grupos de interés y se encuentra correlacionado con el incremento de sus ventas. Por tanto, es

primordial lograr los resultados económicos esperados y que la compañía experimente crecimiento en ese aspecto. El segundo objetivo tiene por finalidad redistribuir las ventas en nuevos sectores y al mismo tiempo disminuir los riesgos de tener dependencia de un solo sector, que hasta la fecha es el sector de hidrocarburos. El tercer objetivo busca ser la empresa líder del sector en el mercado colombiano inicialmente, esto permitirá proporcionar a la compañía una mayor estabilidad financiera, lo que facilitará a la empresa enfocarse en estrategias para un mayor crecimiento. Finalmente, la eficiencia operacional permitirá que se obtenga la utilidad esperada y que se mantenga una buena calidad en el servicio con el cumplimiento de las expectativas del cliente. En este aspecto es importante mencionar que, de acuerdo con lo evidenciado en el trabajo de campo, esta búsqueda de eficiencia se puede dividir en un aspecto interno y uno externo. El primero haciendo referencia a las interacciones entre las áreas de la compañía y procesos internos y la segunda a la interacción con los consultores externos y proveedores

Una vez definidos los objetivos, se establece la estrategia que la compañía debe adoptar para la consecución de sus objetivos. Para esta se tiene en cuenta tanto el mercado como las condiciones y capacidades de la empresa. RECUMAR S.A.S debe mejorar su aproximación al mercado para mejorar su posición competitiva. Por su lado, el ritmo de evolución del mercado puede ser considerado de rápido crecimiento ya que la infraestructura portuaria está en crecimiento en Colombia, como se observó en el análisis externo y actualmente el 70% de todos los bienes se transportan por mar y transitan a través de puertos antes de ser transferidos a otro modo de transporte.

El mercado en el que se encuentra RECUMAR S.A.S valora más la calidad que el precio. Esto se debe a que los productos y servicios que presta la compañía aseguran la operación de las empresas de manera segura y eficiente. La estrategia debe estar enmarcada

en un mercado de alta rentabilidad que re-evolucionan con estrategias de innovación, imagen y marca.

Igualmente es importante tener en cuenta el contexto en el que la compañía desarrolla sus operaciones. El concepto VUCA, el cual se originó como consecuencia de la Guerra fría, fue incorporando a los negocios y en los últimos años tomó mayor relevancia para el análisis de su impacto en el éxito de las estrategias implementadas por las compañías. De acuerdo con Sharma (2019) en el artículo publicado en ABS International Journal of Management, los factores VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad) deben ser considerados en la estrategia. Con el objetivo de tener estas características o factores del entorno en cuenta para la ruta estratégica se identificaron elementos de RECUMAR S.A.S que sean clasificables en estas categorías. Algunos ejemplos son la tasa de cambio (Volatilidad), el precio del petróleo (Incertidumbre), el número de participantes en los servicios (Complejidad). El avance tecnológico en la industria podría ser considerado lento ya que las reglamentaciones y mejores prácticas de las operaciones portuarias y marítimas no varían constantemente al igual que los equipos utilizados.

Teniendo en cuenta el tamaño de la compañía y el grado de especialización del mercado en el sector de operaciones marítimas y portuarias, la compañía debe implementar una estrategia con enfoque en diferenciación. La empresa se diferenciará a través de la calidad de sus productos y servicios con la imagen de marca, experiencia y respaldo técnico y servicio de postventa. Es importante tener en cuenta que esta estrategia implica riesgos que la compañía debe contemplar como la posibilidad de ser imitados y que la diferenciación genere un incremento notable de costos.

Tabla 20

*FODA Cruzado Estrategias*

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Experiencia en el sector marítimo y portuario (Servicios / Productos)	1	Falta de una adecuada gestión financiera
		2	Adaptabilidad a las necesidades del cliente, servicios personalizados	2	Falta de indicadores de gestión
		3	Tiene como socios estratégicos a consultores especializados	3	Falta de objetivos SMART en las áreas
		4	Ofrece un portafolio de servicios variados	4	Falta de un sistema de información y base de datos interconectado con todas las áreas de la empresa
		5	Trabaja con proveedores de marcas reconocidas en el sector portuario	5	Poca diversificación de la cartera de clientes
		6	Posee una relación duradera con la mayoría de sus clientes	6	Falta de proyectos internos relacionados con la innovación y/o nuevos servicios o productos.
		7	Apunta siempre a la fidelización de clientes nuevos.	7	Costos operativos con alta variabilidad
				8	Dependencia de los tiempos de los consultores respecto a los entregables de los servicios.
				9	No se tiene foco en mejoras tecnológicas de manera autónoma y se acopla a lo que desarrolle sus representadas
				10	Carencia de servicios / productos que permitan ingresos fijos mensuales
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Potenciales alianzas con fabricantes nacionales de repuestos	FO1	Adicionar nuevos productos / servicios relacionados a los que ya viene desarrollando la empresa para generar un mayor valor percibido al cliente e ingresos de manera sostenible en el tiempo (F1, F2, F4, O1, O4)	DO1	Desarrollar una estrategia comercial cuyo objetivo sea diversificar la cartera de clientes fuera del sector de hidrocarburos, captando mayores clientes del sector privado (D5, O4, O7, O8)
2	Tratado de libre comercio Internacional (China, Italia, Portugal, otros)				
3	Mejora de precios de productos provenientes de China debido a la Guerra Comercial con USA				
4	Oferta académica escasa en el sector marítimo lo que genera un mayor mercado para consultoras	FO2	Desarrollar un plan comercial intensivo y agresivo enfocado en aumentar la participación en el mercado actual (F3, F6, F7, O7, O8)	DO2	Implementar la mejora de los procesos en todas las áreas, incorporando controles, KPIs y un sistema de cumplimiento de metas a los consultores (D2, D8, O4, O7, O8)
5	Sector portuario menos impactado por coyuntura de la pandemia				
6	Mejora de tecnología portuario a raíz del apoyo del gobierno	FO3	Crear un canal de comunicación o sistema de evaluación respecto a los servicios / productos vendidos a los clientes, apuntando a la mejora continua (F3, F6, F7, O4)	DO3	Generar un sistema de información interconectada con las diferentes áreas de la empresa para agilizar la toma de decisiones comerciales y financieras (D4, D9, O6, O7, O8)
7	Impulso del gobiernos en infraestructura portuaria				
8	Incremento de inversión privada mediante concesiones portuarias.			DO4	Replantear la gestión financiera de la empresa (D1, D7, O7, O8)
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Crisis económica mundial debido a la pandemia	FA1	Incorporar a más consultores independientes y así reducir la competencia por costos con ellos (F1, F3, F4, A5)		
2	Desplome del precio de crudo a causa del COVID 19				
3	Aumento de la tasa cambiaria debido a la percepción de riesgo global				
4	Aumento de costos de productos por el resurgimiento de la Guerra Comercial USA-China	FA2	Implementar el benchmarking respecto a los competidores por productos (F1, F3, F4, A5)		
5	Aparición de nuevos competidores tanto en la oferta de suministros como en el ámbito de la consultoría				
6	Riesgo de pérdida de data relacionada a clientes y temas internos producto de cyber ataques				

Finalmente, se establecieron estrategias específicas alineadas a la estrategia general que permitirán llevar a la acción la estrategia planteada y generar planes de acción que promuevan el cambio deseado. Para el establecimiento de las estrategias específicas se tomó en cuenta la clasificación de estrategias D'Alessio (2015).

Las estrategias propuestas para RECUMAR S.A.S, estarán enfocadas en la consecución de los objetivos planteados para la compañía. Se sugiere la utilización de las siguientes estrategias tanto externas como internas:

#### **Estrategias Externas:**

- **Diversificación-Concéntrica:** Es decir, adicionar nuevos servicios y productos relacionados a los que ya viene desarrollando RECUMAR. Esto permitirá tener un valor percibido mayor ante el cliente por tener la capacidad de brindar soluciones integrales para sus operaciones. De igual manera contribuiría con la estabilización de los ingresos. Con esta estrategia se aprovecharía la experiencia de la compañía. (Cross selling, Bundling)
- **Intensiva-Penetración de Mercado:** Aumentar la participación en el mercado actual con los productos y servicios actuales. Esto requiere de un mayor esfuerzo comercial y estrategias de comunicación para promocionar productos de manera permanente y generar la búsqueda de oportunidades.
- **Intensiva-Desarrollo de Mercado:** Diversificando la cartera de clientes fuera del sector de hidrocarburos y aumentando participación en el sector privado. Esta estrategia contribuiría a mitigar la incertidumbre experimentada por la compañía al no depender de manera tan profunda del valor del petróleo por los clientes de este sector.



- Integración-Horizontal: Ganar control sobre los competidores, se busca integrar a proyectos de la empresa a más consultores independientes para reducir la competencia por costo en los servicios de consultoría

### **Estrategias Internas:**

- Finanzas: Mejorar la gestión financiera de manera inmediata para establecer nuevas medidas que permitan mejorar la liquidez negativa que se ha estado registrando en los últimos años. Como parte de esta gestión financiera se recomienda asumir una estrategia para mitigar la volatilidad de la tasa de cambio para reducir sus efectos negativos en los resultados financieros de la empresa. El uso de herramientas financieras, como forwards contribuirán a ello. La estrategia de la compañía debe contemplar el proceso de acción estratégica para identificar los cambios, examinar las posibles alternativas e intervenir para mejorar los resultados.
- Benchmarking: Adoptar las mejores prácticas y mejorar lo ofrecido por la competencia- Mapeo de competidores por productos
- Procesos: Control de avances y rendimientos por áreas a través de KPIs. Implementar un sistema de penalidad con los consultores externos a fin de evitar retrasos en los tiempos de entrega. Estrategia financiera para mejorar el flujo de efectivo (utilizar recursos bancarios, políticas de cobranza y cobro).
- Calidad: Conocer la percepción del cliente sobre calidad del servicio (medición de satisfacción). Implementación de planes de mejora continua. Implementación de fondo de garantía por seguridad en obras
- Sistema de información: que permita el acceso a información compartida de proyectos, comercial, administrativo y contabilidad para agilizar la toma de decisiones y desarrollo de los presupuestos.

Las estrategias propuestas se examinaron en relación con los objetivos de largo plazo de la empresa, dando seguimiento que las mismas estén encaminadas a facilitar el cumplimiento de los objetivos definidos, como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo*

Estrategias	Objetivos de largo plazo			
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
Diversificación-Concéntrica: Nuevos productos	X	X	X	
Intensiva-Penetración de Mercado: Estrategia Comercial	X		X	
Intensiva-Desarrollo de Mercado: Nuevos sectores	X	X	X	
Integración-Horizontal: De consultores independientes			X	
Finanzas: Mejorar la gestión financiera de la empresa	X			X
Benchmarking: Mapeo de competidores por productos	X		X	
Procesos: Control de KPIs	X			X
Calidad: Medición de satisfacción	X			
Sistema de información: Información consolidada				X

Se sugiere a la compañía tomar en cuenta las estrategias que apunten por lo menos a dos objetivos de largo plazo para la implementación, e incluir el benchmarking como parte de la estrategia comercial. En la tabla 22, se muestra un cuadro resumen de la Ruta Estratégica sugerida para RECUMAR.

Tabla 22

## Cuadro Resumen de la Ruta Estratégica de Recumar S.A.S

## RUTA ESTRATÉGICA - RECUMAR

**Visión:** En el año 2025, RECUMAR se convertirá en la empresa líder en servicios portuarios en Colombia a través de una mayor participación en el sector, ofreciendo productos de calidad y desarrollando servicios que superen las expectativas de sus clientes.

Objetivos a Largo Plazo					
	Al 2025, incrementar las ventas de la compañía a 4 MM COP. En el 2017 fue de 2.7 MM de COP	Al 2025, incrementar y diversificar la cartera de servicios y suministros ofrecidos en 50%. En el 2019, se desarrollaron negocios en la mitad de ambas carteras.	Al 2025, ser la número en cuanto a la posición competitiva en el mercado colombiano de acuerdo a las actividades económicas que realiza.	A partir del 2025, incrementar la rentabilidad financiera de los proyectos y operaciones por encima del 20%. En el 2018, el margen neto fue de 10%.	
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	
<b>Misión:</b> Generar valor al sector marítimo, fluvial, industrial y portuario a través de servicios con altos estándares de calidad y soluciones innovadoras, impulsando el desarrollo de la industria colombiana y de nuestros grupos de interés	E1: Adicionar nuevos servicios y productos relacionados a los que ya viene desarrollando RECUMAR.	X	X	X	
	E2: Aumentar la participación en el mercado actual con los productos y servicios actuales.	X		X	
	E3: Diversificar la cartera de clientes fuera del sector de hidrocarburos y aumentar participación en el sector privado.	X	X	X	
	E4: Ganar control sobre los competidores (consultores independientes), integrandolos a proyectos de la empresa.			X	
	E5: Mejorar la gestión financiera de manera inmediata para establecer nuevas medidas que permitan mejorar la liquidez de la empresa.	X			X
	E6: Adoptar las mejores prácticas y mejorar lo ofrecido por la competencia previo Mapeo de competidores por productos.	X		X	
	E7: Control en los procesos, respecto a los avances y rendimientos por áreas mediante KPIs y penalidades a proveedores de servicios externos.	X			X
	E8: Conocer la percepción del cliente sobre calidad del servicio y productos ofrecidos.	X			
	E9: Establecer un Sistema de información internos que permita la interacción de las principales áreas de la empresa.				X

OCP1.1: A partir del 2021, incrementar la rentabilidad del negocio en 5% promedio anual	OCP2.1: A partir del 2021, desarrollar de 2 nuevos servicios para generar ingresos de forma sostenida anualmente	OCP3.1: A partir del 2021, aumentar la participación en el mercado colombiano en un 10% de manera anual.	OCP4.1: A partir del 2021, incrementar en un 10% anual el ratio ventas vs costos
OCP1.2: A partir del 2021, incrementar las ventas en nuevos sectores distintos al de Hidrocarburos en un 10% de manera anual.	OCP2.2: A partir del 2021, Incrementar el número de Representaciones exclusivas de marca en un 25%	OCP3.2: A partir del 2021, buscar nuevos mercados/sectores (diferentes a hidrocarburos) incrementando un 5% anual en la participación en ingresos.	OCP4.2: A partir del 2021, tener implementado al 80% un sistema de información que mejore la comunicación entre áreas claves contabilidad, finanzas y administración.
OCP1.3: A partir del 2021, desarrollar al menos un proyecto de mejora con los clientes de larga data			OCP4.3: A partir del 2021, mejorar el ratio de liquidez en un 25% de manera sostenida anual.
OCP1.4: A partir del 2021, obtener un puntaje no menor del 80% en la encuesta de satisfacción y calidad de los clientes.			

De manera complementaria y para que la ruta estratégica propuesta sea exitosa, es necesario establecer cambios que debe realizar la compañía y generar planes de acción que lleven a la estrategia a la generación de resultados. Para este análisis se utilizarán los seis pilares estratégicos de la gestión estratégica de acuerdo con Pereyra (2020). En la Tabla 23, se analizarán los cambios que la compañía debe realizar de acuerdo con lo evidenciado, diagnosticado y la estrategia propuesta. Esto será fundamental asegurar que toda la organización se encuentre alineada a la estrategia.

Tabla 23

*Análisis de Pilares Estratégicos Recumar S.A.S*

Pilar	Cambios Requeridos
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía no contaba con una estrategia alineada a sus objetivos</li> <li>• Se debe aprobar la estrategia y socializarla con los directivos</li> <li>• Se deben realizar planes para el cumplimiento y seguimiento de las estrategias</li> <li>• La estrategia debe revisarse anualmente para adaptarse a los cambios evidenciados en el entorno</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía en la actualidad tiene un liderazgo participativo, sin embargo, no se contaba con una dirección definida por la falta de estrategia</li> <li>• Se requiere que se alineen los objetivos estratégicos y asegurar la puesta en marcha de los planes de acción correspondientes para su cumplimiento</li> <li>• Se requiere promover la innovación</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura actual: Clan, común en empresas familiares</li> <li>• Se requiere una mayor inclinación hacia la innovación (Adhocracia) para la creación de nuevos productos/servicios</li> <li>• Se requiere aumentar la inclinación hacia lo competitivo (Mercado)</li> <li>• Los cambios se deben ver reflejados con la implementación de la estrategia y seguimiento de la misma</li> </ul>

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se encuentra organizada según su forma en unidades estratégicas de negocio</li> <li>• No se evidencia un cambio necesario en la estructura</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de la compañía no se encuentran soportados por planes de acción que los alineen con las estrategias</li> <li>• Se debe asegurar la interacción entre unidades de negocio</li> <li>• Revisión de procesos de comercialización (posicionamiento de productos y servicios)</li> <li>• Revisión de procesos financieros: políticas de cobranza/pago, política del costo de deuda, herramientas financieras de mitigación de riesgos</li> </ul>
Evolución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa ha mantenido su forma de operar y comercializar por lo cual debe estar abierta a identificar tendencias, cambios y tener un entendimiento del entorno para ajustar su estrategia y forma de operar según la evolución del mercado</li> </ul>

#### 4.5 Conclusiones

Respecto al análisis del entorno de RECUMAR, a pesar del contexto económico mundial por el tema de la pandemia, el sector marítimo-portuario ha sido uno de los menos afectados y que ha continuado operando en esta coyuntura. Es importante también remarcar que el gobierno colombiano viene incrementando el apoyo al sector portuario mediante el mejoramiento de la infraestructura portuaria y proyectos de inversión privada mediante el sistema de concesiones lo cual sin duda aumenta la posibilidad de contar con nuevos clientes en más sectores que no sean necesariamente del sector de hidrocarburos. Cabe mencionar la importancia que se tiene con los diversos tratados de libre comercio que se tiene con diversos países entre ellos con la potencia mundial China que representa una mayor oportunidad de importar productos desde este destino. Otro tema para destacar son los competidores independientes que han aumentado, haciendo necesario contar con las estrategias competitivas adecuadas para no perder participación en el mercado.

En cuanto al análisis de los aspectos internos de RECUMAR, es importante destacar como primer punto la amplia experiencia y presencia en el sector marítimo – portuario, que ha logrado contar con clientes fidelizados en el tiempo. Este aspecto se ve complementado con la calidad y experiencia de profesionales que tiene como consultores que prestan los diversos servicios. Así mismo, la empresa ha sabido desarrollar un portafolio de productos de marcas reconocidas por su calidad en el sector. Sin embargo, en los últimos tiempos un punto que resulta crítico de abordar es replantear la estrategia financiera de la empresa, que no permite contar con la liquidez y otros resultados financieros deseados. Otro factor estaría jugando en contra para la empresa es tener dependencia económica de pocas empresas del sector de hidrocarburos estatales, que hace más que imperativo apuntar a la diversificación. En ese sentido la empresa debe apostar por la innovación permanente porque es la única manera de seguir vigente en el largo plazo.

Como resultado del análisis realizado, se llegó a la conclusión que una solución a medida e integral para los principales problemas encontrados en RECUMAR SAS debería ser el diseño de una ruta estratégica, que redefina la visión y misión, lo cual ha decantado en establecer objetivos de largo y corto plazo que puedan ser alcanzados mediante el establecimiento de estrategias claras y alineadas a las brechas que debe aún cubrir la empresa para mejorar su posicionamiento y la rentabilidad deseada en el mercado.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones:

- RECUMAR tiene una importante cartera de clientes ganados y fidelizados en el tiempo lo que permite contar con un importante expertis en el sector marítimo–portuario. Además, es una empresa que ofrece un mix de servicios y suministros de productos que no posee otra empresa en el sector. Esto representa un plus adicional en cuanto logre promocionar y desarrollar soluciones integrales para sus clientes.
- La mayor oportunidad que cuenta RECUMAR SAS es que el gobierno colombiano viene apostando por el desarrollo del sector donde opera, no solo con proyectos de mejora en la infraestructura portuaria sino también promoviendo la inversión privada mediante las concesiones portuarias propiamente dichas.
- En cuanto a la mayor amenaza evidenciada para RECUMAR SAS se tiene la presencia y aumento de consultores independientes que básicamente por sus costos bajos podrían impactar negativamente en potenciales clientes del sector.
- En relación al Diseño de la ruta estratégica desarrollada para RECUMAR SAS, se ha visto por conveniente replantear en mayor medida la visión de la empresa. No solamente se modificó el horizonte de tiempo por efecto de la pandemia en el 2020, sino que también se decidió tener un alcance geográfico más acotado y realista que sería el mercado de Colombia. Así mismo, se incorporaron aspectos de calidad en el desarrollo de los servicios y venta de productos. Por último, se tiene que tomar en cuenta el enfoque en el cliente y superar sus expectativas.
- El establecimiento de los objetivos a largo plazo se encuentra alineado finalmente con la visión propuesta. Ello conllevaría a que se alcance la rentabilidad, diversificación de productos y servicios, fidelización de clientes y los resultados financieros deseados.

**Recomendaciones:**

- Como siguiente paso, se sugiere la implementación de la ruta estratégica propiamente dicho. Tomando como base el alcance del diseño propuesto en el presente trabajo: Visión, misión, objetivos de largo plazo, objetivos de corto plazo y las estrategias planteadas.
- Desarrollar nuevos productos y servicios de manera que puedan proporcionar un ingreso de manera sostenible en el tiempo y a la vez un ingreso promedio mensual. Esto a su vez podrá fomentar la innovación en cada una de las áreas para lograr detectar las necesidades y expectativas de los clientes.
- Implementar un agresivo plan comercial que permita posicionar a RECUMAR SAS en diversos sectores. Este debería incluir a su vez una estrategia de marketing para potenciar las fortalezas que ha venido desarrollando la empresa a lo largo del tiempo y con la experiencia comercial con los clientes ya fidelizados.
- Mejorar los procesos internos de la empresa. Entre ellos, los relacionados a los temas financieros que permitan mejorar los indicadores respectivos a la fecha. Así mismo, se hace imperativo poder desarrollar un sistema de información interno donde todas las áreas estén interconectadas de acuerdo con los requerimientos de los clientes y poder adelantarse a potenciales solicitudes de servicios y/o productos por parte de ellos.
- Establecer políticas claras con los consultores expertos que realizan los diversos servicios. De esta manera establecerse una serie de medidas que fomenten mejorar el rendimiento de los mismos y también penalizar a los mismos en caso surja algún retraso de los entregables respectivos.



## Referencias

- Agencia Nacional de Hidrocarburos Colombia – ANH (2020). *Producción histórica del petróleo (BOPD) 2010-2020*. Recuperado de <https://www.anh.gov.co/datos-estadisticas>
- Agencia Nacional de Infraestructura – ANI (2020). *Ficha de proyectos*. Recuperado de <https://www.ani.gov.co/puertos2>
- BBVA Research (2019). *Situación Latinoamérica. Tercer trimestre 2019*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-latinoamerica-tercer-trimestre-2019/>
- D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Perú: Pearson.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2020). *Boletín técnico – Producto Bruto interno I trimestre 2020*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim20\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim20_produccion_y_gasto.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2020). *Boletín técnico – Producto Bruto Interno (PBI) IV Trimestre 2019*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim19\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2020). *El Dane reveló que en 2019 el PIB de Colombia creció al 3,3%, el más alto desde el 2014*. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Dane-revelo-que-en-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-3-el-mas-alto-desde-el-2014-200214.aspx#:~:text=El%20Departamento%20Administrativo%20Nacional%20de,el%20m%C3%A1s%20alto%20desde%202014.&text=Una%20excelente%20noticia.->

,El%20%40DANE\_Colombia%20revel%C3%B3%20que%20el%20PIB%20en%202019%20fue%203,%25%2C%20el%20mayor%20desde%202014.

Dirección General Marítima de Colombia – DIMAR (2020). *Así van las actividades portuarias y marítimas durante la crisis por COVID-19*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/asi-van-las-actividades-portuarias-y-maritimas-durante-la-crisis-por-covid-19-articulo-920383/>

Dirección General Marítima de Colombia – DIMAR (2020). *Dimar y Universidad Católica de Colombia aúnan esfuerzos para desarrollar iniciativa Big Data en el sector marítimo*. Recuperado de <https://www.dimar.mil.co/dimar-y-universidad-catolica-de-colombia-aunan-esfuerzos-para-desarrollar-iniciativa-big-data-en-el>

Dirección General Marítima de Colombia – DIMAR (2020). *Ciencia y tecnología al servicio de la Colombia Bioceánica*. Recuperado de <https://www.dimar.mil.co/dimar-ciencia-y-tecnologia-al-servicio-de-la-colombia-bioceanica>

Gobierno de Colombia (2020). *Nota de prensa: Colombia necesita salir del letargo de ser un país cuya inversión en ciencia, tecnología e innovación está por debajo del 0,5% del PIB*. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190531-Colombia-necesita-salir-letargo-de-ser-un-pais-cuya-inversion-ciencia-tecnologia-innovacion-esta-por-debajo-0-5-PIB.aspx>

Loucks, J.(2020). *Liderando en un mundo VUCA*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/leading-in-a-vuca-world.html>

Motamedi, K., PhD. (2020). Estrategia de acción y conocimiento de la acción. *Revista de desarrollo organizacional*, 38 (1), 65-73. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2399872014?accountid=28391>

Muñiz, R., Muñiz, V.(2014). *Marketing en el siglo XXI* (5ta ed.). Madrid: Centro de Estudios Financieros

Pereyra, J. (2020). Comunicación personal. 19 de Octubre de 2020.

Sanhez R. & Mouftier L (2016). *Reflexiones sobre el futuro de los puertos: del estrés actual al cambio y la innovación del futuro*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41045-reflexiones-futuro-puertos-estres-actual-al-cambio-la-innovacion-futuro>

Sneider, K. & Keohane, S. & Potter, V. & Koller, T. & Babcock, Ariel (2020). *Cómo los ejecutivos pueden ayudar a sostener la creación de valor a largo plazo*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-executives-can-help-sustain-value-creation-for-the-long-term?action=download>

Superintendencia Financiera de Colombia (2020). *Tasa de cambio Representativa del mercado (TRM) 2010 – 2020*. Recuperado de [https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Action=prompt&Path=%2fshared%2fSeries%20Estad%C3%ADsticas\\_T%2f1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano%2f1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%201991%2f1.1.2.TCM\\_Para%20rango%20de%20fechas%20dado&Options=rdf&lang=es](https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Action=prompt&Path=%2fshared%2fSeries%20Estad%C3%ADsticas_T%2f1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano%2f1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%201991%2f1.1.2.TCM_Para%20rango%20de%20fechas%20dado&Options=rdf&lang=es)

Statista (2020). *Colombia: means of cyberattacks against corporations 2019*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1094966/means-cyberattacks-companies-colombia-vector-infection/#statisticContainer>

Sharma, R. (2019). The straits of success in a VUCA world. *ABS International Journal of Management*, VII (1). Recuperado de <https://absjournal.abs.edu.in/ABS-Journal-Volume-7-issuu-1-June-2019/article-1.pdf>.



## Apéndice

### Apéndice A: Resultados de las Entrevistas

Tabla A1

*Resultados de las Entrevistas con Directivos*

Tema abordado	Gerencial General	Director Administrativo	Director Comercial	Director de suministros y logística	Director de proyectos
Avance en el cumplimiento de objetivos de la empresa	La situación actual de los principales clientes no ha permitido que la compañía alcance en la misma medida los proyectos esperados. Sin embargo, se viene cumpliendo su objetivo en un 86% a junio del 2020, comparado con el año pasado a esa fecha no se había conseguido.	Debido a la pandemia, la manera de operar de ciertas actividades ha cambiado, RECUMAR viene adoptando las medidas que el gobierno de Colombia ha establecido. Pero a pesar de ello, la empresa viene cumpliendo sus objetivos, ya que no han detenido sus actividades, iniciando el home office.	Para el área comercial el principal indicador es la generación de ingresos, paralelo a ello la consecución de nuevos clientes para poder expandirnos como compañía. En este momento el área comercial como tal está casi en un 50% de ejecución del cumplimiento de su indicador principal que es del ingreso anual.	El cumplimiento de metas el año pasado fue implementado, y actualmente se mide los ingresos, asimismo cada departamento tiene sus KPI, también se está midiendo el número de cotizaciones versus los negocios que se cierra, el tiempo que se demoran en cerrar proyectos.	Se viene cumpliendo a cabalidad la optimización de un 10% de los costos de cada proyecto. En tiempos de entrega del proyecto se está cumpliendo con los cronogramas establecidos para el cliente.

	En termino de facturación si está cumpliendo con los objetivos de ingresos.				
Principales preocupaciones del negocio	Una de las grandes preocupaciones es lo que sucederá con los clientes y sus proyectos debido al COVID-19, ya que, en Colombia, la empresa tiene muchos proyectos que se venían desarrollando en la parte portuaria los cuales ahora se encuentran en espera de cómo se va a desarrollar para que puedan continuar.	Uno de los principales retos que afronta la empresa es la competencia, RECUMAR trata de mantener sus clientes, con los cuales vienen trabajando por años buscando la manera de dar solución a sus problemas, generando cotizaciones cuando los requieren. El mercado donde operan ha cambiado mucho, y por ende la empresa tiene bastante competencia.	Por el lado de servicios se tiene una competencia más fuerte que son los profesionales de maletín. Personas que prestan servicios parecidos como revisión de procedimientos o procesos que son muy similares o iguales en algunos casos a los servicios que presta la empresa. Entonces la competencia se va principalmente por el precio, porque nosotros al tener una empresa tenemos costos claramente más altos a un independiente que trabaja	Como consecuencia de la pandemia, se ha tenido algunos retrasos de entrega dado que algunas fábricas cerraron y el transporte demora más de lo debido ocasionando que algunos gastos se incrementen por temas de transporte. Antes del Covid, la fluctuación del dólar, por el largo tiempo entre el momento de cotización y la adjudicación. Por otro lado, respecto a las regulaciones, tenemos un margen para esas tasas y	A nivel empresa, una de las principales preocupaciones son los profesionales independientes con experiencia en el sector que prestan servicios que ofrece la compañía. Un servicio como el que presta Recumar con la calidad, el respaldo y la cantidad de personas que trabajan para ello es más caro que una persona que presta el servicio como persona natural. Esto ocasiona que el cliente prefiera elegir el servicio de

			como persona natural ofreciendo tarifas más bajas.	los aranceles a pagar. Sobre los competidores siempre se ha tratado de ofrecer un buen precio y optimizar costos.	este profesional debido al menor precio que ofrece. Recumar compensa con valores agregados, tiempo, experiencia, respaldo.
Temas críticos por solucionar	<p>La empresa recién está incursionando en organizar el área financiera y nuevos procedimientos, esto retrasa un poco a la parte administrativa ya que la información no se tiene a tiempo.</p> <p>Si la empresa tuviera un SISTEMA DE GESTION optima, se podría solventar muchas de las debilidades que tienen ahora.</p>	<p>Las áreas demoran en entregar la información de proyectos, gastos y presupuesto realizados al Departamento administrativo, esto hace que el área entregue de forma tardía la información a contabilidad, quien trabaja en el flujo de caja mensual que se presenta a gerencia</p>	<p>Encontrar un servicio que genere un ingreso permanente para la sostenibilidad de la compañía, ya que el core business de Recumar SAS tiene ingresos variables que dependen de la ejecución y la existencia de proyectos en el mercado.</p> <p>El área comercial mejore el conocimiento técnico de los productos del área de suministros para realizar una buena gestión comercial de los mismos.</p>	<p>Contar con más personal involucrado para apoyar en la gestión en las cotizaciones, precios, estudios de mercado, análisis del mercado para conocer qué tipos de productos podrían ser comercializados y generar un ingreso fijo mensual.</p> <p>Al momento no se cuenta con un sistema información específico para la cadena de valor.</p>	<p>Mejorar la comunicación, con el área administrativa. No existen formatos o procedimientos para la entrega de información, produciendo reprocesos. La información que envía el área de proyecto al administrativo muchas veces vuelve a ser solicitada por el administrativo. Eso hace que se pierda tiempo, no habría necesidad de volver a solicitar o demandar información, que ya fue enviada.</p>

## Apéndice B: Revisión Ordenada por Temas

Tabla B1

### Revisión Ordenada de Temas

Tema	Autor	Año	Título
Estrategias		2015	El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, Perú: Pearson.
	Kevin Sneader, Sarah Keohane Williamson, Tim Koller, Victoria Potter, and Ariel Babcock (Mckinsey)	2020	Cómo los ejecutivos pueden ayudar a sostener la creación de valor a largo plazo
Misión, visión, valores, código de ética, PESTEC, AMOFHIT, OLP.	D' Alessio Ipinza Fernando A.	2015	El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, Perú: Pearson.
Modelo de los seis pilares	José Pereyra	2020	Entrevista con el DBA José Pereyra
Modelo VUCA	Kurt Motamedi.	2020	Estrategia de acción y conocimiento de la acción.
	Jeff Loucks (Deloitte)	2020	Liderando en un mundo VUCA
Ruta Estratégica	Rafael Muñiz González y Virginia Muñiz de la Torre	2014	Marketing en el siglo XXI



Apéndice C: Revisión del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

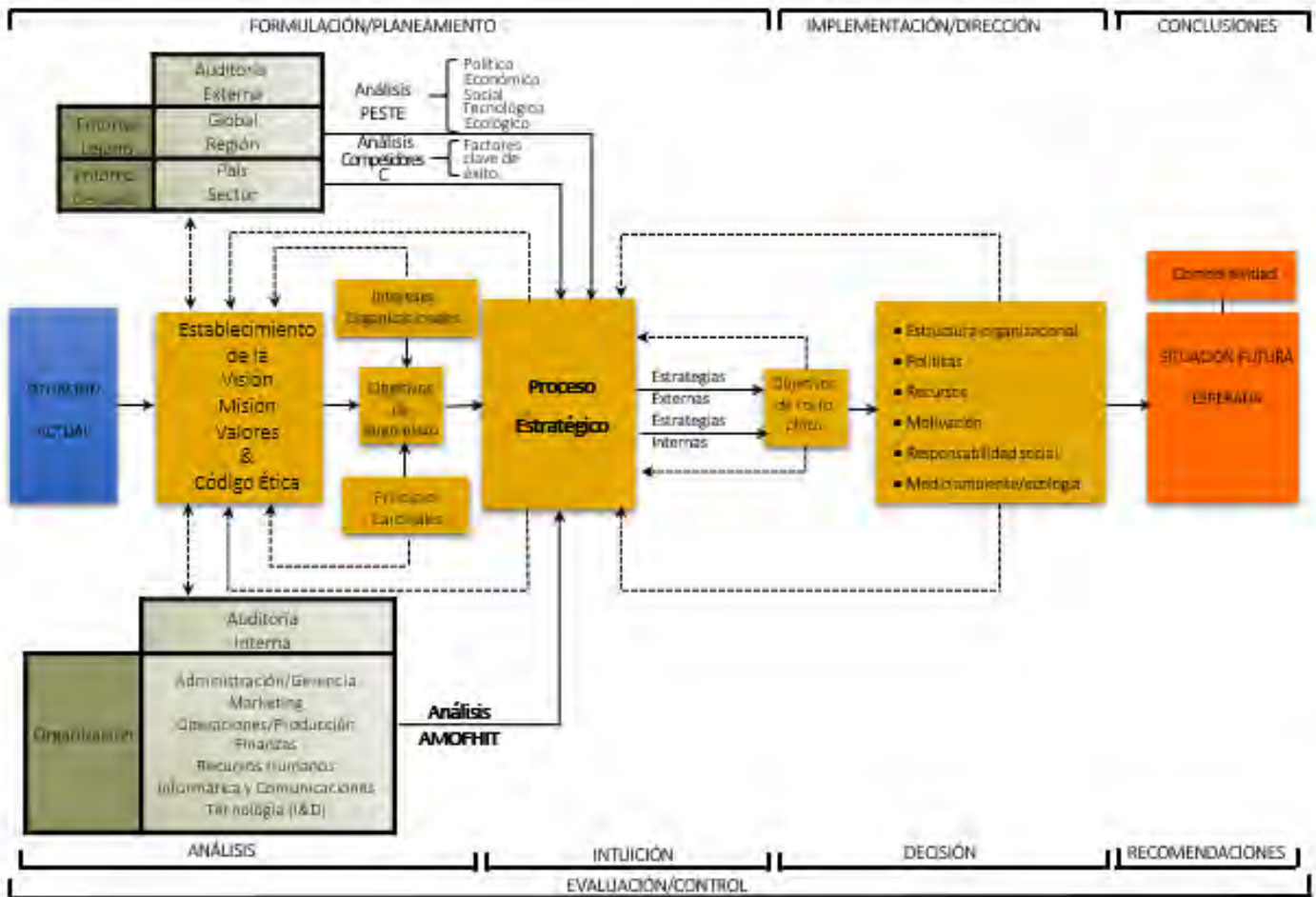


Figura C1. Modelo secuencial del proceso estratégico

Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencial”, por D’ Alessio, 2015 México D.F. Pearson

## Apéndice D: Pilares Estratégicos de la Gestión Estratégica



Figura D1. Los seis pilares estratégicos de la gestión estratégica

Tomado de Pereyra (2020)

### Apéndice E: Matriz de Perfil Competitivo

Tabla E1

#### Matriz de Perfil Competitivo – Suministros

	Factores clave de éxito	Peso	RECUMAR		Suministros			
					IRPC-Distribuidor		Shibata-Fabricante	
			Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1	Estrategia de Precios	0.09	3.50	0.32	3.83	0.35	4.00	0.37
2	Calidad del producto (Bien / Servicio)	0.10	4.00	0.40	3.17	0.32	4.00	0.40
3	Participación del mercado	0.09	2.75	0.24	2.50	0.22	4.00	0.35
4	Optimización de Procesos	0.07	2.63	0.19	2.33	0.17	3.67	0.27
5	Experiencia en el Mercado	0.08	3.75	0.31	2.50	0.21	3.33	0.28
6	Expansión Geográfica	0.04	2.63	0.11	2.33	0.10	3.00	0.13
7	Gestión en la Cadena de Suministros	0.06	3.00	0.17	3.33	0.18	2.33	0.13
8	I + D - Tecnología / Información / Comunicaciones	0.06	2.25	0.13	2.33	0.13	3.00	0.17
9	Variedad/Diferenciación de productos	0.08	3.25	0.27	2.50	0.21	2.00	0.17
10	Capital Humano	0.10	3.88	0.39	3.00	0.30	3.00	0.30
11	Sustentabilidad y Responsabilidad Social	0.06	2.50	0.14	2.67	0.15	3.00	0.17
12	Enfoque al Cliente	0.10	4.00	0.39	3.67	0.36	3.33	0.33
13	Planeación Estratégica	0.07	2.50	0.18	2.67	0.19	3.00	0.22
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.24</b>		<b>2.89</b>		<b>3.27</b>

Tabla E22

#### Matriz de Perfil Competitivo - Consultoría

	Factores clave de éxito	Peso	RECUMAR		Consultoría			
					DC Port - Consultora		Transpormar-Operador Portuario	
			Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1	Estrategia de Precios	0.09	3.50	0.32	4.00	0.37	4.00	0.37
2	Calidad del producto (Bien / Servicio)	0.10	4.00	0.40	3.50	0.35	3.17	0.32
3	Participación del mercado	0.09	2.75	0.24	3.50	0.31	3.00	0.26
4	Optimización de Procesos	0.07	2.63	0.19	2.50	0.18	3.00	0.22
5	Experiencia en el Mercado	0.08	3.75	0.31	4.00	0.33	3.00	0.25

6	Expansión Geográfica	0.04	2.63	0.11	3.50	0.15	2.00	0.09
7	Gestión en la Cadena de Suministros	0.06	3.00	0.17	3.00	0.17	3.17	0.17
8	I + D - Tecnología / Información / Comunicaciones	0.06	2.25	0.13	3.00	0.17	2.00	0.12
9	Variedad/Diferenciación de productos	0.08	3.25	0.27	3.00	0.25	2.33	0.19
10	Capital Humano	0.10	3.88	0.39	3.50	0.35	3.00	0.30
11	Sustentabilidad y Responsabilidad Social	0.06	2.50	0.14	3.00	0.17	2.67	0.15
12	Enfoque al Cliente	0.10	4.00	0.39	3.50	0.34	3.00	0.29
13	Planeación Estratégica	0.07	2.50	0.18	3.50	0.25	2.17	0.16
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.24</b>		<b>3.39</b>		<b>2.88</b>