

# **DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN EMPRESARIAL**

MODELO DISRUPTIVO DE  
DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN DE  
LA EMPRESA PARA MANTENERLA  
GENERANDO VALOR

MARGOT CAJIGAS ROMERO  
DAVID ALEJANDRO RAMÍREZ CAJIGAS  
ELBAR RAMÍREZ

Cajigas Romero, Margot, autor

Diagnóstico y plan de acción empresarial : modelo disruptivo de diagnóstico y planeación de la empresa para mantenerla generando valor / Margot Cajigas Romero, David Alejandro Ramírez Cajigas, Elbar Ramírez -- Primera edición -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2023. 253 páginas. -- (Ciencias empresariales. Administración y finanzas)

Incluye datos curriculares de los autores -- Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-609-3 -- 978-958-503-610-9 (e-book)

1. Administración financiera 2. Análisis financiero I. Ramírez Cajigas, David Alejandro, autor II. Ramírez, Elbar, autor

CDD: 658.15 ed. 23

CO-BoBN- a1112223

---



**Área:** Ciencias empresariales

**Subárea:** Administración y finanzas

**ECOE**  
**EDICIONES**

© Margot Cajigas Romero  
© David Alejandro Ramírez Cajigas  
© Elbar Ramírez

© Ecoe Ediciones S.A.S.  
info@ecoeediciones.com  
www.ecoeediciones.com  
Carrera 19 # 63 C 32 - Tel.: 919 80 02  
Bogotá, Colombia

**Primera edición:** Bogotá, febrero del 2023

**ISBN:** 978-958-503-609-3  
**e-ISBN:** 978-958-503-610-9

Directora editorial: Claudia Garay Castro  
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.  
Editora júnior de adquisiciones: Alejandra Cely R.  
Corrección de estilo: Andrés Delgado Darnalt  
Diagramación: Denise Rodríguez Ríos  
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz  
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y digital  
Carrera 69 H # 77 - 40

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xv</b>
<b>1. EL MODELO PARA DIAGNOSTICAR Y PLANIFICAR EMPRESAS .....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación de la empresa a diagnosticar y desarrollar planificadamente .....	5
<b>2. VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO GENERAL EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
2.1 El entorno económico y su influencia en el desempeño de la empresa.....	7
2.1.1 Variables para analizar y plan de acción en el entorno económico.....	8
2.2 Los entornos político y legal y su influencia en el desempeño de la empresa.....	16
2.2.1 Variables para analizar y plan de acción en los entornos político y legal.....	16
2.3 Los entornos social, cultural y demográfico y su influencia en el desempeño de la empresa.....	17
2.3.1 Variables para analizar y plan de acción en los entornos social, cultural y demográfico .....	17

2.4	El entorno ambiental y su influencia en el desempeño de la empresa.....	26
2.4.1	Variables para analizar y plan de acción en el entorno ambiental.....	26
2.5	El entorno tecnológico y su influencia en el desempeño de la empresa.....	33
2.5.1	Variables para analizar y plan de acción en el entorno tecnológico.....	33
<b>3.</b>	<b>VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA PLATAFORMA REGIONAL Y DEL ENTORNO SECTORIAL EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>43</b>
3.1	Influencia de la plataforma regional en el desempeño de la empresa.....	43
3.1.1	Variables para analizar y plan de acción plataforma regional.....	43
3.2	Valoración de la influencia de los competidores actuales en el desempeño de la empresa.....	50
3.2.1	Reconocimiento de los cinco competidores directos más sólidos.....	50
3.2.2	Ventas del sector agrupando empresas según estrategia de competencia.....	52
3.2.3	Análisis de la estructura general del sector .....	52
3.2.4	Variables para analizar y plan de acción frente a competidores actuales .....	54
3.3	Valoración de la influencia de los proveedores en el desempeño de la empresa.....	63
3.3.1	Variables para analizar y plan de acción frente a proveedores.....	63
3.4	Valoración de la influencia de los compradores en el desempeño de la empresa.....	69
3.4.1	Variables para analizar y plan de acción frente a compradores .....	69
3.5	Valoración de la influencia de los sustitutos en el desempeño de la empresa.....	76
3.5.1	Variables para analizar y plan de acción frente a los sustitutos .....	76

3.6	Valoración de la influencia de los potenciales ingresantes en el desempeño de la empresa.....	81
3.6.1	Variables para analizar y plan de acción frente a potenciales ingresantes.....	81
<b>4.</b>	<b>VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>87</b>
4.1	Valoración del desempeño del área de mercadeo y ventas (M&V) en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio .....	87
4.1.1	Indicadores básicos del área de M&V .....	88
4.1.2	Variables para evaluar y plan de acción del área de mercadeo y ventas (M&V) .....	95
4.2	Valoración del desempeño del área de producción en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio.....	130
4.2.1	Indicadores básicos del área de producción.....	130
4.2.2	Variables para evaluar y plan de acción del área de producción.....	138
4.3	Valoración del desempeño del área de talento humano en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio.....	157
4.3.1	Indicadores básicos del área de talento humano .....	157
4.3.2	Variables para evaluar y plan de acción del área de talento humano .....	164
4.4	Valoración del desempeño del área de gestión y dirección en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio.....	175
4.4.1	Indicadores básicos del área de gestión y dirección.....	175
4.4.2	Variables para evaluar y plan de acción del área de gestión y dirección.....	178
4.4.3	Factores de buen gobierno de la empresa para generar confianza entre potenciales inversores.....	193
4.5	Valoración del desempeño del área de contabilidad y finanzas en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio.....	198
4.5.1	Indicadores básicos del área de contabilidad y finanzas.....	198
4.5.2	Variables para evaluar y plan de acción del área de contabilidad y finanzas.....	228
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>249</b>
	<b>SOBRE LOS AUTORES .....</b>	<b>251</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial.....	4
Figura 2. Mapa de variables para valorar e intervenir en el entorno económico .....	8
Figura 3. Mapa de variables para valorar e intervenir en los entornos político y legal.....	17
Figura 4. Mapa de variables para valorar e intervenir en los entornos social, cultural y demográfico.....	18
Figura 5. Mapa de variables para valorar e intervenir en el entorno ambiental.....	27
Figura 6. Mapa de variables para valorar e intervenir en el entorno tecnológico.....	33
Figura 7. Mapa de variables para valorar e intervenir en la plataforma regional.....	44
Figura 8. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a competidores actuales.....	54
Figura 9. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a proveedores.....	63
Figura 10. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a compradores.....	70

Figura 11. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a los sustitutos.....	76
Figura 12. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a potenciales ingresantes.....	82
Figura 13. Mapa de indicadores observables del área de M&V.....	88
Figura 14. Mapa de variables observables en el área de mercadeo y ventas.....	96
Figura 15. Mapa de indicadores observables del área de producción.....	130
Figura 16. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de producción.....	139
Figura 17. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de talento humano.....	157
Figura 18. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de talento humano.....	165
Figura 19. Mapa de indicadores observables del área de gestión y dirección.....	175
Figura 20. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de gestión y dirección.....	179
Figura 21. Mapa de factores de buen gobierno de la empresa para generar confianza entre potenciales inversores.....	194
Figura 22. Mapa de indicadores observables del área de contabilidad y finanzas.....	200
Figura 23. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de contabilidad y finanzas.....	229

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Variables e indicadores evaluados para construir el modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial.....	2
Tabla 2.	Formulario de diagnóstico.....	5
Tabla 3.	Los cinco competidores directos más fuertes.....	50
Tabla 4.	Agrupación de empresas según estrategia de competencia.....	52
Tabla 5.	Análisis de la estructura general del sector.....	52



# Sistema de Información en Línea



Al final del libro encontrará el código para ingresar al **Sistema de información en Línea - SIL** - donde podrá acceder a la guía del usuario del libro.

# INTRODUCCIÓN

En el artículo “La tormenta perfecta: Cómo la digitalización y los cambios del entorno están revolucionando los modelos de negocio”, publicado en la revista *Harvard Deusto Business Review* (n.º 284), Josep-Francesc Valls y Marco Antonio Robledo recuerdan a los lectores cómo la digitalización y los cambios del entorno están revolucionando los modelos de negocio mediante el *big data*, los algoritmos, la inteligencia artificial, la robótica, la computación cognitiva, la conectividad, el *e-cloud*, el internet de las cosas y la autocultura; todo esto impone una mayor intervención del cliente en el producto tangible o intangible que este escoge adquirir (Valls y Robledo, 2018).

Disciplinas convergentes como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la biotecnología, la nanotecnología y la neurociencia abren posibilidades ilimitadas a los modelos de negocio y formas de organización y estrategias de producción y distribución de bienes. Todo esto se puede introducir en las empresas de la era predigital con el objeto de ponerlas a competir con los negocios de la era digital, mediante la aplicación del modelo denominado **Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial**, que se plantea en este libro. El objeto de este modelo es impedir la llegada de la crisis a empresas que están operando bien o con dificultades conocidas u ocultas mediante un sistema para fortalecerlas, aplicando los cambios necesarios para modernizarlas. Esto puede incluir la participación de nuevos socios en calidad de emprendedores e inversores.

El modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial le muestra al usuario cómo puede conocerse a fondo la realidad de una organización para ponerla en sintonía con

los cambios radicales en patrones de consumo. Esto puede llevar a la organización a considerar la opción de interactuar con otras empresas, incluidos competidores, para moverse dentro de sistemas flexibles y colaborativos con el propósito de obtener compradores leales y satisfechos con bienes y servicios que satisfagan su perspectiva de gusto, utilidad y beneficio. El modelo invita al usuario a emprender innovaciones disruptivas en las empresas donde se encuentre empleado, pero sin necesidad de acabar con su pasado; por el contrario, busca aprovechar los recursos y fortalezas de las empresas para introducirse en la revolución 4.0 de la modernidad digital y aprovechar sus potencialidades.

El cometido de este libro es conseguir que los equipos directivos en las empresas –acompañados, si es preciso, por asesores y consultores– salgan del paradigma predigital de “empujar al cliente hacia una relación directa antes, durante y después de la compra” (Valls y Robledo, 2018) que hoy en día ya no funciona, pues el comprador-consumidor cada vez está más informado sobre el producto y los proveedores y no admite ser “empujado”, pues se siente libre para decidir. Por esta razón, se sugiere establecer con él una relación modular, propia de la era digital, que se caracteriza por la centralidad en torno a un cliente inteligente e informado que toma decisiones de compra al conjugar la razón y la emoción a su antojo.

El modelo está enfocado en el “hacer” y, por ello, es interactivo: invita al usuario a plantear las soluciones que considera apropiadas frente a cada variable o indicador planteado, y le permite proponer las variables que considere convenientes en cada frente de un caso particular, dentro de un esquema ágil y amigable, para alcanzar resultados positivos mediante la gestión administrativa bien enfocada. Asimismo, por estar construido sobre la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1986; Barney, 1991), el modelo busca ayudarle al usuario a potenciar el uso de los factores productivos de la empresa mediante el pensamiento-acción estratégico y el empleo de tablas para plantear soluciones frente a las variables e indicadores que considere oportuno o necesario intervenir y llevar cada caso empresarial al nivel generador de valor constante.

Así, el propósito del modelo es facilitar la planeación integral o por área funcional mediante un redimensionamiento estratégico de recursos y acciones, para mejorar uno o varios aspectos específicos de la empresa donde se aplique. Esta vía impide que las organizaciones lleguen a situaciones de crisis, haciendo más fácil y menos costoso repotenciarlas (o conseguir inyecciones de capital o crédito). Por ello, se plantea al usuario un amplio menú de variables de análisis y de indicadores para evaluar el desempeño empresarial y, con base en ello, desarrollar acciones de mejora a través de un Plan de Acción donde se decidan estratégicamente las acciones a emprender, los recursos por comprometer para superar la situación, las fechas de implementación de soluciones y los resultados esperados en el rango de tiempo definido por los líderes del proceso de planeación estratégica.

El modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial puede ser empleado por profesionales que hacen trabajos de asesoría y consultoría para empresas o entidades públicas, ejecutivos y miembros de juntas directivas de empresas públicas y privadas, pues se concibió desde una perspectiva amplia y real en favor de las organizaciones que hacen mejor la vida de los agentes que interactúan en la sociedad mediante sus productos y servicios. También puede ser usado por estudiantes que hacen trabajos de índole académica en ese tipo de organizaciones. En la academia es aplicable en cursos como Asesoría Empresarial, Consultoría Empresarial, Estrategia y Planeación, o en cursos de las áreas funcionales (Gestión y Dirección, Mercadeo y Ventas, Talento Humano, Contabilidad y Finanzas, Operaciones, etc.), donde se requiera diagnosticar y proponer alternativas de solución-acción empresarial; el docente puede emplear el modelo como herramienta guía para sustentar su trabajo, porque es una plataforma adecuada para orientar a los alumnos en la forma de hacer frente a un objetivo por mejorar en la empresa y para emplear los conocimientos administrativos técnicos, la experiencia y la imaginación con sentido estratégico. Finalmente, el modelo también es útil para auditores, evaluadores y analistas en sus labores de monitoría y control de gestión estratégica, pues encontrarán los indicadores aplicables en forma de guía para identificar el nivel y tipo de uso que se está dando a los recursos y capacidades productivas disponibles en una organización objetivo.

Así, en el interés natural de contribuir a la preservación y crecimiento de las empresas –epicentro del desarrollo económico y social de una nación–, se deja a disposición de académicos, estudiantes, profesionales, empresarios y demás agentes del mundo organizacional una herramienta innovadora y disruptiva para promover el desarrollo empresarial.

Los autores