

**Rediseño del modelo de negocios de la compañía Melexa S.A.S. regional Santander**

**Trabajo dirigido por**

**Dr. Carlos Alberto Chaverra Patiño**

**Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga**

**Escuela de Ingeniería**

**Especialización en Gerencia**

**Olga Rocío Acevedo – ID 000434749**

**Nubia Ximena Suárez Rojas – ID 000435568**

**Trabajo de grado para optar al título como**

**Especialista en Gerencia**

**Bucaramanga, diciembre de 2020**



## Tabla de contenido

Lista de figuras.....	6
Lista de tablas .....	9
Lista de anexos.....	11
Resumen.....	12
Palabras clave.....	12
Abstract .....	13
Keywords .....	13
Introducción .....	14
1. Generalidades de la empresa.....	17
1.1. Historia.....	17
1.2. Colaboradores .....	18
1.3. Cobertura geográfica.....	18
1.4. Enfoque estratégico.....	19
1.4.1. Misión .....	19
1.4.2. Visión .....	19
1.4.3. Valores .....	19
1.4.4. Gobierno Corporativo .....	19
1.5. Estructura organizacional.....	20
1.6. Mercados.....	21
1.7. Categorías de producto .....	22
1.8. Principales proveedores .....	23
1.9. Grupo Sonepar .....	23

1.10. Cobertura geográfica.....	24
1.11. Mercados.....	25
1.12. Categorías de producto .....	26
1.13. Mercado objetivo Melexa S.A.S.....	26
1.13.1. Mercado Industria .....	28
1.13.2. Mercado DATACOM .....	29
1.13.3. Mercado Construcción .....	30
1.13.4. Mercado Comercio.....	31
2. Delimitación del problema.....	32
3. Antecedentes .....	32
3.1. Estado del arte.....	32
4. Justificación .....	45
5. Objetivos.....	46
5.1. Objetivo general.....	46
5.2. Objetivos específicos .....	46
6. Marco teórico .....	47
6.1. Modelo de negocios .....	47
6.2. Análisis estratégico del negocio.....	49
6.2.1. Matriz DOFA .....	49
6.2.2. Método de prospectiva MICMAC .....	50
6.2.3. Lienzo de modelo de negocios Canvas .....	51
6.2.4. Estrategia Jugar para Ganar .....	52
6.2.5. Estrategia del Océano Azul.....	53

7. Resultados .....	57
7.1. Prospectiva estratégica.....	57
7.1.1. Análisis estructural MICMAC y variables estratégicas .....	57
7.2. Competencias Directivas .....	65
7.2.1. Lienzo de modelo de negocios Canvas .....	65
7.2.2. Estrategia Jugar para Ganar .....	67
7.2.3. Cuadro estratégico .....	69
7.2.4. Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear .....	73
7.3. Gerencia de proyectos.....	75
7.4. Mercadeo estratégico .....	78
7.4.1. Segmentación de mercados.....	78
7.4.2. Marca .....	79
7.5. Gestión de la cadena de suministro.....	81
7.5.1. Cadena de suministro Melexa S.A.S.....	82
7.5.2. Cadena de suministro Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander...83	
7.5.3. Pronóstico de la demanda .....	85
7.5.4. Pronóstico de ventas .....	88
7.5.5. Flujo del proceso de compra.....	89
7.6. Finanzas corporativas.....	89
7.6.1. Evaluación financiera Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander ..89	
7.6.1.1. Proyección de ingresos .....	89
7.6.1.2. Proyección de costos .....	91
7.6.1.3. Proyección de gastos administrativos y de ventas .....	93

7.6.1.4. Proyección de inversión .....	96
7.6.1.5. Flujo de caja .....	98
7.6.1.6. Evaluación financiera del proyecto .....	100
7.7. Modelo Canvas redefinido .....	101
8. Conclusiones y recomendaciones .....	103
9. Referencias .....	106
Anexos .....	109

## Lista de figuras

Figura 1. Cobertura geográfica Melexa S.A.S. ....	18
Figura 2. Organigrama Melexa S.A.S. ....	21
Figura 3. Cifras de Sonepar al 31 de diciembre de 2019 .....	24
Figura 4. Presencia de Sonepar en el mundo .....	25
Figura 5. Tipos de industria atendidos por Melexa S.A.S. ....	28
Figura 6. Sectores DATACOM atendidos por Melexa S.A.S. ....	30
Figura 7. Sectores construcción atendidos por Melexa S.A.S. ....	31
Figura 8. Sectores comercio atendidos por Melexa S.A.S. ....	31
Figura 9. Frecuencia de aparición del término "blue ocean strategy" como palabra clave en publicaciones científicas según SCOPUS.....	34
Figura 10. Cuadro estratégico de Davivienda vs. el sector bancario .....	37
Figura 11. Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear para el área comercial de Davivienda .....	38
Figura 12. Cuadro estratégico de Yamamotos vs. la competencia .....	40
Figura 13. Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear para la empresa Yamamotos .....	41
Figura 14. Cuadro estratégico de Lácteos El Portillo vs. Colanta .....	43
Figura 15. Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear para la empresa Lácteos El Portillo.....	44
Figura 16. Frecuencia de aparición del término "business model" como palabra clave en publicaciones científicas según SCOPUS.....	48
Figura 17. Diagrama de la matriz DOFA.....	49

Figura 18. Lienzo de modelo de negocios Canvas .....	52
Figura 19. Esquema del cuadro estratégico .....	54
Figura 20. Esquema de las cuatro acciones .....	55
Figura 21. Esquema de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear.....	56
Figura 22. Matriz DOFA Melexa S.A.S. ....	58
Figura 23. Matriz de impactos cruzados .....	60
Figura 24. Gráfico de influencias directas .....	61
Figura 25. Gráfico de influencias indirectas .....	62
Figura 26. Gráfico de influencias indirectas potenciales .....	64
Figura 27. Objetivos retadores a 2030 asociados a las variables estratégicas clave de largo plazo .....	65
Figura 28. Lienzo de modelo de negocios Canvas de Melexa S.A.S. ....	66
Figura 29. Estrategia Jugar para Ganar de Melexa S.A.S.....	68
Figura 30. Cuadro estratégico de Melexa S.A.S.....	71
Figura 31. Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de Melexa S.A.S.....	74
Figura 32. Análisis de involucrados Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander. .	75
Figura 33. Árbol de problemas Melexa S.A.S. regional Santander .....	76
Figura 34. Árbol de objetivos Melexa S.A.S. regional Santander .....	77
Figura 35. Análisis de variables segmentación de mercados Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	78

Figura 36. Análisis de variables competidores Melexa S.A.S.....	79
Figura 37. Análisis de beneficios de la marca Melexa S.A.S. ....	80
Figura 38. Análisis de los rasgos de valor de la marca Melexa S.A.S.....	81
Figura 39. Cadena de suministro Melexa S.A.S. ....	82
Figura 40. Cadena de suministro Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	83
Figura 41. Ubicación del Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander.....	85
Figura 42. Proyección incremento ingresos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander.....	90
Figura 43. Proyección incremento costos materia prima Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	92
Figura 44. Proyección incremento costos indirectos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	93
Figura 45. Proyección incremento gastos administrativos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	95
Figura 46. Proyección incremento gastos de ventas Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	96
Figura 47. Proyección inversión capital de trabajo Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander.....	97
Figura 48. Modelo Canvas redefinido .....	102

## Lista de tablas

Tabla 1. Categorías de producto Melexa S.A.S.....	22
Tabla 2. Categorías de producto Sonepar .....	26
Tabla 3. Resumen segmentos de mercado Melexa .....	27
Tabla 4. Número de empresas del sector industria y construcción localizadas en el área metropolitana de Bucaramanga y con registro en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con corte a septiembre de 2020 .....	86
Tabla 5. Número de hogares en el área metropolitana de Bucaramanga.....	87
Tabla 6. Población mayor a 18 años en el área metropolitana de Bucaramanga.....	87
Tabla 7. Hogares conectados a internet (fijo o móvil) en el área metropolitana de Bucaramanga .....	88
Tabla 8. Número de hogares conectados a internet por estrato en el área metropolitana de Bucaramanga.....	88
Tabla 9. Pronóstico de ventas para el primer mes en Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	89
Tabla 10. Margen de utilidad por experiencia Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander.....	91
Tabla 11. Proyección costos indirectos año 2021 Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander.....	92
Tabla 12. Proyección gastos administrativos año 2021 Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	94

Tabla 13. Proyección gastos de ventas año 2021 Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander.....	95
Tabla 14. Proyección inversión activos fijos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander.....	96
Tabla 15. Proyección inversión inicial Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	98
Tabla 16. Flujo de caja 2021-2025 Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander ....	99
Tabla 17. Costo de capital Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	100
Tabla 18. TIR y VPN Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	101

**Lista de anexos**

Anexo 1. Marcas más representativas por mercado .....	109
Anexo 2. Matriz de tendencias mundiales .....	111
Anexo 3. Matriz de cambio.....	113
Anexo 4. Matriz de factores de cambio .....	116
Anexo 5. Encuesta a expertos método Deplhi .....	117
Anexo 6. Flujo de proceso de compra Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	118
Anexo 7. Depreciación activos fijos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander .....	120
Anexo 8. Listado de entregables por módulo .....	121

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

<b>TITULO:</b>	Rediseño del modelo de negocios de la compañía Melexa S.A.S. regional Santander
<b>AUTOR(ES):</b>	Olga Rocío Acevedo Nubia Ximena Suárez Rojas
<b>PROGRAMA:</b>	Esp. en Gerencia
<b>DIRECTOR(A):</b>	Carlos Chaverra Patiño

### RESUMEN

El presente proyecto integrador de intraemprendimiento redefine el modelo de negocio de la empresa Melexa S.A.S. regional Santander a partir del desarrollo de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la Estrategia del Océano Azul. La creciente competencia del sector eléctrico ha llevado a las empresas a navegar en océanos rojos generando una lucha constante por obtener y mantener a los clientes a través de estrategias tradicionales y compitiendo con variables similares como precio, amplitud de portafolio, e infraestructura. Se desarrolló una metodología basada en el análisis de diferentes herramientas estratégicas entre ellas la matriz DOFA, el lienzo de modelo de negocios Canvas, la estrategia Jugar para Ganar y el cuadro estratégico. Posteriormente, a partir de estos análisis se generó la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la Estrategia del Océano Azul, como herramienta que permite crear una nueva curva de valor para diferenciarse de la competencia. Los resultados obtenidos se basan en los entregables y/o productos desarrollados en los módulos del programa Especialización en Gerencia, que le aportaron a la construcción de los objetivos del presente proyecto integrador. Las principales conclusiones y recomendaciones a las que se llegó están relacionadas con la importancia que tiene para las empresas el uso de las diferentes herramientas metodológicas de análisis estratégico al momento de diseñar o rediseñar un negocio, así como con el análisis de los resultados que se obtuvieron al realizar el presente proyecto resaltando la relevancia que tiene para las compañías la aplicación de lo visto en los módulos del programa.

### PALABRAS CLAVE:

Modelo de negocio, océano azul, análisis estratégico de negocio, intraemprendimiento.

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Business model redesign of the company Melexa S.A.S. Santander region

**AUTHOR(S):** Olga Rocío Acevedo  
Nubia Ximena Suárez Rojas

**FACULTY:** Esp. en Gerencia

**DIRECTOR:** Carlos Chaverra Patiño

**ABSTRACT**

This integrative intrapreneurship project redefines the business model of the company Melexa S.A.S. Santander region using for our analysis the eliminate-reduce-increase-create matrix of the Blue Ocean Strategy. Increasing competition from the electricity sector has led companies to navigate red oceans, generating a constant struggle to obtain and keep customers through traditional strategies and competing with similar variables such as price, portfolio breadth, and infrastructure. A methodology was followed based on the analysis of different strategic tools, including the SWOT matrix, the business model Canvas, the Play to Win strategy and the strategic framework. Subsequently, from these analysis, the eliminate-reduce-increase-create matrix of the Blue Ocean Strategy was generated as a tool that allows creating a new value curve to differentiate itself from the competition. The results obtained are based on the deliverables and / or products developed in the modules of the Specialization in Management program, which contributed to the construction of the objectives of this integrating project. The main conclusions and recommendations that were reached are related to the importance for companies of the use of different methodological tools of strategic analysis when designing or redesigning a business, as well as with the analysis of the results obtained.

**KEYWORDS:**

Business model, blue ocean, strategic business analysis, intrapreneurship.

## Introducción

En la actualidad el sector de distribución eléctrica en Colombia es un sector muy competido debido a la posibilidad de importar marcas no certificadas lo que permite tener precios más bajos generando una competencia desequilibrada. Melexa S.A.S. es una empresa que se ha caracterizado por la distribución de marcas certificadas y muy reconocidas a nivel nacional e internacional en este sector; actualmente se encuentra inmersa una constante guerra de factores como precio, portafolio e infraestructura en donde se compite de manera agresiva y están reducidas las perspectivas de rentabilidad y crecimiento.

En esta monografía se plantea una propuesta de intraemprendimiento con el rediseño del modelo de negocios de la compañía el cual es un factor diferenciador dentro del sector de distribución eléctrica.

La creación de esta iniciativa está basada en la Estrategia del Océano Azul la cual plantea una serie de herramientas para identificar nuevas oportunidades de negocio con posibilidad de crecimiento y rentabilidades altas; muestra también una teoría que pretende dejar de competir en espacio de mercado existente a través de la diferenciación o a la baja de costos, en donde se lleva a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado permitiendo así una ventaja competitiva.

Para el desarrollo de esta iniciativa se realizó inicialmente un análisis estratégico del negocio con el fin de construir la matriz DOFA, la cual permitió establecer los factores internos y externos débiles y fuertes que presenta la organización, seguido a esto se implementó el método de prospectiva MICMAC, matriz cuya función principal es facilitar la estructuración de ideas, posibilita la descripción de un sistema / modelo, a partir del diligenciamiento de una matriz, orientada verticalmente a la descripción del grado de influencia y horizontalmente a la descripción del grado de dependencia de cada una de las variables dispuestas para el efecto.

Otra herramienta de análisis desarrollada fue el lienzo de modelo de negocio Canvas, cuyo objetivo es crear modelo de negocios de forma simplificada, identificando nueve bloques, los cuales reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

Así mismo otro instrumento utilizado fue la Estrategia Jugar para Ganar, una herramienta que se desarrolla con el fin de guiar las acciones con unas metas estratégicas que permitan triunfar.

Luego se desarrolló el cuadro estratégico en donde se capturó información de la situación actual de la competencia con el fin de realizar una comparación con el objetivo de definir una nueva estrategia no centrada en los competidores sino en las alternativas de la industria.

Por último se realizó el análisis y desarrollo de la matriz eliminar-reducir- incrementar- crear, una herramienta cuyo objetivo es plantear acciones que le permitan a una empresa diferenciarse respecto a su competencia en base al desarrollo de una nueva curva de valor. A partir de la aplicación de esta matriz surgió la creación de un Centro de Experiencia para la regional Santander como prueba piloto, rediseñando el modelo de negocio de Melexa S.A.S con el fin de que generara ese factor diferenciador frente a la competencia y crear una nueva curva de valor para los clientes.

Con el fin de obtener el pronóstico de ventas se utilizó el método DELPHI, mediante el cual se realizaron 36 encuestas a expertos (Especialistas de Producto, Gerentes de Producto, Asesores Comerciales y Proveedores), siguiendo 5 pasos: definición del tema, elaboración del cuestionario, definición de los expertos e información de su función, aplicación del cuestionario, y análisis de las respuestas, para poder conseguir el resultado y tener aproximaciones a la proyección financiera.

En el capítulo uno se presentan las generalidades de la empresa, que incluye información sobre la historia, el enfoque estratégico, la estructura organizacional, el mercado objetivo, entre otras; el capítulo dos describe la delimitación del problema; los antecedentes se revisan en el capítulo tres en el que se presenta el estado del arte y los antecedentes bibliográficos o trabajos adelantados por otras personas relacionados con el tema objeto de estudio de la monografía; en el capítulo cuatro se exponen las razones que justifican la realización del presente trabajo. Los objetivos del proyecto se enumeran en el capítulo cinco; el capítulo seis enseña el marco teórico en donde se relacionan los principales conceptos estudiados en la monografía; en el capítulo siete se presentan los resultados los cuales hacen referencia a los entregables desarrollados en los módulos del programa. Las conclusiones y recomendaciones se exponen en el capítulo ocho, y finalmente, el capítulo nueve contiene el listado de las referencias consultadas.

## **1. Generalidades de la empresa**

### **1.1. Historia**

Melexa S.A.S. es una empresa distribuidora de material eléctrico, electrónico y de telecomunicaciones fundada en Bogotá en el año de 1973 por Alfonso Rodríguez quien en su momento se dedicó a la venta de alambre magneto y productos aislantes para bobinados bajo el nombre de Electrobobinas; en 1996 modifica su marca a Melexa.

En 1998 cuenta con un completo inventario y fuerza de ventas local, realizando la apertura de su primera sucursal en la ciudad de Barranquilla. En el año 2001 es nombrado único distribuidor en Colombia de las marcas Siemon y Rockwell Automation, y en 2006 es nombrado único distribuidor de estas marcas en Panamá, abriendo una sede en ese país. En 2008 recibe la certificación internacional TRACE que garantiza la transparencia en los negocios, y realiza la apertura de la sucursal en la ciudad de Bucaramanga. En el 2009 obtiene la certificación ISO 9001:2008, demostrando su compromiso con la calidad.

En el año 2014 Melexa pasa de ser Melexa Ltda. a Melexa SAS y es comprada en su totalidad por SONEPAR LATAM HOLDING S.L. entrando a hacer parte del grupo Sonepar, una multinacional francesa presente en 48 países y el distribuidor de material eléctrico más grande del mundo. Para el año 2017 Melexa amplía su cobertura geográfica, servicios de soporte y capacitación, así como su portafolio de productos (22.000 referencias); en ese año su número de clientes asciende a 6.500. En el 2018 inicia la comercialización del portafolio de seguridad industrial, establece relaciones con Hikvision, y obtiene la certificación ISO 9001:2015.

Actualmente el Gerente General es Ricardo Rodríguez, hijo del fundador de la compañía, quien hace unos años falleció.

## 1.2. Colaboradores

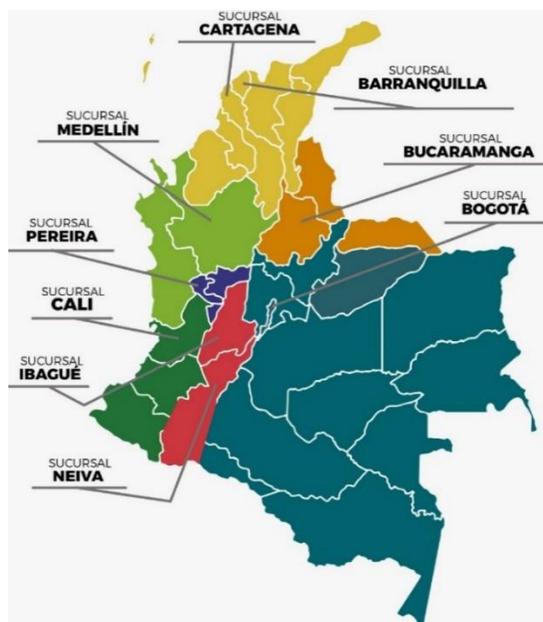
Melexa ha conformado un equipo de más de 420 colaboradores comprometidos con la satisfacción de cada uno de los clientes, entendiendo las particularidades de los mercados atendidos a fin de ofrecer día a día un mejor servicio y cobertura, lo que la ha llevado a consolidarse como el distribuidor eléctrico más grande del país y parte de las 600 compañías más importantes en Colombia, con ventas anuales por alrededor de 266 mil millones de pesos en el año 2019.

## 1.3. Cobertura geográfica

La compañía cuenta con nueve sucursales a nivel nacional, ubicadas estratégicamente en las ciudades principales del país, con el fin de brindar una respuesta oportuna a las necesidades y urgencias de los más de 8.300 clientes a lo largo y ancho del territorio nacional, cuya distribución se muestra en la figura 1.

### Figura 1.

*Cobertura geográfica Melexa S.A.S.*



Fuente: Intranet Melexa S.A.S. (2020). <http://intranet.melexa.com/>

## **1.4. Enfoque estratégico (Melexa, 2020)**

**1.4.1. Misión.** Mejorar la productividad de los clientes suministrando un completo portafolio de productos eléctricos, electrónicos y de telecomunicaciones, acompañado de un servicio excepcional e innovador.

**1.4.2. Visión.** Ser ampliamente reconocido donde esté presente como el mejor y más completo proveedor de soluciones con valor agregado alrededor de los suministros eléctricos.

### **1.4.3. Valores.**

- ✓ Cliente: proveer el máximo soporte a través de un fuerte compromiso con los clientes.
- ✓ Pasión: mantener e incrementar permanentemente el compromiso con Melexa.
- ✓ Gente: la clave para el crecimiento del negocio.
- ✓ Sinergia: el aprender el uno del otro aumentado la eficiencia.
- ✓ Futuro: centrarse en el futuro significa aprovechar todas las oportunidades para asegurar que Melexa prospere y crezca.
- ✓ Respeto: el respeto es el principio fundamental de todas las relaciones “mostramos respeto para ganar respeto”.
- ✓ Rentabilidad: la rentabilidad es lo que mantiene a la compañía libre e independiente.
- ✓ “La Reference”: ser “la reference” es tanto un reto como un estímulo, para mantenerse siempre como la mejor.

**1.4.4. Gobierno Corporativo.** Melexa S.A.S. y el Grupo Sonepar, están comprometidos con el fortalecimiento de una cultura de ética empresarial y de cumplimiento en los negocios. Es por eso por lo que “El Código de Conducta” y las “Directrices de Cumplimiento” son de conocimiento público, como la evolución de una cultura y un sistema tendiente a mantener las buenas prácticas que han sido parte de los principios corporativos de ambas compañías, así como

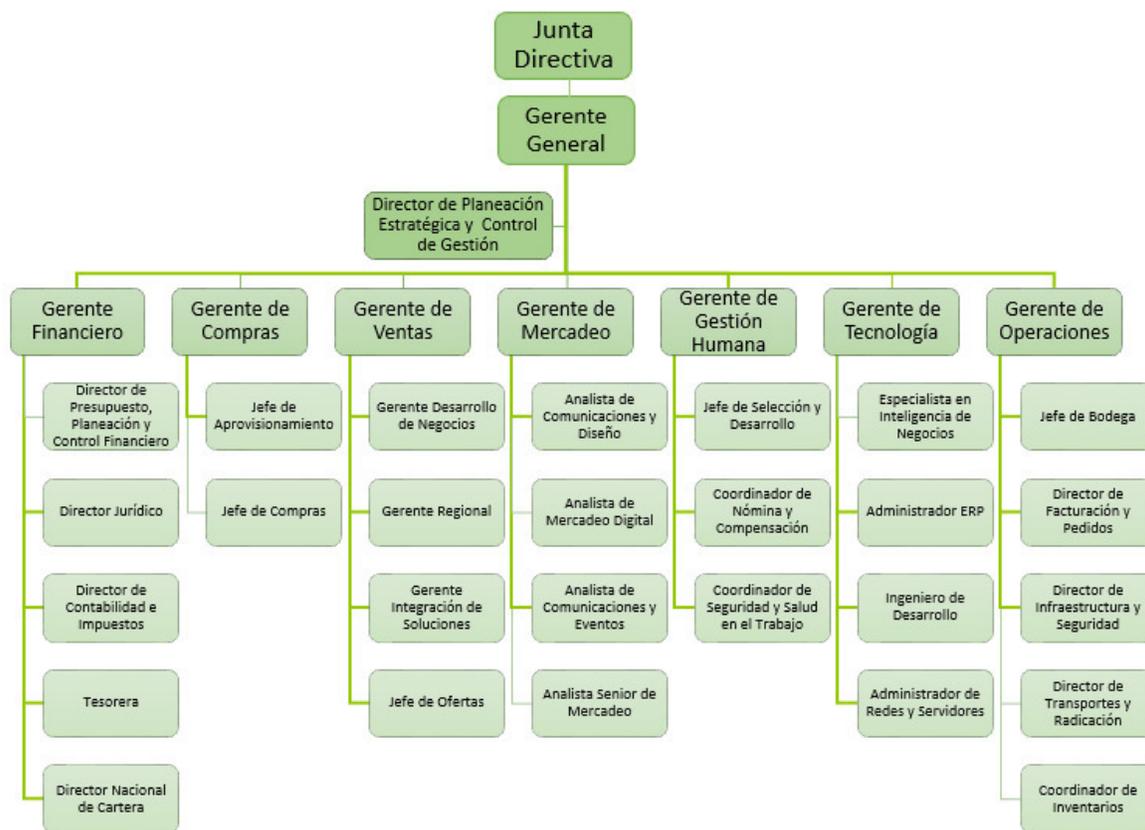
lograr el mejoramiento de la comunicación con los clientes, proveedores y colaboradores ante situaciones que resulten contrarias a los principios y valores.

Actualmente Melexa cuenta con un Gobierno Corporativo basado en:

- Planeación estratégica:
  - ✓ Balance Score Card (BSC).
- Sistemas de Gestión:
  - ✓ ISO 9001:2015.
  - ✓ OEA (Operador Económico Autorizado).
- Compliance:
  - ✓ Código de Ética.
  - ✓ Código de Conducta.
  - ✓ Procedimiento de denuncia de irregularidades.

### **1.5. Estructura organizacional**

En la figura 2 se muestra la estructura organizacional de Melexa en la que se evidencian tres grandes grupos de liderazgo o áreas: directivos/estratégicos (alta gerencia de Melexa centralizada en la Junta Directiva (Sonepar), el Gerente General y la dirección de planeación estratégica y control de gestión); tácticos (gerencias); y operativos (direcciones, jefaturas y procesos claves). La gerencia general, la dirección de planeación estratégica y control de gestión, y las gerencias, actualmente se encuentran centralizadas en la regional Bogotá, desde donde se despliegan todas las estrategias a nivel nacional. Los gerentes regionales, asesores comerciales, asesores de ventas internas, asistentes de servicio al cliente, jefes de bodega, y auxiliares de bodega se ubican en cada una de las nueve sucursales que tiene la compañía.

**Figura 2.***Organigrama Melexa S.A.S.*

Fuente: Intranet Melexa S.A.S. (2020). <http://intranet.melexa.com/>

## 1.6. Mercados

El modelo de distribución B2B con valor agregado le ha permitido a la empresa llegar a los mercados de:

- ✓ Industria: bebidas y alimentos, minería, agregados y cementos, Petróleo & Gas, farmacéutica, pulpa y papel, químicas, generación y distribución de energía, automotriz, hogar, salud y belleza, textiles, llantas, metalurgia, aguas, impresión y editorial.

- ✓ DATACOM (comunicaciones): banca y finanzas, salud, educación, medios de comunicación, gobierno, logística y transporte, turismo y entretenimiento, telecomunicaciones.
- ✓ Construcción: residencial, comercial, educación, salud, gobierno, turismo y entretenimiento, logística y transporte.
- ✓ Comercio: Ferreterías.
- ✓ Mostrador (venta al público).

### 1.7. Categorías de producto

Melexa cuenta con un portafolio de productos de más de 22.000 referencias, distribuidas en las categorías detalladas en la tabla 1.

**Tabla 1.**

*Categorías de producto Melexa S.A.S.*

<b>CATEGORÍAS DE PRODUCTO</b>			
Acondicionamiento ambiental y energía	Conectores y productos de terminación	Equipos de medición, calibración y certificación	Seguridad industrial
Automatización industrial	Control y seguridad de edificaciones	Iluminación	Servicios
Comunicaciones	Dispositivos de protección baja y media tensión	Mecanismos	Transformación de energía
Conductores eléctricos	Distribución de energía	Motores y control de motores	Tubería y canalización

Fuente: elaboración propia. Tomado de página Web de Melexa S.A.S. (2020).

<https://melexa.com/categoria-producto/categorias-melexa/>

## **1.8. Principales proveedores**

Los principales proveedores de Melexa están catalogados de acuerdo al nivel de ventas de la compañía, las negociaciones, las ventas y el reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional. Melexa es único distribuidor en Colombia de las marcas Rockwell Automation, Prosof, HMS y Siemon; tiene otras marcas muy importantes como Legrand, Hikvision, Fluke, Panduit, Cooper Crouse- Hinds, 3M, Osram, Sylvania, Centelsa, Honeywell, Bosch, Philips, General Electric, entre otras.

## **1.9. Grupo Sonepar**

Sonepar es una empresa familiar francesa independiente, fundada en 1969 por Henri Coisne y sus hermanos, líder en el mercado global en la distribución B2B de productos eléctricos, soluciones y servicios relacionados. Su misión es facilitar la vida de los clientes, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades a través de múltiples canales de distribución, con una gama en expansión de productos, servicios y soluciones. Sonepar, a sus 50 años, emplea a 48.000 asociados en todo el mundo, que trabajan para una red de 145 empresas operativas en 48 países. La figura 3 presenta las cifras más destacadas de Sonepar del año 2019 en cuanto a ventas, número de clientes, número de países en los que hace presencia, número de compañías que tiene, número de asociados, número de sucursales, y posición que ocupa en algunos de los países en donde está presente.

**Figura 3.**

*Cifras de Sonepar al 31 de diciembre de 2019*



Fuente: Página Web de Sonepar. (2020). <https://www.sonepar.com/our-group/key-figures.html>

**1.10. Cobertura geográfica**

A través de las empresas operativas que Sonepar tiene en todo el mundo con 3.000 sucursales, la compañía ha desarrollado una oferta que aborda las necesidades del mercado nacional en más de 40 países ubicados en cuatro continentes: América, Europa, Asia y Oceanía.

En la figura 4 se muestra la cobertura geográfica de Sonepar junto con el año en que la empresa inició sus operaciones en cada uno de los países.

**Figura 4.***Presencia de Sonepar en el mundo*

Fuente: Williams, S. (2020). *Introducción a Los Electrical Distributors*.

<https://docplayer.es/83397422-Introduccion-a-los-electrical-distributors.html>

### 1.11. Mercados

La compañía ofrece las mejores soluciones a sus clientes que operan en los siguientes mercados:

- ✓ Construcción: residencial, comercial, industrial.
- ✓ Industria: metalúrgica, química, automovilística, petróleo y gas, alimentaria, textil, farmacéutica, informática, mecánica, robótica, salud, ferroviaria, cementera, cosmética, informática.
- ✓ Energía: distribución de energía de media y alta tensión, producción de energía y redes.

### 1.12. Categorías de producto

Dependiendo del país, Sonepar pone a disposición de los clientes entre 25.000 y 100.000 productos, clasificados en las áreas y gamas que se detallan en la tabla 2.

**Tabla 2.**

*Categorías de producto Sonepar*

<b>CATEGORÍAS DE PRODUCTO</b>			
Distribución de poder	Iluminación	Automatización y construcción de edificios	Especialidades
Controles industriales y automatización	Cables y alambres	Seguridad, herramientas y suministros de ingeniería	Energías renovables y HVAC

Fuente: elaboración propia. Tomado de página Web de Sonepar. (2020).

<https://www.sonepar.com/offer/products-solutions.html>

### 1.13. Mercado objetivo Melexa S.A.S.

Melexa está segmentado en cuatro mercados de distribución, que están ligados a los sectores económicos, como se observa en la tabla 3 la cual presenta cifras del año 2019 relacionadas con el porcentaje de participación en ventas de cada mercado, los clientes por mercado a nivel nacional y a nivel regional, el valor aproximado de ventas mensuales de la regional Santander, las iniciativas para ofrecer a los clientes pertenecientes a cada mercado, los canales de venta y las marcas exclusivas por cada mercado.

**Tabla 3.***Resumen segmentos de mercado Melexa*

MERCADO	% PARTICIPACION	# CLIENTES APROX. NACIONAL	# CLIENTES REGIONAL SANTANDER	VENTAS SANTANDER (MILLONES)	INICIATIVAS	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	MARCAS EXCLUSIVAS
COMERCIO	35%	3.000	350	1.295	Acuerdo maestro de suministro	AC FAM*	
						AC CAM**	
						Puntos de venta	
						E-commerce	
						Vending machine	
INDUSTRIA	30%	1.700	200	1.110	Empresa conectada	AC FAM	▪ ROCKWELL AUTOMATION
					Ahorro de Energía	AC CAM	▪ PROSOFT
					Seguridad en la industria	Puntos de venta	▪ HMS
					MRO	E-commerce	▪ MTE
					Acuerdo maestro	Vending machine	
					Integración de Soluciones		
CONSTRUCCIÓN	20%	2.000	300	740	Acuerdo maestro de suministro	AC FAM	
						AC CAM	
						Puntos de venta	
						E-commerce	
						Vending machine	
DATACOM	15%	1.600	150	555	Convergencia en las comunicaciones	AC FAM	▪ SIEMON
					Acuerdo maestro de suministro	AC CAM	
						Puntos de venta	
						E-commerce	
						Vending machine	
<b>TOTAL</b>	100%	8.300	1.000	3.700			

\*Asesor Comercial Field Account Manager \*\* Asesor Comercial Coverage Account Management

Fuente: elaboración propia.

**1.13.1. Mercado Industria.** La industria incluye todos los procesos técnicos que transforman las materias primas en productos elaborados.

En la figura 5 se presentan los tipos de industria que atiende la compañía.

**Figura 5.**

*Tipos de industria atendidos por Melexa S.A.S.*



Fuente: Intranet Melexa S.A.S. (2020). <http://intranet.melexa.com/>

Este mercado cuenta con más de 1.700 clientes, tiene una participación en ventas del 30% con respecto a los otros mercados.

El valor agregado hacia los clientes es la asesoría en el desarrollo de proyectos de principio a fin. Para ello cuenta con un equipo de soporte técnico especializado, un equipo profesional de ventas, capacitación y entrenamiento para los clientes, gerentes de productos para múltiples portafolios, entre los que están:

- ✓ Equipo de Automatización Industrial.
- ✓ Soluciones en áreas clasificadas.

- ✓ Iluminación.
- ✓ Control Industrial.
- ✓ Soluciones de calidad de energía.
- ✓ Variadores de velocidad.
- ✓ Equipos de medición y control.
- ✓ Envolventes y conectividad.
- ✓ Elementos de protección personal.

**1.13.2. Mercado DATACOM (comunicaciones).** En un mundo cada vez más conectado, se requiere tener las mejores soluciones de infraestructura de comunicaciones y seguridad para mantener vigentes los negocios, en ambientes corporativos, industriales y comerciales. La oferta de productos y soluciones de Melexa apoya esa necesidad de manera eficaz. Este mercado tiene una participación en ventas del 15% con respecto a los otros mercados, cuenta con más de 1.600 clientes.

El mercado DATACOM está dividido en dos tipos de clientes con el fin de brindarles la mejor solución, clientes finales e integradores, y está dividido en los sectores que se muestran en la figura 6.

**Figura 6.**

*Sectores DATACOM atendidos por Melexa S.A.S.*



Fuente: Intranet Melexa S.A.S. (2020). <http://intranet.melexa.com/>

**1.13.3. Mercado Construcción.** Melexa tiene una larga experiencia atendiendo clientes del sector de la construcción, soportando las necesidades de firmas constructoras y contratistas de redes internas y externas, iluminación, domótica, control, seguridad y comunicaciones, mediante el suministro de productos y actualización tecnológica. Este mercado tiene una participación en ventas del 20% con respecto a los otros mercados, cuenta con más de 2.000 clientes, una gran red de integradores aliados y un crecimiento sostenido del 8% del 2010 al 2019.

Este mercado está dividido en tres principales sectores como se presenta en la figura 7.

**Figura 7.**

*Sectores construcción atendidos por Melexa S.A.S.*



Fuente: Intranet Melexa S.A.S. (2020). <http://intranet.melexa.com/>

**1.13.4. Mercado Comercio.** La amplia oferta de material eléctrico en el mercado es suplida a los clientes mediante múltiples canales comerciales, generalistas y especializados, representados en cientos de establecimientos de comercio, cuyas necesidades Melexa entiende muy bien. Este mercado tiene una participación en ventas del 35% con respecto a los otros mercados y cuenta con más de 3.000 clientes.

Este mercado está dividido en dos sectores como se muestra en la figura 8.

**Figura 8.**

*Sectores comercio atendidos por Melexa S.A.S.*



Fuente: Intranet Melexa S.A.S. (2020). <http://intranet.melexa.com/>

En el anexo 1 se presentan las marcas más representativas por mercado.

## **2. Delimitación del problema**

Hoy en día el mundo empresarial se ve representado en su mayoría por el océano rojo que simboliza los mercados existentes dominado por todas las empresas que allí se encuentran, las cuales compiten entre sí por llevarse una mayor participación del mercado y de la demanda existente, generando saturación y con ello reducción de las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. A diferencia de este se encuentra el océano azul que representa los espacios libres de demanda con el fin de crear mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, para ampliar los horizontes del mercado generando valor a través de la innovación.

El problema central del presente proyecto integrador es precisamente el océano rojo en el que se encuentra la compañía Melexa S.A.S. lo que ha generado una disminución de la participación y cobertura del mercado, así como de las ventas.

Mediante el análisis de diferentes herramientas estratégicas y del desarrollo de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la Estrategia del Océano Azul se pretende que la empresa encuentre ese espacio libre de demanda dentro del sector en el que se desempeña y comience a diferenciarse de sus competidores, generando una nueva curva de valor que le permita aumentar la participación y cobertura del mercado, y posicionarse como la número uno en ventas en la regional Santander, ya que se iniciará con la implementación del proyecto en esta sucursal como prueba piloto.

## **3. Antecedentes**

### **3.1. Estado del arte**

La Estrategia del Océano Azul (Chan y Mauborgne, 2005) es una estrategia utilizada para encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido explorados por

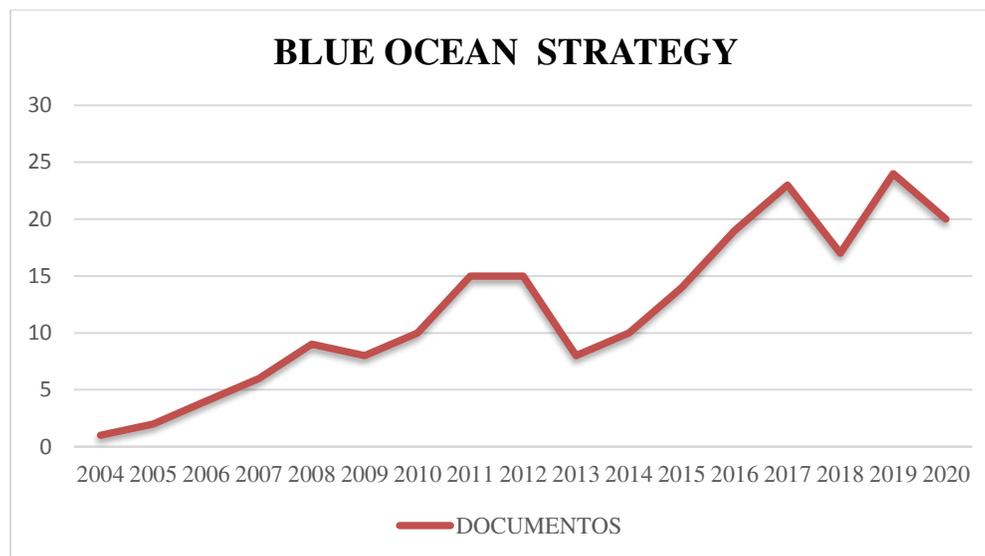
el comercio, a través de la diferenciación, el bajo costo y la innovación en valor. Para su implementación propone la aplicación de una serie de herramientas y esquemas, entre ellas el cuadro estratégico y la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, herramientas que se constituyen en la base de investigación del presente estado del arte.

El término “estrategia del océano azul” se escucha y se usa con mucha frecuencia en la actualidad; su posicionamiento como concepto de la planeación estratégica de los negocios es relativamente reciente, se dio a partir de la publicación del libro *La Estrategia del Océano Azul* (Chan y Mauborgne, 2005).

En la figura 9 obtenida del análisis bibliométrico de la base de datos SCOPUS a partir del término en inglés “blue ocean strategy” como palabra clave, se observa el rápido crecimiento de la frecuencia de aparición del término a partir del año 2005. El aumento acelerado del uso de este término en publicaciones científicas indica la relevancia que tiene esta herramienta metodológica como instrumento que facilita el análisis de la planeación estratégica en una compañía.

**Figura 9.**

*Frecuencia de aparición del término "blue ocean strategy" como palabra clave en publicaciones científicas según SCOPUS*



Fuente: elaboración propia.

Son muchas las organizaciones que han utilizado esta estrategia para identificar oportunidades que les permitan generar un crecimiento rentable a futuro mediante la utilización de espacios de mercado libres de demanda, así como los trabajos de grado que han tomado esta herramienta de planificación estratégica como base para sus investigaciones. Los ejemplos más destacados de las empresas que han logrado encontrar sus océanos azules, generando un nuevo espacio de mercado y creando, por tanto, nueva demanda, son los siguientes:

1. **Circo del Sol:** esta compañía de la industria circense logró encontrar su océano azul, en un sector donde se pensaba que toda ya estaba escrito, creando un espacio antes desconocido en el mercado del entretenimiento, a través de la diferenciación y el bajo costo. Sus productores, conservando la esencia circense de la carpa, dejaron a un lado los espectáculos con animales, las pistas múltiples, las estrellas, y se concentraron en el

cuerpo humano como el eje del espectáculo dentro de una gran puesta en escena, con un tema, un ambiente refinado, múltiples producciones, música y danza artística, logrando de esta forma crear un nuevo mercado: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar a un precio varias veces más alto que el de los circos tradicionales por una experiencia de entretenimiento, siendo un referente de la innovación en valor.

- 2. Southwest Airlines:** Es la mayor aerolínea de los Estados Unidos por número de pasajeros domésticos transportados al año y la sexta mayor aerolínea por ingresos. Encontró su océano azul desafiando la creencia de que una línea aérea no podía ser rentable con vuelos punto a punto. Sus precios son atractivos, no invierte en clases ni en salas de espera, no sirve comida a bordo, más del 80% de sus vuelos están programados sin escalas ni transbordos, utiliza transporte de alta velocidad, maneja salidas frecuentes y flexibles, y utiliza un tipo de avión que se caracteriza por su bajo costo.
- 3. Cemex:** el tercer productor de cemento más grande del mundo creó un océano azul al cambiar la orientación de su industria, que pasó de ser funcional a emocional. Su estrategia consistió en crear el club de materiales de construcción “Patrimonio Hoy” fundamentado en un esquema de ahorro comunitario en el que un grupo de personas contribuía con una cantidad de dinero cada semana por setenta semanas, con sorteos semanales en el que el ganador no recibía la suma total en dinero, sino que recibía el equivalente en materiales de construcción. Cemex complementaba lo ganado con la entrega del cemento en la casa del ganador, clases de construcción efectiva, y un asesor técnico que mantenía una relación con los participantes durante su proyecto. Mientras que los competidores de Cemex vendían bolsas de cemento, Cemex estaba vendiendo un sueño, con un modelo de negocios que involucraba una financiación innovadora y el

conocimiento sobre construcción. Desde que la compañía lanzó esta nueva orientación emocional, la demanda de cemento se disparó. En un mercado que competía en precio con un crecimiento lento, Cemex disfrutó de un 15% de crecimiento mensual vendiendo su cemento a precios más altos. En general, la compañía creó un océano azul de cemento emocional que logró la diferenciación a un bajo costo.

Una muestra trabajos de grado, que utilizaron la estrategia del océano azul, y específicamente el cuadro estratégico y la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, como base para sus investigaciones y aplicaciones en empresas de diferentes industrias y sectores económicos, y que son punto de partida para la construcción del presente proyecto integrador, se enumeran a continuación:

### **1. Modelo estratégico del Océano Azul aplicado al área comercial de Davivienda**

**(Giraldo y Leal, 2011).** Los autores de este trabajo de grado hicieron uso de la Estrategia del Océano Azul para plantear una propuesta de creación de un nuevo producto financiero, dirigido a los estratos 1, 2 y 3, y generación de un nuevo espacio en el mercado para el Banco Davivienda, creando y capturando nueva demanda, y con un eje diferenciador dentro del sector financiero.

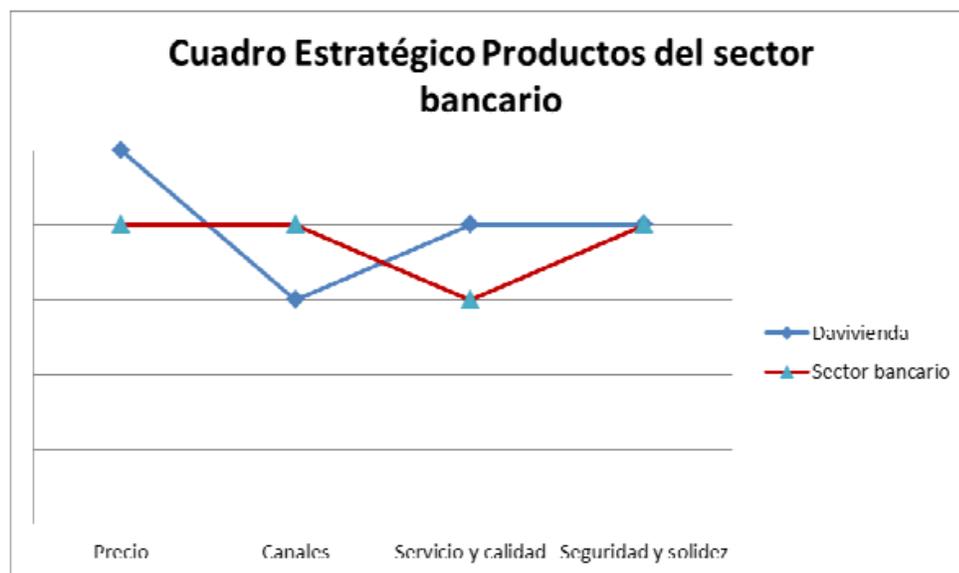
En el diagnóstico de la construcción de la estrategia, los autores hicieron uso de dos de las herramientas que la componen como son el cuadro estratégico y la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear. En esta última identificaron que las variables a eliminar eran el uso de terminología especializada y compleja hacia los clientes, y los tiempos de espera en las filas; las variables a reducir, los costos para el posicionamiento de la marca, la publicidad, y el precio; por su parte, las variables que se debían incrementar eran la disponibilidad de canales, la seguridad y la solidez; y por último, las variables a crear, el

portafolio de productos para el nuevo segmento de mercado (compuesto por línea de crédito, cuenta de ahorros y tarjeta de crédito), un nuevo segmento de mercado, y banca a domicilio.

La figura 10 presenta el cuadro estratégico de Davivienda vs. el sector bancario.

**Figura 10.**

*Cuadro estratégico de Davivienda vs. el sector bancario*



Fuente: Giraldo, I. y Leal, J. (2011). *Modelo estratégico del Océano Azul aplicado al área comercial de Davivienda*.

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/318/Modelo%20estrat%C3%A9gico%20del%20oc%C3%A9ano%20azul%20aplicado%20al%20%C3%A1rea%20comercial%20de%20Davivienda.pdf?sequence=1>

En la figura 11 se muestra la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear resultante de este trabajo de grado.

**Figura 11.**

*Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear para el área comercial de Davivienda*

<b>ELIMINAR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de terminología especializada y compleja hacia los clientes</li> <li>• Tiempos de espera (filas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de canales</li> <li>• Seguridad y solidez</li> </ul>
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio para el nuevo segmento</li> <li>• Nuevo segmento de mercado</li> <li>• Banca a domicilio</li> </ul>

Fuente: Giraldo, I. y Leal, J. (2011). *Modelo estratégico del Océano Azul aplicado al área comercial de Davivienda.*

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/318/Modelo%20estrat%C3%A9gico%20del%20oc%C3%A9ano%20azul%20aplicado%20al%20%C3%A1rea%20comercial%20de%20Davivienda.pdf?sequence=1>

Al hacer uso de estas herramientas los autores pudieron concluir lo siguiente: aplicando la metodología planteada en el libro *La Estrategia del Océano Azul* se puede desarrollar e identificar una nueva demanda de mercado, en este caso, a través de un nuevo producto financiero creativo e innovador; la creación de un nuevo producto financiero dirigido al segmento de la base de la pirámide (hogares con bajos ingresos), logra, además de un incremento en las utilidades para el Banco, el aporte social, disminuyendo la brecha entre

estratos y proporcionando mayores oportunidades de crecimiento a las personas de bajos ingresos.

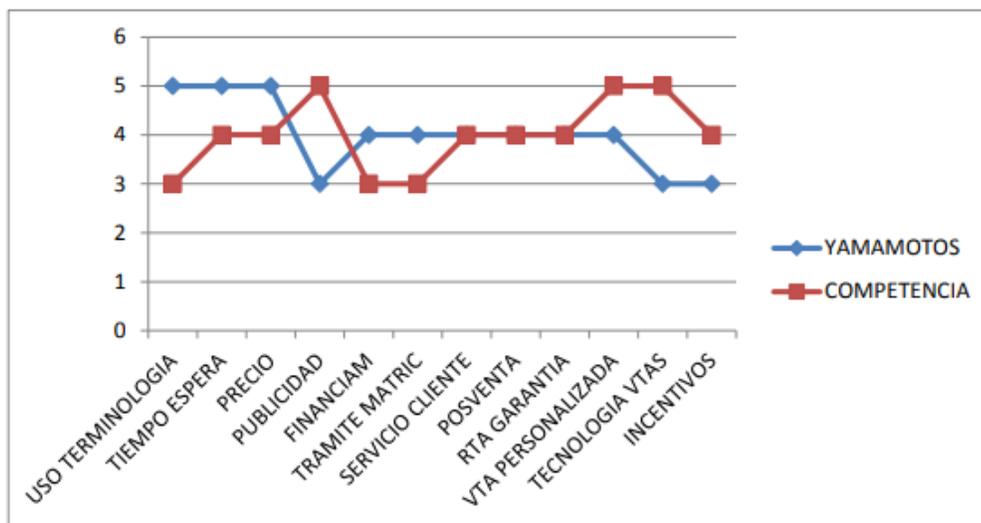
## **2. Aplicación de la Estrategia de los Océanos Azules a la empresa Yamamotos**

**(Calderón y Tafur, 2015).** En la construcción de este trabajo de grado, los autores realizaron un diagnóstico situacional de la empresa para luego plantear la Estrategia del Océano Azul, aplicando el cuadro estratégico y la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, buscando mejorar su competitividad. Luego de recolectar información a través de encuestas y entrevistas hechas a clientes y colaboradores de la empresa, realizaron una serie de matrices con el fin de identificar los factores internos y externos débiles y fuertes de la organización. Posteriormente aplicaron el cuadro estratégico y la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la Estrategia del Océano Azul, obteniendo como variables a eliminar, los tiempos de espera y el uso de terminología especializada hacia los clientes; como variables a incrementar, el volumen en inventario de repuestos y el servicio postventa; como variables a reducir, el tiempo de respuesta en caso de garantías y el tiempo en el proceso de matrículas; y finalmente, como variables a crear, la venta personalizada, los canales de comunicación y el agendamiento de citas.

La figura 12 presenta el cuadro estratégico de Yamamotos vs. la competencia.

**Figura 12.**

*Cuadro estratégico de Yamamotos vs. la competencia*



Fuente: Calderón, D. y Tafur, F. (2015). 2. Aplicación de la Estrategia de los Océanos Azules a la empresa Yamamotos.

<http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/265/Aplicacion%20de%20la%20Estrategia%20de%20los%20Oceanos%20Azules%20a%20la%20Empresa%20YAMAMOTOS%20en%20el%20Mercado%20de%20Motocicletas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En la figura 13 se presenta la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear resultante de este trabajo de grado.

**Figura 13.**

*Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear para la empresa Yamamotos*

<b>ELIMINAR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
Tiempos de espera Uso de terminología especializada hacia los clientes	Volumen en inventario de repuestos Servicio postventa
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
Tiempo de respuesta en caso de garantías Tiempo en el proceso de matrículas	Venta personalizada Canales de comunicación Agendamiento de citas

Fuente: Calderón, D. y Tafur, F. (2015). 2. Aplicación de la Estrategia de los Océanos Azules a la empresa Yamamotos.

<http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/265/Aplicacion%20de%20la%20Estrategia%20de%20los%20Oceanos%20Azules%20a%20la%20Empresa%20YAMA%20MOTOS%20en%20el%20Mercado%20de%20Motocicletas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Las principales conclusiones a las que llegaron los autores del trabajo fueron las siguientes: la Estrategia del Océano Azul hace énfasis en encontrar nuevos espacios en el mercado, basándose en innovar sobre el valor, es por esto que se decide apostar a eliminar los tiempos de espera y los términos técnicos que pueden confundir a los clientes, trabajando más en la venta personalizada, con el apoyo de la tecnología para generar un mejor canal de comunicación con los clientes, atendiendo rápidamente sus necesidades; el aprovechamiento de la tecnología es un factor importante que puede contribuir al mejoramiento de la competitividad de la compañía, interactuar de manera más frecuente con los clientes y atender sus necesidades de manera más rápida; el inventario físico juega un papel importante en todas las cadenas de suministro, más aún cuando se trata de brindar un servicio rápido, eficiente y de calidad.

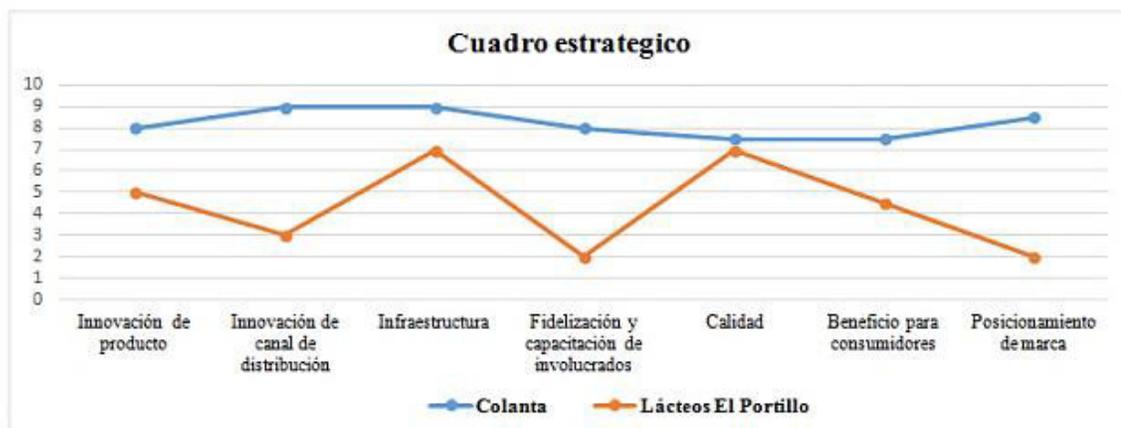
**3. La Estrategia del Océano Azul como herramienta de internacionalización de la empresa Lácteos El Portillo LTDA. (Cardona et al., 2017).** La intención de las autoras de este trabajo de grado es la creación de un océano azul y la expansión a mercados internacionales de la empresa Lácteos El Portillo, una compañía local de Cundinamarca, con dos décadas de trayectoria, mediante un diagnóstico de la situación actual de la compañía utilizando herramientas como la cadena de valor (Porter, 1985) y la matriz DOFA (Humphrey, 1960-1970), para luego implementar los aspectos relevantes de la Estrategia del Océano Azul con el fin de direccionar a la compañía hacia el enfoque más adecuado para alcanzar el éxito y conquistar nuevos mercados, a través del desarrollo de las herramientas del cuadro estratégico, la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, y el esquema de las seis vías.

Aplicando la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear encontraron que las variables que la organización debía reducir era la rotación de empleados, el gasto en adquisición de infraestructura y vehículos, y los cambios de productos por calidad y fecha de vencimiento; la variable a eliminar era la línea de productos poco rentables; las variables a incrementar, acciones pro-medioambiente, innovación, fidelización de empleados, y atención al cliente; y por último, las variables a crear, canales estratégicos de distribución, atractivos emocionales, nuevas herramientas de mercadeo, y definición de un segmento de mercado.

La figura 14 presenta el cuadro estratégico de Lácteos El Portillo vs. Colanta.

**Figura 14.**

*Cuadro estratégico de Lácteos El Portillo vs. Colanta*



Fuente: Cardona et al. (2017). *La Estrategia del Océano Azul como herramienta de internacionalización de la empresa Lácteos El Portillo LTDA.*

<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/163/GutierrezCamacho-JessicaTatiana-2017.pdf;jsessionid=6611C1B4BBD8DCD08FAF5EDF3D49AD18?sequence=1>

En la figura 15 se presenta la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear resultante de este trabajo de grado.

**Figura 15.**

*Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear para la empresa Lácteos El Portillo*

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>
Línea de productos poco rentables	Acciones pro-medioambiente Innovación Fidelización de empleados Atención al cliente
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
Rotación de empleados Gasto en adquisición de infraestructura y vehículos Cambios de productos por calidad y fecha de vencimiento	Canales estratégicos de distribución Atractivos emocionales Nuevas herramientas de mercadeo Definición de un segmento de mercado Funcionalidad específica

Fuente: Cardona et al. (2017). *La Estrategia del Océano Azul como herramienta de internacionalización de la empresa Lácteos El Portillo LTDA.*

<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/163/GutierrezCamacho-JessicaTatiana-2017.pdf;jsessionid=6611C1B4BBD8DCD08FAF5EDF3D49AD18?sequence=1>

Las conclusiones a las que llegaron las autoras del trabajo fueron las siguientes: La Estrategia del Océano Azul es una herramienta que propone la creación de un nuevo espacio de mercado con el fin de reducir riesgos. En la investigación se propuso la implementación de la estrategia como impulso de crecimiento para una pequeña empresa, y como medio de inicio de su conquista de mercados internacionales, teniendo en cuenta la necesidad de su utilización dado a que la organización se encuentra sometida a un mercado saturado u océano rojo. La Estrategia del Océano Azul es una herramienta que propone la creación de un nuevo espacio de mercado con el fin de reducir riesgos, debido a que no se incurre bajo los mismos parámetros que en las estrategias habituales. En la

investigación se propuso a la estrategia como impulso de crecimiento para una pequeña empresa y como medio de inicio de su conquista de mercados internacionales, teniendo en cuenta que el uso de la estrategia se hace necesario cuando se encuentra sometido a un mercado saturado u océano rojo. Para la elaboración de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear se hizo necesario agrupar a la industria en un contexto general, este esquema determinó las variables en las que la empresa actualmente se enfoca, pero también aquellas a las que Lácteos El Portillo debe prestar atención para crear su nueva política estratégica, pues los aspectos en los que la compañía orienta sus acciones están provocando que no se destaque dentro de la industria. Para terminar, la Estrategia del Océano Azul no solo ayudará a la organización a salir del océano rojo en donde se encuentra actualmente, si no que impulsará su crecimiento hacia mercados internacionales, donde la estrategia ha actuado a través de diferentes empresas reconocidas mundialmente.

#### **4. Justificación**

Actualmente Melexa S.A.S. regional Santander está dentro de las cinco empresas del sector de distribución eléctrica con más ventas en la región; esta compañía está inmersa en océanos rojos donde existe un mercado altamente competido, con competidores definidos y una forma típica de dirigir un negocio; allí el principal objetivo es ganarle a la competencia, compitiendo en el mercado existente y explotando al máximo la demanda disponible en el mercado; debido a lo expuesto anteriormente Melexa no ha podido subir de posición.

Con el propósito de alcanzar el primer lugar en ventas se aplicaron diferentes herramientas diagnósticas de análisis que permitieron conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, variables que sirvieron como base para implementar la Estrategia del Océano Azul con

lo cual se busca diversificar las oportunidades que tiene la empresa dentro del mercado y frente a sus competidores.

Una de las herramientas que propone esta estrategia es la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, de donde surgió la idea del intraemprendimiento la cual propone crear, como prueba piloto en la regional Santander, un Centro de Experiencia aprovechando el espacio libre de demanda dentro del sector con el fin de empezar a diferenciarse de la competencia generando una nueva curva de valor para incrementar la participación y cobertura del mercado lo que le permita posicionarse como la número uno en ventas en la región.

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo general**

Redefinir el modelo de negocios actual de la compañía Melexa S.A.S., regional Santander, basado en el desarrollo de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la Estrategia del Océano Azul.

### **5.2. Objetivos específicos**

1. Evaluar el estado del arte y el marco teórico de los modelos de análisis estratégico que permiten identificar oportunidades para crear océanos azules.
2. Diseñar y analizar las herramientas estratégicas de la matriz DOFA, el lienzo de modelo de negocios Canvas, la estrategia Jugar para Ganar y el cuadro estratégico para la compañía Melexa S.A.S.
3. Definir las variables de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la Estrategia del Océano Azul para la compañía Melexa S.A.S.
4. Presentar el modelo de negocios redefinido para la compañía Melexa S.A.S., basado en la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la Estrategia del Océano Azul.

## **6. Marco teórico**

Durante el siglo XX, en el diseño de negocios se consolidó como eje el concepto de estrategia, entendiéndose como el “conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno” (Tabatorny y Jarniu, 1975), es decir, que el desarrollo del negocio está fuertemente atado al entorno y al desempeño y desarrollo del mismo, teniendo entre sus factores a los competidores, las relaciones con diferentes actores y la influencia de factores tanto internos como y externos. En esta época también aparecieron diferentes herramientas de planeación y prospectiva estratégica que fueron implementadas por las empresas con el propósito de estructurar y mejorar los procesos y operaciones, a partir de la identificación de fallas y oportunidades de mercado, para transformarlos y capturar nueva demanda. Con el cambio de siglo la creciente globalización y tecnificación de los negocios obligó a las empresas a establecer nuevas estrategias para mantenerse en el mercado, desafiando la manera como históricamente se configuraban y desarrollaban las organizaciones, y a buscar diferentes mecanismos para crear ventajas competitivas que les permitan competir en una industria cada vez más saturada. A partir de allí empezó a tomar fuerza la necesidad de diseñar los negocios desde una perspectiva diferente, centrados en la forma de generar valor para el cliente y sostenibilidad para las empresas. Es por esto por lo que en el siglo XXI empezó a cobrar relevancia el concepto modelo de negocios que se enfoca en la manera como una empresa crea, proporciona y capta valor.

### **6.1. Modelo de negocios**

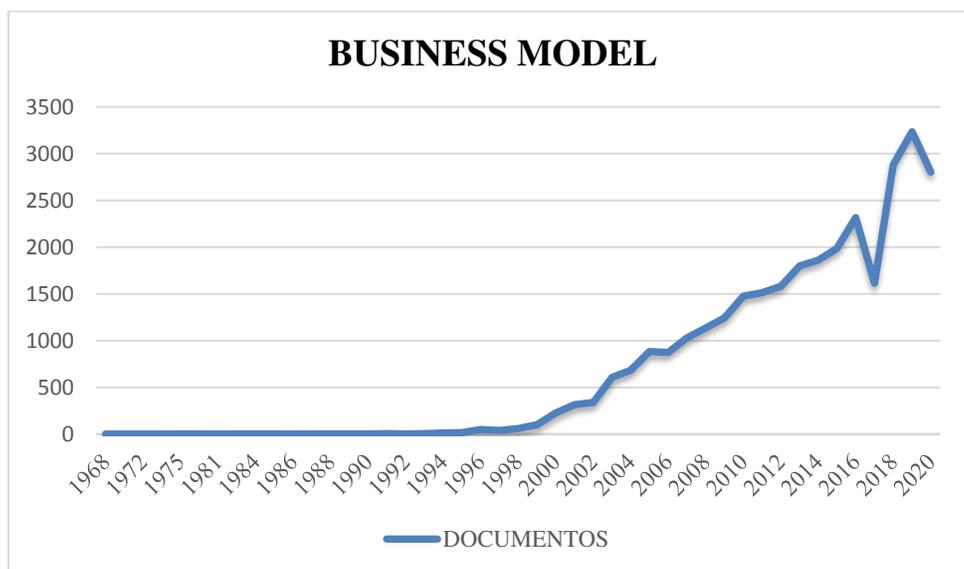
El término “modelo de negocios” se utiliza con bastante frecuencia en la actualidad; su posicionamiento como concepto de planeación de los negocios es relativamente nuevo, iniciando a finales del año 2000 y consolidándose al terminar la primera década de este siglo.

Según Chesbrough y Rosenbloom (2001) “un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.

En la figura 16 obtenida del análisis bibliométrico de la base de datos SCOPUS a partir del término en inglés “business model” como palabra clave, se observa el rápido crecimiento de la frecuencia de aparición del término a partir del año 2000. El aumento acelerado del uso de este término en publicaciones científicas puede explicarse por una necesidad específica que se marcó con la aparición de las empresas tecnológicas y el cambio en la manera de hacer negocios.

**Figura 16.**

*Frecuencia de aparición del término "business model" como palabra clave en publicaciones científicas según SCOPUS*



Fuente: elaboración propia.

## 6.2. Análisis estratégico del negocio

**6.2.1. Matriz DOFA.** La matriz DOFA (Humphrey, 1960-1970) es una herramienta para determinar estrategias en organizaciones a partir del análisis de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). De esta manera se puede saber qué tan competitiva es una empresa y en qué áreas se debe concentrar para serlo.

Después de obtener los resultados del análisis, una empresa sabrá qué la está ayudando a lograr sus objetivos, y también sabrá qué obstáculos debe superar o minimizar para alcanzar los resultados deseados. Una vez identificados estos factores se trazan las estrategias resultantes de cruzar las fortalezas con las oportunidades (estrategias de ataque), las debilidades con oportunidades (estrategias para movilizar o cambiar), fortalezas con amenazas (estrategias para defender), y debilidades con amenazas (estrategias para reforzar). El diagrama de la matriz DOFA se presenta en la figura 17.

### Figura 17.

*Diagrama de la matriz DOFA*

<b>Matriz Dofa:</b> <b>Nombre de matriz</b>	<b>Fortalezas (F)</b> Son los puntos fuertes internos.	<b>Debilidades (D)</b> Son los puntos débiles internos.
<b>Oportunidades (O)</b> Son las oportunidades que se deben aprovechar	<b>Estrategia FO:</b> Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	<b>Estrategia DO:</b> Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
<b>Amenazas (A)</b> Son los riesgos externos que se deben afrontar.	<b>Estrategia FA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	<b>Estrategia DA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

Fuente: Betancourt, D. (19 de abril de 2018). *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico*. <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>

**6.2.2. Método de prospectiva MICMAC.** El método MICMAC (Godet, 2000) "Matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada para una clasificación" es una herramienta cuya función principal es facilitar la estructuración de ideas. En general, posibilita la descripción de un sistema / modelo, a partir del diligenciamiento de una matriz, orientada verticalmente a la descripción del grado de influencia y horizontalmente a la descripción del grado de dependencia de cada una de las variables dispuestas para el efecto.

Las diferentes fases del método son las siguientes:

- ✓ Fase 1: listado de las variables.

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas). Este listado de variables se ingresa al software MICMAC.

- ✓ Fase 2: descripción de relaciones entre las variables.

En esta etapa se realiza el llenado de la matriz de impactos cruzados en el software MICMAC. Por cada pareja de variables, se plantean las siguientes preguntas: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, se coloca 0, en caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P).

- ✓ Fase 3: identificación de las variables clave con el MICMAC

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema. Para esto se realiza la elevación en potencia de la matriz obteniendo de esta manera una serie de gráficos y planos de influencias directas, indirectas y potenciales que se analizan con el fin de seleccionar las variables estratégicas

del corto, mediano y largo plazo que el sistema debe tener en cuenta para el logro de sus objetivos.

**6.2.3. Lienzo de modelo de negocios Canvas.** El modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010) es una herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos; gira en torno a la propuesta de valor que se ofrece. Se utiliza para pasar de una idea de negocio a un proyecto y plasmar la idea en un modelo empresarial. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, y son los siguientes:

1. Segmentos de cliente.
2. Propuestas de valor.
3. Canales.
4. Relaciones con clientes.
5. Fuentes de ingresos.
6. Recursos clave.
7. Actividades clave.
8. Socios claves.
9. Estructura de costes.

En la figura 18 se presenta la estructura del lienzo de modelo de negocios Canvas.

**Figura 18.***Lienzo de modelo de negocios Canvas*

Fuente: Debitoor. (s.f). *Modelo de negocio*. <https://debitoor.es/glosario/modelo-negocio>

**6.2.4. Estrategia Jugar para Ganar.** El método estratégico Jugar para Ganar (Lafley y Martin, 2000), es utilizado con éxito en distintas organizaciones para guiar las acciones con unas metas estratégicas que permitan triunfar. Los autores proponen que ganar debe estar en el centro de toda estrategia, y que el método consiste en dar respuesta a estas cinco preguntas:

1. ¿Cuál es la aspiración de la organización?Cuál es el propósito y la motivación de la empresa. La respuesta a esta pregunta define el marco del resto de elecciones. Una organización debe buscar ganar, entendiendo este concepto como aspiraciones específicas sobre cómo sería el futuro ideal que se quiere alcanzar. Estas aspiraciones pueden ser revisadas y redefinidas a lo largo del tiempo.
2. ¿Dónde va a jugar?Cuál es el terreno de juego en el que se puede alcanzar esa aspiración. Esta elección, junto a la tercera, están estrechamente unidas y forman el corazón de la estrategia. Dónde jugar y cómo ganar definen las actividades específicas que tendrá que

realizar para poder alcanzar esas aspiraciones. Las cuestiones por plantear se centran en los sectores en los que la organización se va a centrar: población, productos, servicios, canales, mercados, etc.

3. ¿Cómo va a ganar? La forma en que va a triunfar en el campo de juego elegido a través de una proposición de valor y de unas ventajas competitivas que le diferencien.
4. ¿Qué capacidades debe tener? El conjunto y configuración de las capacidades requeridas para ganar de la forma elegida.
5. ¿Qué sistemas de gestión son necesarios? Los sistemas, estructuras y medidas necesarias para activar las competencias y apoyar las elecciones.

**6.2.5. Estrategia del Océano Azul.** La Estrategia del Océano Azul (Chan y Mauborgne, 2005), expuesta en el libro que lleva el mismo nombre, se basa en transformar los mercados y las industrias ya saturadas por la alta competencia, en mercados donde la competencia no tenga ninguna importancia, con el propósito de crear y capturar nueva demanda a través de la diferenciación, el bajo costo y la innovación en valor. Esos mercados saturados se denominan océanos rojos. La diferencia entre océanos rojos y océanos azules está en que, mientras los océanos rojos representan todas las áreas de comercio existentes, los azules representan las ideas de negocio que aún no han sido exploradas.

La estrategia propone la implementación de una serie de herramientas y esquemas que proporcionan un enfoque para su formulación y ejecución, estas son:

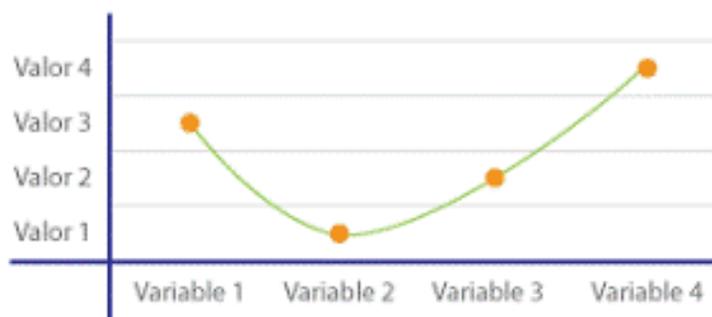
- ✓ El cuadro estratégico: es una herramienta de diagnóstico que tiene dos fines, el primero, recoger el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de conocer las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicio y entrega; el segundo, visionar el esquema

actual que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado. Se compone de dos ejes: el eje horizontal que muestra el conjunto de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia; y el eje vertical que refleja el nivel de lo que se ofrece a los compradores en lo relacionado con todas las variables clave de la competencia.

La figura 19 muestra el esquema del cuadro estratégico.

### Figura 19.

*Esquema del cuadro estratégico*



Fuente: Peñalver, P. (Noviembre 12 de 2014). *El cuadro estratégico y la curva de valor*.

<https://pablopenalver.com/el-cuadro-estrategico-y-la-curva-de-valor/>

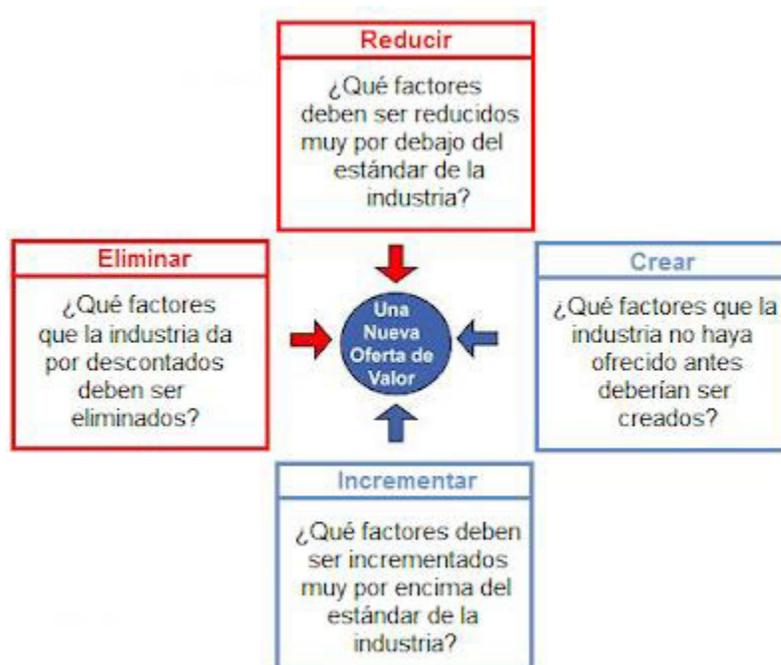
- ✓ El esquema de las cuatro acciones: herramienta que sirve para reconstruir la curva de valor para el comprador a partir de la construcción de una nueva curva de valor que se obtiene al dar respuesta a cuatro preguntas que cuestionan el modelo de negocio de una industria: ¿Qué variables que la industria da por sentada, se deben eliminar?, ¿qué variables de la industria se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?, ¿qué variables de la industria se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?, y ¿qué variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido? En la búsqueda a respuestas para las dos primeras preguntas (eliminar y reducir) es donde se

desarrollan las ideas para reducir la estructura de costos en comparación con los competidores. Por otra parte, el segundo par de preguntas (incrementar y crear) ayuda a reconocer la manera de incrementar el valor para los compradores y generar una nueva demanda.

En la figura 20 se presenta el esquema de las cuatro acciones.

### Figura 20.

*Esquema de las cuatro acciones*



Fuente: Logística empresarial. (25 de septiembre de 2015). *Herramientas y esquemas analíticos segunda parte*. <http://distribucionylogistica11.blogspot.com/2015/09/herramientas-y-esquemas-analiticos.html>

- ✓ La matriz eliminar-reducir-incrementar-crear: esta tercera herramienta complementa el esquema de las cuatro acciones y estimula a las compañías no sólo a hacer las cuatro

preguntas del esquema, sino también a actuar con respecto a esas cuatro preguntas a fin de rediseñar la propuesta de valor.

La figura 21 enseña el esquema de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear.

### Figura 21.

*Esquema de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear*



Fuente: Arellano, A. (18 de mayo de 2019). *Estrategia del océano azul (Blue ocean)*.

<https://www.gestiopolis.com/estrategia-del-océano-azul-blue-ocean/>

Así mismo define la aplicación de seis principios básicos:

Principios de la formulación:

- ✓ Reconstruir las fronteras del mercado: analizar qué otras opciones de negocio puede ofrecer el mercado al cual pertenece la empresa.
- ✓ Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras: realizar un plano o mapa para definir la estrategia que seguirá la empresa una vez se halle la oportunidad de negocio.
- ✓ Ir más allá de la demanda existente: explorar los terrenos del mercado en los que nadie hasta el momento ha incursionado o que no estén del todo explotados.

- ✓ Desarrollar la secuencia estratégica correcta: diseñar una estrategia concreta que refleje la oferta: cualidades del producto, beneficios, utilidad, precio, entre otros. Todo se debe realizar en función de las necesidades de los consumidores o potenciales clientes.

Principios de la ejecución:

- ✓ Solucionar los obstáculos clave de la organización: los responsables de la estrategia del océano azul deben destinar unos cuantos recursos para solucionar los problemas que puedan surgir durante su ejecución.
- ✓ Incorporar la ejecución dentro de la estrategia: poner en marcha la estrategia de negocio y evaluar los resultados que de ella se deriven.

## 7. Resultados

En este apartado se vinculan los subcapítulos que hacen referencia a la presentación de los entregables y/o productos desarrollados en los módulos del programa que le aportan a la construcción del objetivo del presente proyecto integrador. Vale la pena resaltar que algunos de los conceptos vistos o trabajos desarrollados en otros módulos están implícitos en los apartados anteriores. En el anexo 8 se presenta el listado de entregables desarrollados en cada uno de los módulos del programa.

### 7.1. Prospectiva estratégica

**7.1.1. Análisis estructural MICMAC y variables estratégicas.** Para realizar el análisis estructural se elaboraron diferentes matrices con el propósito de analizar aquellas variables que pueden tener un impacto en la empresa en el corto, mediano y largo plazo. En primer lugar, se identificaron los factores internos de Melexa en general, representados en sus fortalezas y debilidades, y los factores externos, constituidos en las oportunidades y amenazas, lo que resultó en la matriz DOFA como se presenta en la figura 22.

**Figura 22.***Matriz DOFA Melexa S.A.S.*

<b>MATRIZ DOFA MELEXA S.A.S.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Pertenecer a la multinacional más grande del mundo.	O1. Alianzas estratégicas.
F2. Tener bodegas en las principales ciudades del país.	O2. Reglamentación vigente para el sector.
F3. Contar con profesionales capacitados en la parte comercial.	O3. Crear nuevos acuerdos macro con los clientes potenciales y proveedores.
F4. Contar con expertos en las líneas de cada producto como los Gerentes de Producto y los Especialistas de Producto.	O4. Diversificación de los productos.
F5. Productos totalmente certificados.	O5. E-COMMERCE.
F6. Mayor innovación tecnológica.	O6. Crecimiento del sector de la construcción.
F7. Presencia en el mercado.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. Personal antiguo resistente al cambio.	A1. Competencia de precios bajos.
D2. Poco apoyo de los gerentes de las diferentes dependencias.	A2. La caída del sector de la construcción.
D3. No tener vehículos de transporte propios.	A3. Sobre oferta del mercado inmobiliario.
D4. No tener un portafolio eléctrico completo.	A4. Regulaciones normativas laxas.
D5. Centralización administrativa.	A5. Los empleados migren a la competencia.
D6. La ubicación en la ciudad de Bucaramanga.	A6. Incumplimiento de los proveedores con la entrega de la mercancía.
D7. Constante cambio de precios.	A7. La competencia ubicada en zonas estratégicas.
D8. Demora en respuestas para las garantías.	A8. Cierres viales prolongados.

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de combinar los factores internos y externos, las estrategias a las que Melexa le debe apostar son las siguientes:

- ✓ Diversificar el portafolio de productos teniendo en cuenta que no tiene un portafolio eléctrico completo.

- ✓ Crear nuevos acuerdos macro con los clientes potenciales y proveedores debido al constante cambio de precios.
- ✓ Aprovechar la innovación tecnológica para potenciar las ventas por el canal de E-commerce.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para enfrentar la competencia por precios bajos y el incumplimiento con la entrega de la mercancía.

Luego se seleccionaron las tendencias mundiales en diferentes ámbitos (tecnológico, político, social, económico, cultural, organizativo, ambiental y normativo), que, a futuro, y dado a los cambios mundiales que se están generando, pueden llegar a tener un impacto en la compañía, dando como resultado la matriz de tendencias mundiales (anexo 2). A continuación, se construyó la matriz de cambio (anexo 3), teniendo en cuenta las tendencias mundiales seleccionadas, para analizar los cambios temidos o anhelados que pudieren generar estos factores. Por último, se identificaron aquellos factores que pueden tener un mayor impacto en la empresa para el logro de sus objetivos a 2030, tomando como base lo contenido en la matriz DOFA y en la de tendencias mundiales, resultado que se consignó en la matriz de factores de cambio (anexo 4).

Estos factores fueron la base para realizar el análisis prospectivo en el software MICMAC, con el propósito de seleccionar las variables estratégicas que la empresa debe tener en cuenta en el corto, mediano y largo plazo.

Con base en la identificación y análisis de los factores plasmados en las matrices anteriores mencionadas, se realizó el montaje y la evaluación del nivel de influencia, en el software MICMAC, de los 15 factores seleccionados en la matriz “factores de cambio”, para comprender su impacto, y elegir las variables estratégicas que a corto, mediano y largo plazo

debe tener en cuenta Melexa para el logro de sus objetivos a 2030, dando como resultado lo que se muestra en la figura 23.

**Figura 23.**

*Matriz de impactos cruzados*

	1 : V1.E-COMME	2 : V.2Diversi	3 : V3. Descen	4 : V4. Regula	5 : V5.Compete	6 : V6.Alianza	7 : V7.Product	8 : V8.Interne	9 : V9.Increme	10 : V10. Produ	11 : V11.Teletr	12 : V.12Prácti	13 : V13.Planes	14 : V14.Acuerd	15 : V15.Temore
1 : V1.E-COMME	0	2	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	2	0
2 : V.2Diversi	3	0	2	0	1	P	1	0	1	0	0	1	0	3	0
3 : V3. Descen	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : V4. Regula	1	0	0	0	1	0	P	0	2	0	0	0	0	0	0
5 : V5.Compete	3	1	0	P	0	3	P	0	1	2	0	1	1	3	0
6 : V6.Alianza	3	3	2	0	3	0	2	1	1	1	0	1	0	3	0
7 : V7.Product	3	3	0	P	3	P	0	0	1	0	0	2	0	2	0
8 : V8.Interne	2	P	0	1	2	1	1	0	1	3	2	1	P	2	2
9 : V9.Increme	3	2	0	2	3	3	P	3	0	1	0	P	2	1	0
10 : V10. Produ	1	P	0	2	P	3	2	P	0	0	0	3	0	3	0
11 : V11.Teletr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : V.12Prácti	3	2	0	0	1	3	0	1	P	1	1	0	P	0	3
13 : V13.Planes	2	2	0	1	2	2	1	2	1	3	P	2	0	0	3
14 : V14.Acuerd	3	1	P	0	P	3	1	1	1	1	0	2	0	0	0
15 : V15.Temore	0	0	P	0	0	0	0	P	3	0	P	3	0	0	0

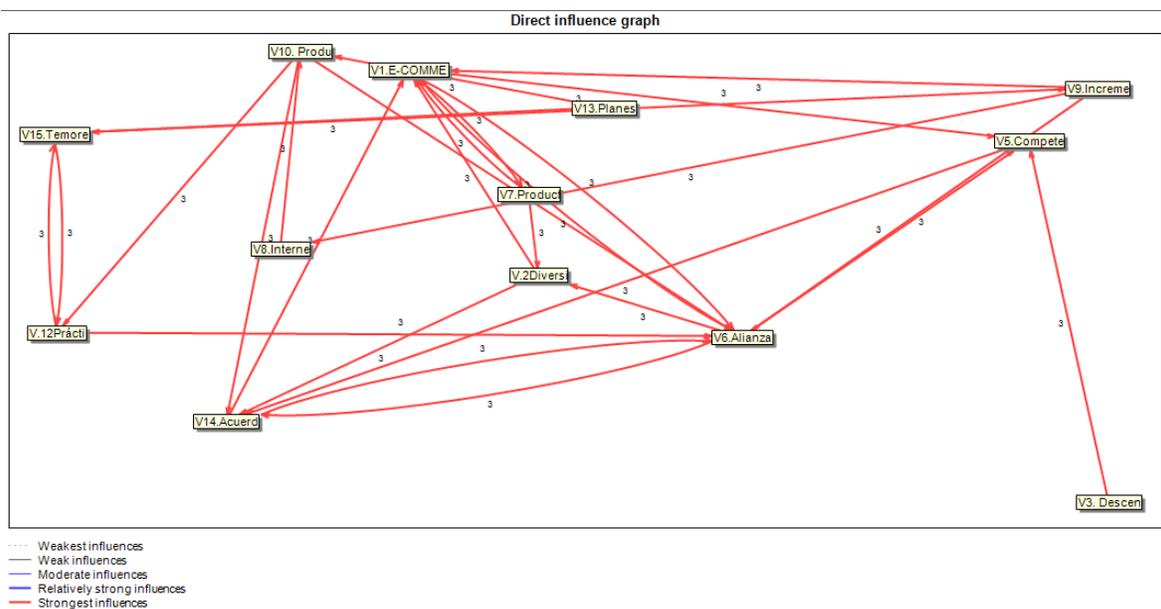
© LPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: elaboración propia.

Rangos de influencia de 0 a 3 identificando el nivel de influencia de la siguiente manera:

- ✓ 0: Sin influencia
- ✓ 1: Influencia débil
- ✓ 2: Influencia Moderada
- ✓ 3: Influencia fuerte
- ✓ P: Influencias potenciales

Luego de identificar las variables y establecer el peso de influencia que cada una ejerce sobre las otras, se obtuvo el mapa de influencias directas que se ve en la figura 24.

**Figura 24.***Gráfico de influencias directas*

Fuente: elaboración propia.

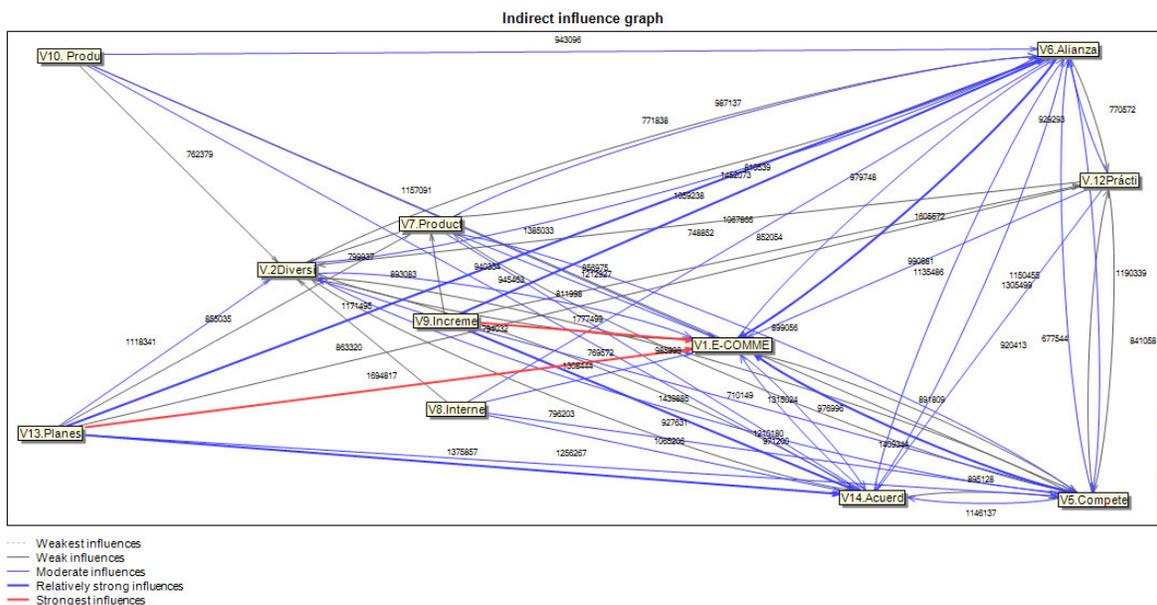
De acuerdo con el gráfico de influencias directas arrojada por el software MICMAC, Melexa debe enfocarse en el corto plazo en las siguientes cuatro variables estratégicas:

- ✓ E-commerce: aumentando las promociones por este canal de ventas se incentiva a los clientes a comprar por este medio.
- ✓ Alianzas estratégicas: utilizando esta variable con proveedores, transportadores, clientes, empleados y otra serie de actores importantes del sector, se podrá tener mayores descuentos, incentivos para los empleados, entregas más rápidas e inventario constante.
- ✓ Acuerdo de precios: es necesario el desarrollo de esta variable con el propósito de no perder clientes en el momento de cotización y venta de los productos.
- ✓ Competencia de precios bajos: existen muchos proveedores, incluidos los del mercado chino, que compiten con precios muy bajos.

Otra de los gráficos arrojados por el software MICMAC fue el de influencias indirectas que se relaciona en la figura 25.

**Figura 25.**

*Gráfico de influencias indirectas*



Fuente: elaboración propia.

Al analizar el gráfico anterior se observa que las variables estratégicas a tener en cuenta en el mediano plazo son las mismas del corto plazo, a excepción de competencia de precios bajos, que cambia por la siguiente:

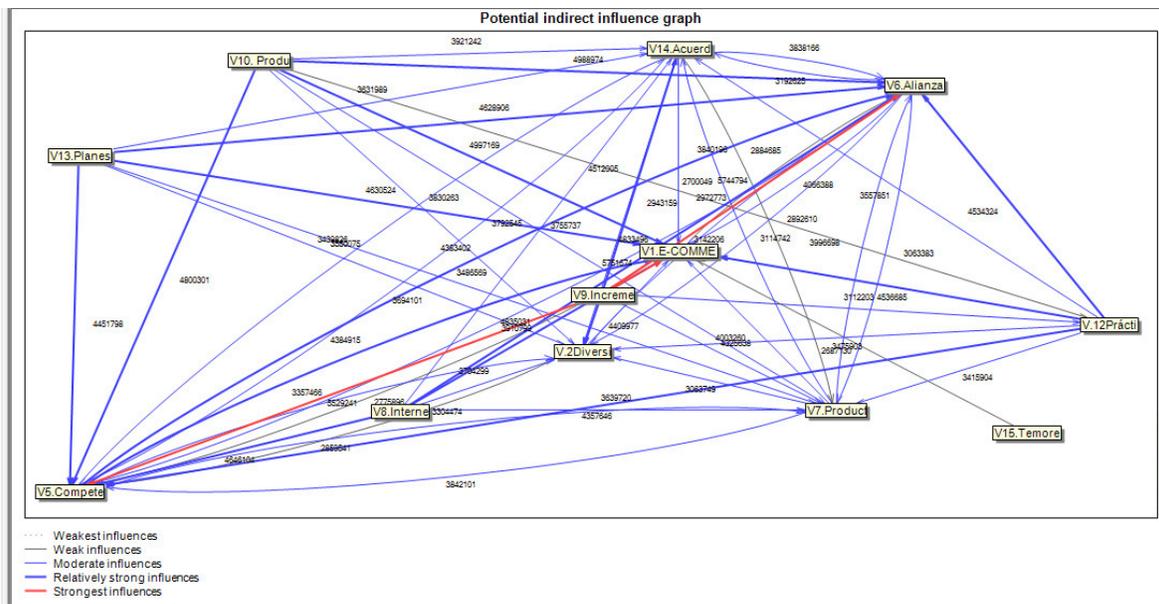
- ✓ Diversificación de productos: con esta variable se amplía el portafolio de la empresa con el objetivo de fidelizar al cliente, garantizando que pueda conseguir todo con el mismo proveedor.

Según el estudio realizado de las influencias indirectas potenciales que se relaciona en la figura 26 se evidencia que las variables estratégicas que Melexa debe tener en cuenta en el largo plazo, son las siguientes:

- ✓ E-commerce: aumentando las promociones por este canal de ventas se incentiva a los clientes las compras por este medio.
- ✓ Alianzas estratégicas: utilizando esta variable con proveedores, transportadores, clientes, empleados y otra serie de actores importantes del sector, se podrá tener mayores descuentos, incentivos para los empleados, entregas más rápidas e inventario constante.
- ✓ Acuerdo de precios: es necesario el desarrollo de esta variable con el propósito de no perder clientes en el momento de cotización y venta de los productos. Aunque el mapa muestra que la variable de competencia de precios bajos está más cerca del vértice superior derecho, se decidió escoger esta variable dado que, realizando acuerdos de precios, se podrá competir con precios más bajos que los de los demás proveedores.
- ✓ Productos totalmente certificados: esto garantiza reducir el indicador de cambios por productos defectuosos, logrando así que el cliente cuente con garantía y un respaldo de fábrica.
- ✓ Diversificación de productos: ampliando el portafolio de la empresa se puede otros segmentos de mercado y fidelizar al cliente, garantizando que pueda conseguir todo con el mismo proveedor.

Figura 26.

Gráfico de influencias indirectas potenciales



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las variables estratégicas que la empresa debe tener en cuenta al largo plazo, se establecieron los objetivos retadores a 2030 señalados en la figura 27.

**Figura 27.**

*Objetivos retadores a 2030 asociados a las variables estratégicas clave de largo plazo*

<b>OBJETIVOS RETADORES A 2030 ASOCIADOS A LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS</b>	
Alianzas estratégicas	Establecer alianzas estratégicas con proveedores, transportadores, empleados, clientes, y otra serie de actores importantes para el sector con el propósito de tener mayores descuentos, incentivos para los empleados, entregas más rápidas e inventario constante.
Diversificación de productos	Ampliar el portafolio de productos de la compañía con el fin de poder abarcar otros segmentos del mercado y fidelizar al cliente, garantizando que pueda conseguir todo con el mismo proveedor.
E-commerce	Posicionar la empresa como uno de los distribuidores de material eléctrico con mayores ventas por el canal de E-COMMERCE, logrando que el cliente tenga acceso por la plataforma a los descuentos, cartera, e inventario nacional.
Acuerdo de precios	Realizar acuerdos de precios de largo plazo que beneficien tanto a los clientes como a los proveedores, garantizando un stock inmediato con el fin de ser el distribuidor más grande a nivel nacional, logrando que los proveedores se interesen por ser aliados estratégicos de la compañía y entregando productos con alto valor agregado.
Productos totalmente certificados	Garantizar la adquisición de productos totalmente certificados con altos estándares internacionales que permitan disminuir significativamente los reclamos de garantías por productos defectuosos.

Fuente: elaboración propia.

## **7.2. Competencias Directivas**

**7.2.1. Lienzo de modelo de negocios Canvas.** Para la construcción del lienzo de modelo de negocios Canvas de Melexa S.A.S. se tuvieron en cuenta tres preguntas principales: ¿Qué ofrece?, ¿para quién lo ofrece?, y ¿cómo lo ofrece? De igual forma se desarrollaron los nueve bloques propuestos por el modelo: propuesta de valor, mercado objetivo, canales de distribución, relaciones con clientes, estructura de ingresos, recursos clave, capacidades principales, red de socios, y estructura de costos, dando como resultado lo plasmado en la figura 28.

Figura 28.

Lienzo de modelo de negocios Canvas de Melexa S.A.S.



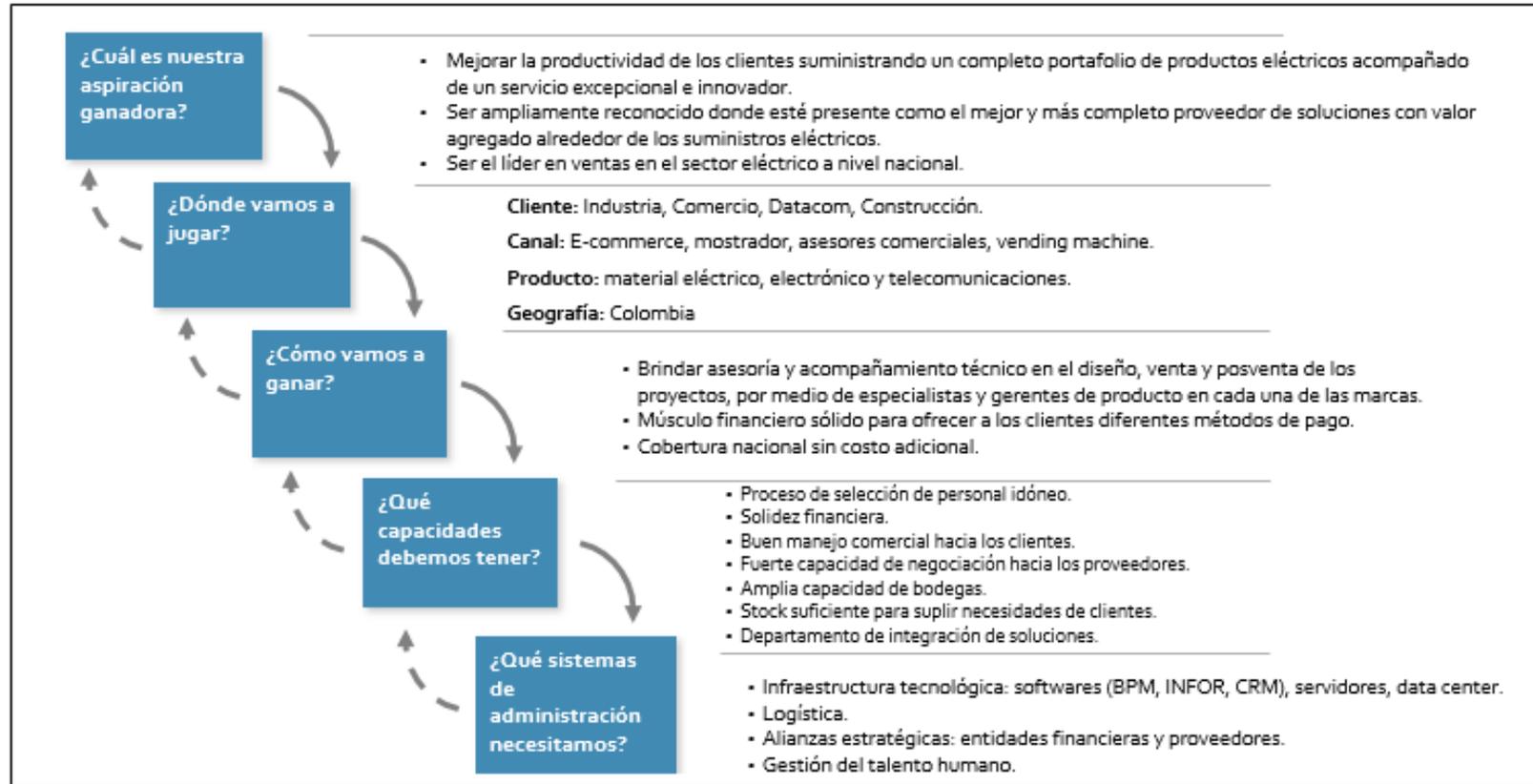
Fuente: elaboración propia.

**7.2.2. Estrategia Jugar para Ganar.** En la figura 29 se observa la estrategia Jugar para Ganar aplicada a Melexa S.A.S. en la que, siguiendo lo dispuesto por el método, se dio respuesta a cinco preguntas:

1. ¿Cuál es la aspiración ganadora?
2. ¿Dónde se va a jugar?
3. ¿Cómo se va a ganar?
4. ¿Qué capacidades se deben tener?
5. ¿Qué sistemas de administración se necesitan?

Figura 29.

*Estrategia Jugar para Ganar de Melexa S.A.S.*



Fuente: elaboración propia.

**7.2.3. Cuadro estratégico.** Es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia de océanos azules. Cumple el propósito de capturar información para obtener la situación actual de la competencia en el mercado con el fin de arrojar luz acerca de los énfasis que los diversos actores hacen sobre las variables alrededor de las cuales compete actualmente la industria en producto, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen en el mercado.

Para su construcción, se realiza un gráfico en el que el eje horizontal representa el conjunto de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia. El eje vertical refleja el nivel de lo que se ofrece a los compradores en relación con todas las variables clave de la competencia. Un puntaje alto significa que una compañía le ofrece más a un comprador, y al igual invierte más en esa variable. Al unir los diferentes puntos se forma la denominada curva de valor, que se constituye como una representación gráfica del rendimiento de una compañía en cada una de las variables de la competencia en su industria.

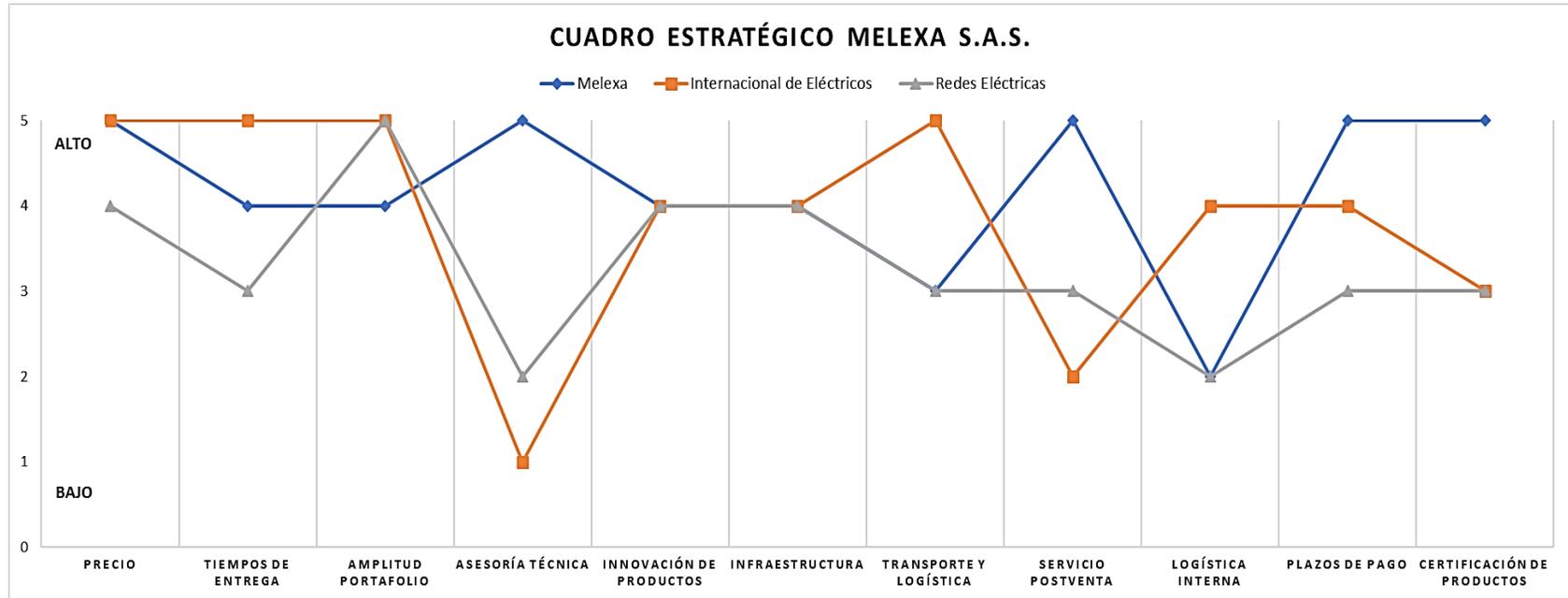
La figura 30 presenta el cuadro estratégico de Melexa S.A.S. en el que se realiza la comparación con las empresas Industrial de Eléctricos y Redes Eléctricas, sus dos principales competidores, tomando en consideración las variables que representan competitividad para el sector de distribución de material eléctrico, electrónico y de telecomunicaciones, valoradas en una calificación de 0 a 5 teniendo en cuenta el grado de importancia e inversión que cada empresa aplica a cada una de las variables y el valor percibido por el cliente. Las variables evaluadas fueron las siguientes:

1. Precio.
2. Tiempos de entrega.
3. Amplitud de portafolio.

4. Asistencia técnica.
5. Innovación de productos.
6. Infraestructura.
7. Transporte y logística.
8. Servicio postventa.
9. Logística interna.
10. Plazos de pago.
11. Certificación de productos.

Figura 30.

Cuadro estratégico de Melexa S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que la curva de valor de Melexa S.A.S. es similar a la de sus competidores, dado que converge y está muy cercana en varios de los puntos, señal de que se encuentra atrapada en un océano rojo. Sin embargo, el cuadro muestra una amplia diferencia de Melexa frente a sus dos principales rivales en las siguientes variables: asesoría técnica, servicio postventa, plazos de pago y certificación de productos, considerándose estas como las ventajas competitivas que tiene la compañía, y constituyéndose en factores que permitirán potenciar el intraemprendimiento que se pretende desarrollar en el presente proyecto integrador.

En cuanto a la variable precio las tres empresas manejan precios similares en los productos que distribuyen, siendo Redes Eléctricas quien tiene un precio un poco inferior. Referente a los tiempos de entrega se muestra que Melexa e Internacional de Eléctricos tienen unos tiempos de entrega más cortos frente a Redes Eléctricas que hace entrega de los productos en un tiempo más extenso, lo que refleja que esta compañía no le da mucha importancia a esta variable. En el caso de la amplitud de portafolio se evidencia que tanto Redes Eléctricas como Internacional de Eléctricos tienen un portafolio de productos más amplio, pero con la diferencia de que todos los productos que venden no son certificados, variable en la que Melexa se destaca ampliamente frente a sus dos competidores siendo esto de alto valor para los clientes. En relación a la variable asesoría técnica, Melexa muestra una gran diferencia con respecto a las otras dos empresas, dado que es un factor diferenciador pues la compañía más que vender un producto brinda acompañamiento técnico durante el diseño, ejecución y postventa del proyecto, lo que representa gran valor para el cliente. Por el lado de innovación de productos e infraestructura, las tres empresas presentan la misma valoración ya que todas constantemente están incluyendo en su portafolio productos con alto grado de innovación y cuentan con amplias bodegas e instalaciones

en las ciudades donde hacen presencia. En transporte y logística Internacional de Eléctricos se destaca puesto que cuenta con su propia flota de transporte lo que le permite hacer entregas en menor tiempo, siendo esto de alto valor para los clientes. Acerca del servicio postventa, aunque las tres empresas dependen de fábrica para el tema de las garantías, Melexa presenta una mayor valoración en relación a que ofrece capacitaciones técnicas para todas sus líneas de producto y asesorías para la instalación y parametrización de los equipos, a diferencia de los dos competidores que solo brinda este servicio para algunos productos. Referente a logística interna Internacional de Eléctricos es más rápido que Melexa y Redes Eléctricas para realizar procedimientos administrativos internos que involucran a los clientes, como procesos de devolución de dinero y de grabación de pedidos. Finalmente, en cuanto a los plazos de pago Melexa se destaca porque ofrece a determinados clientes términos de pago más extensos que sus dos principales competidores.

**7.2.4. Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear.** A partir del desarrollo y análisis de las anteriores herramientas estratégicas, se generó la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, herramienta que permite crear una nueva curva de valor para diferenciarse de la competencia a partir de dar respuesta a cuatro preguntas que cuestionan el modelo de negocio de una industria: ¿qué factores en los que la industria ha competido por mucho tiempo se deberían eliminar?, ¿qué factores se deberían reducir muy por debajo del estándar de la industria?, ¿qué factores se deberían incrementar muy por arriba del estándar de la industria?, ¿qué factores se deberían crear que la industria nunca ha ofrecido?

Teniendo en cuenta la creciente competencia del sector de distribución eléctrica, así como la competencia desequilibrada que se está presentando por la diferencia de precios a raíz de la importación de marcas no certificadas, Melexa S.A.S. se encuentra sumergida en un océano rojo

en el que compite en una constante guerra de factores como precio, portafolio de productos, e infraestructura, lo que la ha llevado a perder participación y cobertura del mercado, y a disminuir sus ventas.

Dadas las anteriores razones, y luego de dar respuesta a las preguntas que plantea la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, se determinó, teniendo en cuenta el modelo de negocios de Melexa y de lo que ofrece la competencia, que la variable a crear es un centro de experiencia, inicialmente como prueba piloto en la regional Santander, dado que ninguna de las empresas del sector que representan su mayor competencia lo tienen dentro de su modelo de negocios. A partir de la implementación de este centro las variables que se incrementan son la cercanía con la venta transaccional, la cobertura del mercado, y el portafolio de productos; la variable a eliminar es el mostrador, uno de los canales de venta de Melexa; y finalmente las variables a reducir son el área de bodegaje, los tiempos de procesos en la venta, los procesos internos de órdenes de compra, y los créditos, debido a que los pagos en el centro de experiencia serán de contado. En la figura 31 se presenta la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear.

### Figura 31.

*Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de Melexa S.A.S.*

MATRIZ ELIMINAR-REDUCIR-INCREMENTAR-CREAR	
Eliminar	Incrementar
1. Mostrador (canal de venta)	1. Cercanía con la venta transaccional 2. Cobertura del mercado 3. Portafolio de productos
1. Readecuar área de bodegaje 2. Tiempos de procesos en la venta 3. Procesos internos de órdenes de compra 4. Créditos	1. Centro de Experiencia
Reducir	Crear

Fuente: elaboración propia.

### 7.3. Gerencia de proyectos

A partir de la metodología del Marco Lógico de Proyectos (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID, 1969), una herramienta de gestión de proyectos usada en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de proyectos, se realizó el análisis de involucrados en la creación del Centro de Experiencia de Melexa S.A.S. regional Santander con el fin de definir las personas, grupos y organizaciones que de alguna manera están relacionados con el proyecto, lo que se observa en la figura 32.

#### Figura 32.

*Análisis de involucrados Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

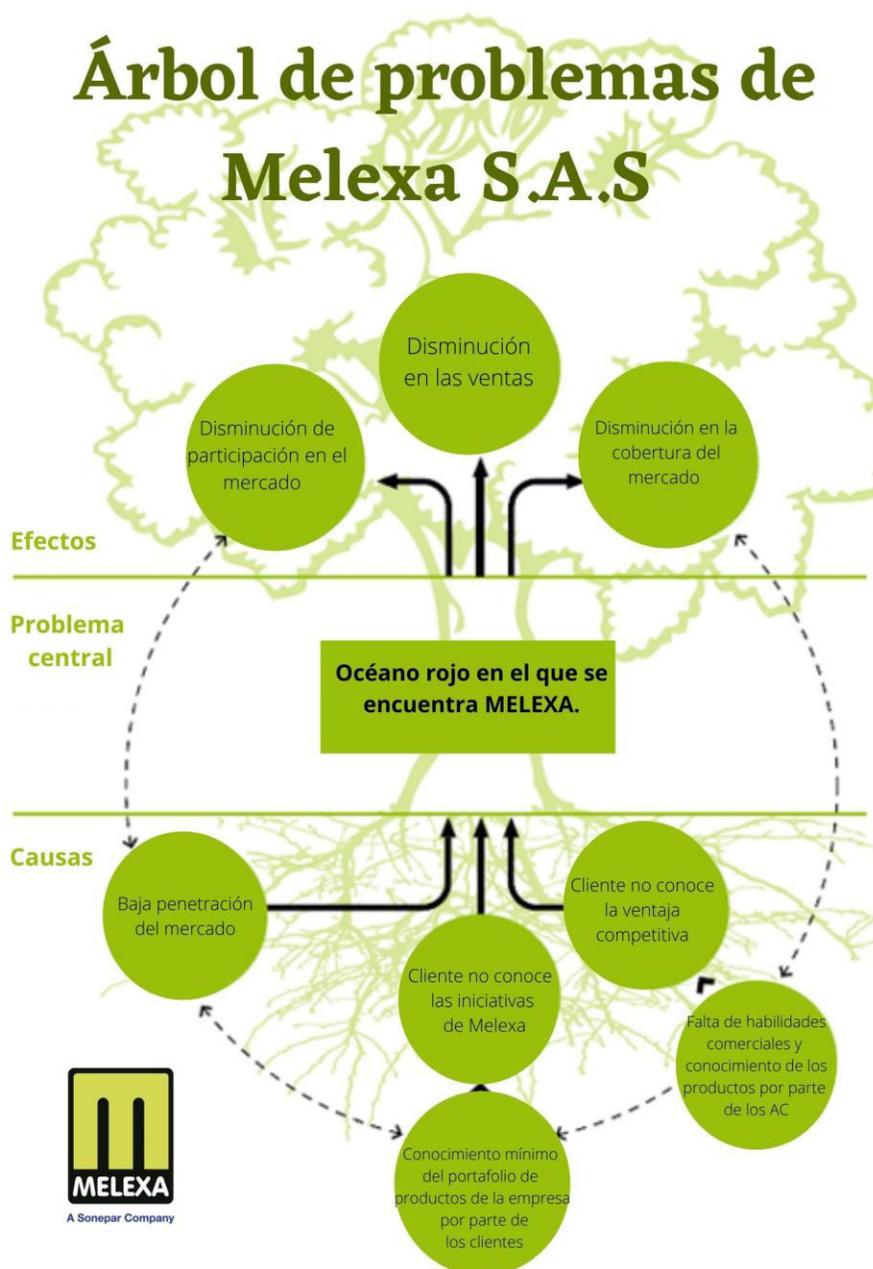
Análisis de involucrados (beneficiarios, cooperantes, oponentes, perjudicados )	
<b>BENEFICIARIOS</b>	<b>COOPERANTES</b>
1) Melexa 2) Clientes del centro de experiencia 3) Comunidad del área metropolitana de Bucaramanga 4) Inversionistas	1) Inversionistas 2) Entidad financiera 3) Proveedores 4) Empresas de transporte
<b>OPONENTES</b>	<b>PERJUDICADOS</b>
1) Asesores comerciales (sector comercio)	1) Subdistribuidores 2) Competidores 3) Transportadores particulares (acarreos)

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se elaboró el árbol de problemas con el propósito de determinar las relaciones causales entre el problema central identificado, estableciendo sus causas y efectos, lo que se evidencia en la figura 33.

Figura 33.

Árbol de problemas Melexa S.A.S. regional Santander



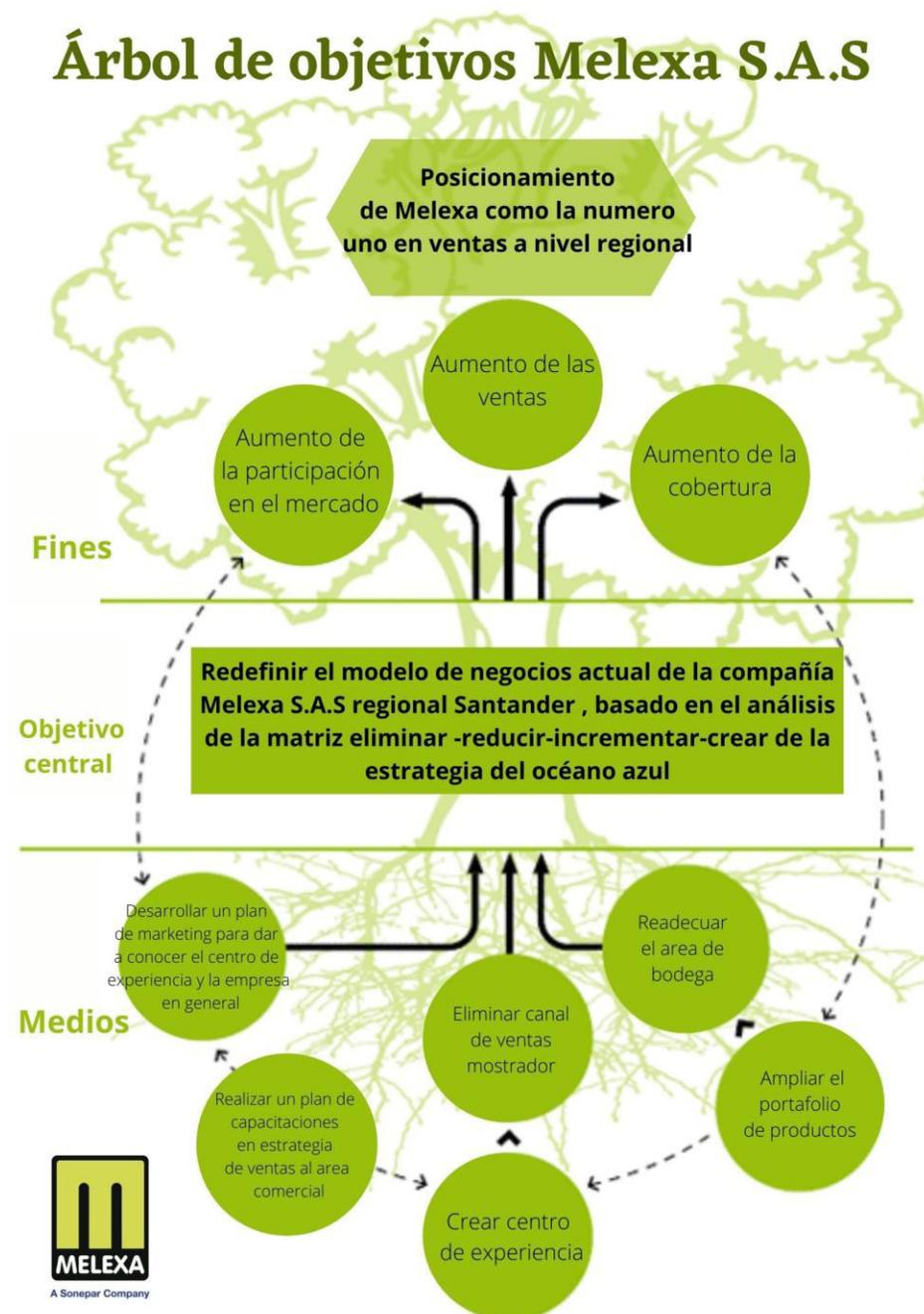
Fuente: elaboración propia.

Finalmente se construyó el árbol de objetivos a partir del análisis de la situación actual, en el que el problema central se constituyó en la base para definir el objetivo central, las causas

se convirtieron en los medios u objetivos específicos, y los efectos en los fines, lo que se observa en la figura 34.

**Figura 34.**

*Árbol de objetivos Melexa S.A.S. regional Santander*



Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de dar aplicación a los resultados de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear presentada en la figura 31, en los siguientes subcapítulos se presenta el modelo de negocios redefinido para Melexa S.A.S. regional Santander.

#### 7.4. Mercadeo estratégico

En primer lugar, y a partir de una metodología denominada tablas cruzadas o Crosstabs, a través de la cual se describe a los consumidores bajo criterios como por ejemplo socioculturales, geográficos, de comportamiento, o en torno a una o varias variables a explicar, y a partir de un análisis cualitativo, se realizó la segmentación de mercados del Centro de Experiencia, se determinaron los productos sustitutos, las ventajas comparativas y competitivas de Melexa S.A.S., y se analizaron los beneficios y los rasgos de valor de la marca.

**7.4.1. Segmentación de mercados.** Para realizar la segmentación de mercados del Centro de Experiencia de Melexa S.A.S. regional Santander, se identificó y clasificó el mercado meta teniendo en cuenta el análisis de las variables contenidas en la figura 35.

#### Figura 35.

*Análisis de variables segmentación de mercados Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

Segmentación de mercados - Análisis de variables
<b>Geográfica:</b> área metropolitana de Bucaramanga
<b>Demográfica:</b> mayor de 18 años, género masculino y femenino, estratos 1 a 6
<b>Segmentos de mercado:</b> 1. Almacén - bodega (público en general). Experiencias: 2. Industria (bebidas y alimentos, minería, agregados y cementos, Petróleo & Gas, farmacéutica, entre otros). 3. Construcción (residencial, comercial, educación, salud, gobierno, turismo y entretenimiento, logística y transporte).
<b>Beneficios:</b> asesoría en preventa, servicio postventa, calidad de los productos, facilidades de pago, productos certificados, marcas reconocidas, entregas sin costo.

Fuente: elaboración propia.

De igual forma se analizaron tres variables relacionadas con la competencia, productos sustitutos, ventaja comparativa y ventaja competitiva, teniendo en cuenta lo que ofrece Melexa vs. su competencia, lo que arrojó el resultado presentado en la figura 36.

**Figura 36.**

*Análisis de variables competidores Melexa S.A.S.*

<b>Competidores</b>
<p><b>Productos Sustitutos</b> Teniendo en cuenta las tendencias del mercado, y el portafolio de productos de Melexa, los sustitutos son: Paneles solares. Baterías inteligentes. Energías renovables.</p>
<p><b>Ventaja comparativa</b> Servicio al cliente. Disponibilidad de inventario. Tiempos de entrega. Amplio portafolio de productos. Marcas reconocidas. Capacitaciones sin costo.</p>
<p><b>Ventaja Competitiva</b> Acompañamiento técnico durante el diseño y ejecución del proyecto, y postventa de este, por medio de especialistas y gerentes de producto en cada una de las marcas. Músculo financiero sólido. Productos totalmente certificados.</p>

Fuente: elaboración propia.

**7.4.2. Marca.** De acuerdo a lo visto en el módulo de mercadeo estratégico, la marca es la suma de sentimientos, sensaciones, conocimientos y percepciones en la mente de los consumidores, que permite generar diferenciación. La marca crea una serie de beneficios tanto para la empresa como para los consumidores, los cuales son:

- ✓ Funcionales: hace referencia a para qué sirve el producto o servicio, lo que se puede hacer con este, y están ligados a las características del producto o servicio.
- ✓ Emocionales: cómo hace sentir determinada marca al consumidor.
- ✓ Auto expresivos: qué transmite el consumidor a los demás cuando utiliza determinada marca.

Luego de analizar los beneficios de la marca Melexa S.A.S. se obtuvo el resultado señalado en la figura 37.

### Figura 37.

*Análisis de beneficios de la marca Melexa S.A.S.*

<b>Funcionales</b>	Melexa soporta las necesidades de firmas constructoras y contratistas de redes eléctricas internas y externas, iluminación, domótica, control, seguridad y comunicaciones, industria (alimentos, salud, automotriz, cementos, farmacéutica, metalmecánica, entre muchos otros), y público en general.
<b>Emocionales</b>	Genera seguridad en los clientes gracias a la calidad de los productos. Así mismo transmite confianza y tranquilidad ya que brinda asesoría para la correcta selección de los productos de acuerdo a las necesidades del cliente.
<b>Auto expresivos</b>	Solidez, seguridad, confianza, calidad.

Fuente: elaboración propia.

La marca tiene cuatro rasgos de valor que corresponden a:

- ✓ Notoriedad: que se dé a conocer.
- ✓ Asociaciones: lo que piensan los consumidores cuando ven la marca.
- ✓ Calidad percibida: el atajo mental que se crea en los consumidores.
- ✓ Lealtad: generar fidelidad en los consumidores.

Al analizar los rasgos de valor de la marca Melexa S.A.S. se obtuvo el resultado que se presenta en la figura 38.

**Figura 38.**

*Análisis de los rasgos de valor de la marca Melexa S.A.S.*

Redes sociales, página Web, visitas comerciales a los clientes, referidos.	<b>Notoriedad</b>
Amplio portafolio de productos, diversificación de marcas, asesoría técnica, calidad y certificación de productos.	<b>Asociaciones</b>
Marcas reconocidas a nivel mundial, servicio al cliente, profesionalismo, calidad de los productos.	<b>Calidad percibida</b>
Cumplimiento en las entregas, calidad y certificación de los productos, tiempos de respuesta, personal idóneo, asesorías y acompañamiento técnico en la pre y postventa, capacitaciones.	<b>Lealtad</b>

Fuente: elaboración propia.

**7.5. Gestión de la cadena de suministro**

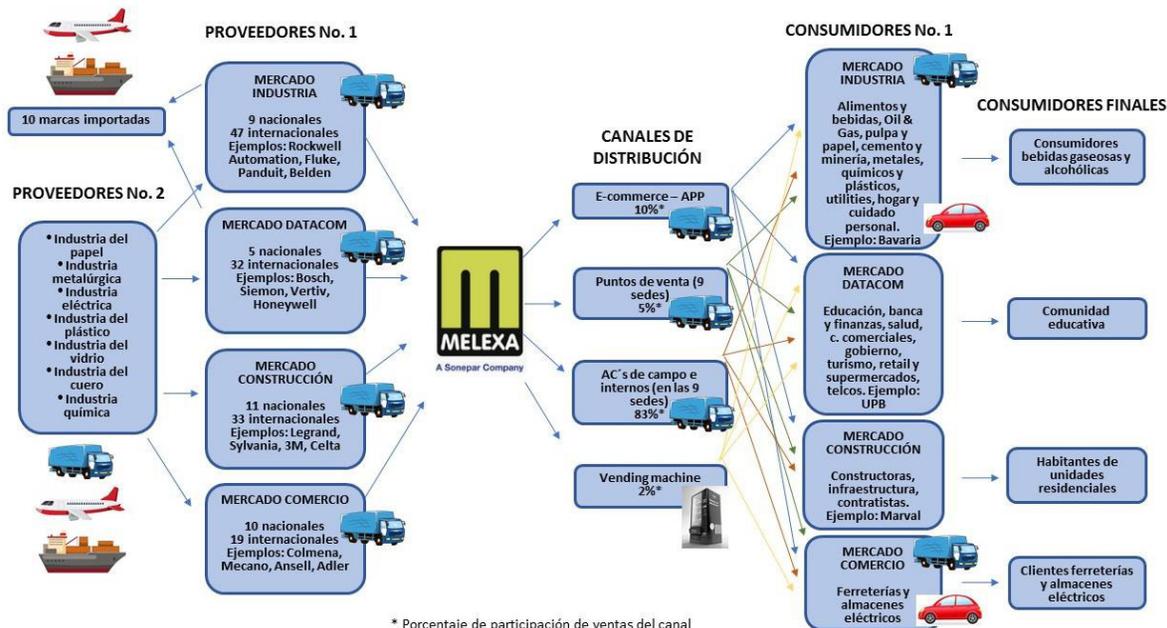
La gestión de la cadena de suministro se debe ejecutar correctamente para garantizar la satisfacción de los clientes y el éxito de la empresa, ya que la importancia de la cadena radica en que engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas, la fabricación y la distribución hasta el usuario final. Esto incluye la selección, compra, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transporte, almacenamiento y servicio al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, y tal como se presentó en la figura 31 de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, el propósito central del presente proyecto de intraemprendimiento es la redefinición del modelo de negocios de la regional Santander de Melexa S.A.S. a través de la creación de un Centro de Experiencia, propuesta ampliamente relacionada con de la cadena de suministro ya que su correcta gestión se convierte en un elemento fundamental a la hora de generar un factor diferenciador frente a la competencia. Por lo anterior, a continuación se presenta la cadena de suministro actual de Melexa y la cadena propuesta para el Centro de Experiencia.

**7.5.1. Cadena de suministro Melexa S.A.S.** La actual cadena de suministro de Melexa S.A.S. se presenta en la figura 39 en donde se muestran cada uno de los procesos que la componen.

**Figura 39.**

*Cadena de suministro Melexa S.A.S.*



Fuente: elaboración propia.

Para empezar se encuentran los proveedores, Melexa cuenta con más de 100 proveedores estratégicos de los cuales un 10% son únicos distribuidores en Colombia, un 20% son marcas importadas, las cuales son traídas a Melexa por vía marítima o aérea, y el restante de las marcas son nacionales e internacionales, las cuales entregan el producto en sus bodegas de Colombia, usando diferentes transportadoras de carga terrestre hasta llegar a cada una de las bodegas de las diferentes regionales que tiene Melexa. La compañía cuenta con cuatro canales de distribución: E-commerce con una participación en ventas del 10%, puntos de venta con una participación en ventas del 5%, asesores comerciales internos y de campo con una participación en ventas del

83%, y vending machine con una participación en ventas del 2%, dividiendo los clientes en 4 mercados dependiendo de su objetivo comercial:

- ✓ Mercado Industria.
- ✓ Mercado Datacom.
- ✓ Mercado Construcción.
- ✓ Mercado Comercio.

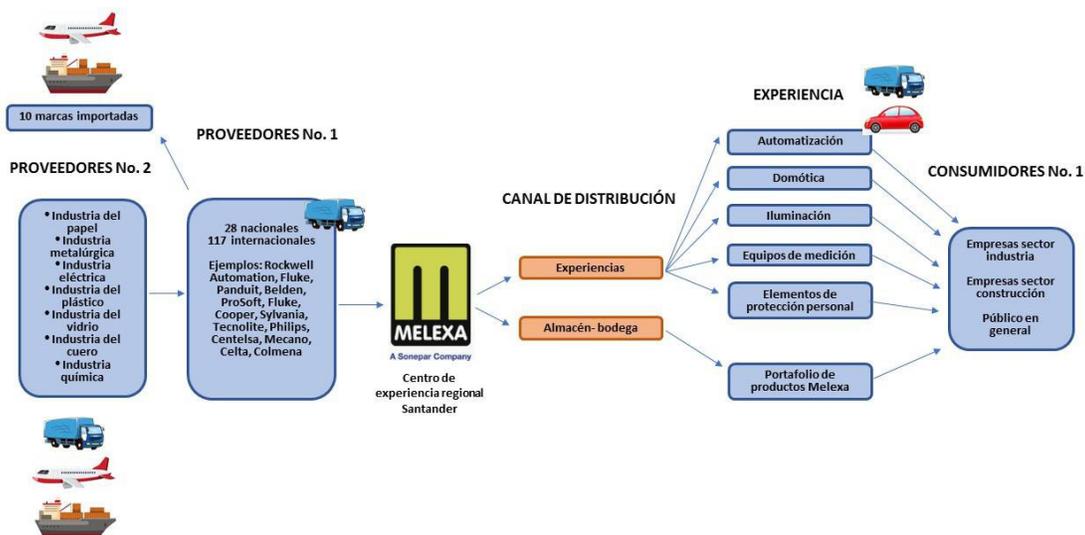
En cada uno de estos segmentos se encuentran los clientes finales a los cuales se les entrega el material adquirido por diferentes empresas transportadoras de carga terrestre como por ejemplo Envía Colvanes, Servientrega, Enco Express, Redetrans, entre otras.

### 7.5.2. Cadena de suministro Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional

**Santander.** La cadena de suministro propuesta para el Centro de Experiencia de Melexa S.A.S. regional Santander funcionará de la manera como se observa en la figura 40.

**Figura 40.**

*Cadena de suministro Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*



Fuente: elaboración propia.

Los proveedores No. 2 (industrias del papel, metalúrgica, eléctrica, del plástico, del vidrio, del cuero y química), suministrarán las materias primas a los proveedores No. 1, enviando los elementos a través de los medios de transporte terrestre, aéreo y marítimo. Seguidamente los proveedores No. 1 remitirán los productos solicitados por Melexa a través de las diferentes empresas transportadoras de carga terrestre usadas por ellos. Cabe resaltar que diez de las marcas distribuidas por la compañía son directamente importadas por Melexa, quien será la encargada de realizar los respectivos trámites de importación y los artículos llegarán vía transporte aéreo y marítimo. Una vez los productos lleguen a la regional serán ingresados al sistema de inventarios y ubicados en las estibas de la bodega para luego ser distribuidos a los consumidores No.1 (empresas del sector industria y construcción, y público en general), mediante dos canales: experiencias (cinco zonas de atención especializada atendidas por asesores: automatización, domótica, iluminación, equipos de medición y elementos de protección personal), y almacén-bodega (autoservicio) al cual tendrá acceso el público en general y tendrá para la venta todo el portafolio de productos de la compañía. Finalmente, los consumidores No. 1 trasladarán los productos comprados en sus propios medios de transporte, y en caso de productos que no estén en inventario Melexa los entregará a través de las diferentes empresas transportadoras de carga terrestre contratadas para tal fin.

Esta cadena de suministro es similar en su primera parte a la cadena de suministro de Melexa en general, es decir, el suministro de los productos por parte de los proveedores; a partir de la llegada del material a la regional Santander y la forma como se distribuyen a los clientes (experiencias y almacén-bodega) es lo que se propone como la cadena de suministro para el Centro de Experiencia.

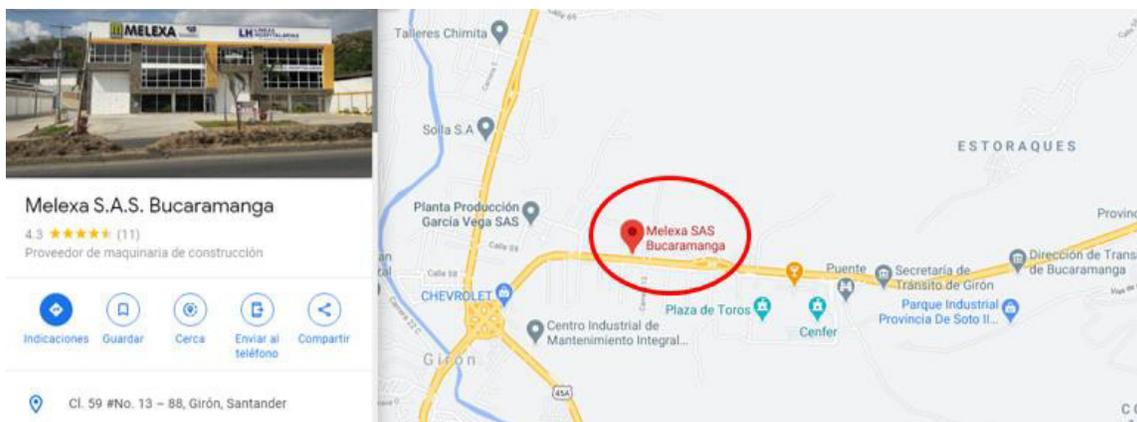
**7.5.3. Pronóstico de la demanda.** El Centro de Experiencia (CE) de Melexa S.A.S. regional Santander estará abierto al público en general, contando con un almacén - bodega, y las siguientes experiencias:

- ✓ Automatización.
- ✓ Domótica.
- ✓ Iluminación.
- ✓ Equipos de medición.
- ✓ Elementos de protección personal.

Se encontrará ubicado en la Calle 59 No. 13 – 88 Girón, Santander, tal como se muestra en la figura 41.

**Figura 41.**

*Ubicación del Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*



Fuente: Google Maps. (2020).

<https://www.google.com/maps/place/Melexa+S.A.S.+Bucaramanga/@7.0870268,->

[73.163234,14.75z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x2e817e0de7303e53!8m2!3d7.0852236!4d-](https://www.google.com/maps/place/Melexa+S.A.S.+Bucaramanga/@7.0870268,-73.163234,14.75z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x2e817e0de7303e53!8m2!3d7.0852236!4d-73.1624974)

[73.1624974](https://www.google.com/maps/place/Melexa+S.A.S.+Bucaramanga/@7.0870268,-73.163234,14.75z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x2e817e0de7303e53!8m2!3d7.0852236!4d-73.1624974)

Teniendo en cuenta la segmentación del mercado, empresas del sector industria y construcción, y población en general, se consultaron cifras como soporte al pronóstico de la demanda, referentes al número de empresas del sector industria y construcción localizadas en el área metropolitana de Bucaramanga (AMB) y con registro mercantil en la Cámara de Comercio del municipio, así como datos relacionados a la población que reside en el AMB, zona de influencia directa del Centro de Experiencia, teniendo en cuenta que estos habitantes representan la demanda potencial, y cifras del acceso a internet, servicio necesario para hacer uso del sistema de domótica, una de las experiencias que ofrecerá el CE. Las cifras se presentan en las tablas 4, 5, 6, 7 y 8.

**Tabla 4.**

*Número de empresas del sector industria y construcción localizadas en el área metropolitana de Bucaramanga y con registro en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con corte a septiembre de 2020*

<b>Sector</b>	<b>Número de empresas</b>
Industria	9.963
Construcción	4.238

Fuente: elaboración propia. Tomado del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Septiembre de 2020).

**Tabla 5.**

*Número de hogares en el área metropolitana de Bucaramanga*

<b>Número de hogares en el área metropolitana de Bucaramanga</b>				
<b>Bucaramanga</b>	<b>Floridablanca</b>	<b>Girón</b>	<b>Piedecuesta</b>	<b>Total</b>
175.107	85.219	45.964	47.974	354.264

Fuente: elaboración propia. Tomado de DANE. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. *Viviendas, Hogares y Personas (VIHOPE)*.

<https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=e53e1178fb1f497cac9b241dbafb1690>.

**Tabla 6.**

*Población mayor a 18 años en el área metropolitana de Bucaramanga*

<b>Población mayor a 18 años en el área metropolitana de Bucaramanga</b>				
<b>Bucaramanga</b>	<b>Floridablanca</b>	<b>Girón</b>	<b>Piedecuesta</b>	<b>Total</b>
430.907	214.385	113.188	120.661	879.141

Fuente: elaboración propia. Tomado de DANE. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. *Población por edad y sexo*.

<https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=340192703f5948f884585d93181711b5>.

**Tabla 7.**

*Hogares conectados a internet (fijo o móvil) en el área metropolitana de Bucaramanga*

<b>Hogares conectados a internet (fijo o móvil) en el área metropolitana de Bucaramanga</b>			
<b>Bucaramanga</b>	<b>Floridablanca</b>	<b>Girón</b>	<b>Piedecuesta</b>
69,66%	73,02%	54,13%	56,51%

Fuente: elaboración propia. Tomado de DANE. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. *Servicios públicos*.

<https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=2749922ca5f8469db9990986c02b1b93>.

**Tabla 8.**

*Número de hogares conectados a internet por estrato en el área metropolitana de Bucaramanga*

<b>Número de hogares conectados a internet por estrato en el área metropolitana de Bucaramanga</b>					
<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>	<b>Estrato 4</b>	<b>Estrato 5</b>	<b>Estrato 6</b>
18.794	71.500	66.642	58.844	7.861	8.083

Fuente: elaboración propia. Tomado de Colombia TIC (portal de estadísticas del sector). (2018).

Boletín de acceso fijo a internet 2018. *Articles-101935\_archivo\_xls* [Archivo Excel].

<https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-101935.html>.

**7.5.4. Pronóstico de ventas.** El pronóstico de ventas para el primer mes se determinó teniendo en cuenta las cifras de ventas del mes de octubre de 2020 de la regional Santander y aplicando el método Deplhi (un proceso donde se reúne a una serie de personas considerados expertos con el fin de obtener un consenso frente a una temática o problemática en común) con el que se realizó una encuesta a expertos (10 encuestas a Especialistas de Producto, 8 a Gerentes de Producto, 12 a Asesores Comerciales y 6 a Proveedores) (anexo 5), dando como resultado lo que se señala en la tabla 9.

**Tabla 9.**

*Pronóstico de ventas para el primer mes en Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional*

*Santander*

<b>Experiencia</b>	<b>Venta mensual x exp. (\$)</b>	<b>Pronóstico venta x exp. primer mes (\$)</b>	<b>%</b>
Automatización	458.430.000	137.529.000	30
Domótica	485.070.000	194.028.000	40
Iluminación	249.010.000	124.505.000	50
Equipos de medición	74.740.000	22.422.000	30
EPP	76.960.000	38.480.000	50
Almacén-bodega	120.000.000	300.000.000	250
<b>TOTAL</b>	<b>1.464.210.000</b>	<b>816.964.000</b>	

Fuente: elaboración propia.

**7.5.5. Flujo del proceso de compra.** En el anexo 6 se presenta el flujo de proceso de compra de un cliente en el Centro de Experiencia (CE), quien de acuerdo a su necesidad podrá seguir dos rutas diferentes para la adquisición de los productos, y será atendido por el personal que se encontrará ubicado en el CE dispuesto a resolver los requerimientos de los clientes.

## **7.6. Finanzas corporativas**

### **7.6.1. Evaluación financiera Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional**

#### **Santander.**

Para la implementación del Centro de Experiencia de Melexa S.A.S. regional Santander, se realizaron las siguientes proyecciones con el propósito de evaluar la viabilidad financiera del proyecto de intraemprendimiento:

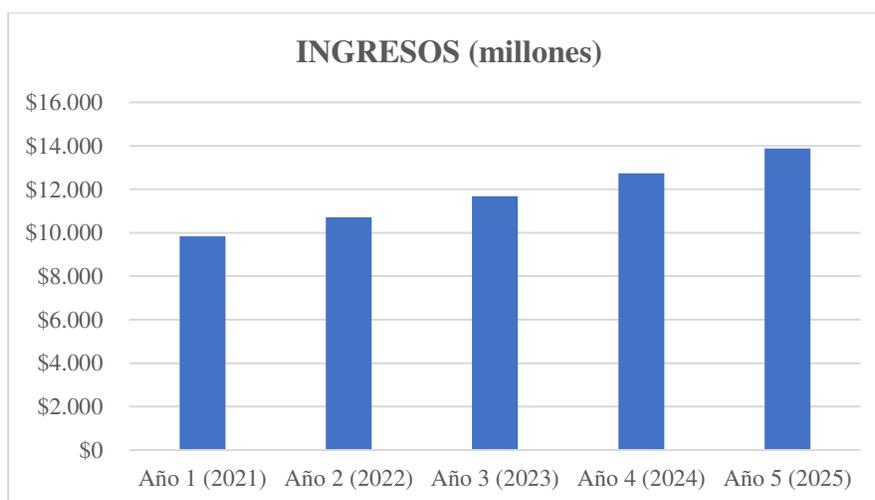
**7.6.1.1. Proyección de ingresos.** Para la proyección de los ingresos que tendrá el Centro de Experiencia, en primer lugar se realizó un pronóstico de la demanda para el mes de enero de 2021 el cual se determinó teniendo en cuenta las cifras de ventas del mes de octubre de 2020 de la regional Santander, y aplicando el método Deplhi con el que se realizó una encuesta a expertos

(Especialistas de Producto, Gerentes de Producto, Asesores Comerciales y Proveedores), como se presentó en el apartado 7.5.4 *Pronóstico de ventas*. Para el pronóstico de los siguientes meses se tuvo en cuenta las fechas o temporadas especiales del año (temporada escolar, día de la madre, pago de primas, día de amor y amistad), para determinar los incrementos o disminuciones en las ventas. Para la proyección del incremento de los ingresos de los cuatro años siguientes se realizó el análisis horizontal de los ingresos por ventas de Melexa a nivel nacional durante el periodo 2015-2019 con el fin de determinar la tasa promedio de crecimiento de las ventas, lo que arrojó un 9%, cifra que fue utilizada para proyectar los ingresos del periodo 2022-2025. Aunque históricamente las ventas de Melexa regional Santander han crecido más que las ventas a nivel nacional, se determinó utilizar la tasa promedio de crecimiento de las ventas a nivel nacional con el fin de ser conservadores al momento de proyectar los ingresos teniendo en cuenta que el Centro de Experiencia es un nuevo modelo de negocio.

La proyección de ingresos para el periodo 2021-2025 se presenta en la figura 42.

**Figura 42.**

*Proyección incremento ingresos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*



Fuente: elaboración propia.

**7.6.1.2. Proyección de costos.** Para realizar la proyección de costos de materia prima (mercancía) del año 2021 se tuvo en cuenta el margen de utilidad de cada una de las experiencias, lo que se observa en la tabla 10, y posteriormente se calculó un promedio aritmético de estos márgenes, lo que dio como resultado un 22%. Para la proyección del incremento de los costos de materia prima de los cuatro años siguientes se realizó el cálculo teniendo en cuenta el promedio del margen de utilidad y la tasa de crecimiento de los ingresos. La proyección de costos para el periodo 2021-2025 se presenta en la figura 43.

**Tabla 10.**

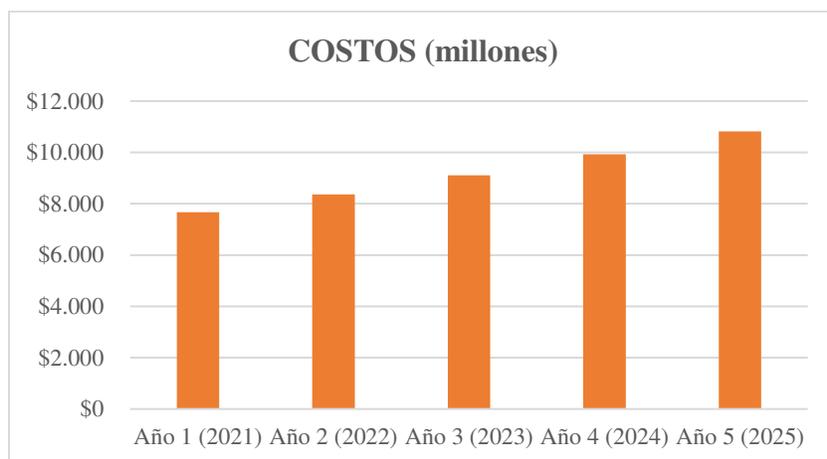
*Margen de utilidad por experiencia Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

<b>Experiencia</b>	<b>Margen utilidad (%)</b>
Automatización	25
Domótica	20
Iluminación	20
Equipos de medición	25
EPP	25
Almacén-bodega	18
<b>Promedio margen utilidad</b>	<b>22</b>

Fuente: elaboración propia.

**Figura 43.**

*Proyección incremento costos materia prima Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*



Fuente: elaboración propia.

De igual forma se determinaron los costos indirectos para el año 2021, que se evidencian en la tabla 11.

**Tabla 11.**

*Proyección costos indirectos año 2021 Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

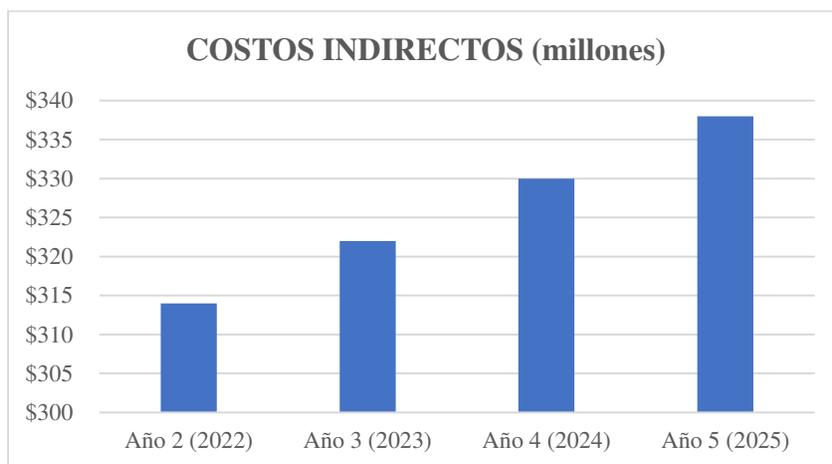
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>Valor Mensual (\$)</b>	<b>Valor Anual (\$)</b>
Arriendo	13.000.000	156.000.000
Mantenimiento de equipos	1.500.000	18.000.000
Elementos de bioseguridad (COVID)	2.000.000	24.000.000
Combustible montacarga	200.000	2.400.000
Servicios públicos	5.960.000	71.520.000
Mantenimiento de inventario	2.904.000	34.848.000
<b>Total año 2021</b>		<b>306.768.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Para la proyección del incremento de los costos indirectos de los cuatro años siguientes se realizó el cálculo teniendo en cuenta el IPC para el año 2021 que se estima en 2,5%, dando como resultado lo que se enseña en la figura 44.

**Figura 44.**

*Proyección incremento costos indirectos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*



Fuente: elaboración propia.

**7.6.1.3. Proyección de gastos administrativos y de ventas.** Los gastos administrativos contemplados para el año 2021 comprenden los salarios (incluida la carga prestacional), la dotación y los elementos de protección personal (EPP) del personal, la papelería y los elementos de aseo y cafetería, como se observa en la tabla 12.

**Tabla 12.**

*Proyección gastos administrativos año 2021 Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

<b>Gastos administrativos</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario (\$)</b>	<b>Valor total mes (\$)</b>	<b>Valor total año (\$)</b>
Cajero	3	2.200.000	6.600.000	79.200.000
Auxiliar servicio al cliente	4	2.200.000	8.800.000	105.600.000
Auxiliar servicios generales	2	1.450.000	2.900.000	34.800.000
Vigilante	2	1.750.000	3.500.000	42.000.000
Montacarguista	2	2.200.000	4.400.000	52.800.000
Auxiliar bodega	4	1.550.000	6.200.000	74.400.000
Jefe bodega	1	2.700.000	2.700.000	32.400.000
Auxiliar postventa	1	2.200.000	2.200.000	26.400.000
Dotación empleados		6.600.000	6.600.000	26.400.000
EPP		3.000.000	3.000.000	12.000.000
Papelería		500.000	500.000	6.000.000
Elementos de aseo y cafetería		323.333,33	323.333,33	3.880.000
<b>Total gastos administrativos 2021</b>				<b>495.880.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Para la proyección del incremento de los gastos de administración de los cuatro años siguientes se realizó el cálculo teniendo en cuenta el IPC para el año 2021 que se estima en 2,5%, dando como resultado lo enseñado en la figura 45.

**Figura 45.**

*Proyección incremento gastos administrativos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*



Fuente: elaboración propia.

Los gastos de ventas para el año 2021 están conformados por los salarios (incluida la carga prestacional) de los asesores de experiencia y el material de marketing, como se señala en la tabla 13.

**Tabla 13.**

*Proyección gastos de ventas año 2021 Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

Gastos de ventas				
Rubro	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total mes (\$)	Valor total año (\$)
Asesor de experiencia	6	3.500.000	21.000.000	252.000.000
Material de marketing		4.833.333,33	4.833.333,33	58.000.000
<b>Total gastos de ventas 2021</b>				<b>310.000.000</b>

Fuente: elaboración propia. Para la proyección del incremento de los gastos de ventas de los cuatro años siguientes se realizó el cálculo teniendo en cuenta el IPC para el año 2021 que se estima en 2,5%, dando como resultado lo que se presenta en la figura 46.

**Figura 46.**

*Proyección incremento gastos de ventas Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*



Fuente: elaboración propia.

**7.6.1.4. Proyección de inversión.** La inversión que se requiere para el funcionamiento del Centro de Experiencia está dividida en dos: inversión en activos fijos e inversión en capital de trabajo.

La inversión en activos fijos es la que se enseña en la tabla 14.

**Tabla 14.**

*Proyección inversión activos fijos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

Activos fijos	Unidades	Valor unidad (\$)	Valor total (\$)
Computadores	7	1.500.000	10.500.000
Televisores	5	1.000.000	5.000.000
Cajas registradoras	2	600.000	1.200.000
Datáfonos	2	200.000	400.000
Radios de comunicación	18	180.000	3.240.000
Escaleras	3	400.000	1.200.000
Escritorios	7	200.000	1.400.000
Sillas de escritorio	9	280.000	2.520.000
Sillas interlocutoras	10	120.000	1.200.000
Carritos de compra	30	350.000	10.500.000
<b>Total activos fijos</b>			<b>37.160.000</b>

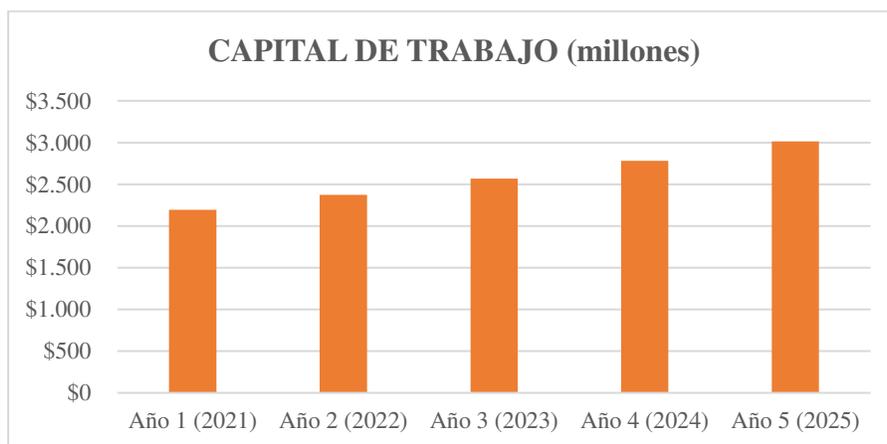
Fuente: elaboración propia.

La vida útil de estos activos fijos se estima en 8 años y se depreciarán por el método de línea recta. El valor de la depreciación anual se constituye como un costo y será de \$4.645.000. El resultado de la depreciación de los activos fijos se señala en el anexo 7.

La inversión en capital de trabajo para el periodo 2021-2025 se calculó teniendo en cuenta el total de costos (costos de materia prima + costos indirectos), menos la depreciación, más los gastos de administración y ventas, dividido en los días que se contemplan de operación del capital de trabajo que para este caso son 90 (promedio de la rotación de inventario en días calculado teniendo en cuenta la información del balance general y el estado de resultados de Melexa durante el periodo 2015-2019), dividido en 360, dando como resultado lo expuesto en la figura 47.

**Figura 47.**

*Proyección inversión capital de trabajo Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, la inversión para iniciar con el funcionamiento del Centro de Experiencia se observa en la tabla 15 en donde la inversión en capital de trabajo corresponde al total de costos, es decir, costo de la mercancía más costos indirectos, y gastos de

administración y de ventas, y la inversión en activos fijos es el valor que se requiere para adquirir los elementos para dotar el CE.

**Tabla 15.**

*Proyección inversión inicial Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

Inversión en activos fijos	\$ 37.160.000
Inversión en capital de trabajo	\$ 2.195.001.375
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 2.232.161.375</b>

Fuente: elaboración propia.

**7.6.1.5. Flujo de caja.** El flujo de caja para el periodo 2021-2025 se calculó teniendo en cuenta los valores de los ingresos, costos, gastos de administración y ventas, y depreciación, proyectados para ese mismo periodo. Además, se calculó el valor del impuesto de renta, teniendo como tasa la fijada por el Gobierno Nacional que es del 33%. Adicionalmente se tuvo en cuenta la diferencia entre año y año del capital de trabajo proyectado y el valor de salvamento de la depreciación para el año 2025. Cabe resaltar que para el año 2025 a la diferencia del capital de trabajo se le sumó el capital de trabajo de ese año. El flujo de caja se presenta en la tabla 16.

**Tabla 16.**

*Flujo de caja 2021-2025 Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

<b>Flujo de Caja (\$ millones)</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1 (2021)</b>	<b>Año 2 (2022)</b>	<b>Año 3 (2023)</b>	<b>Año 4 (2024)</b>	<b>Año 5 (2025)</b>
Ingresos		9.833	10.718	11.682	12.734	13.880
Costos		7.978	8.676	9.436	10.264	11.166
Utilidad Bruta		1.854	2.041	2.246	2.469	2.714
(-) Gastos de Administración y Ventas		805	826	846	867	889
Utilidad Operacional		1.048	1.215	1.399	1.602	1.824
(-) Impuestos		346	401	461	528	602
Utilidad operacional después de impuestos		702	814	937	1.073	1.222
(+) Depreciaciones, Amortizaciones		4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
(+/-) Capital de Trabajo	<b>(2.232)</b>		(179)	(195)	(212)	2.781
(+) Valor de Salvamento						18,5
<b>FCL</b>	<b>(2.232)</b>	<b>707</b>	<b>639</b>	<b>747</b>	<b>865</b>	<b>4.027</b>

Fuente: elaboración propia.

**7.6.1.6. Evaluación financiera del proyecto.** Para evaluar la viabilidad financiera del proyecto de intraemprendimiento se calcularon la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), utilizando la siguiente información:

La estructura para la inversión inicial será con una financiación de 50% de capital propio y 50% con recursos de crédito, a una tasa del 19,4% anual, la cual resultó de promediar cuatro tasas ofrecidas por igual número de entidades financieras para créditos de inversión y capital de trabajo. La tasa de oportunidad del inversionista será del 30,19% anual, porcentaje que dio como resultado al calcular el CAPM (modelo de valoración de activos financieros utilizado para calcular la rentabilidad que un inversor debe exigir al realizar un inversión en un activo financiero, en función del riesgo que está asumiendo). Con la estructura de financiación y las tasas de financiación y de oportunidad se calculó el costo después de impuestos, que a su vez calculó una tasa ponderada para obtener el costo de capital, dando como resultado lo que se enseña en la tabla 17.

**Tabla 17.**

*Costo de capital Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

<b>Fuente</b>	<b>Estructura</b>	<b>Costo después de impuestos</b>	<b>Ponderación</b>
Pasivo	50%	13,00%	6,50%
Patrimonio	50%	30,19%	15,10%
<b>Costo de Capital</b>			<b>21,59%</b>

Fuente: elaboración propia.

La TIR se calculó teniendo en cuenta el valor del flujo de caja desde el año 0 al año 5 (2025). El VPN se calculó teniendo en cuenta la tasa del costo de capital y el valor del flujo de caja desde el año 0 al año 5 (2025). Los resultados de la TIR y el VPN se presentan en la tabla 18.

**Tabla 18.**

*TIR y VPN Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander*

<b>Criterio de Decisión</b>	<b>Valor</b>
TIR	36,92%
VPN	\$1.109.155.161

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la TIR indica que los recursos invertidos en el proyecto rentarán el 36,92%, mientras que el del VPN revela que los flujos de caja netos originados por la inversión al traerlos al presente (momento 0) valdrán \$1.109.155.161.

Teniendo en cuenta que la TIR es mayor a la tasa de costo de capital y el VPN es mayor a cero, el proyecto se acepta, es decir, que financieramente es viable.

**7.7. Modelo Canvas redefinido**

El modelo de negocio redefinido para Melexa S.A.S. regional Santander se presenta en la figura 48 mediante el lienzo Canvas en el que se reafirma la propuesta de valor de la compañía y donde se enseñan las variables a eliminar, reducir, incrementar y crear ubicadas en cada uno de los bloques que conforman este lienzo.

Figura 48.

Modelo Canvas redefinido.



Fuente: elaboración propia.

## 8. Conclusiones y recomendaciones

Las diferentes herramientas metodológicas de análisis estratégico utilizadas para el desarrollo de los objetivos del proyecto integrador son de gran utilidad en el diseño de un negocio, ya que permiten visualizar las dinámicas tanto internas como externas que deberá tener en cuenta el negocio para crear el valor demandado por los clientes.

La aplicación de la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la Estrategia del Océano Azul permitió que se lograra desarrollar e identificar una nueva demanda de mercado a través de la creación del Centro de Experiencia (CE), basado en un enfoque creativo y de innovación, lo que le permitirá a Melexa diferenciarse de la competencia, tener una mayor participación y cobertura del mercado, y por consiguiente un aumento en sus ventas.

El análisis prospectivo permitió identificar las variables estratégicas que Melexa S.A.S. debe tener en cuenta en el corto, mediano y largo plazo para el logro de sus objetivos como son las alianzas estratégicas, la diversificación de productos, el E-commerce, los acuerdos de precio, y los productos totalmente certificados. Así mismo mediante secuencia de definición de matrices se establecieron los factores tecnológicos, ambientales, económicos, normativos, sociales y políticos que pueden tener un mayor impacto para el cumplimiento de esos objetivos con el fin de que les preste mayor atención y ejerza sobre estos un adecuado control.

Mediante la implementación del marco lógico de proyectos se pudo determinar que los elementos del océano rojo de Melexa se originan en: baja penetración del mercado, conocimiento mínimo del portafolio de productos por parte de los clientes, cliente no conoce la ventaja competitiva y las iniciativas de la empresa, y falta de habilidades comerciales y conocimiento de los productos por parte de los asesores comerciales. De

igual forma se pudo establecer como factores de océano azul: crear centro de experiencia (CE), ampliar el portafolio de productos, readecuar el área de bodegaje, eliminar el canal de ventas mostrador, realizar un plan de capacitaciones al área comercial, y desarrollar un plan de marketing para dar a conocer el CE y la empresa.

Será de gran importancia para la implementación exitosa del CE, la segmentación del mercado realizada con el fin de conocer las necesidades y características de los clientes y determinar el mercado objetivo para establecer la estrategia de distribución y comercialización. De igual forma será fundamental la relevancia que se le dará al posicionamiento de la marca para que ésta cree una recordación positiva, tenga notoriedad, genere lealtad de los clientes y supere las expectativas de estos.

La adecuada gestión de la cadena de suministro del CE permitirá responder de forma oportuna a los requerimientos de los clientes y se deberá ejecutar correctamente con el propósito de garantizar la satisfacción de estos. Así mismo resultará fundamental el pronóstico de la demanda con el fin de asegurar un adecuado abastecimiento de material para su posterior distribución y venta.

De la evaluación financiera se concluye que para poner en operación el Centro de Experiencia se requiere una inversión de \$2.232.161.375 (que se canaliza directamente a la compra de mercancía para la venta y de activos fijos para el funcionamiento), suma que será financiada 50% a través de un crédito de una entidad financiera, y un 50% proveniente del patrimonio de Melexa; estos últimos recursos rentarán un 36,92% según el resultado de la Tasa Interna de Retorno.

El desarrollo del presente proyecto permitió identificar la creación de un Centro de Experiencia para la regional Santander, como mecanismo para que la compañía salga del

océano rojo en el que se encuentra, sin embargo Melexa después de estudiar la propuesta es quien define la viabilidad de la ejecución e implementación de este.

Son múltiples las herramientas de análisis estratégico que existen en la actualidad, por ello se recomienda a las empresas hacer uso de estas para que revisen y rediseñen sus modelos de negocio con el propósito de que encuentren espacios libres de demanda, innoven sus procesos y productos y/o servicios, ofrezcan un valor agregado a los clientes, y logren diferenciarse de la competencia.

## 9. Referencias

- Betancourt, D. (23 de febrero de 2017). *Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado*. Ingenio Empresa. Recuperado el 01 de diciembre de 2020 de [www.ingenio\\_empresa.com/metodologia-marco-logico](http://www.ingenio_empresa.com/metodologia-marco-logico)
- Betancourt, D. (19 de abril de 2018). *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico*. Ingenio Empresa. Recuperado el 26 de septiembre de 2020 de <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Blue Ocean. (s.f.). *Cemex*. Blue Ocean. <https://www.blueoceanstrategy.com/cemex-2/#:~:text=Cemex%2C%20el%20tercer%20productor%20de,del%20mercado%20total%20de%20cemento.>
- Bohórquez, E. (16 de abril de 2013). La estrategia del océano azul, en el país. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/noticias/economia/la-estratega-del-oceano-azul-en-el-pais/>
- Calderón, D. y Tafur, F. (2015). Aplicación de la estrategia de los océanos azules a la empresa yamamotos en el mercado de motocicletas de Girardot año 2015. [Trabajo de grado, Universidad de Cundinamarca]. Repositorio Ucundinamarca. <http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/265/Aplicacion%20de%20la%20Estrategia%20de%20los%20Oceanos%20Azules%20a%20la%20Empresa%20YAMAMOTOS%20en%20el%20Mercado%20de%20Motocicletas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carazo, J. (2019). *Modelo Canvas*. Economipedia. Recuperado el 26 de septiembre de 2020 de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Cardona, V., Gutiérrez, J. y Jiménez, W. (2017). La estrategia del océano azul como herramienta de internacionalización de la empresa Lácteos El Portillo LTDA.

- [Trabajo de grado, Universidad Agustiniiana]. Repositorio Uniagustiniana.  
<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/163/GutierrezCamacho-JessicaTatiana-2017.pdf;jessionid=6611C1B4BBD8DCD08FAF5EDF3D49AD18?sequence=1>
- Carrasco, I. (s.f.). *Jugar para ganar. Así es cómo funciona realmente la estrategia*. Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2014/04/16/jugar-para-ganar-asi-es-como-funciona-realmente-la-estrategia/>
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Editorial Norma.  
<https://www.pdfdrive.com/la-estrategia-del-oceano-azulpdf-e33960081.html>
- Fernández, E. (s.f.). *Qué es la estrategia del océano azul y cómo ponerla en marcha*. Artyco. <https://artyco.com/que-es-la-estrategia-del-oceano-azul-y-como-ponerla-en-marcha/>
- Giraldo, I. y Leal, J. (2011). Modelo estratégico del océano azul aplicado al área comercial de Davivienda [Trabajo de grado, Universidad de Medellín]. Repositorio UDEM.  
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/318/Modelo%20estrat%C3%A9gico%20del%20oc%C3%A9ano%20azul%20aplicado%20al%20%C3%A1rea%20comercial%20de%20Davivienda.pdf?sequence=1>
- Intranet Melexa S.A.S. (2020). <http://intranet.melexa.com/>
- La Prospective. (2010). *Micmac, plantear las buenas preguntas e identificar las variables clave*. <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67Micmac.html#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20Micmac%20para%20multiplicaci%C3%B3n,del%20material%20de%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica.>



## Anexos

### Anexo 1. Marcas más representativas por mercado

Melexa tiene la oferta de productos más completa del mercado y las marcas más reconocidas, las cuales cuentan con normatividad técnica y certificación; es representante de diferentes marcas que tienen relación directa con este sector, y en otras, es único distribuidor a nivel nacional.

Las marcas más representativas del mercado industria son las siguientes:



Las marcas más representativas del mercado DATACOM se presentan a continuación:



Las marcas más representativas del mercado construcción se muestran a continuación:



Las marcas más representativas del sector comercio son las siguientes:



## Anexo 2. Matriz de tendencias mundiales

De acuerdo a los cambios mundiales que se vienen presentando y teniendo en cuenta el impacto que pueden llegar a tener en la empresa las diferentes tendencias mundiales, se seleccionaron las siguientes:

ÁMBITOS	TENDENCIAS
Tecnológico	Impresión 3D
	Chatbots: atención de clientes por medios electrónicos
	Inteligencia artificial-IA
	Internet de las cosas - objetos computarizados
	Asistentes virtuales
	Comunicación holográfica
	Telecomunicaciones de quinta generación-5G
	Análisis predictivos soportados en inteligencia artificial, para determinar comportamientos de compra
	Realidad aumentada y realidad virtual
Ambiental	Incremento de productos eco-amigables (eco-friendly)
	Exigencias de sellos verdes de todo tipo de productos
	Oficinas e instalaciones inteligentes
	Aparición y uso de nuevas energías alternativas
	Mayor conciencia ambiental del ser humano
	Disminución de los recursos naturales y aumento de la población
	Incremento de la temperatura del planeta
	Incremento de los daños ambientales y la contaminación por el crecimiento de la clase media global
Económico	Incremento del E-commerce
	La mayoría de los empleos que conocemos desaparecerán y aparición de nuevos trabajos
	Productos y servicios personalizados
	Desaparición del dinero físico
	Se implementará el uso del dinero virtual (Criptomoneda-Bitcoin-blockchain)
	Materiales inteligentes (nanomateriales)
	China será la mayor potencia económica del mundo
Social	Crecimiento de la urbanización
	Incremento de la esperanza de vida
	Reducción de las jornadas laborales-sociedad del ocio
	Aprendizaje colaborativo
	Aumento de las desigualdades
	Colonización de otros planetas

<b>Normativo</b>	Normatividad para la protección del medio ambiente
	Prácticas sostenibles (normatividad)
	Normatividad para el uso de la tecnología
	Regulaciones en materia laboral
	Comercio internacional
<b>Organizativo</b>	Las oficinas físicas tienden a desaparecer - oficinas virtuales
	Teletrabajo
	Nuevas formas de evaluar a los empleados-administración por objetivos
	Reducción de las jornadas laborales
	Los empleados estarán en permanente aprendizaje y nunca dejarán de formarse
	Planes formativos personalizados
	La tecnología trasladará el poder a los empleados con mayores capacidades digitales
La inteligencia artificial realizará el proceso de selección y reclutamiento de nuevos empleados	
<b>Político</b>	Surgimiento de nuevos enfoques de gobierno internacional debido a problemas de seguridad global
	Rediseño de las relaciones de poder a nivel planetario, aparecen potencias nuevas y emergentes
	La amplia globalización provocará contra tendencias y conducirá a la regionalización y el proteccionismo
	Una mayor consolidación fiscal y la implementación de reformas estructurales gestionarán los riesgos globales
	Una posible tercera guerra mundial surgida por principios religiosos
<b>Cultural</b>	Temores de los actuales empleados a adaptarse a las nuevas tecnologías
	La educación será la piedra angular de las nuevas sociedades del conocimiento
	Fomento de estilos de vida basados en la cultura y la creatividad

### Anexo 3. Matriz de cambio

Teniendo en cuenta los factores de tendencias mundiales seleccionados, se identificaron los cambios temidos o anhelados que se pueden presentar a partir de estas variables, dando como resultado la siguiente matriz:

	<b>Cambios Esperados-Tendencias mundiales</b>	<b>Cambios Temidos</b>	<b>Cambios Anhelados</b>
<b>Ámbito</b>	<b>(Son circunstancias reales que vemos que van a venir y que van a impactar al sector y el desempeño de la empresa)</b>	<b>(Son circunstancias reales que vemos que van a venir pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa)</b>	<b>(Son situaciones que no existen pero que son anheladas, que nos gustaría que ocurrieran, o que pudiéramos provocar, porque van a favorecer el desempeño de la empresa)</b>
<b>Tecnológico</b>	Impresión 3D	Desplazamiento de la mano de obra	Atención a un mayor número de clientes en el día
	Chatbots: atención de clientes por medios electrónicos	Que la empresa no tenga capacidad de responder a los cambios tecnológicos	Mayor competitividad por transformaciones tecnológicas en los productos
	Inteligencia artificial-IA	Resistencia al cambio en los colaboradores (cambios tecnológicos)	Conocimiento de comportamientos de compra gracias a los análisis predictivos
	Internet de las cosas-objetos computarizados	Desmotivación del personal	Reducción de costos
	Asistentes virtuales		Reducción en tiempos de entrega del material
	Comunicación holográfica		Incremento en las ventas
<b>Ambiental</b>	Incremento de productos eco-amigables (eco-friendly)	Altos costos de materia prima lo que incrementa los costos de producción	Contribución a mejorar el medio ambiente
	Exigencias de sellos verdes de todo tipo de productos	Falta de conciencia en clientes y empleados	Disminución en la producción de CO2 y cambios a energías limpias
	Oficinas e instalaciones inteligentes	Catástrofes naturales y cambios violentos en el clima	Mayor demanda de clientes
	Aparición y uso de nuevas energías alternativas	Difícil acceso a agua potable	Final de la era del plástico
	Mayor conciencia ambiental del ser humano		Posicionamiento de la empresa por uso de productos eco-amigables

<b>Económico</b>	Incremento del E-commerce	Pérdida de empleos	Mayor seguridad en el punto de venta por manejo de dinero virtual
	La mayoría de los empleos que conocemos desaparecerán y aparición de nuevos trabajos	Competencia con mercado chino	Mayor satisfacción del cliente por productos y servicios personalizados
	Productos y servicios personalizados	Difícil acceso de población vulnerable a nuevas formas de dinero	
	Desaparición del dinero físico	Reducción de la demanda del segmento comercio por difícil acceso a e-commerce	
	Se implementará el uso del dinero virtual (Criptomoneda-Bitcoin-blockchain)	Incremento de delitos cibernéticos	
<b>Social</b>	Crecimiento de la urbanización	Aumento del desempleo y la pobreza	Mayor demanda por aumento de construcción de edificaciones residenciales
	Incremento de la esperanza de vida	Aumento de la migración	Empleados más productivos, capacitados y motivados
	Reducción de las jornadas laborales-sociedad del ocio	Incremento del conflicto armado	Mayores oportunidades de abrir mercados por la colonización de otros planetas
<b>Normativo</b>	Normatividad para la protección del medio ambiente	Que la empresa no pueda responder a la nueva normativa	Atracción de un mayor número de clientes
	Comercio sostenible	No poder importar material y equipos	Incursión en mercados internacionales
	Normatividad para el uso de la tecnología	Mayores gastos de personal por regulación de normativa laboral	Mayores beneficios laborales para los empleados
<b>Organizativo</b>	Las oficinas físicas tienden a desaparecer - oficinas virtuales	Menor cohesión e interacción social	Trabajadores más capacitados, satisfechos y productivos
	Teletrabajo		Menores gastos administrativos
<b>Político</b>	Surgimiento de nuevos enfoques de gobierno internacional debido a problemas de seguridad global	Incremento de la migración	Políticas internacionales de precios y protección al consumidor
	Rediseño de las relaciones de poder a nivel planetario, aparecen potencias nuevas y emergentes	Restricciones para la importación de materiales y equipos	Apoyo al mercado nacional

	La amplia globalización provocará contra tendencias y conducirá a la regionalización y el proteccionismo	Mayores impuestos	
<b>Cultural</b>	Temores de los actuales empleados a adaptarse a las nuevas tecnologías	Resistencia al cambio en los colaboradores (cambios tecnológicos)	Personal más capacitado

#### Anexo 4. Matriz de factores de cambio

Basado en el análisis DOFA y en los factores consignados en la matriz de tendencias mundiales, se seleccionaron aquellos factores que pueden tener un mayor impacto para alcanzar los objetivos de Melexa en el 2030. Estos factores fueron la base para realizar el análisis prospectivo en el software MICMAC, con el propósito de seleccionar las variables estratégicas que la empresa debe tener en cuenta en el corto, mediano y largo plazo.

	Nombre de los factores	Breve descripción del propósito
1	E-COMMERCE	Aumentar las promociones por e-commerce para incentivar a los clientes las compras por este canal, de igual manera habilitar la opción para los nuevos clientes.
2	Diversificación de los productos	Ampliar el portafolio con el fin de poder abarcar otros mercados y fidelizando al cliente, incentivándolo que puede conseguir todo con el mismo proveedor (MELEXA).
3	Descentralización administrativa	Se pierden muchos negocios en la demora en respuesta, ya que las regionales están supeditadas a que Bogotá apruebe precios, despachos, fletes, ect.
4	Regulaciones normativas laxas	Se requiere que las entidades competentes sean más rigurosas en la aplicación de las normas.
5	Competencia de precios bajos	Es muy complicado competir con el mercado chino obviamente por sus precios tan bajos.
6	Alianzas estratégicas	Con proveedores, transportadores, clientes y empleados. Esto permitirá tener mayores descuentos, incentivos para los empleados, entregas más rápidas e inventario constante.
7	Productos totalmente certificados	Esto garantiza no tener problemas al momento de que el interventor legalice el proyecto, que el cliente cuente con garantía y un respaldo de fábrica.
8	Internet de las cosas - objetos computarizados	Los materiales y equipos que distribuye la empresa se pueden adaptar a las nuevas tecnologías como el IOT y los objetos computarizados, y fortalecer los ya existentes.
9	Incremento de productos eco-amigables (eco-friendly)	A través de la comercialización de productos eco-amigables se puede captar un mayor número de clientes.
10	Productos y servicios personalizados	Con la oferta de productos y servicios personalizados se tienen clientes más satisfechos y fieles.
11	Teletrabajo	Implementación de teletrabajo para reducir gastos administrativos y tener un personal más motivado y satisfecho.
12	Prácticas sostenibles (normatividad)	Con la implementación de normas para prácticas sostenibles la compañía podrá posicionarse y ser más competitiva gracias a la adhesión a dicha normativa.
13	Planes formativos personalizados	Se podrá tener un personal más motivado y capacitado, por lo tanto más clientes satisfechos y el cumplimiento de los objetivos corporativos.
14	Acuerdo de precios	Se requiere realizar acuerdos de precios con el propósito de no perder clientes en el momento de cotización y venta de los productos.
15	Temores de los actuales empleados a adaptarse a las nuevas tecnologías	Con la implementación de nuevas tecnologías los empleados mostrarán su temor y resistencia al cambio lo que puede ocasionar pérdida de motivación y productividad.

## Anexo 5. Encuesta a expertos método Deplhi

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>ENCUESTA PRONÓSTICO DE LA DEMANDA CENTRO DE EXPERIENCIA</p>	 <p>MELEXA <small>A Winstar Company</small></p>
Nombre:	Proveedor	<input type="text"/>
Cargo:	Empleado	<input type="text"/>
Empresa:	Ciente	<input type="text"/>

De acuerdo a su experiencia contestar las siguientes preguntas

De acuerdo a su experiencia cuáles de las siguientes iniciativas generan mayores ventas a la compañía:

Iluminación	Automatización	Equipos de medición
Domótica	EPP	Mostrador

De acuerdo a las ventas del último año, indique cuál sería su pronóstico de la demanda para cada iniciativa

Iluminación	Automatización	Equipos de medición
Domótica	EPP	Mostrador

Indique qué sector de mercado aplica para cada una de las iniciativas antes descritas

Iluminación:
Automatización:
Equipos de medición:
Domótica:
EPP:
Mostrador:

Indique el porcentaje de participación en ventas que cree que tiene cada iniciativa teniendo en cuenta su experiencia:

Iluminación:
Automatización:
Equipos de medición:
Domótica:
EPP:
Mostrador:

Recomendaciones para el óptimo funcionamiento del centro de experiencia:

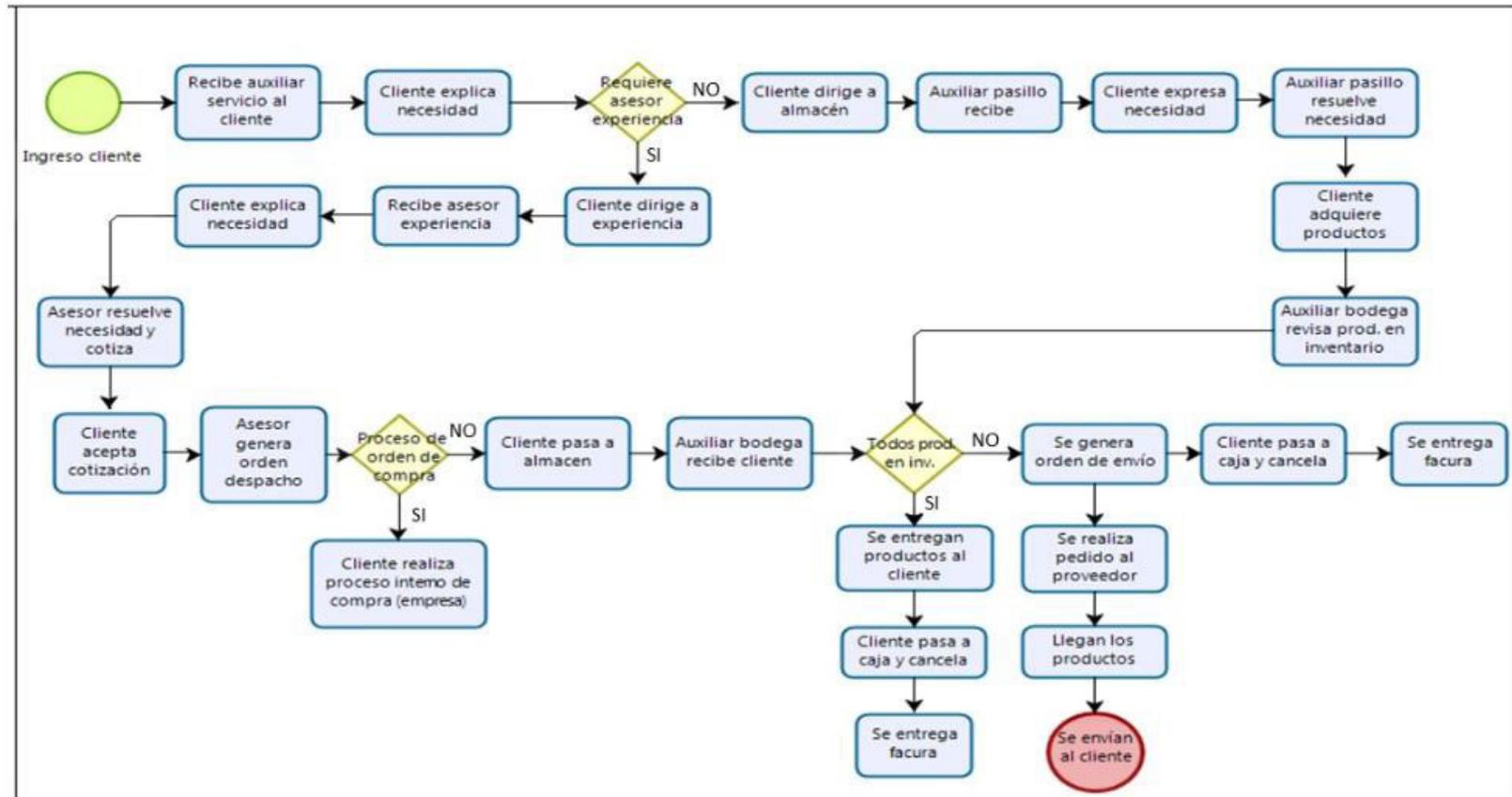
--

## **Anexo 6. Flujo de proceso de compra Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional Santander**

El flujo de proceso de compra de un cliente en el Centro de Experiencia, inicia con su ingreso para ser recibido por el el auxiliar de servicio al cliente quien pregunta cuál es la necesidad, y dependiendo de su respuesta, el flujo de proceso puede seguir dos rutas:

La primera, el cliente se dirige al almacén-bodega y allí es recibido por el auxiliar de pasillo quien pregunta al cliente su necesidad y al ser resuelta el cliente revisa los productos y los adquiere, previa revisión de existencias en inventario por parte del auxiliar de bodega. Si todos los productos están en inventario se entregan al cliente y este se dirige a caja, cancela y recibe la factura de compra. Si los productos en su totalidad no están en inventario, se genera una orden de envío, se entregan los productos disponibles al cliente para que luego pase a caja, cancele y le entreguen la factura de compra. Posteriormente se realiza el pedido de productos faltantes al proveedor y se le envían al cliente.

La segunda, el cliente se dirige a una de las experiencias y allí es recibido por el asesor correspondiente quien pregunta al cliente su necesidad, y al ser resuelta el cliente recibe y acepta la respectiva cotización para que el asesor genere una orden de despacho. Si el proceso de compra requiere de una orden, el cliente realiza el trámite interno en su respectiva empresa. Si la compra no requiere orden pasa al almacen-bodega y es recibido por el auxiliar de bodega quien revisa las existencias de los productos en inventario. Si todos los productos están en inventario se entregan al cliente y este se dirige a caja, cancela y recibe la factura de compra. Si los productos en su totalidad no están en inventario, se genera una orden de envío, se entregan los productos disponibles al cliente para que luego pase a caja, cancele y le entreguen la factura de compra. Posteriormente se realiza el pedido de productos faltantes al proveedor y se le envían al cliente.



**Anexo 7. Depreciación activos fijos Centro de Experiencia Melexa S.A.S. regional**

**Santander**

<b>Vida Útil</b>	<b>Depreciación Periodo</b>	<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en Libros</b>
1	4.645.000	4.645.000	32.515.000
2	4.645.000	9.290.000	27.870.000
3	4.645.000	13.935.000	23.225.000
4	4.645.000	18.580.000	18.580.000
5	4.645.000	23.225.000	13.935.000
6	4.645.000	27.870.000	9.290.000
7	4.645.000	32.515.000	4.645.000
8	4.645.000	37.160.000	-

## **Anexo 8. Listado de entregables por módulo**

### **Desarrollo de Competencias I**

1. Lienzo de modelo de negocios Canvas.
2. Modelo de las cuatro cajas.

### **Gestión de la Tecnología y la Innovación**

1. Construcción de ecuación de búsqueda en Scopus.
2. Análisis papers y patentes Scopus.
3. Construcción de serie de tiempo, curva en S y punto de inflexión.

### **Gestión del talento humano**

1. Trabajo que contiene: Análisis de la situación actual de la empresa respecto al tema elegido (salario emocional y evaluación de desempeño), definición de objetivos estratégicos y plan de acción propuesto.

### **Pensamiento estratégico y prospectiva**

1. Trabajo que contiene: Análisis estructural para la identificación de variables estratégicas claves de largo plazo para la empresa, diseño de escenarios, planteamiento de acciones estratégicas.

### **Desarrollo de Competencias II**

1. Modelo palancas de valor.
2. Estrategia Jugando a Ganar.

### **Mercadeo estratégico**

1. Planeación estratégica de mercadeo.
2. Espacios de libres de demanda.

3. Segmentación de mercados.
4. Construcción de marca.
5. Objetivos y plan de mercadeo.

### **Gestión de la cadena de suministro**

1. Cadena de suministro actual de Melexa.
2. Cadena de suministro centro de experiencia Melexa regional Santander.
3. Pronóstico de la demanda.
4. Flujos de proceso.
5. Plan agregado de producción.
6. Indicadores de gestión cadena de suministro.

### **Finanzas corporativas**

1. Análisis indicadores financieros.
2. Evaluación financiera Centro de Experiencia.
3. Valoración de empresas.

### **Gerencia de proyectos**

1. Marco lógico de proyectos.
2. Cronograma implementación Centro de Experiencia.