

SPAIN10: LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA COMPETITIVA ESTUDIO DE CASO

SPAIN10: THE STRATEGY OF A COMPETITIVE COMPANY

CASE STUDY

Sheila Maria Navarro-Cantillo¹

Adrián David Ahumada-Dita²

Evelin Smith Blanco-Pertuz³

María Alejandra Lozano-Mejía⁴

 Fernando José Malagón-Meola⁵

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR, COLOMBIA

RESUMEN

Este estudio analiza los desafíos que enfrenta la compañía Spain10 en un entorno de alta competencia, lo que ha impulsado la necesidad de reestructurar sus estrategias empresariales. A través de un enfoque meticuloso, se abordan los problemas actuales de la empresa, evaluando alternativas y seleccionando las más viables para potenciar su rendimiento económico. El estudio explora oportunidades de eficiencia productiva, inversión y financiamiento, identificando cómo pueden ser aprovechadas para diversificar las utilidades y mejorar la producción. Además, se interpretan indicadores macroeconómicos y los resultados obtenidos por la empresa en varios periodos, con el fin de diseñar estrategias que incrementen su valor y alineen sus operaciones con las demandas del mercado actual. Este análisis proporciona una visión integral del proceso de toma de decisiones en Spain10, considerando tanto las condiciones internas de la empresa como las tendencias del mercado externo, y propone un marco para el desarrollo de estrategias sostenibles y competitivas a largo plazo.

Palabras clave: *Compañía, decisión, presupuesto, estrategia, competencia.*

ABSTRACT

This study analyzes the challenges faced by Spain10 in a highly competitive environment, highlighting the need for strategic restructuring. Through a detailed approach, it addresses the company's current issues, evaluating and selecting the most viable alternatives to enhance its economic performance. The study explores opportunities in productive efficiency, investment, and financing, identifying how they can be leveraged to diversify profits and improve production. Additionally, it interprets macroeconomic indicators and the company's results over various periods, aiming to design strategies that increase its value and align operations with current market demands. This analysis provides a comprehensive view of the decision-making process at Spain10, considering both internal company conditions and external market trends, and proposes a framework for developing sustainable and competitive long-term strategies.

Key-words: *Company, decision, budget, strategy, competition.*

¹ Estudiante programa de Administración de Empresas, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar. sheila.navarro@unisimon.edu.co

² Estudiante programa de Administración de Empresas, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar. Adrian.ahumada@unisimon.edu.co

³ Estudiante programa de Administración de Empresas, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar. evelin.blanco@unisimon.edu.co

⁴ Estudiante programa de Administración de Empresas, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar. maria.lozano2@unisimon.edu.co

⁵ Profesor, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar. fernando.malagon@unisimon.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

Spain10 es una compañía del sector textil enfocada en la producción y comercialización de prendas de vestir masculinas. A lo largo de los años, ha enfrentado varios desafíos en un mercado altamente competitivo, lo que ha revelado la necesidad de una gestión más eficaz y estrategias innovadoras. De acuerdo con Blanco-Ariza et al. (2019), las estructuras organizacionales juegan un papel crucial en la competitividad de las empresas, y para Spain10, ajustar su estructura interna podría ser una clave para superar los obstáculos actuales. Además, Cáceres-Martelo et al. (2021) destacan la importancia de la gestión de marketing en la era digital, especialmente en un contexto post-pandemia, donde las microempresas han tenido que adaptarse rápidamente a nuevas realidades económicas. Esto sugiere que Spain10 podría beneficiarse significativamente al fortalecer sus estrategias de marketing, especialmente en productos que han visto una disminución en la demanda, como corbatas y bufandas.

La situación de inventarios altos y costos de almacenamiento elevados resalta la ineficiencia en los procesos de producción, un tema que Pulido (2021) identifica como crítico para la supervivencia y competitividad de cualquier empresa. La gestión organizacional eficaz, que incluye la optimización de procesos y el apalancamiento financiero, podría ayudar a Spain10 no solo a reducir estos costos, sino también a mejorar su rentabilidad y posición en el mercado.

García et al. (2017) también subrayan la relevancia del mercado interno como herramienta para mejorar la competitividad. Spain10 podría aplicar este concepto para motivar a su personal y optimizar los recursos internos, lo que es esencial para alcanzar niveles óptimos de fabricación y responder a las exigencias del mercado. La integración de estas estrategias, desde el marketing hasta la reestructuración organizacional, será fundamental para que Spain10 logre una disminución en el número de unidades en inventario y aumente su valor de mercado en 2023.

Teniendo en cuenta que, los costos de elaboración de los productos depende de distintos factores, como por ejemplo, la tasa de ocupación de la fábrica, la calidad de la materia prima utilizada y cualquier inversión dirigida a la mejora del diseño y la calidad de los productos que implican un incremento en los costos unitarios de fabricación demanda de una articulación entre las acciones empleadas para agregar valor al producto final y justificar el precio de los artículos comercializados, lo que demuestra uno de los grandes retos que enfrenta esta compañía actualmente. Por lo tanto, se busca Establecer distintas alternativas de solución teniendo en cuenta las problemáticas actuales de la compañía. Asimismo, elegir la alternativa que más se ajuste a las necesidades de la empresa en pro de su valoración. se espera lograr una disminución del número de unidades en inventario de productos terminados en el periodo 2023.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es un conjunto de acciones diseñadas para establecer una posición favorable en el mercado y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Según Prieto Pulido et al. (2017), la gerencia de las organizaciones requiere un enfoque empresarial que considere las dinámicas del entorno competitivo, permitiendo a las empresas adaptarse y prosperar en mercados complejos. En el contexto de las PYMEs, García et al. (2017) enfatizan la importancia de la planificación estratégica como herramienta para mejorar la competitividad, abordando la asignación de recursos y la toma de decisiones clave para mantener la ventaja competitiva.

La capacidad de una empresa para competir efectivamente está estrechamente vinculada con su habilidad para identificar y explotar oportunidades en el mercado, al tiempo que mitiga las amenazas. Esto se logra mediante la formulación de estrategias que integren diversos elementos, como la innovación, la eficiencia operativa y la diferenciación de productos (Porter, 1985). Prieto Pulido et al. (2017) destacan que una estrategia competitiva exitosa no solo se basa en la respuesta a las fuerzas externas, sino también en el fortalecimiento interno de la organización, optimizando sus procesos y mejorando la coordinación entre sus diferentes áreas funcionales.

Además, García et al. (2017) señalan que la planificación estratégica en PYMEs es fundamental para establecer objetivos claros y definir las acciones necesarias para alcanzarlos, lo que se traduce en una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y mantener una posición competitiva. La planificación permite a las empresas anticiparse a las tendencias del mercado y ajustar sus estrategias de acuerdo con las condiciones cambiantes, garantizando así su supervivencia y crecimiento.

Decisiones Empresariales

Las decisiones empresariales son procesos complejos que requieren la evaluación cuidadosa de múltiples factores internos y externos para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización. Según Sánchez y Jiménez (2017), la toma de decisiones en las empresas colombianas se caracteriza por la integración de herramientas analíticas y la experiencia del equipo directivo, lo que permite adaptar las estrategias a las condiciones cambiantes del mercado. Además, Álvarez et al. (2019) subrayan que una toma de decisiones efectiva está relacionada con la capacidad de la empresa para innovar y responder rápidamente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Bitácora de decisiones.

En la siguiente tabla, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las decisiones efectuadas en el Simulador Gerencial, así como los criterios considerados en cada una de ellas. La bitácora de decisiones presentada en la tabla muestra cómo los diferentes criterios gerenciales fueron aplicados en el Simulador Gerencial para aumentar

el valor de la empresa Spain10. Cada decisión refleja una combinación de estrategias que incluyen la marca, producción, y financiamiento, así como inversiones en deuda pública y mejoras en la eficiencia de la fábrica. Estas decisiones no solo buscaban incrementar la producción y ventas, sino también optimizar la liquidez de la empresa mediante inversiones estratégicas, todo ello considerando tanto factores internos como externos que influyen en la competitividad. Según Gómez et al. (2018), la toma de decisiones efectiva en un entorno competitivo implica evaluar continuamente tanto los resultados financieros como los macroeconómicos, lo que es clave para mantener una ventaja en el mercado.

Tabla 1. Decisiones efectuadas en el Simulador Gerencial

DECISIÓN	CRITERIOS	RESULTADO
Decisión 1	Marca, Presupuestación, Producción, Tasa de ocupación de fábrica, Financiación, Diseño Producto, Precio.	2711
Decisión 2	Marca, Presupuestación, Calidad, Tasa de ocupación de fábrica, Amplitud de gama, Precio, Descuento por Canal., Producción, Compra Deuda Pública a Corto Plazo, Inversión en mejora de la eficiencia de la fábrica, incentivos equipo de ventas.	2853
Decisión 3	Marca, Presupuestación, Amplitud de gama, incentivos equipo de ventas., Diseño Producto, Ampliación de Fabricación, Producción, Financiación, Compra Deuda Pública a Corto Plazo, Compra Deuda Pública a Largo Plazo, dividendos, Precio.	3011
Decisión 4	Calidad, Presupuestación, Marca, Compra Deuda Pública a Corto Plazo, Compra Deuda Pública a Largo Plazo, dividendos, Amplitud de gama, Descuento por Canal., Precio, incentivos equipo de ventas., Diseño Producto, Producción, Precio.	3160

Nota: Descripción de general de los aspectos considerados en las cuatro decisiones gerenciales.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La tabla anterior muestra los criterios tenidos en cuenta para la toma de decisiones en distintos periodos y el puntaje obtenido en cada una de ellas, el cual representa el valor de la empresa. Cabe anotar que los criterios en cada una de estas decisiones varían de acuerdo con las necesidades de la compañía, partiendo del análisis de los resultados macroeconómicos y financieros, es decir, que se consideran aspectos internos y externos de la empresa; mercado, precio, indicadores claves, entre otros factores de gran relevancia para la toma de decisiones. Por otra parte, debemos mencionar que el valor de la compañía se fundamenta en diversos parámetros de evaluación tales como: resultados económicos, patrimonio – solvencia, valor de marca, valor producto + distribución, presupuestación y participación de mercado, que en conjunto forman la puntuación obtenida por cada una de las compañías.

Con relación a la primera decisión, se tuvieron en cuenta criterios como: marca, presupuestación, producción, tasa de ocupación de fábrica, financiación y diseño producto, inicialmente se buscaba incrementar la producción y a su vez la tasa de ocupación de la fábrica, para ello, necesitábamos vender más unidades, lo que nos llevó a invertir en el valor de la marca, el diseño y la calidad de los productos para agregar valor al producto final y general una mayor

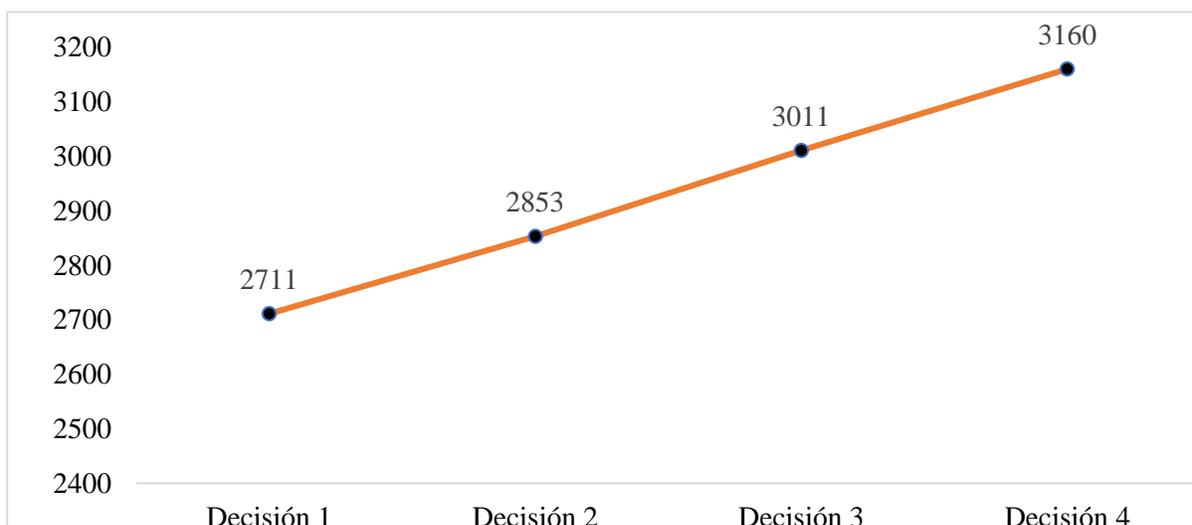
intensión de compra. Con respecto a las decisiones 2, 3 y 4 se tuvieron en cuenta estos criterios, sin embargo, se realizaron otras inversiones como la compra de deuda pública a corto plazo, inversión en mejora de la eficiencia de la fábrica, incentivos al equipo de ventas, amplitud de gama y descuento por canal, con la intención de aumentar las ventas y mejorar los resultados económicos, como también aprovechar la liquidez de la empresa para realizar inversiones financieras para la generación de otros ingresos. Por otro lado, debemos mencionar que el factor precio estuvo presente en todas las decisiones, esta era de una de las variables impactada por la competitividad de las otras empresas rivales, en ocasiones fue necesario mantener o incluso disminuir el precio de algunos artículos para liberar el número de unidades en inventario que en algunas decisiones (2 y 3) aumento considerablemente.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se basó en una metodología cuantitativa utilizando el simulador gerencial Corbatul, diseñado para entrenar a los estudiantes en la toma de decisiones dentro de un entorno virtual simulado. Este enfoque metodológico permite a los participantes enfrentar escenarios competitivos, simulando un mercado con cinco compañías que inician en igualdad de condiciones económicas. Como lo señala Hernández Sampieri et al. (2014), los simuladores son herramientas metodológicas clave en la formación gerencial, ya que permiten evaluar la eficacia de las decisiones estratégicas en un ambiente controlado. A lo largo del proceso, el simulador procesa las decisiones tomadas y genera informes detallados de los estados financieros, proporcionando una visión integral de los resultados obtenidos.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gráfico 1. Valoración de la compañía Spain10



Fuente: Elaboración propia (2022).

En el gráfico anterior se evidencia el comportamiento que presentó la empresa Spain10 en las distintas etapas decisivas, estas etapas se sitúan en los periodos 2019 a 2022 respectivamente. De lo anterior, se añade que la empresa mantuvo siempre una tendencia de crecimiento, es decir, que las acciones implementadas con base a los requerimientos operativos y comerciales fueron apropiadas para agregar valor a la compañía.

El análisis del comportamiento de la empresa Spain10 durante los periodos decisivos de 2019 a 2022 demuestra que las decisiones tomadas, basadas en la planificación estratégica, permitieron un crecimiento constante, lo que sugiere que las estrategias competitivas implementadas fueron efectivas para agregar valor a la compañía. Prieto Pulido et al. (2017) destacan que una gestión empresarial bien enfocada es clave para mantenerse competitivo, lo que se refleja en la capacidad de Spain10 para adaptarse a las exigencias del mercado.

Identificación de alternativas de solución

Describir las soluciones específicas por realizar: propuestas de solución y especificaciones del caso de estudio. Teniendo en cuenta los retos que enfrentan empresas como Spain10 en un mercado altamente competitivo, se describen a continuación diversas alternativas de solución para mejorar las condiciones operativas y comerciales de esta compañía.

Las soluciones propuestas se alinean con los principios de la toma de decisiones estratégicas, que, según García et al. (2017), deben considerar tanto las condiciones internas de la empresa como las dinámicas externas del mercado. La alternativa tres, que se centra en ajustar la producción según los niveles de inventario y mejorar la calidad, diseño y promoción, se considera la más viable. Esto concuerda con la recomendación de Gómez et al. (2018) de incrementar el valor percibido del producto para justificar un precio más alto y mejorar la rentabilidad.

Tabla 1. *Alternativas de solución*

Nº	Descripción de la alternativa
1	Disminuir o aumentar la producción y el precio de los productos de acuerdo con los niveles de inventario y realizar una mayor inversión en la calidad de la materia prima, el diseño y la promoción de marca, el descuento por canal y otros factores enfocados a el perfeccionamiento comercial del producto final cuando el comportamiento de las ventas sea insignificante.
2	Aumentar la producción siempre, mantener los precios y realizar inversiones en cuanto al diseño, la marca y la gama para generar una mayor intención de compra. Tener un mayor enfoque hacia la producción, el incremento de la capacidad productiva y los activos utilizados para general una mayor eficiencia en la planta.
3	Disminuir o aumentar la producción de los productos de acuerdo con los niveles de inventario y realizar una mayor inversión en la calidad de la materia prima, el diseño y la promoción de marca cuando el comportamiento de las ventas sea insignificante y aumentar el precio con relación a las inversiones realizadas para generar utilidades.

Nota: posibles alternativas a implementar de acuerdo con las necesidades específicas de la compañía Spain10.
Fuente: Fuente: Elaboración propia (2022).

Análisis de las alternativas de solución

En la siguiente tabla se evalúa la viabilidad de las acciones que podrían contribuir a la solución de las problemáticas más comunes y con mayor impacto en la disminución o impedimento en el crecimiento del valor de la empresa Spain10 a través de la aplicación de criterios (pertinencia, factibilidad, disposición de recursos) que ofrecen una perspectiva oportuna sobre la aplicación de cada alternativa.

Tabla 2. Modelo de evaluación de alternativas

Alternativa	Pregunta orientadora	Factibilidad	Pertinencia	Disposición de recursos
1	¿Resuelve esta alternativa las	Media	Alta	Media
2	problemáticas más comunes presentes en los periodos decisivos de la competencia?	Baja	Media	Media
3		Alta	Alta	Media

Nota: Análisis del impacto de alternativas frente a los retos más frecuentes en la empresa Spain10.

Fuente: Fuente: Elaboración propia (2022).

El modelo anterior permite evaluar cada una de las alternativas con base al interrogante ¿Resuelve esta alternativa las problemáticas más comunes presentes en los periodos decisivos de la competencia?, permitiendo tener una orientación sobre el impacto de cada una de ellas respecto a los criterios establecidos anteriormente.

Justificación de la elección de la alternativa

Posterior al análisis y la evaluación de las alternativas, se determinó que la más apropiada es la alternativa número tres, que corresponde a la disminución o el aumento de la producción de los productos de acuerdo con los niveles de inventario y la realización de una mayor inversión en la calidad, el diseño y la promoción de marca de los productos cuando el comportamiento de las ventas sea insignificante y a su vez aumentar el precio con relación a las inversiones realizadas para generar utilidades. Esta estrategia nos parece la más acorde a las problemáticas evidenciadas en los resultados de cada decisión, si bien, una disminución del precio puede hacer que las ventas aumenten pero las utilidades se verán afectas a esto se suma que una de los inconvenientes principales de esta compañía estuvo asociado al incremento de unidades en inventario y por ende el aumento de los costos de almacenamiento, por lo que la disminución del valor comercial de los productos no representaría una opción oportuna, sin embargo, si la estrategia se enfoca en generar mayor valor al producto final con el fin de justificar la compra de los artículos, es decir, que exista una correspondencia entre los atributos del producto y su precio. Por otra parte, la proyección de la empresa debe estar enfocada en vender cada vez más y generar más utilidades, por lo que es más conveniente ofrecer un mejor producto, seguir aumentando la producción y a su vez disminuir el inventario.

Por otra parte, es necesario mencionar que existen otras fuentes de ingresos como la inversión en la compra de deudas públicas, no obstante, no es factible enfocar todos los esfuerzos a este tipo de inversiones si dejar a un lado inversiones principales dedicadas a mejorar el producto final, ya que las utilidades principales de cada empresa deben provenir de sus actividades nucleares o el rol misional al que estas se dedican, esto no quiere decir que estas inversiones no deban realizarse, es adecuado hacerlas cuando se cuente con capital adicional o exista suficiente liquidez para cubrir las necesidades operativas y comerciales y efectuar estas inversiones.

Se seleccionó la alternativa tres debido a su capacidad para equilibrar la oferta con la demanda y mejorar los márgenes de beneficio al aumentar el valor del producto. Aunque la reducción de precios podría aumentar las ventas, esta estrategia podría reducir las utilidades y no abordar el problema fundamental de inventarios elevados. Además, mantener un enfoque en el producto principal de la empresa es esencial para garantizar que las utilidades provengan de sus actividades centrales, tal como lo sugieren Prieto Pulido et al. (2017). La estrategia elegida busca aumentar la producción de productos mejorados, lo que permite a Spain10 seguir siendo competitiva y mejorar su posición en el mercado.

5. CONCLUSIONES

Plan de Acción

En la siguiente figura se puede apreciar el plan de acción que se realiza en cada una de las decisiones, el cual va desde el análisis de los resultados o la situación general de la empresa, contemplando factores productivos, comerciales y financieros.

Figura 1. Esquema del plan de acción



Fuente: Elaboración propia.

El plan de acción inicia con el análisis de los resultados obtenidos en cada decisión, cada una de estas decisiones arroja un panorama con aspectos diferenciadores, sin embargo, en el caso de la compañía Spain10 los inconvenientes siempre estuvieron basados en las insuficientes ventas que causan un incremento en las unidades en inventario. Posteriormente se generan ideas con el equipo de trabajo para el diseño de posibles estrategias o alternativas de solución, seguido de la evaluación de estas alternativas con la aplicación del modelo de viabilidad y finalmente se elige e implementa la estrategia con mayor proyección de impacto, para tener una cercanía con los posibles resultados se realiza una presupuestación, cabe aclarar que esta forma parte de los parámetros de evaluación para la valoración de las empresas y es sumamente útil para hacer confrontar y verificar el cumplimiento de los objetivos.

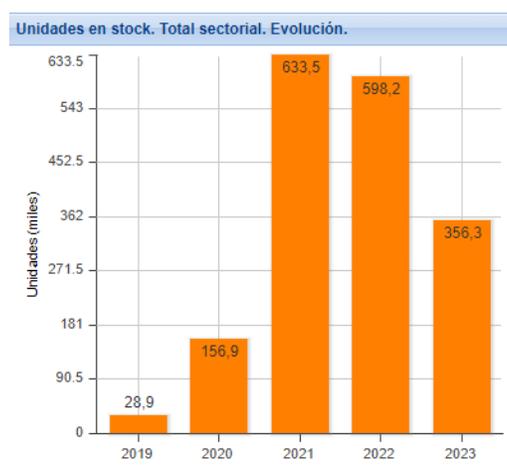
Tabla 4. Indicadores claves de la compañía Spain10

Indicadores Clave de la Compañía Spain10					
	2023	2022	2021	2020	2019
Unidades vendidas	312,963	311,936	246,443	262,549	248,342
Participación de mercado -	34.1%	33.2%	26.5%	26.1%	20.0%
Ingresos	5,606,251	5,448,678	4,557,020	4,208,102	3,346,115
Margen sobre ingresos	60.0%	56.0%	58.0%	49.0%	35.0%
Beneficio bruto	1,681,457	1,553,829	1,311,049	873,444	93,660
Ratio de beneficio bruto sobre ingresos-	30.0%	28.5%	28.8%	20.8%	2.8%
Rentabilidad sobre patrimonio neto -	22.7%	25.8%	27.7%	25.3%	-3.1%
Rendimiento del activo	22.4%	24.2%	26.4%	23.8%	3.5%

Fuente: Compañía Spain10 (2022)

Esto son los indicadores claves en la toma de decisiones de mayor relevancia para la evolución de la compañía Spain10

Gráfico 1. Evolución de unidades en stock



Fuente: *Compañía Spain10 (2022)*

Las unidades en stock de la empresa Spain10 han representado cambios anuales, en los cuales, el 2021 fue el de mayor inventario.

6. LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, J. E., Mejía, A. P., & Rodríguez, F. (2019). Innovación y toma de decisiones en PYMEs colombianas: Un análisis sectorial. *Revista de Economía y Negocios*, 28(1), 45-62.
- Blanco-Ariza, A. B., Cáceres-Martelo, A., Nava-Sarmiento, E., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., Saumett-España, H., & Andrades Marulanda, N. L. (2019). Estructuras organizacionales y competitividad. Una mirada a las medianas empresas.
- Cáceres-Martelo, A., Uribe-Urán, A., Blanco-Ariza, A. B., Carvajalino-Pérez, C., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., & Peralta-Miranda, P. (2021). Gestión de marketing en la era digital: Estrategias para microempresas frente a la incidencia económica del Covid-19.
- García, J., Prieto, R., García, E., & Palacios, A. (2017). Mercadeo Interno, herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del Caribe Colombiano. *Turismo Corporativo y TIC: Una puerta a la competitividad. Dinámicas sectoriales que estimulan la competencia colaborativa apoyada en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*, 107-160. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/315742351>.
- García, R Prieto, E García, A Palacios (2017). Mercadeo Interno, herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del Caribe Colombiano. En *Turismo Corporativo y TIC: Una puerta a la competitividad*.
- Gómez, L. J., Pérez, R. A., & Martínez, P. (2018). La toma de decisiones estratégicas en empresas colombianas: un análisis basado en el entorno competitivo. *Revista de Administración y Negocios*, 12(1), 45-62.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Navarro, O., Ferrer, W., y Burgos, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las Pequeñas y medianas empresas.10(2), Univ. y Soc. 171–174.

- 
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prieto Pulido, R., García Guilianny, J., Bravo García, S., Rojas, A., Romero, W., Parra Fernández, M., ... & Caldera González, D. (2017). *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial*.
- Pulido, R. P. (2021). *Gestión organizacional. Hacia una verdadera transformación, supervivencia y competitividad*. SUMMA, 3(2), 1-3.
- Sánchez, M. J., & Jiménez, L. A. (2017). *La toma de decisiones en las empresas colombianas: un enfoque analítico*. *Revista Innovar*, 27(66), 85-96.