

De la organización interna a la estrategia comercial: propuesta de fortalecimiento para los servicios de Jaime Torres y Cía.

Trabajo final presentado por:	-Tiana Nicol Ramos Rueda -Vanessa Zapata Zapata
Programa:	Especialización en Marketing Digital
Docente:	María Margarita Gutiérrez Gutiérrez
Fecha:	28/07/2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	4
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General	7
1.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Metodología.....	7
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....	8
1.3.2. Planificación de la Solución	9
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	10
2.1. Descripción de la empresa a intervenir	11
2.1.1. Misión	12
2.1.2. Visión	12
2.1.3. Mapa de procesos	12
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir.....	14
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso.....	14
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	16
3.1. Establecimiento de objetivos.....	16
3.2. Descripción de la solución	17
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	18
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	20
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 24	
4.1. Alcance final de la solución	24
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución	25
4.3. Cronograma de ejecución	25

4.4. Presupuesto	26
5. Conclusiones.....	28
6. Referencias bibliográficas	30

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla con Jaime Torres y Cía. Es una empresa colombiana con más de 40 años de trayectoria en el procesamiento de información y la prestación de servicios empresariales, organizada mayormente en tres líneas de negocio: procesamiento de embargos e impuestos (EM·IM), Contact Center (Helpvoz) y Seguridad de la Información y Ciberseguridad. Pese a la estabilidad de la organización con clientes de hace años este crecimiento del portafolio ha evidenciado oportunidades de mejora relacionadas con la falta de estructuración y estandarización interna de dichas líneas, la comunicación entre áreas y la definición clara de responsabilidades, aunque esto no afecta directamente la calidad del servicio actual, limita la capacidad para fortalecer sus estrategias comerciales en búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento.

Mediante un enfoque de investigación-acción, apoyado en la observación directa de los procesos, el análisis documental y la técnica de causa-efecto, se identificaron las causas del problema y se diseñó una propuesta orientada a fortalecer la organización interna de las líneas de negocio, esto con la integración de conceptos de gestión organizacional y marketing digital. El proyecto busca implementar las bases metodológicas, con el fin de mejorar la comunicación interna, creando una propuesta de valor diferenciada por línea de negocio para fortalecer el apoyo al proceso comercial. Así se deja listo el paso previo para el desarrollo de estrategias externas de posicionamiento y captación de nuevos clientes.

Palabras clave: estructuración organizacional, líneas de negocio, comunicación interna, gestión comercial, marketing digital, procesos empresariales.

ABSTRACT

This study was conducted in collaboration with Jaime Torres y Cía., a Colombian company with more than 40 years of experience in information processing and the provision of business services, primarily organized into three business units: garnishment and tax processing (EM·IM), Contact Center services (Helpvoz), and Information Security and Cybersecurity. Despite the organization's stability and its long-standing client relationships, the growth of its

service portfolio has revealed opportunities for improvement related to the lack of internal structuring and standardization across these business units, limited interdepartmental communication, and unclear definition of responsibilities. Although these issues do not directly affect the current quality of service, they constrain the company's ability to strengthen its commercial strategies and pursue new growth opportunities.

Using an action research approach, supported by direct process observation, document analysis, and the cause-and-effect technique, the root causes of the identified problem were determined, and a proposal was developed to strengthen the internal organization of the business units, integrating concepts from organizational management and digital marketing. The project seeks to implement the methodological foundations needed to improve internal communication, while creating a differentiated value proposition for each business unit in order to strengthen support for the commercial process. This work thus lays the necessary groundwork for the subsequent development of external positioning and customer acquisition strategies.

Keywords: organizational structuring, business units, internal communication, commercial management, digital marketing, business processes.

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento de las organizaciones trae nuevos retos relacionados con la gestión de sus procesos, la comunicación entre áreas y la adaptación a las exigencias del mercado. Las empresas que durante muchos años han consolidado su operación con relaciones comerciales estables, en algún punto deben reorganizar internamente sus procesos para lograr los nuevos objetivos estratégicos y comerciales.

El presente proyecto de investigación aplicada se desarrolla en Jaime Torres y Cía., una organización colombiana con amplia trayectoria en la prestación de servicios empresariales, que en los últimos años ha fortalecido su portafolio mediante la consolidación de diferentes líneas de negocio, tales como: el procesamiento de impuestos y embargos, el Contact Center HelpVoz y la línea de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, estos servicios representan una oportunidad importante de crecimiento, pero se pueden mejorar muchos aspectos dentro de su estructuración interna, como la definición de procesos, la comunicación entre áreas, la claridad de responsabilidades y el apoyo al proceso comercial.

Desde la experiencia laboral dentro de la organización se ha identificado que esta situación no afecta directamente la calidad del servicio prestado a los clientes actuales, sin embargo, sí limita la capacidad de la empresa para fortalecer su estrategia comercial y para aprovechar nuevas oportunidades de negocio, posicionando de manera más eficiente cada servicio. Con esto se evidencia la necesidad de desarrollar una propuesta que ayude a organizar la gestión interna de estas áreas promoviendo un crecimiento sostenible que se vea reflejado en la oferta dirigida hacia nuevos clientes.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene como propósito analizar la problemática identificada, describirla, determinar sus principales causas y diseñar un plan de acción que pueda ser la solución para el fortalecimiento de la estructuración interna de las líneas de negocio. Esto se logrará con la integración de conceptos de gestión organizacional y marketing digital que permitan mejorar la comunicación, el orden interno y la propuesta de valor de cara al cliente, apoyando desde una base sólida al proceso comercial de la empresa.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de fortalecimiento para la estructuración interna de las líneas de negocio de Jaime Torres y Cía., mediante el análisis de los procesos actuales y la formulación de acciones orientadas a mejorar la organización, la comunicación interna y el apoyo a la gestión comercial, contribuyendo al crecimiento estratégico de la organización.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales causas que generan la falta de estructuración interna de las líneas de negocio de Jaime Torres y Cía., analizando su impacto sobre los procesos organizacionales y comerciales.
- Diseñar un plan de acción que permita fortalecer la organización de las líneas de negocio, definiendo actividades, responsables y estrategias que favorezcan la comunicación interna y la gestión comercial.
- Establecer el alcance de la propuesta de mejora, definiendo los recursos, responsables, cronograma y resultados esperados para facilitar una implementación organizada y viable dentro de la empresa.

1.3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrolló bajo un enfoque de investigación-acción debido a que esta metodología “señala la manera cómo se aborda el objeto de estudio, las intencionalidades o propósitos, el accionar de los actores sociales involucrados en la investigación, los diversos procedimientos que se desarrollan y los logros que se alcanzan. En cuanto al acercamiento al objeto de estudio, se parte de un diagnóstico inicial, de la consulta a diferentes actores sociales en búsqueda de apreciaciones, puntos de vista, opiniones, sobre un tema o problemática susceptible de cambiar.” (Colmenares, 2012, p.105)

Es decir, esta metodología permite analizar una situación real dentro de una organización y posteriormente, diseñar una propuesta de mejora orientada a solucionar la problemática identificada. Este enfoque resulta pertinente porque combina la observación directa del entorno laboral con el análisis de la información obtenida y la formulación de alternativas de solución aplicables a la realidad de la empresa.

Para el desarrollo del proyecto se realizó una revisión del contexto organizacional de Jaime Torres y Cía., apoyada en la observación de los procesos, el análisis documental de información interna y la experiencia adquirida durante el ejercicio de funciones propias dentro de la organización. Después de esto se identificaron las principales situaciones que afectan la estructuración de las líneas de negocio y se analizaron sus causas junto con el impacto sobre la gestión comercial y la coordinación entre las diferentes áreas.

Con base en este diagnóstico se diseñó una propuesta de mejora enfocada en fortalecer la organización interna de las líneas de negocio, estableciendo acciones que permitan optimizar la comunicación, los procesos y el soporte a las actividades comerciales y por último se plantearon los recursos necesarios para facilitar una futura implementación.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

La identificación del problema se realizó mediante un diagnóstico basado principalmente en la observación, que es una “técnica clave en el diagnóstico organizacional que permite analizar de manera directa los procesos, comportamientos y dinámicas dentro de una organización. Se puede evaluar el funcionamiento real de las actividades, detectar inconsistencias y entender cómo las interacciones entre los individuos y los sistemas impactan los resultados organizacionales” (Asturias Corporación Universitaria, p.04)

También, con el análisis de la dinámica interna entre las diferentes áreas y la revisión de las actividades relacionadas con la gestión de las líneas de negocio. Asimismo, la experiencia obtenida con participación de primera mano en procesos comerciales permitió reconocer oportunidades de mejora que actualmente limitan la organización y el crecimiento de estas unidades.

Como herramienta de análisis se utilizó el método de causa y efecto complementado con la técnica de los cinco porqués, con el fin de identificar las causas raíz de la problemática y comprender como estas afectan la comunicación interna, la definición de responsabilidades y el desarrollo de estrategias comerciales, este análisis permitió establecer una base sólida para el diseño de una propuesta de solución alineada con las necesidades de la organización.

1.3.2. Planificación de la Solución

Una vez identificado el problema se planteó una propuesta de intervención enfocada en fortalecer la estructuración interna de las líneas de negocio mediante la definición de estrategias organizacionales que permitan mejorar la coordinación entre áreas, facilitando el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

La planificación contempla la definición de objetivos, actividades, responsables y recursos necesarios para implementar la propuesta de manera organizada. Debido a esto se plantea un enfoque de mejora continua que permita evaluar los resultados obtenidos y realizar los ajustes necesarios para garantizar la sostenibilidad de la solución en el tiempo.

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

Como parte de la planificación se establecerá el alcance de la propuesta, definiendo las áreas involucradas, las actividades que harán parte de la intervención y los resultados esperados y de igual manera se identificarán los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales requeridos para desarrollar las acciones propuestas, procurando que estas sean viables, que se ajusten a la realidad de la empresa.

La propuesta busca convertirse en una herramienta que contribuya al fortalecimiento de la gestión interna de Jaime Torres y Cía., apoyando la consolidación de su proceso interno para crecimiento general a futuro.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo con Chiavenato (2021, p. 93), el crecimiento de una organización implica la necesidad de revisar y fortalecer continuamente su estructura interna, debido a que los procesos evolucionan junto con las necesidades del mercado. Cuando no hay una adecuada organización, surgen dificultades en la coordinación entre áreas, la comunicación y el aprovechamiento de oportunidades estratégicas.

Por ello, durante el desarrollo de este proyecto se identificó una oportunidad de mejora al interior de Jaime Torres y Cía., relacionada con la estructuración de sus líneas de negocio, aunque la organización cuenta con una trayectoria sólida en el mercado y ha logrado consolidar relaciones comerciales estables con sus clientes, el crecimiento de su portafolio de servicios ha generado nuevos retos internos que requieren ser abordados de manera estratégica.

A través de la observación del funcionamiento de la empresa y de experiencia laboral directa, se evidenció que actualmente existen oportunidades para fortalecer la organización interna de las áreas, especialmente en aspectos relacionados con la definición de procesos, la estandarización de la información, la comunicación entre áreas y el apoyo a la gestión comercial. Estas situaciones no representan una afectación directa en la calidad de los servicios que reciben los clientes, sin embargo, sí llegan a limitar la capacidad de la organización para responder de manera más eficiente a nuevos retos comerciales y aprovechar oportunidades de crecimiento.

La empresa ha evolucionado incorporando nuevas unidades de negocio como el procesamiento de impuestos y embargos, el Contact Center HelpVoz y la línea de Seguridad de la Información y Ciberseguridad. Pero este crecimiento ha hecho evidente la necesidad de fortalecer la articulación entre dichas unidades, con el propósito de que todas cuenten con procesos claramente definidos, una propuesta de valor diferenciada y herramientas que faciliten el trabajo conjunto entre las diferentes áreas.

Las principales causas del problema están relacionadas con el crecimiento progresivo de la organización, la ausencia de una estructura unificada para la gestión de las líneas de negocio

y la necesidad de estandarizar procesos que actualmente dependen, en gran medida, del conocimiento y la experiencia de las personas. Por esto se presentan dificultades para coordinar acciones comerciales, compartir información entre equipos y desarrollar estrategias integrales que permitan potenciar el portafolio de servicios.

Tomando una perspectiva del marketing digital esta situación también representa una oportunidad de mejora ya que una adecuada estructuración interna constituye la base para construir estrategias de posicionamiento, comunicación y comercialización mucho más efectivas ya que cuando la organización cuenta con procesos claros, mensajes unificados y propuestas de valor bien definidas, resulta más sencillo fortalecer la identidad de cada línea de negocio y generar mayores oportunidades de crecimiento.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

Jaime Torres y Cía. es una empresa colombiana con una amplia trayectoria en la prestación de servicios empresariales, reconocida por ofrecer soluciones especializadas que apoyan la gestión de diferentes organizaciones a nivel nacional. A lo largo de su crecimiento, la compañía ha fortalecido su portafolio de servicios mediante la creación de nuevas líneas de negocio que responden a las necesidades actuales del mercado y a la transformación digital de las empresas.

Actualmente, la organización cuenta con tres líneas estratégicas de negocio: el servicio de procesamiento de impuestos y embargos, el Contact Center HelpVoz y la unidad de Seguridad de la Información y Ciberseguridad. Cada una de estas líneas posee características, procesos y públicos objetivo diferentes lo que exige una adecuada articulación entre las áreas administrativas, comerciales y operativas para garantizar una gestión eficiente.

Gracias a su experiencia y al alto nivel de confianza construido con sus clientes durante varios años, la empresa ha logrado mantener relaciones comerciales estables. Sin embargo, el crecimiento del portafolio ha generado nuevos retos internos relacionados con la organización y estructuración de las líneas de negocio, especialmente en los procesos de comunicación, definición de responsabilidades y apoyo a la gestión comercial.

2.1.1. Misión

Proporcionar Servicios, Sistemas, Recursos Informáticos y Respaldo Tecnológico y Operativo, en el procesamiento de información, generando valor a nuestros Grupos de Interés, con altos estándares de calidad, seguridad, innovación y rentabilidad.

2.1.2. Visión

A partir del 2023 y durante los próximos 5 años, la Organización espera mantener la presencia en el mercado, sorteando las condiciones políticas y económicas del país.

2.1.3. Mapa de procesos



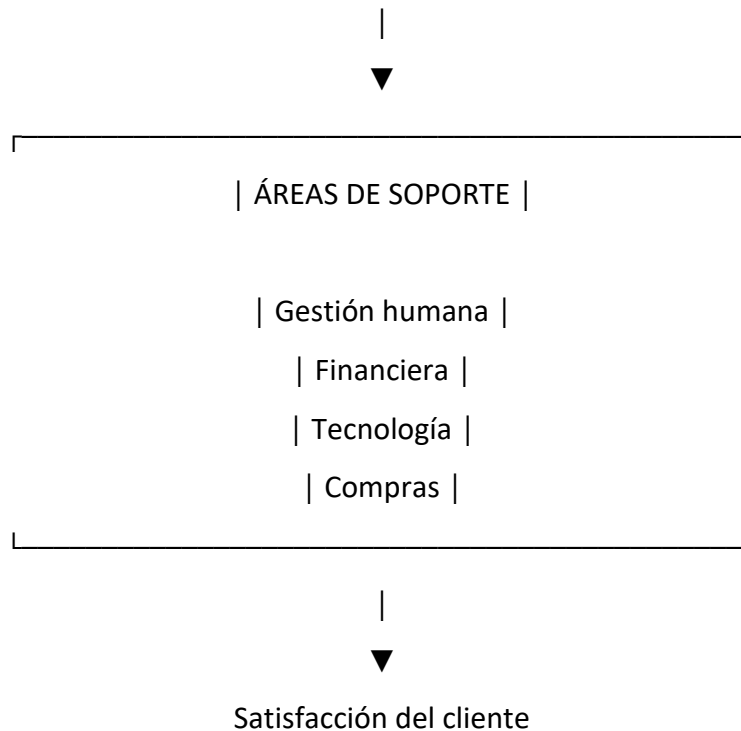


Figura 1.

Mapa de procesos propuesto para Jaime Torres y Cía.

Nota. Elaboración propia.

En primer lugar se encuentran los procesos de Dirección Organizacional que encargados de establecer el direccionamiento estratégico y definir las estrategias de marketing y comerciales, por ello se logra garantizar la gestión de la calidad. Estos procesos orientan el funcionamiento de toda la organización y aseguran el cumplimiento de los objetivos.

En segundo lugar están las Líneas de Negocio (EM·IM, Helpvoz y Seguridad TI) representan los procesos misionales ya que son las responsables de ofrecer los productos y servicios que generan valor para los clientes y atienden directamente sus requerimientos.

Por ultimo están las Áreas de Soporte (Gestión Humana, Financiera, Tecnología y Compras) brindan los recursos, el talento, la infraestructura y el apoyo administrativo necesarios para que las líneas de negocio operen de manera eficiente.

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

Hammer y Stanton (1999) afirman que los procesos organizacionales deben diseñarse de manera transversal, permitiendo que las diferentes áreas trabajen de forma integrada para generar mayor valor al cliente y mejorar la eficiencia organizacional.

Con esta premisa, se escogió el proceso que corresponde a la gestión y articulación comercial de las líneas de negocio de Jaime Torres y Cía., es decir al conjunto de actividades mediante las cuales cada línea (EM·IM, Helpvoz y Seguridad de la Información) define, comunica y ejecuta su propuesta de valor frente al mercado y demás áreas de la empresa.

Actualmente funciona de manera independiente por línea de negocio ya que cada una cuenta con su propio equipo comercial, sus propios canales de comunicación con el cliente y su propia forma de documentar (o no documentar) los procedimientos internos, sin que exista un procedimiento estandarizado y compartido que unifique criterios entre ellas.

La coordinación entre áreas comerciales, operativas y administrativas depende en gran medida del conocimiento que tengan las personas que llevan más tiempo en la compañía, más que de manuales o flujos de trabajo anteriormente establecidos, por eso el intercambio de información entre líneas se da de manera muy informal, no como resultado de un proceso comercial consistente.

Este proceso es el que se interviene porque es el punto de conexión entre la operación interna y la estrategia externa de marketing ya que, si internamente no se tiene estructura, cualquier estrategia de posicionamiento, comunicación o captación de nuevos clientes que se diseñe hacia afuera carecerá de una base sólida sobre la cual sostenerse.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

Después de analizar el funcionamiento interno de la organización y de la experiencia propia dentro del área comercial, se identificó que uno de los principales retos de Jaime Torres y Cía. corresponde a la falta de estructuración y estandarización interna de sus líneas de negocio.

La empresa consolidó durante muchos años relaciones comerciales estables con clientes de largo plazo, por lo que gran parte de su operación se enfocó en garantizar la calidad del servicio prestado. No obstante, el crecimiento del portafolio y la incorporación de nuevas

unidades de negocio hicieron evidente la necesidad de fortalecer aspectos internos relacionados con la organización de la información, la definición de procesos y el apoyo al desarrollo comercial.

Entre las principales causas identificadas se encuentran la ausencia de una estructura unificada para administrar las líneas de negocio, la falta de documentación estandarizada de algunos procesos, diferencias en la comunicación entre áreas y la inexistencia de herramientas comerciales homogéneas que permitan transmitir de manera consistente la propuesta de valor de cada servicio. Esto genera dificultades para compartir conocimiento entre los equipos, coordinar acciones comerciales, realizar venta cruzada entre las diferentes líneas de negocio y responder de manera ágil a nuevas oportunidades del mercado. Aunque estas situaciones no afectan la calidad del servicio prestado a los clientes actuales, sí representan una limitación para el crecimiento estratégico de la organización y para el fortalecimiento de su posicionamiento frente a nuevos mercados.

Desde una perspectiva de marketing digital, esta situación también limita la construcción de una estrategia integral de posicionamiento, ya que una comunicación externa efectiva depende, en gran medida, de una adecuada organización interna, porque cuando las líneas de negocio no cuentan con procesos claramente definidos, propuestas de valor diferenciadas y herramientas comerciales estandarizadas, resulta más complejo desarrollar estrategias digitales alineadas con los objetivos corporativos. Por esta razón se considera que fortalecer la estructuración interna de las líneas de negocio constituye una oportunidad de mejora que permitirá optimizar la gestión organizacional, fortalecer el trabajo colaborativo entre las áreas y generar mejores condiciones para el posicionamiento estratégico de Jaime Torres y Cía.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

“Un plan de acción en el marco de la investigación-acción es una herramienta estratégica diseñada para abordar de manera estructurada los problemas identificados durante el diagnóstico inicial.” (Asturias Corporación Universitaria, p.03). A partir del análisis realizado sobre la problemática identificada en Jaime Torres y Cía., se plantea una propuesta de solución orientada a fortalecer la estructuración interna de las líneas de negocio mediante la creación de una estrategia organizacional que permita mejorar la articulación entre las áreas, optimizar la gestión de la información y facilitar el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

Esto parte de la necesidad de darle un orden, fortaleciendo las unidades de negocio existentes, considerando que la empresa cuenta con un portafolio amplio de servicios y una trayectoria importante en el mercado, pero requiere una estructura interna más clara que facilite su crecimiento comercial. Como solución se propone integrar elementos de gestión empresarial y marketing digital, teniendo en cuenta que una adecuada estrategia de posicionamiento externo requiere inicialmente una organización interna sólida. Por esta razón, se plantea trabajar en la definición de la propuesta de valor de cada línea de negocio, la documentación de procesos, la creación de herramientas comerciales y el fortalecimiento de los canales de comunicación internos.

El objetivo principal de esta intervención es generar una estructura que permita que las líneas de negocio de Procesamiento de Impuestos y Embargos, HelpVoz y Seguridad de la Información y Ciberseguridad puedan gestionarse de manera más organizada, con mayor claridad en sus responsabilidades para tener estrategias comerciales más sólidas.

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de estructuración interna para las líneas de negocio de Jaime Torres y Cía., mediante la definición de procesos, herramientas comerciales y estrategias de comunicación organizacional que permitan fortalecer la gestión comercial y preparar a la empresa para nuevas oportunidades de crecimiento.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las líneas de negocio, identificando oportunidades de mejora relacionadas con procesos internos, comunicación y gestión comercial.
- Definir una estructura organizacional y comercial para cada línea de negocio, estableciendo elementos como propuesta de valor, servicios ofrecidos, públicos objetivo, responsables y herramientas de apoyo.
- Diseñar herramientas de marketing digital y comunicación comercial que faciliten la presentación del portafolio de servicios y fortalezcan la estrategia de adquisición de nuevos clientes.
- Establecer un plan de implementación con actividades, responsables y recursos necesarios que permitan desarrollar la propuesta de manera organizada y sostenible.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta consiste en desarrollar una estrategia integral de estructuración de las líneas de negocio de Jaime Torres y Cía., orientada a organizar internamente la información y fortalecer los procesos comerciales, facilitando la comunicación del valor ofrecido por cada unidad de negocio. Actualmente la empresa cuenta con líneas de negocio con gran potencial, pero por su crecimiento progresivo, algunos avances se han desarrollado de manera independiente según las necesidades del momento, por lo que se propone crear una estructura común que permita que todas las unidades trabajen bajo una misma orientación estratégica.

Chaffey y Ellis-Chadwick (2022) explican que el marketing digital moderno debe integrarse con los procesos organizacionales para generar experiencias consistentes y fortalecer la relación con los clientes. En este sentido, se pretende desarrollar una estructura organizacional que permita aprovechar posteriormente estas herramientas de manera más eficiente.

La propuesta contempla cinco componentes principales:

1. Diagnóstico y organización de la información de cada línea de negocio

Se realizará una recopilación de información relacionada con los servicios ofrecidos, características del mercado, clientes objetivo, procesos actuales y responsables involucrados, esto permitirá identificar qué información debe ser estandarizada.

2. Definición de propuesta de valor

Cada línea de negocio contará con una definición clara de su propósito, beneficios, diferenciadores y necesidades que atiende en el mercado. Esto hará que las áreas internas tengan mayor claridad sobre como comunicar cada servicio y facilitará posteriormente las estrategias comerciales digitales.

3. Creación de herramientas comerciales y de marketing digital

Se propone desarrollar materiales de apoyo como presentaciones comerciales, fichas de servicio, documentos internos, contenidos digitales y lineamientos de comunicación que permitan transmitir de manera uniforme la propuesta de valor de la empresa, desde el enfoque de marketing digital, estas herramientas servirán como base para fortalecer la presencia digital, generar contenido estratégico, apoyando procesos de atracción de nuevos clientes.

4. Fortalecimiento de la comunicación interna

Se plantea establecer mecanismos que permitan que las diferentes áreas conozcan las características de cada línea de negocio, promoviendo una visión integral del portafolio y facilitando oportunidades de venta cruzada.

5. Seguimiento y mejora continua

Por último, se propone establecer indicadores que permitan evaluar la implementación de la estrategia, identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes según las necesidades de la organización.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para implementar la propuesta de solución se plantea la siguiente secuencia de actividades:

Actividad 1: Diagnóstico inicial de las líneas de negocio

En esta etapa se realizará la recopilación de información sobre cada unidad de negocio, incluyendo servicios ofrecidos, procesos actuales, responsables, clientes objetivo y herramientas existentes.

Resultado esperado: Obtener una visión clara del estado actual de cada línea de negocio e identificar las principales oportunidades de mejora.

Actividad 2: Organización y documentación de la información

Con la información recopilada se realizará la estructuración de documentos internos donde se definan aspectos clave de cada línea de negocio, como descripción del servicio, propuesta de valor, ventajas competitivas, procesos relacionados.

Resultado esperado: Contar con información organizada, que luego esté disponible para las diferentes áreas de la empresa.

Actividad 3: Diseño de la estructura comercial comunicacional

Se crearán herramientas que permitan presentar cada línea de negocio de manera clara y consistente, incluyendo documentos comerciales, presentaciones, fichas de servicios y lineamientos de comunicación.

Resultado esperado: Mejorar la capacidad comercial de la organización y facilitar la presentación del portafolio ante todos los clientes.

Actividad 4: Implementación de estrategias de marketing digital

A partir de la estructura definida, se plantearán acciones digitales orientadas al posicionamiento de las líneas de negocio y generación de contenido junto al fortalecimiento de canales digitales, dando un mayor apoyo al proceso comercial.

Resultado esperado: Contar con una estrategia digital alineada con los objetivos comerciales de la empresa.

Actividad 5: Socialización - capacitación interna

Se realizará una presentación dirigida a las áreas involucradas con el propósito de comunicar la nueva estructura, para así fortalecer el conocimiento del portafolio y promover la participación de los equipos.

Resultado esperado: Lograr una mayor apropiación interna de las líneas de negocio.

Actividad 6: Seguimiento y evaluación

Se establecerán mecanismos de seguimiento para medir los avances de la implementación, evaluando oportunidades de mejora.

Resultado esperado: Garantizar la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo.

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La implementación de la propuesta de fortalecimiento de las líneas de negocio de Jaime Torres y Cía. requiere la articulación de diferentes recursos que garanticen el desarrollo adecuado de cada una de las actividades planteadas. Abarcando aspectos económicos, talento humano, infraestructura tecnológica, disponibilidad de información y el compromiso de las diferentes áreas. La adecuada gestión de estos elementos permitirá que la propuesta sea viable, sostenible y genere resultados.

Recursos humanos

El talento humano es el más importante para el desarrollo, ya que el éxito de la estrategia depende de la participación activa de las personas que conocen el funcionamiento de cada línea de negocio y de quienes toman las decisiones estratégicas dentro de la organización.

Para la ejecución del proyecto será necesaria la participación de:

- Gerencia General: encargada de aprobar la implementación de la propuesta, asignar recursos y realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.
- Dirección Comercial: responsable de aportar información sobre el proceso de venta, identificar oportunidades de mejora y validar las herramientas comerciales que se desarrollen durante el proyecto.
- Líderes de cada línea de negocio: quienes suministrarán información técnica y operativa sobre los servicios de Procesamiento de Impuestos y Embargos, HelpVoz y Seguridad de la Información y Ciberseguridad. Documentarán correctamente los procesos, definiendo la propuesta de valor de cada unidad.

- Área de Mercadeo y Comunicaciones: encargada de apoyar el diseño de las herramientas comerciales, fortalecer la identidad de cada línea y proponer estrategias de comunicación interna junto al marketing digital.

- Área de Tecnología: responsable de brindar soporte en la implementación de herramientas digitales, actualización de información en plataformas institucionales y apoyo técnico durante la ejecución de la propuesta.

- Colaboradores de las diferentes áreas: quienes participarán en reuniones de levantamiento de información, validación de procesos y jornadas de socialización, favoreciendo la apropiación de la nueva estructura organizacional.

La participación coordinada de estos actores permitirá construir una propuesta ajustada a la realidad de la empresa y facilitará su implementación.

Recursos tecnológicos

Entre los principales recursos tecnológicos se encuentran:

- Equipos de cómputo con acceso a la información institucional.

- Plataforma Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, Outlook y Teams) para la elaboración de documentos, reuniones y trabajo colaborativo.

- Herramientas de diseño gráfico como Canva o Adobe Express para la elaboración de presentaciones comerciales, fichas de servicios e infografías.

- Página web corporativa, la cual servirá como canal para fortalecer el posicionamiento de las líneas de negocio y mantener actualizada la información institucional.

- Redes sociales corporativas como apoyo a futuras estrategias de comunicación y posicionamiento digital.

- Sistemas internos de almacenamiento documental que permitan organizar y compartir la información generada durante el proyecto.

Estos recursos facilitarán la estandarización de la información para mejorar la eficiencia en los procesos administrativos.

Recursos organizacionales

- Disponibilidad de información relacionada con las líneas de negocio.

- Acceso a documentos institucionales, portafolios de servicios y material comercial existente.
- Espacios físicos o virtuales para reuniones de trabajo, talleres y capacitaciones.
- Tiempo asignado por parte de los líderes y colaboradores para participar en entrevistas, validaciones y sesiones de seguimiento.
- Apoyo institucional para promover la adopción de la nueva estructura propuesta.

Estos recursos permitirán que el proyecto se desarrolle de manera coordinada.

Recursos financieros

Este proyecto no requiere una inversión significativa en infraestructura, ya que aprovechará en gran medida los recursos con los que actualmente cuenta la organización. No obstante, será necesario destinar un presupuesto para fortalecer algunos componentes que apoyarán la implementación.

Los principales rubros contemplados son:

- Diseño y producción de material comercial institucional.
- Elaboración de presentaciones corporativas para cada línea de negocio.
- Diseño de piezas gráficas y contenidos digitales.
- Jornadas de capacitación dirigidas a los colaboradores.
- Actualización de información en la página web y canales digitales de la empresa, en caso de ser requerida.
- Licencias o suscripciones de herramientas digitales para diseño, almacenamiento o gestión de proyectos, si la organización considera pertinente su adquisición.

Recursos de información

Como complemento a los anteriormente descritos, será indispensable contar con información confiable y actualizada que permita fundamentar la propuesta de mejora. Para ello se utilizarán documentos institucionales, información suministrada por los líderes de cada línea de negocio, registros de procesos comerciales, portafolios de servicios, material corporativo existente y la experiencia adquirida durante el desempeño de funciones propias dentro de la organización.

La integración de estos recursos permitirá plantear esta propuesta ajustada a las necesidades reales de Jaime Torres y Cía., facilitando su implementación, con buenas proyecciones de éxito en su implementación.

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

La propuesta de fortalecimiento de la estructuración interna de las líneas de negocio de Jaime Torres y Cía. busca establecer una hoja de ruta que permita organizar de manera progresiva los procesos relacionados con la gestión comercial, la comunicación interna y la definición estratégica de cada unidad. Por ello, se definirá el alcance de la intervención, identificando áreas responsables de su ejecución, con un cronograma de trabajo y estimando los recursos económicos necesarios para la implementación.

Aquí se demostrará que la propuesta es técnicamente viable y que puede ejecutarse utilizando, en su mayoría, los recursos con los que actualmente cuenta la organización, minimizando costos adicionales, al favorecer una implementación gradual.

Kaplan y Norton (2004) sostienen que las organizaciones obtienen mejores resultados cuando alinean sus iniciativas estratégicas con objetivos medibles y responsables claramente definidos. Bajo este principio, en este proyecto se establece un alcance específico, se asignan responsables y se proponen tiempos con presupuestos aproximados.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

La propuesta se concentra en el fortalecimiento de las tres líneas de negocio que actualmente conforman el portafolio de servicios de Jaime Torres y Cía.: Procesamiento de Impuestos y Embargos, HelpVoz y Seguridad de la Información y Ciberseguridad.

El proyecto tendrá desde el diagnóstico detallado de la situación actual hasta la formulación de herramientas que permitan mejorar la organización interna de estas unidades de negocio. Dentro del alcance se incluyen actividades como la recopilación y organización de información, documentación de procesos, definición de propuestas de valor, diseño de herramientas comerciales, fortalecimiento de la comunicación entre áreas y socialización de la estrategia con los equipos involucrados.

Es importante mencionar que esta propuesta no contempla modificaciones a la estructura organizacional de la empresa, contratación de nuevo personal ni cambios en la operación de

los servicios actualmente prestados. Su propósito es fortalecer la manera en que las líneas de negocio son gestionadas internamente, facilitando su administración y apoyando futuras estrategias comerciales y de marketing digital.

Como resultado se espera contar con una estructura más organizada, procesos más definidos, información estandarizada, herramientas comerciales actualizadas y una mayor articulación entre las diferentes áreas. Esto permitirá mejorar la eficiencia en la gestión comercial, ayudando con el crecimiento de la empresa.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

La implementación de la propuesta requiere la participación de diferentes áreas, cada una con responsabilidades específicas que garantizarán el cumplimiento de las actividades planteadas.

Tabla 1

Responsables por actividad de ejecución del proyecto

Actividad	Responsable Principal	Áreas de Apoyo	Entregable
Aprobación del proyecto	Gerencia General	Dirección Estratégica	Acta de aprobación del proyecto
Diagnóstico de las líneas de negocio	Dirección Comercial	Líderes de cada línea de negocio	Informe de diagnóstico
Levantamiento de información	Dirección Comercial	Mercadeo, Calidad y líderes de proceso	Base de información consolidada
Definición de la propuesta de valor	Dirección Comercial	Mercadeo y Gerencia	Documento de propuesta de valor por línea de negocio
Documentación y estandarización de procesos	Gestión de Calidad	Líderes de proceso	Manual de procesos actualizado
Diseño de herramientas comerciales	Mercadeo	Dirección Comercial	Presentaciones comerciales, fichas técnicas y portafolio
Diseño de estrategia de marketing digital	Mercadeo	Tecnología	Plan de marketing digital
Socialización de la nueva estructura	Gerencia General	Talento Humano y Mercadeo	Jornadas de capacitación y socialización
Implementación de mejoras	Líderes de proceso	Todas las áreas involucradas	Procesos implementados
Seguimiento y evaluación	Gerencia General	Dirección Comercial y Calidad	Informe de indicadores y resultados

Nota. Datos por creación propia

Esto teniendo en cuenta una participación conjunta que va a favorecer una implementación efectiva.

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Se propone desarrollar el proyecto durante un periodo aproximado de cuatro meses, distribuyendo las actividades de acuerdo con su nivel de complejidad y dependencia.

Tabla 2

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Aprobación del proyecto	X			
Diagnóstico de líneas de negocio	X	X		
Levantamiento de información	X	X		
Análisis de resultados		X		
Organización de procesos		X	X	
Definición de propuesta de valor		X	X	
Diseño de herramientas comerciales			X	X
Estrategia de marketing digital			X	X
Socialización de la propuesta				X
Implementación inicial				X
Seguimiento y evaluación				X

Nota. Datos por creación propia

Este cronograma podrá ajustarse según la disponibilidad de los responsables y las necesidades operativas de la organización. No obstante, la secuencia propuesta permite desarrollar cada actividad de forma ordenada y facilita el seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos.

*Planeación: Aprobación del proyecto y organización del equipo / 1 semana

*Diagnóstico: Levantamiento de información y análisis / 3 semanas

*Diseño: Definición de procesos, propuestas de valor y documentación / 4 semanas

*Desarrollo: Elaboración de herramientas comerciales y estrategia digital /4 semanas

*Implementación: Socialización y puesta en marcha / 2 semanas

*Evaluación: Seguimiento e indicadores / 2 semanas

4.4. PRESUPUESTO

Con esta propuesta se aprovechan principalmente recursos internos de Jaime Torres y Cía., razón por la cual la inversión requerida es moderada y está orientada al fortalecimiento de lo que ya se tiene internamente en temas de herramientas comerciales, personal, actividades de capacitación y apoyo tecnológico.

Tabla 3

Presupuesto.

Recurso	Cantidad	Tiempo	Valor Unitario (COP)	Subtotal (COP)
Gerente General	1	10 h	\$ 180.000	\$ 1.800.000
Director Comercial	1	30 h	\$ 120.000	\$ 3.600.000
Líder Mercadeo	1	40 h	\$ 100.000	\$ 4.000.000
Líder HelpVoz	1	20 h	\$ 90.000	\$ 1.800.000
Líder Impuestos y Embargos	1	20 h	\$ 90.000	\$ 1.800.000
Líder Seguridad Info.	1	20 h	\$ 90.000	\$ 1.800.000
Profesional Tecnología	1	20 h	\$ 90.000	\$ 1.800.000
Profesional Calidad	1	20 h	\$ 85.000	\$ 1.700.000
Presentaciones comerciales	3	-	\$ 400.000	\$ 1.200.000
Material institucional	6	-	\$ 150.000	\$ 900.000
Actualización web	1	-	\$ 100.000	\$ 1.000.000
Capacitaciones	2	-	\$ 750.000	\$ 1.500.000
Material de apoyo	1	-	\$ 300.000	\$ 300.000
Contingencias (5%)	1	-	-	\$ 1.360.000
TOTAL				\$ 24.560.000

Nota. Datos por creación propia

El presupuesto presentado corresponde a una estimación realizada con base en los recursos que normalmente requiere un proyecto de fortalecimiento organizacional de estas características. Sin embargo, su ejecución puede optimizarse utilizando herramientas tecnológicas ya disponibles en la empresa, reduciendo así la necesidad de realizar inversiones adicionales.

Desde una perspectiva estratégica, esta inversión representa una oportunidad para fortalecer la estructura interna de las líneas de negocio, mejorando la coordinación entre las diferentes áreas. Asimismo, permitirá establecer bases sólidas para futuras estrategias de marketing digital, posicionamiento de marca y desarrollo de nuevos mercados, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos corporativos de Jaime Torres y Cía.

5. CONCLUSIONES

El desarrollo del actual trabajo permitió cumplir el objetivo general planteado, correspondiente al diseño de una propuesta de fortalecimiento para la estructuración interna de las líneas de negocio de Jaime Torres y Cía., a partir del análisis de los procesos actuales y la formulación de acciones orientadas a mejorar la organización, la comunicación interna y el apoyo a la gestión comercial. El proyecto logró construir una base metodológica y organizacional que aunque no va a ser implementada dentro del alcance de este trabajo, deja establecidas las condiciones necesarias para que la empresa avance hacia estrategias de posicionamiento y crecimiento comercial más sólidas.

En cuanto a los demás objetivos específicos, primero se identificaron las principales causas de la falta de estructuración interna de las líneas de negocio y esto se hizo a través del diagnóstico realizado en la identificación del problema donde se evidenció que la ausencia de una estructura unificada, la falta de documentación estandarizada y la dependencia del conocimiento informal de los trabajadores, son las causas centrales del problema, incluyendo su impacto en temas comerciales.

Asimismo, se diseñó un plan de acción que fortalece la organización de las líneas de negocio mediante actividades, responsables y estrategias de comunicación, esto se refleja en la propuesta de cinco componentes de intervención junto a seis actividades definidas en el plan de acción, las cuales cubren el diagnóstico inicial, el seguimiento y la mejora continua, con roles delimitados.

Finalmente, se estableció el alcance de la propuesta, sus recursos, responsables, cronograma y presupuesto, se definieron los límites de la intervención, la matriz de responsables por actividad, un cronograma de cuatro meses y un presupuesto estimado, demostrando la viabilidad técnica y económica de la propuesta al aprovechar principalmente recursos ya disponibles en la empresa, en términos generales se concluye que las metas planteadas para este trabajo fueron logradas en su totalidad dentro de la fase de diagnóstico y diseño de la propuesta queda como oportunidad futura su implementación y la medición de resultados a través de los indicadores de seguimiento propuestos para materializar el fortalecimiento comercial buscado por Jaime Torres y Cía.

Como reflexión final se considera que las organizaciones no solo deben centrar sus esfuerzos en ofrecer servicios de calidad, sino también en fortalecer sus procesos internos. Una estructura organizacional clara facilita la toma de decisiones, mejora la comunicación entre las áreas y crea condiciones favorables para implementar estrategias comerciales y de marketing digital que contribuyan al crecimiento y la competitividad de la empresa en un entorno cada vez más dinámico.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Establecimiento de Planes de Acción para la Solución del Problema en el Marco de la Investigación-Acción*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad2_pdf1.pdf
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Técnicas de Diagnóstico e Identificación de Problemas: Análisis FODA, Entrevistas, Observación y Análisis de Datos*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad1_pdf3.pdf
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (9th ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2021). *Introducción a la teoría general de la administración* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education. https://escuelaesam.pe/biblioteca/assets/uploads/libro_689bbd5c9f28d.pdf
- Colmenares, A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115. <https://doi.org/10.18175/vys3.1.2012.07>
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108-118. <https://hbr.org/1999/11/how-process-enterprises-really-work>
- Jaime Torres C. y Cía. S.A. (s. f.). *Jaime Torres: Porque la calidad de la información y del servicio cuentan*. <https://jaimetorres.net/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)