

Optimización de los márgenes de rentabilidad en Supertiendas Olímpica S.A. mediante modelos de analítica prescriptiva y minería de datos

¹Anyi Marcela Caicedo Diaz, ²Yeison David Muñoz Diaz, ³Kavir Alá Oviedo Prioló

^{1,2,3}Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN
Semillero de Investigación INNOTI
Programa Ingeniería de Sistemas

Resumen

En el actual entorno del retail masivo, la competitividad está supeditada a la capacidad analítica para gestionar márgenes operativos. La presente investigación aborda la situación crítica de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., organización que en 2024 experimentó una retracción del 63,13% en sus utilidades netas. El estudio propone la transición de un modelo comercial convencional hacia un sistema de optimización de márgenes mediante analítica prescriptiva y minería de datos. Metodológicamente, se adopta un enfoque de investigación mixto con alcance descriptivo-correlacional. La fase inicial consiste en un diagnóstico técnico-financiero apoyado en matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFI-MEFE), junto con un análisis de causalidad mediante diagramas de Ishikawa para identificar cuellos de botella operativos y financieros. Posteriormente, se emplea la técnica del Balanced Scorecard para alinear los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño (KPIs) específicos en las áreas de procesos, finanzas y fidelización digital. Los resultados preliminares sugieren que la desarticulación del área comercial y la persistencia de procesos mecánicos son las variables de mayor impacto negativo. En consecuencia, la investigación concluye que la implementación de estrategias basadas en la automatización de sistemas de pago, la optimización estocástica de inventarios y el fortalecimiento de canales omnicanal permitirá no solo revertir la tendencia decreciente, sino asegurar la sostenibilidad financiera y la eficiencia operativa en el mediano plazo.

Palabras clave: Analítica prescriptiva, eficiencia operativa, ingeniería financiera, optimización de márgenes, retail, sector farmacéutico.

Abstract

In today's mass retail environment, competitiveness depends on analytical capabilities to manage operating margins. This research addresses the critical situation of Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., an organization that experienced a 63.13% decline in net profits in 2024. The study proposes the transition from a conventional business model to a margin optimization system using prescriptive analytics and data mining. Methodologically, a mixed research approach with a descriptive-correlational scope is adopted. The initial phase consists of a technical-financial diagnosis supported by internal and external factor evaluation matrices (MEFI-MEFE), together with a causality analysis using Ishikawa diagrams to identify operational and financial bottlenecks. Subsequently, the Balanced Scorecard technique is used to align strategic objectives with specific performance indicators (KPIs) in the areas of processes, finance, and digital loyalty. Preliminary results suggest that the disarticulation of the commercial area and the persistence of mechanical processes are the variables with the greatest negative impact. Consequently, the research concludes that the implementation of strategies based on the automation of payment systems, stochastic inventory optimization, and the strengthening of omnichannel channels will not only reverse the downward trend but also ensure financial sustainability and operational efficiency in the medium term.

Keywords. Prescriptive analytics, operational efficiency, financial engineering, margin optimization, retail, and pharmaceutical sector.

Date of Submission: 01-02-2026

Date of acceptance: 10-02-2026

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En 2024, Olímpica S.A, una de las principales cadenas de supermercados en Colombia, reportó una caída del 63,13% en sus ganancias, pasando de \$141.502 millones en 2023 a \$52.183 millones en 2024.

Formulación del problema

¿Qué estrategias de gestión comercial se deben implementar en la empresa Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. para revertir la caída del 63,13% en sus ganancias y asegurar un incremento significativo y sostenible de su rentabilidad?

Contexto Organizacional

Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. es una de las cadenas de retail más grandes y reconocidas de Colombia. Su actividad principal es el comercio al por menor a través de una amplia red de establecimientos que incluyen supermercados, supertiendas, superalmacenes y droguerías, ofreciendo una extensa variedad de productos que abarca principalmente alimentos, productos de aseo personal y del hogar, electrodomésticos, textiles, artículos de ferretería, medicamentos, entre otros.

Legalidad y creación

Olímpica fue fundada en 1953 en Barranquilla, Atlántico, por la familia Char. Inició como una pequeña botica llamada "El Olímpico" para después ser constituida formalmente el 29 de octubre de 1977. A lo largo de las décadas, ha experimentado un crecimiento y expansión significativos, convirtiéndose en una empresa de capital 100% colombiano con presencia en numerosos municipios y departamentos del país. Su NIT es 890.107.487.

Clientes

Los clientes de Olímpica son variados, abarcando un amplio espectro de la población colombiana, atendiendo a todos los estratos sociales, aunque con un énfasis histórico en los estratos medios y populares, sustentado en su política de precios bajos y promociones, generando que la mayoría de sus clientes sean amas de casa, familias y consumidores individuales que buscan satisfacer sus necesidades de abastecimiento de productos de consumo masivo, así como medicamentos.

Competidores

La compañía cuenta con diversos competidores a nivel nacional, entre los cuales podemos encontrar al grupo Éxito, Cencosud (Jumbo y Metro), Alkosto, D1 y Ara.

La drástica reducción del 63,13% en las ganancias de Olímpica S.A. entre 2023 y 2024 no solo representa un retroceso financiero, sino que evidencia una obsolescencia en los modelos de gestión comercial frente a un mercado retail altamente digitalizado. La persistencia de procesos mecánicos y fallas en la supervisión del cumplimiento de ventas han generado cuellos de botella que impiden una respuesta ágil ante la competencia. Esta desconexión operativa se traduce en una incapacidad técnica para ajustar los márgenes de rentabilidad en tiempo real, lo que compromete la sostenibilidad de la organización en un entorno donde el liderazgo en precios es disputado por actores de bajo costo como D1 y Ara.

A nivel sistémico, el problema se agrava por una gestión de inventarios que, aunque eficiente en tiendas físicas, presenta problemas ocasionales de disponibilidad que afectan la experiencia del usuario. La falta de un sistema robusto de analítica prescriptiva impide que la empresa aproveche su amplia cobertura geográfica y su manejo de marcas propias para optimizar la cadena de suministro. Sin una estrategia técnica que integre el flujo de datos de los canales digitales con la operación logística, la empresa continúa operando bajo una estructura que no logra mitigar el impacto de las variables externas, como la inflación y los cambios en los hábitos de consumo de los clientes.

Finalmente, la desarticulación del área comercial frente a las nuevas demandas tecnológicas se manifiesta en una lenta adopción de estrategias omnicanal efectivas. El incremento de la inseguridad cibernética y la alta rotación de personal técnico y operativo limitan la ejecución de planes de fidelización que realmente incrementen el valor de vida del cliente. Por lo tanto, se hace imperativo el diseño de un conjunto integral de estrategias innovadoras que, fundamentadas en la ingeniería de procesos, permitan no solo revertir la tendencia negativa de las utilidades, sino establecer una base sólida para el crecimiento mediante la optimización de precios y la mejora de la eficiencia operativa.

La drástica caída del 63,13% en las ganancias de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. exige una intervención estratégica inmediata para asegurar su sostenibilidad y crecimiento. Este proyecto se justifica por la necesidad urgente de implementar estrategias de gestión comercial que optimicen precios y márgenes, potencien la experiencia y fidelización del cliente, mejoren la eficiencia operativa y la gestión de inventario, y fortalezcan los canales de venta digitales. Estas acciones coordinadas buscan revertir la tendencia negativa, incrementar significativamente la rentabilidad y establecer una base sólida para un crecimiento futuro y sostenido en el competitivo mercado colombiano.

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Estrategias de Gestión Comercial y su Impacto en la Rentabilidad de Empresas del Sector Retail en Latinoamérica.

Este estudio analiza la relación entre diversas estrategias de gestión comercial (políticas de precios, marketing digital, gestión de la experiencia del cliente, eficiencia en la cadena de suministro) y la rentabilidad de empresas minoristas en la región latinoamericana. Examina cómo la implementación de prácticas específicas en estas áreas se correlaciona con indicadores financieros clave como el margen de beneficio y el retorno sobre la inversión. Los hallazgos podrían ofrecer perspectivas sobre las estrategias más efectivas en contextos de mercado similares al colombiano.

Análisis de los Factores Determinantes de la Rentabilidad en Cadenas de Droguerías en Colombia: Un Estudio Multicaso.

Esta investigación se centra en identificar los factores clave que influyen en la rentabilidad de las cadenas de droguerías en Colombia. A través de un análisis de múltiples casos, explora cómo variables como la gestión de inventarios, la estrategia de precios de medicamentos y productos de consumo masivo, la calidad del servicio al cliente y la eficiencia operativa impactan en los márgenes de ganancia y la rentabilidad general del negocio. Podría proporcionar información específica sobre los desafíos y oportunidades en el sector de droguerías en el contexto colombiano.

La Transformación Digital y su Efecto en el Desempeño Comercial y la Rentabilidad del Sector Retail.

Este estudio compara el desempeño comercial y la rentabilidad de empresas del sector retail que han adoptado diferentes niveles de transformación digital (implementación de comercio electrónico, estrategias omnicanal, uso de analítica de datos, etc.) con aquellas que tienen una menor presencia digital. Los resultados podrían ilustrar el impacto de la inversión en canales digitales y tecnologías relacionadas en la capacidad de generar ingresos y mejorar la rentabilidad en el entorno actual.

Variables del Proyecto:

Variable Dependiente: Rentabilidad

La capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus operaciones comerciales.

Margen Bruto (%), Margen Operativo (%), Margen Neto (%), Retorno sobre Activos (ROA), Retorno sobre Patrimonio (ROE).

Variable Independiente: Estrategias de Gestión Comercial

El conjunto de acciones y políticas implementadas por la empresa para planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades de venta y relación con el mercado.

Dimensiones y posibles indicadores:

Estrategia de Precios: (Índice de precios promedio, elasticidad de la demanda, uso de promociones).

Experiencia del Cliente: (Índices de satisfacción del cliente, tasa de retención, número de quejas).

Fidelización de Clientes: (Número de clientes fidelizados, tasa de recompra, valor de compra de clientes fidelizados).

Eficiencia Operacional: (Costos operativos por unidad, tiempo de ciclo de procesos clave).

Gestión de Inventario: (Rotación de inventario, nivel de stock promedio).

Canales de Venta Digitales: (Tráfico online, tasa de conversión online, valor de ventas online).

III. METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) con un alcance descriptivo-correlacional. Este diseño permite, por un lado, cuantificar el impacto de las variables financieras en la rentabilidad de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. y, por otro, analizar cualitativamente la eficiencia de los procesos operativos y comerciales. La metodología se estructura en cinco fases técnicas secuenciales:

1. Diagnóstico Técnico-Sistémico

Se inicia con un análisis exhaustivo de los informes financieros de 2023 y 2024 para auditar la caída del 63,13% en las ganancias. En esta fase se emplean las herramientas de ingeniería administrativa MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) para ponderar amenazas como la alta competencia y debilidades como los procesos de pago lentos.

2. Análisis de Causalidad y Datos Primarios

Mediante un Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado), se categorizan las causas raíz del problema en áreas comerciales, administrativas, productivas y financieras, identificando la desarticulación del área comercial como el nodo crítico. De forma paralela, se recolectan datos primarios a través de encuestas de satisfacción y entrevistas con directivos para validar las dimensiones de experiencia del cliente y fidelización.

3. Correlación de Variables y Modelado

Se establece la relación entre la Variable Independiente (Estrategias de Gestión Comercial) y la Variable Dependiente (Rentabilidad). Para ello, se analizan indicadores técnicos como la rotación de inventarios, la tasa de conversión online y los márgenes operativos. Este análisis permite fundamentar la transición hacia modelos de analítica prescriptiva y minería de datos.

4. Formulación Estratégica mediante DOFA Cruzada

A partir de los hallazgos, se ejecuta una Matriz DOFA Cruzada para diseñar tácticas de ingeniería de procesos, tales como la reorganización de áreas para facilitar la expansión y la integración de canales digitales para mitigar el poder de los grandes competidores.

5. Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Finalmente, se estructura un Balanced Scorecard que traduce las estrategias en acciones técnicas medibles, definiendo KPIs, metas a 4, 6, 8 y 10 meses, y asignando presupuestos específicos para la automatización y optimización de procesos.

Diseño de la Investigación:

Diagnóstico Inicial: Análisis de datos financieros e informes internos.

Recopilación de Datos Primarios: Encuestas a clientes, entrevistas a directivos, estudios de mercado, además de otros informes internos).

Análisis e Interpretación: Análisis estadístico y de contenido, integración de resultados.

Formulación de Estrategias: Estrategias basadas en el análisis.

Informe Final: Documentación del proceso y resultados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Diagnostico Externo

PESTEL

Político (positivo) Crecimiento del sector retail.

Político (negativo) Cambio del ministro de trabajo.

Economía (positivo) Expansión a nuevos mercados regionales.

Economía (negativo) Ampliación de la competencia en el sector retail.

Social (positivo) Incremento del consumo de productos locales.

Social (negativo) Constante cambio en los hábitos de consumo.

Tecnología (positivo) Aumento del comercio electrónico.

Tecnología (negativo) Incremento de la inseguridad cibernética.

Ecología (positivo) Creciente preferencia por productos ecológicos.

Ecología (negativo) Aumento de costos por normas ambientales estrictas.

Legal (positivo) Beneficios tributarios por inversiones en sostenibilidad.

Legal (negativo) Aumento del salario mínimo legal.

PORTER

Alta flexibilidad en la decisión de compra.

Nivel elevado de inversión para entrar al negocio.

Exceso de productos sustitutos dentro del mercado.

Cantidad considerable de competidores a nivel nacional y departamental.

Buen número de grandes competidores dentro del mercado como el grupo Éxito o Cencosud.

Poca diferenciación a comparación de los productos sustitutos.

Mucha experiencia acumulada dentro del sector retail.

Diagnostico Interno

KyR

Fallas en la supervisión del cumplimiento de procesos de venta.

Ausencia de inactivos y estímulos para los empleados.

Persistencia de procesos mecánicos.

Fuerte posición en el mercado nacional.

Alta rotación de personal.

Problemas ocasionales en la disponibilidad de productos.

Aplicación de publicidad engañosa.

Conflictos con el sindicato de la empresa.

Procesos de pagos regularmente lentos.

No es líder en precios en todas las categorías que ofrece.

Gestión eficiente de inventarios y promociones.

Capacitación y desarrollo de personal.

Uso de plataformas digitales y comercio electrónico.

Enfoque limitado al mercado colombiano.
 Estructura organizacional bien definida.
 Amplia cobertura geográfica.
 Manejo de diversas marcas propias.
 Alta variedad de métodos de cobro y pago.
 Gestión eficiente de tiendas físicas.
 Desempeño sólido en el cumplimiento de objetivos estratégicos.

MEFE

Amenazas

| ORIGEN | Nº | SUB-FUERZA | PESO | GRADO | PONDERADO |
|-----------|-----|--|------------|-----------|-------------|
| PESTEL | A1 | CAMBIO DEL MINISTRO DE TRABAJO | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | A2 | AMPLIACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR RETAIL | 0.08 | 4 | 0.32 |
| | A3 | CONSTANTE CAMBIO EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | A4 | INCREMENTO DE LA INSEGURIDAD CIBERNÉTICA | 0.02 | 1 | 0.02 |
| | A5 | AUMENTO EN LOS COSTOS POR NORMAS AMBIENTALES ESTRUCTAS | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | A6 | AUMENTO DEL SALARIO MÍNIMO LEGAL | 0.03 | 2 | 0.06 |
| PORTER | A7 | FLEXIBILIDAD DE LOS CLIENTES EN SUS DECISIONES DE COMPRA | 0.04 | 3 | 0.12 |
| | A8 | ALTA CANTIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS EN EL MERCADO | 0.07 | 3 | 0.21 |
| | A9 | COMPETIDORES DE GRAN TAMAÑO EN EL MERCADO | 0.11 | 4 | 0.44 |
| | A10 | POCA DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS | 0.04 | 1 | 0.04 |
| SUB TOTAL | | | 0.5 | 24 | 1.45 |

Oportunidades

| ORIGEN | Nº | SUB-FUERZA | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|-----------|-----|--|------------|--------------|-------------|
| PESTEL | O1 | CRECIMIENTO DEL SECTOR RETAIL | 0.08 | 2 | 0.16 |
| | O2 | EXPOSICIÓN A NUEVOS MERCADOS REGIONALES | 0.08 | 3 | 0.24 |
| | O3 | INCREMENTO DEL CONSUMO DE PRODUCTOS LOCALES | 0.09 | 2 | 0.18 |
| | O4 | AUMENTO DEL COMERCIO ELECTRONICO | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | O5 | PREFERENCIA POR PRODUCTOS ECOLOGICOS | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | O6 | POTENCIALES BENEFICIOS TRIBUTARIOS | 0.03 | 2 | 0.06 |
| PORTER | O7 | ALTOS COSTOS PARA INGRESAR AL SECTOR RETAIL | 0.04 | 3 | 0.12 |
| | O8 | ALTO NIVEL DE EXPERIENCIA ACUMULADA | 0.02 | 2 | 0.04 |
| | O9 | CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES DE GRAN CALIDAD | 0.05 | 1 | 0.05 |
| | O10 | VARIAS OPCIONES DE PROVEEDORES | 0.03 | 1 | 0.03 |
| SUB TOTAL | | | 0.5 | 20 | 1.06 |

MEFI

| ORIGEN | Nº | SUB-FUERZA | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|--------|----|---|------|--------------|------------|
| KYR | D1 | FALLAS EN LA SUPERVISION DE VENTAS | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | D2 | AUSENCIA DE INCENTIVOS Y ESTIMULOS PARA EMPLEADOS | 0.1 | 3 | 0.3 |

| | | | | | |
|--|------------------|--|------------|-----------|-------------|
| | D3 | PERSISTENCIA DE PROCESOS MECANICOS | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | D4 | ENFOQUE LIMITADO AL MERCADO COLOMBIANO | 0.07 | 3 | 0.21 |
| | D5 | ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | D6 | PROBLEMAS OCASIONALES EN DISPONIBILIDAD DE ARTICULOS | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | D7 | APLICACIÓN DE PUBLICIDAD ENGAÑOSA | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | D8 | CONFLICTOS CON EL SINDICATO DE LA EMPRESA | 0.02 | 1 | 0.02 |
| | D9 | PROCESOS DE PAGO REGULARMENTE LENTOS | 0.09 | 4 | 0.36 |
| | D10 | NO ES LIDER DE PRECIOS EN MUCHOS APARTADOS | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | SUB TOTAL | | 0.5 | 23 | 1.35 |

Debilidades

Fortalezas

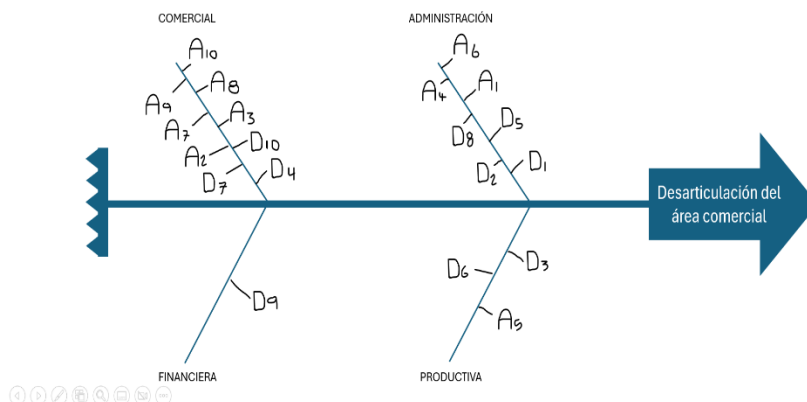
| ORIGEN | Nº | SUB-FUERZA | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|--------|------------------|---|------------|--------------|-------------|
| KYR | F1 | GESTION EFICIENTE DE INVENTARIOS Y PROMOCIONES | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | F2 | CAPACITACION DE DESARROLLO DE PERSONAL | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | F3 | USO DE PLATAFORMAS DIGITALES Y COMERCIO ELECTRONICO | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | F4 | FUERTE POSICIÓN EN EL MERCADO NACIONAL | 0.07 | 3 | 0.21 |
| | F5 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | F6 | AMPLIA COBERTURA GEOGRAFICA A NIVEL NACIONAL | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | F7 | MANEJO DE DIVERSAS MARCAS PROPIAS | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | F8 | ALTA VARIEDAD DE MÉTODOS DE PAGO | 0.02 | 1 | 0.02 |
| | F9 | GESTION EFICIENTE DE TIENDAS FÍSICAS | 0.09 | 4 | 0.36 |
| | F10 | ALTO CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | SUB TOTAL | | 0.5 | 23 | 1.35 |

Determinación de la causa del problema

Diagrama causa-efecto (espina de pescado)

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ESPINA DE PESCADO)

ÁREA COMERCIAL: D4 - D7 - D10 - A2 - A3 - A7 - A8 - A9 - A10
 ÁREA ADMINISTRATIVA: D1 - D2 - D5 - D8 - A1 - A4 - A6
 ÁREA PRODUCTIVA: D3 - D6 - A5
 ÁREA FINANCIERA: D9



Fuente. Elaboración propia

Donde:

AMENAZAS

- A1 Cambio del ministro de trabajo
- A2 Ampliación de la competencia en el sector retail
- A3 Constante cambio en los hábitos de consumo
- A4 Incremento de la inseguridad cibernética
- A5 Aumento en los costos por normas ambientales estrictas
- A6 Aumento del salario mínimo legal
- A7 Flexibilidad de los clientes en sus decisiones de compra
- A8 Alta cantidad de productos sustitutos en el mercado
- A9 Competidores de gran tamaño en el mercado
- A10 Poca diferenciación de los productos sustitutos

DEBILIDADES

- D1 Fallas en la supervisión de ventas
- D2 Ausencia de incentivos y estímulos para empleados
- D3 Persistencia de procesos mecánicos
- D4 Enfoque limitado al mercado colombiano
- D5 Alta rotación del personal
- D6 Problemas ocasionales en disponibilidad de artículos
- D7 Aplicación de publicidad engañosa
- D8 Conflictos con el sindicato de la empresa
- D9 Procesos de pago regularmente lentos
- D10 No es líder de precios en muchos apartados

Plan

DOFA cruzada

| | OPORTUNIDADES (O1) Crecimiento del sector retail. (O2) Exposición a nuevos mercados regionales. (O3) Incremento de consumo de productos locales. | AMENAZAS (A2) Ampliación de la competencia en el sector retail. (A8) Alta cantidad de productos sustitutos en el mercado. (A9) Competidores de gran tamaño en el mercado. |
|---|--|---|
| FORTALEZAS (F1) Gestión eficiente de inventarios y promociones. (F3) Uso de plataformas digitales y comercio electrónico. (F5) Estructura organizacional bien definida. | (F1-O1) Ajustar inventarios y promociones para responder al crecimiento del retail. (F1-O2) Adaptar promociones según características de cada mercado regional (F1-O3) Promocionar productos locales con mayor rotación en inventario. (F3-O1) Potenciar e-commerce para captar más del crecimiento en retail. (F3-O2) Usar plataformas digitales para abrir mercados regionales. (F3-O3) Crear tienda online exclusiva de productos locales. (F5-O1) Coordinar equipos para aprovechar oportunidades del retail. (F5-O2) Reorganizar áreas para facilitar expansión internacional/regional. (F5-O3) Integrar áreas para apoyar producción y venta de productos locales. | (F1-A2) Implementar promociones agresivas para diferenciarse. (F1-A8) Usar inventario como ventaja competitiva frente a sustitutos. (F1-A9) Gestionar surtido estratégico ante grandes competidores. (F3-A2) Potenciar e-commerce como diferenciador frente a la competencia. (F3-A8) Ofrecer recomendaciones inteligentes para destacar ante sustitutos. (F3-A9) Aprovechar agilidad digital frente a grandes competidores. (F5-A2) Responder ágilmente ante cambios del mercado competitivo. (F5-A8) Crear equipos específicos para análisis de sustitutos. (F5-A9) Reorganizar procesos para enfrentar estrategias de los grandes competidores. |
| DEBILIDADES (D2) Ausencia de incentivos y estímulos para los empleados. (D4) Enfoque limitado en el mercado colombiano. (D9) Procesos de pagos regularmente lentos. | (D2-O1) Crear programas de incentivos por metas de venta. (D2-O2) Ofrecer bonificaciones por expansión y apertura de nuevos mercados. (D2-O3) Motivar con incentivos vinculados al volumen de productos locales vendidos. (D4-O1) Expandir la visión comercial para captar más del retail. (D4-O2) Estudiar nuevos mercados y adaptar oferta. (D4-O3) Adaptar estrategia comercial a lo local de cada nuevo mercado. (D9-O1) Optimizar pagos para no perder oportunidades en el auge del retail. (D9-O2) Modernizar sistema de pagos para facilitar comercio internacional. (D9-O3) Agilizar pagos a productores locales para fomentar abastecimiento. | (D2-A2) Crear cultura organizacional sólida para retener talento frente a competencia. (D2-A8) Motivar con bonificaciones por promover productos propios ante sustitutos. (D2-A9) Atraer talento con incentivos intangibles (formación, estabilidad). (D4-A2) Diversificar mercados para reducir presión competitiva local. (D4-A8) Incorporar productos diferenciados según preferencia local/regional. (D4-A9) Internacionalizar parte del negocio para mitigar poder de grandes actores. (D9-A2) Mejorar sistema de pagos para aumentar competitividad. (D9-A8) Evitar demoras que lleven al cliente a elegir sustitutos. (D9-A9) Agilizar pagos a proveedores para no quedar en desventaja logística. |

Fuente. Elaboración propia

Balanced Scorecard

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | ESTRATEGIAS | ACCIONES | META | INDICADOR | TIEMPO | RESPONSABLE | COSTO |
|---------------------------|---|---|---|--|--|----------|-----------------------------|--------------|
| FINANCIERA | Optimizar la gestión financiera para asegurar liquidez, eficiencia en pagos y competitividad ante el crecimiento del retail. | (D9-O1) - (D9-O2) - (D9-O3) - (D9-A9) | *Automatizar el sistema de pagos. *Adoptar herramientas financieras modernas. *Sincronizar los calendarios de pagos con la planificación operativa. *Establecer mecanismos ágiles de pago a proveedores. | Incrementar las ventas en un 15% en los próximos 6 meses. | Reporte de ventas mensuales comparativos. | 6 meses | Gerente financiero | \$50,000,000 |
| COMERCIAL | Fortalecer la presencia en el mercado mediante promociones diferenciadas, expansión comercial y adaptación a preferencias locales. | (F1-O1) - (F1-O2) - (F1-O3) - (F1-A2) - (F1-A8) - (D9-A8) - (F3-O1) - (F3-A2) - (F3-A8) - (D4-O1) - (D4-O2) - (D4-O3) - (D4-A2) - (D4-A8) - (D4-A9) | *Adaptar promociones y productos al comportamiento de cada mercado regional. *Implementar campañas promocionales diferenciadoras. *Fortalecer el canal e-commerce. *Expandirse comercialmente hacia nuevos mercados. *Impulsar los productos locales. *Aprovechar las capacidades logísticas y tecnológicas para garantizar disponibilidad y entrega rápida. | Aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 20%. | Encuestas en satisfacción al cliente. | 4 meses | Director comercial | \$30,000,000 |
| PROCESOS | Reorganizar y alinear los procesos internos para apoyar la innovación comercial, enfrentar a la competencia y facilitar la expansión. | (F1-A9) - (D9-A2) - (F3-O2) - (F3-O3) - (F3-A9) - (F5-O1) - (F5-O2) - (F5-O3) - (F5-A2) - (F5-A8) - (F5-A9) | *Reorganizar los procesos internos y estructuras operativas. *Integrar áreas clave como producción, ventas y logística. *Fortalecer las capacidades digitales y analíticas para facilitar la toma de decisiones. *Optimizar el surtido de productos y procesos logísticos. *Crear equipos especializados en análisis competitivo del mercado. | Disminuir errores operativos en un 40% en los próximos 10 meses. | Número de errores registrados por cada departamento. | 10 meses | Jefe de operaciones | \$45,000,000 |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Desarrollar una cultura organizacional centrada en la motivación, retención y potenciación de talento mediante incentivos. | (D2-O1) - (D2-O2) - (D2-O3) - (D2-A2) - (D2-A8) - (D2-A9) | *Diseñar un sistema de incentivos por metas comerciales. *Fomentar una cultura organizacional sólida basada en el compromiso. *Capacitar al talento humano en habilidades clave, tanto comerciales como técnicas. *Atraer y retener talento ofreciendo beneficios intangibles. | Aumentar la motivación laboral en un 25% de los empleados. | Resultados de las encuestas de satisfacción y clima laboral. | 8 meses | Encargado de gestión humana | \$35,000,000 |

Fuente. Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

En primera instancia, la investigación permite concluir que la severa contracción del 63,13% en las utilidades de Olímpica S.A. no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una desarticulación sistémica en el área comercial frente a un entorno de alta competitividad.

A través del diagnóstico técnico realizado con las matrices MEFI y MEFE, se determinó que factores como la persistencia de procesos mecánicos, la lentitud en los sistemas de pago y la falta de liderazgo en precios han erosionado la ventaja competitiva de la organización. Por consiguiente, el incremento de la rentabilidad está condicionado a una reingeniería que sustituya las prácticas tradicionales por modelos de analítica prescriptiva que permitan una respuesta ágil ante los cambios en los hábitos de consumo y la presión de competidores de gran tamaño.

En segundo lugar, la aplicación del análisis DOFA cruzado reveló que la empresa posee fortalezas subutilizadas, como su amplia cobertura geográfica y una estructura organizacional bien definida, que deben ser el motor de su transformación. No obstante, para que estas capacidades se traduzcan en ganancias reales, es imperativo mitigar amenazas críticas como la fuerza de los productos sustitutos y la volatilidad del sector retail mediante la implementación de estrategias de diferenciación digital y programas de fidelización basados en datos.

De este modo, la optimización de inventarios y la automatización de la gestión de promociones surgen como soluciones técnicas fundamentales para maximizar el margen de contribución en cada punto de venta.

Finalmente, se establece que la sostenibilidad financiera de la compañía a mediano plazo depende estrictamente de la ejecución del Balanced Scorecard propuesto, el cual alinea la eficiencia operativa con la satisfacción del cliente. La transición hacia una cultura organizacional centrada en la innovación y el uso de plataformas de comercio electrónico permitirá no solo recuperar los márgenes perdidos, sino también mejorar la retención del talento humano, factor clave identificado como una debilidad crítica en el diagnóstico.

En conclusión, la integración de la ingeniería de procesos con la gestión comercial estratégica es la única vía garantizada para revertir la tendencia negativa actual y asegurar el posicionamiento de Olímpica S.A. como líder en el mercado colombiano.

REFERENCIAS

- [1]. ANDI. (s.f.). AVANCES PLAN DE NEGOCIOS DEL SECTOR FARMACÉUTICO.
- [2]. Asana. (2025). Cómo mejorar la eficiencia operativa [2025].
- [3]. Asana. (s.f.). Retail Management: Qué es y cómo impulsar la gestión de tu comercio minorista.

- [4]. Asociación DEC. (2019). ¿Qué es el Customer Experience?.
- [5]. Bitrix24. (s.f.). 6 estrategias clave para tu negocio retail global.
- [6]. Blog Storecheck. (2024). Gestión de inventarios en retail: Todo lo que debes saber.
- [7]. Chihua, P. K. (2023). Transformación digital y su relación en la competitividad de las empresas de comidas y bebidas en Lima Moderna, 2021.
- [8]. Coldview. (s.f.). Fidelización y retención de clientes, ¿cómo puede ayudarte la tecnología?
- [9]. Delineando Estrategias. (s.f.). 10 estrategias clave para la industria del retail.
- [10]. Drip. (2022). 7 ejemplos de programas de fidelización de clientes que tienes que ver.
- [11]. EY Colombia. (s.f.). Retail 2025: estrategias para un consumidor en transformación.
- [12]. Fondos y Locales. (2023). La eficiencia operativa en la gestión de tiendas de retail.
- [13]. KPMG México. (2024). La experiencia del cliente en retail.
- [14]. Martínez, R. (2024). Transformación digital en retail: Tendencias y claves para integrar la tecnología. Polaroo.
- [15]. Oracle. (2023). ¿Qué es Retail Inventory Management? 8 consejos para mejorar.
- [16]. Oracle Colombia. (s.f.). ¿Qué es la experiencia del cliente? (CX)?.
- [17]. Prexus. (s.f.). Cinco claves de pricing en retail.
- [18]. Sagicc. (2024). La Experiencia del Cliente: El Motor de la Ventaja Competitiva en la Industria Retail.
- [19]. Shopify. (2022). Cómo decidir los canales de venta para tu tienda retail.
- [20]. Slimstock. (2024). Qué es la eficiencia operativa, cómo lograrla y cómo medirla.
- [21]. Superintendencia de Industria y Comercio (Colombia). (s.f.). Documentos elaborados por el Grupo de Estudios Económicos.
- [22]. Superintendencia de Sociedades (Colombia). (2020). Análisis del potencial competitivo del sector de la fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales.
- [23]. Universidad del Desarrollo. (s.f.). PROPUESTA DE UN MODELO DE ADQUISICIONES PARA LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN RETAIL.
- [24]. Universidad Externado de Colombia. (2022). Análisis del potencial competitivo del sector de la fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales.
- [25]. Universidad Minuto de Dios. (2023). Control Interno de los Inventarios en el Comercio Minorista (Sector Retail) en el Barrio San Pablo Manrique en la Ciudad.
- [26]. Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). Análisis financiero en empresas del sector de consumo masivo: posición actual frente a la competencia.
- [27]. Universidad VIU. (2025). Fases y beneficios de la transformación digital en Colombia: Retos, avances y oportunidades para las empresas.
- [28]. UNSAM. (2024). Análisis de la industria farmacéutica.
- [29]. Xepelin. (s.f.). 8 estrategias para mejorar las ganancias y aumentar ventas en el sector retail.
- [30]. Zendesk. (2023). 10 programas de fidelización que no fallan.