

Diseñar el plan estratégico de la empresa EQUICAR para el año 2024-2026 que le permita mejorar su gestión administrativa teniendo un enfoque de sostenibilidad en el tiempo.

Juan Camilo Carvajal Arenas

Universidad del Valle sede Buga

Programa de Administración de

Empresas Guadalajara de Buga

2024

Diseñar el plan estratégico de la empresa EQUICAR para el año 2024-2026
que le permita mejorar su gestión administrativa teniendo un enfoque de
sostenibilidad en el tiempo.

Juan Camilo Carvajal Arenas

Trabajo de grado para obtener el título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director:

Jean Fabian Taborda



Universidad del Valle sede Buga

Programa de Administración de

Empresas Guadalajara de Buga

2024

Contenido

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
EL PROBLEMA.....	11
Antecedentes Investigativos	11
Aproximación del problema.....	17
Formulación del problema.....	21
SISTEMATIZACIÓN	21
OBJETIVOS.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
JUSTIFICACIÓN.....	22
Personal	22
Académica.....	22
Practica.....	23
MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO.....	24
Marco Contextual.....	24
Marco Teórico	25
METODOLOGÍA	47
Tipo de Investigación.....	47
Método de Investigación.....	47
Técnicas para la obtención de información.	48
Fuentes primarias.....	48

Fuentes secundarias	49
Selección de la muestra objeto de estudio.....	49
Desarrollo Metodológico	50
RESULTADOS.....	52
Diagnostico Externo.....	52
Político – Legal.....	52
Económica.....	55
Social.....	57
Tecnológicos	58
Ambientales – Ecológicos	59
Análisis Sectorial – Cinco fuerzas de Porter	60
Rivalidad entre empresas competidoras	61
Entrada Potencial de Nuevos competidores.....	61
Productos Sustitutos.....	62
Poder de negociación de Proveedores.....	62
Poder de negociación de los consumidores	63
Diamante Competitivo	63
Condiciones de los factores	64
Condiciones de la demanda	65
Industrias relacionadas o de apoyo	66
Estrategia y rivalidad Empresarial	67
Gobierno.....	68
Benchmarking.....	68

Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	71
Diagnóstico Interno	77
Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas.	81
Debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas estratégico	83
Formulación del Plan Estratégico	84
Misión (Propuesta)	84
Visión (Propuesta)	84
Valores corporativos (Propuesta)	84
Organigrama (Propuesta)	85
Objetivos Estratégicos	85
Líneas de acción.....	87
.....	88
Balanced Scorecard	89
RECOMENDACIONES	91
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94

Lista de tablas

Tabla 1 Ejemplo Matriz PCI. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017)	32
Tabla 2 Ejemplo Matriz POAM. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017).....	33
Tabla 3 características de objetivos Smart. Tomado de: (PHS Phil Bartle,2011. Citado por Detken Palan, C. & Kure Aspazu, S. 2016).	39
Tabla 4 Planeación estratégica. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017).	43
Tabla 5 Elementos de la Planificación estratégica. tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017)	44
Tabla 6 Matriz de perfil competitivo. Elaboración propia.....	70
Tabla 7 POAM Político-legal. Elaboración propia.	72
Tabla 8 POAM Económica. Elaboración propia.....	73
Tabla 9 POAM Económica. Elaboración propia.	74
Tabla 10 POAM social. Elaboración propia.	75
Tabla 11 POAM Ecológica. Elaboración Propia.....	76
Tabla 12 PCI directiva. Elaboración propia.....	78
Tabla 13 PCI financiera. Elaboración propia.....	78
Tabla 14 PCI competitiva. Elaboración propia.	79
Tabla 15 PCI técnica. Elaboración Propia.	80
Tabla 16 PCI talento humano. Elaboración propia.....	81
Tabla 17 DOFA estratégico. Elaboración Propia	83
Tabla 18 Organigrama. Elaboración Propia.....	85
Tabla 19 Plan de acción Equicar. Elaboración propia.....	88
Tabla 20 Balanced Scorecard Equicar. Elaboración propia.....	90

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Características de objetivos Smart. Tomado de: (PHS Phil Bartle,2011. Citado por Detken Palan, C. & Kure Aspazu, S. 2016).	39
Ilustración 2 Planeación estratégica. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017). .	43
Ilustración 3 Elementos de la Planificación estratégica. tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017)	44
Ilustración 4 Pirámide jerárquica de la cultura corporativa. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017)	45
Ilustración 5 TRM. Recuperado de Banco de la Republica.....	56
Ilustración 6 Tomado de Diamante de la competitividad de Michael Porter (1990)	64
Ilustración 7 Organigrama (Propuesta). Elaboración Propia.....	85
Ilustración 8 Mapa de valor estratégico. Elaboración propia.....	89

Lista de Anexos

Anexo A Entrevista personal de área operativa	104
Anexo B Entrevista personal del área financiera.	106
Anexo C Entrevista personal del área Gerencial y Administrativa.	108
Anexo D Entrevista área Comercial.	112

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito diseñar un plan estratégico para la empresa EQUICAR, dedicada a la comercialización de máquinas, accesorios e insumos para servitecas y centros de servicio automotor en el suroccidente colombiano. EQUICAR, con más de 15 años de trayectoria como empresa familiar, enfrenta actualmente retos importantes relacionados con la falta de proyección a largo plazo, la ausencia de una estructura organizacional clara, y una gestión administrativa basada en la experiencia empírica más que en herramientas modernas de dirección.

Con el fin de fortalecer su gestión y asegurar su sostenibilidad en el periodo 2024–2026, se llevó a cabo un diagnóstico integral del entorno interno y externo de la empresa, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el diamante de competitividad, y las matrices DOFA y POAM. Estas permitieron identificar factores clave que afectan la competitividad del sector y de la organización, tales como la volatilidad económica, la presión ambiental, la transformación tecnológica y el comportamiento cambiante del consumidor.

Palabras clave: Planeación estratégica, sostenibilidad, competitividad, diagnostico organizacional, gestión administrativa,

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un proceso que reúne los objetivos de la empresa y las acciones necesarias para lograrlo, incluyendo también la evaluación continua del proceso con el fin de comprender en que contexto se encuentra y que oportunidades tiene para alcanzar el éxito organizacional.

En este contexto, la presente investigación se enfocó en la empresa Equicar, dedicada a la venta de máquinas, accesorios e insumos para servitecas y centros de servicio automotor, que busca mantenerse en el tiempo a través de procesos eficientes y estructurados, con el fin de destacarse en el mercado del sur occidente colombiano a mediano plazo.

Por consiguiente, se determinaron los objetivos específicos de la exploración, en las cuales incluye el diagnostico de entorno interno y externo en el que cual se desempeña Equicar, establecer las estrategias acordes a la situación actual de la empresa con sus respectivas líneas de acción para ponerlas en marcha. Y por último diseñar un sistema de evaluación con el fin de controlar y valorar el plan estratégico. Para llegar a los objetivos propuestos, se utilizó una metodología en la cual incluyo la recopilación de datos con sus respectivos análisis, entrevistas a la dirección de la organización y cuestionarios a los colaboradores. Para esto, se hizo una revisión documental sobre el tema de planeación estratégica y las herramientas aplicables para cada fase del proceso.

EL PROBLEMA

Antecedentes Investigativos

El sector automotriz en Colombia es uno de los sectores más importantes de la economía del país, año tras año experimentando unas variaciones significativas después de la pandemia COVID-19, presentando decrecimientos significativos como según Laura Lesmes periodista del periódico el Tiempo, para el año del 2024 dijo que el mercado automotor de vehículos nuevos para el año 2023 presento un decrecimiento del 28,9% respecto al año inmediatamente anterior. Presentando grandes desafíos debido a que es un sector altamente dinámico y diversificado incluyendo la producción, importación y comercialización de vehículos, así como también la fabricación de partes y componentes de estos automotores. Cabe resaltar que el mercado de los vehículos eléctricos e híbridos han tenido un aumento importante para los años 2023-2024.

El sector automotriz es uno de los más influenciados por el desarrollo constante de nuevas tecnologías enfocados tanto en los vehículos como en el mantenimiento de estos, generando así la necesidad de identificar con rapidez las oportunidades y amenazas que están expuestas las organizaciones de este sector. Es por esto por lo que hay una necesidad latente de realizar una planificación de manera estratégica para poder sobresalir de manera exitosa en un sector tan cambiante y competitivo como lo es el sector automotor.

Indagando en diferentes trabajos relacionados con el sector, vemos que la poca casi nula planeación de manera estratégica que estas organizaciones aplican en sus ideas de negocio trae consigo distintas problemáticas, desde la falta de previsión de las acciones, hasta la poca competitividad entre los negocios dedicados a sector en otros países. Para comprender un poco más las problemáticas generadas por la falta de una planeación estratégica de manera eficiente, encontramos en el trabajo de grado titulado “Formulación del direccionamiento estratégico empresarial en la serviteca Wash & Shine” ubicado en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca y realizado por los estudiantes Pareja y Ortiz (2020) de la Universidad del Valle. Ellos

en su indagación hallaron que esto era una de las problemáticas identificadas en esta empresa. expresando lo siguiente:

“las circunstancias actuales de las servitecas reflejan un continuo desaprovechamiento de sus recursos, los cuales no están enfocados a una satisfacción completa de las necesidades que el mercado demanda y por ende dicha insatisfacción no permitirá el desarrollo y crecimiento de estos negocios”.

Los objetivos propuestos en este trabajo fueron los siguientes:

Objetivo general: Formular un plan de direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la competitividad de la serviteca “Wash & Shine” del municipio de Zarzal, Valle del Cauca.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la serviteca “Wash & Shine”.
- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos para la empresa serviteca “Wash & Shine”.
- Proponer un plan de acción y un sistema de seguimiento, sobre los objetivos estratégicos, el cual esté diseñado para el mejoramiento organizacional y administrativo de la empresa serviteca “Wash & Shine”.
- Conocer la relación costo-beneficio de la propuesta de direccionamiento estratégico de la empresa serviteca “Wash & Shine”.

En el trabajo aplicaron estrategias pertinentes a las necesidades de “Wash & Shine” como, por ejemplo: el aumento de los portafolios de servicios que oferta la empresa, y hacer un reconocimiento y posicionamiento de la marca no solo a nivel municipal sino intermunicipal. Como conclusión a su trabajo de investigación ellos expresan:

“La organización presenta dificultades con respecto a su organización y direccionamiento, lo que no le ha permitido crecer e imponerse en el sector, por eso a lo que apunta la empresa para afrontar esta situación es a

prepararse y fortalecerse para trazar su camino en el cual pueda ser más competitiva.”

Las pymes que están inmersas en el sector automotriz carecen de información adecuada que identifique como poder funcionar o proyectarse para un crecimiento continuo como lo hace el sector automotor. El desconocimiento de como planear y proyectarse hace que sea muy complejo ser una organización competitiva y con un enfoque de mejoramiento continuo de los procesos. Se analizó un trabajo investigativo llamado “Propuesta planeación estratégica que permita la sostenibilidad de la empresa SoloGuayas SAS” realizado por las estudiantes Feliciano y Beltrán (2021), realizado en la ciudad de Bogotá para la institución Universidad Piloto de Colombia. Y ellas expresan lo siguiente acerca de la falta de planeación:

“SoloGuayas SAS es un emprendimiento familiar que no cuenta con una estructura organizacional robusta, su visión no está definida a corto, mediano ni a largo plazo, sus procesos no se encuentran claros y su crecimiento durante los últimos años ha sido de manera empírica. Al no tener una estructura y una visión definida los directivos no cuentan con herramientas que les facilite la toma de decisiones con base en un análisis exhaustivo de los diferentes factores internos y externos y los riesgos que pueden estar asociados”.

Las pymes no ven lo fundamental que tiene estructurar una planeación estratégica que va a traer consigo una visión a largo plazo, conseguir adaptarse al entorno del sector automotor que es tan variable, optimizar los recursos de manera eficiente y como anteriormente exponíamos generará mayor competitividad en el mercado. Sin embargo, el trabajo de la organización SoloGuayas SAS está enfocado a la parte financiera, igualmente nos muestra la importancia que tiene la planeación estratégica en la parte de las finanzas, ya que puede ser un recurso importante para volver la organización sostenible en el tiempo, y ellas se propusieron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Plantear propuesta de planeación estratégica que facilite la sostenibilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos:

- Recopilar y analizar información estratégica y financiera de los últimos tres años, con el fin de llevar a cabo el diagnóstico inicial.
- Plantear propuesta de planeación a cinco años para la sostenibilidad de la empresa por medio de la herramienta del BSC.
- Establecer indicadores que le permitan a la compañía realizar seguimiento y control de su planeación estratégica.

En este escrito, encontramos modelos de planificación estratégica aplicados a la organización SoloGuayas SAS basada en la previsión del futuro por los autores Goodstein, Nolan y Sfeiffer, donde el modelo indica que los miembros deben prever el futuro con el fin de establecer procedimientos necesarios para lograr que los diferentes agentes de la empresa interactúen en las fases de planeación, para que ayuden en el proceso de toma de decisiones y una retroalimentación de las decisiones tomadas. Siguiendo un proceso de cerca de 9 fases para la obtención de estrategias pertinentes a cada situación empresarial.

Como conclusión en el trabajo realizado por los estudiantes de la universidad piloto, pudieron evidenciar que SoloGuayas no cuenta con estrategias que permitan la retención y captación de los clientes, que sus procesos son establecidos de manera empírica y que no cuentan con una planeación estratégica que permita formar un horizonte claro para la compañía.

Un plan estratégico permite identificar las necesidades y objetivos de las diferentes áreas de la organización, ayudando a su crecimiento y consolidación. Generando mayor comunicación entre los departamentos y generar nuevas ideas de cómo realizar los diferentes procesos que se dan en la empresa. Existen diferentes modelos para la generación de estrategia, incentivando crecimiento y sostenimiento de la organización a través del tiempo. El inconveniente se da en que las pymes no tienen esa conciencia a la hora de hacer sus tareas, debido a que funcionan a través de la intuición y de acciones sin previo estudio, respecto a esto un estudio realizado

por el Raymond Institute (2003) en Estados Unidos, citado por Belausteguigoitia Rius (2004),”

“El 63 % de las empresas de familia no contaban con una planeación estratégica y eran guiadas por la intuición de los directores y por acciones improvisadas. De igual manera, este mismo instituto encontró que solamente el 42% de los propietarios de empresas de familia, quienes en los próximos cinco años renunciarían a la empresa, habían elegido a su sucesor. Esto demuestra la falta de planificación y la improvisación en un asunto de tanta importancia como es la sucesión” (Aponte, 2020, p. 67).

Del mismo modo, en el trabajo de grado titulado “Propuesta de modelo de planeación estratégica para Motoman Store” realizada en la ciudad de Cuenca – Ecuador por la estudiante de la universidad del Azuay, Cordero (2022). Se evidencia que el dueño de la organización Motoman Store toma decisiones basado en lo emotivo, ya que dan respuesta a situaciones que no se tienen previstas y se responden a través de la irracionalidad. Para poner un poco más en contexto la autora de la tesis expresa lo siguiente respecto a toma de decisiones de manera improvisada:

“El local permaneció cerrado por al redor de un mes donde la ilusión de la familia por su pequeño emprendimiento se vio perdida. Finalmente, Ricardo decide reiniciar el negocio, con una nueva visión, cambiar el público objetivo del local para así procurar que ingrese gente que no vea con malas intenciones al negocio y más que nada aumentar la calidad y precio de los artículos para que Motoman empiece desde cero sin ninguna clase de mercancía anterior. Lamentablemente esta decisión no fue tomada con un análisis previo, simplemente el tratar de recuperar algo propio es suficiente para muchos de nosotros como un ejemplo de resiliencia y fortaleza. Sin más análisis se procedió a reponer el inventario, por un inventario más costoso tratando de recuperar la perdida en un mayor porcentaje por cada venta realizada”.

Se entiende que en este caso debido a una situación de fuerza mayor como lo es un robo al establecimiento, sea un acto de fortaleza y resiliencia por parte del propietario de la compañía, pero se sigue observando que las pymes en otros países de Latinoamérica no cuentan con una planeación estratégica adecuada a los emprendimientos y que, en muchas ocasiones al carecer de esto se podría decir que no cuentan con direccionamiento para cumplir los objetivos que los emprendedores tienen.

Los objetivos propuestos en el trabajo del modelo para Motoman Store fueron establecidos teniendo en cuenta que para ellos las tres áreas más importantes son lo administrativo, financiero y comercial. Así mismo estipularon objetivos específicos para cada área de la organización y fueron los siguientes:

- Reducir la incertidumbre en los procesos comerciales.
- Generar clientes y mantenerlos.
- Establecer a la productividad como un pilar fundamental en la empresa.
- Manejar con transparencia las operaciones.
- Estar comprometidos con pagos a terceros.
- Fijar una capacidad de pago y deuda.
- Mantener siempre una continuidad en el suministro de productos.
- Tener un mayor alcance publicitario a clientes potenciales.
- Generar contenido de valor en redes.

En conclusión, la autora logró establecer la dirección estratégica, invitando a que se sigan los valores empresariales. Por otra parte, determinaron las políticas, estrategias y procedimiento en cada una de las tres áreas para cumplir los objetivos propuestos para aumentar la utilidad.

Por otra parte, se indagó una tesis doctoral realizada por Febres (2022) titulada “La planificación estratégica y la productividad en una empresa automotriz” en la ciudad de Piura-Perú en la cual concluyó lo siguiente:

“Se determinó que la planificación estratégica se relaciona significativamente con la productividad en una empresa automotriz, Piura 2022, por lo que en la medida que se desarrolle mejor los procesos de planificación estratégicas se obtendría un mejor desempeño y productividad de los colaboradores”.

Debe señalarse que, si las empresas buscan un mayor beneficio para su empresa y los integrantes de ella, se debe aplicar la planificación estratégica en todas las áreas de la organización, ya que el poco éxito de los emprendimientos en los diferentes países de América latina se da por la falta de previsión del futuro y un camino que los lleve al éxito organizacional. De acuerdo con el artículo científico realizado en la ciudad de México, por (Saavedra 2021 citado por Febres, M. 2022) busco analizar de qué forma las pymes desarrollan procesos de planeación estratégica y como se asocia con los atributos de la organización y de los empresarios. Tomando como muestra 300 empresas pymes y donde se halló que solo el 55.3% de estas empresas habían realizado un proceso de planificación en los últimos dos años.

Por esta razón se hace latente que las empresas establezcan la estrategia como un modelo para integrar los objetivos de la empresa de manera congruente con la finalidad de que puedan anticiparse a los cambios en el entorno que se dan de manera anticipada.

Aproximación del problema

La planificación estratégica es un proceso sistemático y continuo que las organizaciones utilizan para establecer metas, definir estrategias y tomar decisiones que les permita tener una ventaja competitiva, con el fin de lograr sus objetivos a largo plazo. De acuerdo con esto, conocedores del tema como Fuentes y Luna (2011, p. 4), la conciben como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”.

Por otra parte, Suarez y Altahona (2009, p. 12) la definen como “el proceso

sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles”. Es un proceso que guía a la organización a alcanzar sus metas y adaptarse a un entorno como en el del sector automotriz en el mundo que ha sido desarrollado como una industria dinámica, aportando ingresos a gran escala a la economía global, esta industria a lo largo de los años ha presentado diferentes evoluciones, debido a su inconveniente directo con la calidad del aire, esta industria presenta innovaciones frecuentemente, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos y el medio ambiente según Kevin González (2021, p. 6)

Aplicar este proceso trae un sinfín de beneficios ya que permite a las empresas actuar de forma proactiva a las dificultades y situaciones que se presentan en el sector de autopartes de vehículos automotores en Colombia que según Asopartes (2023) las ventas reales de piezas y accesorios para vehículos entre enero – julio del 2023 respecto al año inmediatamente anterior tuvo un decrecimiento del -10,6% en Colombia y para solamente el valle del cauca tuvo una caída del -12,6%. Esto evidencia la necesidad de una planeación a largo plazo donde se prevean los riesgos a los que va a estar inmersas las empresas de este sector.

Según Ospina (2023), columnista del periódico la republica expresa que:

“Los gerentes de las empresas de autopartes y el presidente de Asopartes coincidieron en que la industria se ve afectada por factores como la baja en ventas de automóviles, ya que no hay clientes potenciales a futuro, la coyuntura económica del país que afecta a la oferta y la demanda, damnificando la competitividad, y un dólar volátil.”

Aunque el sector de autopartes presento un crecimiento significativo del 25% luego de la pandemia del covid-19 según Asopartes (2023), en el año 2023 presento una caída significativa por la poca venta de vehículos nuevos, variación del dólar y los altos costos de vida de los colombianos. Aun así, el mercado de este sector sigue siendo atractivo para la inmersión de ideas de negocio en este campo.

El por qué realizar planificación estratégica según Goodstein, Nolan y Sfeiffer (1998, p. 9) dicen lo siguiente:

“Es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite a los gerentes y otros individuos en la compañía evaluar en forma similar situaciones estratégicas, analicen las alternativas con lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos).”

La capacidad de manera incremental para que la organización implemente un plan estratégico de manera completa y oportuna lo genera la planeación estratégica. Es así como esto, trae consigo beneficios en los que se encuentran: reducción de las probabilidades de riesgo e incertidumbre, incrementar la eficiencia en los procesos, optimizar los recursos de la organización, suministrar instrumentos para una mejor toma de decisiones, entre otros. Es importante destacar una de las problemáticas en los que el sector debe incursionar en este último siglo y es el tema de la contaminación ambiental, debido a la generación de gases contaminantes por parte de los vehículos que usan combustibles fósiles y que contribuyen al deterioro del medio ambiente, respecto a esto Cruz, et al (2023, p. 3) dicen lo siguiente:

“La falta de estrategias del sector automotriz frente a una ausencia de combustibles fósiles en Colombia es un problema que no simplemente afecta la competitividad del mercado si no la sostenibilidad que este maneja. A pesar de que el gobierno colombiano ha establecido objetivos ambiciosos frente a vehículos eléctricos y otras energías alternativas, este sigue teniendo la mayoría de sus automóviles de combustión interna.”

Esta problemática no se ve solo en el mercado de vehículos automotores sino también en la producción, fabricación y comercialización de autopartes, ya que no se cuentan con estrategias claras para el cuidado del medio ambiente, en temas como empaques, materia prima amigable con el medio ambiente, entre otros factores que afectan el ambiente donde se desarrollan labores.

En 1993 en el gobierno de Cesar Gaviria se reabrieron las importaciones de vehículos que trajo consigo la colocación de una amplia gama de marcas y modelos de vehículos, trayendo consigo un sector automotor con un alto índice de competitividad tanto en los vehículos como en las autopartes a través de los años.

Respecto a esto Suarez, E. & Santisteban, D. (2008) dicen lo siguiente:

“El mercado automotriz colombiano tiene un nivel competitivo intenso, en el cual la rivalidad entre las empresas que hacen parte de la industria es alta por que compiten de manera directa, debido a que éste es un sector que se encuentra en constante crecimiento y desarrollo. También los vehículos importados les hacen competencia a los vehículos ensamblados en el país”.

El mercado automotriz colombiano es altamente competitivo por la presencia de marcas nacionales e internacionales, con una gran cantidad de vehículos de segunda mano. La demanda de vehículos será impactada por las variaciones de la economía, ya que esto puede traer consigo menores tasas de interés trayendo un alivio en los próximos años para el sector.

Es así como en Equicar se evidencian unas problemáticas debido a la falta de proyección hacia el futuro, donde los procesos se realizan como hace 15 años usando materiales altamente contaminantes como el Plomo, en la fabricación de las pesas adhesivas para el balanceo de las llantas de los vehículos y todavía no se ha buscado materiales sustitutos que ayuden al disminuir la contaminación. Por otra parte, se hace muy difícil poder hablar de futuro cuando no se tiene claro a donde se desea llegar y de qué manera se puede lograr, ya que no se cuenta con un análisis del entorno adecuado, no se usan los recursos de manera eficiente, y no se tiene claro de qué manera es más eficiente realizar los procesos que se tienen en la organización y sobre todo que no se aplican herramientas innovadoras que ayuden a acelerar y mejorarlos.

Por ello es importante diseñar un plan estratégico que permita adaptarse al entorno, establecer una ruta donde pueda establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. Además de instaurar estrategias para el crecimiento de la organización, usando de manera eficiente los recursos con lo que cuenta.

Formulación del problema

¿Cómo diseñar el plan estratégico de la empresa Equicar para el año 2024-2026 con el fin de mejorar su gestión administrativa mediante un enfoque de sostenibilidad?

SISTEMATIZACIÓN

¿Cuál es la situación interna de Equicar con la finalidad de establecer la visión de la organización?

¿Qué estrategias son aplicables en Equicar teniendo en cuenta el contexto actual de ella?

¿Qué líneas de acción y planes operativos son pertinentes para poner en marcha la estrategia seleccionada?

¿Cómo se va a controlar y evaluar el plan estratégico seleccionado para la empresa Equicar?

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar el plan estratégico de la empresa EQUICAR para el año 2024-2026 que le permita mejorar su gestión administrativa teniendo un enfoque de sostenibilidad en el tiempo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el entorno actual de la organización donde se encuentra la empresa en relación con el sector.
- Realizar un análisis interno que permita definir una visión de futuro de la empresa.
- Determinar las estrategias acordes a situación actual de la empresa.
- Definir líneas de acción y planes operativos que permita a la empresa poner en marcha la estrategia.

JUSTIFICACIÓN

Personal

La presente investigación está dirigida a diseñar un plan estratégico para la empresa “Equicar”, con el cual podamos contribuir con el entendimiento del entorno en el que está inmersa la organización y que se le permita mejorar la gestión administrativa de la misma. Esta compañía pertenece a mi familia hace más de 15 años, y en ese tiempo nunca se han establecido una visión, misión, ni unos procesos administrativos claros. Sin embargo, a través de estos años, con el esfuerzo de mi padre ha sido el sustento de mi hogar. Y que mejor justificación que contribuir a mantenerse y proyectarse en el futuro, aplicando los conocimientos adquiridos en el transcurso de estos años de carrera universitaria.

Académica

Esta exploración busca diseñar un plan de manera estratégica con el cual la empresa Equicar logre establecer a donde se desea llegar con ella dentro de un tiempo determinado, teniendo en cuenta los recursos con los que dispone y a través de las diferentes herramientas adquiridas en las materias vistas a lo corrido de la carrera profesional. Instrumentos como el análisis de los entornos, desarrollo de estrategias, creación de indicadores para evaluar el rendimiento, establecer los parámetros de la organización en cuanto a su visión, misiones y valores corporativos, clima organizacional, productividad, entre otros. Que buscan ser aplicados en el desarrollo de este escrito. Con el fin de lograr los objetivos propuestos y determinando la ruta para lograrlos, implementando el conocimiento adquirido y también buscando que la organización objeto de estudio tenga un planteamiento estratégico claro para que se mantenga en el tiempo. Así mismo, Suarez y Altahona (2009, p. 12) definen la planeación estratégica para dar un mejor entendimiento al porque se desea aplicar este proceso en Equicar, y estos los definen como: “el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo

uso eficiente de los recursos disponibles”.

Practica

La finalidad de este escrito es proponer unas estrategias pertinentes a la organización Equicar para ser competitivos en el sector de las autopartes en el Valle del Cauca y sur Occidente Colombiano, teniendo en cuenta el entorno interno y externo en el cual se desempeña la empresa, teniendo en cuenta que no se ha establecido una gestión administrativa adecuada y acorde a los recursos con los que cuenta la compañía. Es por lo que se hace indispensable establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo con los cuales la dirección pueda evaluar y controlar los diferentes factores que afectan a la empresa. Fuentes y Luna (2011, p. 4), conciben la planificación estratégica como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”. Esto evidencia la necesidad de realizar el proceso de la planificación estratégica

MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO

Marco Contextual

Equicar es una pequeña empresa de la ciudad de Santiago de Cali dedicada al comercio al por menor de máquinas y accesorios para servitecas y centros de servicio automotor, el cual nace en el año 2006 como un emprendimiento familiar debido a que el padre cabeza de hogar contaba con más de 15 años de experiencia en el sector de llantas y servicios para vehículos, trabajando para empresas como Retreader's Colombia y Myers EE. UU. Esta persona en búsqueda de mayores ingresos y más independencia laboral, toma la decisión de crear una empresa junto a su pareja que supliera la demanda del mercado automotriz en cuanto a los accesorios como: válvulas, parches, pesas de balanceo, etc. Y maquinas como: desmontadoras, palancas de montaje, alineadores, plataformas entre otros. Consolidándose en el mercado vallecaucano principalmente en la ciudad de Cali, y en el sur Occidente colombiano en ciudad como Armenia, Pereira, y Popayán. En el año 2008 vieron la posibilidad de importar maquinas e insumos para los centros de servicio automotor desde el continente asiático principalmente China.

En el año 2013 la empresa entra en una crisis económica muy fuerte y se vieron inmersos en la terminación de la sociedad y cierre temporal de la organización. El señor Álvaro Carvajal fundador y emprendedor, conociendo el sector de servicios para vehículos de manera empírica, sale en búsqueda de nuevas oportunidades en el sector, retomando la idea de negocio anterior, pero manejándolo de una manera diferente, y tratando de importar mercancía sobre pedido de los mismos activos que años antes traía a Colombia, trayendo también una fábrica de pesas adhesivas para el balanceo de la llanta de los vehículos. Poniendo en el año 2014 la fábrica de pesas en la ciudad de Cali donde hasta el día de hoy cuenta con 4 personas en planta, para la fabricación y venta de pesas adhesivas para los vehículos.

Actualmente el fundador se siente satisfecho con los ingresos y estabilidad de su empresa debido a que cuenta con clientes de muchos años atrás que siguen siendo fiel a sus productos y forma de vender, pero evidenciando la capacidad que tiene

esta organización de incrementar sus ventas. Y ponerse objetivos organizacionales a mediano y largo plazo más consecuentes con lo que se puede lograr, esto se denota al no contar con planificación, conocimiento y proyección necesaria para que dé una de manera organizada pueda tener un crecimiento gradual, a través de una ruta estratégica que permita cumplir los objetivos propuestos. Cabe resaltar que la empresa no cuenta con visión, misión, objetivos, generando una precaria previsión del futuro para dirigir sus esfuerzos para mantenerse en el tiempo.

Marco Teórico

Planeación

La planeación es un instrumento que permite concebir el qué hacer para llegar a un fin determinado, facilitando adaptarse al cambio constante y moldear un futuro deseado. Toda organización debe tener como mecanismo de gestión una planeación, buscando diseñar un curso de acción para lograr los objetivos propuestos de manera efectiva.

Es así como se hace indispensable definir que es la planeación en el ámbito empresarial y para esto, Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998) en su libro de Planeación estratégica aplicada, la definen como “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos antes de emprender la acción”. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción”

Para Lerma, A. E., & Juárez, S. B. (2012) Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer.

La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más

económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial. (Área de Comercialización e Investigación de Mercados, 2000, pág. 7)

Aguirre, J & Cáceres, P. (2017) dicen que:

“La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados, permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir, la planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos”.

Las diferentes definiciones dan a entender que se requiere de la planeación estratégica dentro de las organizaciones, con el fin de anteponerse a los cambios del entorno, con la finalidad de lograr las metas propuestas y un futuro deseado.

Estrategia

El termino estrategia, literalmente significa: "arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo". Dedicando este concepto a la esfera administrativa, la estrategia empresarial se funda en la búsqueda del razonamiento el cual logre confrontar los retos que involucran las competencias y subsistencia de las organizaciones. Tomando esta imagen, las estrategias arribarían a ser rutas de trabajo general o disyuntivas que exponen la orientación y el oficio frecuente de los recursos y energías conjuntas para lograr el cumplimiento de los objetivos en los escenarios más propicios.

En la obra 'La práctica de la gestión' de 1954 provista por Drucker (Bracker, 1980: 220), la estrategia se fundamenta en el análisis de la situación presente, la definición de qué son los recursos y qué deberían ser y la creación de los cambios considerados necesarios para lograr el futuro deseado (Rivera y Malaver, 2011).

Para Andrews (1987) citado por Rivera y Malaver (2011) "la estrategia corporativa es el patrón de decisiones de una compañía, que determina y presenta sus objetivos, propósitos o metas. También genera las políticas y planes para lograr

dichas metas. Así mismo define el negocio en el que la compañía está y el tipo de organización humana y económica que intenta ser, además de las contribuciones con los accionistas, empleados, clientes, y comunidad”.

Para Thompson, et al. (2008). “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Es por esto que la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.”

Porter (1996-1999) señala en “What is strategy” y “On Competittion” que la estrategia se trata de la generación de valor mediante integración de actividades. Se refiere en dicho texto a la generación de ventajas únicas y difícilmente imitables. La estrategia es utilizada para cualquier campo de acción, llámese empresa pública, privada, organismos no gubernamentales, iglesia, ejército, etc. El tema estratégico es relevante debido al crecimiento empresarial globalizado, y más aun teniendo en cuenta el medio ambiente externo que se ve afectado por diversas variables, como el orden político, económico, social, tecnológico, entre otros; y que se busca un crecimiento en las empresas y, por ende, de los países (Llain y Hawkins, 2020; Radjou, 2020, como se citó en Montes de Oca, 2021).

Con base en lo anterior, podemos denotar que para el logro de los objetivos se toma en conocimiento diversas estrategias. Esto expone en conocimiento la coexistencia de diversos medios (sin asegurar un método idóneo) para consumir un mismo ejercicio y, otro contexto se puede emplear la toma de distintas alternativas para su aplicación en el medio. Teniendo en cuenta que las condiciones son variables, aunque se debe aplicar basadas en análisis previos los cuales fueron usados para la precisión de los objetivos.

Entorno

El entorno es infinito e incluye todo lo que está fuera de la organización; así, las

estrategias en las empresas no surgen de la nada. Y deben responder al entorno del negocio en que se encuentre inmersa la empresa. (Chávez, Flórez y Gómez, 2012, p. 62)

Fernández, L. H. (2016). Dice que “El entorno empresarial es cambiante, en el influyen de manera superlativa las políticas públicas instrumentadas en los países, con su impacto en el quehacer empresarial. La alta gerencia o directiva en las organizaciones tendrá que estar atenta, mediante el monitoreo permanente del entorno, para la toma de decisiones empresariales.”

Westreicher, G. (2020) define el entorno empresarial como el conjunto de factores que influyen en la actividad de una compañía. Pueden tener un origen interno o externo y son de distinta naturaleza.

Entorno Interno

según el portal de negocios Graduate School Business (ESAN) (2016) lo definen como: “El ambiente interno de una organización lo constituyen todos los elementos o fuerzas internas que influyen en ella, como son los incentivos, el clima organizacional, el liderazgo, el cumplimiento de normas y valores, etc.”

Estos factores pueden ser según los autores:

Los trabajadores: la calidad de los trabajadores incide directamente en la capacidad de la empresa de desarrollar innovación, satisfacción en los clientes, productividad y eficacia. Existen indicadores para medir cada uno de estos elementos, a los cuales es importante hacer un seguimiento con el fin de introducir mejoras en forma permanente.

El capital: conformado por la maquinaria y equipos, las tierras y fábricas, el capital de una empresa puede limitar o mejorar su capacidad de competir en el mercado. Así, las grandes cantidades de capital que tiene la cadena Wal-Mart le permite ofrecer precios más bajos que los precios ofrecidos por las pequeñas bodegas.

La liquidez: se refiere a la capacidad de la empresa de generar ingresos y pagar sus cuentas oportunamente. La liquidez se puede poner en riesgo si se invierte mucho dinero en operaciones comerciales. En el otro extremo, acumular demasiado

dinero y no reinvertirlo en la empresa también es una mala forma de administrar. La mejor opción es mantener una liquidez estable y balanceada.

Sistemas y procedimientos: son los mecanismos y procedimientos de administración de los recursos en la empresa. Entre ellos se encuentran los sistemas de producción, de dirección de personal, de mercadeo etc.

Las relaciones internas: aquí incluimos el liderazgo, las comunicaciones, la motivación, las relaciones de grupos, etc. Se trata de factores que no se ven pues no son objetos, pero de hecho existen y pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

Identidad y cultura: la organización requiere de afirmarse dentro del mercado con una identidad que la defina para afianzar las relaciones comerciales, legales y financieras. Algunos elementos de la identidad son el nombre, los objetivos y la marca. La cultura también le brinda una personalidad a la organización.

Entorno externo

Según Quiroa, M. (2021) los define como: “todos los factores que se encuentran en el exterior de la empresa y que pueden afectar el éxito de sus proyectos. Es importante mencionar que son factores que se encuentran fuera del control de la empresa y que pueden estar cambiando en forma constante. Todos estos factores pueden afectar de manera positiva o negativa el desarrollo y la ejecución de proyectos.”

Y estos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Aspectos culturales y sociales.
- Sistema político.
- El mercado.
- Restricciones legales.
- Geografía, demografía y condiciones ambientales.
-

Método Pestel

El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Básicamente es un estudio de los factores externos que afectan a una organización. Es fundamental este tipo de herramienta porque otorga capacidad para adaptarse al cambio y una supervivencia en el tiempo. Es por esto por lo que el autor lo define como: “una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto, de una forma ordenada y esquemática” (Pérez, 2018. citado por Acurio, G. et al. 2021).

La aplicación de este método consiste en identificar y analizar el entorno en el que nos moveremos, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él, se analizan los factores asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la organización, las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia, los factores socioculturales que nos ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual, la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro, los posibles cambios referidos a la ecología y los cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto. (Acurio, G. et al. 2021)

El análisis Pestel es una herramienta estratégica, que les ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial (Frue, 2020. Citado por Giraldo, L. et al. 2022).

Análisis Interno Organizacional, Perfil de Capacidades Internas (PCI)

La gran importancia que tiene analizar los factores externos e internos de la organización hacen necesario encontrar herramientas adecuadas para la identificación de estos elementos, en el cual se encuentra el perfil de capacidades internas, que nos permite evaluar las fortalezas y debilidades que tiene una organización y poder dar un diagnóstico de cómo están ejerciendo las cosas

Según Dussán, C & Serna, H (2017) El análisis interno es el proceso metodológico

que orienta a los estrategas a precisar las fortalezas y debilidades que se tienen al interior de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada perfil de capacidad interna o matriz pci.

Estos mismos autores definen la pci como:

“la herramienta que utilizan los estrategas para registrar, analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que se pueden presentar al interior de la unidad empresarial. Estos factores endógenos (internos) se deben escudriñar en las diferentes divisiones o categorías en las que esté dividida la organización.”

La matriz es tomada del libro *Gerencia Estratégica* del profesor Serna (2014) donde explica una serie de pasos para la elaboración de esta herramienta y son los siguientes:

Se elaboran cuatro columnas y se distribuyen así:

- La primera columna se utiliza para colocar las variables encontradas y que van a ser valoradas.
- La segunda columna se emplea para identificar las variables que se consideren fortalezas y se subdivide en tres columnas menores que sirven para valorar si esa fortaleza es considerada alta, media o baja.
- La tercera columna se destina para identificar las variables que se consideren debilidades y se subdivide en tres columnas menores que sirven para valorar si esa debilidad es considerada alta, media o baja.
- La cuarta columna se usa para identificar el impacto que pueda generar la variable dentro de la organización e igualmente se subdivide en tres columnas menores para valorar si ese impacto es alto, medio o bajo.
- Se recomienda elaborar una matriz por cada división o cada categoría a diagnosticar.

- Una vez diligenciada la matriz, se interpreta y analiza el resultado.

Matriz PCI para la categoría gerencial									
Factores variables	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa y responsabilidad social	X						X		
Uso de planes estratégicos		X					X		
Evaluación y pronóstico del medio			X				X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X			X	
Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
Comunicación y control gerencial		X							X
Orientación empresarial					X			X	
Habilidad para atraer y retener personal creativo						X			X
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X		
Habilidad para manejar la inflación	X						X		
Sistemas de control					X			X	
Sistemas de toma de decisiones					X		X		
Sistemas de coordinación					X			X	
Evaluación de gestión				X				X	

Tabla 1 Ejemplo Matriz PCI. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017)

Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

La importancia de realizar un análisis externo del entorno donde funcionan las organizaciones es necesario para los gerentes ya que muestra las oportunidades y amenazas que tiene el ambiente, impactando en la empresa de manera positiva o negativa. Es por lo que se hace necesaria una herramienta para lograr analizar de manera confiable ese entorno llamada matriz de oportunidades y amenazas. Dussán, C & Serna, H (2017. P, 41) la definen como:

“La herramienta que utilizan los estrategas para registrar, analizar y evaluar las oportunidades y amenazas que se puedan presentar en el exterior de la unidad empresarial. Estos factores exógenos (externos) se deben buscar en el *stakeholder* que, de una u otra forma, pueden afectar o sentirse afectados por la empresa”.

La matriz es tomada del libro *Gerencia Estratégica* del profesor Serna (2014) donde explica una serie de pasos para la elaboración de esta herramienta y son los siguientes: Se elaboran cuatro columnas y se distribuyen así:

La primera columna se utiliza para colocar las variables encontradas y que van a ser valoradas.

La segunda columna se destina a la identificación de las variables que se

consideren oportunidades. Esta se subdivide en tres columnas menores que sirven para valorar si se considera que esa oportunidad es alta, media o baja.

La tercera columna se emplea para identificar las variables que se consideran amenaza y se subdivide en tres columnas menores que valoran si esa amenaza es alta, media o baja.

La cuarta columna se destina para identificar el impacto que puede generar la variable dentro de la organización, e igualmente se subdivide en tres columnas menores para valorar si ese impacto es considerado alto, medio o bajo.

Se recomienda elaborar una matriz por cada grupo de interés común a diagnosticar. una vez diligenciada la matriz, se interpreta y analiza el resultado.

Matriz POAM de la capacidad tecnológica									
Factores Variables	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cambio tecnológico (actualización)	X						X		
Hardware.		X					X		
Software aplicado al negocio			X					X	
Internet, ancho de banda		X						X	
Intranet		X						X	
Empresa virtual (web)		X							X
Servicio en línea					X			X	

Tabla 2 Ejemplo Matriz POAM. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017)

Cinco fuerzas de Porter

Según Aguilar (2006 citado por Giraldo, L. et al. 2022), Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que se encarga de estudiar las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Permitiéndoles a las organizaciones conocer factores como: proveedores, clientes, frontera geográfica del mercado, efecto de los costos en las economías de escala, cambios tecnológicos y canales de distribución para tener acceso a los clientes.

Este modelo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una

industria dada estaría conformada por cinco fuerzas (David, 2013 citado por Poot, H. Et al. 2023. P 112-113):

- **Rivalidad entre empresas competidoras.** Esta fuerza suele ser la más poderosa de las cinco. La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar en la medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, lo que lleva a una disminución de las utilidades de la industria que conlleva a perder su atractivo.
- **Entrada potencial de nuevos competidores.** Siempre que exista la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir: lograr economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, fuerte lealtad de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque de las empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos.** La presencia de productos sustitutos pone al tope el precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en el que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Esta fuerza, hace referencia a la capacidad de negociación que tienen los proveedores,

quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado. Mientras menos proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación. Los proveedores son poderosos si: a) el mercado está dominado por un grupo reducido de proveedores; b) el producto que ofrecen es único o su diferencia es mínima; c) no están obligados a contender con otros productores para vender en esa industria; d) poseen una amenaza creíble de integración hacia adelante en la industria respectiva y e) la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.

- **Poder de negociación de los consumidores.** Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en la industria. El poder de negociación de los consumidores aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Los compradores son poderosos si: a) se concentran o compran en grandes volúmenes; b) los productos comprados son estándares o no diferenciados; c) el producto no le ahorra dinero al comprador y d) desarrollan una integración hacia atrás para elaborar el producto.

Diamantes competitivos

Para Flórez, et al. (2023) el Diamante de Porter es un modelo conceptual que ayuda a las empresas a entender y analizar la competencia en un mercado determinado, identificando las fuerzas que afectan su rentabilidad y su posición en el mercado. Al examinar cada una de estas fuerzas, se pueden tomar decisiones estratégicas para corregir la situación competitiva de la empresa. López, L (2022) expresa lo siguiente: “Porter deja planteadas cinco fuerzas con distinta orientación, que determinan el atractivo de un mercado, o de algún segmento de la mercadotecnia, competidores potenciales, competidores sectoriales, clientes, proveedores y sustitutos.”

Cada componente del Diamante tiene un impacto significativo en las oportunidades

de éxito internacional de una nación o industria. Es fundamental contar con ventajas competitivas en estos atributos para alcanzar y mantener dicho éxito, aunque no se requieren condiciones favorables en todos los elementos para lograr una ventaja competitiva en una industria específica, como lo expresa Porter (1979).

Debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas. (DOFA)

Rodríguez, V. y Arango, M. (2023) la definen como:

“La matriz DOFA, es conocida también como FODA o DAFO es una herramienta de análisis estratégico utilizada por las empresas y organizaciones para evaluar su situación actual y planificar estrategias futuras identificando las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, la implementación de la matriz DOFA es uno de los métodos más usuales en el mundo organizacional, la sencillez de su metodología y la eficacia de su aplicación, la convierten en una herramienta avanzada y muy útil que sirve de guía para la toma de decisiones”.

Teniendo esta herramienta como alcance según Rodríguez, V. y Arango, M. (2023):

“La matriz DOFA permite por una parte identificar las fortalezas de la organización es decir los recursos considerados como valiosos y los logros, por otra parte, las debilidades que se definen como un factor de vulnerabilidad en la organización o actividades realizadas de manera deficiente.”

Pérez (2017) y Shum (2018) han definido la DOFA como una metodología de estudio empresarial que analiza, desde la parte externa, el funcionamiento de la sociedad y valora las circunstancias presentes de la institución; lo que brinda cierta ventaja al momento de interpretar y tomar cualquier tipo de decisión para favorecer la organización o compañía en determinado contexto. (citado por Acero et al., B. pág. 2 (2023))

Dussán, C & Serna, H (2017. P, 52) citan el libro de Gerencia Estratégica de Serna (2014) donde brindan las instrucciones para realizar una DOFA estratégica de la siguiente forma:

Se Crea un cuadro que contenga tres columnas y tres filas.

- La segunda y tercera columna se destinan, una para colocar las variables seleccionadas en las amenazas y la otra para colocar las oportunidades.
- La segunda y tercera fila se destinan, una para colocar las variables seleccionadas en las fortalezas y la otra, para las debilidades.
- Las celdas creadas por la intersección de columnas y filas se utilizan para armar las estrategias que puedan salir de las siguientes combinaciones:
 1. fortalezas con amenazas (estrategias fa)
 2. fortalezas con oportunidades (estrategias fo)
 3. debilidades con amenazas (estrategias da)
 4. debilidades con oportunidades (estrategias do)

Matriz DOFA estratégica		
Factores internos	Oportunidades	Amenazas
	1. Políticas de comercio 2. Existencia página web	1. Inflación 2. Seguridad informática
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
A. Cantidad de funcionarios B. Formación profesional operativa y directiva C. Competencia en el sector D. Evaluación y valoración del desempeño E. Nivel de satisfacción F. Productividad G. Mantenimiento H. Seguridad I. Limpieza	FA,B,F – 01: Crear espacios donde se aproveche el nivel profesional de los empleados para que aporten ideas que mejoren los procesos de mercadeo. FA,B – 02: Proporcionar a los funcionarios micro sitios web para que interactúen con los clientes a fin de formar una red que genere confianza y recordación posventa.	FC, F – A1: Hacer seguimiento a los niveles de inflación y a los precios del mercado de los productos de la competencia para mejorar la competitividad. FB,G – A2: Aprovechar la formación profesional del personal para hacer mantenimiento al <i>hardware</i> y <i>software</i> para elevar los niveles de seguridad informática.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
A. Sistema de remuneración y compensación B. Nivel de solución de conflictos C. Sistema de capacitación y desarrollo	DA,C – 01: Mejorar el sistema de remuneración y el sistema de capacitación, desarrollo y compensación a cambio de mejores resultados en ventas y posventas. DC – 02: Capacitar el talento humano en TIC para mejorar la conectividad web con el <i>stakeholder</i> .	D,B – A2: Elevar los niveles de solución de conflictos para lograr atender acertadamente los problemas de seguridad informática. DA – A1: Tener en cuenta los niveles de inflación para impactar el sistema de remuneración y compensación.

Nota. Adaptada de *Gerencia estratégica*, por H. Serna, 2014.

Tabla 3 Ejemplo Matriz DOFA estratégico. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017)

Benchmarking

La globalización y las nuevas tecnologías de la información generan la necesidad de buscar nuevas formas de ser altamente competitivos, ya que el recurso actual más importante con el que cuentan las empresas es el conocimiento. En este

sentido las organizaciones buscan mejorar sus procesos a través de una de las herramientas llamada benchmarking que básicamente compara y mide dichos procesos con empresas líderes que son compatibles en sus procesos, buscando obtener información relevante para implementarlos de manera efectiva dentro de la organización.

De acuerdo con la (American Productivity & Quality Center, APQC, citado por Intxaurburu, M. & Ochoa, C. 2005. P, 75) definen el benchmarking como:

“un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance”.

(...) “para adaptar e implantar dichos hábitos (excelentes) y convertirlos en propios de la empresa”.

Es así como esta herramienta es un elemento clave en las estrategias organizacionales con la finalidad de tener una mejora continua de sus técnicas y procedimientos de cada organización que aplique este instrumento de análisis de la competencia.

Direccionamiento Estratégico

Cada organización busca tener un adecuado direccionamiento estratégico con el fin de lograr adaptarse a las pretensiones del entorno, estableciendo estrategias de manera efectiva que contribuyan a tomar mejores decisiones para obtener resultados positivos optimizando capitales y maximizando los resultados. De acuerdo con Armijos et al. (2020. p, 105-106) el direccionamiento estratégico lo definen como:

“La transformación que tienen la entidad u organización, dentro de la cual establece, realiza y pone en supervisión actos que permita cumplirlos objetivos

planteados por la alta gerencia. Es decir, enunciar una estrategia y ponerla en curso, considerando puntos de enfoque como: análisis, decisiones y acciones para el desarrollo organizacional”.

Teniendo un enfoque según los autores:

“En los objetivos y estrategias que tienen la entidad, con el fin de determinar planes de actividad empresarial, procurando adelantar cualquier circunstancia en el futuro, siempre y cuando se utilicen controles que ayuden a reducir el riesgo. Las empresas deben adoptar un direccionamiento estratégico, manteniendo la importancia de ciertas estrategias, como son: estabilidad, nicho y especialización, las cuales pueden influir en el desarrollo organizacional, debido a que, se relacionan con la fuerza de ventas y tecnología, tomando decisiones necesarias y oportunas por parte de la alta dirección y consideraciones que hacen los miembros de la entidad”.

Objetivos Smart

La técnica SMART se enfoca en las características de un buen objetivo, he aquí el significado de esta, que por sus siglas en ingles significa Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Time-Bound. Quiere decir que un buen objetivo debe ser específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo. (Detken Palan, C. & Kure Aspazu, S. 2016. P,14).



Ilustración 1 Características de objetivos Smart. Tomado de: (PHS Phil Bartle,2011. Citado por Detken Palan, C. & Kure Aspazu, S. 2016).

Prospectiva

Para Lora, H & Prieto, J. (2021) respecto al estudio de la prospectiva, el interés por el análisis, aplicación y estudio del tema se ha incrementado en las últimas décadas. Para su análisis y comprensión existen dos grandes corrientes la norteamericana y la francesa. En cuanto a la escuela francesa presenta mayor influencia y expansión en Europa y América latina afianzando sus estudios y utilización en lo que se conoce como la prospectiva estratégica; para el caso de la escuela norteamericana con influencia en el mundo anglosajón analiza los estudios y desarrollo de teorías a través de la futurología.

Se ha entendido que el pensamiento prospectivo implica una capacidad anticipatoria orientada por las expectativas de las personas, grupos u organizaciones. La prospectiva, en este sentido, es entendida como “la combinación entre los juicios de valor que provienen del deseo y las consideraciones de probabilidad de quien es interpretan el de venir social” (Baena,2015, p.72). cada organización tiene unos actores específicos que interpretan las cosas teniendo en cuenta los elementos únicos que se presentan en cada situación organizacional y se debe tener en cuenta el futuro como lo expresa Godet y Durance (2009: 9), donde plantean que “en el desarrollo de la prospectiva, es de vital importancia el futuro dado que se encuentra en proceso de construcción por actores interesados en el éxito y viabilidad de sus proyectos.

Indicadores de gestión

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas provistos e influencias esperadas. (Beltrán, J. A. 2013, p. 38-39). Por otra parte, los indicadores de gestión para Rueda Galvis, J. F., et al. (2020. p, 122) son considerados como una herramienta de diagnóstico que otorga a los directivos de organizaciones como las pymes, información trascendental para la toma de decisiones.

Otra definición de Dussán, C & Serna, H (2017. P, 58) es la siguiente:

“Un indicador de gestión se define como una relación entre variables cuyo cociente puede ser comparado con un rango estandarizado para verificar el progreso en el cumplimiento de un objetivo, meta o actividad de un plan de acción en un período establecido.”

Los indicadores son las herramientas que se usan para determinar si la organización está cumpliendo con los objetivos trazados si se dirige hacia la implementación exitosa de la estrategia. Existen algunos indicadores declarativos que son convencionales y otros no, pero se debe tener en cuenta que los indicadores son propios de las empresas y narran las historias de sus estrategias (Comas Rodríguez 2013; Llanes-Font et al. 2014; Pires y Machado 2006. Citado por Vega & Marrero., 2021).

Balanced Scorecard

(Kaplan & Norton, 2002 Citado por Álvarez. & Lobato, E.2021. P, 26-27), Lo denominan Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en español debido a que este “nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

(Kaplan & Norton, 2016 Citado por Álvarez. & Lobato, E.2021. P, 27-28), El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Esta herramienta sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los 27 inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; permitiendo seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que se observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición

de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro. Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y la estrategia de una organización y contemplan la actuación desde las cuatro perspectivas, las que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

Planeación estratégica

Según Santos y García (2018), la planificación estratégica es cómo las empresas logran liderar procesos para asignar recursos, tomar decisiones y alcanzar los objetivos, de tal manera que logren una ventaja competitiva. La planificación “[...] es actuar en el presente con una visión de futuro, buscando los medios para lograr los cambios deseados y posibles” (Saavedra et al., 2001, p. 31).

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y funcionamiento de diferentes planes operativos de una empresa u organización, para poder alcanzar objetivos y metas trazados, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo (Planeación estratégica, 2018).

(Bryson, 1995 citado por: Aguirre, J. & Cáceres, P. 2017) en su tesis la definen como:

“La Planificación Estratégica es un medio para un fin, un método utilizado para posicionar una organización, dando prioridad a su uso de los recursos de acuerdo con identificar metas, en un esfuerzo por orientar su dirección y desarrollo durante un período de tiempo”

Por otra parte, Dussán, C & Serna, H (2017. P, 23) la definen como:

“un proceso sistemático que permite a quienes deben tomar decisiones en la unidad empresarial obtener, procesar y analizar información endógena y exógena para utilizarla en la toma de decisiones que mantengan la empresa competitiva y proyectada hacia el futuro”.

Como se puede evidenciar en la tabla 4 la planeación estratégica es un proceso que ayuda a los gerentes a tomar decisiones lo más acertadas posibles teniendo en cuenta el sector donde se desempeñan, los recursos y metas estipuladas.

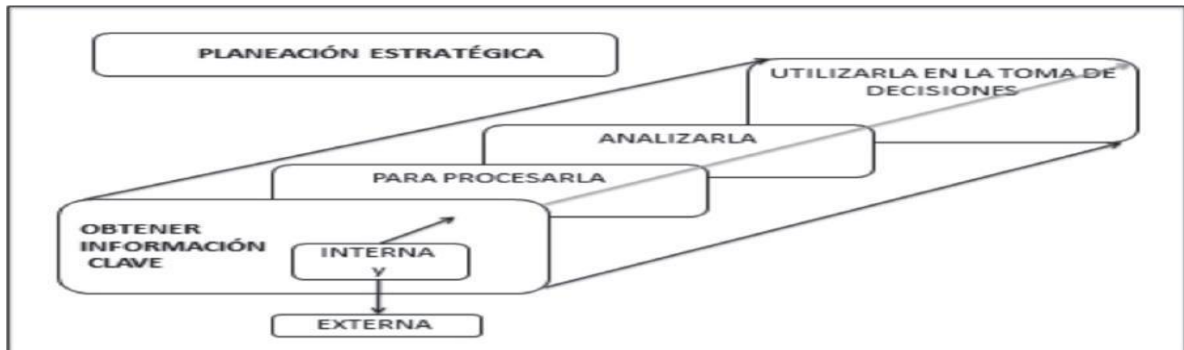


Ilustración 2 Planeación estratégica. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017).

Para realizar una planificación estratégica en una organización se debe comprender que no se aplica y logra de manera general, cada empresa tiene sus características únicas que deben ser tenidas en cuenta para una realización eficiente de este proceso. Dussán, C & Serna, H (2017) dicen lo siguiente respecto al proceso de elaborarlo:

“El proceso estratégico, conceptual y metodológico es igual para cualquier tipo de organización. Sin embargo, la tipología y los objetivos de cada empresa obligan ajustes que es preciso definir y entender. Por ejemplo, no es lo mismo hacer un proceso estratégico para una gran empresa industrial, que para una pequeña o mediana. No es lo mismo realizar el proceso estratégico en una empresa, independientemente de su tamaño, cuyo objetivo es el diseño y prestación de servicios. Se deben realizar ajustes importantes cuando se trata de una empresa de familia. Todas estas variables deben ser entendidas en todas las etapas del proceso estratégico. El equipo que lidera el proceso estratégico debe partir de este supuesto y por tanto conocer si la empresa objeto del proceso pertenece al sector industrial o de servicios y si se trata de una pequeña, mediana o gran empresa. Cuando se trate de una empresa de familia, la adaptación y ajuste del proceso es muy importante”.

En el mundo actual donde vemos que la planeación estratégica se va actualizando y adaptando con los avances tecnológicos y las diferentes necesidades de las organizaciones modernas, Dussán, C & Serna, H (2017) aseguran que el proceso estratégico tiene una serie de elementos fundamentales que son: Los estrategas, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico estratégico, las opciones estratégicas, la formulación estratégica, y la auditoría estratégica. Véase la tabla 5.

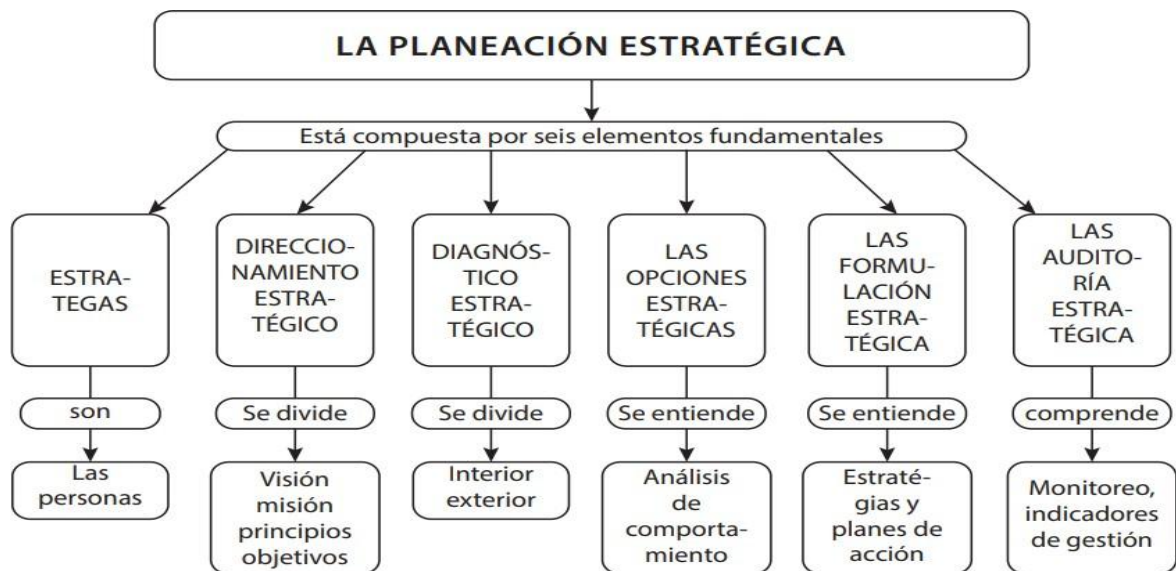


Ilustración 3 Elementos de la Planificación estratégica. tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017)

Respecto a los estrategas los autores nos dicen que: “Son todas las personas que, ubicadas en sitios neurálgicos de la organización, tienen la capacidad y la voluntad de auscultar desde su puesto de trabajo las condiciones en las que se desempeña, registrarlas, proponer mejores opciones. A su vez, tienen la competencia suficiente para desarrollar las decisiones tomadas relacionadas con el desempeño de sus funciones, cuidando que estas aporten al logro de las metas propuestas”.

También Dussán, C & Serna, H (2017) hablan del direccionamiento estratégico y para el éxito de una organización se deben cumplir tres pilares:

- Maximizar el valor financiero de la empresa.
- Maximizar el bienestar social interno y externo.

- Minimizar el impacto ambiental.

Y para que esos pilares se cumplan y perduren en la empresa, se debe tener muy claro hacia donde se quiere ir y en donde se encuentran. Lo que conlleva a tener una fuerte cultura organizacional y debe constar de los siguientes aspectos según los autores, como se ve en la tabla 6:



Ilustración 4 Pirámide jerárquica de la cultura corporativa. Tomado de: Dussán, C & Serna, H (2017)

Considerando lo anterior se hace indispensable definir cada uno de estos aspectos para tener un mejor entendimiento de cómo lograr una planificación estratégica adecuada. Y se puede empezar preguntándonos que significa visión que es el aspecto cúspide de la imagen anterior. “La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Este conjunto de ideas debe definir y describir de forma concreta la situación futura a la que desea llegar la empresa”. Dussán, C & Serna, H (2017.P, 26). Por consiguiente, los autores nos definen que es misión y lo hacen de la siguiente manera: “La misión es el gran propósito de la organización, es el camino que lleva al cumplimiento de la visión, que describe la naturaleza y el negocio e identifica el producto, los clientes y el mercado. Es el deber ser de la organización”. Igualmente, explican el concepto de principios corporativos como:

“las creencias y normas de conducta que permiten regular el comportamiento de las personas para convivir en paz consigo mismos y en armonía con su entorno”. Y finalmente comentan acerca de los objetivos lo siguiente: “son postulados que expresan y condicionan las líneas de acción que deben seguirse para que una organización logre alcanzar su visión, por lo tanto, deben ser coherentes y estar cohesionados con la misión y cubrir e involucrar a toda la organización”.

El segundo elemento de este proceso es el diagnóstico estratégico y sobre esto Dussán, C & Serna, H (2017. P, 26) dicen lo siguiente:

“Dicho de otra manera es la ubicación estratégica de una MiPymes o de cualquier empresa. Este se define como el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las amenazas y oportunidades que tiene la organización en su entorno, sea este local, nacional o internacional. El diagnóstico estratégico debe realizarse considerando la MiPymes en dos aspectos importantes: un análisis interno y un análisis externo.”

El tercer elemento clave es la formulación de estrategias teniendo en cuenta el análisis de la organizacional anteriormente realizado, respecto a esto Dussán, C & Serna, H (2017.p, 29) dicen lo siguiente:

“el MiPymes está en condiciones de identificar aquellas estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno y el impacto de las amenazas, apalancándose en sus fortalezas. Así también, podrá reconocer las estrategias que minimizan el riesgo de las amenazas y debilidades.”

El cuarto y último elemento en la planeación estratégica de Dussán & Serna (2017) son las auditorías estratégicas, referente a esto dicen lo siguiente:

“La auditoría organizacional la integran un conjunto de metodologías y herramientas de seguimiento y control, orientadas al cumplimiento de los planes de acción y de los compromisos individuales de los miembros de una organización, y que se resumen en la ejecución del plan estratégico de la compañía.”

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

El tipo de investigación en el presente trabajo será exploratorio y descriptivo ya que según Moran, G. & Alvarado, D. (2010. P, 12) el primero se “efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. Permitiendo comprender el entorno y el sector de mercado de Equicar. Y el segundo término, según los autores “busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Este tipo de investigación suministró un análisis detallado de las peculiaridades internas de Equicar.

Por otra parte, el medio en el que se va a obtener información va a ser de campo, ya que según Moran, G. & Alvarado, D. (2010. P, 12) este medio “se caracteriza porque el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de las personas, fenómenos, etcétera”. esto con el objetivo de describir y demarcar los elementos que se deben tener en cuenta en el problema de investigación. La mayor obtención de información de Equicar fue de carácter directo ya que se hizo observación directa de como realizan sus tareas en el día a día.

Método de Investigación

El método en el presente trabajo con el fin de obtener e interpretar la información será de un método inductivo-deductivo ya que según Moran, G. & Alvarado, D. (2010. P, 19) este “método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos partículas, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en otro”. También la investigación será de forma cualitativa ya que Moran, G. & Alvarado, D. (2010. P,15) “la investigación cualitativa tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad tal y como la entienden los sujetos participantes en los contextos estudiados”. Este método y forma de investigación formulara el

planteamiento estratégico para la empresa EQUICAR donde inicialmente se identificarán los factores internos y externos del entorno en el cual se encuentra la organización a través del método Pestel y el análisis interno organizacional. Seguido a esto, se aplicará las cinco fuerzas y los diamantes competitivos de Porter para determinar la competitividad del sector y de la empresa, para estipular estrategias coherentes a las necesidades de este.

Pasado esto, se va a establecer la misión, visión, valores corporativos ya que la organización no cuenta con ellos actualmente. Y los objetivos a corto, mediano y largo plazo, a través de la herramienta de objetivos Smart. Por otra parte, aplicaremos la matriz DOFA para evaluar la situación actual de la empresa. Para esta parte se aplicará la matriz de Ansoff con la finalidad de analizar las oportunidades del mercado y poder explotar de mejor manera el modelo de negocio actual. Por último, vamos a estipular unos indicadores de gestión para la evaluación y control del planeamiento estratégico sugerido en esta investigación.

Técnicas para la obtención de información.

La principal técnica aplicada en este estudio son entrevistas semiestructuradas con el fin de guiar a través de preguntas o asuntos con el fin de obtener información de los integrantes de la organización para comprender la situación actual y deseada de la empresa. De igual manera se realizará un análisis documental de teóricos sobre la administración y que se enfoquen en la planeación estratégica, así también artículos y estudios previos en organizaciones del sector con el fin de analizar mejor la situación de la organización. Por último, se realizará la observación directa con el fin de visitar la organización y obtener información que no esté documentado y que es indispensable a la información que no tiene la organización. Esto se va a garantizar la recolección de varias fuentes de información y tratar de que sea lo menos sesgada posible.

Fuentes primarias

En esta investigación las fuentes primarias son: las entrevistas al personal y dueño de la organización, también está la revisión de libros físicos y virtuales, que hablen

sobre la planeación estratégica y como establecerla en empresas. Y por último los reportes financieros de la organización en un tiempo no máximo a 4 años de antigüedad.

Fuentes secundarias

En este punto, las fuentes secundarias en la presente investigación son: datos estadísticos de entidades gubernamentales, informes o trabajos que se hayan realizado en organizaciones del mismo sector que nos compete en el actual trabajo.

Selección de la muestra objeto de estudio

La muestra objeto de estudio son los 2 integrantes de la organización EQUICAR que llevan más de un año con la empresa, y adicional el creador del emprendimiento que ayudara a tener mayor conocimiento del entorno y de la parte financiera de la organización.

Desarrollo Metodológico

Objetivo	Actividades	Recursos	Herramientas
Diagnosticar el entorno actual de la organización donde se encuentra la empresa en relación con el sector.	- Analizar e interpretar el entorno a través del método Pestel. - Entender la competencia con la generación del diamante competitivo. - Crear el POAM con el fin de establecer los factores externos que afectan a Equicar.	- Análisis documental de informes de mercado - Bases de datos económicas - Bases de datos especializadas - Estudios sectoriales	- Análisis Pestel - Diam ante competitivo - POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio)
Realizar un análisis interno que permita definir una visión de futuro de la empresa.	- Crear la entrevista para la dirección de Equicar. - Cuestionario estructurado. - Creación de la matriz de capacidades internas de Equicar. - Realizar la Matriz DOFA con el fin de establecer los factores que afectan a Equicar	- Entrevistas - Cuestionarios - Análisis de los datos históricos de la empresa. - Matriz PCI - Matriz DOFA	- Matriz DOFA - Matriz PCI

Determinar las estrategias acordes a la situación actual de la empresa.	• Generar la Matriz DOFA estratégica cruzando los diferentes elementos que afectan a Equicar. • Proponer una misión, visión, valores y objetivos organizacionales teniendo en cuenta la situación actual de Equicar.	• Información de los entornos externos e internos. • Propuesta de direccionamiento estratégico (misión, visión, valores corporativos). • Objetivos Smart para focalizar las metas, manteniendo los objetivos iniciales y hacerles seguimiento. • DOFA estratégico con el fin de establecer estrategias pertinentes a la situación actual de Equicar.	• DOFA estratégico. • Objetivos Smart • Direccionamiento estratégico.
Definir líneas de acción y planes operativos que permita a la empresa poner en marcha la estrategia.	• definición de las acciones según el direccionamiento estratégico establecido para Equicar.	• Bosquejo del Documento para asignación de tareas y responsables de cada área de trabajo.	• Gestión documental para cumplimiento de estrategias organizacionales.
Diseñar un sistema de control y evaluación del plan estratégico de la empresa.	• Determinar los indicadores de gestión con lo que se va a evaluar las estrategias propuestas. • Definir las cuatro perspectivas del Balanced Score Card con el fin de tener un elemento de Control y • Evaluación de las estrategias.	• Creación del cuadro integral de mando. • Información obtenida de los objetivos anteriores como el análisis del entorno y las estrategias propuestas.	• Balanced Score Card. Indicadores de gestión.

RESULTADOS

Diagnostico Externo

Este apartado tiene como objetivo realizar un análisis riguroso del entorno externo que incide en la dinámica organizacional de Equicar, empresa del sector automotor dedicada a la comercialización de maquinaria e insumos para servitecas y centros de servicio. A partir de un enfoque metodológico estructurado, que incluye el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el diamante competitivo y la matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM), se identifican los factores macro y microeconómicos que representan tanto riesgos como oportunidades estratégicas para la organización. Esta evaluación permite comprender la interacción entre variables político-legales, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, con el fin de fundamentar propuestas orientadas a la toma de decisiones estratégicas y al fortalecimiento de la competitividad organizacional en un entorno cada vez más dinámico y exigente.

Diagnóstico del análisis PESTEL que impactan a la organización.

Político – Legal

Para Amador, C. (2022) expresa que los factores políticos determinan y evalúan como la intervención del gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. también dice que la parte legal son todos los aspectos que incluyen las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. Beneficiando o perjudicando el desempeño de la organización.

Uno de los aspectos más importantes son las políticas arancelarias y de importación que pueden afectar el costo y disponibilidad de las máquinas y accesorios que se ofrecen en la organización. es por ello, que las organizaciones que estén interesados en importar desde cualquier país del mundo deben tener en cuenta las políticas que rigen en el estado colombiano como el estatuto aduanero (Decreto 2685/99). Según Juan Esteban Carmona uno de los principales temas que influyen en la caída de importaciones es “la inestabilidad gubernamental porque ha incidido

en este comportamiento, específicamente al cambiar algunos patrones en materia comercial y al hacer cambios normativos en los sistemas de control cambiario-aduanero de las entidades de control, como la DIAN y el Banco de la República” (Bancolombia, 2024). Cambios que según el autor se han dado en los años 2022 y 2023. Por otra parte, el gobierno nacional anuncio que va a revisar los acuerdos comerciales existentes con países como Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil, entre otros. Esto podría impactar de manera significativa el comercio y economía colombiana, ya que podría beneficiar a los productores locales e incrementar el costo de los productos importados.

Por ejemplo, según el boletín técnico para febrero del 2024 del DANE (2024), las importaciones registradas ante la DIAN para diciembre del 2023 fueron de US\$5.256.7 millones CIF y presentaron una disminución de 10,2% con relación al mes de diciembre del año 2022. Esto nos refleja que se han disminuido notablemente las importaciones de los principales socios comerciales que cuenta Colombia como China y Estados Unidos.

En igual forma el desarrollo de infraestructura vial colombiana impacta de manera significativa la venta de autopartes, ya que una buena red de carreteras facilita la distribución y comercialización de productos, e incentiva a los colombianos a contar con vehículos para su movilidad. Según Findeter (2024) el año en curso es de grandes inversiones a la infraestructura de transporte, ya que, según los cálculos de esta compañía a partir del decreto 2295 de 2023 la inversión será de 13,2 billones de pesos colombianos para el año 2024. También se encuentra el tipo de inversión a la infraestructura siendo la red vial primaria la de mayor inversión seguida de la red vial regional. Esto se puede considerar una oportunidad debido a que como anteriormente se expresó, va a incentivar al mercado a tener mayor demanda de autopartes debido al crecimiento de las redes viales colombianas.

La política de transición energética del actual gobierno colombiano establece la importancia de encaminarse a la transición energética de manera justa y eficiente. Trayendo consigo múltiples beneficios como: reducción de emisiones, ahorro energético, fomentar la innovación, y mejorar la salud pública. Según la página del

ministerio de transporte colombiano, El Artículo 253 de la Ley 2294 de 2023. Fondo de Ascenso Tecnológico orientado a sistemas de transporte masivo, carga liviana y volquetas, carga pesada y taxis hacia tecnologías preferiblemente de cero emisiones a través de la generación de incentivos económicos para propietarios de vehículos. Por ejemplo., los vehículos híbridos tienen una reducción en el IVA al 5% de la compra para incentivar el uso de este tipo de vehículo. En las ciudades que cuentan con pico y placa estos vehículos no entran en las restricciones.

Esto se analiza como una oportunidad, ya que se pueden investigar incentivos para las empresas que importen repuestos vehiculares que vayan encaminados a la sostenibilidad ambiental y que ayuden a realizar el cambio que se requiere en esta parte de la movilidad.

El cumplimiento obligatorio de las empresas sobre la facturación electrónica emitida por la entidad de dirección de impuestos colombiana hace propio hablar de este punto ya que Según García, H (2018) presidente ejecutivo de Camerfirma Colombia, “el Decreto 2242 de 2015, mediante el cual se determinó, por primera vez en Colombia, la obligatoriedad de la factura electrónica para todos los sectores de la economía, de manera gradual y en algunos casos voluntaria, se fijaron las herramientas tecnológicas (firma digital) para garantizar la autenticidad e integridad de la factura electrónica y se dio vida a los Proveedores Tecnológicos; personas naturales o jurídicas, autorizadas por la DIAN para prestar servicios de emisión, recepción, aceptación o rechazo y conservación de las facturas electrónicas”.

La facturación electrónica permite una mayor digitalización y control de las transacciones en la organización, facilitando la contabilidad y gestión fiscal. Pero también puede verse afectada, ya que requiere de una inversión en tecnología y capacitación. Los pequeños comerciantes pueden verse afectados ya que deben pagar una plataforma para la emisión de facturas lo que genera un costo operacional adicional.

Cabe considerar los cumplimientos legales que se deben tener en una organización para el buen funcionamiento de este, como el código sustantivo del trabajo, que regula las normas entre empleado y empleador. Y la aplicación de los sistemas de

gestión en seguridad y salud en el trabajo, que son las políticas de protección de los trabajadores colombianos.

Económica

Amador, C. (2022) dice que “en los factores económicos se deben tomar en cuenta las variables macroeconómicas a nivel nacional como internacional, dado que podría favorecer o entorpecer el desempeño de la organización. Las variables económicas más importantes son el comportamiento del producto interno bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial.”

Teniendo en cuenta lo dicho por el autor, encontramos que el PIB colombiano para el segundo trimestre de 2024 según el DANE creció en un 2,1% respecto al mismo periodo del 2023. Estos cambios positivos en las últimas tendencias registradas en el PIB de Colombia traen consigo un parte de tranquilidad debido a que se evidenciaba una caída sustancial del nivel de vida del ciudadano de a pie, donde se va mostrando una tendencia a hacer más inversión social en el país, en cuanto a temas relacionados con salud, educación y servicios básicos esenciales. Esto se puede ver como una oportunidad a la calidad de vida de los colombianos, trayendo consigo mayor poder de compra, y consigo más ventas para las organizaciones.

Otra de las variables para tener en cuenta es la tasa de desempleo, en la cual según la revista Portafolio (2024) la tasa se ubica a mayo del 2024 en 10.3%. esto traduce que en Colombia hay dos millones de personas desocupadas y 14 millones fuera de la fuerza de trabajo. según el año inmediatamente anterior para el mismo corte era de 10,5% mostrando una leve disminución. Sin embargo, debido a la desaceleración económica se ve impedido una baja sustancial de este valor. Por otra parte, según el Fondo monetario internacional, la tasa de desempleo estaría rondando en 9,9% al cierre del 2024. Esto quiere decir que en América latina se está evidenciando una baja velocidad en la caída de desempleo y que no solo Colombia se está viendo afectado. Teniendo en cuenta lo anterior, para la ciudad de Santiago de Cali no es muy alentador el panorama, ya que para el periodo Marzo-mayo de 2024 según la Cámara de Comercio de Cali (2024), la tasa de desempleo

fue del 11,8% cifra 0,7 puntos superior al mismo periodo del año inmediatamente anterior y siendo la tasa más alta entre las principales cinco ciudades del país.

Por último, una de las variables para tener en cuenta es la tasa representativa del mercado (TRM), debido a que la economía colombiana está fuertemente influenciada por su dependencia al comercio internacional, en donde las variaciones del dólar afectan las importaciones y exportaciones del país, y por tanto el crecimiento económico que se tiene. Actualmente el TRM se encuentra en los 4.178,30 pesos colombianos según el Banco de la Republica para el 01 de octubre del 2024, aunque en el presente año se han visto fluctuaciones no muy drásticas en lo corrido de este año siempre se ha mantenido sobre los 4.000 pesos colombianos por cada dólar americano, se evidencia una media algo estable en ella. También se debe resaltar que para el año 2023 el TRM estaba tocando los 5.000 pesos colombianos, vemos una mejora en las tendencias del mercado colombiano actual como se puede evidenciar en el grafico sustraído del Banco de la Republica colombiana a continuación.



Ilustración 5 TRM. Recuperado de Banco de la Republica

Esto se puede ver como una oportunidad para realizar importaciones de mercancía

de países como China, donde se puede tener un mayor poder adquisitivo a la hora de negociar las máquinas y accesorios importados para los productos ofertados por Equicar y las empresas van a contar con mayores recursos para la obtención de dicha mercancía.

Social

La seguridad es uno de los factores más predominantes en este punto, debido a la alta tasa de inseguridad presente en todos los rincones de Colombia, los últimos años en Colombia según el DANE (2022) se registró un aumento sobre la percepción de inseguridad en el territorio nacional, ya que para el 2022 la cifra alcanzo un 52,9%, mientras que en 2021 la cifra estuvo en el 44% ósea un incremento del 11 puntos porcentuales en donde los colombianos se sienten más expuesto a la delincuencia por situaciones de robo, extorción y asesinato. Según la encuesta realizada por el DANE sobre convivencia y seguridad ciudadana para el año 2022 los colombianos residentes en la ciudad de Cali mayores de quince años presentaron una percepción de 84,1% de personas encuestadas se sientes inseguras en su ciudad siendo este el más alto de la lista. Esto es una amenaza evidente para la empresa, ya que eso genera zozobra entre el mercado nacional y específicamente caleño, donde se deben crear herramientas para como empresa contrarrestar esta situación por la que está pasando Colombia (Munevar, 2023).

Es así como la falta de oportunidades en el territorio nacional genera que las personas encuentren como alternativa hacer daño, quitándole sus pertenecías a las personas a través de los distintos medios creados para perjudicar el bien ajeno, teniendo en cuenta la situación de pobreza multidimensional también que se presenta en Colombia aunque según el DANE (2022) en la encuesta realizada, para el año 2023 el porcentaje de pobreza era del 12,1% mostrando una disminución de – 0,9 puntos porcentuales respecto al año 2022 que estuvo en 12,9%. Teniendo en cuenta la información, aunque el porcentaje de personas en situación de pobreza aún es muy alto, cabe resaltar que ha tenido una tendencia a la baja por casi un punto porcentual debido a las políticas de igualdad social emitidas por el gobierno

Nacional actual, lo que ayuda a que las personas puedan estar dispuestas a adquirir nuevos productos como los vehículos, y servicios para ellos, con el fin de tener movilidad de manera eficiente.

En la actualidad, Colombia presenta una gran problemática acerca de la inmigración que se hace presente en la nación, ya que alberga aproximadamente 1,9 Millones de inmigrantes lo que representa un 3,78% de la población total del país. Este fenómeno tan complejo y de crecimiento se hacen presentes debido a las problemáticas de los países vecinos, más exactamente de Venezuela. ya que, según Ramírez, C. (2022) y su estudio acerca del perfil migratorio Colombia para el año 2021 para la organización internacional para las migraciones (OIM) más de los 2,4 millones de los inmigrantes son de nacionalidad venezolana. Esto genera una gran amenaza para la economía y factores sociales presentes debido a la falta de oportunidades para los colombianos, la criminalidad, vulnerabilidad de los derechos de los nacionales y el mercado influido por la deslealtad laboral.

Tecnológicos

Según Amador, C. (2022) los factores de carácter tecnológico son vitales para una empresa, debido a los altos niveles de innovación que se están dando en los mercados actuales. Estos cambios tan constantes de tecnología traen beneficios para las empresas que se adaptan a los cambios. Pero también son de gran cuidado, ya que puede ocasionar que los procesos queden obsoletos y no logren cambiar su infraestructura con el fin de asumir el cambio.

Por ejemplo, las energías renovables en los últimos años se han incrementado en Colombia, el aumento de reservas de gas natural, energía eólica y solar, es a lo que la nación le está apuntando para tener un futuro sostenible. Según la asociación de energías renovables (SER) en el año 2023 entraron en operación 25 proyectos solares y un aumento en la capacidad instalada del 70% en comparación a los años anteriores. En otras palabras, se puede atender el consumo de energía de una ciudad equivalente a Bucaramanga con la capacidad actual instalada. Esta asociación también asegura que la participación de las energías renovables llegara

al 9% de la capacidad total del parque generador de energía en Colombia, cuando históricamente no presentaban ni el 1%, siendo una transición de la matriz eléctrica más diversa y sostenible. Esto es una gran oportunidad para Equicar, debido a que hay una gran proyección de alternativas de energía para el funcionamiento de la organización, un sinfín de beneficios para los colombianos.

Por otra parte, la dinámica de la era digital en Colombia para estos años se incrementado de manera notable, mostrando una adopción de tecnología digital, uso de internet y redes sociales. El reporte digital global de we are social y hootsuite proporciono una visión integral de este proceso, y según ellos los cambios más significativos son: los hábitos de consumo digital, preferencias de plataformas, y la conectividad. Por ejemplo, según Branch (2024) una agencia de marketing digital en Colombia apoyado por el reporte mencionado con anterioridad, la conexión a celulares móviles es de 77, 02 millones de personas, teniendo en cuenta que en Colombia son cerca de 52,2 millones de colombianos, se está hablando que el 147,5% del país usa la conexión a través de estos dispositivos. Por otra parte, cerca del 75,7% de colombianos utilizan la internet presentando esto, una gran oportunidad para Equicar teniendo en cuenta el uso de redes sociales e internet para la interacción con el cliente, venta de los productos y servicios y campañas publicitarias por estos medios tecnológicos.

Ambientales – Ecológicos

Es claro que Colombia cuenta con gran diversidad de fauna y flora, contando con un país verde que la sociedad no ha sido del todo amigable con ella. El precario manejo de los desechos generado por los colombianos hace necesario que los sectores público y privado, y la sociedad como tal, cuenten con políticas de manejo de residuos nocivos generados por los colombianos sea de manera eficaz. Según la columna del noticiero de la universidad Central de Colombia, expresa que para el año 2021 los hogares colombianos generan más de 4,5 kilos de basura, y solo en la capital colombiana en un día generan más de 6.300 toneladas de residuos y su gran mayoría no se logra reciclar. Para contrarrestar esta problemática, el ministerio

de ambiente de la nación en su página oficial, actualizo el decreto 1076 de 2015 donde decreto el reglamento del sector ambiente y desarrollo sostenible, apoyándose en la ley 1252 de 2008 donde normatizan el manejo de los residuos y desechos peligrosos, con el fin que las empresas establezcan políticas internas con el fin de darle un mejor manejo a los residuos para minimizar el daño que se le hace al ambiente.

Otro de los componentes para tener en cuenta, es la prohibición del uso del fracking en Colombia, ya que para el año 2023 el senado de la república prohibió el fracking exploración y producción de yacimientos no convencionales de hidrocarburos, generando así una reformulación de las políticas de transición energética. Esto es de suma importancia para todos los sectores comerciales en Colombia, ya que el uso del agua de manera debida para el consumo humano y la preservación de la raza humana. Desde el gobierno se buscan alternativas de fuentes energéticas más limpias con el fin de ayudar al medio ambiente y realizar una transición más rápida hacia fuentes energéticas alternativas.

Para Equicar es de suma importancia los dos puntos anteriormente descritos debido a que la organización muchos de sus productos son a base de caucho, y este es un derivado del petróleo, y también, la fabricación de las pesas adhesivas para el balanceo de las llantas es en plomo y este es altamente nocivo para la salud, lo que hace indispensable contar con políticas de manejo de residuos y seguridad en el trabajo con el fin de contribuir al sostenimiento del medio ambiente y el personal que está inmerso en los procesos. Esto se considera una amenaza debido al alto costo que tiene aplicar los procedimientos de manejo de residuos en la organización con el fin de cumplir legalmente con los parámetros establecidos.

Análisis Sectorial – Cinco fuerzas de Porter

El presente análisis aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter para examinar el entorno competitivo del sector de máquinas y accesorios para servitecas y centros de servicio automotor, en el cual opera la empresa Equicar, con presencia en la ciudad de Santiago de Cali y en el suroccidente colombiano. Esta herramienta

estratégica permite identificar y evaluar las presiones del entorno que inciden en la rentabilidad del sector, tales como la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la disponibilidad de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. A partir de esta evaluación, se busca establecer estrategias competitivas pertinentes que fortalezcan la posición de Equicar en el mercado regional, y que sirvan como base para la toma de decisiones informadas y sostenibles.

Rivalidad entre empresas competidoras

La presencia de competidores de gran poder comercial y financiero es latente, ya que estas organizaciones cuentan con vendedores en la mayoría de las ciudades del sur occidente como: Medellín, Armenia, Pereira, Palmira, Cali, Popayán, entre otros. Lo que hace complejo acaparar la mayor parte del mercado y competir con los productos y precios que estos ofrecen debido a los créditos que otorgan para adquirirlos y los precios asequibles con los que ofertan. Actualmente Equicar no cuenta con un departamento de ventas que pueda garantizar que al menos se haga un trabajo de campo significativo y se pueda hacer presencia en estas ciudades del país. La competencia de dichas empresas hace que tengan mayor variedad de productos en inventario, mejores precios, diversidad de opciones a la hora de otorgar créditos. Lo que genera un mercado altamente dinámico y complejo.

Entrada Potencial de Nuevos competidores

Generalmente los nuevos competidores suelen ser vendedores que ofrecieron sus servicios para empresas grandes como Surtipesas y accesorios, Coexito, Retreaders Colombia, Toolmate Colombia que hacen parte del sector. Aunque estas organizaciones brindan beneficios y estabilidad laboral, estas personas suelen no en gran cantidad, emprender sus propios negocios de la venta de máquinas y accesorios para los centros de servicio automotor. Lo que se debe considerar es que las personas que emprenden ya tienen un conocimiento previo de cómo se mueve el sector, y se les facilita generar una cartera de clientes que en su normalidad son leales a quien les vende. También cabe resaltar, que la alta

competencia genera que las personas se suelen disuadir debido a que son entidades que llevan mucho tiempo en el mercado.

Productos Sustitutos

En la industria de Máquinas y accesorios para centros de servicio automotor no existen productos sustitutos que puedan afectar los que Equicar ofrece. Lo que si se ve considerablemente afectado son la calidad de los productos y su precio final, lo que ha generado que los clientes por evitar un alza en los costos busquen comprar productos más económicos. Es de resaltar también que, en este sector, el mercado del contrabando de estos productos es significativa, lo que genera una dificultad a la hora de negociar con el cliente debido a que no se puede competir con los precios que ofrecen y se ven afectadas las ventas de la organización.

Poder de negociación de Proveedores

Actualmente la organización cuenta con cinco proveedores de los cuales dos son empresas colombianas dedicadas al comercio al por mayor y detal de máquinas y accesorios para centros de servicio automotor, que tienen una alta variedad de productos en suelo colombiano disponibles para entrega inmediata y que ambos de cierta forma comercializan las mismas marcas de los productos importados desde China y Brasil. Estas dos organizaciones tienen un alto poder de negociación debido a que muchos accesorios que se encuentran escasos en algún momento específico, solo ellos cuentan con unidades disponibles. Esto quiere decir que el poder de negociación de Equicar es bajo debido a la alta necesidad de satisfacer al cliente que está solicitando el producto y que afecta la oferta de los servicios de este.

Por otra parte, se encuentra el proveedor del material para la fábrica de pesas adhesivas que se tiene en Cali, y que es el único en la ciudad que trabaja con Plomo, y que es muy difícil conseguir el material en las condiciones que se requieren para la elaboración de las pesas. Este proveedor tiene un poder de negociación alto, y puede llegar el caso que eleve sus precios teniendo en cuenta lo anterior. Otro de los proveedores de la fábrica son los vendedores de cinta, en este caso si hay muchas organizaciones en la ciudad dedicadas a la venta de este insumo que a

pesar de ser uno de los más grandes de la región, si es poco el poder de negociación que tienen sobre Equicar.

Por último, se encuentra el proveedor de China de las máquinas y accesorios que se deseen importar, aunque Equicar desde el 2017 no importa gran cantidad de mercancía, se siguen pidiendo repuestos y algunos accesorios con el fin de tener un variado catálogo de estos. Debido a que son empresas grandes y de gran capital financiero cuentan con un gran poder a la hora de negociar con Equicar.

Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores en este sector tienen cierto poder de negociación debido a lo que anteriormente se expresa acerca de las ventas ilegales de contrabando, variedad de productos con diferentes índices de calidad, variedad de marcas y demás. La alta oferta de productos como válvulas, pesas, parches, pegantes y demás productos hacen que ellos cuenten con un poder de negociación alto, y los clientes leales a Equicar se trate de darles un valor diferencial en el servicio, buscando vender productos de calidad y ser efectivos y amables a la hora de prestarles algún servicio o venderle algún producto. Actualmente Equicar cuenta con al menos 4 empresas grandes en el servicio automotor en las ciudades de Cali, Pereira y Armenia que llevan más de 15 años teniendo una relación comercial con Equicar, eso se traduce en que se cuenta con una buena atención por parte de la gerencia y un trato especial por el recorrido a través de los años en el mercado.

Diamante Competitivo

El diamante competitivo de Porter nos establece cuatro componentes que influyen en la competitividad del país o sector en el cual se desempeña la organización, estos factores están relacionados entre sí; de hecho, el aumento o reducción de alguno de ellos afecta directamente al resto (Porter, 1990). Estos componentes ilustrados en la figura 2 serán evaluados al sector a que pertenece la organización objeto de estudio se la siguiente manera:

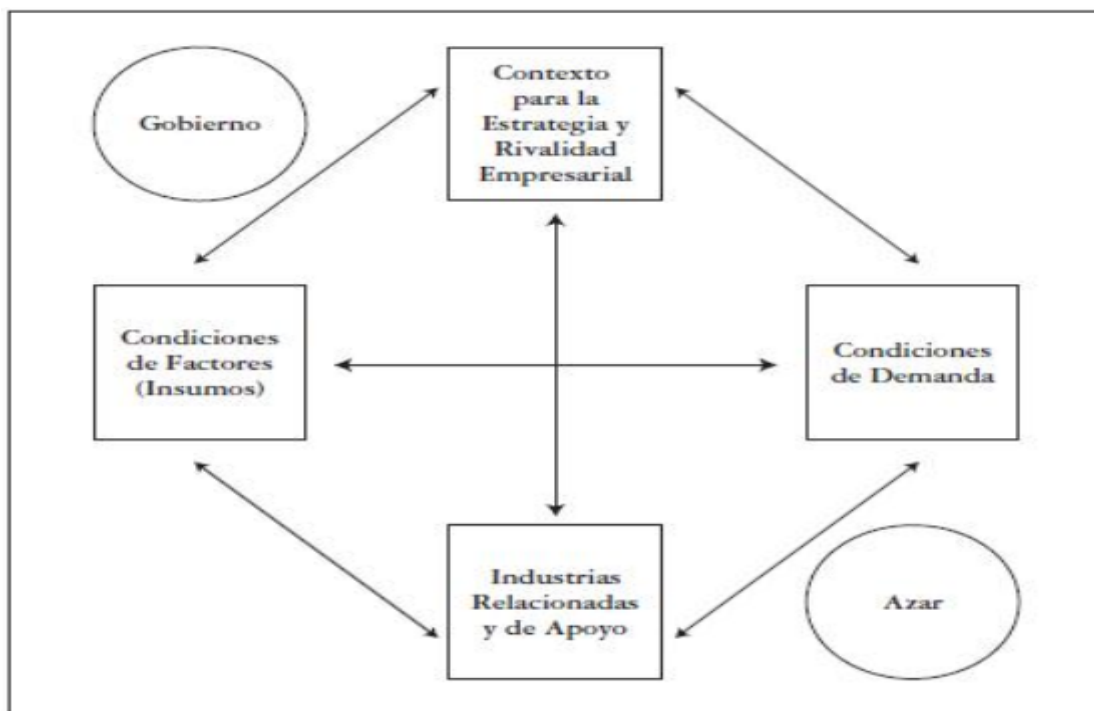


Ilustración 6 Tomado de Diamante de la competitividad de Michael Porter (1990)

Condiciones de los factores

Para Porter, M (1990. P,175) “La posición de la nación en factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada”. Esto quiere decir, que se trata de las condiciones económicas y políticas que afectan la competitividad de la industria. En sector de máquinas e insumos para centros de servicio automotor, se evidencio que se tiene deficiencia en cuanto a la producción de los insumos, se tiene gran dependencia de las grandes potencias de producción de estos productos como China y EE. UU lo que hace difícil producir en masa las pesas adhesivas a precios competitivos a los que tiene el mercado. La mano de obra necesaria para la producción y venta de los diferentes productos ofertados no es especializada, lo que ayuda a poder tener a la mano el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los sistemas tecnológicos aplicado en los principales países en la producción y comercialización de las máquinas y accesorios para centros de servicio automotor hacen dificultoso la competitividad en términos de producir los insumos necesarios

como parches, pesas adhesivas, pegantes y demás accesorios que se comercializan, por lo que se debe depender de la producción y condiciones de otras entidades que cuentan con la capacidad de producción y materiales necesarios para la generación de dichos productos.

En el sector colombiano, la producción de las pesas para el balanceo de los vehículos no es muy común ya que principalmente hay cuatro organizaciones dedicadas a la producción de pesas para balanceo tanto de la categoría adhesivas como la de gancho. La organización más grande a nivel nacional dedicada a ello es Surtipesas y accesorios (SPA) en la ciudad de Medellín, industrias MPG en la ciudad de Bogotá, EGOSA S.A.S en la ciudad de Medellín, y Equicar en la ciudad de Cali. Por los altos costos de producción de este producto, la mayoría de las empresas dedicadas a la comercialización de estos ha optado por importar desde China las referencias más solicitadas por los clientes y así suplir las necesidades del mercado. En donde la producción es personalizada, marcando los elementos con el logo del comprador y en el empaque solicitado dependiendo de la cantidad de pesas que se pidan. Esto genera una problemática para Equicar debido a que competir como se decía anteriormente, con empresas de otros continentes donde su mano de obra es especializada, costos de producción más bajos e incentivos gubernamentales significativos en la manufactura de estos elementos hace complejo ser competitivos en la industria.

Condiciones de la demanda

Este punto es indispensable para determinar la competitividad de una industria u organización, ya que se plantean las características y tendencias del mercado que afectan a unos productos o servicios. Para Porter, M (1990. P,175) en este punto “la naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen”. Actualmente el mercado de las maquinas e insumos para centros de servicio automotor es muy amplio, ya que podemos hablar de centro de servicio de marca reconocidas a nivel mundial como Toyota, Mazda, Chevrolet, Renault, entre otros. Donde estos centros autorizados buscan productos de muy

alta calidad para ofrecerle sus servicios a los vehículos vendidos y que están dispuestos a pagar un poco más por máquinas y productos que ofrezcan un costo-beneficio mayor por temas de calidad. Y también, se puede encontrar lo que son llamadas vulcanizadoras donde buscan productos e insumos de menor calidad y a precios más asequibles, ya que la mayoría de ellos no cuentan con sistemas de facturación y su trabajo es en su mayoría informal. Por último, se encuentran las servitecas o centro de servicio particular para vehículos, donde son empresas que buscan precios asequibles, pero productos de una muy buena calidad, lo que generan una mayor complejidad a la hora de atender este tipo de cliente.

La innovación es algo muy latente en el sector automotor, lo que genera que las máquinas e insumos estén cambiando constantemente, como máquinas desmontadoras que solo necesitan de un operario que maneje un sistema operativo para el cambio de una llanta, y el operario tiene muchas ventajas a la hora de realizar su labor y tiene unas ventajas a la hora de hacer este servicio para un vehículo. Por parte de Equicar, tiene muchas dificultades para ser innovadores, la resistencia al cambio, la poca inversión enfocada a mejorar los diferentes procesos dificulta el mejoramiento de estos, lo que genera una poca disposición de la entidad en ser competitivos.

Es importante destacar que Equicar carece de una segmentación de cliente precisa para definir estrategias adecuadas. Lo que indica la gerencia de la organización es que sus clientes difieren considerablemente, dado que poseen una amplia gama de clientes; desde un centro de experiencia para automóviles, hasta una vulcanizadora de ruedas de vecindario.

Industrias relacionadas o de apoyo

En el sector no se cuentan con agremiaciones de dedicadas a la venta de máquinas e insumos para servitecas y centros de servicio automotor, por lo que es ineficiente la investigación y desarrollo de nuevos productos para la producción o comercialización de los productos debido a la falta de alianzas estratégicas. Observando un poco las entidades que hacen parte del sector, tienen alianzas

comerciales con grandes empresas mundiales dedicadas a la producción y comercialización de las maquinas e insumos para las servitecas siendo importadores exclusivos de algún tipo de marca, como Hunter, Sunshine, Corghi, Launch, entre otras grandes marcas reconocidas en el sector. La falta de estas asociaciones dentro del mercado colombiano genera una debilitación en la logística y calidad del producto generando una variación significativa de los precios de productos similares o hasta iguales.

Estrategia y rivalidad Empresarial

Para Porter, M (1990. P, 175) en este punto del diamante aquí se plasman “las condiciones que rigen como las empresas se crean, se organizan y se gestionan en la nación, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica”. Esto refiere que se deben hallar las características internas que cuenta la organización y que afectan su competitividad de manera positiva o negativa. Esto incluye aspectos como que estrategias se están desarrollando, la estructura organizacional aplicada, y el nivel de competencia en comparación a otras organizaciones parte de la industria.

Equicar no cuenta con una estructura organizacional clara debido a la falta de direccionamiento estratégico aplicado a la organización, no tienen una visión de futuro clara, ni estandarización de los procesos para comercialización de sus productos. Esto influye en la baja competitividad que tiene en el mercado ante otras entidades que llevan mucho menos tiempo en el ella. Por otra parte, la dirección de la organización está resistiéndose a los cambios tecnológicos y automatización de los procesos, lo que genera unos altos costos de producción y una latente forma primitiva de realizar las tareas.

El mercado de máquinas e insumos para servitecas y centros de servicio automotor es altamente competitivo, ya que hay empresas que buscan diferenciarse de la competencia a través de innovación de sus productos importados y también de las distintas formas de realizar negocios en la actualidad como la venta de estos a través de internet, marketing digital, proyecciones de las diferentes plataformas en las redes, etc. No se cuenta con estrategias bien definidas que ayuden a cumplir los

objetivos propuestos en la organización.

Gobierno

Otro punto para tener en cuenta es la inestabilidad gubernamental existente en los últimos años, particularmente en Colombia se presentó un cambio en la corriente política que esta direccionando el país, lo que ha generado una incertidumbre en las inversiones de capitales extranjeras y una disminución en las compras de los clientes, debido a dicha situación. Lo que hace difícil generar competitividad en un mercado donde la mayoría de los productos son importados y la devaluación del peso colombiano respecto al dólar estadounidense se ve reflejado en altos costos de importación y porcentajes de aranceles muy altos. Esto genera que maquinaria e insumos para los centros de servicio automotor presenten altos precios y con un mercado permeado por el contrabando y ventas de manera ilegal, generan un panorama poco alentador. A pesar de esto, se ha visto un crecimiento en la economía colombiana en los últimos años donde se ha registrado un incremento del PIB en Colombia, lo que puede ser una buena tendencia para comenzar a cambiar la situación del mercado.

Benchmarking

Para este punto, se hizo uso de la herramienta de matriz de perfil competitivo, con el fin de identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma nuestra. (David, 2013). Esto con la finalidad de realizar el benchmarking con la competencia directa y evaluando los factores claves de éxito que se desarrollan actualmente en la industria de las autopartes para centros de servicio automotor.

Para el desarrollo de esta matriz, se tomaron dos organizaciones claves en el mercado de máquinas e insumos para servitecas y centros de servicio automotor como lo es la empresa Toolmate con sede principal en la ciudad de Santiago de Cali con más de ocho años de experiencia en el sector automotriz. Por otra parte, se comparó la organización con industrias Vermar, empresa mexicana con sedes en Bogotá y Cali que hacen presencia hace más de doce años en el mercado

colombiano automotor.

Se escogieron siete factores críticos de éxito teniendo en cuenta las exigencias del mercado automotriz colombiano y dándoles un peso relativo a cada una de ellas donde factores como la reputación de la empresa que representa básicamente como: el mercado percibe a estas empresas, si son puntuales con la entrega de pedidos, confiables a la hora de asesorías y si tienen un buen servicio posventa a la hora de elegirlos. También se encuentra la creatividad publicitaria, que entran acciones como: estrategias de marketing pertinentes, si se utilizan todos los canales de comunicación existentes para la interacción con los clientes y cuanto se invierte en la publicidad de la organización, estos dos factores comparten 0,2 siendo los puntajes más altos de la tabla.

Seguido a esto, factores como la eficiencia en la gestión donde se tienen en cuenta elementos como la visión de la organización, objetivos organizacionales establecidos, estrategias de crecimiento pertinentes, evaluación de costos y presupuestos, entre otros. Además, la calidad del producto en comparación a lo que ofertan otras organizaciones tiene gran relevancia para sobresalir en el sector automotor, debido a que muchos insumos y maquinaria es originaria de la China y estos los producen de diferentes calidades. Todos estos factores críticos de éxito se eligieron con la finalidad de evaluar la empresa Equicar respecto a la competencia directa que tiene en el sector automotriz en la ciudad de Santiago de Cali.

Los resultados arrojados por la MPC (matriz de perfil competitivo) donde se multiplican los pesos de los factores claves con el rating de cada una de las organizaciones analizadas son las siguientes: La empresa Toolmate arrojó un MPC = 2.85, industrias Vermar un MPC = 2.4, y por último la empresa objeto de estudio Equicar un MPC = 2,0 en total.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Críticos de Éxito	Peso	Equicar		Toolmate		Vermar	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación de la empresa	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Creatividad publicitaria	0,2	1	0,2	4	0,8	2	0,4
Innovación en procesos	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Eficiencia en la gestión	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Retención de clientes	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Calidad de Productos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
TOTAL	1,00		2		2,85		2,4

Tabla 6 Matriz de perfil competitivo. Elaboración propia

Considerando los factores clave de éxito identificados en la matriz de perfil competitivo, se evidencia que la empresa Toolmate presenta una fortaleza destacada en el ámbito de la creatividad publicitaria. Esta ventaja se sustenta en el desarrollo de estrategias de comunicación efectivas, impulsadas por una inversión significativa en presencia digital a través de redes sociales, motores de búsqueda y contenido de alta calidad orientado al posicionamiento de marca en el mercado automotor. Adicionalmente, la empresa complementa esta estrategia con la importación de una amplia gama de productos de excelente calidad, respaldados por marcas reconocidas por los consumidores. Como resultado de estas acciones, Toolmate ha logrado consolidar una participación relevante en el mercado, fortalecida por un enfoque comercial bien estructurado que le permite generar reconocimiento y preferencia entre los actores del sector.

Por otra parte, se encuentra industrias Vermar, debido a su gran musculo financiero al ser una multinacional mexicana presente en diferentes mercados, se evidencia un fortalecimiento de la manera en la que se gestiona la organización. Seguido a esto, los productos ofertados por esta organización cumplen altos estándares de calidad, lo que genera un reconocimiento de la marca por la forma en la que

gestionan y atienden a sus clientes.

En lo concerniente a la empresa Equicar, el trayecto de más de 23 años en el sector ha generado un reconocimiento por la seguridad y confianza al comprar con la entidad, posicionándolo por ser una empresa transparente a la hora de hacer negociaciones. Otro punto positivo, lo genera la conservación de clientes que desde sus inicios han sido fieles al empresario dueño de la marca, y que siempre han estado en los momentos más críticos de la organización. Esto se ha dado gracias a la gestión realizada por la gerencia y por sus productos de muy alta calidad desde insumos como las pesas adhesivas fabricadas por ellos mismos, como las máquinas y otros accesorios que se ofrecen en su amplio catálogo de productos. En cambio, la matriz de perfil competitivo evidencio que una de sus principales debilidades es la falta de inversión en marketing ya que no cuenta con publicidad paga en redes sociales o en la web, lo que genera poco conocimiento del público con la marca. No cuenta con un equipo de ventas constituido para la expansión en el mercado, y esto genera una fuerte debilidad en la eficiencia de la gestión, ya que la compañía no cuenta con objetivos organizacionales claro, ni una ruta para el éxito establecida con la finalidad de tener un crecimiento gradual para la obtención de un mayor crecimiento empresarial.

Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

La matriz es tomada del libro Gerencia Estratégica del profesor Serna (2014) siguiendo los pasos de este teórico lo que buscamos es identificar aquellos factores externos que pueden influir de manera significativa la organización de manera beneficiosa o desfavorable dentro del sector. Este análisis permite adelantarse a los riesgos existentes, y aprovechar las oportunidades planificando estrategias adecuadas.

Se tomaron como base las variables estudiadas en la herramienta Pestel; como la político-legal, tecnológica, social, económica y ecológica. Esto con la finalidad, de analizar los factores existentes en el sector automotriz que se hallaron y consideraron pertinentes, al estudiar el entorno de la organización Equicar teniendo

como base la información obtenida en la diferentes herramientas aplicadas, como las cinco fuerzas de Porter, el diamante competitivo y la matriz del perfil de competitividad en la organización.

Matriz POAM capacidad político-legal									
Factores Variables	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Credibilidad de Instituciones Públicas						X			X
Clima político actual del país				X				X	
Impuestos aduaneros					X		X		
Políticas de innovación y desarrollo		X					X		
Certificación Legal					X				X

Tabla 7 POAM Político-legal. Elaboración propia.

Como se evidencia en la ilustración 4, los factores evaluados en la capacidad político-legal, en su mayoría presentan una amenaza en el entorno de diferentes impactos. Por ejemplo, los impuestos aduaneros presentan una amenaza de valor medio con un impacto muy alto, principalmente debido a que Equicar ofrece una gran variedad de productos importados y esto incrementa los costos de ellos. Seguido a esto también se puede evidenciar que el clima político actual de Colombia es una alta amenaza por causa de la estabilidad que pueden presentar en el entorno trayendo consigo una serie de políticas y regulaciones que pueden afectar el funcionamiento de la organización, pero teniendo un impacto medio debido a que la organización siempre intenta sobrellevar las situaciones en las que se han visto inmersas. La única oportunidad encontrada en esta matriz se ve reflejada en proyectos que buscan que las empresas sean innovadoras y desarrollen propuestas que ayuden a fomentar la creación de nuevos productos, servicios o procesos. Trayendo consigo un mejoramiento de la competitividad, buscando ser más productivos y con la alternativa de acceder a financiamiento y subsidios por parte del gobierno.

Matriz POAM capacidad Económicas									
Factores Variables	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Globalización de mercados	X							X	
Economías de escala y producción eficiente		X					X		
Acuerdos de TLC					X			X	
Tasas de Interés			X						X
Tasas de Cambio					X		X		
Inflación					X			X	

Tabla 8 POAM Económica. Elaboración propia

En la capacidad de Equicar para enfrentar los retos económicos como se muestra en la ilustración 5, se encuentran varias amenazas y oportunidades en este punto. En las amenazas se encuentran factores como los acuerdos de tratados de libre comercio con otros países, donde se ve reflejado como una amenaza desde el punto de vista de la fabricación de las pesas adhesivas que realiza Equicar debido a que competir con los precios de fábricas de Brasil, China, México, EE. UU., genera que los precios de fabricación no sean competitivos al mercado generando un impacto medio en la organización. Por otra parte, las tasas de cambio se ven reflejadas como una amenaza baja debido a que, si bien Equicar importa cierta mercancía de los países anteriormente descritos, todas las negociaciones se hacen a través de la moneda dólar estadounidense, generando esto una variación del valor del peso colombiano para realizar estas compras y generando un gran impacto en la organización.

En cuanto a la globalización de los mercados, se manifiesta como una oportunidad debido a que Equicar puede mejorar su competitividad incursionando en nuevos mercados internacionales, pueden traer economías a escala lo que permite que se aumente la producción y una ampliación del mercado. Por último, las tasas de interés se tomaron como una oportunidad debido a que Equicar puede buscar financiamiento a bajos costos para la inversión de capital en la empresa, impulsando el crecimiento y expandiendo las operaciones como modernizar procesos, capacidad productiva o entrar en nuevos mercados.

Matriz POAM capacidad Tecnológica									
Factores Variables	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Energías Renovables	X							X	
Conectividad Digital		X					X		
Automatización de Procesos		X						X	
Maquinaria (equipos para fabricación)			X					X	
Seguridad informática				X			X		
Existencia de redes sociales y página Web	X						X		

Tabla 9 POAM Económica. Elaboración propia.

En este aspecto tecnológico se tomaron diferentes factores que pueden influir notoriamente en Equicar, la mayoría de estos vistos como oportunidades en la organización. Por una parte, las energías renovables son una variable que puede estudiar la entidad con el fin de utilizar energías como la solar para la planta de producción, ayudando a la sostenibilidad ambiental y teniendo un impacto medio en el fortalecimiento de la marca y la responsabilidad social con la disminución de contaminación y habiendo una sinergia con los ecosistemas sostenibles de moda en estos tiempos, como son por ejemplo la creciente demanda de vehículos eléctricos. Así mismo la conectividad digital presenta una oportunidad latente con un gran impacto para Equicar, ya que pueden incursionar en estrategias de marketing para llegar no solo al suroccidente colombiano sino a todo el territorio nacional a través de estas plataformas que ofrece el internet y que la mayoría de las personas tienen una conectividad activa con estos medios digitales.

La empresa no cuenta con automatización de los procesos dentro de la fabricación de las pesas adhesivas para balanceo, esto genera una conveniencia de un impacto medio a causa de que se pueden invertir en maquinaria especializada para incrementar la productividad de estos y cambiar la forma rudimentaria con la que se elaboran. Actualmente la organización no cuenta con página web y redes sociales activas para la inmersión en el mercado digital, lo que genera una oportunidad de gran impacto para incursionar en este medio. Por otra parte, se encontró una amenaza en los factores analizados y es la seguridad informática que pueden

generarse debido a la alta digitalización y conectividad de la información y sus procesos internos generando un alto impacto donde se genere un robo de información, de cuentas bancarias, clientes, entre otros.

Matriz POAM capacidad social									
Factores Variables	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel de educación					X				X
Desempleo					X			X	
Cambios en la Preferencias de Movilidad				X			X		
Demografía (tipo de consumidores, edades, etc.)		X						X	
Nivel Socioeconómico		X						X	

Tabla 10 POAM social. Elaboración propia.

En el punto de la capacidad social se eligieron unos factores que pueden influir en el entorno del sector automotor y que es importante tocar para ver de qué manera influye en Equicar. Como primera medida, el nivel de educación de Colombia fue registrado como una amenaza de impacto bajo, ya que los problemas de capacitación y actualización profesional en la rápida transformación de un sector como el automotor, genera un rezago en las competencias necesarias que exige el sector, pero también entendiendo que Equicar no requiere de mano de obra demasiado cualificada para su labor principal. Con respecto al desempleo, este puede afectar de manera media, debido a que esto genera una reducción del poder adquisitivo de las personas, trayendo como resultado un poco demanda de vehículos, y esto genera que los centros de servicio automotor no tengan la necesidad de solicitar pedidos de insumos y maquinaria para ellos. También, los cambios de preferencia de movilidad se hacen cada vez más presentes debido a la contaminación actual, lo que genera que las personas obtén por compartir el transporte diario, no tengan como objetivo adquirir un vehículo y generan una necesidad de que la organización diversifique en nuevos mercados.

En cuanto a la demografía y nivel socioeconómico de los consumidores, son vistos como una oportunidad para Equicar, ya que segmenta el mercado, se diseñan productos con necesidades específicas, estrategias de marketing, selección de canales de distribución. Esto trae consigo estrategias efectivas y adaptadas a las

necesidades del sector automotor.

Matriz POAM capacidad Ecológica									
Factores Variables	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Preferencias de sostenibilidad	X							X	
Eficiencia Energética			X						X
Emisiones de gases de efecto invernadero				X			X		
Materiales sostenibles		X						X	
Gestión de residuos	X						X		

Tabla 11 POAM Ecológica. Elaboración Propia.

En la última variable del perfil de oportunidades y amenazas del entorno de Equicar se tomó la capacidad ecológica, donde las variables analizadas arrojaron en su mayoría oportunidades para que la entidad logre sobresalir en el sector. Las preferencias del mercado en productos sostenibles se hacen cada vez más latentes, lo que genera una gran oportunidad para la empresa, debido a que puede incursionar en esta línea de productos con materiales circulares que ayuden al medio ambiente y suplan de buena forma la necesidad de los clientes. La gestión de residuos tiene un impacto positivo en la organización, ya que se pueden establecer normativas claras para el tratamiento de residuos generados en la fábrica de pesas, utilizando materiales reciclables y generando conciencia con los integrantes de Equicar. Por otro lado, la eficiencia energética es una oportunidad baja con un impacto bajo, debido a que el uso de energía en el desarrollo de las actividades de Equicar es mínima, pero se pueden generar estrategias con el fin de aplicar energías renovables.

Finalmente encontramos que la variables de los gases de efecto invernadero son una amenaza alta con gran impacto en la organización, debido a que afectan tanto la sostenibilidad operativa como la competitividad, ya que los mercados son cada vez más exigentes en cuanto a adquirir productos o servicios que no generen contaminación del ambiente.

Diagnóstico Interno

El análisis interno para Dussán, C & Serna, H (2017) El análisis interno es el proceso metodológico que orienta a los estrategas a precisar las fortalezas y debilidades que se tienen al interior de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. pretende entender y evaluar la situación interna presente, con la finalidad de estimar el desempeño de esta, con relación a los objetivos propuestos y las estrategias planteadas, para así determinar si la organización va encaminada a ser competitiva.

Para este propósito y con la finalidad de obtener información se realizó una entrevista (ver anexo A) a la dirección de la organización y tres integrantes de misma, pero de distintas áreas: una de la parte operativa, otra de la parte financiera, y otro integrante de la parte comercial. De tal forma en la que la información sea obtenida a través del personal que está inmerso en los diferentes espacios y procesos, y que pueden expresar las fortalezas y debilidades de Equicar.

Para evaluar las capacidades internas de la organización se utilizó la herramienta del perfil de capacidades internas (PCI), para la realización de estas matrices se tomaron cinco capacidades a evaluar: la directiva, competitiva, financiera, técnica, y talento humano.

A continuación, se presenta una tabla en la que se realiza el análisis de la parte directiva de Equicar, cabe aclarar que para la interpretación de estas tablas se resaltaron con color amarillo las debilidades más altas con un gran impacto en la organización. y fortalezas de color azul siendo estas las más altas con impactos elevados en la empresa. Esto se realizó con la finalidad de tener un poco más claro las fortalezas y debilidades más significativas para este trabajo y poder cruzarlas en DOFA estratégica que es el punto que viene luego de interpretar la información obtenida en el perfil de capacidades internas.

Matriz PCI capacidad directiva									
Factores Variables	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de planes estrategicos				X			X		
Evaluacion y pronostico del medio					X				X
Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
Comunicación y control gerencial	X						X		
Imagen corporativa			X					X	
Agresividad para enfrentar la competencia						X			X
Evaluacion de gestion					X			X	

Tabla 12 PCI directiva. Elaboración propia.

En la tabla #12 en el perfil de capacidad directiva la mayor debilidad hallada de la administración es que no tiene uso de planes estratégicos desde el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, hasta la visión que se tiene de futuro de la organización en el tiempo. Así mismo, la falta de entendimiento del medio en el cual está inmersa la organización genera dificultades para el sostenimiento a futuro de la marca y generando un impacto muy significativo en ella. Simultáneamente, una fuerte fortaleza es la comunicación que mantiene la dirección con los trabajadores; esto se evidencia por la entrega y pasión que el propietario tiene por su empresa y lo crucial que considera el capital humano de Equicar. Es muy riguroso al hacer cumplir con las obligaciones de cada empleado y ejercer un control constante en ellos, también percibe que son un componente esencial en las actividades de la compañía, lo que provoca una empatía del equipo para estar dispuestos a mantener una comunicación constante con la gerencia.

Matriz PCI capacidad financiera									
Factores Variables	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando se requiera				X			X		
Grado de utilizacion de la capacidad de endeudamiento			X				X		
Habilidad para competir con precios				X			X		
Rentabilidad y retorno de inversion	X							X	
Flujo de caja Positivo		X						X	
Estabilidad de costos				X			X		

Tabla 13 PCI financiera. Elaboración propia.

Además, en la tabla #13 se muestra que no se pueden acceder a los fondos de la organización para efectuar inversiones o solucionar problemas que surjan en las

actividades de la empresa, dado que se producen ingresos equitativos para satisfacer todas las responsabilidades financieras que la entidad tiene. De igual forma, la escasez de recursos para importar directamente los productos provoca una incapacidad para competir con los precios de los competidores, manifestándose como una debilidad de alto impacto en la empresa. Asimismo, una debilidad que afecta significativamente a la organización es la estabilidad de los costos. Esto surge debido a la capacidad de determinar y aclarar los costos que la organización tiene, principalmente evidenciándose en la fabricación de pesas adhesivas, dado que la compañía carece de un sistema de costos que le permita establecer cuánto gasto implica la producción de una referencia de pesas para determinar el precio final de venta al cliente. Sin embargo, a pesar de la escasa capacidad de planificación financiera, Equicar ha estado en el sector automotor a lo largo de más de dos décadas. Esto se debe a que es una empresa lucrativa en términos de margen de ganancia que proporcionan las máquinas e insumos para los centros de servicio automotor, otorgando una fortaleza para la organización y ofreciendo una gran oportunidad de mejorarla para que sea más lucrativa.

Matriz PCI capacidad competitiva									
Factores Variables	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza del producto, calidad, exclusividad					X		X		
Lealtad y satisfaccion del cliente	X						X		
participacion del mercado					X			X	
uso del ciclo de vida del producto y produccion circular	X						X		
administración de clientes				X			X		
fortaleza de los proveedores (disponibilidad de insumos)		X						X	
Bajos costos de distribucion y ventas				X			X		

Tabla 14 PCI competitiva. Elaboración propia.

Respecto a la tabla #14 nos refleja como una fortaleza de alto impacto el compromiso y satisfacción que tienen los clientes actuales con la empresa, esto debido a que se cuentan con Equicar desde los inicios de la empresa. De acuerdo con el gerente en su entrevista, buscan satisfacerlos de la mejor manera posible, demostrando fidelidad de sus clientes a pesar de la competencia tan feroz y los problemas que puedan surgir en algún momento, pero siempre llevando a cabo los

pedidos mensuales sin falta a la empresa. Del mismo modo, la producción circular de las pesas adhesivas debido a que el cliente tiene la posibilidad de reciclar el plomo de las pesas viejas y vendérselas de nuevo a Equicar por un valor acordado por kilo, hace interesante el manejo que se tiene para disminuir el impacto ambiental de este material tan contaminante, y generando una fortaleza de gran impacto para los intereses de la organización.

En cambio, el manejo de los clientes que no son habituales o relativamente nuevos en la organización no se les proporciona un seguimiento apropiado del servicio posventa o la exploración de nuevas ventas para incrementar los ingresos, no se cuenta con una organización formal del proceso de venta, sino que se lleva a cabo de forma básica generándose de esta manera una debilidad de gran impacto para la empresa. Otro punto débil en Equicar de gran importancia son los elevados gastos de distribución, dado que no se poseen convenios con transportadoras nacionales que reduzcan el costo de los fletes para los envíos. Es importante destacar que la mayoría de los envíos son las pesas fabricadas en plomo, son enormemente pesados, lo que resulta en un elevado costo de distribución.

Matriz PCI capacidad tecnica									
Factores Variables	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel de tecnologia usado en los productos				X			X		
Habilidad tecnica y de manufactura	X						X		
Capacidad de innovacion					X			X	
Valor agregado al producto			X				X		
Aplicación de tecnologias informaticas					X			X	
Efectividad de la produccion y programas de entrega			X						X

Tabla 15 PCI técnica. Elaboración Propia.

Se puede señalar en la tabla #15, que la principal limitación de gran relevancia en la empresa en términos técnicos es la limitada aplicación de tecnología en la producción de pesas adhesivas. Esto ocurre porque todo lo llevan a cabo de forma artesanal, desde la fundición a mano hasta el control de inventario que llevan a cabo en la fábrica, donde se registran las entradas y salidas de productos en un cuaderno lo que genera demoras en los tiempos de producción y también un bajo control de

los inventarios. Aunque la producción manual se considera una debilidad en el punto anterior, en esta sección se percibe como una fortaleza, más que por el método de producción. Esto se debe a que la destreza técnica de los trabajadores es altamente competente. Al dedicar tanto tiempo a las operaciones de producción, también se vuelve sencillo detectar imperfecciones del producto y otorgándole un valor añadido al compararlo con productos similares.

Matriz PCI capacidad talento humano									
Factores Variables	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
nivel academico del factor humano			X						X
Experiencia tecnica		X						X	
Rotacion de personal		X					X		
Pertenencia hacia la organización	X							X	
Nivel de remuneracion					X			X	
Estabilidad laboral				X			X		
Indices de desempeño					X		X		

Tabla 16 PCI talento humano. Elaboración propia.

Finalmente, en la capacidad humana de Equicar, tal como se muestra en la matriz realizada en la tabla 16, predominan más las fortalezas que las debilidades que estos tienen en el campo. No obstante, es crucial subrayar que la relación de los empleados con la organización constituye la mayor fortaleza de esta compañía, dado que el director percibe a los integrantes como un elemento crucial de todo el proceso a escala global de la empresa. Sin embargo, el director mismo manifestó que no ha logrado contratarlos con todas las beneficios legales que considera tan relevantes para él. Sin embargo, debido a las circunstancias actuales del país y los elevados costos operativos, todos cuentan con contratos de trabajo por prestación de servicio. Esto hace que estos no tengan una estabilidad laboral beneficiosa, pero, sin embargo, resalta la dedicación del personal hacia la empresa.

Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas.

A continuación, se exponen las variables detectadas en los entornos externos e internos de la organización, las cuales se considerarán en el próximo segmento de este documento y con las que se elaborarán las estrategias correspondientes.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
a) Estabilidad laboral para el personal. b) Falta de Planes Estratégicos. c) Habilidad para competir con los precios. d) Solidez de los costos. e) Tecnología aplicada al proceso de producción de pesas adhesivas. f) Estructuración formal de la empresa g) Creatividad Publicitaria.	1) Ubicación geográfica. 2) Crecimiento económico del país. 3) Reducción del dólar. 4) Facturación electrónica. 5) Alternativas de energías renovables. 6) Políticas en Innovación y Desarrollo de productos nacionales.
FORTALEZAS	AMENAZAS
a) Pertenencia del personal con la organización. b) Comunicación y control Gerencial. c) Rentabilidad y retorno de inversión. d) Lealtad y satisfacción del cliente. e) Uso del ciclo de vida del producto (pesas adhesivas). f) Habilidad técnica para elaboración de pesas adhesivas.	1) Políticas Arancelarias. 2) Inestabilidad Política de Colombia. 3) Índices de Inseguridad en Cali y a nivel nacional. 4) Políticas de manejo de residuos. 5) Falta de materia prima para la fabricación de las pesas adhesivas.

Debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas estratégico

En este punto, se lleva a cabo el cruce de las variables más significativas detectadas en el estudio del ambiente interno y externo de la organización, con el objetivo de crear estrategias que favorezcan el desarrollo de esta.

	Oportunidades	Amenazas
	1)Ubicación geográfica. 2)Crecimiento económico del país. 3)Reducción del dólar. 4)Facturación electrónica. 5)Alternativas de energías renovables. 6)Políticas en Innovación y Desarrollo de productos nacionales.	1)Políticas Arancelarias. 2)Inestabilidad Política de Colombia. 3)Índices de Inseguridad en Cali y a nivel nacional. 4)Políticas de manejo de residuos. 5)Falta de materia prima para la fabricación de las pesas adhesivas.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
a)Pertenencia del personal con la organización. b)Comunicación y control Gerencial. c)Rentabilidad y retorno de inversión. d)Lealtad y satisfacción del cliente. e)Uso del ciclo de vida del producto (pesas adhesivas). f)Habilidad técnica para elaboración de pesas adhesivas.	(Fa, O2) Fortalecer la pertenencia del personal a través de programas que mejoren los ingresos de manera paulatina debido al crecimiento económico presente en el país.	(Fd, A1) Disminuir el impacto de los altos costos arancelarios buscando productos sustitutos en el país, aprovechando la confianza y lealtad que tienen los clientes para con la empresa.
	(Fb, O4) Establecer mayor control de inventarios y costos generales por medio de los programas contables para la facturación electrónica.	(Ff, A4) Generar programas de manejo de residuos con el personal de la fábrica altamente cualificado haciendo énfasis de la responsabilidad e importancia que esto tiene.
	(Fc, O3) Promover la importación de insumos y accesorios desde China con la finalidad de incrementar el porcentaje de rentabilidad de la organización.	(Fb, A5) Lograr mayor control gerencial buscando nuevos proveedores de la materia prima de la organización para no depender de la disponibilidad de un solo proveedor.
	(Fe, O6) Fomentar la innovación de los procesos de producción de las pesas adhesivas mejorando el ciclo de vida del producto desde su producción, buscando apoyo financiero en los distintos programas de gobierno para el desarrollo de productos colombianos.	(A3, Fd) Establecer convenios con las entidades de seguridad pública con el fin de fortalecer la vigilancia en zonas críticas de la ciudad.
	(O5, Fe) Realizar un análisis detallado de cada etapa del ciclo de vida del producto para identificar los puntos de mayor consumo energético y evaluar la integración de fuentes renovables.	(A4, Fa) Crear un comité interno de gestión ambiental sensibilizando al personal sobre el cuidado del ambiente y donde todos puedan participar de la generación de ideas para convertir el manejo de residuos en una fortaleza de la organización.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
a)Estabilidad laboral para el personal. b)Falta de Planes Estratégicos. c)Habilidad para competir con los precios. d)Solidez de los costos. e)Tecnología aplicada al proceso de producción de pesas adhesivas. f)Estructuración formal de la empresa g)Creatividad Publicitaria.	(Da, O2, Fc) Definir políticas de talento humano donde la mano de obra y el personal calificado pueda acceder a un contrato de trabajo a término indefinido.	(A5, Dd, Db, Fb) Plan de contingencia y diversificación de proveedores mediante un sistema integral de gestión, teniendo como base el monitoreo continuo y el fortalecimiento de la comunicación interna y con los proveedores desarrollando protocolos de contingencia a la hora de escasez
	(Dg, Db, O1) Generar un aprovechamiento de la ubicación estratégica de la organización, que permita atraer un mayor público objetivo al sur del país, con la implementación de herramientas digitales	(Db, A1, O3) Evaluar el entorno macroeconómico destacando la amenaza que representan las políticas arancelarias y la oportunidad de la disminución del dólar para asegurar insumos y accesorios a menores precios.
	(Dc, De, Fc) Tecnificar la elaboración de las pesas adhesivas incrementando el volumen de producción, de tal forma que su venta sea masiva, la rentabilidad estable y se pueda competir con los precios.	(Dd, A2, Fc) Incluir cláusulas de flexibilidad en los contratos de suministros e inversión, de manera que se puedan gestionar los incrementos arancelarios o fluctuación en el mercado sin impactar de manera significativa la rentabilidad
	(Dg, O6) Crear un laboratorio de innovación publicitaria donde participen un equipo multidisciplinario para generación de estrategias comerciales.	

Tabla 17 DOFA estratégico. Elaboración Propia

Formulación del Plan Estratégico

A continuación, se presentará propuesta definida para el plan estratégico de la compañía Equicar, que comprende el diseño del direccionamiento estratégico. En tanto, actualmente la organización no cuenta con esta herramienta, la cual basada en su implementación contribuirá a un mejor desarrollo de su actividad.

Misión (Propuesta)

Ofrecer a los centros de servicio automotor del sur occidente colombiano pesas adhesivas para el balanceo de llantas. así como equipos, accesorios y soluciones innovadoras que garanticen satisfacer las necesidades de los clientes, a través de productos de calidad e innovación, apoyando el crecimiento del personal de la organización y del sector automotor.

Visión (Propuesta)

Para el año 2028 consolidarnos como un emprendimiento líder en el sector automotor en el suroccidente de Colombia, reconocido por la ventas de productos de calidad, contando con personal integro y responsable para con los clientes y el medio ambiente.

Valores corporativos (Propuesta)

- **Calidad:** Nos comprometemos a proporcionar productos y servicios que se ajusten a los estándares más elevados, asegurando durabilidad, precisión y seguridad para nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Actuamos con seriedad y dedicación en cada procedimiento, cumpliendo con nuestras promesas hacia proveedores, clientes y aliados de importancia.
- **Servicio al Cliente:** Nos empeñamos en ofrecer un servicio a medida, apoyo técnico y consultoría especializada, asegurando la satisfacción y lealtad de nuestros clientes.
- **Integridad:** Conservamos hábitos éticos, abiertos y equitativos en todas nuestras relaciones laborales y comerciales. Con un énfasis en la

preservación del medio ambiente y el crecimiento de nuestro equipo de trabajo.

- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la implicación de todos los miembros de la organización con el fin de crear un ambiente de trabajo positivo que brinde mejores resultados.

Organigrama (Propuesta)

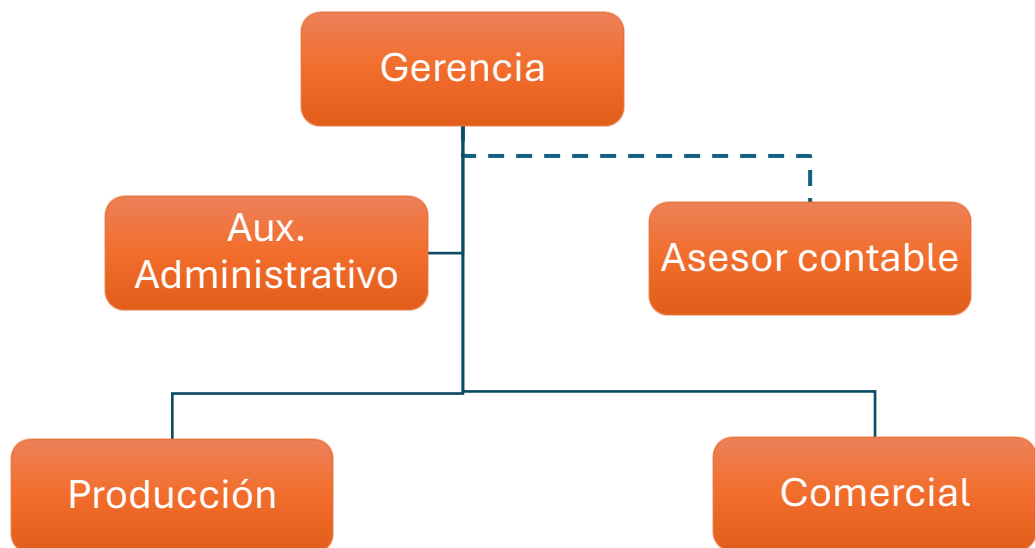


Ilustración 7 Organigrama (Propuesta). Elaboración Propia.

Objetivos Estratégicos

Para definir los objetivos de forma precisa y relevante, se utilizó la metodología de objetivos Smart, con el propósito de establecer metas precisas, cuantificables y logrables que orienten el camino de Equicar y que aporten en la sostenibilidad a largo plazo de esta. A continuación, se detallan los objetivos establecidos:

El primer objetivo establecido es el incremento del beneficio económico para el año 2026 en un 15% mediante diversas tácticas que contribuirán a alcanzar este

objetivo, como la expansión del catálogo e inventario disponible de las máquinas e insumos de mayor demanda. Además, el uso estratégico de la ubicación de la empresa, ya que es la ciudad más importante de Colombia al suroccidente, ofrece la oportunidad de expandir su segmento de mercado. Finalmente, se pretende innovar en el área de marketing utilizando instrumentos como el comercio electrónico y la publicidad en buscadores y redes sociales.

El segundo objetivo planteado se enfoca en mejorar las condiciones laborales del personal para enero del año 2026 en un 70%, de manera paulatina, buscando formalizar contratos de duración indefinida y respetando todos los derechos del empleado como sus beneficios sociales, salario equitativo y vacaciones de al menos el 70% de los miembros para enero de 2026. Se realiza con la finalidad de garantizar la estabilidad laboral de los involucrados en el proceso productivo y sus familias. Esto se llevará a cabo mediante el fortalecimiento de la permanencia de los empleados a través de sueldos y tratos equitativos, políticas de talento humano claras y definidas, y potenciando la comunicación interna en toda la escala de mando.

El tercer objetivo previsto se enfoca en un aspecto medioambiental y consiste en desarrollar y desplegar una hoja de ruta de sostenibilidad y economía circular orientado al cliente, definiendo principios y acciones específicas que permitan a nuestros clientes minimizar sus residuos, optimizar sus procesos de reciclaje y generar un valor añadido en un tiempo no mayor a junio del 2026 en un 10%. Lo anterior se puede llevar a cabo a través del impulso de una mentalidad de sostenibilidad y definiendo una narrativa empresarial que contenga elementos como el desarrollo de acciones entorno a la sostenibilidad ambiental en pro de la mejora en la cadena de suministros y el desarrollo de acciones entorno a la economía circular. Los clientes son parte fundamental en esta iniciativa ya que se busca implementar un programa de recolección de plomo en los distintos centros de servicio automotor que emplean pesas adhesivas de material plomo para el balanceo de las ruedas ya que este metal es esencial en el proceso de producción, y se busca una recolección más consciente y eficaz por parte de ellos, con la

finalidad que se promueva la relevancia de una producción circular de este producto con el fin de cuidar el medio ambiente. Esto se conseguirá mediante tácticas como la gestión de desechos en la cadena productiva de este material, así como de todos los residuos generados, y la formación de un comité ambiental que pueda concienciar al personal sobre la relevancia de esto. Además, se intenta promover la innovación en los procesos productivos mediante subsidios del gobierno nacional en líneas de producción circulares.

El cuarto objetivo establecido se orienta hacia el incremento de la productividad en la producción de pesas adhesivas en un 15% a mitad del año 2026, mediante la herramientas tecnológicas en el proceso de producción y un sistema de gestión eficaz de los inventarios de materia prima y del inventario disponible de producto final. También considerando donde se podrían incorporar en el proceso de producción, la utilización de energías renovables mediante la aplicación de tecnología en dicho proceso.

Líneas de acción

Para determinar las líneas de acción y planes operativos que permitan a la organización implementar dichas estrategias para alcanzar los objetivos establecidos, se definirán en la tabla 19.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE(S)	FECHA EJECUCIÓN
Incrementar el beneficio económico para el año 2026 en un 15%	• Generar un aprovechamiento de la ubicación estratégica de la organización, que permita atraer mayor público objetivo del sur de Colombia.	• Penetrar el mercado de centros de servicio automotor en las principales ciudades al sur del país (Popayán, Pasto, Ipiales y Putumayo)	• Programación y realización de una ruta comercial para visitar los actuales clientes y programar citas previas para visitar clientes potenciales en las ciudades anteriormente descritas	Área comercial	1/06/2026
	• Promover la importación de insumos y accesorios desde China con la finalidad de incrementar el porcentaje de rentabilidad de la organización.	• Retomar la alianza comercial con el principal proveedor de China para los insumos y accesorios para servitecas	• Solicitar listas de precios actualizadas y costos de importación al proveedor en China con el fin de evaluar la posibilidad de volver a importar y avanzar en conversaciones.	Gerencia	15/05/2025
	• Establecer mayor control de inventarios y costos generales por medio de los programas contables para facturación electrónica.	• Hacer uso del manejo de inventarios por medio de la plataforma Allegra que es con la que cuenta la organización para la facturación y tiene derecho a implementar uso de inventarios	• Capacitación del encargado de producción para usar la herramienta de inventario de Allegra para el producto terminado.	Gerencia, Asesor contable y Producción.	30/06/2025
	• Establecer un Laboratorio de Innovación Publicitaria para desarrollar al menos dos campañas piloto al año.	• Aumentar la presencia en medios digitales buscando visibilidad en el mercado objetivo. • Conformar grupos de trabajo donde participen las diferentes áreas de la organización como: ventas, operativo, administrativo y gerencial.	• Contratar a un experto en publicidad y estrategias digitales, con el fin de diseñar las páginas web y redes sociales. • Crear un equipo de marketing donde se involucre al vendedor, la gerencia y el experto en publicidad para determinar estrategias para abarcar mas clientes.	Gerencia y Comercial	1/07/2025
Mejorar las condiciones laborales del personal para Enero del año 2026 en un 70%	• Fortalecer la pertenencia del personal a través de programas que mejoren los ingresos de manera paulatina debido al crecimiento económico presente en el país.	• Realizar un análisis detallado de las finanzas para conocer la disponibilidad de recursos. • Determinar los criterios para el incremento (antigüedad, rendimiento, responsabilidad, etc.) para garantizar la equidad interna.	• Realizar una estructura de costos y rentabilidad del negocio. • Realizar manual de funciones de cada puesto de trabajo estableciendo las responsabilidades y medición del rendimiento.	Aux Administrativo y Asesor contable	31/12/2025
	• Definir políticas de talento humano donde la mano de obra y el personal calificado pueda acceder a un contrato de trabajo a termino indefinido	• Evaluar la estructura de costos actual y proyectar el impacto financiero del cambio de contratos. • Estructurar el área de talento humano donde se cumplan todos los requerimientos legales.	• Análisis del impacto financiero al cambio de contratos a termino indefinido. • Establecer las políticas de contratación y del área de talento humano. • Identificar los roles críticos y la relevancia de cada trabajador en la cadena de valor de la organización.	Aux Administrativo y Asesor contable	31/12/2025
Desarrollar y desplegar una hoja de ruta de sostenibilidad y economía circular orientado al cliente, definiendo principios y acciones específicas que permitan a nuestros clientes minimizar sus residuos, optimizar sus procesos de reciclaje y generar valor añadido en un tiempo no mayor a junio del 2026 en un 10%.	• Generar programas de manejo de residuos con los clientes actuales y el personal de la fabrica haciendo énfasis en la importancia y responsabilidad que esto tiene.	• Creación del programa que trate de la importancia del manejo eficiente de residuos a través de charlas por la plataforma Meet. • Creación de la ruta de la economía circular, donde se recoja el plomo reciclado por parte de los clientes, y como empresa, Equicar pueda generar incentivos para el reciclaje de este metal.	• Documentar el programa de manejo de residuos y estructurar su difusión. • Crear la reunión en la plataforma Meet, buscando la participación de expertos en manejo de residuos como ponentes de la charla. • Promocionar las charlas entre los colaboradores y clientes actuales de la organización.	Gerencia, Aux administrativo y Comercial.	1/11/2025
	• Fomentar la innovación de los procesos de producción de las pesas adhesivas mejorando el ciclo de vida del producto desde su producción.	• Estudiar el sistema de producción actual y como se pueden minimizar los desperdicios en el, a través de la innovación de algún proceso.	• Realizar el estudio del sistema productivo de las pesas adhesivas y buscar alternativas para innovar el proceso a través de maquinaria o proceso adicional.	Producción y Gerencia	31/12/2025
	• Crear un comité interno de gestión ambiental sensibilizando al personal sobre el cuidado del ambiente y donde todos puedan participar en la generación de ideas para convertir el manejo de residuos en una fortaleza de la organización	• Generar el comité de gestión ambiental con énfasis en el cuidado del ambiente dentro de la empresa y todos los procesos internos en ella.	• Estructurar el comité buscando identificar los roles de cada integrante y estableciendo las expectativas de él.	Aux Administrativo y Gerencia	31/12/2025
	• Tecnificar la elaboración de pesas adhesivas incrementado el volumen de producción, de tal forma que su venta pueda ser masiva, la rentabilidad estable y que pueda competir con precios.	• Evaluar la producción de pesas con el fin de clarificar el sistema actual y como podría mejorarse para aumentar el volumen de producción semanal. • Identificar los cuellos de botella de la producción. • Realizar un estudio de costos y rentabilidad de la producción.	• Realizar estudio de los tiempos y movimientos de la producción de pesas adhesivas y cuellos de botella. • Buscar alternativas de automatización de algún proceso dentro de la producción con el fin de aumentar el volumen de producto terminado. • planificar los costos de la producción y la generación de ideas de como mejorar la eficiencia del proceso productivo.	Gerencia, Producción y Asesor contable	1/09/2025
Incremento de la productividad en la producción de pesas adhesivas en un 15% para mitad del año 2026	• Sustituir la energía eléctrica consumida en la producción de las pesas adhesivas por fuentes renovables que disminuyan costos y aporten al cuidado del medio ambiente.	• Cambiar las fuentes de energía dentro del proceso productivo de la empresa de manera progresiva	• Identificar los puntos de mayor consumo energético dentro del proceso para estudiar la viabilidad de puntos energéticos renovables. • Determinar ruta de acción para aplicar el uso de energías renovables en el proceso productivo de las pesas adhesivas disminuyendo los costos elevados de electricidad tradicional.	Gerencia y Producción	1/11/2025
	• Desarrollar proveeduría con el fin de mejorar las capacidades y alinearlos con las necesidades estratégicas de la organización.	• Descubrir nuevos proveedores de las diferentes materias primas requeridas para la producción de pesas adhesivas.	• Interactuar con los posibles proveedores, solicitando cotizaciones del precio de la materia prima. • Consultar la disponibilidad del recurso a lo largo del tiempo y tiempos de entrega.	Gerencia	1/11/2025

Tabla 19 Plan de acción Equicar. Elaboración propia

Balanced Scorecard

Antes de implementar la herramienta del cuadro de mando integral, se llevó a cabo primero la creación del denominado mapa de valor, con el objetivo de determinar a qué perspectiva del cuadro integral de mando se incluye las estrategias propuestas previamente. Esto permitiendo observar con rapidez las conexiones entre las distintas estrategias, las relaciones e interacciones que estas poseen.

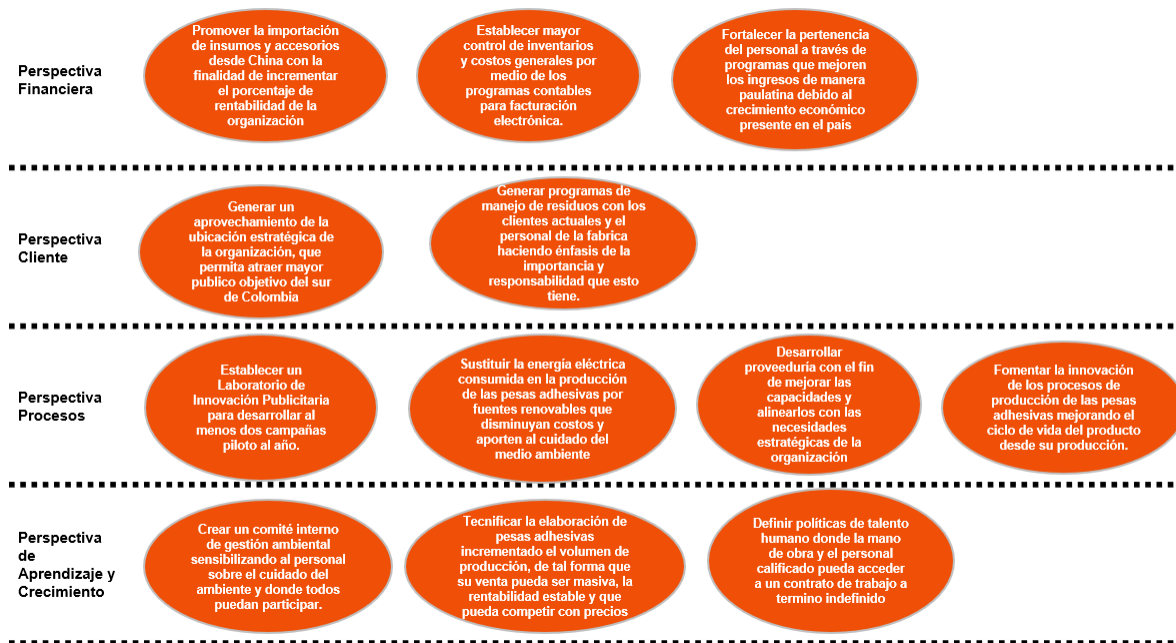


Ilustración 8 Mapa de valor estratégico. Elaboración propia

Con el entendimiento de cada una de las estrategias seleccionadas y determinando a qué punto se dirigen. Para alcanzar los objetivos organizacionales de este documento, es necesario definir los indicadores y metas de las estrategias para alcanzar los objetivos. Facilitando la transformación de lo abstracto en acciones tangibles mediante las cuatro perspectivas críticas de una organización, reflejadas en la siguiente tabla.

BALANCE SCORECARD EQUICAR					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVA	INDICADOR	META	RESPONSABLE (S)
Incrementar el beneficio económico para el año 2026 en un 15%	• Generar un aprovechamiento de la ubicación estratégica de la organización, que permita atraer mayor público objetivo del sur de Colombia.	Cliente	# de ventas realizadas a clientes al suroccidente del país	Pasar de 5 clientes a 15	Área comercial
	• Promover la importación de insumos y accesorios desde China con la finalidad de incrementar el porcentaje de rentabilidad de la organización.	Financiera	Margen bruto %: ((ventas - costos) / ventas) * 100	Aumentar la rentabilidad de un 20% a un 30% en las piezas vendidas	Gerencia
	• Establecer mayor control de inventarios y costos generales por medio de los programas contables para facturación electrónica.	Financiera	Desviación de costos Generales %: ((costos reales - costos presupuestados) / costos presupuestados) * 100	< = 0% perfecto alineamiento o logro de ahorro frente al presupuesto	Gerencia, Asesor contable y Producción.
	• Establecer un Laboratorio de Innovación Publicitaria para desarrollar al menos dos campañas piloto al año.	Procesos	Tasa de cumplimiento de campañas % : (numero de campañas desarrolladas/ numero de campañas planificadas) *100	Desarrollar al menos dos campañas piloto por año	Gerencia y Comercial
Mejorar las condiciones laborales del personal para Enero del año 2026 en un 70%	• Fortalecer la pertenencia del personal a través de programas que mejoren los ingresos de manera paulatina debido al crecimiento económico presente en el país.	Financiera	# de empleados que reciben aumento / total de empleados *100	Porcentaje de cantidad de mejoras salariales de los empleados al menos un 60%	Aux Administrativo y Asesor contable
	• Definir políticas de talento humano donde la mano de obra y el personal calificado pueda acceder a un contrato de trabajo a termino indefinido	Aprendizaje y Crecimiento	# de empleados con contrato a termino indefinido/ total de empleados*100	Porcentaje del 90% del personal con contrato a termino indefinido	Aux Administrativo y Asesor contable
Desarrollar y desplegar una hoja de ruta de sostenibilidad y economía circular orientado al cliente, definiendo principios y acciones específicas que permitan a nuestros clientes minimizar sus residuos, optimizar sus procesos de reciclaje y generar valor añadido en un tiempo no mayor a junio del 2026 en un 10%.	• Generar programas de manejo de residuos con los clientes actuales y el personal de la fabrica haciendo énfasis en la importancia y responsabilidad que esto tiene.	Cliente	% clientes participantes: (numero de clientes que participan en el programa/ total clientes activos)*100	El 50% o más de los clientes activos participando de la iniciativa	Gerencia, Aux administrativo y Comercial.
	• Fomentar la innovación de los procesos de producción de las pesas adhesivas mejorando el ciclo de vida del producto desde su producción.	Procesos	% de procesos innovados: (# de procesos productivos mejorados/ total de procesos productivos existentes) *100	20% de los procesos mejorados	Producción y Gerencia
	• Crear un comité interno de gestión ambiental sensibilizando al personal sobre el cuidado del ambiente y donde todos puedan participar en la generacion de ideas para convertir el manejo de residuos en una fortaleza de la organización	Aprendizaje y Crecimiento	% participación ambiental: (# de empleados que participan en actividades ambientales / total de empleados) *100	80% de los empleados participan en actividades ambientales	Aux Administrativo y Gerencia
Incremento de la productividad en la producción de pesas adhesivas en un 15% para mitad del año 2026	• Tecnificar la elaboración de pesas adhesivas incrementado el volumen de producción, de tal forma que su venta pueda ser masiva, la rentabilidad estable y que pueda competir con precios.	Aprendizaje y Crecimiento	Tasa de incremento de producción: ((Producción actual - producción de periodo anterior) / Producción de periodo anterior)*100	Incremento de producción en un 20%.	Gerencia, Producción y Asesor contable
	• Sustituir la energía eléctrica consumida en la producción de las pesas adhesivas por fuentes renovables que disminuyan costos y aporten al cuidado del medio ambiente.	Procesos	% de ahorro en costos energéticos: ((costo energía anterior - costo energía renovable)/costo energía anterior) *100	Ahorro en costos energéticos en la planta de producción del 10%	Gerencia y Producción
	• Desarrollar proveeduría con el fin de mejorar las capacidades y alinearlos con las necesidades estratégicas de la organización.	Procesos	# de proveedores que cumplen con los parámetros estratégicos de la organización	Más de dos proveedores disponibles en cada uno de los requerimientos de materia prima	Gerencia

Tabla 20 Balanced Scorecard Equicar. Elaboración propia.

RECOMENDACIONES

Con el fin de que Equicar se proyecte como una organización sostenible e innovadora que asegure su crecimiento y permanencia en el mercado se hacen las siguientes recomendaciones: Primero, establecer un direccionamiento estratégico formalizado, con esto se busca definir y comunicar la misión, visión, valores corporativos y objetivos de la organización. Permitiendo alinear esfuerzos de todos los colaboradores hacia un mismo propósito común.

Segundo, implementar la herramienta de gestión Balanced Scorecard como un instrumento para monitorear el cumplimiento de los objetivos y facilitar el seguimiento de los indicadores de desempeño.

Tercero, las estrategias futuras deben considerar al cliente como eje principal, buscando entender sus necesidades, expectativas y comportamientos. Se sugiere desarrollar servicios y canales de atención más personalizados, donde se mejore la experiencia del cliente y fortalezcan la fidelización.

Cuarto, diseñar e implementar un plan de sostenibilidad y economía circular, buscando optimizar el uso de los recursos y la gestión responsable de residuos. Esta iniciativa no solo mejorara el impacto ambiental, sino que también aumentara la competitividad y el valor adicional percibido por los clientes.

Quinto, consolidar una cultura organizacional orientada al logro, la eficiencia y la responsabilidad social. Esto implica capacitar a los colaboradores en temas de planeación, sostenibilidad y servicio al cliente, siempre fomentando el liderazgo participativo en todos los niveles de la organización.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación permitió evidenciar la relevancia de la planificación estratégica como una herramienta fundamental para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa EQUICAR y su sostenibilidad en el tiempo. A partir del diagnóstico del entorno externo e interno, se identificó que la organización opera actualmente sin una estructura formal, lo que ha generado una gestión empírica, reactiva y sin una proyección clara hacia el futuro.

En primer lugar, se pudo establecer que EQUICAR cuenta con una trayectoria de más de 15 años en el sector de comercialización de insumos y máquinas para servitecas, careciendo en este tiempo de elementos esenciales como misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales claros. A pesar de la ausencia de estos lineamientos estratégicos se ha mantenido en el tiempo, pero a dificultado la toma de decisiones, limita el crecimiento sostenible de la empresa en un entorno altamente competitivo y dinámico.

El análisis del entorno externo permitió reconocer factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden de forma directa en el desempeño de la organización. Particularmente, se destacan los retos asociados a las políticas arancelarias para la importación de mercancía, el aumento de la demanda de prácticas sostenibles por parte del cliente, así como la rápida evolución tecnológica del sector automotor.

Asimismo, el análisis interno reveló deficiencias en la estructuración de la empresa, en la gestión del conocimiento y en la innovación de productos. Se identificó el uso ineficiente de los recursos, ausencia de indicadores de desempeño, y dependencia de conocimientos empíricos.

A pesar de estas debilidades, se identificaron también fortalezas valiosas como la experiencia del fundador, la fidelización de clientes históricos, y el conocimiento técnico del mercado. Estas capacidades representan un punto de partida clave para consolidar estrategias de crecimiento, competitividad y orientada a resultados.

El uso de metodologías como el análisis dofa estratégico, la matriz de perfil

competitivo y el Balanced Scorecard permitió diseñar un conjunto de estrategias viables, alineadas con las necesidades reales de la organización, que buscan garantizar su permanencia y competitividad en un mediano y largo plazo. De igual manera, se plantearon objetivos claros y se definieron indicadores de gestión que permitirán medir y evaluar el avance del plan estratégico.

Finalmente se concluye que la empresa EQUICAR tiene un alto potencial de crecimiento y consolidación, pero solo podrá alcanzarlo si adopta un enfoque estratégico integral, basado en la mejora continua, la innovación, la sostenibilidad y la orientación al cliente. La planeación estratégica dentro de la organización deja de ser una opción para convertirse en una necesidad latente si la organización desea adaptarse a los cambios futuros del entorno, enfrentar una competencia creciente, y garantizar su sostenibilidad operativa y comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- Acero Moreno, A. M., Ordoñez Paredes, B. A., Toloza Guardias, H. P., y Vega Palmera, B. (2023). Análisis estratégico para la empresa Imbocar, seccional Valledupar – Colombia. *Región Científica*, (2), 202395. <https://doi.org/10.58763/rc202395>
- Acurio Hidalgo, G., Bosquez Remache, J., y Cacpata Calle, W. A. (2021). Análisis Pestel en el impacto del Covid-19 en la educación superior. *Revista Conrado*, 17(S1), 440–448. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1801>
- Aguirre, J., y Cáceres, P. (2017). *Planeación estratégica Serviteca Servipunto*. [Tipo de tesis, Universidad Icesi]. <https://repository.icesi.edu.co/server/api/core/bitstreams/8cbe5e41-b986-4c0a-aac4-f44a5f974c81/content>
- Aguirre, J., y Cáceres, P. (2017). *Planeación estratégica Serviteca Servipunto*. [Tesis de pregrado, Universidad Icesi]. Archivo digital. <https://repository.icesi.edu.co/server/api/core/bitstreams/8cbe5e41-b986-4c0a-aac4-f44a5f974c81/content>
- Alarcón, C. A., Hernández, N. C., y Rodríguez, J. C. (2023). *Prospectiva estratégica: herramienta para la innovación empresarial*. Politécnico Grancolombiano. <https://doi.org/10.15765/lim.vi.3772>
- Álvarez Arce, I. R. y Lobato Huamán, E. Y. (2021). *Plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral en la gestión de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Pasco S.A. 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Archivo digital.

<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/2178>

Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria* No. 1, 4(8).
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/download/8263/8494>

Aponte López, A. C. (2020). La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme). *Negonotas Docentes*, (15), 64-73. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.726>

Armijos-Robles, L., Campos-Carrillo, A. y Hidalgo-Luzuriaga, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018). *Economía Y Negocios*, 11(1), 104–117. <https://doi.org/10.29019/eyn.v11i1.695>

Baena Paz, G. (Ed.). (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf

Bancolombia. (2024, 5 de febrero). ¿Qué está pasando con las importaciones en Colombia?. <https://www.bancolombia.com/actualidad-economica/sectorial/importaciones-colombia>

Barzola López, L. H. (2022). Diagnóstico de la situación competitiva de la empresa Globalpesca S.A. a través del Modelo del Diamante de Porter antes de la pandemia COVID-19. *Revista Mundo Financiero*, 3(8).
<https://core.ac.uk/download/pdf/578906699.pdf>

Beltrán, J. (2013). Indicadores de gestión. En *Indicadores de gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad* (2.^a ed., pp. 38-40). 3R Editores. https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf

Branch. (2024). *Estadísticas de la situación digital de Colombia 2024*. Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-colombia-en-el-2024/>

Cámara de Comercio de Cali. (2024, 30 de agosto). Informe #112: Las cifras del mercado laboral en Cali A.M. para el trimestre mayo-julio de 2024. <https://www.ccc.org.co/file/2024/08/Ritmo-Laboral-112.pdf>

Chávez, R. M. A., Flores, M. C. y Gómez, D. A. O. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia administrativa*, (2), 62-65. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24976w/laimportanciadelentornogeneralenlasempresas.pdf>

Conexión ESAN. (2016). *La dimensión interna de las empresas*. <https://n9.cl/8mpqwm>

Cordero, D. (2022). *Propuesta de modelo de planeación estratégica para Motoman Store*. [Título Profesional, Universidad del Azuay Ecuador]. Repositorio de la Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12558/1/18085.pdf>

Cruz Moreno, J. N., Rodríguez Bello, S., Vanegas Rojas, C. A., y Rivera Lozano, M. (2023). Estrategias para la industria automotriz. En *Análisis común de*

contextos VET4CHAINS en los países Alemania, Colombia, España, México (p. 3). Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA). <https://cta.org.co/wp-content/uploads/2025/02/Analisis-comun-de-contextos-VET4CHAINS-en-los-paises-Alemania-Colombia-Espana-Mexico.pdf>

DANE. (2024, 14 de febrero). Boletín técnico: Importaciones (IMPO) Diciembre 2023. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-dic2023.pdf>

DANE. (2024, 28 de junio). Principales indicadores del mercado laboral Mayo de 2024. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-may2024.pdf>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Detken Palan, C. y Kure Aspazu, S. (2016). *Diagnóstico de gestión y plan de mejoras para la constructora Kurdet s.a. basado en objetivos smart y balanced scorecard*. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Archivo digital. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/52408>

Dussán-Pulecio, C. y Serna-Gómez, H. (2017). *Planeación estratégica para Mipymes*. (Documento de docencia N° 6). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/greylit.2085>

Febres Chu, M. (2022). *La planificación estratégica y la productividad en una empresa automotriz, Piura 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/94092>

Feliciano Rodríguez, N. Y., y Beltrán Torres, Y. P. (2021). *Propuesta planeación estratégica que permita la sostenibilidad de la empresa SoloGuayas SAS*

[Tesis de especialización, Universidad Piloto de Colombia]. Archivo digital.
https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11202/Monografia%20SoloGuayas%20SAS_Final.pdf?sequence=1

Fernández, L. H. (2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 6-7. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049144001.pdf>

Findeter. (2024, 28 de febrero). 2024, un año de grandes inversiones en infraestructura de transporte (Ed. 06). <https://colcapital.org/wp-content/uploads/2024/07/Infraestructura-Informe-Findeter-2024.pdf>

Flórez Álvarez, E., De la Puente Jabib, K. y Rubio Cano, L. (2023). *Diamante de Porter, una posición en el mercado*. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Archivo digital.
<https://hdl.handle.net/20.500.12494/52829>

García, H. J. (2018, 28 de marzo). Factura electrónica, un reto para el gobierno y el país. *La República*. <https://www.larepublica.co/analisis/hector-jose-garcia-523591/factura-electronica-un-reto-para-el-gobierno-y-el-pais-2706159>

Giraldo, L. M., Godes Naranjo, E., y Bonilla Castro, J. D. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. *Semillas del Saber*, pp. 137-148.
<https://www.revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/download/439/247>

Godet, M. y Durance, P. (2009). *Introducción a la Prospectiva – Síntesis metodológica*. Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Uruguay.
https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/Manual_Prospectiva.pdf

- Goodstein, L. D., Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw Hill. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Planeacion%20Estrategica%20Aplicada.pdf>
- Intxaurburu, M. y Ochoa, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking. *Revista de dirección y administración de empresas*, 12(12), 73-103. <https://ojs.ehu.eus/index.php/rdae/article/view/11483>
- Lerma, A. E. y Juárez, S. B. (2012). *Planeación estratégica*. Alpha Editorial.
- Lesmes, L. (2024, 2 de enero). Ventas de vehículos en Colombia cerraron el 2023 en números rojos. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/ventas-de-carros-en-colombia-diciembre-fue-un-buen-mes-pero-caen-durante-el-2023-840782>
- Lora-Guzmán, H. y Prieto-Flórez, J. (2021). El papel del gerente y la prospectiva en escenarios de crisis. *Revista Científica Anfíbios*, 4(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.86>
- Méndez Álvarez, C. E. (1995). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. McGraw-Hill interamericana.
- Morán, G. y Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. Person Education.
- Montes de Oca, H. (2021). Evolución del concepto calidad y aporte al desarrollo regenerativo desde la estrategia empresarial. *Revista perspectiva empresarial*, 8(2), pp. 48-64. <https://doi.org/10.16967/23898186.717>
- Munevar, T. (2023, 3 de abril). Creció la percepción de inseguridad en Colombia:

estas son las ciudades donde la gente se siente más amenazada. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/colombia/2023/04/03/crecio-la-percepcion-de-inseguridad-en-colombia-estas-son-las-ciudades-donde-la-gente-se-siente-mas-amenazada/>

Ospina, D. (2023, 11 de mayo). El sector de autopartes vende más de \$12 billones y es clave para el PIB. *La República*.
<https://www.larepublica.co/empresas/cuanto-vende-el-sector-de-las-autopartes-3682077>

Pareja Hernández, L., y Ortiz Baquero, R. D. (2020). *Formulación del direccionamiento estratégico empresarial para la serviteca "Wash & Shine" en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Archivo digital.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/81870621-1515-4ea1-8ee5-e3f1bea5180c/content>

París, J. A. (2017). *Marketing estratégico: Desde el paradigma esencial*. editorial Alfaomega.

Poot, H. C., Guillen Arguelles, E., Bracamonte Pacheco, J. R. y Duran Quiñones, J. O. M. (2023). Modelo de las cinco fuerzas de Porter y ventajas competitivas de las mypes de Benito Juárez, Quintana Roo. En Chi Poot, H. y Guillén Argüelles, E. (Eds.), *Competitividad y gestión estratégica en micro, pequeñas y medianas empresas: Estudios de caso en Iberoamérica* (pp. 109-124). iQuatro Editores. <https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.14.5.9>

Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), pp. 214-227.
<https://doi.org/10.2307/1924589>

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.

Quiroa, M. (2021). Factores externos de una empresa. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/factores-externos-de-una-empresa.html>

Ramírez Bolívar, L. y Arroyave Velásquez, L. (2021, septiembre). Migración, pandemia y xenofobia en Colombia, Perú y Chile: tres palabras que nunca debieron unirse (Serie del Miedo a la Acción, núm. 13). Editorial Dejusticia.
<https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2021/09/DMAA-13.pdf>

Rivera Rodríguez, H. A. y Malaver-Rojas, M. N. (2011). ¿Qué estudia la estrategia? (Documento de Investigación No. 99). Editorial Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/d46f586d-4911-4576-a865-ef4a6413fc23/content>

Rodríguez Castaño, V. y Arango Tirado, M. (2023). *Estrategias nivel empresarial según la matriz DOFA* [Trabajo de grado, Institución Universitaria de Envigado]. Archivo digital.
<https://bibliotecadigital.iue.edu.co/jspui/handle/20.500.12717/3072>

Rodríguez, F. y Castro, H. F. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *EnContexto*, 10(16), 123-150.
<https://doi.org/10.53995/23463279.1152>

Roldan, P. (2017, 29 de junio). *Matriz de Ansoff*. Economipedia.com.
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Rueda Galvis, J. F., Garavito Hernández, Y. y Calderón Campos, J. A. (2020).

Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(2), 119-134.
<https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020011>

Saavedra Guzmán, R., Castro Zea, L. E., Restrepo Quintero, O., y Rojas Rojas, A. (2001). *Planificación del Desarrollo*. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-planificacion_del_desarrollo-_pag.-web-11-15.pdf

Santos, M. y García, T. (2018). Los experimentos en la investigación de estrategia: una mirada múltiple. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 229-237.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2591>

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. 3R Editores.

Suárez Gil, E., y Altahona Quijano, T. de J. (2009). *Libro práctico planeación estratégica en las mipymes*. Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI.
https://www.udi.edu.co/images/investigaciones/publicaciones/libros/porter/07/planeacion_mipymes.pdf

Suarez, E. y Santisteban, D. (2008). *Análisis competitivo del mercado automotriz y de la madera en Colombia frente al mundo* [Tesis de pregrado, UDI (Universidad de Investigación y Desarrollo)]. Archivo digital.
<https://www.udi.edu.co/images/investigaciones/publicaciones/libros/paloseco/12/automotriz.pdf>

Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., y Peteraf, M. A. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. Mcgraw-Hill.

- Vega de la Cruz, L., y Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (10), pp. 211–230.
<https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Westreicher, G. (2020). Entorno empresarial. *Economiapedia.com*.
<https://economipedia.com/definiciones/entorno-empresarial.html>

Anexo A Entrevista personal de área operativa

- 1. ¿Cuenta el área operativa con objetivos bien definidos? ¿Si es así, cuentan con los recursos necesarios (humanos, tecnológicos y financieros) para cumplir dichos objetivos?**

R/ la organización no cuenta con objetivos de producción mensual claros, normalmente la dirección sabe la demanda que se va a tener del mes teniendo en cuenta los pedidos anteriores y así mismo se realiza la producción. En ocasiones nos vemos cortos de personal o el mejoramiento de las líneas de producción para sacar pedidos de las pesas adhesivas.

- 2. ¿Considera usted que evalúan el rendimiento del área y que indicadores utilizan para medirlo?**

R/ el rendimiento del área se evalúa teniendo en cuenta si contamos con los productos necesarios para despachar pedidos, no sabría si la dirección de la empresa tiene algún otro indicador para medirlo.

- 3. ¿Qué iniciativas de mejoramiento se han implementados en los últimos años en el área de producción de las pesas adhesivas?**

R/ Hasta el momento no se ha evidenciado en el tiempo que llevo aquí, una automatización del algún proceso o compra de maquinaria para agilizar el proceso de producción de las pesas adhesivas.

- 4. ¿Hay procesos que se realizan de manera manual y que podrían automatizarse para mejorar la eficiencia?**

R/ Si, totalmente. Por ejemplo, la fundición y corte del material para producir las pesas se puede automatizar con máquinas que se han visto de Brasil. Con el fin de hacer un tipo de producción en serie que va a aumentarla significativamente.

- 5. ¿Cuáles son desde su perspectiva las fortalezas y debilidades existentes en la organización?**

R/ respecto a las fortalezas podría decir que el capital humano con el que cuenta

la organización es muy bueno, personas correctas y muy aplicadas en su trabajo. El ambiente laboral es tranquilo, no se ven inconvenientes significativos entre los compañeros. Así mismo, considero que el apoyo que tiene la empresa para con sus colaboradores es muy alto considerando otras entidades a las que he hecho parte.

Como debilidad podría decir que la falta de proyección a futuro, la organización a pesar de que se mantiene a flote no se tiene una ruta clara de a donde se quiere llegar. En ocasiones nos quedamos cortos porque no se tienen roles claros, yo estoy realizando la fabricación para un pedido urgente y de la nada me envían a pagar un recibo, por ejemplo, eso atrasa el proceso para uno cumplirle al jefe y al cliente.

6. ¿Cómo es el ciclo de vida de las pesas adhesivas que se producen en la empresa, más exactamente por que etapas pasa el producto?

R// primero llega la materia prima para la fundición en los moldes de producción, luego se pasa por la producción, luego se les corta lo que llamamos la rebaba de fundición y pasamos a ponerles la cinta especial y empaque del producto. Luego de comercializado nosotros a los clientes que tenemos, las pesas que ya no sirven y que se les quitan a las llantas de los carros cuando compran nuevos neumáticos, ese “desecho” les pedimos que lo almacenen para nosotros recibirles de nuevo ese material para hacer de este un producto circular y volvamos a producir de nuevo con el fin que no se deseche a la basura el material con el que la empresa labora.

Anexo B Entrevista personal del área financiera.

1. Equicar cuenta con acceso a capital cuando se requiere?

R// Nosotros no tenemos acceso a capital para invertir en la empresa, vivimos limitados a pagar las cuentas pendientes de proveedores y no contamos con alternativas de financiación para realizar algún tipo de inversión en la empresa, esto es debido a que el dueño no le gusta meterse en deudas con bancos por malas experiencias del pasado

2. ¿Como se registra la información contable de la organización?

R// actualmente contamos con un programa contable llamado Allegra en el cual registramos toda la información contable como activos y pasivos de la organización, tenemos acceso las 24 horas del día en cualquier momento a dicha información para la toma de decisiones. Cabe resaltar que a nosotros nos exigen tener facturación electrónica que está anclada con la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).

3. ¿Se establecen estrategias para optimizar la gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar?

R// Realmente no contamos con estrategias oportunas para esto, a pesar de que mantenemos al día con nuestros proveedores se nos hace difícil tener presente las organizaciones que nos deben facturas pendientes, y se nos atrasa el cobro de estas a través de los meses.

4. ¿Cuentan con una gestión de inventarios efectiva para la compra de materia prima y demás para realizar las actividades de la organización de manera eficiente?

R// Hemos tenido intentos a la hora de establecer nuevas formas de manejar los inventarios de la producción de pesas o de los accesorios y herramientas que tenemos disponibles para la venta. Y no contamos con un costeo exacto de la producción de las pesas adhesivas.

5. ¿Como se determinan, controlan, y analizan los costos operativos de la organización?

R// los costos operativos normalmente siempre son los mismos hace muchos años, pero con un incremento en el valor final. No hacemos un seguimiento continuo de los costos operacionales en la organización.

6. ¿Cuáles son los indicadores financieros para evaluar el desempeño de cada área de la organización?

R// No contamos con indicadores para evaluar el desempeño general de la empresa y eso nos ha perjudicado en gran medida saber que tan rentables son nuestras operaciones.

7. ¿Cuentan con la tecnología suficiente para preservar la información financiera de la organización?

R// Contamos con un sistema contable eficiente y confiable para retener la información contable.

8. ¿Cuáles son para usted las principales fortalezas y debilidades que considera que tiene Equicar?

R// Como fortalezas en el área financiera veo que la actividad comercial es rentable a pesar de que no se cuenta con buena organización a la hora del costeo de operaciones de la empresa. Sin embargo, siempre manejamos un promedio de márgenes de venta de cerca del 25%. Esto genera que a pesar de todos los gastos que se tienen, esta actividad comercial nos da para sostenernos hasta ahora. Pero esto también es un debilidad en la empresa, ya que no se tiene clara una visión de empresa, con objetivos concretos y claros de hacia dónde se desea llegar.

Anexo C Entrevista personal del área Gerencial y Administrativa.

1. ¿La organización cuenta con metas y objetivos definidos?

R// No, la organización no se ha visto proyectada a través de los años por la falta de capital financiero y humano.

2. Equicar posee una misión y visión clara y visible para los colaboradores?

R// No, Equicar no posee una misión ni visión como empresa.

3. ¿Considera usted que la empresa tiene flexibilidad a la hora de responder a los cambios del ambiente?

R// si tiene la flexibilidad, ya que no se hacen grandes inversiones a largo plazo y la experiencia también juega un papel fundamental a la hora de trabajar bajo las condiciones que el ambiente brinda.

4. ¿Qué aspectos considera que son las principales fortalezas de Equicar y por qué?

R// el servicio al cliente ha sido una de las prioridades de Equicar que el cliente se sienta a gusto desde que entra en contacto con nosotros hasta el servicio posventa.

El conocimiento adquirido en el sector automotor a través de los años se ha convertido en una herramienta que fortalece a la organización ya que el asesoramiento cuando el cliente va a montar una serviteca o centro de servicio automotor es de acuerdo con las necesidades de cada uno y también para que haga una inversión que se adapte a los requerimientos de los clientes y no sea vender por vender sino para que queden a gusto.

5. ¿Qué aspectos considera que son las principales debilidades de Equicar y por qué?

R// El musculo financiero es una de las principales debilidades de la organización, ya que no se cuenta con alternativas de financiación para hacer inversión de compra de mercancía o mejorar algún proceso de la organización. al ser un subdistribuidor y comprar la mayoría de

mercancía aquí en Colombia no se puede competir con los precios en un mercado que es tan agresivo.

No contamos con un plan a futuro y eso nos ha perjudicado porque solo vivimos el mes a mes sin tener claro a donde queremos llegar y cómo hacerlo.

6. ¿De qué manera se fomenta la motivación y compromiso del equipo de trabajo?

R// Uno intenta hablar con los colaboradores, saber cuáles son sus expectativas y ayudarlos a avanzar. Siempre teniendo en cuenta que ellos también tienen una vida y que no es solo cumplir los requerimientos de la empresa, sino también saber sus deseos y estar presente para ellos.

7. ¿Se elabora una planificación en las distintas áreas de la organización?

R// Realmente no contamos con una planificación ni una asignación a áreas de trabajo, simplemente cada integrante cumple un rol en las actividades de la organización.

8. Equicar cuenta con organigrama y que áreas posee?

R// La empresa no cuenta con una estructura formal, tenemos la parte operativa, yo como dueño hago varios puestos, soy vendedor, gerente, operario, pero no hemos determinado las áreas de la empresa.

9. ¿Se tiene participación del personal para la elaboración de los planes estratégicos de la organización?

R// A los trabajadores siempre se les escucha como pueden hacerse mejor las cosas en la empresa en pro de mejorarla, pero como tal en los planes estratégicos solamente yo pienso como incrementar las ventas o que puertas tocar para llegar a nuevos clientes y los operarios entran a hacer las labores para vender.

10. ¿Existen roles y responsabilidades claramente definidos, considerando que es común que en una microempresa una persona desempeñe múltiples funciones?

R// Los roles dentro de la organización todos los que hacemos parte lo tenemos claro, pero no están establecidos en un manual de funciones o algo que cada persona que ingrese a la empresa cuente con una copia de sus responsabilidades.

11. ¿Considera que la tecnología actual satisface las necesidades de la empresa?

R// Nosotros hasta ahora contamos con lo básico para realizar las actividades, pero obviamente se podría tener mucha mejor tecnología para acelerar los procesos de producción de las pesas o hacer las actividades de oficina más eficiente.

12. ¿Qué canales usan para coordinar y resolver problemas en la organización?

R// Los canales que utilizamos para coordinar las diferentes situaciones es por medio de WhatsApp si no estoy en la empresa, pero básicamente en charlas presenciales grupales o individuales si es el caso para solucionar los problemas.

13. ¿Qué medidas adopta la organización para cumplir con los requerimientos de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo?

R// Realmente si somos muy enfáticos en que los operarios cumplan con todas las protecciones a las que se den lugar en las distintas áreas de la empresa, por ejemplo, en la parte de producción los que tengan intervención con las pesas adhesivas deben contar con guantes y gafas debido a que es un material altamente contaminante en el ser humano. Aunque no tenemos un ruta para el seguimiento de estos requerimientos de seguridad, mantenemos muy pendientes de que usen los accesorios de seguridad industrial.

14. ¿Cómo mide y evalúa el nivel de bienestar de sus colaboradores?

R// la principal fuente de como tenemos información de cómo se sienten ellos es a través del dialogo. Siempre estamos pendientes si algún

colaborador tiene algún inconveniente y si podemos dar las herramientas para solucionar dicho suceso. Queremos que todos se sientan bien en sus actividades diarias, ya que pasamos gran parte del día en contante contacto.

Anexo D Entrevista área Comercial.

1. ¿Cuál es la propuesta de valor que hace diferenciar a Equicar de la competencia?

R// La trayectoria que lleva la organización y la atención que se le da al cliente.

2. ¿Como se define el mercado objetivo y que tan bien conoce las necesidades del cliente potencial?

R// No está definido en su totalidad, sabemos en el mercado que estamos y la variedad de clientes como vulcanizadoras, servitecas, centros de servicios autorizados y demás pero no nos enfocamos en un nicho específico.

3. ¿Qué estrategias se implementan para captar nuevos clientes y retener a los existentes?

R// No se cuentan con estrategias para realizar una nueva captación de clientes, solamente se cuentan con los clientes nuevos que nos recomiendan los clientes antiguos el voz a voz ha sido nuestra principal publicidad para llegar a un nuevo público.

4. ¿Cuenta con una estructuración del proceso de venta, desde el primer contacto con el cliente hasta el cierre de la operación?

R// No. No contamos con una estructuración clara para realizar ventas.

5. ¿Qué indicadores emplean para evaluar el desempeño de las ventas?

R// no contamos con indicadores que evalúen el desempeño de ventas. Ya que el gerente es el principal vendedor de la entidad.

6. ¿Como se mide y se mejora la satisfacción del cliente?

R// La mejor forma de medir si un cliente quedo satisfecho para nosotros es que nos vuelva a buscar, intentamos que cuando se termina la venta, puedan entender que contar con nosotros es siempre posible.

7. ¿Qué canales de comunicación se utilizan para ofrecer los productos y servicios brindados por la entidad?

R// los canales de comunicación es el teléfono celular, y el WhatsApp y el correo electrónico para enviar cotizaciones y tener una comunicación más cercana con ellos.

8. ¿Cuáles son para usted las principales fortalezas y debilidades que considera que tiene Equicar?

R// Las fortalezas de Equicar considero que primero es el personal tan humano que hay en ella. También que tratamos de cumplir con las garantías de manera en la que el cliente pueda sentirse confiado a la hora de comprarnos una maquina porque tenemos forma de conseguir los repuestos y demás para que el cliente quede satisfecho.

Por otra parte, como debilidad podemos decir que es la falta de herramientas para llegar a más clientes, no contamos con redes sociales ni estamos en los motores de búsqueda para que la gente nos busque, no se piensa a futuro y eso es un gran problema porque no nos da identidad como empresa.