

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA “DISTRIBUIDORA GESD”

Diego Armando Rincón Arenas

Trabajo de Grado para Optar al Título de Maestría en Gerencia de Negocios

Director

Gladys Mireya Valero Cordoba

Ph D. en dirección y administración de empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Físico mecánicas

Escuela de estudios industriales y empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2023

Agradecimientos

A la empresa Distribuidora Gesd por disponer del tiempo y la información para poder llevar a cabo este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	12
1. Objetivos	13
1.1 Objetivo general	13
1.1.1 Objetivos específicos	13
2. Contexto	14
3. Diagnóstico estratégico externo	14
3.1 Análisis demográfico	15
3.1.1 Características sociodemográficas del motociclista.....	15
3.2 Análisis económico	18
3.2.1 Inflación y devaluación.....	18
3.2.2 Crecimiento del PIB y empleo	19
3.3 Análisis Político y legal	20
3.3.1 Cambios en el precio de los combustibles	20
3.3.2 Reforma al código nacional de tránsito	20
3.3.3 Normativa en vehículos híbridos y eléctricos	21
3.3.4 Reforma tributaria 2022	21
3.4 Análisis sociocultural	22
3.4.1 Uso de la motocicleta.....	22
3.4.2 Índice de motorización.....	22
3.4.3 Indicador de confianza del consumidor	23

3.5	Análisis tecnológico.....	24
3.5.1	Crecimiento de vehículos híbridos y eléctricos	24
3.6	Análisis de recursos naturales y ambientales.....	24
3.6.1	Escasez global de semiconductores y contenedores	25
3.7	Modelo de atractividad de Porter	25
3.7.1	Acciones del gobierno.....	26
3.7.2	Productos sustitutos	27
3.7.3	Poder de negociación de los proveedores	28
3.7.4	Poder de los compradores	29
3.7.5	Rivalidad entre competidores	30
3.7.6	Barreras de salida.....	31
3.7.7	Barreras de entrada	32
4.	Diagnóstico estratégico interno.....	33
4.1	Identificación de procesos.....	34
4.2	Perfil interno de capacidades	35
4.3	Matriz perfil competitivo	37
4.4	POAM.....	38
5.	Análisis DOFA.....	39
5.1	Construir la matriz de vulnerabilidad	39
5.2	Construyendo objetivos con la matriz de impacto DOFA	41
5.3	Utilizando la matriz de análisis DOFA para construir algunas estrategias.....	42
6.	Intención estratégica de la empresa	43
6.1	Lienzo canvas actual distribuidora GESD	43

6.2	Definición de la visión y la misión	44
6.2.1	Visión de la Distribuidora GESD	44
6.2.2	Misión de la distribuidora GESD.....	45
6.3	Propuesta de valor.....	45
7.	Formulación estratégica	45
7.1	Objetivos prioritarios	46
7.2	Proyectos a implementar.....	46
7.3	Matriz de correlación	47
7.4	Proyectos estratégicos.....	47
7.4.1	Fortalecimiento de la labor comercial.....	47
7.4.2	Aumentar, diversificar y fortalecer la relación con proveedores	49
7.4.3	Generar estrategias que aumenten la rentabilidad de la empresa	49
7.4.4	Mejoramiento de las relaciones humanas en el personal	50
7.4.5	Cambio de ubicación de la empresa.....	50
7.5	Resumen de indicadores	50
7.5.1	Batería de indicadores.....	51
8.	Acompañamiento	52
8.1	Batería de indicadores primer trimestre	52
8.2	Observaciones generales del seguimiento por indicadores.....	53
9.	Conclusiones	54
10.	Recomendaciones	55
	Referencias Bibliográficas	56
	Apéndices.....	58

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Organización de procesos en la Distribuidora GESD.....	34
Tabla 2 Matriz de capacidades internas	35
Tabla 3 Matriz de perfil competitivo	38
Tabla 4 Matriz POAM	38
Tabla 5 Matriz de vulnerabilidad.....	40
Tabla 6 Matriz de impacto DOFA	40
Tabla 7 Matriz análisis DOFA.....	42
Tabla 8 Matriz de correlación Objetivos vs. Proyectos estratégicos	47
Tabla 9 Resumen de indicadores	50
Tabla 10 Batería de indicadores.....	51
Tabla 11 Batería de indicadores de seguimiento primer trimestre	52

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Evolución de hogares en moto en Colombia 2011-2018	15
Figura 2 Hogares con moto por regiones 2018.....	16
Figura 3 Género de los jefes de hogar con moto 2018	16
Figura 4 Rango de edades de los jefes de hogar con moto 2018	17
Figura 5 Tenencia de moto por estrato socioeconómico 2018	18
Figura 6 Crecimiento a mayo de segmentos de autos de tecnologías limpias	24
Figura 7 Modelo de atractividad de Porter en Distribuidora GESD.....	26
Figura 8 Acciones del gobierno en Modelo de Porter	27
Figura 9 Disponibilidad de sustitutos en Modelo de Porter.....	28
Figura 10 Poder de negociación en Modelo de Porter.....	29
Figura 11 Poder de los compradores en Modelo de Porter.....	29
Figura 12 Rivalidad entre competidores en Modelo de Porter	30
Figura 13 Barreras de salida en Modelo de Porter.....	31
Figura 14 Barreras de entrada en Modelo de Porter	32
Figura 15 Mapa de procesos de la Distribuidora GESD.....	34
Figura 16 Lienzo CANVAS actual Distribuidora GESD	43
Figura 17 Ejemplo de proyecto estratégico	48
Figura 18 Variación del indicador de ventas	52
Figura 19 Variación del indicador de nuevos clientes	53

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A Planes estratégicos	58
Apéndice B Imágenes ubicación antigua de la empresa	61
Apéndice C Imágenes nueva ubicación de la empresa	64

Glosario

ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

DOFA: Herramienta de diagnóstico y análisis que divide en 4 cuadrantes, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; los factores de una organización.

Indicadores: Parámetros de referencia para una medición.

Misión: Define el que hacer de una empresa u organización.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Planeación estratégica: Herramienta que permite determinar las ventajas y desventajas de una organización con el fin de determinar la ruta de trabajo para alcanzar los objetivos de la misma.

POAM: Herramienta de análisis en forma de matriz que permite definir las oportunidades y amenazas de una empresa.

ROA: Define el rendimiento de una empresa sobre los activos de la misma.

ROE: Define el rendimiento de una empresa sobre su patrimonio.

Visión: Define hacia donde se desea dirigir una empresa u organización.

Resumen

Título: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora GESD*

Autor: Diego Armando Rincón Arenas.**

Palabras Clave: Planeación, diagnóstico, indicadores, misión, visión.

Descripción: El siguiente trabajo es un esfuerzo realizado por la Distribuidora GESD para empezar a formalizar sus procesos teniendo en cuenta el crecimiento que está teniendo de forma un poco desorganizada, así pues se desea comenzar con un plan estratégico institucional, en él se encuentra lo referente a un diagnóstico externo del sector de autopartes analizando el consumidor, la industria y la economía en general apoyándose en documentos emitidos por entidades como la Andi y la OCDE, entre otros, además se realiza un diagnóstico interno de la empresa que incluye análisis a través de herramientas como el DOFA y POAM, alimentadas a través de visitas a competidores y clientes, así como reuniones realizadas con los trabajadores y la gerencia, luego se procede a generar la intención estratégica expresándola en una misión y visión, posteriormente se encuentran los planes o acciones a realizar de acuerdo a los objetivos proyectados resultado del proceso de diagnóstico, la evaluación del cumplimiento de los mismos se hace a través de un cuadro que permitirá ir llevando el seguimiento a cada uno de los de indicadores establecidos, por último un resumen del acompañamiento realizado para empezar a formar en la gerencia la cultura de la planeación y seguimiento.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Gladys Mireya Valero Córdoba. Phd en dirección y administración de empresas.

Abstract

Title: Desing of a strategic plan for Distribuidora GESD*

Author(s): Diego Armando Rincón Arenas**

Key Words: Planing, diagnosis, indicators, mission, vision.

Description: The following work is an effort made by the GESD Distributor to begin to formalize its processes taking into account the growth that it is having in a somewhat disorganized way, so it is desired to start with an institutional strategic plan, in it is found what refers to a external diagnosis of the auto parts sector analyzing the consumer, the industry and the economy in general, based on documents issued by entities such as Andi and the OECD, among others, an internal diagnosis of the company is also carried out, which includes analysis through tools such as the DOFA and POAM, fed through visits to competitors and clients, as well as meetings held with workers and management, then proceed to generate the strategic intention expressing it in a mission and vision, later the plans or actions to be carried out according to the projected objectives resulting from the diagnostic process, the evaluation of compliance of the same is done through a table that will allow the monitoring of each of the established indicators, finally a summary of the monitoring carried out to begin to train management in the culture of planning and monitoring.

* Degree Work

**Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Bussines Studies. Master of Bussines Administration. Director: Gladys Mireya Valero Córdoba. Phd. In direction y bussines administration.

Introducción

La toma de decisiones en las organizaciones debe ser un proceso basado en la revisión y análisis de argumentos técnicos que permitan a los stakeholders guiar hacia el rumbo correcto el futuro de las mismas, para el caso de la Distribuidora GESD este proceso se estaba realizando de manera errática basado en las decisiones del dueño y administrador, lo cuál estaba generando problemas de liquidez, alta rotación de personal y inventarios de baja rotación, entre otros.

Bajo este contexto se decide realizar un proceso de planeación estratégica que le permita a la empresa establecer un norte o dirección, para ello se realiza un paso a paso que va desde el diagnostico interno y externo que permite determinar potencialidades y debilidades, se analiza allí el estado del mercado, comportamiento de clientes, comportamiento de la economía, la política del gobierno actual, entre otros; posteriormente se determina la misión y visión de la empresa como parte de un proceso de apropiación por parte de la organización de lo realizado, finalmente se genera una serie de objetivos (5 en total) con un horizonte temporal y basado en ellos se construyen unos planes de trabajo que sean la minucia que permita día a día realizar lo propuesto, finalmente se hace una tabla de indicadores de seguimiento que debe ser la referencia para saber si se está cumpliendo a cabalidad con los planes de trabajo.

Se considera importante este trabajo bajo dos motivaciones, la directa es con la empresa que se prestó para llevar a cabo este ejercicio pues a pesar de su tamaño se considera que es momento de darle una dirección y se espera que con el trabajo realizado se llegue a grandes crecimientos; la segunda motivación es colaborar con el crecimiento regional del tejido empresarial como parte de la función misional de la universidad y la maestría cursada.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa DISTRIBUIDORA GESD, que permita establecer la propuesta de valor, así como las estrategia y acciones necesarias para su crecimiento y desarrollo sostenido

1.1.1 *Objetivos específicos*

- Definir la misión y visión de la organización de manera que sean cimiento de toda de la planeación.
- Realizar un diagnóstico estratégico externo e interno del estado actual de la empresa con el finde determinar fortalezas y debilidades de la misma.
- Diseñar las estrategias junto con un plan de acción y cumplimiento, basado en la medición delos objetivos de la empresa con el fin de organizar metódicamente los pasos a seguir a través de un prototipo de cuadro de mando integral en excel.
- Hacer un seguimiento preliminar durante un trimestre acompañando a la gerencia e inculcandola cultura estratégica, de manera que se aprenda a realizar esta labor cuando ya no esté a su lado el maestrando.

2. Contexto

La Distribuidora GESD es una empresa familiar con domicilio en Floridablanca, Santander, fundada hace 5 años, está dedicada a la comercialización al por mayor y detal de productos para carros y motos tales como limpiaparabrisas, neumáticos, parches de llantas, válvulas, entre otros; su área de influencia es el área metropolitana de Bucaramanga, los departamentos de Santander, Norte de Santander y Sur del Cesar; en la actualidad tiene 7 trabajadores directos y 2 indirectos.

Dada su corta edad la empresa no cuenta con herramientas de planeación estratégica definidas, situación que ha implicado la toma de decisiones a través de mecanismos empíricos lentos y rígidos, que han implicado pérdidas de inversión en compra de inventarios que nunca se vendieron, disminución de las utilidades, insatisfacción de algunos clientes, maltrato de gerencia hacia los subordinados, mala selección de personal y contrataciones de corto plazo, que en últimas están golpeando la capacidad de resiliencia y sobre todo la sobrevivencia de la organización.

De allí que se haya pensado en este proyecto con el fin de permitir generar una cultura hacia la planeación que mejore la toma de decisiones y asegure la continuidad y crecimiento de la empresa por muchos años.

3. Diagnóstico estratégico externo

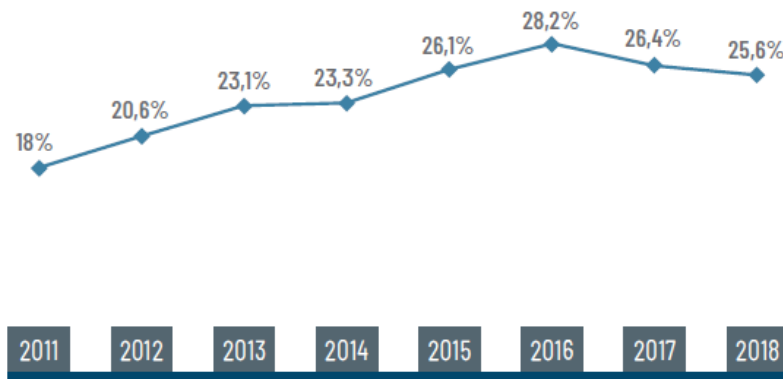
3.1 Análisis demográfico

3.1.1 Características sociodemográficas del motociclista

Este es un resumen de una investigación realizada por la cámara de la industria automotriz de la ANDI que en el año 2019 hizo un estudio amplio del sector llamado Las motocicletas en Colombia: aliadas del desarrollo del país volumen 2, si bien no está actualizado a la situación postpandemia, si es una buena fuente de información.

Para empezar es importante advertir de que manera ha venido evolucionando los hogares como moto en Colombia, la siguiente imagen nos da una muestra de la misma.

Figura 1 Evolución de hogares en moto en Colombia 2011-2018

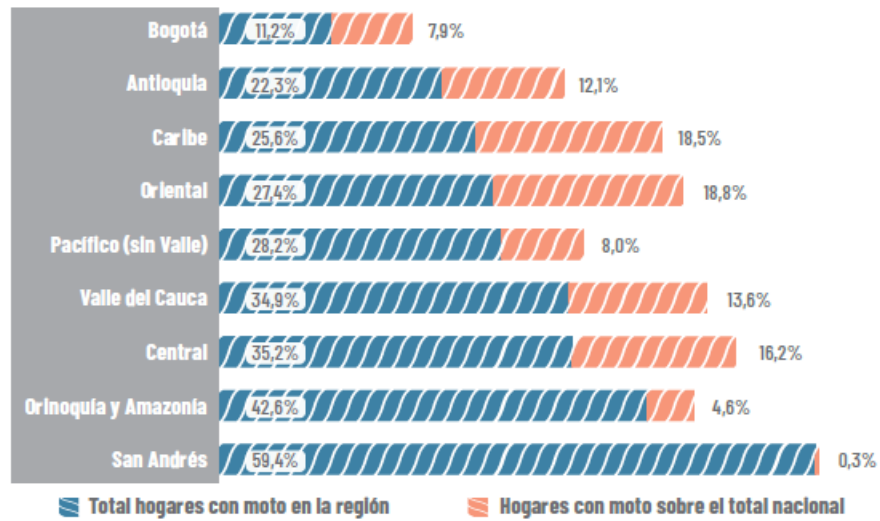


Nota: Tomado de ANDI. (ANDI, Cámara de la industria automotriz, 2019)

Allí se puede evidenciar como ha medida que ha ido pasando el tiempo su penetración en los hogares colombianos ha venido aumentando.

Adicionalmente en la zona de influencia de la empresa (oriental) se puede ver que el porcentaje de hogares como motos es incluso mayor que el promedio nacional llegando a un 27.4%.

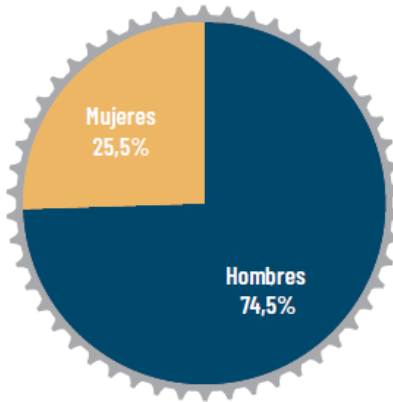
Figura 2 Hogares con moto por regiones 2018



Nota: Tomado de ANDI. (ANDI, Cámara de la industria automotriz, 2019)

Además de eso según el estudio de los hogares con motocicleta el 74.5% son hombre el jefe de hogar y el resto mujeres.

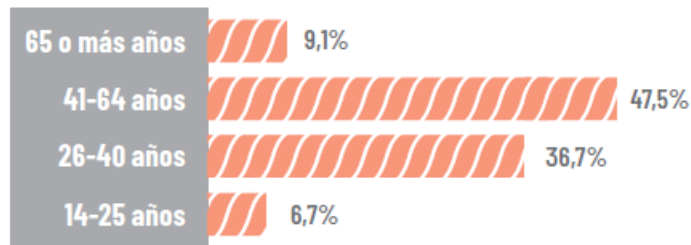
Figura 3 Género de los jefes de hogar con moto 2018



Nota: Tomado de ANDI. (ANDI, Cámara de la industria automotriz, 2019)

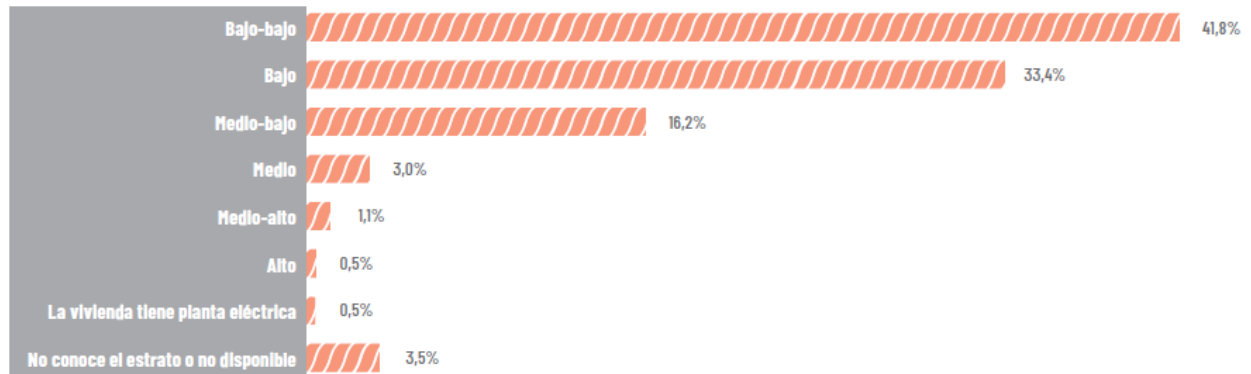
Y el rango de edad mayoritario está entre los 41 a 64 años con 47.5%, sin desestimar de 26 a 40 con un 36.7%.

Figura 4 Rango de edades de los jefes de hogar con moto 2018



Nota: Tomado de ANDI. (ANDI, Cámara de la industria automotriz, 2019)

Adicional a esto el estudio revisó los estratos socioeconómicos de los tenedores de motocicleta evidenciando que son los de menor estrato los mayores poseedores de las mismas, con 41.8% estrato bajo-bajo y 33.4% en el estrato bajo.

Figura 5 Tenencia de moto por estrato socioeconómico 2018

Nota: Tomado de ANDI. (ANDI, Cámara de la industria automotriz, 2019)

3.2 Análisis económico

3.2.1 Inflación y devaluación

Referente a las externalidades económicas se examina lo referente a la situación mundial de inflación, en su última revisión de perspectivas la OCDE estimó que en conjunto sus países miembros tuvieron una cifra del 10.3%, siendo la mas alta en los últimos 34 años (Valora Analitik, 2022).

La situación naturalmente ha afectado a Colombia, y en su mandato constitucional el Banco de la república basado en el artículo 373 de la Constitución Política donde se indica que es su función mantener la capacidad adquisitiva de la moneda (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) ;ha comenzado a aumentar las tasas de política monetaria hasta el 9% en su reunión del 29 de julio de 2022, justificándose en el continuo aumento de la inflación de mayo a junio ante la

presión alcista por los excesos de demanda, efectos de indexación, presiones por la tasa de cambio y choques internacionales de costos (Banco de la República, 2022).

De igual manera y unido a la situación inflacionaria se ha presentado una constante devaluación de la moneda respecto al dólar como moneda de referencia internacional utilizada generalmente para efectos de intercambio comercial con proveedores fuera del país. En general la volatilidad actual de la moneda ha sido atribuida a la situación de posible recesión en Estados Unidos que ha obligado a la FED a subir sus tasas de interés y la situación de cambio político ante la elección de un presidente de izquierda en el país.

3.2.2 Crecimiento del PIB y empleo

Si bien se han presentado externalidades que han afectado de alguna manera la economía internamente, aún se evidencia un rebote postpandemia que en el caso del empleo ha implicado una mejora, de acuerdo con (DANE, 2022) para el mes de junio de 2022 la tasa de desempleo se situó en 11.3% que es menor en 3.3% respecto al mismo mes del 2021. En particular para Bucaramanga y su área metropolitana esta cifra es de 8.4%.

De igual manera el ministerio de hacienda ha mejorado sus perspectivas económicas considerando que al principio de año se proyectaba un crecimiento del 5% y ahora de acuerdo a las cifras actuales lo ajustó al 6.5% jalonado por el comercio, industria manufacturera e industrias artísticas (Ministerio de Hacienda, 2022). Sin embargo el mismo documento considera que para el 2023 esta tendencia se atenuará y será cercana al 3.2%.

3.3 Análisis Político y legal

3.3.1 Cambios en el precio de los combustibles

El FEPC (Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles) es un fondo creado con el fin de evitar la alta volatilidad internacional del precio del A.C.P.M. y la gasolina afecte al usuario de los mismos (Ministerio de hacienda, 2022), prácticamente desde su creación ha ido creando un déficit que termina por causar un subsidio al consumo de estos productos por parte del gobierno nacional, sin embargo dadas las condiciones de alto precio del petróleo a nivel mundial y la alta devaluación el ministerio de hacienda ha decidido paulatinamente ir liberando este precio, lo que a la larga terminará afectando indirectamente tanto el precio de los productos transportados por medios terrestres así como posiblemente va a generar sobre las personas la tendencia a aumentar la búsqueda de vehículos de mayor eficiencia como el caso de lo híbridos o automóviles totalmente eléctricos.

3.3.2 Reforma al código nacional de tránsito

El actual código nacional de tránsito tiene 20 años desde su expedición, lo cuál ha implicado cierta obsolescencia teniendo en cuenta los cambios en tecnologías y demás que ha terminado por hacer ineficaz su aplicación en algunos casos, dada esa situación hay un grupo de expertos trabajando en una propuesta de actualización global del mismo (Morales, 2022). Entre sus cambios se van a encontrar temas que pueden de alguna manera afectar los productos que la empresa vende como neumáticos y otros dado que en general el aumento de la seguridad vial

implica reformas o sustitución de estos elementos, además incluso se puede pensar en nuevos productos como los kits de carretera que de seguro será aún mas fuerte su implementación en la nueva normativa.

3.3.3 Normativa en vehículos híbridos y eléctricos

Con el fin de promover el cambio de cultura respecto a los vehículos diferentes a los de combustión interna y pensando en temas ambientales el gobierno ha hecho ciertas exenciones a este tipo de automóviles que incluyen beneficios tributarios de importación, menores restricciones de movilidad (pico y placa), menor impuesto de rodamientos, entre otros; sin embargo algunos fabricantes ante cierta ambigüedad en la ley han tratado de incluir allí productos que no cumplen con la condición de reducción de emisiones y no uso del motor de combustión interna, actualmente la Dian considera que por este concepto se ha dejado de recaudar cerca de \$25.000 millones de pesos (Redacción economía, 2022)

3.3.4 Reforma tributaria 2022

Si bien la discusión recién inicia para principios del mes de agosto, ya se vislumbran algunos temas que deben ser tenidos en cuenta como la propuesta de grabar con menores tasas a las pequeñas empresas, en general se debe estar atento al resultado final del trámite en el congreso para poder estimar el impacto real sobre la industria en particular.

3.4 Análisis sociocultural

3.4.1 *Uso de la motocicleta*

Durante los últimos años se ha evidenciado un aumento significativo de este medio de movilización en la población colombiana, situación confirmada por (ANDI, Cámara de la industria automotriz, 2019) “mientras en 1988 rodaban en nuestras calles menos de un millón de estos vehículos, ya en junio de 2019 superaron los 8.6 millones. Hoy uno de cada 5.6 colombianos usan la motocicleta para transportarse”.

A diferencia de otros países donde el poder adquisitivo ha facilitado el uso de carros para sus habitantes, en Colombia se puede decir que la motocicleta no solo es un medio de transporte si no que incluso es un medio para adquirir o aumentar los ingresos familiares.

Para el año 2018 (ANDI, Cámara de la industria automotriz, 2019) considera que el parque total de motos en el país es de 8'293.137 unidades.

3.4.2 *Índice de motorización*

El índice de motorización mide la relación entre número de automóviles per cápita, (ANDEMOS, 2021) indica que en el caso colombiano respecto a países como Mexico y Chile es bastante menor, y comparado con la OCDE es incluso tres veces menos.

Esto es explicado un poco por el bajo nivel adquisitivo de la sociedad colombiana, así como algunas políticas de algunas ciudades que están tratando de impulsar el uso de otros medios de transporte como la bicicleta o el transporte colectivo.

Sin embargo implica que también hay un mercado aun grande al que se puede entrar con las políticas de promoción correctas.

Adicionalmente vale la pena agregar que la presencia de algunos incentivos perversos ha permitido el envejecimiento de parque automotor llegando a los 17 años en promedio (ANDEMOS, 2021).

3.4.3 Indicador de confianza del consumidor

El indicador es una medición que hace el DANE a través de su encuesta llamada pulso social, basada en recomendaciones de la OCDE que busca hacer análisis del desarrollo económico en el corto plazo y que es comparable con mediciones realizadas en países como Mexico, Alemania, Francia e Italia que incluye la valoración sobre la economía del hogar, economía general y capacidad de consumo de bienes duraderos.

Para el mes de junio de 2022 (DANE, 2022) indica que esta percepción se ubica en 38.3% aumentando 3.3% respecto al mismo mes del año inmediatamente anterior, cabe decir que tanto Bucaramanga como cucuta que son las dos principales cabeceras municipales de influencia de la empresa tienen estos indicadores mas altos que la media nacional 37.57% y 46.17% respectivamente.

Esto implica cierto aumento de la disposición de las personas a comprar bienes duraderos como casa, auto y electrodomésticos, sin embargo es una información de revisión constante por cuanto situaciones como la inflación, tasa de cambio y demás rápidamente afectan esta percepción.

3.5 Análisis tecnológico

3.5.1 Crecimiento de vehículos híbridos y eléctricos

Durante el año 2021 y 2022, impulsado por las políticas del gobierno en términos de incentivos tributarios y otros se ha evidenciado un aumento rápido de las unidades de vehículos tanto eléctricos como híbridos. La siguiente gráfica de ANDEMOS muestra a mayo el crecimiento de los segmentos del sector clasificados como vehículos de tecnologías limpias.

Figura 6 Crecimiento a mayo de segmentos de autos de tecnologías limpias

MES	BEV			HEV			PHEV			TOTAL		
	2021	2022	Var.	2021	2022	Var.	2021	2022	Var.	2021	2022	Var.
Enero	45	397	782,2%	553	951	72,0%	55	291	429,1%	653	1.639	151,0%
Febrero	198	323	63,1%	775	1.247	60,9%	118	202	71,2%	1.091	1.772	62,4%
Marzo	90	382	324,4%	774	1.643	112,3%	134	203	51,5%	998	2.228	123,2%
Abril	37	234	532,4%	719	2.464	242,7%	153	183	19,6%	909	2.881	216,9%
Mayo	184	323	75,5%	1.864	2.509	34,6%	118	220	86,4%	2.166	3.052	40,9%
Junio												
Julio												
Agosto												
Septiembre												
Octubre												
Noviembre												
Diciembre												
Total general	554	1.659	199,5%	4.685	8.814	88,1%	578	1.099	90,1%	5.817	11.572	98,9%

Nota: Tomado de ANDEMOS. Anuario sector automotor a mayo 2022

Se logra evidenciar un crecimiento del 98,9%, llegando a las 3052 unidades vendidas.

3.6 Análisis de recursos naturales y ambientales

3.6.1 Escasez global de semiconductores y contenedores

Si bien no es exactamente directamente un recurso natural, si se puede decir que tanto los semiconductores como los contenedores son elementos fabricados con productos metálicos que resultado de la pandemia se vieron afectados en los inventarios causando una crisis en el sector automotriz que llevaron a cierre del algunas ensambladoras y reducción en las ventas (ANDEMOS, 2021).

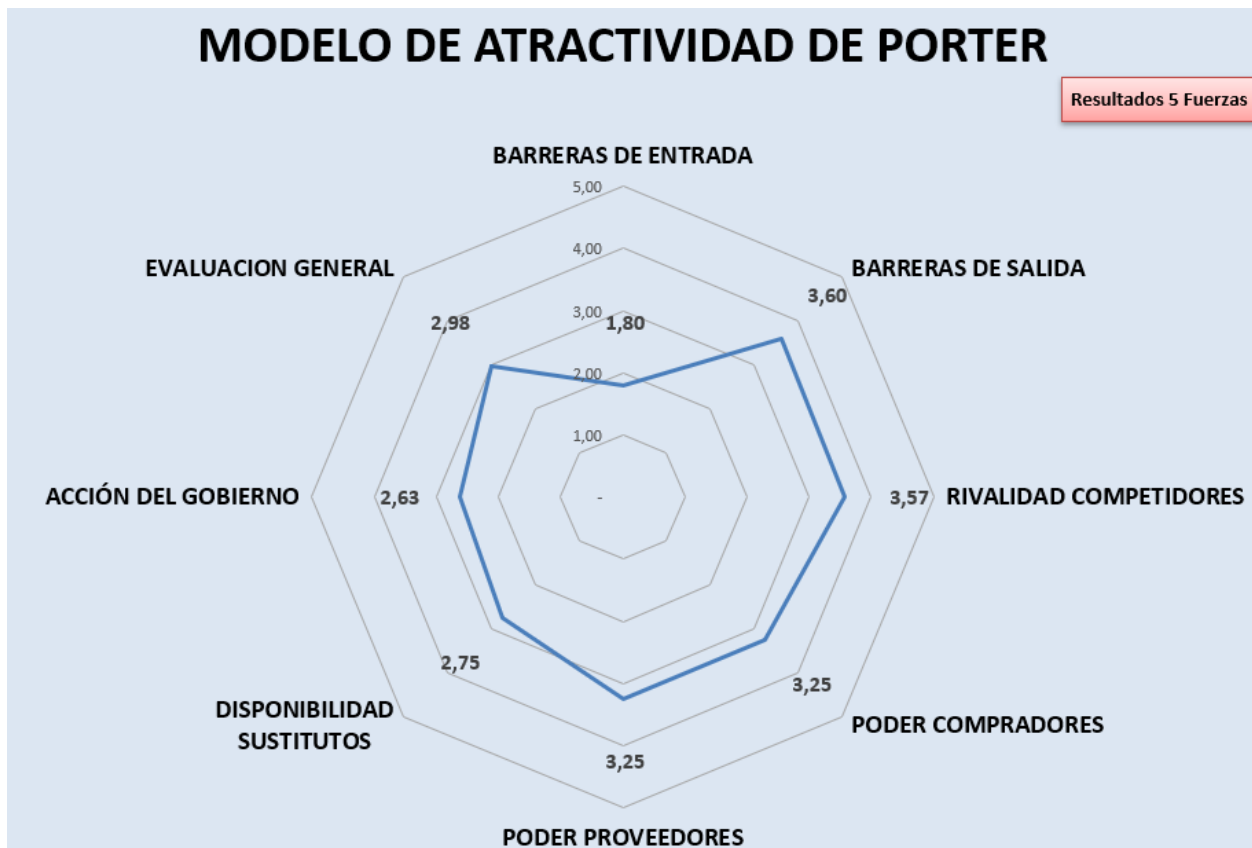
A pesar de que el escenario se está viviendo prácticamente desde el 2020 ha sido muy difícil al menos en lo referente a los semiconductores lograr responder al rebote necesario para estabilizar la oferta de estos componentes, se espera que al menos hasta 2023 haya un equilibrio que permita cumplir con las necesidades del mercado, sin embargo recientemente los problemas políticos que se han presentado con China y Taiwan (importantes productores de estos elementos) pueden de nuevo poner en jaque esta industria.

3.7 Modelo de atractividad de Porter

Para este caso se va a llenar en acompañamiento con el personal directivo y comercial de la empresa una matriz que pondere el nivel de atractividad por nivel desde muy poca, poca, neutral, alta y muy alta; cada una de las variables definidas por Michael Porter para presentarlas a través de graficas radiales.

El resultado se puede encontrar a continuación:

Figura 7 Modelo de atractividad de Porter en Distribuidora GESD

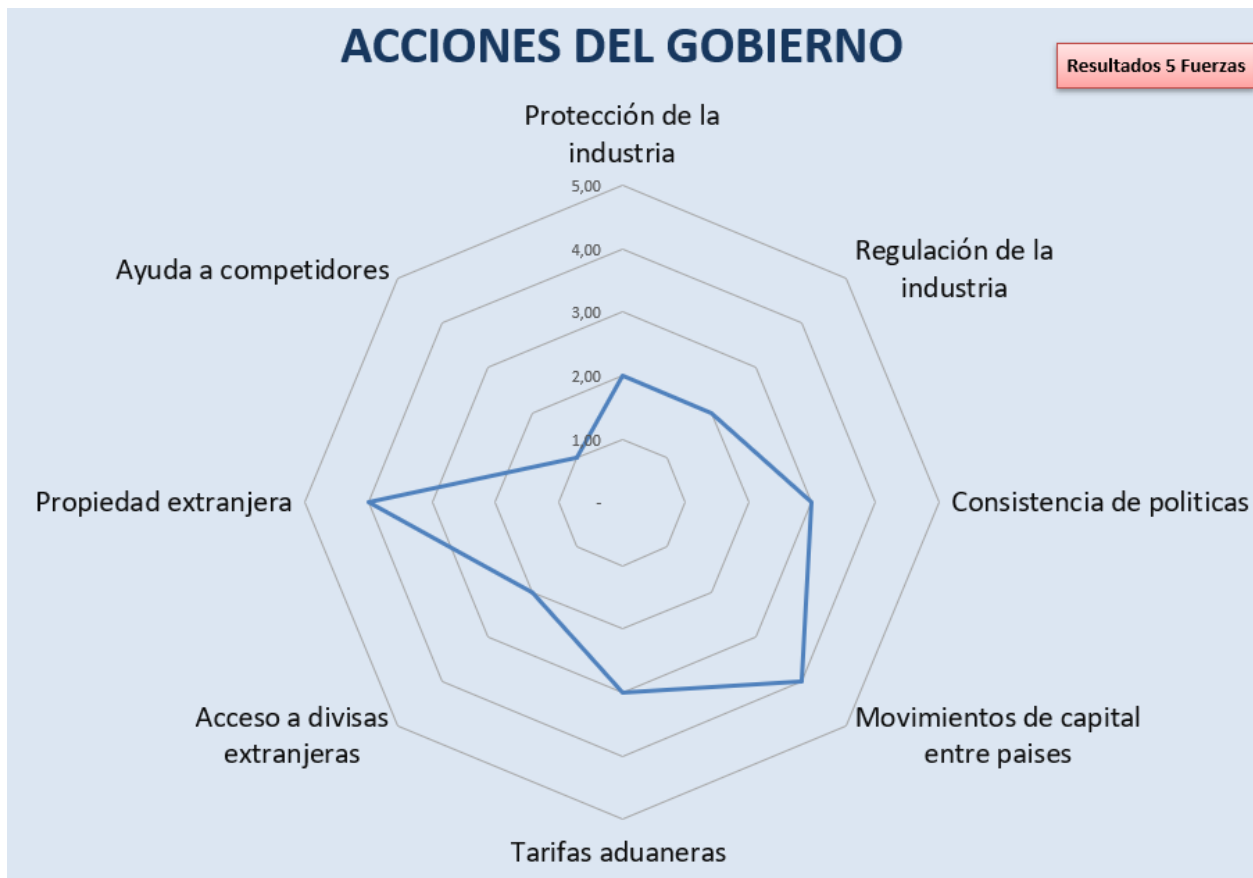


Con el fin de hacer un análisis mas detallado se hará un gráfico específico por cada fuerza

3.7.1 Acciones del gobierno

Para este apartado se debe tener en cuenta que si bien son temas para analizar en realidad es poco factible que una mypime pueda cambiar de alguna manera los valores allí encontrados. Mas sin embargo dado que es están presentando cambios en el gobierno central se recomienda a la gerencia estar atentos a temas como cambio del estatuto tributario y algunas políticas de industrialización que el nuevo gobierno puede implementar.

Figura 8 Acciones del gobierno en Modelo de Porter



3.7.2 Productos sustitutos

En este apartado es importante tener en cuenta que no hay una solución diferente en productos como plumillas o parches en la industria, mas sin embargo si hay la posibilidad de aparición de algunas otras tecnologías como las llantas que no necesitan aire para su funcionamiento, mas sin embargo esto se ve como una posibilidad aún lejana, (Agencia AFP, 2022) en un artículo indicaba que el director ejecutivo de Michelin, Florent Menegaux, considera que durante algunas décadas van a seguir existiendo los neumáticos de aire.

Figura 9 Disponibilidad de sustitutos en Modelo de Porter

3.7.3 Poder de negociación de los proveedores

En este punto se evidencia para la empresa durante el ejercicio con el personal que hay una amplia posibilidad de posiciones que pueden ser delicadas, por ejemplo hay un único proveedor de plumillas, lo que implica que cuando este ha tenido baja disponibilidad (ya ha sucedido) termina la distribuidora también teniendo problemas para cumplir con sus entregas al cliente. De igual forma cierto irrespeto de los compromisos de exclusividad regional de algunos proveedores.

Figura 10 Poder de negociación en Modelo de Porter



3.7.4 Poder de los compradores

En este punto es necesario diferenciar los canales de la empresa, dado que si bien hay compradores detal que arrojan alta rentabilidad en general, también hay compradores de volumen que son significativos en su cantidad pero cuyos márgenes de rentabilidad son bajos.

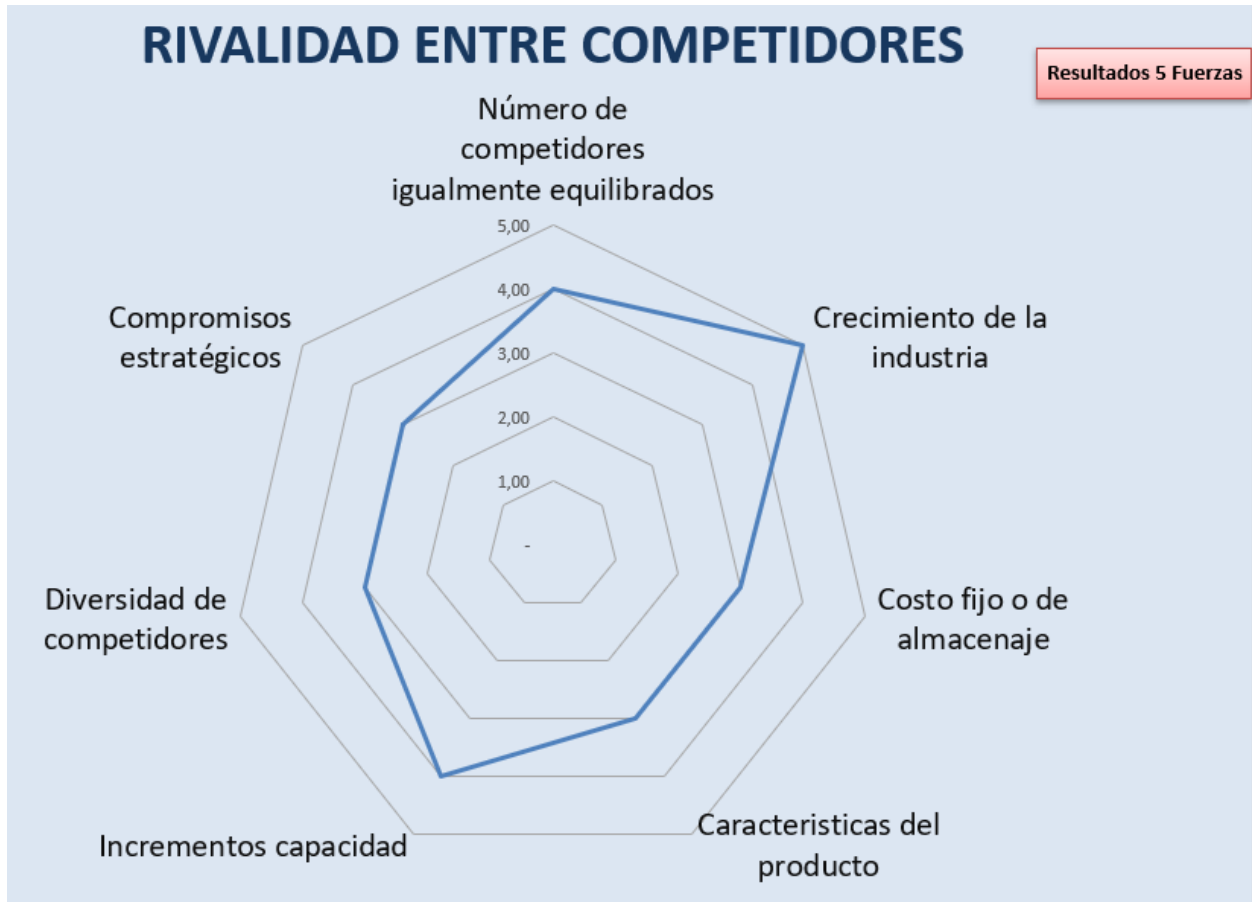
Figura 11 Poder de los compradores en Modelo de Porter



3.7.5 Rivalidad entre competidores

Se consideraron algunas posiciones donde es posible que se compita incluso con algunos clientes en algunos productos, de igual manera existe la situación de que aparezcan competidores que no deberían estar entregando el producto en la zona por cuanto se tiene exclusividad del producto en la misma pero al parecer se pasan por encima las determinaciones del importador.

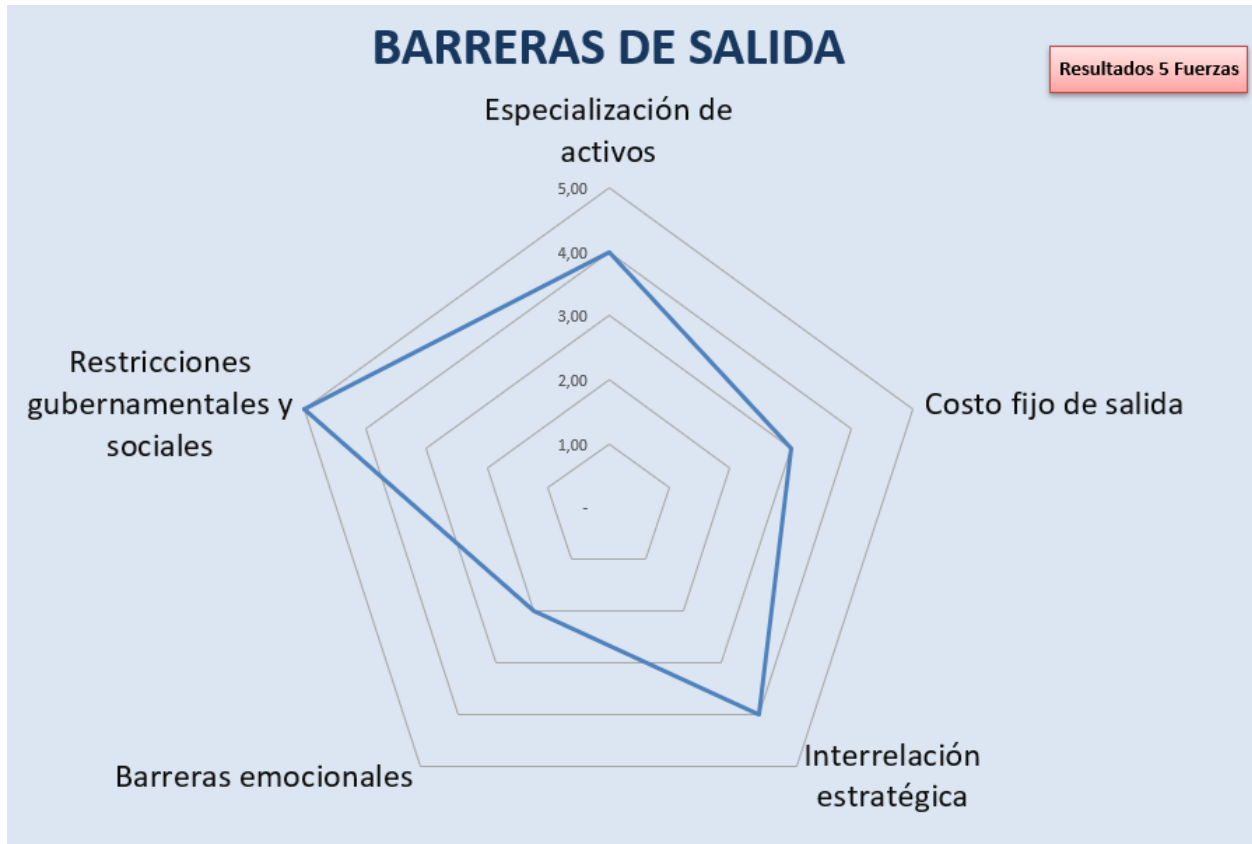
Figura 12 Rivalidad entre competidores en Modelo de Porter



3.7.6 Barreras de salida

En este punto se considera en general que no es difícil salir del sector sobre el que opera la empresa dado su tamaño y la nula restricción gubernamental, quizás la mayor barrera tenga que ver con temas sentimentales en general.

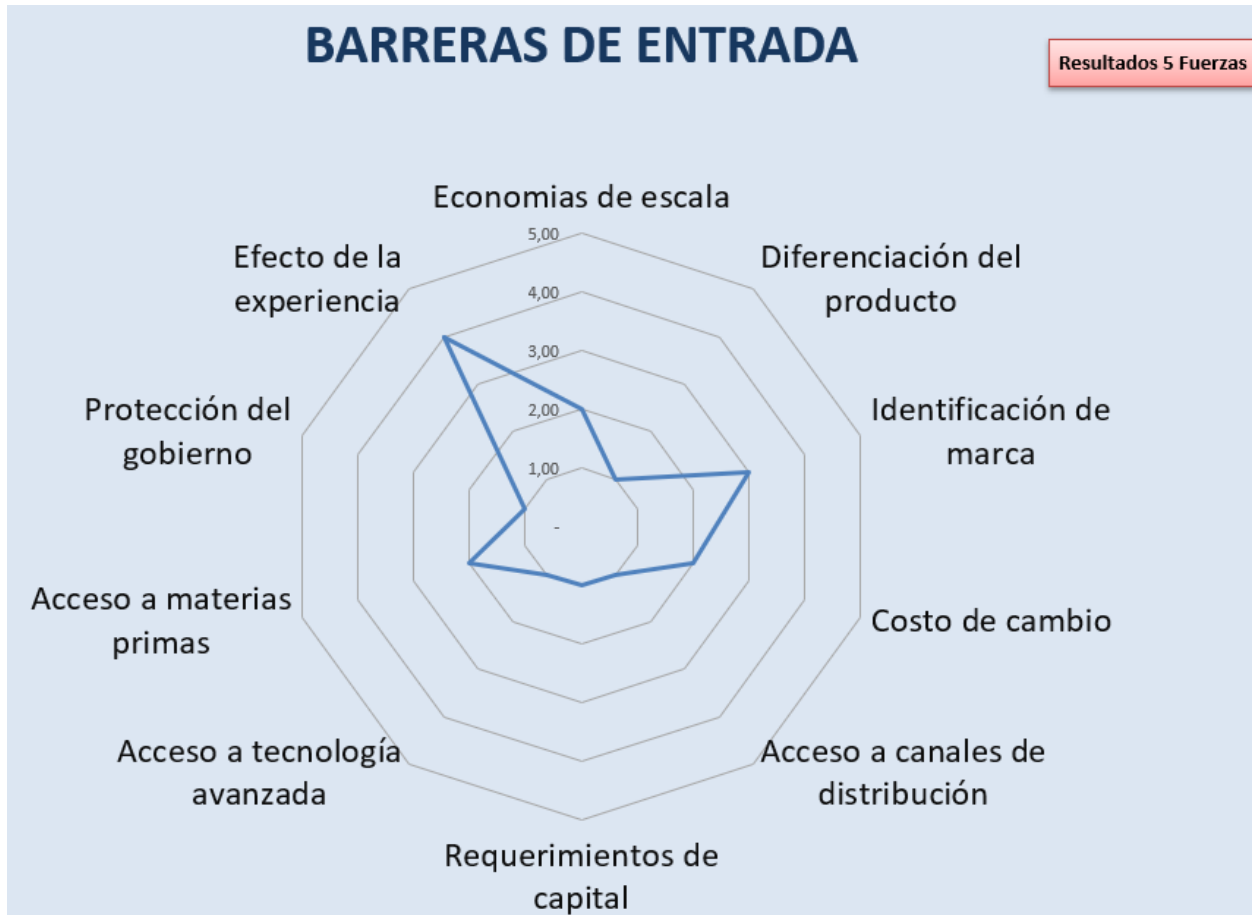
Figura 13 Barreras de salida en Modelo de Porter



3.7.7 Barreras de entrada

Para este caso se tuvo en cuenta que es relativamente fácil entrar al sector, incluso analizando algunas situaciones se evidencia que incluso una sola persona en un carro lleno de productos puede ser de alguna manera una nueva competencia.

Figura 14 Barreras de entrada en Modelo de Porter



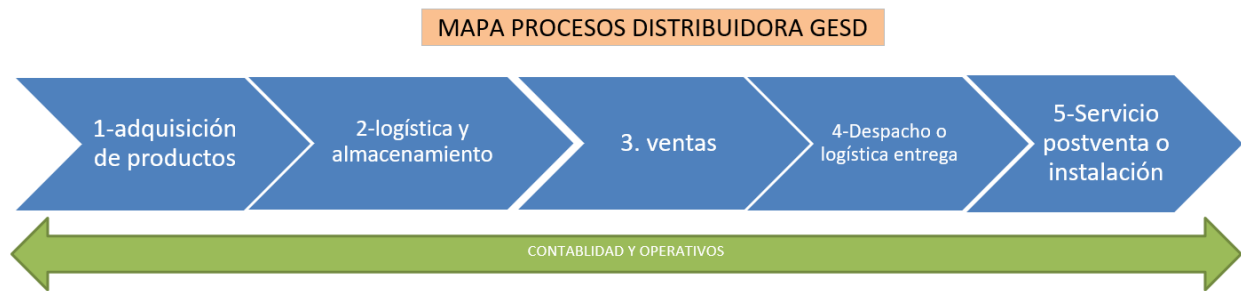
4. Diagnóstico estratégico interno

Para este numeral como indica **Fuente especificada no válida**, no existe un solo mecanismo estándar para todas las empresas, en general de acuerdo a su tamaño y forma cada organización decide de qué manera afrontar esta auditoría, para este caso se realiza tres pasos, uno va a ser la identificación de procesos, el segundo es un perfil de capacidad interna (PCI) y el otro es el análisis de vulnerabilidad o DOFA.

4.1 Identificación de procesos

Con el equipo de trabajo y en especial la gerencia se determinó un mapa general de la cadena de valor o procesos típicos de la empresa, la siguiente figura es una representación visual de la misma.

Figura 15 Mapa de procesos de la Distribuidora GESD



Además se definió tanto la misión de cada proceso así como su respectivo responsable, se resumió lo indicado en la siguiente tabla.

Tabla 1 Organización de procesos en la Distribuidora GESD

ITEM	PROCESO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE
1	Adquisición de productos	Suple de producto las bodegas de la empresa, consta de dos elementos, el primero es la reposición de inventarios vendidos y el segundo es la compra de nuevos productos	Gerencia
2	Logística y almacenamiento	Se encarga de recibir productos, organizar y etiquetar; así como mantenerlos seguros	Almacenista
3	Ventas	Se encargan de visitar los clientes, ofertar los productos, tomar pedidos y llevarlos a la empresa	Vendedores

4	Despachos	Recibe los pedidos de los vendedores, organiza los productos, los empaqueta y gestiona el medio de transporte para despacharlos	Almacenista
5	Servicio postventa o instalación	Se encargan de visitar al cliente para instalar el producto y hacerle seguimiento a la calidad y operación del mismo	Vendedores
6	Contabilidad y operativos	Se encarga de llevar a cabo documentación necesaria para llevar a cabo procesos operativos como pago de nóminas y demás, además lleva a tiempo la información financiera para la toma de decisiones de gerencia	Secretaria, contadora

4.2 Perfil interno de capacidades

Para este caso se tabula en una matriz fortalezas y debilidades de alto impacto en la organización, adicionalmente se le da una ponderación alta, media y baja de manera que nos permita determinar el nivel de importancia del item, se trabaja con las siguientes dimensiones económica y financiera, clientes y mercados, procesos misionales, recursos humanos y por último capacidades tecnológicas.

Tabla 2 Matriz de capacidades internas

MATRIZ CAPACIDADES INTERNAS										
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			MULT.
	ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	ALTO	MEDIO	BAJO	
Pesos ponderados	6	5	4	3	2	1	6	4	2	
Dimensión económica y financiera										
Rotación de activos		5						4		20
Capital de trabajo				3				4		12
Falta de conocimiento de la rentabilidad por línea				3				4		12
Rentabilidad			4				6			24
Crecimiento de las ventas			4				6			24

Liquidez	3	6	18
		PROM	18,33
Dimensión de clientes y mercados			
Competencia desleal	4	2	8
Exclusividad marcas en región de influencia	5	4	20
Conocimiento y experiencia en el mercado	6	6	36
Disponibilidad del producto	3	4	12
Capacidad atención al cliente	5	6	30
Marcas reconocidas en el mercado	4	6	24
		PROM	21,67
Dimensión procesos misionales			
Know How	6	6	36
Desarrollo de nuevos productos	5	2	10
Información contable a tiempo	2	4	8
Equipo de transporte y distribución	3	4	12
Infraestructura física	3	2	6
		PROM	14,4
Dimensión recursos humanos			
Gerencia con problemas comunicativos (respeto)	3	6	18
Formación personal en ventas	4	4	16
Ambiente laboral	1	4	4
Motivación del personal	2	6	12
Trabajo en equipo	3	4	12
		PROM	12,4
Dimensión capacidades tecnológicas			
Desarrollo web	2	6	12
falta de información y capacidad de uso	2	4	8
Sap, erp	1	4	4
calidad de la información	4	6	24
Secretos industriales y comerciales	6	4	24
		PROM	14,4

Se puede percibir especial debilidad en la dimensión de recursos humanos siendo esta la que menor promedio ha tenido, seguida de los procesos misionales y las capacidades tecnológicas,

esta última teniendo en cuenta que por ser tan pequeña la empresa no ha hecho mayores inversiones en este rubro.

4.3 Matriz perfil competitivo

Para este caso se realiza con apoyo de la gerencia y los vendedores una visita a los principales competidores, durante la visita y posterior a ella se hace una serie de preguntas que ayudan a construir una idea de cada uno de ellos y poder construir la siguiente matriz en una reunión con presencia de todos los vendedores y la gerencia.

Al competidor #1 se le puede describir como un personal que transporta aparentemente desde Bogotá materiales en su carro, va visitando clientes a medida que viaja y distribuye así su mercancía, se puede decir que su fuerte es su bajo costo operativo dado que al parecer su estructura de trabajo es solo la persona que conduce el auto, pero ha obligado a bajar precios de ciertos productos con el fin de evitar su entrada a algunos clientes, mas sin embargo también ha implicado con ciertos proveedores una queja dado que viola compromisos de exclusividad regional.

El competidor #2 es una empresa ampliamente reconocida en la distribución de llantas para carros y tiene algunas líneas de productos adicionales que coinciden con las de la marca GESD e incluso se le ha vendido productos, de manera que es cliente-competencia, sin embargo su importancia radica en un buen nombre ganado con los años que le permite intermediar fuertemente los productos.

El competido #3 también es una empresa de muchos años en el mercado, mas sin embargo ha ido perdiendo hegemonía, adicionalmente no posee una ubicación geográfica ni comercial interesante y maneja altos precios a pesar del aumento de la competencia.

2	Dificultades en importación (logística internacional)		x	x
3	Alto precio materia prima base (petróleo)		x	x
4	aumento intereses préstamos (DTF)		x	x
5	Cambio de tarifa de impuestos	x		x
FACTORES DE CLIENTES Y MERCADOS				
1	Apertura frontera Venezuela	x		x
2	Posibilidad atención clientes en zona de influencia	x		x
3	Aparición de autos híbridos y eléctricos	x		x
4	Millennial y centennial visiones ecologistas		x	x
FACTORES SOCIALES				
1	Problemas con comunidad de la bodega		x	x
2	Seguridad en la zona de la bodega		x	x
3	Conocimiento del personal a contratar	x		x
FACTORES HUMANOS				
1	Consecución de personal con conocimiento mercado y producto		x	x
2	Plan de capacitación		x	x
3	Capacidad negociación proveedores		x	x
FACTORES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN				
1	Uso de datos para determinar marketing plumillas	x		x
2	Uso de datos turísticos para venta de productos en clientes en ruta	x		x

5. Análisis DOFA

5.1 Construir la matriz de vulnerabilidad

Recogiendo los puntos anteriores (diagnóstico externo, diagnóstico interno, Porter, POAM) se pasa a construir un cuadro que ubique los distintos factores de acuerdo con la clasificación ya establecida de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad. Se toma solo

aquello de alto impacto y los factores similares se resumirán en uno solo para evitar redundancias

Tabla 5 Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del PIB y empleo	Persistencia de la inflación
Reforma código nacional de tránsito	Cambios en precio combustibles
Aumento de vehículos eléctricos e híbridos	Reforma tributaria 2022
Aumento uso de la motocicleta	Cambios en confianza del consumidor
Bajo nivel de motorización en Colombia	Escasez de semiconductores y contenedores
Baja posibilidad producto sustituto	Baja protección mypimes
Apertura de frontera venezolana	Bajas barreras de entrada
	Problemas comunidad cercana a la bodega
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto conocimiento del mercado	Alto poder de negociación proveedores
Distribución rápida de productos	Alto poder de negociación de los clientes
Marcas de calidad reconocidas en el mercado	Mal clima laboral y falta de trabajo en equipo
	Bajo nivel de desarrollo tecnológico
	Indicadores financieros

De aquí se construye una matriz de impacto de acuerdo al nivel que puede generar el mismo sobre la empresa modificando la matriz como se ve a continuación

Tabla 6 Matriz de impacto DOFA

MATRIZ DE VULNERABILIDAD							
OPORTUNIDADES	IMPACTO			FORTALEZAS	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
Crecimiento del PIB y empleo	X			Alto conocimiento del mercado	X		
Reforma código nacional de tránsito			X	Distribución rápida de productos	X		
Aumento de vehículos eléctricos e híbridos		X		Marcas de calidad reconocidas en el mercado			X
Aumento uso de la motocicleta		X					

Bajo nivel de motorización en Colombia	X		
Baja posibilidad producto sustituto	X		
Apertura de frontera venezolana	x		
AMENAZAS		DEBILIDADES	
Persistencia de la inflación	X	Alto poder de negociación proveedores	X
Cambios en precio combustibles	X	Alto poder de negociación de los clientes	X
Reforma tributaria 2022	X	Mal clima laboral y falta de trabajo en equipo	X
Cambios en confianza del consumidor	X	Bajo nivel de desarrollo tecnológico	X
Escasez de semiconductores y contenedores	X	Indicadores financieros	X
Baja protección mypimes	X		
Bajas barreras de entrada	X		
Problemas comunidad cercana a la bodega	x		

5.2 Construyendo objetivos con la matriz de impacto DOFA

Una vez depuradas todas las ideas se van tomando aquellas de mayor impacto y se agrupan en objetivos, incluso algunas ideas construyen mas de un objetivo, también se incluye algunos objetivos basados en la construcción de las reuniones de acuerdo a la gerencia, no es necesariamente una camisa de fuerza acoplar por completo la matriz. A continuación se organizan las ideas por objetivos así:

Aumento de vehículos híbridos y eléctricos, así como la escasez de semiconductores y contenedores permite construir el objetivo de mantenerse a la vanguardia tecnológica de los productos.

Mal clima laboral y falta de trabajo en equipo permiten construir el objetivo de mejorar el ambiente laboral.

Problemas de la comunidad con la bodega, la distribución rápida de productos, el alto conocimiento del mercado, el alto poder de negociación de los clientes y proveedores así como las marcas de calidad permiten diseñar un objetivo de mejorar el reconocimiento de la marca.

La apertura de la frontera venezolana permite construir el objetivo de promover la internacionalización de la empresa.

La falta de indicadores financieros permite construir el objetivo de conocer de forma actualizada los estados financieros de la empresa.

5.3 Utilizando la matriz de análisis DOFA para construir algunas estrategias

Algunos autores e incluso profesores de la maestría tienen opiniones respecto al uso de esta matriz, sin embargo se utilizó como una herramienta que ayudara a construir algunas estrategias que podían al final acomodarse en los proyectos que desarrollan los objetivos estratégicos.

Finalmente, con las variables de alto impacto se hace el análisis que permita realizar las estrategias FO-FA-DO-DA.

Tabla 7 Matriz análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Crecimiento del PIB y empleo	Persistencia de la inflación
	Aumento uso de la motocicleta	Escasez de semiconductores y contenedores
	Bajo nivel de motorización en Colombia	
	Apertura de la frontera venezolana	
FORTALEZAS	Estrategias FO (ofensivas)	Estrategias FA (defensivas)
Alto conocimiento del mercado	Promover promociones en clientes de crecimiento	Mantener altos niveles de inventario en producto de alta rotación
Marcas de calidad reconocidas en el mercado	Promover prueba de productos en clientes nuevos	Buscar eficiencias de precios por volumen
Distribución rápida de productos	Buscar aliado en Cúcuta para vender productos hacia Venezuela	Evitar dar crédito a largo plazo

DEBILIDADES	Estrategia DO (Adaptativas)	Estrategias DA (supervivencia)
Alto poder de negociación proveedores	Promociones conjuntas pensadas al cliente final	Aumentar número de proveedores
Alto poder de negociación de los clientes	Motivar al trabajador a través de bonos por crecimiento	Aumentar número de clientes y segmentos
Mal clima laboral y falta de trabajo en equipo	Aumento de ventas para mejorar margenes operativos	
Indicadores financieros	Construir y revisar indicadores con administrativos	

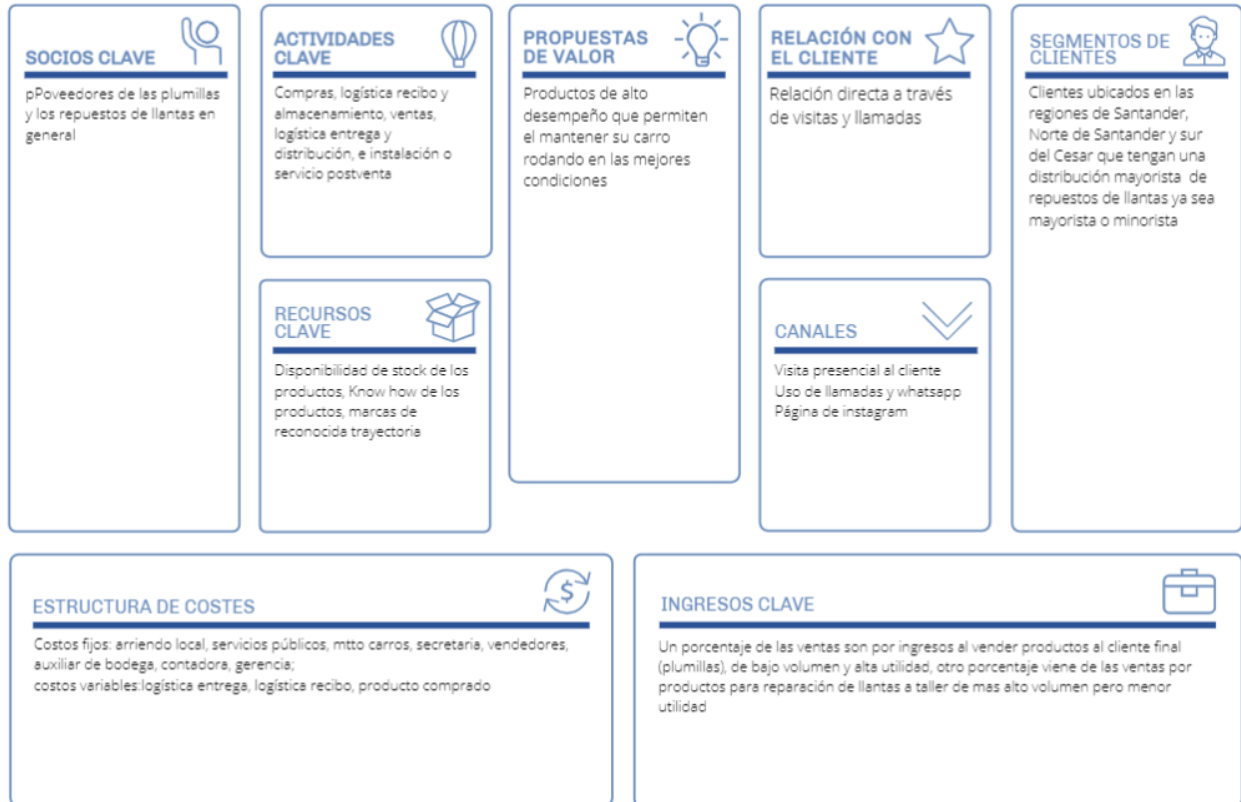
6. Intención estratégica de la empresa

Para empezar a definir esta intención se sugiere una serie de preguntas que relacionan a la empresa y sus stakeholders con su razón de ser, se definió por parte del autor que la mejor manera de responder a esto era llenando el respectivo lienzo canvas para ver de manera mas gráfica estos relacionamientos.

6.1 Lienzo canvas actual distribuidora GESD

Figura 16 Lienzo CANVAS actual Distribuidora GESD

MODELO DE NEGOCIO CANVAS: DISTRIBUIDORA GESD



6.2 Definición de la visión y la misión

La construcción de la visión y la misión fue el resultado de una primera reunión con los dueños de la empresa en la que se les explicó el modelo de trabajo y hacia donde se quería llegar, posteriormente una vez realizado el diagnóstico se hizo de nuevo una revisión para ajustar estos dos elementos de acuerdo a lo encontrado a medida que se avanzó en la planeación.

6.2.1 Visión de la Distribuidora GESD

Distribuidora GESD será una empresa de amplio reconocimiento en el sector de autopartes en la región nororiental de Colombia, contribuyendo al buen funcionamiento de los vehículos suministrando repuestos de alta calidad.

6.2.2 Misión de la distribuidora GESD

Somos una empresa que distribuye soluciones para satisfacer las necesidades de todo tipo de conductor logrando seguridad y comodidad del mismo, dando una atención a tiempo y asertiva resultado de unos trabajadores honestos y serviciales.

6.3 Propuesta de valor

En resumidas cuentas consideran los miembros de la distribuidora GESD que su principal propuesta de valor se relaciona con el amplio conocimiento de los productos que ofrecen junto con la calidad y disponibilidad del mismo, permitiendo indicarle al cliente la mejor selección de repuesto para suplir su necesidad de reparación o cambio.

7. Formulación estratégica

Una vez realizado los diagnósticos se procede a organizar la información de manera que se seleccione aquello que es fundamental para el desarrollo de la empresa y como tal requiere que

tenga una alineación total con los objetivos priorizados por la organización, para realizar esto se utiliza una matriz de correlación.

Para la definición de los objetivos se fueron depurando desde las matrices trabajadas en cada una de las etapas del diagnóstico hasta elegir al menos los cinco principales y se diseñaron los respectivos proyectos que permitieran alcanzarlos, para un poco más de detalle se puede remitir al numeral 4.2.

7.1 Objetivos prioritarios

Obj.1 Mejorar el ambiente laboral.

Obj.2 Promover la internacionalización de la empresa.

Obj.3 Mejorar el reconocimiento de la marca.

Obj.4 Mantenerse a la vanguardia tecnológica de los productos.

Obj.5 Conocer de forma actualizada el estado financiero.

7.2 Proyectos a implementar

Proy.1 Fortalecimiento de la labor comercial

Proy.2 Se debe aumentar y diversificar los proveedores de productos.

Proy.3 Se debe buscar estrategias que rentabilicen más la empresa.

Proy.4 Debemos mejorar la relación humana entre el personal.

Proy.5 Cambio de ubicación de la empresa

7.3 Matriz de correlación

Tabla 8 Matriz de correlación Objetivos vs. Proyectos estratégicos

MATRIZ CORRELACIÓN OBJETIVOS VS. PROYECTOS ESTRATÉGICOS		Mejorar el ambiente laboral.	Promover la internacionalización de la empresa.	Mejorar el reconocimiento de la marca.	Estar a la vanguardia tecnológica de los productos.	Mejorar los estados financieros
		Obj.1	Obj.2	Obj.3	Obj.4	Obj.5
Fortalecimiento de la labor comercial	Proy.1		x	x	x	
Aumentar, diversificar y fortalecer relación con proveedores	Proy.2		x	x	x	
Generar estrategias que aumenten la rentabilidad de la empresa	Proy.3					x
Mejoramiento de las relaciones humanas en el personal	Proy.4	x				
Cambio de ubicación de la empresa	Proy.5			x		

7.4 Proyectos estratégicos

Se diseñaron cuatros planes de acción con el fin de hacer los cumplir los cinco objetivos deseados, a continuación se hace un resumen corto de cada uno de ellos y en el apéndice A se colocarán con mas detalles lo realizado.

7.4.1 Fortalecimiento de la labor comercial

Para este item se proponen dos indicadores de seguimiento típicos de la labor comercial, el primero se refiere a la meta de ventas la cuál es establecida por la gerencia y la cuál se espera sea de obligatorio cumplimiento. El siguiente indicador se refiere a la necesidad de crecimiento del negocio y pretende promover la búsqueda de nuevos clientes, por ellos es labor del vendedor buscar al menos dos nuevos cada mes de manera que se logre aumentar la base de datos pero sobre todo se deje de depender de alguno en particular.

Para acompañar la labor de la gestión de los indicadores se propone actividades como la búsqueda de ferias comerciales y encuentros de automóviles, generar un calendario de visitas, capacitar al personal en visitas a clientes institucionales y promover la búsqueda de los mismos, entre otros.

Figura 17 Ejemplo de proyecto estratégico

Proyecto estratégico	Fortalecimiento de la labor comercial				
Indicadores de éxito	Ventas del mes / Metas de ventas				
	Cantidad de clientes nuevos				
Lectura del indicador 1	Las ventas del mes se deben dividir sobre la meta de ventas establecida por gerencia, se espera este valor sea igual o mayor a 1				
Lectura del indicador 2	Se espera que al menos se obtenga 2 clientes nuevos al mes				
Tiempo de medición	Mensual				
Tareas	Tiempo inicio	Tiempo final	Responsable	Recursos	Presupuestos
Actualización del listado total de clientes	3/10/2022	5/10/2022	Secretaria	computador	
Búsqueda de eventos comerciales como ferias y encuentros de autos	3/10/2022	7/10/2022	Gerencia	computador/celular	
Búsqueda de clientes en segmentos empresariales como constructoras, transportadoras, etc.	3/10/2022	14/10/2022	Vendedor	computador/celular	
Generar calendario de visitas a eventos y clientes empresariales	17/10/2022	28/10/2022	Vendedor	computador	
Capacitar al personal para atender visitas empresariales	24/10/2022	28/10/2022	Gerencia		
Establecer clientes que no se les vende hace 2 o mas meses	10/10/2022	14/10/2022	Secretaria	computador	
Revisión de cumplimiento de indicadores en octubre 2022	1/10/2022	31/10/2022	Gerencia		
Hacer recordatorios (lapicero o agenda) para entregar a los clientes	1/11/2022	30/11/2022	Gerencia		\$ 1.000.000
Diseñar encuesta de sentimiento del cliente para llenar en la visita gestionada	1/11/2022	30/11/2022	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en noviembre 2022	1/11/2022	30/11/2022	Gerencia		
Realizar visita para entregar recordatorios y encuestar al cliente	1/12/2022	20/12/2022	Vendedor		
Revisión de cumplimiento de indicadores en diciembre 2022	1/12/2022	31/12/2022	Gerencia		
Tabular resultados de encuestas para determinar motivos de no compra	3/01/2023	13/01/2023	Gerencia		
Reunión del personal para ver resultados de encuestas y determinar estrategias comerciales	16/01/2023	17/01/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en enero 2023	1/01/2023	30/01/2023	Gerencia		
Viajes en búsqueda de alianzas con clientes en la frontera con Venezuela (al menos dos)	30/01/2023	3/03/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 1.500.000
Viaje para fortalecer clientela en sur de cesar especialmente Aguachica	8/02/2023	9/02/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 500.000
Revisión de cumplimiento de indicadores en febrero 2023	1/02/2023	28/02/2023	Gerencia		
Viaje de proyección a clientes en Barrancabermeja y alrededores	6/03/2023	7/02/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 350.000
Viaje de proyección a clientes en Sabana de Torres y Puerto wilches	7/03/2023	7/03/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta	\$ 250.000
Revisión de cumplimiento de indicadores en marzo 2023	1/03/2023	31/03/2023	Gerencia		
Viaje de proyección a clientes desde la Lizama hacia Puerto Berrío	11/04/2023	12/04/023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 400.000
Viaje de proyección a clientes desde Curos hasta Barbosa	25/04/2023	26/04/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 400.000
Revisión de cumplimiento de indicadores en abril 2023	1/04/2023	30/04/2023	Gerencia		
Reunión de seguimiento a viajes realizados, y revisión de planes con contactos y/o clientes	19/05/2023	19/05/2023	Gerencia/vendedor		
Búsqueda de personal comercial para zonas externas a Bucaramanga y/o interno	22/05/2023	31/05/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en mayo 2023	1/05/2023	31/05/2023	Gerencia		
Generación de calendario de viajes externos a Bucaramanga	5/06/2023	9/06/2023	Vendedor regional	Camioneta/hotel	\$ 1.200.000
Revisión de cumplimiento de indicadores en junio 2023	1/06/2023	30/06/2023	Gerencia		
Elaboración de nuevo plan de trabajo comercial para segundo semestre de 2023	1/07/2023	6/07/2023	Gerencia/vendedores		
Generación de mas información para movimiento de redes sociales	1/07/2023	31/07/2023	vendedores		
Revisión de cumplimiento de indicadores en julio 2023	1/07/2023	31/07/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en agosto 2023	1/08/2023	31/08/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en septiembre 2023	1/09/2023	30/09/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en octubre 2023	1/10/2023	31/10/2023	Gerencia		
				Total	\$ 5.600.000

7.4.2 Aumentar, diversificar y fortalecer la relación con proveedores

Para este proyecto se creó un indicador que relaciona la cantidad de proveedores nuevos sobre los actuales, y se establece que la definición de proveedor nuevo sea que al menos se le adquiriera producto durante tres meses.

Para acompañar esta labor primera se organiza la base de datos actual para determinar los proveedores en el momento de arrancar la medición, posteriormente se planea la búsqueda de eventos y tareas que permitan ubicar nuevos proveedores, por último se organiza lo referente a pruebas de producto de ser necesario y búsqueda de condiciones comerciales en términos de cupo de crédito.

7.4.3 Generar estrategias que aumenten la rentabilidad de la empresa

Para este proyecto se establece la revisión de los indicadores típicos de un estado financiero que toda empresa debe tener como son la rentabilidad sobre los activos y la rentabilidad sobre el patrimonio.

Para acompañar esta labor lo primero que se propone realizar es capacitar a la gerencia en la lectura y comprensión de los mismos de manera que reconozca lo valioso de estas herramientas, adicionalmente se buscará que se tenga este dato trimestralmente, también se debe buscar las métricas acostumbradas en el sector para tener una referencia y por último entrar al detalle que permita saber que productos y actividades realmente ayudan a mejorar estos indicadores.

7.4.4 Mejoramiento de las relaciones humanas en el personal

Para este proyecto se implementa la medición de factores de efectos colaterales y bienestar psicosocial, la realización de estas encuestas y el análisis de sus resultados permitirá guiar con detalle las acciones de mejora pertinentes.

El acompañamiento de este proyecto implica una primera medición de referencia, búsqueda de capacitaciones hacia el personal en especial la gerencia y por último la implementación de métodos de remuneración.

7.4.5 Cambio de ubicación de la empresa

Si bien este proyecto es de única vez y el control no implica el diseño de un indicador, se considera tan importante que requirió un tópico específico. Se espera que la reubicación ayude a mejorar las ventas a clientes finales y aumente la prestación de servicios, de manera que no solo se venda productos. En el apéndice B se muestra evidencias del cambio de bodega.

7.5 Resumen de indicadores

Tabla 9 Resumen de indicadores

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Indicadores de éxito	Ventas del mes / Meta de ventas
	Cantidad de clientes nuevos
Lectura del indicador 1	Las ventas del mes se deben dividir sobre la meta de ventas establecida por gerencia, se espera este valor sea igual o mayor a 1
Lectura del indicador 2	Se espera que al menos se obtenga 2 clientes nuevos al mes

8. Acompañamiento

8.1 Batería de indicadores primer trimestre

A continuación se comparte la información recogida para el primer trimestre de acompañamiento, se adjunta al final una gráfica de evolución de algunos indicadores.

Tabla 11 Batería de indicadores de seguimiento primer trimestre

		2022			2023											
		MES														
	REFERENCIA	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
VENTAS/PROYECCIÓN	≥1	0,752	0,64	0,761												
# CLIENTES NUEVOS	≥2	3	1	2												
PROV. NUEVO/PROV. ACT.	ASCENDENTE	0,62	0,65	0,8												
ROA		13,96%														
ROE		46,67%														
FACTOR BIENESTAR	ALTO			MEDIO												
FACTOR EFECTOS	BAJO			BAJO												

Figura 18 Variación del indicador de ventas

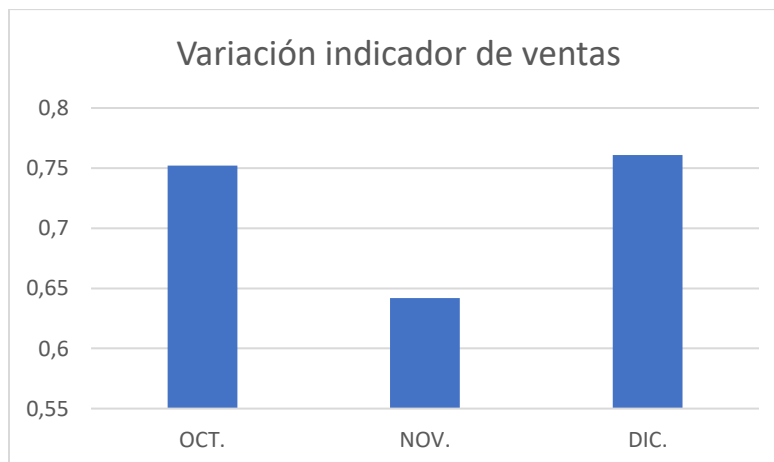


Figura 19 Variación del indicador de nuevos clientes

8.2 Observaciones generales del seguimiento por indicadores

Respecto a la proyección de ventas se considera que para el primer trimestre de 2023 se va a lograr llegar a acercarse a 1 en el indicador, cabe decir que en noviembre hubo una caída del indicador debido a la renuncia de un miembro del equipo comercial lo cuál afectó lo relacionado con el objetivo comercial, para enero del presente año se está aún buscando recomponer el equipo.

Respecto al indicador de los proveedores debido al cambio de ubicación se ha podido fortalecer ciertas líneas hacia el cliente final lo cuál ha permitido poner a prueba productos nuevos mas rápidamente de lo proyectado en un principio, lo único faltante ha sido buscar el proveedor para productos de tecnología eléctrica teniendo en cuenta la proyección de crecimiento de este segmento.

Lamentablemente para el momento de terminar este libro no se tiene dato de los resultados financieros del último trimestre de 2022.

Respecto a los indicadores de bienestar se evidencia que no se está encontrando en los trabajadores efectos colaterales de la relación laboral, lo cuál es positivo y debe mantenerse así, sin embargo si se encuentra mediciones medias en lo referente a competencias y afectos, se le sugiere a la gerencia dado el nivel de escolaridad buscar promover la educación o reeducación del personal como método de fortalecimiento de las competencias y en lo posible un acompañamiento hacia temas personales como apoyo en vestimenta entre otros.

9. Conclusiones

Es vital para cualquier empresa el desarrollo de un plan estratégico, sin importar su tamaño o su complejidad, ya que gracias a esto se lograr organizar las ideas de hacia donde dirigirse y cómo tomar decisiones de acuerdo a la información disponible.

El presente trabajo es un ejercicio clásico que permitió a una mypime entender la información que podía extraer del medio externo e interno, de manera que pudiera desarrollar objetivos y proyectos para lograr construir un futuro para su quehacer, esta cultura debe permear a toda la organización de manera que a medida que ella crezca se logre mantener, mejorar y profundizar la planeación de la empresa.

Se presenta en forma exacta el aporte del desarrollo den trabajo en concordancia a la justificación presentada. Se describe en forma lógica, los resultados del trabajo, dando respuesta a

los objetivos o propósitos planteados. Basado en los resultados recolectados, incluido el tratamiento estadístico o cualitativo. Se muestra en forma concisa los productos y/o resultados y se resaltan las contribuciones del trabajo al contexto local, regional, nacional e internacional, cuando aplique.

10. Recomendaciones

Se sugiere seguir apoyando iniciativas de planeación para este tipo de empresas (mipymes) dado que son la mayoría del tejido empresarial de la ciudad y de su desarrollo se puede fortalecer y mantener los trabajos de las personas, ayudando a crecer la economía de la región.

Además sería muy bueno que hubiera no solo un primer seguimiento como el realizado en este trabajo, si no que se siguiera acompañando esta empresa con otro taller de aplicación de manera que se asegurara al menos el cumplimiento de este primer plan estratégico.

A la empresa se le recomienda seguir el plan, pero no olvidar que la economía es cambiante y siempre es posible volver a realizar diagnósticos que redefinan el rumbo de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Agencia AFP. (23 de Mayo de 2022). *El espectador digital*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/autos/llantas-sin-aire-una-revolucion-a-prueba-de-pinchazos/>
- ANDEMOS. (2021). Anuario del sector automotor colombiano. bogota.
- ANDEMOS. (Agosto de 2021). El sector automotor y su importancia para la economía colombiana. Bogota: Investigaciones Berg Institute.
- ANDI, Cámara de la industria automotriz. (2019). *Las motocicletas en Colombia: aliadas del desarrollo del país. Vol.2*. Bogota: El motero S.A.S.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de la República Colombia*. Bogota.
- Banco de la República. (29 de Julio de 2022). *Sitio Web Banco de la república de Colombia*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/minutas-reunion-junta-directiva-banco-republica-29-julio-2022>
- DANE. (29 de Julio de 2022). *Boletín Técnico Gran Encuesta integrada de hogares (GEIH)*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_22.pdf
- DANE. (26 de julio de 2022). Encuesta pulso social. Bogota.
- Ministerio de hacienda. (Junio de 2022). *Abecé Fondo de estabilización de los precios de los combustibles*. Obtenido de

https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-192817%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Ministerio de Hacienda. (Junio de 2022). *Marco Fiscal de mediano plazo*. Obtenido de

https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-197018%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Morales, F. C. (21 de Enero de 2022). Código de transito, 20 años de atraso. (R. r. Motor, Entrevistador)

Redacción economía. (19 de Mayo de 2022). La DIAN le pide a la SIC investigar por competencia a vehículos híbridos ligeros. *El espectador*.

Valora Analitik. (3 de agosto de 2022). *Valor Analitik*. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2022/08/03/inflacion-paises-ocde-en-junio-fue-103-mas-alta-34-anos/>

Apéndices

Apéndice A Planes estratégicos

Proyecto estratégico	Fortalecimiento de la labor comercial				
Indicadores de éxito	Ventas del mes / Metas de ventas				
	Cantidad de clientes nuevos				
Lectura del indicador 1	Las ventas del mes se deben dividir sobre la meta de ventas establecida por gerencia, se espera este valor sea igual o mayor a 1				
Lectura del indicador 2	Se espera que al menos se obtenga 2 clientes nuevos al mes				
Tiempo de medición	Mensual				
Tareas	Tiempo inicio	Tiempo final	Responsable	Recursos	Presupuestos
Actualización del listado total de clientes	3/10/2022	5/10/2022	Secretaria	computador	
Búsqueda de eventos comerciales como ferias y encuentros de autos	3/10/2022	7/10/2022	Gerencia	computador/celular	
Búsqueda de clientes en segmentos empresariales como constructoras, transportadoras, etc.	3/10/2022	14/10/2022	Vendedor	computador/celular	
Generar calendario de visitas a eventos y clientes empresariales	17/10/2022	28/10/2022	Vendedor	computador	
Capacitar al personal para atender visitas empresariales	24/10/2022	28/10/2022	Gerencia		
Establecer clientes que no se les vende hace 2 o mas meses	10/10/2022	14/10/2022	Secretaria	computador	
Revisión de cumplimiento de indicadores en octubre 2022	1/10/2022	31/10/2022	Gerencia		
Hacer recordatorios (lapicero o agenda) para entregar a los clientes	1/11/2022	30/11/2022	Gerencia		\$ 1.000.000
Diseñar encuesta de sentimiento del cliente para llenar en la visita gestionada	1/11/2022	30/11/2022	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en noviembre 2022	1/11/2022	30/11/2022	Gerencia		
Realizar visita para entregar recordatorios y encuestar al cliente	1/12/2022	20/12/2022	Vendedor		
Revisión de cumplimiento de indicadores en diciembre 2022	1/12/2022	31/12/2022	Gerencia		
Tabular resultados de encuestas para determinar motivos de no compra	3/01/2023	13/01/2023	Gerencia		
Reunión del personal para ver resultados de encuestas y determinar estrategias comerciales	16/01/2023	17/01/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en enero 2023	1/01/2023	30/01/2023	Gerencia		
Viajes en búsqueda de alianzas con clientes en la frontera con Venezuela (al menos dos)	30/01/2023	3/03/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 1.500.000
Viaje para fortalecer clientela en sur de cesar especialmente Aguachica	8/02/2023	9/02/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 500.000
Revisión de cumplimiento de indicadores en febrero 2023	1/02/2023	28/02/2023	Gerencia		
Viaje de proyección a clientes en Barrancabermeja y alrededores	6/03/2023	7/02/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 350.000
Viaje de proyección a clientes en Sabana de Torres y Puerto wilches	7/03/2023	7/03/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta	\$ 250.000
Revisión de cumplimiento de indicadores en marzo 2023	1/03/2023	31/03/2023	Gerencia		
Viaje de proyección a clientes desde la Lizama hacia Puerto Berrio	11/04/2023	12/04/023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 400.000
Viaje de proyección a clientes desde Curos hasta Barbosa	25/04/2023	26/04/2023	Gerencia/vendedor	Camioneta/hotel	\$ 400.000
Revisión de cumplimiento de indicadores en abril 2023	1/04/2023	30/04/2023	Gerencia		
Reunión de seguimiento a viajes realizados, y revisión de planes con contactos y/o clientes	19/05/2023	19/05/2023	Gerencia/vendedor		
Búsqueda de personal comercial para zonas externas a Bucaramanga y/o interno	22/05/2023	31/05/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en mayo 2023	1/05/2023	31/05/2023	Gerencia		
Generación de calendario de viajes externos a Bucaramanga	5/06/2023	9/06/2023	Vendedor regional	Camioneta/hotel	\$ 1.200.000
Revisión de cumplimiento de indicadores en junio 2023	1/06/2023	30/06/2023	Gerencia		
Elaboración de nuevo plan de trabajo comercial para segundo semestre de 2023	1/07/2023	6/07/2023	Gerencia/vendedores		
Generación de mas información para movimiento de redes sociales	1/07/2023	31/07/2023	vendedores		
Revisión de cumplimiento de indicadores en julio 2023	1/07/2023	31/07/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en agosto 2023	1/08/2023	31/08/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en septiembre 2023	1/09/2023	30/09/2023	Gerencia		
Revisión de cumplimiento de indicadores en octubre 2023	1/10/2023	31/10/2023	Gerencia		
				Total	\$ 5.600.000

Proyecto estratégico	Se debe aumentar, diversificar y mejorar relaciones con proveedores de productos.				
Indicador de éxito	Cantidad de proveedores nuevos/Cantidad de proveedores actuales				
Lectura del indicador	Se considera proveedor nuevo si se le ha adquirido elementos durante al menos 3 meses, se espera que el valor del indicador tienda a aumentar hacia 1				
Tiempo de medición	Cada trimestre				
Tareas					
Realizar lista de proveedores de productos	3/10/2022	5/10/2022	Secretaria	Computador	
Organizar lista de proveedores de acuerdo a nivel de prioridad por monto de compra y por volumen	5/10/2022	7/10/2022	Secretaria	Computador	
Cruzar información con nivel de ventas del producto de cada proveedor	10/10/2022	28/10/2022	Gerencia	Computador	
Revisar estado de cuenta de cada proveedor	28/10/2022	4/11/2022	Gerencia	Computador	
Búsqueda de proveedores por bases de datos, linkedin, cámara de comercio, voz a voz	7/11/2022	25/11/2022	Gerencia	Computador	
Revisar posibles reuniones o encuentros del sector con la Andi u Andemos	7/11/2022	25/11/2022	Gerencia	Celular	
Establecimiento de contactos con nuevos posibles proveedores	28/10/2022	31/01/2023	Gerencia	Celular	
Medición del indicador de nuevos proveedores último trimestre 2022	10/01/2023	31/12/2023	Gerencia		
Pruebas de productos de nuevos proveedores con clientes interesados	1/12/2022	28/02/2023	Gerencia/vendedor		
Búsqueda de proveedores para productos especializados en automoviles eléctricos	1/01/2023	31/03/2023	Gerencia/vendedor		
Búsqueda de proveedor de productos adicionales de baterías, líquidos, lubricantes (línea ligera)	1/01/2023	31/03/2023	Gerencia		
Medición del indicador de nuevos proveedores primer trimestre 2023	1/01/2023	31/03/2023	Gerencia		
Generación de catálogo de suministros de productos para automoviles eléctricos	1/05/2023	31/07/2023	Gerencia/vendedor		\$ 500.000
Prueba de productos de líneas ligeras en mostrador	1/05/2023	31/07/2023	Gerencia/vendedor	Mostrador/letrero	\$ 600.000
Medición del indicador de nuevos proveedores segundo trimestre 2023	1/04/2023	30/06/2023	Gerencia		
Generar redes con proveedores resultado de visitas a congresos y otros	1/02/2023	30/09/2023	Gerencia/vendedor		
Generar información de exclusividad de productos para redes sociales	1/08/2023	31/08/2023	vendedor	computador	
Medición del indicador de nuevos proveedores tercer trimestre 2023	1/07/2023	30/09/2023	Gerencia		
				Total	\$ 1.100.000

Proyecto estratégico	Generar estrategias que aumenten la rentabilidad de la empresa				
Indicador de éxito	ROI, ROA, ROE				
Lectura del indicador	Rentabilidad sobre activos, capital y patrimonio				
Tiempo de medición	Cada trimestre				
Tareas					
Capacitación acerca de la lectura de estados financieros a la gerencia	3/10/2022	7/10/2022	Gerencia/Asesor	Computador	
Lograr que contabilidad entregue estados financieros trimestrales	3/10/2022	7/10/2022	Gerencia/contadora		
Buscar métricas del sector para comparar rendimientos de inversión	3/10/2022	28/10/2022	Gerencia/Asesor	Computador	
Analizar los productos y estrategias de mayor rentabilidad actual	1/11/2022	2/12/2022	Gerencia	Computador	
Buscar estrategias que aumenten ya sea el consumo de los productos rentables o el fortalecimiento de las estrategias	31/11/2022	31/12/2022	Gerencia/vendedor		
Medición de indicadores financieros último trimestre 2022	1/10/2022	31/12/2022	Gerencia		
Revisión de ventas por segmento para establecer productos mas rentables	1/01/2023	31/01/2023	Gerencia/vendedor		
Revisión de posibles activos o inventarios innecesarios para salir de ellos	1/02/2023	28/02/2023	Gerencia		
Medición de indicadores financieros primer trimestre 2023	1/01/2023	31/03/2023	Gerencia		
Revisión de estrategias de rentabilidad de acuerdo a resultados financieros	24/04/2023	28/04/2023	Gerencia		
Seguimiento a la implementación de servicios respecto a la venta de productos	1/05/2023	5/05/2023	Gerencia/vendedor		
Medición de indicadores financieros segundo trimestre 2023	1/04/2023	30/06/2023	Gerencia		
Revisión de estrategias de ventas por medio de redes sociales	24/07/2023	28/07/2023	Gerencia		
Medición de indicadores financieros tercer trimestre 2023	1/07/2023	30/09/2023	Gerencia		

Proyecto estratégico	Debemos mejorar la relación humana entre el personal				
Indicadores de éxito	Factor de bienestar psicosocial				
	Factor de efectos colaterals				
Lectura del indicador	Realización de encuesta de factores de bienestar psicosocial, valores esperados en el rango alto de la encuesta				
Lectura del indicador	Realización de encuesta de factores de efecto colateral, valores esperados en el rango bajo de la encuesta				
Tiempo de medición	Trimestral				
Tareas					
	Tiempo inicio	Tiempo final	Responsable	Recursos	Presupuestos
Realizar pruebas diagnósticas para determinar estados de bienestar, burn out, engament, etc.	1/11/2022	15/12/2022	Gerencia		
Revisión y validación de respuestas	19/12/2022	22/12/2022	Gerencia		
Capacitación del personal directivo en liderazgo	1/11/2022	31/12/2022	Gerencia		
Medición de indicadores último trimestre 2022	1/10/2022	31/12/2022	Gerencia		
Revisión de propuestas de mejora de acuerdo al resultado de los diagnósticos	1/01/2023	31/01/2023	Gerencia		
Implementación de estrategias de mejora	1/02/2023	31/03/2023	Gerencia		
Medición de indicadores primer trimestre 2023	1/01/2023	31/03/2023	Gerencia		
Establecer métodos de remuneración que propendan por el bienestar laboral integral	1/04/2023	30/04/2023	Gerencia		\$ 1.000.000
Medición de indicadores segundo trimestre 2023	1/04/2023	30/06/2023	Gerencia		
Evaluación de los métodos de remuneración	1/08/2023	31/08/2023	Gerencia		
Medición de indicadores tercer trimestre 2023	1/07/2023	30/09/2023	Gerencia		
				Total	\$ 1.000.000

Proyecto estratégico	Cambio de ubicación de la empresa				
Tiempo de medición	Trimestral				
Tareas					
	Tiempo inicio	Tiempo final	Responsable	Recursos	Presupuestos
Búsqueda de nuevo local de atención con bodega	19/09/2022	14/10/2022	Gerencia	Carro	\$ 100.000
Revisión de costos de traslado	17/10/2022	21/10/2022	Gerencia		
Revisión de opciones de locales	24/10/2022	4/11/2022	Gerencia		
Traslado de bodega	21/11/2022	1/12/2022	Gerencia	Transporte carga	\$ 10.000.000
Apertura de nuevo local		5/12/2022	Gerencia		
				Total	\$ 10.100.000

Apéndice B Imágenes ubicación antigua de la empresa







Apéndice C Imagenes nueva ubicación de la empresa







