

**Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica con Enfoque de Sostenibilidad para la
Empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS en la Ciudad de Bucaramanga
Santander**

Andrés F. Ocampo, Damián A. Barragán, Edier G. Castiblanco y Juan D. Fierro

Especialización en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN



Seminario de Investigación

Prof. Denise C. Arguelles

07 de diciembre de 2021

Resumen

La presente investigación busca formular una propuesta de modelo de gerencia estratégica con enfoque de sostenibilidad, basada en una situación real de la empresa colombiana Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS del sector automotriz. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, realizando una intervención de empresa correlacional y diseño transversal; bajo esta perspectiva se plantearon dos hipótesis que orientaron el planteamiento de la recolección de información suficiente para alcanzar los objetivos.

A partir de las herramientas de análisis propuestas, se evaluó la situación actual de la empresa y se logró determinar que presentaba falencias dentro de su modelo administrativo actual, por lo tanto, el resultado de la investigación proyecta un modelo de gerencia definiendo las estrategias que se deben seguir y las etapas que se deben alcanzar para lograr su implementación.

Palabras clave: Gerencia estratégica, administración estratégica, automotriz, serviteca.

Contenido

Problema de investigación.....	7
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Marco de Referencia.....	12
Marco teórico	12
Tipos de Modelos de gerencia estratégica	13
Gerencia estratégica en el sector.....	15
Sostenibilidad.....	16
Marco Institucional.....	19
Misión.....	19
Visión.....	20
Actividad económica.....	20
Sector y subsector	20
Metodología	22
Primer nivel	22
Definición de variables	23
Población y muestra.....	24
Criterios de inclusión	24

Criterios de exclusión	25
Segundo nivel.....	25
Instrumentos para recolección de información	25
Técnicas de análisis de datos	26
Análisis y Discusión de los Resultados	28
Identificación y reconocimiento de la situación actual de Distribuciones Andinas	
Bien Hechas SAS.....	28
Lista de chequeo.	28
Análisis descriptivo encuesta.....	28
Análisis EFI	33
Análisis EFE	34
Análisis PESTEL	35
Análisis DOFA.....	39
Descripción de los componentes necesarios para la creación del modelo de gestión	
estratégica para la empresa.....	41
Diseño de la propuesta de un modelo de gerencia estratégica con enfoque de	
sostenibilidad para la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.	41
Etapa 1: Diagnóstico y reconocimiento del entorno	42
Etapa 2: Formulación estratégica.....	42
Componente de sostenibilidad.....	43

Etapa 3: Implementación	44
Etapa 4: Evaluación, seguimiento y control	45
Conclusiones	48
Referencias Bibliográficas	49
Anexos	52

Índice de Tablas

Tabla 1 Definición de las Variables a partir de Hipótesis.....	23
Tabla 2 <i>Técnicas de Análisis de Datos.</i>	26
Tabla 3 <i>Matriz Factores Internos EFI</i>	33
Tabla 4 <i>Matriz de Factores Externos EFE</i>	34
Tabla 5 <i>Análisis PESTEL de Variables Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.</i>	35
Tabla 6 <i>Matriz DOFA Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS</i>	39

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Conocimiento de las funciones de su cargo (operativo).</i>	29
Figura 2 <i>Conocimiento de los roles de sus compañeros.</i>	29
Figura 3 <i>Frecuencia con la que realizan actividades de otros cargos.</i>	30
Figura 4 <i>Frecuencia con la que se mide el desempeño de los empleados.</i>	30
Figura 5 <i>Conocimiento de las funciones de su cargo (directivo).</i>	31
Figura 6 <i>Conocimiento de las funciones de los empleados a su cargo.</i>	31
Figura 7 <i>Nivel de implementación de la gerencia estratégica.</i>	31
Figura 8 <i>Frecuencia de medición del desempeño de los empleados.</i>	31
Figura 9 <i>Comportamiento de la TRM</i>	37
Figura 10 <i>Población por Rango de Edades en Colombia</i>	38
Figura 11 <i>Número de Vehículos Eléctricos en Colombia.</i>	39
Figura 12 <i>Organigrama propuesto</i>	44
Figura 13 <i>Modelo de gerencia estratégica propuesto para la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.</i>	45

Problema de investigación

En esta oportunidad se quiere abordar el espectro investigativo relacionado entre la gerencia estratégica y la sostenibilidad, pues buscamos identificar esos puntos clave de su relación y como se afectan al momento de dirigir una empresa exitosa.

En Cuba se han adelantado investigaciones como la de Ricardo et al.(2019) titulada “La Capacitación De Directivos, Una Perspectiva Para El Logro De Una Gestión Empresarial Sostenible”, aplicando métodos teóricos y empíricos, como el trabajo en grupo y el proceso de solución de problemas, al contexto organizacional cubano, dejando como resultado que, para tener un mejor desempeño de las organizaciones, es necesario que sus líderes y modelos de gerencia estén encaminados en modelos de gestión empresarial sostenible.

El planteamiento anterior concuerda con el contexto de algunas empresas colombianas en las que el líder o encargado de la organización se convierte en el principal obstáculo para avanzar hacia determinado modelo de gestión empresarial.

Avanzando en el contexto empresarial que tiene Colombia, donde el 99% de las empresas hacen parte del sector de las pequeñas y medianas empresas – Pymes, las cuales ocupan al 70% de los trabajadores (Aldeanueva Fernández & Cervantes Rosas, 2019), en la que se destaca el posicionamiento de la misión de desarrollo sostenible como un eje trascendental para la dirección de organizaciones de todo el mundo. Para el caso de Colombia, se analiza la coyuntura de las empresas en materia de sostenibilidad, pero se exponen las grandes oportunidades que tienen las pymes como tejido empresarial del país, concluyendo que necesitan diseñar estrategias sostenibles que permitan la competitividad a largo plazo y la mejora del entorno empresarial.

Al continuar en el ámbito nacional, para González Molano & Martínez Campo (2014) en el artículo titulado “Gerencia Estratégica e Innovación Empresarial: Referentes Conceptuales”, la innovación se ha convertido en un elemento fundamental para empresas que quieren seguir siendo competitivas y además socialmente responsables, presentando como reflexión que la capacidad de innovación debe encontrarse en el proceso de la gerencia estratégica y se reconoce como elemento clave para el fortalecimiento empresarial; adicionalmente, se hace la invitación a que las organizaciones aumenten el desarrollo de ventajas dentro del marco de la sostenibilidad

Colombia tiene una apuesta clara por impulsar el desarrollo sostenible en las organizaciones y por eso adelanta programas como el de “Territorios Sostenibles: Visión Estratégica de Desarrollo” elaborado por la Escuela de Administración de Negocios EAN (2020) para la Federación Colombiana de Municipios donde se expone la agenda estratégica para los gobiernos locales 2020-2024 para crear territorios sostenibles, los cuales son una “construcción futura, económica, política, social, ambiental y cultural, vinculada con la gestión pública, privada y comunitaria. Los territorios sostenibles priorizan la gobernanza participativa e inclusiva en su entorno económico y social; garantizando mejoras en las condiciones de vida de sus habitantes”; por lo que se evidencia que las entidades públicas y privadas del país se encuentran encaminadas en plantear soluciones estratégicas sostenibles dando un panorama favorable para la solución del problema que se quiere abordar.

Teniendo en cuenta los antecedentes expuestos anteriormente, se muestra que la innovación conduce a la mejora de los procesos dentro de las organizaciones y a su vez promueve la aplicación de la sostenibilidad dentro de las mismas para generar un desarrollo de la compañía evaluando factores de nivel interno y externo.

la empresa Distribuciones Andinas bien hechas S.A.S. es una empresa dedicada al Servicio Técnico Automotriz, creada en octubre de 2011 y actualmente cuenta con cuatro sedes en los departamentos de Santander y Norte de Santander.

La compañía se compone de diferentes áreas de funcionamiento como el área comercial, financiera, administrativa y gestión humana, las cuales se encuentran en cabeza de una sola persona que es el gerente de la compañía, por lo que presenta una estructura organizacional de tipo funcional, la cual se planteó de forma adecuada durante los inicios de la empresa, sin embargo, está empezando a crecer y a fundar más de una sede de servicios en diferentes ciudades de la región, lo que le agregó un inconveniente al funcionamiento de la empresa en todas las áreas que la componen.

A raíz de esta situación de crecimiento, se han venido presentando inconvenientes que han escalado en todas las áreas de la compañía, y que evidencian los empleados en su día a día. Uno de los principales inconvenientes que se presentan al interior de la empresa es que no tienen definidos los procesos internos de cada una de las áreas que la componen, al no haber procesos definidos ni responsabilidades explícitas para cada puesto, se propician conflictos sobre quién atenderá determinadas tareas.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia la importancia de proponer un modelo de gerencia estratégica para la empresa, con el fin de reestructurar sus procesos y garantizar así el éxito y sostenibilidad de la compañía; para ello, a partir de esta investigación, se intenta dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo formular la propuesta de un modelo de gerencia estratégica enfocado en sostenibilidad para la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS en la ciudad de Bucaramanga, Santander?

Una vez hecho el diagnóstico del modelo administrativo actual de la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS, se espera formular una propuesta de modelo de gerencia o administración estratégica, con el que la compañía obtendrá los siguientes beneficios:

- Mejora en el proceso de compras y adquisición de repuestos.
- Optimización en el sistema de distribución de repuestos o insumos.
- Manejo oportuno de proveedores para garantizar futuras compras y despachos.
- Aumento y aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Disponibilidad inmediata de repuestos y materiales para la prestación de servicios.
- Aumento en la productividad y rentabilidad.
- Mejora en la comunicación interna de la compañía.
- Estructura organizacional clara, garantizando programas y procesos por

departamentos, orientados a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otro lado, este trabajo de investigación permite poner en práctica herramientas adquiridas durante el programa de especialización en gerencia de proyectos, donde se aprenden conceptos de administración o gerencia estratégica, que para este caso es aplicable a una empresa real.

Dentro del marco institucional de la universidad EAN se seleccionó el campo Emprendimiento y gerencia, para el grupo se seleccionó el Grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas -G3Pymes el cual está a cargo del docente Rafael Ignacio Pérez Uribe, dentro de la categoría de Colciencias corresponde a la A1 y por último se seleccionó la línea de investigación Modernización de organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

Formular una propuesta de modelo de gerencia estratégica para la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS, con el fin de mejorar su gestión administrativa con un enfoque de sostenibilidad.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico del modelo administrativo de la empresa seleccionada, mediante encuestas aplicadas al área estratégica y operativa con el fin de identificar los procesos a intervenir.
- Identificar el enfoque de sostenibilidad en la empresa seleccionada.
- Plantear el modelo de gestión estratégica con enfoque de sostenibilidad.
- Proponer un plan de implementación de un modelo de gerencia estratégica con sostenibilidad.

Marco de Referencia

Marco teórico

En el transcurrir diario se habla de modelo como un objeto que se reproduce al copiarlo; ejemplo, un patrón de costura o un bordado, otra definición es a la pieza que se exhibe a los compradores como muestra del producto, en lo ético se puede definir como la consecución del comportamiento ideal en la vida (Villaplana, 2013).

Existen muchas otras definiciones para modelo, pero una que concuerda con nuestra área, es la expresada por Villaplana (2013) donde define que “el modelo se construye como un medio de ayuda para estudiar la realidad” y como complemento Bravo (1984) expresa que el modelo aporta en comprensión de teorías y leyes, Como también sirve para confirmarlas.

David R (2013) habla de administración estratégica, pero es la misma gerencia estratégica, que se precisa como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013).

El termino estrategia proviene del griego Estrategia que quiere decir el arte o ciencia de ser General, titulo honorable utilizado en las fuerzas armadas; para una organización esta responsabilidad estaría en cabeza del gerente, pues es el que tiene las facultades para alinear a la organización en la consecución de sus objetivos. Por otra parte, Chandler (1962) define la estrategia como la determinación de los fines y objetivos de largo plazo de la empresa, la adopción de lineamientos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos fines.

Son cuatro elementos los que conforman la estrategia de una organización y es muy importante resaltar que son ineludibles: objetivos (claves en la definición de Chandler), el mediano plazo (los más acertados para los tiempos que transcurren), el lazo de los objetivos con

los pilares del lineamiento estratégico (visión, misión, fines y valores) y la convicción de que el logro de la estrategia favorecerá a mejorar el desempeño de la organización.

Con base en lo anterior, se puede definir la estrategia como el conjunto de objetivos de mediano plazo encaminados con la visión, la misión, los valores y los fines de la organización, que al cumplirlos brindaran un desempeño positivo (Blanco, 2014).

Para Teece, Pisano, & Shuen, (1997), lo fundamental es de como las empresas “entienden la estrategia e implementan planes para estar siempre actualizadas, permitiéndoles esto sumar valor competitivo” (p.518). Entendiéndose que no se habla de la suma de proceso, que se inicia con la aplicación de una estrategia cuyo objetivo es ofrecer resultados positivos a la organización, y que se va perfilando como la dirección para llegar a una posición competitiva.

Tipos de Modelos de gerencia estratégica

- **Modelo de Russel Ackoff**

En este modelo se destaca la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, por lo tanto, es muy importante trabajar en el desarrollo de una visión de mundo, que vaya acorde con las tendencias y las nuevas maneras de operar, Ackoff destaca la importancia de planear al expresar “cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado” (Ackoff, 1999).

Él apunta a la planeación interactiva y esta se puede ejecutar según 3 Principios:

Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionados se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados. (Ackoff, 1999).

- **Modelo Fred R. David**

Para Fred David su modelo tiene un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre, en tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias (David R., 2013).

Formulación de estrategias: se requieren 3 actividades fundamentales

- Investigación interna y externa
- Análisis: se usan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estratégica y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) matriz del grupo consultor de Boston, (PESTEL) matriz de identificación de los factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con las que se crean y evalúan estrategias alternativas.
- Toma de decisiones: se realiza de acuerdo con los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Ejecución de estrategias: se fijan las metas, las políticas y se fijan los presupuestos

Evaluación de las estrategias:

- Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales, a través de la elaboración de matrices como (EFI) matriz de evaluación de factores internos, matriz (EFE) evaluación factores externos.
- Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).

- Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.
- **Modelo de Michael E. Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

El autor plantea que las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo en costos enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo. En cuanto a la diferenciación, su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio. Por otro lado, el enfoque consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes al mejor precio disponible en el mercado, algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada”.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva trata en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa (David R., 2013).

Gerencia estratégica en el sector

Para conocer más a fondo la implementación de la gerencia estratégica en el sector y a nivel Latinoamérica, es necesario estudiar investigaciones similares a la planteada, con el fin de reconocer qué aspectos se deben tener en cuenta al momento de buscar información y establecer estrategias. Por ejemplo, Aguirre & Cáceres (2017) concluyen que las pequeñas y medianas empresas en Colombia están enfocadas en producir dinero, por esto solo se centran en la parte

comercial y productiva, dejando a un lado el servicio a los clientes y su recurso humano. Ha esto se debe que la gran mayoría no tienen este tipo de departamentos o personas encargadas de estas áreas. Solo hasta que alcanzan un poco de estabilidad empiezan a analizar que más pueden mejorar y acuden a expertos. Incluso empíricamente crean buzones de sugerencia sin conocer su importancia; el mismo autor afirma que la planeación estratégica es fundamental para toda organización, permite tener una visión más amplia de la meta a la que se quiere llegar, pero, sobre todo, la construcción de objetivos que te permiten una generación de estrategias claves para su cumplimiento, mientras que (Hurtado Chamorro, 2018) desde Ecuador, recomienda que mediante la administración estratégica las empresas podrán planificar las actividades que se deben realizar para alcanzar las metas propuestas, la misma que se considera como una herramienta de uso indispensable en toda organización que requiere de un lineamiento profesional. Lo anterior confirma que es factible e indispensable que los centros de servicio automotriz establezcan una administración estratégica para su funcionamiento, asegurando así su supervivencia.

Por otro lado, (Hurtado Chamorro, 2018) propone dentro de su investigación varias estrategias, dentro de las que se encuentra la elaboración de un descriptivo de las funciones de cada uno de los cargos, mientras que (Aguirre Polo & Cáceres, 2017) ve necesario la definición de cargos detallando funciones y líneas de poder. Esto permite ver que en dos países diferentes en Latinoamérica para un mismo sector se encuentra la misma necesidad de establecer un organigrama con funciones específicas.

Sostenibilidad

La sostenibilidad es una de las palabras que se utilizan con mayor frecuencia en la actualidad, teniendo en cuenta la relación que lleva el ser humano con la naturaleza; en esta

ocasión se quiere utilizar un enfoque de sostenibilidad para el desarrollo de un modelo de gerencia en una empresa, por lo que es importante realizar un barrido en primera medida de lo que es sostenibilidad y generar un concepto claro que vislumbre el panorama.

Garay (1998) en su ponencia para el debate de sostenibilidad de Misión Rural, indica que el término de sostenibilidad se utilizaba entre los economistas previo al surgimiento del tema ambiental, para hacer referencia a las condiciones y el ambiente necesario para garantizar que la economía en sí misma presentará un patrón de crecimiento dinámico que lograra garantizar unas tasas de crecimiento a mediano y largo plazo perdurables; por lo que se puede evidenciar que la sostenibilidad no siempre ha tenido un significado ligado a la naturaleza, y aún en la actualidad presenta una variedad de enfoques que sirven para que este importante concepto se pueda aplicar en variados ámbitos profesionales.

Una muestra de estas visiones de sostenibilidad las plantea (Gallopín, 2003) en una de sus publicaciones de medio ambiente y desarrollo sostenible de la CEPAL, en la que caracteriza los puntos de vista alternativos que se generan alrededor de las posiciones que se presentan en la sostenibilidad. (Gallopín, 2003) indica que primero se presenta una sostenibilidad vista desde el sistema humano únicamente, en la que se plantea que los recursos naturales y los servicios manufacturados se pueden sustituir entre sí, por lo tanto, lo más relevante es la preservación humana teniendo como base que la conservación se debe dar del capital natural y manufacturado en conjunto, más no únicamente del capital natural. Esta posición parece representar de cierta manera la situación actual que se vive en el mundo, no obstante, es necesario revisar los demás puntos de vista.

(Gallopín, 2003) continúa su publicación mencionando la visión de la sostenibilidad desde un punto de vista ecológico en el que los recursos naturales no pueden ser sustituidos por

el capital creado por el hombre, y la consecuencia de la terminación de algún recurso natural implicaría una disminución en el beneficio social. Esta postura tiene un tinte mucho más afianzado con la defensa de la naturaleza como pieza más importante dentro del ciclo de la vida en la Tierra, incluso si con ello se deben afectar factores económicos e incluso el hombre.

Estas dos perspectivas parecen un tanto radicales, no obstante, para el concepto de sostenibilidad se logra rescatar la idea de que la naturaleza de una u otra manera debe permanecer, y es que “Algunos cuestionan la idea misma de la sostenibilidad en un universo regido por el segundo principio de la termodinámica, que marca el inevitable crecimiento de la entropía hacia la muerte térmica del universo. Nada es sostenible ad in eternum, por supuesto ... y el Sol se apagará algún día ... Pero cuando se advierte contra los actuales procesos de degradación a los que estamos contribuyendo, no hablamos de miles de millones de años sino, desgraciadamente, de unas pocas décadas. Preconizar un desarrollo sostenible es pensar en nuestra generación y en las futuras, en una perspectiva temporal humana de cientos o, a lo sumo, miles de años” (Macedo, 2005).

El concepto de sostenibilidad y la práctica de la sostenibilidad se debe presentar como un equilibrio entre lo social y lo ecológico, tal como lo indica (Gallopín, 2003) mencionando la sostenibilidad desde un sistema socio ecológico total en el que se puede lograr el equilibrio entre ambas posturas presentadas, ya que como se había mencionado, lo rescatable de ambas perspectivas es la preservación de la naturaleza, garantizando la importante relación entre lo social y lo natural.

Marco Institucional

Distribuciones Andinas Bien Hechas S.A.S. fue creada por las familias Ortiz Díaz y Rosales Portilla, buscando abarcar el mercado de llantas y servicio automotriz a nivel nacional. Inicia sus actividades en el mes de octubre del año 2011, comercializando llantas de diferentes marcas de automóvil, camioneta, camión, agrícola y moto. En el mes de marzo de 2012 abre su primer establecimiento comercial en la ciudad de Bucaramanga, bajo el nombre Central Tire, ubicado en la Carrera 18 No. 46-123 Local 5, en el que aparte de la comercialización de llantas, se introduce a su portafolio la venta de rines de lujo para automóvil y camioneta, y los servicios automotrices tales como balanceo, montaje y alineación para automóvil y camioneta, con equipos de última generación. Con el incremento del mercado automotriz y del sector del transporte, se vio la necesidad de cubrir Barrancabermeja y toda la zona cercana a la influencia de la actividad petrolera, dando apertura al segundo establecimiento con el nombre Megatire Goodyear, ubicado en Calle 52ª No. 36B-62 Sector El Uno, en el que puso a disposición un patio para suplir las necesidades de los vehículos de tipo automóvil, camioneta y camión, prestando servicios de alineación, balanceo, montaje y cambio de aceite, adicional a la comercialización de llantas Goodyear y un inventario mínimo en multimarca.

Actualmente cuenta con cuatro sedes, dos en Bucaramanga, una en Barrancabermeja y otra en Cúcuta.

Misión

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones de productos y servicios adecuadas para sus necesidades, con innovación y creatividad a través de la excelencia, efectividad y desarrollo de nuestros colaboradores, generando valor para nuestros accionistas y buscando hacer socios de negocios a nuestros principales proveedores.

Visión

Ser la compañía elegida por nuestro liderazgo, nuestra innovación, soluciones, productos y servicios en el Sector transporte y en el negocio de Servitecas en Colombia y en el largo plazo en Suramérica. Ser reconocidos por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad.

Actividad económica

Esta empresa hace parte de la industria automotriz, en la sección de venta de repuestos y accesorios para vehículos de motor, para este sector se muestra una variación poco favorable pues entre enero y junio del 2020 las ventas reales disminuyeron 25,2% con respecto a enero-junio de 2019, este un sector altamente golpeado por la crisis sanitaria, pero que viene con una buena recuperación, pues se ha incrementado la compra de vehículos nuevos (Asopartes,2020)

Es considerable en este sector que los consumidores colombianos optan cada vez más por comprar vehículos importados. En el primer semestre del 2021, las ventas nacionales totalizaron 111.169 unidades en enero-junio de 2021, esto representa un aumento de 53,6% en comparación con el 2020 (EMIS, 2021)

La actividad económica de la empresa está enmarcada por la siguiente clasificación CIU Rev. 4 - 2020:

- Comercio al por menor de lubricantes (aceites, grasas), aditivos y productos de limpieza para vehículos automotores: clase 4732 (DANE, 2020)
- Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores: clase 4530 (DANE, 2020)
- Mantenimiento y reparación de vehículos automotores: clase 4520 (DANE, 2020).

Sector y subsector

El sector al que pertenece la empresa es el sector terciario, que corresponde al sector económico que enmarca las actividades de comercio, servicios y transporte. Este es uno de los principales sectores que actualmente se encuentra en reactivación económica, teniendo en cuenta la recesión que se presentó a causa de la pandemia.

Dentro del sector terciario se encuentran subsectores que incluyen la provisión de bienes y servicios al consumidor final, sin embargo, teniendo en cuenta las actividades que desarrolla la empresa, se evidencia que el subsector económico al que pertenece es el de comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas. De acuerdo con el Boletín Técnico del PIB para el segundo trimestre del 2021 que realiza el DANE, este subsector ha crecido en un 23,2% con respecto al mismo trimestre del año anterior.

Metodología

Primer nivel

El enfoque de la investigación es cuantitativo, pues se busca medir el grado de aceptación por parte del personal al actual modelo de Gerencia, y de cómo este involucra a sus líderes y personal en el desarrollo del mismo, el proceso de investigación usa la recolección de datos (entrevistas, encuestas, observación y cuestionarios) para la comprobación de hipótesis definidas, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de evaluar la administración de cada uno de los procesos de la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.

Desde la explicación cuantitativa el proceso de investigación usa la recolección de datos para la comprobación de hipótesis definidas en el marco del objetivo general y específicos planteados, con el fin de analizar situaciones particulares de la organización objeto de estudio.

La identificación y recolección de dichos datos nos llevan a realizar un reconocimiento de la situación actual de la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS, mediante la elaboración de un diagnóstico estratégico reunido en cuatro matrices PESTEL-EFE- EFI- DOFA para evaluar los factores internos y externos de la gestión estratégica resumiendo debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas.

Este enfoque se aplica a la investigación ya que permite generalizar los resultados de un grupo de muestra de la empresa, para aplicarlo a un grupo entero de personas, y así analizar los datos obtenidos, permitiendo sacar conclusiones y tomar decisiones basadas en la información previamente descrita.

El diseño planteado es de tipo no experimental de carácter transeccional o transversal, porque no hay manipulación de variables y hay un solo momento de recolección de datos.

El tipo de estudio para la intervención en la empresa es correlacional.

“**Correlacional:** A partir de unos análisis previos descriptivos, se realiza una evaluación correlacional de variables de interés de estudio, en términos de los determinantes de homogeneidad en la medición de competitividad y la coocurrencia de variables que se deben fortalecer, a partir del índice de capacidad organizacional y se enfatiza en gestión de proyectos y sostenibilidad” (Hernández – Sampieri *et al*, 2014, p.56).

Definición de variables

Para definir los atributos que se medirán en la investigación, se parte de dos hipótesis o suposiciones y en cada una de ellas se define conceptual y operacionalmente las variables.

Tabla 1

Definición de las Variables a partir de Hipótesis.

Hipótesis	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
La falta de estandarización de procesos de la empresa contribuye o afecta directamente el desempeño de sus empleados en la organización	La falta de estandarización de procesos	La implementación de normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, etc	Número de procesos que no cuentan con estandarización dentro de la empresa.
	Medición del desempeño de los empleados	Herramientas con las que cuenta la empresa para medir el talento y el rendimiento de la plantilla	Número de herramientas con las que cuenta la empresa para medir el desempeño de los empleados.
La ausencia de un manual de funciones dentro de la empresa hace que no se tengan claros los	Ausencia de un manual de funciones	El documento que contiene todas las responsabilidades y actividades asignadas a un determinado cargo	Existencia del manual de funciones dentro de la empresa.

roles en cada una de las áreas	Claridad de roles	dentro de la organización Papel o función que desempeñan los empleados para la elaboración de las tareas específicas de su cargo dentro de la empresa	Porcentaje de conocimiento de los empleados de la empresa sobre el rol que desempeñan.
--------------------------------	-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Población y muestra

La investigación recoge dos grupos de interés, a partir de los cuales se determina la población y la muestra de esta.

El primero establece el equipo Directivo de Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS, son aquellos responsables de las áreas de gerencia y jefes de dependencias quienes son los encargados de velar por la consecución de los objetivos que la organización haya marcado.

Número de individuos para este grupo de interés 7 personas.

El segundo establece el personal de carácter operativo y/o técnicos que se encuentran en las diferentes sedes, son los encargados de la producción de la organización y son los que mayor número de cargos tienen.

Número de individuos para este grupo de interés 8 personas.

Al tratarse de una población pequeña, se trabajará con la totalidad de la población de la empresa, usando un muestreo no probabilístico, por cuotas, ya que “es un método económico y rápido; es útil en encuestas de opinión, se establecen las cuotas, un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones” (Avila, 2019, parr.15).

Criterios de inclusión

Actualmente la empresa cuenta con cuatro sedes, dos en la ciudad de Bucaramanga, una en Barrancabermeja y otra en Cúcuta.

Para el equipo directivo se toma la totalidad (3 personas), ya que es fundamental para lograr evidenciar la estructura organizacional actual de la compañía.

En cuanto a los jefes se tomará el encargado de cada sede ya que actualmente existe una persona en cabeza de cada una de las sedes.

Para el grupo de interés a nivel operativo se determina escoger dos personas por sede, tomando al más antiguo y al más nuevo (8 personas en total). Lo anterior se debe a la necesidad de identificar cómo se da a conocer los procesos internos de la empresa cuando un personal es nuevo y también la aplicación de estos a través del tiempo.

Criterios de exclusión

Teniendo en cuenta la elección de una persona antigua y una nueva para cada una de las sedes, se determina excluir el resto de los empleados operativos ya que la información que brinda la experiencia de ellos con los procesos de la organización permite hacer un análisis de la existencia y aplicación de un modelo estratégico dentro de la compañía, teniendo la perspectiva de alguien con menos y más tiempo en la empresa.

Segundo nivel

Instrumentos para recolección de información

1. Lista de chequeo: se usa para verificar la existencia y aplicabilidad de los procesos, normas, procedimientos y metodologías que debe usar la empresa. (ver anexo A)
2. Formulario de encuestas dirigidas a los dos grupos de interés estructurado por 25 preguntas a nivel directivo y 16 preguntas a nivel operativo por medio de la

herramienta “Google forms” el cual permite realizar estas encuestas de manera virtual. (ver anexo B)

3. Recolección de información en fuentes bibliográficas confiables, artículos científicos y páginas oficiales de entidades estatales.

Técnicas de análisis de datos

Tabla 2

Técnicas de Análisis de Datos.

Instrumento de Análisis de Datos	Técnica de Análisis de Datos	Descripción
Estadística descriptiva	Análisis descriptivo mediante la herramienta Microsoft Excel	El análisis de estadística descriptiva se realizará con el objetivo de organizar los datos obtenidos de las encuestas y obtener tendencias, variaciones y gráficas que muestren las posibles falencias o buenas prácticas que ejecuta la empresa actualmente.
Análisis PESTEL	Matriz de hallazgos PESTEL	El análisis de la situación de la empresa mediante la matriz PESTEL permite evidenciar oportunidades y riesgos asociados a los 6 componentes (político, económico, social, ambiental, tecnológico y legal) que se alimentan en ella; y de esa forma contar con un panorama que permita generar estrategias encaminadas en las oportunidades descubiertas.
Análisis EFE	Matriz de hallazgos EFE	El análisis de la situación externa de la empresa mediante la matriz EFE permite clasificar las oportunidades y amenazas asociadas a los factores externos asociados con la compañía, con el objetivo de identificar los más relevantes y plantear el modelo de gerencia alrededor de estos. En este análisis también se tiene en cuenta el resultado del análisis PESTEL para definir estos factores externos.
Análisis EFI	Matriz hallazgos EFI	El análisis de los factores clave de la situación interna de la empresa mediante la matriz EFI posibilita identificar y clasificar las fortalezas y debilidades que presenta actualmente la compañía en su interior, con el objetivo de que las soluciones estratégicas con enfoque de

Análisis DOFA	Matriz hallazgos DOFA	sostenibilidad se enmarquen en el resultado de este análisis. El análisis mediante la matriz DOFA reúne las características antes evaluadas mediante la matriz PESTEL, EFE y EFI con el objetivo de generar estrategias claras que permitan abarcar las cuatro combinaciones (FO, DO, FA, DA) y construir la propuesta de modelo de gerencia estratégica alrededor de estas.
---------------	-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Análisis y Discusión de los Resultados

Identificación y reconocimiento de la situación actual de Distribuciones Andinas Bien

Hechas SAS.

Lista de chequeo.

Para el cumplimiento del primer objetivo planteado se realizó una lista de chequeo al gerente general de la empresa, para identificar y reconocer cuáles son los elementos estratégicos con los que cuenta. Y así poder analizar las fortalezas, debilidades, así como oportunidades y amenazas.

De acuerdo a la información recopilada acerca de la empresa mediante el test de análisis de la situación actual (ver ANEXO A), el cual se pudo realizar con la colaboración del Gerente General, William José Ortiz Gelvez, se identifican los siguientes hallazgos: es una empresa con 10 años de antigüedad, y que cuenta con 4 sedes en la zona santandereana y norte santandereana, registran 42 empleados entre equipo administrativo y operario, es una compañía que conoce a su cliente objetivo y tiene claro cuáles son los servicios que ofrecen, pero como se evidencia en el checklist diagnóstico, no cuenta con manual de funciones, no han establecido un sistema de control y evaluación, y no se encuentran estandarizados los procesos de la organización; estas actividades o procesos son claves en la planeación estratégica de la empresa.

Análisis descriptivo encuesta

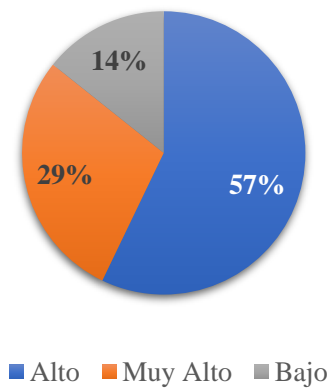
Como segunda herramienta de recolección se aplicó la encuesta, teniendo en cuenta la población objetivo del estudio y se logró obtener información de 6 de las 7 personas del grupo del equipo directivo, y 7 de las 8 personas del equipo operativo, sin embargo, se evalúa la calidad de la información obtenida y se concluye que es una población suficiente y la información recolectada es clara para adelantar la investigación.

En primera instancia se verificaron los resultados de la encuesta aplicada al sector operativo. De forma general se evidencia que el 85% del personal es de género masculino y ninguno ha llegado al nivel de estudios de pregrado universitario, ya que tenemos un 86% con un nivel de formación tecnológica o técnica, y el restante con el bachillerato.

Dentro de los resultados se encuentran aspectos positivos como el alto conocimiento de los clientes de la compañía, y que más de la mitad de los empleados conoce la misión y visión de la empresa. Además, se presenta un alto conocimiento de las funciones del cargo de cada uno de los encuestados y de sus compañeros, tal como se muestra a continuación.

Figura 1

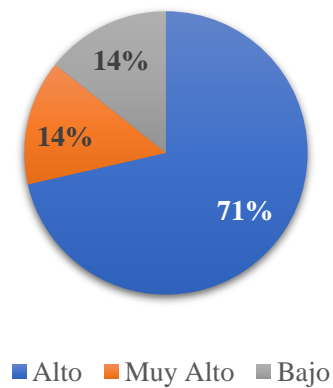
Conocimiento de las funciones de su cargo (operativo).



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Conocimiento de los roles de sus compañeros.



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se presentan aspectos en los que se evidencian fallas como la poca satisfacción que tienen los operarios al momento de recibir un reconocimiento por su trabajo, y más de la mitad indica que nunca ha recibido un manual de funciones para ejercer su cargo. Además, queda en evidencia que en la mayor parte de las ocasiones los empleados realizan

funciones que no son inherentes a su cargo, y que la frecuencia de evaluación del desempeño de las actividades de los empleados es casi nula, tal como se indica a continuación.

Figura 3

Frecuencia con la que realizan actividades de otros cargos.

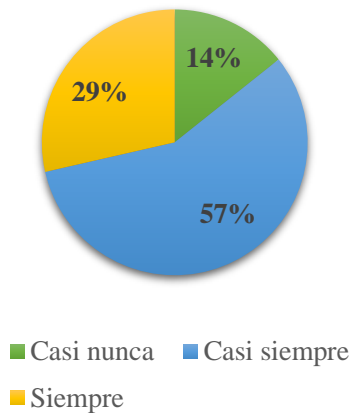
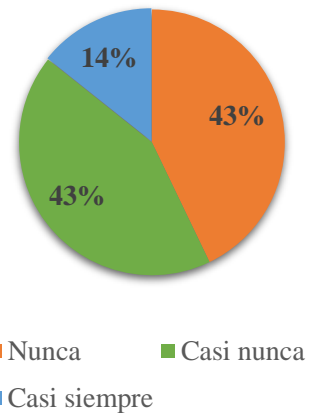


Figura 4

Frecuencia con la que se mide el desempeño de los empleados.



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En segunda instancia, se muestran los resultados de la encuesta realizada al equipo directivo, en los que se evidencia a nivel general un nivel educativo más alto, ya que más de la mitad por lo menos cuenta con un pregrado universitario, y en concordancia con el nivel operativo la mayoría son hombres.

Se destacan aspectos positivos como el nivel de conocimiento de los clientes, ya que el 100% indicó que tiene un nivel alto de conocimiento de ellos, y la buena percepción que tienen los directivos del desempeño de los empleados puesto que el 83% indico que es alto.

Al igual que en el nivel operativo, se presenta un alto conocimiento de las funciones del cargo y de las funciones de los empleados que tiene bajo su mando, como se muestra a continuación.

Figura 5

Conocimiento de las funciones de su cargo (directivo).

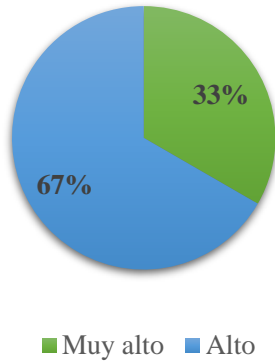


Figura 6

Conocimiento de las funciones de los empleados a su cargo.



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Desde otro ángulo, se encuentra que el equipo directivo considera que se realiza una baja implementación de la gerencia estratégica en la empresa, y nunca miden el desempeño de sus empleados, situación que se presenta a continuación.

Figura 7

Nivel de implementación de la gerencia estratégica.

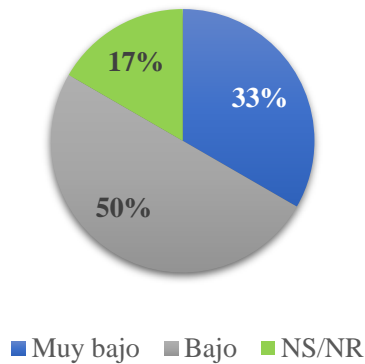
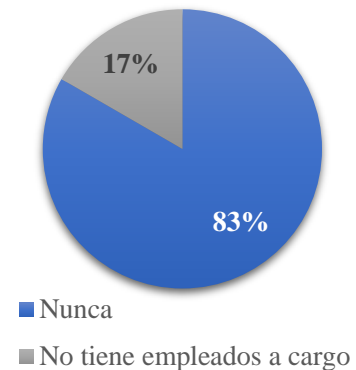


Figura 8

Frecuencia de medición del desempeño de los empleados.



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, la mitad de los encuestados del equipo directivo realizan con mucha frecuencia actividades de otros cargos, y no se realiza socialización de los procedimientos de la empresa durante la inducción a los empleados; se evidencia relevante que la mitad de los encuestados menciona que la empresa no cuenta con procedimientos documentados para llevar a cabo sus procesos.

Los resultados de la encuesta dejan ver fortalezas que son claves para una empresa como esta que se dedica a la venta de servicios, en primer lugar, en todos los niveles de la empresa cuentan con un alto conocimiento de sus clientes, por lo que es posible generar estrategias de negocio enfocadas directamente a las necesidades del cliente; adicionalmente, parece ser que cada uno de los integrantes de la empresa conoce las funciones propias de su cargo o del personal que conforma su equipo de trabajo, lo cual resulta en un factor determinante en cualquier organización, sin embargo, cabe anotar que no existe un manual de funciones dentro de la empresa, por lo que es importante validar si las funciones interiorizadas por cada miembro de la empresa son objetivas.

Por otra parte, se revelan oportunidades de mejora, producto de las falencias que actualmente presenta la empresa, en términos de las siguientes características, (i) baja implementación de la gerencia estratégica, la cual es una problemática que se quiere abordar dentro de la propuesta final del documento, (ii) escasa medición del desempeño de los empleados de la compañía y (iii) alta frecuencia de ejecución de actividades de otros cargos, inconvenientes que es necesario abordar para generar una solución, ya que repercuten directamente en el recurso más valioso de la empresa: las personas.

Análisis EFI

Como parte de continuar el proceso de recolección de datos se realizó la matriz de hallazgos EFI, evaluando la situación interna de la compañía.

Tabla 3*Matriz Factores Internos EFI*

Matriz de Factores Internos -Distribuciones Andinas Bien Hechas S.A.S					
	Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado	
Fortalezas	F1. Conocimiento del cliente	0,08	4	0,3	
	F2. Personal con gran experiencia	0,15	4	0,6	
	F3. Solidez económica	0,10	4	0,4	
	F4. Puntos con gran capacidad de almacenamiento	0,13	4	0,5	
	F5. Alianzas estratégicas con productores, que permiten precios competitivos	0,05	3	0,15	1,95
Debilidades	D1. Falta de un Departamento de dirección estratégica	0,02	2	0,04	
	D2. No hay estandarización en los procesos	0,10	1	0,1	
	D3. Falta de la implementación de un proceso de logística	0,02	2	0,04	
	D4. Visibilidad en los portales de búsqueda Servitecas	0,18	1	0,18	
	D5. Falta implementación en los procesos de calidad	0,18	1	0,18	0,54
		1,00		2,49	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el resultado, el ponderado de las fortalezas es de 1,95, en tanto que el ponderado de las debilidades es de 0,54. Con base en lo anterior, se puede concluir que el entorno interno es favorable para la empresa, condición que favorece a la implementación de un modelo de gerencia estratégica en la organización.

El análisis interno de la organización muestra que cuenta con fortalezas solidas que bien direccionadas permitirán mitigar las debilidades, como también permiten direccionar las estratégicas de gestión, necesarias para potenciarlas.

Análisis EFE

Teniendo en cuenta la finalidad de la matriz EFE, se muestra a continuación la comprensión a fondo de todos los factores externos, que inciden en la actividad diaria de la empresa.

Tabla 4

Matriz de Factores Externos EFE

Matriz de Factores Externos – Distribuciones Andinas S.A.S.					
	Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado	
Oportunidades	O1. Aumento de la venta de automotores para el 2021 creció de 53,6%	0,15	4	0,6	
	O2. Recuperación en el sector automotriz frente a la pandemia	0,05	3	0,15	
	O3. Los clientes buscan soluciones en puntos cercanos, para tener un servicio más rápido	0,1	2	0,2	
	O4. Colombia la 4ta productora de vehículos a 4 ruedas	0,1	4	0,4	
	O5. Importación de vehículos ecológicos	0,1	2	0,2	1,55
Amenazas	A1. Gran rivalidad entre los competidores actuales debido al elevado número de empresas dedicadas a actividades Venta de repuestos y accesorios para vehículos de motor	0,15	1	0,15	
	A2. Campañas de fidelización agresivas en los distribuidores	0,05	2	0,1	
	A3. Fácil ingreso a las páginas y portales para comparar precios de los servicios en otras servitecas	0,1	3	0,3	

A4. Modernización en los portales de las servitecas que permiten que cliente elija el producto, se le notifique la llegada y asista al punto físico a la instalación	0,1	2	0,2	
A5. La posibilidad del desaceleramiento de la recuperación económica por un nuevo pico en la pandemia	0,1	2	0,2	0,95
	1		2,5	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el resultado, el ponderado de las oportunidades es de 1,55, en tanto que el ponderado de las amenazas es 0,95. Con base en lo anterior, se puede decir que el entorno externo es favorable para esta empresa, condición que, si se aprovecha de la manera correcta, puede ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El sector automotriz es uno de los grandes motores de la economía nacional, la organización de cara a futuro tiene grandes oportunidades como el interés de los hogares colombianos por adquirir nuevos vehículos, dentro de los cuales están los ecológicos, por lo que se pueden crear estrategias que atraigan a estos nuevos clientes.

Análisis PESTEL

El desarrollo de este ítem consiste en la identificación y descripción de cuatro variables para cada uno de los cuadrantes correspondientes al modelo PEEST o PESTEL de la empresa en investigación, estas variables tienen una aplicación directa y permiten realizar un análisis de entorno en relación con la empresa.

Tabla 5

Análisis PESTEL de Variables Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.

FACTOR	VARIABLES MACROENTORNO	COMPORTAMIENTO
---------------	-------------------------------	-----------------------

POLÍTICO	Políticas que fomenten las buenas prácticas como estrategia de mitigación de riesgos.	Positivo
	Participación en gremios que permitan promover políticas públicas en pro del desarrollo sostenible del sector automotriz.	Positivo
	Incentivos económicos a los campos de acción para intervención social: políticas de desarrollo, donaciones a obras sociales, entre otros.	En transición
	Impacto alto para la empresa, los incentivos dados por el gobierno a las personas naturales o jurídicas que migren al uso de vehículos con energías limpias.	Negativo
ECONÓMICO	Garantizar la continuidad en los contratos a todos los trabajadores, con el cumplimiento de estándares de seguridad.	En transición
	Volatilidad de la tasa de cambio	Negativo
	Aumento en los niveles de inflación.	Negativo
	Promociones económicas que llamen la atención de los clientes.	Positivo
SOCIAL	Alianzas estratégicas (empresas y estado) para fomentar el desarrollo social.	En transición
	Fortalecimiento en la formación de los colaboradores para mejorar sus capacidades.	En transición
	Desarrollo de actividades en pro del bienestar social y corporativo.	En transición
	Implementación de programas sociales que busquen mejorar la calidad de vida de los colaboradores	Positivo
TECNOLÓGICO	Innovaciones contantes frente a las nuevas tecnologías (Transformación Digital.)	Negativo
	Investigación científica y desarrollo tecnológico	Negativo
ECOLÓGICO	Implementación de planes de gestión ambiental	Positivo
	Aprovechamiento de recursos reciclables.	Positivo
	Sensibilización frente al cambio climático y uso responsable de los recursos.	Negativo
	Vehículos eléctricos e híbridos	En transición
LEGAL	Otorgamiento de licencias y reconocimientos por entes oficiales	Positivo

Promoción de legalidad apoyando la contratación formal, cumpliendo la normatividad colombiana

Positivo

Nota. Fuente: Elaboración propia con base en información generada por Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.

Respecto al comportamiento de cada uno de los factores de la matriz anterior que afectan de manera negativa la empresa se infiere lo siguiente:

Para el caso del componente **político**; se obtuvo como resultado negativo con impacto alto para la empresa, los incentivos dados por el gobierno a las personas naturales o jurídicas que migren al uso de vehículos con energías limpias.

Con relación al componente **económico** se obtuvo que la volatilidad de la tasa de cambio afecta de forma crítica negativa la situación del mercado de neumáticos y autopartes en Colombia y, por lo tanto, a Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.

Figura 9

Comportamiento de la TRM



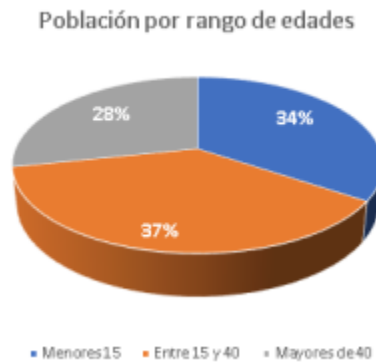
Nota. Fuente: Banco de la República de Colombia. (2021)

Con relación al componente **social** se obtuvo que el comportamiento de este factor afecta de manera positiva a la empresa objeto de investigación.

Con relación al componente **tecnológico** se obtuvo que la transformación digital afecta de forma alta y positiva la situación del mercado de servicios técnicos para automotores en Colombia y, por lo tanto, Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS. El 37 % de la población colombiana se encuentra en la denominada Generación digital.

Figura 10

Población por Rango de Edades en Colombia



Nota. Fuente: Elaboración propia con base en cifras del DANE. (2021), Dato poblacional 50.372.000 personas en Colombia.

Con relación al componente **ecológico** se obtuvo que la tendencia hacia los vehículos eléctricos e híbridos afecta de forma alta y negativa la situación del mercado de servicios automotrices y de autopartes en Colombia y, por lo tanto, a Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.

Con 390 vehículos eléctricos vendidos, Colombia se consolidó en el 2018 como el principal mercado de estos autos en la región, superando a México (201), Chile (129) y Ecuador (130), segundo y tercero, respectivamente. Portafolio. (2019)

Figura 11

Número de Vehículos Eléctricos en Colombia.

Crecimiento parque automotor eléctricos en los últimos años*					
2014	2015	2016	2017	2018	2019
981	1.651	2.362	3.076	4.774	5.425 Corte marzo 2019

*Estos datos contienen los vehículos activos registrados en RUNT con tipo de combustible eléctrico.

Nota. Fuente: RUNT. (2019)

Con relación al componente **legal** se obtuvo que el comportamiento de este factor afecta de manera positiva a la empresa objeto de investigación.

Análisis DOFA

Con base en el análisis EFI y EFE se generan algunas estrategias que ayuden a proponer un modelo de gerencia estratégica, esto con ayuda de la matriz DOFA, en donde se plantean estrategias FO, DO, FA y DA. A continuación, se presenta la matriz:

Tabla 6

Matriz DOFA Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS

MATRIZ DOFA		Fortalezas	Debilidades
		F1. Conocimiento del cliente F2. Personal con gran experiencia F3. Solidez económica F4. Puntos con gran capacidad de almacenamiento F5. Alianzas estratégicas con productores, que permiten precios competitivos	D1. Falta de un Departamento de dirección estratégica D2. No hay estandarización en los procesos D3. Falta de la implementación de un proceso de logística D4. Visibilidad en los portales de búsqueda Servitecas D5. Falta implementación en los procesos de calidad
Oportunidad	O1. Aumento de la venta de automotores para el 2021 creció de 53,6%	F3O1: Invertir en autopartes de vehículos con modelos nuevos para ofrecer servicio a estos nuevos clientes	D1O1: Trabajar con las tasas de crecimiento del mercado automotriz para establecer

<p>O2. Recuperación en el sector automotriz frente a la pandemia</p> <p>O3. Los clientes buscan soluciones en puntos cercanos, para tener un servicio más rápido</p> <p>O4. Colombia la 4ta productora de vehículos a 4 ruedas</p> <p>O5. Importación de vehículos ecológicos</p> <p>A1. Gran rivalidad entre los competidores actuales debido al elevado número de empresas dedicadas a actividades Venta de repuestos y accesorios para vehículos de motor</p> <p>A2. Campañas de fidelización agresivas en los distribuidores</p> <p>A3. Fácil ingreso a las páginas y portales para comparar precios de los servicios en otras servitecas</p> <p>A4. Modernización en los portales de las servitecas que permiten que cliente elija el producto, se le notifique la llegada y asista al punto físico a la instalación</p> <p>A5. La posibilidad del desaceleramiento de la recuperación económica por un nuevo pico en la pandemia</p>	<p>F4O2: Aprovechar el espacio de almacenamiento para mantener autopartes disponibles para la recuperación del sector</p> <p>F1O3: Hacer una campaña de búsqueda de clientes locales, identificando sus gustos y niveles de servicio esperados</p> <p>F5O5: Buscar alianzas con marcas que traen vehículos ecológicos</p> <p>F2A1: Con el personal de alta experiencia ganar clientes con servicios de alta calidad. Mostrando por medio de una campaña de marketing los servicios prestados con éxito a los clientes actuales</p> <p>F5A2: Aprovechar las alianzas con productores para ganar clientes con mejores precios</p> <p>F3A3: Invertir en una página web donde se den a conocer y ofrezcan sus servicios por este medio</p> <p>F1A4: Con el conocimiento del cliente se puede crear dentro de la página web un sistema de compra en línea de acuerdo con las necesidades ya reconocidas de los clientes</p>	<p>objetivos estratégicos, tener una misión y visión claras</p> <p>D3O3: Aprovechar que los clientes buscan puntos cercanos para el mantenimiento y así ofrecer un servicio de recoger el vehículo o hacer servicios básicos a domicilio</p> <p>D1A1: Asignar a la gerencia general el papel de direccionamiento estratégico, en busca de aprovechar el crecimiento automotriz y competir en el mercado de las servitecas</p> <p>D4A3: Crear una página web donde se ofrezcan los servicios y productos</p> <p>D3A4: Fortalecer el proceso de logística con el sistema de compra por página web, garantizando cumplimiento de horarios en cada servicio</p> <p>D2A4: Estandarizar todos los procesos de la empresa, con el fin de reconocer fácilmente qué actividades se pueden optimizar en caso de un nuevo pico de pandemia</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Descripción de los componentes necesarios para la creación del modelo de gestión estratégica para la empresa

Con base en el análisis realizado sobre los factores internos y externos de la empresa, en la Tabla 6. Matriz DOFA Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS, se dan a conocer las estrategias que aplicarían a la organización con el fin de alcanzar sus objetivos.

Adicional a esto, y teniendo en cuenta el análisis de la encuesta, es necesario que la empresa implemente un sistema de evaluación y control de sus empleados, que realice una definición clara de las funciones de cada uno de sus empleados con la finalidad de que no se sobrepongan en sus tareas ni que existan empleados sobre asignados en sus actividades.

Por otro lado, es necesario que la empresa aplique una dirección con fundamentos de sostenibilidad, teniendo en cuenta que el núcleo de su negocio son los vehículos automotores que en la concepción social se relacionan con la contaminación ambiental; para lograr una dirección en este sentido, lo mejor es plantear una política fuerte y clara de responsabilidad social empresarial en la que se incluyan características de reutilización de residuos, disminución de emisiones contaminantes, apoyo a personas con alto grado de vulnerabilidad y satisfacción de los empleados.

Diseño de la propuesta de un modelo de gerencia estratégica con enfoque de sostenibilidad para la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.

Para poder asegurar que estas estrategias se lleven a cabo, es importante que la empresa implemente un modelo de gerencia estratégica, el cual se propone de la siguiente forma por etapas:

Etapa 1: Diagnóstico y reconocimiento del entorno

Se debe hacer reconocimiento del entorno de la organización llevando a cabo un diagnóstico usando las cuatro matrices PESTEL-EFE- EFI- DOFA. Si bien este análisis se lleva a cabo en el presente documento, es importante que la propia empresa lo ejecute.

Etapa 2: Formulación estratégica

Es conveniente declarar una visión y misión acorde a lo que la empresa hace y a cómo se ve en el futuro, involucrando a sus clientes y sector que impactarían.

Para el caso de la empresa de estudio, la visión se debe declarar de tal manera que la compañía se vea en un plazo de 5 años como la empresa líder en el servicio técnico automotriz a nivel del departamento de Santander, estableciendo unas metas claras que abarquen cierto porcentaje del mercado en cada sucursal.

En cuanto a la misión, es indispensable que se defina con claridad cuál es el negocio al que se dedican y qué es lo que hacen exactamente, esto garantiza que los colaboradores reconozcan cuál es la razón de la existencia de la compañía. Para esto es vital identificar sus clientes y el sector específico al que apuntan ofrecer sus servicios.

A la visión y misión las debe acompañar unos objetivos estratégicos claros, que involucren datos o cifras alcanzables en el plazo de 5 años; estos deben ser medibles y deben ir orientados al cumplimiento de la visión y misión.

Estos tres elementos por su importancia deben ser declarados y liderados por el gerente de la compañía, quien en otras palabras es quién conoce el rumbo de la empresa de acuerdo con las necesidades de estas y los inversionistas o socios.

En esta etapa también se pueden definir políticas, a continuación, se mencionan el listado mínimo requerido:

- Implementación de procedimientos para todos los procesos de la organización.
- Inducción de la empresa y entrega de manual de funciones.
- Disposición adecuada de residuos.
- Desarrollo sostenible (RSE).
- Incentivos por logros laborales y producción.
- Entrenamiento y capacitación al personal.
- Implementación de organigrama.
- Auditorías internas.
- Imagen corporativa.
- Reporte de estadísticas de producción y desempeño.

Componente de sostenibilidad.

De igual manera, la empresa debe establecer una política de responsabilidad social empresarial, que garantice la sostenibilidad en el tiempo de la empresa y que pueda utilizar como motor para impulsarse financieramente, con el aumento de las ventas generado por la buena reputación generada. Es necesario que esta política cumpla con los siguientes requisitos:

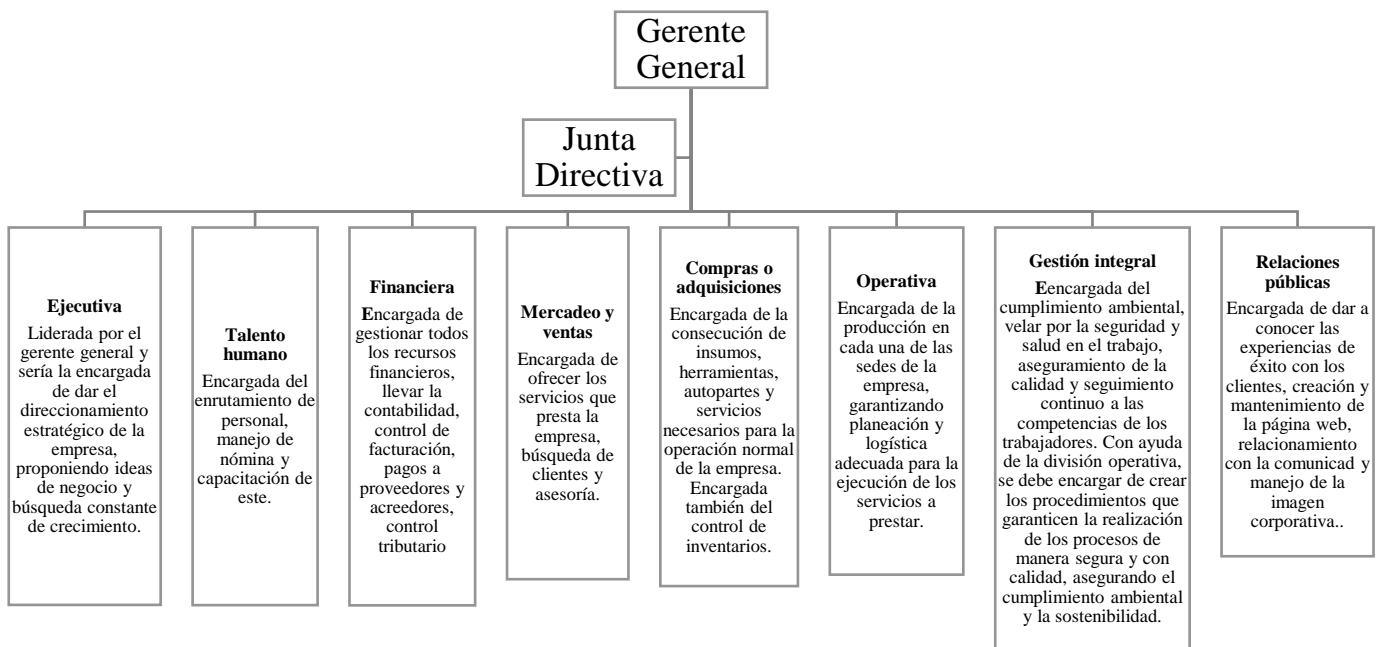
- Economía circular mediante la reutilización de residuos, para este caso las llantas y demás empaques plásticos.
- Disminución de emisiones contaminantes, mediante la implementación de medidas de eficiencia energética y ahorro de agua.
- Inclusión laboral de personas en alto grado de vulnerabilidad, creando vínculos con organizaciones ya establecidas que promuevan el tema.
- Satisfacción del personal de la empresa, promoviendo un ambiente laboral óptimo que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Etapa 3: Implementación

Se propone que, desde la parte administrativa hasta la operativa de la empresa, esté organizada por medio de un organigrama que contenga ciertas divisiones, precedidas de una junta directiva en cabeza del gerente general. Estas divisiones pueden ser:

Figura 12

Organigrama propuesto



Nota. Fuente: Elaboración propia

Cada división puede tener departamentos que manejen procesos específicos y así garantizar un mejor control. Es importante que cada división tenga un responsable y dependiendo del crecimiento de la compañía, un colaborador puede liderar dos divisiones, asegurando que cada una maneje los procesos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, en esta etapa se deben estructurar planes de gestión, programas, procesos y procedimientos enfocados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en la etapa anterior, acompañados de un presupuesto y responsables.

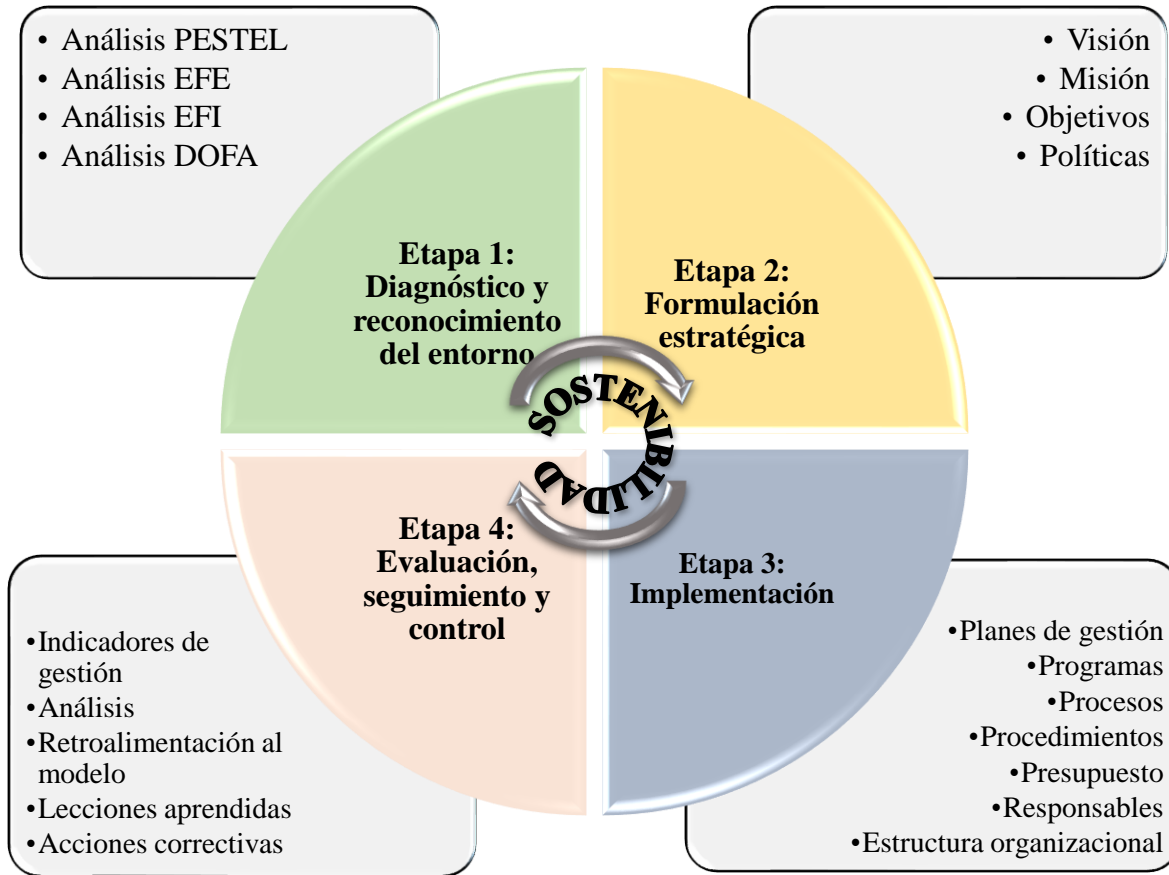
Etapa 4: Evaluación, seguimiento y control

En esta etapa es necesario establecer procedimientos que incluyan indicadores de gestión que puedan medir el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos; se debe hacer un análisis de las metas cumplidas y las que no, dando una retroalimentación al modelo, dando a conocer las lecciones aprendidas y hacer acciones correctivas de ser necesario, de manera que se reestructure lo formulado inicialmente y así asegurar la mejora continua del modelo.

A continuación, se presenta un esquema del modelo propuesto:

Figura 13

Modelo de gerencia estratégica propuesto para la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS.



Nota. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la segunda hipótesis del estudio arrojó un resultado negativo, lo cual desvirtúa el planteamiento que se realizó en esta investigación, sin embargo, el sustento para quitarle validez a la hipótesis se encontraba en la percepción subjetiva de un alto conocimiento de las funciones del cargo, a pesar de no tener un manual de funciones; por lo tanto, es importante tener herramientas que permitan una mayor objetividad a la hora de evaluar criterios en los que se pueda obtener un sesgo muy amplio por la opinión parcial de los encuestados.

La implementación del modelo de gerencia estratégica requiere de un mayor tiempo para poder desarrollarse, pues las actividades planteadas siempre van a depender de la disposición de

los colaboradores, los cuales están en sus labores operativas y no se pueden atender de manera constante, las intervenciones que permiten la obtención de la información.

El apoyo de la parte administrativa y líderes de la empresa es indispensable para que se pueda obtener la información de la empresa y da muestra a los colaboradores de la organización de confianza frente a la investigación.

Es fundamental que una organización, que desea consolidarse como líder en su sector y con objetivos de crecimiento, se plantee una administración estratégica y considere como bases sólidas la estandarización de sus procesos.

El diseño propuesto de un modelo de gerencia estratégica para la empresa es una propuesta, de modo que, se debe revisar, analizar y evaluar si está acorde o no a lo que la empresa desearía o sería capaz de hacer. Por eso se recomienda que se organice una reunión con los directivos y los integrantes del proyecto para que socialicen de manera detallada todo lo que compete iniciar con este proceso de implementación del modelo.

Conclusiones

- Los proyectos de investigación sirven para dar soluciones a problemas, plantear una idea y delimitar el tema de investigación, permite tener claridad con respecto al objeto de estudio y de esta manera, establecer el alcance y los objetivos de la investigación.
- A pesar de que la empresa en estudio no cuenta con un modelo administrativo bien definido, con base en el análisis hecho, se puede concluir que tienen una gran oportunidad de fortalecer su posición en el mercado de servicio técnico automotriz, encontrando que sus fortalezas y oportunidades son más representativas que sus debilidades y amenazas.
- Se identifica que el enfoque de sostenibilidad de la empresa está ligado solamente a la disposición adecuada de las llantas que salen de los servicios prestados en cada una de sus sedes. Por lo anterior, se hace necesario crear políticas enfocadas en los objetivos de desarrollo sostenible.
- La hipótesis “La falta de estandarización de procesos de la empresa contribuye o afecta directamente el desempeño de sus empleados en la organización” se confirmó con la aplicación de las encuestas, ya que se encontró la evidencia de una falta de estándares en los procesos y una carencia en la evaluación del desempeño de los colaboradores de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. (1999). Lo Mejor de Ackoff. John Wiley & Sons.
- Aguirre Polo, J., & Cáceres, P. A. (2017). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SERVITECA SERVIPUNTO. Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82954/1/TG01698.pdf
- Aldeanueva Fernández, I., & Cervantes Rosas, M. (2019). Biblioteca Universidad EAN. (R. L. Investigación, Ed.) Obtenido de El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana.: <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.22507/rli.v16n2a3>
- Asopartes. (2020), Comercio interno y variación de personal ocupado. <https://asopartes.com/estadisticas-del-sector-4/>
- Avila, C. E. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. Revista científica del instituto nacional ALERTA.
- Barcellos, L. (2011). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Tesis de grado Doctor en Empresa. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Bernal, jairo (2017) La Responsabilidad Social Corporativa aplicada en
- Blanco Martinez, E. (2014). ESTRATEGIA:CONCEPTOS Y VINCULOS. Debates IESA.
- Bravo, R. S. (1984). Ciencias sociales. Epistemología, lógica y metodología, 1º ed. Madrid.
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure. Cambridge: MIT Press . Cambridge: MIT Press .
- DANE. (2020). Sistema de clasificaciones estadísticas. Recuperado el 05 de 09 de 2021, de Clasificación: CIU Rev. 4 A.C. (2020): <https://clasificaciones.dane.gov.co/ciu4-0/clasificacion/19596/>

- DANE. (2021). Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre de 2021pr. Obtenido de:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim21_produccion_y_gasto.pdf
- David R., F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Emis. (2021), Latin America Automotive Sector Report 2021-2022. https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf?pc=AR&doc_id=732626166
- Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Garay, L. J. (1998). Modelo de desarrollo y sostenibilidad.
- González Molano, C., & Martínez Campo, J. (2014). Gerencia Estratégica E Innovación Empresarial: Referentes Conceptuales. Dimensión Empresarial. Obtenido de <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15665/rde.v12i2.282>
- Hurtado Chamorro, P. L. (2018). PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN EMPRESAS Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO. Santo Domingo, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8570/1/PIUSDADM045-2018.pdf>
- Ki-Moon, B. (2015). SDG Compass. Obtenido de La guía para la acción empresarial en los ODS: <https://sdgcompass.org>
- Macedo, B. (2005). El concepto de sostenibilidad. Unesco.

Morris, P., & Jamieson, A. (s.f.). Translating corporate strategy into project strategy. Realizing Corporate Strategy Through Project Management. . 2004: Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

organizaciones temporales (proyectos). Daena: International Journal of Good Conscience. 12(3)280-295 [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A18.12\(3\)280-295.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A18.12(3)280-295.pdf)

Ricardo, R., Bermúdez, F., & González Velázquez, L. (2019). La Capacitación De Directivos, Una Perspectiva Para El Logro De Una Gestión Empresarial Sostenible (Vol. 10). Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic. Management Journal (7 ed., Vol. 18). J. STOR.

Villaplana, A. C. (2013). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. Revista Comunicación.

Anexos

Anexo A. Listado para analizar la situación actual de la empresa:

Documento adjunto *listado para analizar la situación actual de la empresa.pdf*

Anexo B. Formato de Encuestas:

Documento adjunto *Diagnósticos empresariales.pdf*

Anexo C. Resultado de Encuestas:

Documento adjunto *Resultado del diagnóstico empresarial.pdf*