



**Plan de Dirección Estratégica para la Organización Servicios Técnicos SOLTEV
SAS**

Hector Joaquín Rodríguez Bolaño

Claudia Patricia Jiménez Gómez

Mery Luz Espinosa Velásquez

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRIA EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Bogotá D.C., Colombia

19/02/2024

Plan de Dirección Estratégica para la Organización Servicios Técnicos SOLTEV SAS

Hector Joaquín Rodríguez Bolaño

Claudia Patricia Jiménez Gómez

Mery Luz Espinosa Velásquez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Magister en Inteligencia de Negocios

Director:

Jorge Enrique Taboada Álvarez

Modalidad:

Trabajo Dirigido

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRIA EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Bogotá D.C., Colombia

19/02/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 19/02/2024

A nuestras familias por su apoyo y comprensión, a Dios por sus bendiciones.

A mi madre que está en el cielo guiándome, a Dios por darme fortaleza, a mi padre por no cumplirle todo el tiempo, a mi esposo por su paciencia y entrega y a mis hijos mi mayor motivación.

Agradecimientos

Agradecimientos especiales al director de la tesis Jorge Enrique Taboada Álvarez por su asesoría y valiosos aportes que fueron fundamentales para el éxito de este proyecto.

Extendemos nuestro agradecimiento a los colaboradores de SOLTEV S.A.S. por su valiosa colaboración para hacer posible el desarrollo de este trabajo de grado, hacemos mención especial a la junta de directiva por brindarnos el tiempo y la información siempre de forma oportuna.

Resumen

Dentro de las carencias de una MIPYME está la ausencia de una planificación estratégica, limitando su capacidad de aprovechar oportunidades claves, así como su capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial, una pequeña empresa como SOLTEV S.A. hace parte de este grupo de empresas que consciente de iniciar cambios en busca de orientar a la organización con decisiones estratégicas están dispuestas a darse la oportunidad de explorar alternativas para operar su negocio.

La Planeación estratégica es el proceso por medio del cual las empresas definen sus objetivos y desarrollan sus estrategias para conseguirlos. Desde este punto de vista la Planeación Estratégica se presenta como un instrumento fundamental para tomar decisiones asertivas en SOLTEV S.A.S., con el estudio realizado en este trabajo se pretende entregarle a SOLTEV S.A.S. herramientas para implementar su Planeación Estratégica como parte fundamental de la gestión empresarial, por medio de un trabajo conjunto con la empresa iniciando con una evaluación de la situación actual que dará como resultado un diagnóstico para finalmente entregar una propuesta que debe darle a la organización otra visión de hacer negocios desde la perspectiva estratégica.

Sin lugar a duda la Planeación Estratégica tiene la mayor relevancia en la administración eficiente de una empresa, con procesos encaminados a definir los referentes estratégicos de manera consciente, involucrar técnicas de auditoría, establecer objetivos con planes de acción para conseguirlos en tiempos definidos, aterrizando su implementación con la asignación de recursos sin olvidar la medición y evaluación de los resultados que pretenden monitorear el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por cada integrante de la organización desde el rol que desempeñen.

Para el desarrollo del trabajo se utilizará una metodología el cual centrará un enfoque participativo y colaborativo, que involucrará a todos los niveles de la organización en el proceso de planificación estratégica promoviendo una cultura de mejora continua y adaptabilidad en la organización, teniendo en cuenta una evaluación de la situación actual a través de un diagnóstico detallado para identificar las áreas críticas que requieran mayor atención y una mejora.

SOLTEV S.A.S necesita planear estratégicamente para lograr el éxito empresarial de forma sostenible, abordando los pilares que se plantean en el cuadro de mando integral como los son: Financiera, Mercado y Clientes, Procesos, Aprendizaje y Desarrollo donde la empresa debe entender la interacción que se da de manera natural en el desarrollo de operación, además de buscar de manera constante la eficiencia con nuevas formas de hacer las cosas, mejorar las que funcionan y eliminar las que no aportan.

Palabras clave: (Planeación Estratégica, Toma de decisiones, Referentes Estratégicos, Cuadro de mando integral, Análisis situacional, Diagnostico empresarial).

Abstract

Among the shortcomings of an MSME is the absence of strategic planning, limiting its ability to take advantage of key opportunities, as well as its ability to adapt to changes in the business environment, a small company like SOLTEV S.A. is part of this group of companies that, conscious of initiating changes in search of guiding the organization with strategic decisions, are willing to give themselves the opportunity to explore alternatives to operate their business.

Strategic Planning is the process through which companies define their objectives and develop their strategies to achieve them. From this point of view, Strategic Planning is presented as a fundamental instrument to make assertive decisions in SOLTEV S.A.S., with the study carried out in this work it is intended to provide SOLTEV S.A.S. tools to implement your Strategic Planning as a fundamental part of business management, through joint work with the company, starting with an evaluation of the current situation that will result in a diagnosis to finally deliver a proposal that must give the organization another vision of doing business from a strategic perspective.

Without a doubt, Strategic Planning has the greatest relevance in the efficient administration of a company, with processes aimed at consciously defining strategic references, involving audit techniques, establishing objectives with action plans to achieve them in defined times, landing their implementation with the allocation of resources without forgetting the measurement and evaluation of the results that aim to monitor compliance with the obligations acquired by each member of the organization from the role they play.

To develop the work, a methodology will be used which will focus on a participatory and collaborative approach, which will involve all levels of the organization in the strategic planning process, promoting a culture of continuous improvement and adaptability in the

organization, taking into account an evaluation of the current situation through a detailed diagnosis to identify critical areas that require greater attention and improvement.

SOLTEV S.A.S needs to plan strategically to achieve business success in a sustainable way, addressing the pillars that are presented in the balanced scorecard such as:

Financial, Market and Customers, Processes, Learning and Development where the company must understand the interaction that takes place. It occurs naturally in the development of operations, in addition to constantly seeking efficiency with new ways of doing things, improving those that work and eliminating those that do not contribute.

Keywords: (Strategic Planning, Decision Making, Strategic References, Balanced Scorecard, Situational Analysis, Business Diagnosis).

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	19
2	OBJETIVOS	22
2.1	OBJETIVO GENERAL	22
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
3	JUSTIFICACIÓN.....	23
4	MARCO INSTITUCIONAL	26
4.1	PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	26
4.2	REFERENTES ESTRATÉGICOS	27
4.2.1	Misión.....	28
4.2.2	Visión	28
4.2.3	Valores.....	28
4.2.4	Enfoque para competir	28
4.2.5	Estructura organizacional.....	29
4.3	SERVICIOS OFERTADOS	32
4.4	ANÁLISIS DETALLADO DEL SECTOR.....	32
4.4.1	Análisis del Sector Industrial Automotriz.....	32
4.4.2	Análisis de Tendencias de Comportamiento	35
4.4.3	Análisis de Desarrollo Tecnológico.....	36
4.4.4	Análisis de Crecimiento Económico.....	37
5	MARCO DE REFERENCIA	40
5.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40
5.1.1	Plan general de la planeación estratégica.....	42
5.1.2	Beneficios de la planeación estratégica:.....	42
5.1.3	Fases del proceso de la planeación estratégica.....	43

5.1.3.1	Fase 1: Formulación de la Estrategia. Fase que se puede desarrollar en los siguientes pasos:	44
5.1.3.1.1	Definir la Visión, Misión y Valores Organizacionales.....	44
5.1.3.1.2	Análisis del Entorno.....	45
5.1.3.1.3	Objetivos a Largo Plazo y Estrategias.....	46
5.1.3.2	Fase 2: Implementación de la Estrategia.....	49
5.1.3.2.1	Las Políticas.....	49
5.1.3.2.2	Los Planes Estratégicos.....	50
5.1.3.2.3	Asignación de Recursos.....	50
5.1.3.3	Fase 3: Evaluación y Seguimiento.....	50
5.2	HERRAMIENTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	50
5.2.1	Análisis PESTEL.	53
5.2.2	Análisis Porter de las 5 fuerzas.....	54
5.2.3	Análisis DOFA.	55
5.2.4	Herramientas para la Gestión de la Planeación Estratégica.....	56
5.3	DIMENSIÓN DE COMPETITIVIDAD.	57
6	DISEÑO METODOLÓGICO	63
6.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	63
6.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	64
6.3	POBLACIÓN, MUESTRA Y FICHA TÉCNICA	64
6.3.1	Población.....	64
6.3.2	Ficha técnica para la Encuesta.....	66
6.3.3	Ficha Técnica para Entrevista.....	66
6.3.4	Muestra.....	66
6.3.5	Identificación de las Variables.....	66

6.3.5.1	Tecnología.....	67
6.3.5.2	Competitividad.....	67
6.3.5.3	Estrategia.....	67
6.3.5.4	Gestión humana. Se analiza el talento humano de la organización.	67
6.3.5.5	Financiero.....	67
7	MATRIZ PESTEL.....	67
7.1	FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES.....	68
7.1.1	Análisis de Factores Políticos y Legales para SOLTEV SAS	68
7.1.2	Estabilidad Política:	69
7.1.3	Políticas Gubernamentales, Laborales, Fiscales y Tributarias:	70
7.1.4	Acuerdos Internacionales:.....	71
7.1.5	Legislación Ambiental:.....	71
7.1.6	Infraestructura del País	71
7.2	FACTORES ECONÓMICOS	72
7.2.1	Tasas de interés	73
7.2.2	TRM.....	73
7.2.3	PIB	74
7.2.4	Inflación.....	75
7.2.5	Costo Mano de Obra	75
7.2.6	Carga tributaria	76
7.3	FACTORES SOCIALES.....	76
7.3.1	Cultura	77
7.3.2	Aspectos Demográficos	78
7.3.3	Patrones de Compra	79
7.3.4	Moda, Tendencias, Influencias	79

7.3.5	Nivel Educativo	80
7.4	FACTORES TECNOLÓGICOS	80
7.4.1	Avances, Acceso e Impactos Tecnológicos.	81
7.4.2	Legislación Tecnología.....	82
7.4.3	Potencial de Innovación	83
7.4.4	CMR o ERP	84
7.5	FACTORES ECOLÓGICOS.	84
7.5.1	Regulación Ambiental.....	85
7.5.2	Menor Impacto Ambiental de Vehículos	86
7.5.3	Manejo de Residuos.....	86
7.5.4	Nivel de Reciclaje	87
7.5.5	Impacto Ambiental Local Relacionada con el Producto y Servicio	87
8	MATRIZ PORTER.....	87
8.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	88
8.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	91
8.3	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	94
8.4	PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	96
8.5	RIVALIDAD CON ESTABLECIDOS	97
9	MATRIZ EFE-EFA	100
10	ANÁLISIS INTERNO.....	102
10.1	EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS.....	105
10.1.1	Oportunidades de Mejora.....	106
10.2	TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	107
10.2.1	Oportunidades de Mejora.....	108
10.3	COMPETITIVIDAD.....	109

10.3.1	Oportunidades de Mejora.....	111
10.4	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	112
10.4.1	Oportunidades de Mejora.....	113
10.5	GESTIÓN HUMANA.....	115
10.5.1	Oportunidades de Mejora.....	117
10.6	FINANZAS.....	117
10.7	MATRIZ EFI.....	129
11	MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	131
12	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	133
12.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: CONSOLIDAR Y EXPANDIR LA PRESENCIA EN EL MERCADO.....	134
12.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: AJUSTE ORGANIZACIONAL.....	135
12.2.1	Misión actual.....	135
12.2.2	Misión propuesta	135
12.2.3	Visión actual	136
12.2.4	Visión Propuesta	136
12.2.5	Promesa de Valor Propuesta	136
12.2.6	Principios propuestos	136
12.2.7	Valores corporativos Actuales.....	137
12.2.8	Cambios Organizacionales	138
12.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: AUMENTAR EL MARGEN DE UTILIDAD.....	140
12.4	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: APROVECHAR LAS ÚLTIMAS TECNOLOGÍAS DISPONIBLES PARA OPTIMIZAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTO.....	142
12.5	INDICADORES DE GESTIÓN KPI'S.....	143

12.6	PLAN DE ACCIÓN.....	146
13	CONTRIBUCIÓN.....	151
14	CONCLUSIONES.....	156
15	RECOMENDACIONES.....	160
16	REFERENCIAS.....	162
17	ANEXOS.....	167

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Estructura Organizacional SOLTEV SAS	31
Figura 2 Cifras de Tránsito y Transporte en Colombia.	33
Figura 3 Ventas de Autos	34
Figura 4 Aumento Mensual del Dólar	35
Figura 5 Proyección de Crecimiento Económico Colombia año 2022	38
Figura 6 Estado de Resultado Financieros Empresas Automotrices	39
Figura 7 Línea de Tiempo de la Planeación Estratégica	41
Figura 8 Plan General de la Planeación Estratégica	42
Figura 9 Mapa Estratégico.....	52
Figura 10 Análisis DOFA	55
Figura 12 Diamante de Competitividad	59
Figura 13 Matriz Las 4M	62
Figura 14 <i>Ventas por Línea de Negocio</i>	89
Figura 15 <i>Participación de los Ingresos de Soltev SAS por Sector Según Actividad Económica.</i>	93
Figura 16 <i>Resultados Evaluación Factores Internos Soltev SAS</i>	105
Figura 17 <i>Tecnología e Innovación Soltev SAS</i>	107
Figura 18 <i>Competitividad Soltev SAS</i>	109
Figura 19 <i>Estrategia Organizacional Soltev SAS</i>	112
Figura 21 <i>Gestión Humana Soltev SAS</i>	116
Figura 22 <i>Matriz IE Soltev SAS</i>	132
Figura 23 <i>Organigrama Propuesto Soltev SAS</i>	140
Figura 24 <i>Cadena De Valor Soltev SAS</i>	142

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Utilidad Últimos Cinco Años SOLTEV SAS.....	27
Tabla 2 <i>Principales Competidores</i>	40
Tabla 3 Matriz PESTEL, Factores Políticos y Legales.....	69
Tabla 4 Matriz PESTEL, Factores Económicos.....	72
Tabla 5 Matriz PESTEL, Factores Sociales.....	77
Tabla 6 <i>Matriz PESTEL, Factores Tecnológicos</i>	81
Tabla 7 <i>Matriz PESTEL, Factores Ecológicos</i>	85
Tabla 8 <i>Matriz PORTER, Poder de los Proveedores</i>	89
Tabla 9 <i>Matriz PORTER, Poder de Negociación de los Clientes</i>	92
Tabla 10 <i>Principales Clientes Soltev SAS Agrupados por Sector</i>	92
Tabla 11 <i>Matriz PORTER, Amenaza de Nuevos Competidores</i>	95
Tabla 12 <i>Matriz PORTER, Amenaza de Productos Sustitutos</i>	96
Tabla 13 <i>Matriz PORTER, Fuerza Rivalidad con Establecimientos</i>	98
Tabla 14 <i>Matriz EFE-EFA Soltev SAS, Principales Factores.</i>	101
Tabla 15 <i>Factores Claves Soltev SAS</i>	104
Tabla 16 <i>Indicadores Financieros Soltev SAS Ratios de Liquidez (2019-2023)</i>	118
Tabla 17 <i>Indicadores Financieros Soltev SAS Ratios de Estructura (2019-2023)</i>	120
Tabla 18 <i>Indicadores Financieros Soltev SAS Ratios de Actividad (2019-2023)</i>	121
Tabla 19 <i>Indicadores Financieros Soltev SAS Ratios de Rentabilidad (2019-2023)</i>	122
Tabla 20 <i>Indicadores Financieros Soltev SAS Diagnostico Financiero (2019-2023)</i>	122
Tabla 21 <i>Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros de Soltev SAS</i>	124
Tabla 22 Matriz EFI Soltev SAS.....	130
Tabla 23 <i>Indicadores de Gestión Soltev SAS</i>	144
Tabla 24 <i>Plan de Acción Soltev SAS</i>	146

Anexos

	Pág.
Anexo 1 Ficha Técnica de la Encuesta	167
Anexo 2 Ficha Técnica para la Entrevista	172
Anexo 3 Formato de Encuesta para la Variable Tecnología	173
Anexo 4 Formato de encuesta para la variable Competitividad	175
Anexo 5 Formato de encuesta para la variable Estrategia	176
Anexo 6 Formato de encuesta para la variable Gestión Humana	177
Anexo 7 Formato de Entrevista	178
Anexo 8 Validación de Instrumento de Medición V de AIKEN – EV1	179
Anexo 9 Validación de Instrumento de Medición V de AIKEN – EV2	182
Anexo 10 Certificado de contribuciones	184

1 Introducción

Las MIPYME´s como parte del tejido empresarial y un actor importante de cualquier economía del mundo, para el caso de Colombia representa más del 90% de las empresas, contribuyen con el 40% del PIB y generan el 79% de empleos (**Centro de Estudios Económicos ANIF , 2021**), dado su impacto son objeto de varios estudios que analizan entre otros temas la dinámica con la que se manejan estas organizaciones, identificando algunas prácticas que limitan su sostenibilidad, una de esas falencias es la falta de planeación estratégica.

La tasa de cierre de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia tiene niveles elevados, en el primer año es de 64%, y alrededor del 60% de estos negocios cierra sus puertas después de 5 años de operaciones (DANE, 2022).

Dentro del sector de las MIPYME´s se ubica a Servicios Técnicos SOLTEV SAS pequeña empresa situada en la ciudad de Santa Marta capital del Magdalena; empresa dedicada a prestar servicios de reparación y mantenimiento automotriz, mecánica en general, latonería, pintura automotriz, lavado, diseño y fabricación de piezas para automóviles

Santa Marta uno de los centros logísticos del país donde se ubica uno de los puertos marítimos de Colombia más importante, con tasas de crecimiento anual de su tráfico de carga superior al 10% (**China, 2022**), sumados factores como la reactivación de nuevas líneas del sistema ferroviario de la ciudad, ha dinamizado la economía de la zona, desencadenando en nuevas oportunidades, como lo ha sido el incremento del parque automotor principalmente de las empresas de este territorio, situación que visualizaron un grupo de empresarios constituyendo en septiembre de 2017 a SOLTEV SAS dedicada al mantenimiento, reparación y embellecimiento de vehículos, concentrándose en clientes corporativos sector B2B.

El crecimiento del sector automotriz en Colombia y de venta de autopartes es del 5% anual (EMIS UNIVERSITY, 2023), es un mercado atractivo pero que se encuentran en un cambio tecnológico como lo es la transformación a vehículos eléctricos que son amigables con el medio ambiente. Al ser un mercado competitivo las organizaciones que desean permanecer en el mercado no solo deben mirar su rendimiento financiero si no están obligadas a innovar diferenciándose en el mercado, planear y proponer modelos de negocio que le permitan estar un paso delante de la competencia. Como lo menciona (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017) el propósito es crear, aprovechar y plantear iniciativas u oportunidades nuevas para el futuro, la planeación a mediano y largo plazo busca optimizar las tendencias que se identifiquen en el presente para aplicarlas en el mañana.

Actualmente en la Costa Caribe de Colombia, SOLTEV SAS se enfoca en la toma de decisiones diarias sobre puntos específicos de la empresa más relacionados con la operación y lo comercial, olvidando otras áreas funcionales de la empresa, no se tiene una visión holística de la organización. Actualmente la Compañía no realiza un análisis interno y de su entorno, no mide el impacto de las nuevas tecnologías, no revisa con

frecuencia las tendencias del mercado local e internacional, no conoce con certeza el posicionamiento de la empresa, no cuenta con planes de expansión, comportamiento de la competencia, fidelidad de los clientes, posibles amenazas que afectan el negocio a corto, mediano y largo plazo.

En efecto, la empresa no monitorea las tendencias, los factores internos y externos, con el objetivo de implementar cambios estratégicos y oportunos (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017), por consiguiente, no tendrá la información necesaria para estructurar su plan de dirección o planeación estratégica a mediano plazo que involucre a toda la organización, permitiéndole tomar decisiones con bases sólidas. Situación que lleva a plantear la pregunta de investigación ¿Cómo puede Servicios Técnicos SOLTEV SAS mejorar su competitividad a través de un enfoque estratégico de dirección a corto plazo.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico que permita a la organización SERVICIOS TECNICOS SOLTEV SAS tomar decisiones efectivas a corto plazo.

2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis de los recursos internos y del entorno empresarial que permita obtener una visión clara de la situación actual. Este análisis servirá para la toma de decisiones informadas a corto plazo.
- Comunicar claramente las acciones y estrategias derivadas del análisis organizacional identificando desafíos y oportunidades dentro del contexto empresarial.
- Presentar un plan de acción que guíe la implementación efectiva y exitosa del plan estratégico.

3 Justificación

Servicios técnicos SOLTEV SAS como parte de las empresas MiPymes del sector económico automotor, se enfoca en atender lo urgente y lo que para sus socios es relevante, restándole importancia a varios aspectos que tienen incidencia en la operación de la empresa, en este grupo de empresas es común que se centren en lo inmediato y no se le preste atención a proyectar el futuro.

Se hace preciso exponerles a los socios la necesidad de proyectarse, cambiando la mentalidad inmediatista con la que se manejan la mayoría de las MiPymes, partiendo de un análisis tanto interno como del entorno que les permita contar con un verdadero diagnóstico permitiéndoles corroborar o replantear las estrategias corporativas y planes de acción para alcanzar los objetivos y metas corporativas de manera asertiva, reduciendo riesgos que trae implícitos la improvisación y la falta de planeación, no se pretende solo definir acciones futuras, va más allá, es como las actuales decisiones están impactando en el futuro de la organización.

La planeación estratégica es una valiosa herramienta de gestión administrativa con la que la empresa puede tomar mejores decisiones, le asegurara su sustentabilidad en línea con su razón de ser plasmada en sus referentes estratégicos y mejores posibilidades de contar con un crecimiento sostenible, la planeación no puede ser rígida, debe brindarle a la organización la posibilidad de adaptarse a los constantes cambios, con planes de acción que pretenden lograr llevar a la Compañía a donde quiere estar.

Dentro de la cadena productiva del sector automotriz se incluyen actividades como: producción de automotores (vehículos, camiones, motocicletas, buses) y autopartes; siendo SOLTEV SAS una empresa dedicada al mantenimiento de automóviles se ve afectada directamente por el buen o mal comportamiento del sector y como otras

industrias e incluso el mismo comercio del país enfrentan desafíos importantes desencadenados posterior a la pandemia consecuencia del desabastecimiento de materias primas e insumos que han frenado un mayor crecimiento (Renting, 2022), sumada una desaceleración de la economía a nivel global generando afectaciones macroeconómicas a todas las empresas del país, como lo son una inflación de 13,12% año 2022 no vista hace 24 años y que para el 2023 se espera no ceda significativamente ubicándose cerca al 10%, las tasas de interés más altas de los últimos 20 años situando a las tasas de colocación cerca del 22% efectiva anual lo que encarece el acceso a capital, la desaceleración de la economía mundial para el 2023 de la que no es ajena Colombia que se espera pase de un crecimiento económico en el 2022 del 8,10% a un escaso 1%, un peso devaluado frente al dólar, siendo una de las monedas que más pierde valor en el mundo ubicándola entre las 10 monedas emergentes más devaluadas de acuerdo con Bloomberg panorama que no se espera cambie mucho en el 2023 manteniendo una TRM sobre los \$4.000 (Davivienda Corredores Colombia, 2022); estos indicadores son menos favorables que los que entrega el sector automotriz con mejores expectativas de crecimiento para el 2023 (Renting, 2022), este conjunto de factores a manera de ejemplo y que afectan de manera directa la operación de cualquier empresa, adicional de brindar un panorama del entorno en el que se mueve SOLTEV SAS afirmando de manera contundente la importancia que tienen la planeación en cualquier compañía, justificando la consultoría empresarial que permitirá guiar un proceso ordenado exigiendo un mejor conocimiento de la organización y de su entorno, maximizando el potencial organizacional, orientando de manera eficiente su esfuerzos y optimizando la asignación de recursos para poder cumplir con los objetivos planteados, por medio de herramientas como las estrategias y planes de acción, preparando a la empresa para operar en el presente pensando en el futuro que esperan tener.

Desde una orientación estratégica, táctica y operativa se conseguirá diferenciar a SOLTEV SAS en su sector económico, no se espera eliminar completamente los riesgos que son inherentes a las organizaciones e inevitables, pero si prepara a la empresa para enfrentarlos en los momentos y con las estrategias correctas.

4 Marco Institucional

4.1 Presentación General de la Empresa

Le presentamos los principales aspectos de la empresa **Servicios Técnicos SOLTEV SAS** como su Objeto Social, número de empleados, la facturación promedio anual, dimensión de la empresa, sector al que pertenece.

Servicios técnicos **SOLTEV SAS** es una empresa ubicada en la ciudad de Santa Marta, capital del Magdalena constituida en la cámara de comercio el 30 de septiembre de 2014, que pertenece al sector industrial automotriz dentro de la categoría MiPymes, cuyo objeto social es dedicarse a la realización de actividad financiera lícita tanto en Colombia como en el extranjero código CIUU 4520.

Es una organización que se encuentra constituida con NIT 900775606-3 y matrícula 163761 cuando nació era una empresa familiar, a partir de diciembre de 2017 se vende parte de las acciones a inversionistas con el fin de adquirir instalaciones, equipos, herramientas y ampliar el portafolio de servicio.

SOLTEV SAS concentra su actividad económica en: Comercialización de servicios generales de mantenimiento y reparación de tapicería de aparatos automotores, polarizado de vidrios planos y curvos. Diseño y fabricación de piezas en fibra, Pasta y metálicas. Reparaciones y mantenimiento en general de mecánica, electricidad y electrónica, latonería, pintura, lavados, aire acondicionado y engrase en todo equipo automotor (Diesel o gasolina). Latonería, fabricación y pintura de cabinas y estructuras metálicas. Trabajos en soldadura y metalmecánica en general.

SOLTEV SAS cuenta con una planta de personal con 36 trabajadores, siendo esta una empresa pequeña, con una utilidad año 2023 de \$433.021.878 millones de pesos colombianos y una facturación de \$ 5.389.334.000, con un margen neto de utilidad de 8.03% de acuerdo con las cifras de la **Error! Reference source not found.** (Soltev SAS, 2023).

Tabla 1

Utilidad Últimos Cinco Años SOLTEV SAS

Cifras en Miles

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	\$2.650.208	\$2.640.502	\$3.841.310	\$3.928.724	\$5.389.334
Utilidad Neta	\$177.980	\$175.075	\$ 217.759	\$292.761	\$433.021
Margen	6,72%	6,63%	5,67%	7,45%	8.03%

Nota: Elaboración propia, cifras tomadas de los estados financieros de SOLTEV SAS del año 2019 al 2023.

Revisando los estados financieros de los últimos tres (3) años reflejan un promedio de crecimiento del 4.73% en su utilidad, esta empresa pertenece al sector “Mantenimiento y reparación de equipos automotores”, es el sector con mayor presencia empresarial en la región con una participación del 17.54% (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021)

4.2 Referentes Estratégicos

A continuación, se plantean los diferentes referentes estratégicos que sirven como punto de partida para comprender como la empresa se posiciona en su entorno, cuáles son los valores y objetivos que quiere conseguir.

4.2.1 Misión

Mantener un permanente nivel competitivo en el mercado, ampliando constantemente nuestra línea de servicio con el fin de establecernos como una empresa líder en la costa, ofreciendo servicio de calidad, utilizando materiales garantizados, con mano de obra calificada, brindando así a nuestros clientes respaldo en todos nuestros trabajos (Soltev SAS, 2023).

4.2.2 Visión

Seremos una de la empresa más reconocida en todo el Caribe, suministrando los servicios de mantenimiento en vehículos automotores livianos y pesados, tapizado de sillas, cabinas de equipos mineros, overhaul y polarizado, fundamentados en calidad y garantía (Soltev SAS, 2023).

4.2.3 Valores

- Transparencia.
- Respeto
- Equidad
- Integridad
- Trabajo en Equipo

4.2.4 Enfoque para competir

- **Diferenciación:** Precio justo con los mejores estándares de calidad, trazabilidad por medio de un software especializado que incluye los servicios ofrecidos que le permiten al cliente conocer sus próximas fechas de mantenimientos y reparación.
- **Nicho de Mercado:** Empresas corporativas que usen vehículos para su operación.

4.2.5 Estructura organizacional

La empresa **SOLTEV SAS** está constituida por:

Junta Directiva: siendo el órgano de dirección de mayor importancia para que la empresa funcione, puede considerarse como el puente entre las áreas dentro la organización con los accionistas.

Gerencia Gerencial: el cual tiene la responsabilidad de dirigir la organización con el fin de garantizar la consecución de los objetivos propuestos.

Áreas funcionales: Gerente de operaciones, Administración y Control, Contabilidad y Finanzas y el Ingeniero de Trabajo externo que son transversales a la Compañía.

La empresa por la distribución jerárquica con la que cuenta actualmente tiene una estructura organizacional funcional que agrupa y coordina las actividades dentro de la organización, adicionalmente, estas áreas funcionales determinan las relaciones entre los directivos y los colaboradores.

Por ser una empresa pequeña es más fácil adaptar este tipo de estructura, lo que facilita la supervisión, flexibilidad en la toma de decisiones, monitoreo del negocio, aprovechamiento del conocimiento y habilidades que pueden aportar en el crecimiento del negocio.

Alguna de las características más comunes organizacionales funcionales que les suman ventaja a los procesos dentro de la empresa:

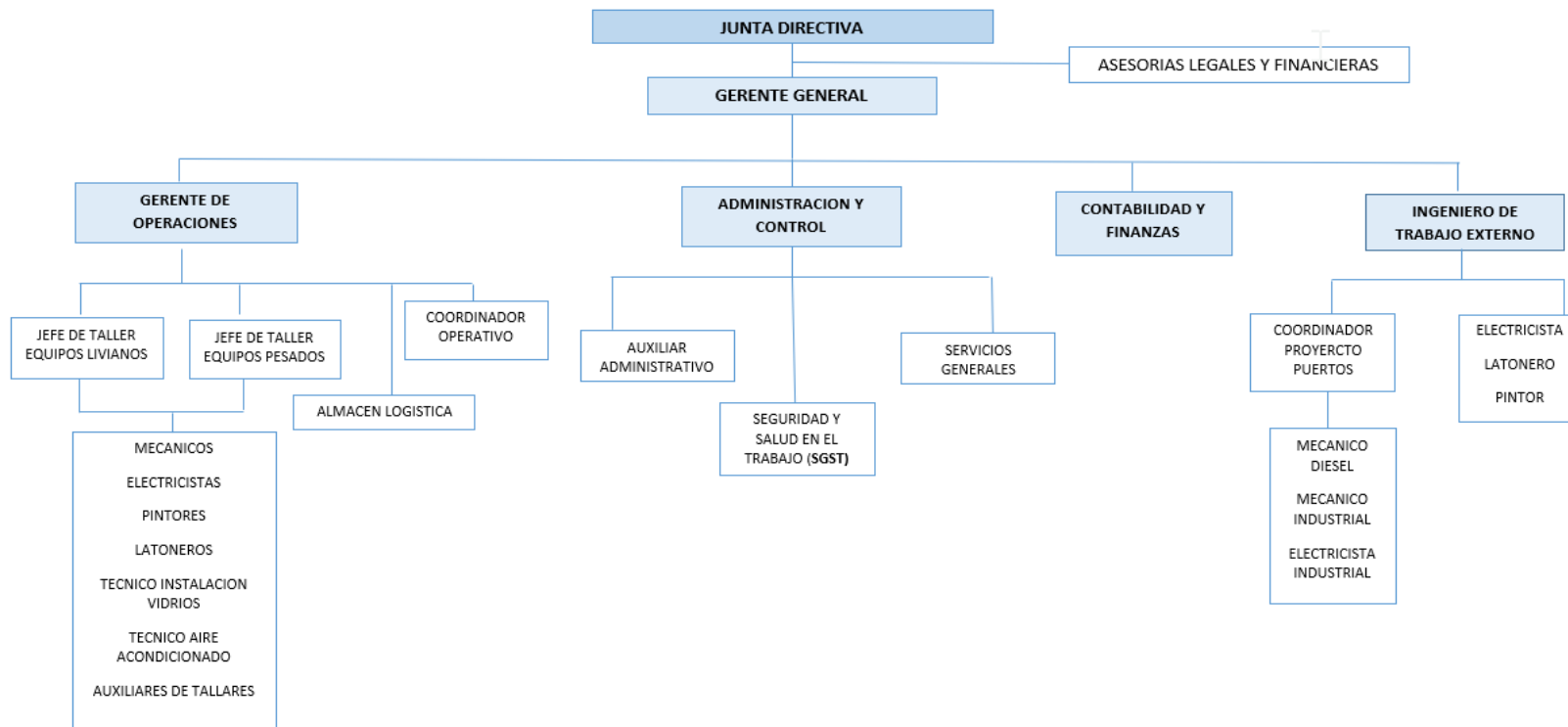
- Autoridad funcional
- Comunicación directa con los colaboradores
- Descentralización de las decisiones
- Especialización enfatizada en los procesos.

En la

Figura 1 se puede observar la actual estructura organizacional de la empresa.

Figura 1

Estructura Organizacional SOLTEV SAS



Nota: Adaptado de SOLTEV S.A., 2023, (Soltev SAS, 2023).

4.3 Servicios ofertados

- Mecánica
- Electricidad
- Electrónica
- Latonería
- Pintura(embellecimiento)
- Hidráulica
- Neumática
- Soldadura
- Aires Acondicionados.

4.4 Análisis Detallado del Sector

El análisis detallado del sector es fundamental para comprender su entorno competitivo, identificar las oportunidades de crecimiento, comprender las necesidades de los clientes, pero sobre todo a desarrollar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos propuestos. A continuación se plantea el análisis detallado del sector para la empresa Soltev S.A.S

4.4.1 Análisis del Sector Industrial Automotriz

Para realizar el análisis del sector industrial automotriz en Colombia debemos tener presente que existen 5.500 negocios dedicados a la comercialización de vehículo, compra y ventas de autopartes y accesorios, esta industria representa el 1,7% del PIB, generando cerca de 375.000 empleos directos e indirectos, manteniendo crecimientos constantes desde el 2018, para el 2021 incrementaron las unidades vendidas en un 32.8% comparado con el 2020 (Renting, 2022).

SOLTEV S.A. geográficamente ubicada en el Departamento de Magdalena cuenta con la mayor participación de la adquisición de vehículos de la Zona Atlántica, ocupando el 5to. Lugar, después de Bogotá (66.4%), Antioquía (14.2%), Cundinamarca (7.1%), Valle del Cauca (3.5%) y Magdalena (3.3%) (Informe Sectorial Automótrix, 2022).

En la actualidad, en Colombia están en funcionamiento siete (7) ensambladoras: Sofasa Renault , carrocerías Non Plus Ultra, GM Colmotores, Hino Motors, Navitrans, Compañía de Autoensamble Nissan, y Daimler, durante este periodo se registraron 309.129 vehículos nuevos lo que significa un aumento del 27,5% si se compara con el año anterior (Registro Unico Nacional de Transito RUNT, 2023).

Los vehículos en circulación del país están conformados por más de 17 millones de los cuales el 60% corresponden a motocicletas, el 39% a vehículos como automóviles, camiones, volquetas, camionetas, busetas y buses, el 1% restante a maquinarias, remolques y semirremolques (Registro Unico Nacional de Transito RUNT, 2023) tal como se puede visualizar en la **Figura 2**.

Figura 2

Cifras de Tránsito y Transporte en Colombia.

Total registrado y activo en RUNT: 17.838.774			Parque automotor por tipo de servicio		
Motocicletas	10.751.983	60 %	Servicio	Cantidad	%
Vehículos como automóvil, camioneta, camión, bus, buseta y volqueta	6.894.138	39 %	Particular	16.456.890	93 %
Maquinaria, remolques y semirremolques	192.653	1 %	Público	999.719	6 %
			Otras clases de servicio (oficial y diplomático)	189.512	1 %
			Total	17.646.121	100 %

Nota: Adaptada de Parque Automotor, cifras RUNT, 2022,

<https://www.runt.com.co/sites/default/files/CIFRAS%20RUNT%20%281%29.pdf>

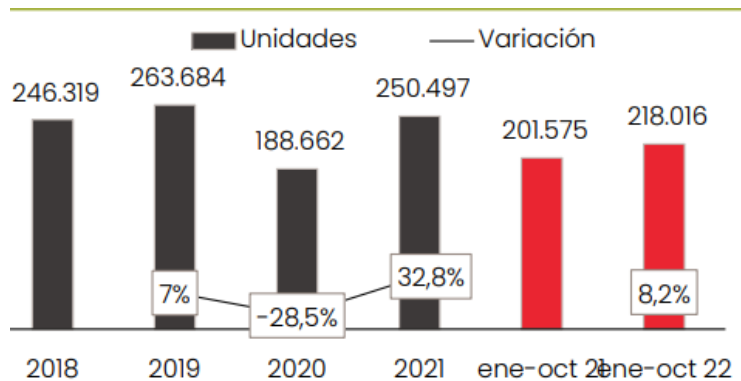
En Colombia el sector industrial automotriz no solo está limitado a la compra y venta de vehículos, también envuelve una cadena productiva que se dedica a actividades de ensamblaje y fabricación de partes y piezas que se utilizan para la producción de autopartes, teniendo en cuenta que la producción de autopartes consiste en (Informe Sectorial Automótriz, 2022):

- Armado: Consiste en la unificación y unión de carrocería, puertas, pisos, cubierta, etc.
- Pintura: Protección de la carrocería para dar aspecto estético.
- Montaje: Ensamble de partes eléctricas, mecánicas y accesorias

Los últimos cinco (5) años, según datos de la **Figura 3** la media de venta en Colombia alcanzó 237.480 unidades de carros nuevos por año.

Figura 3

Ventas de Autos



Nota. Adaptado de *Venta Autos*, EMIS, 2022, (Informe Sectorial Automótriz, 2022).

Para el año 2022 se registró un incremento del 4.8% respecto al año 2021, a pesar de los desafíos macroeconómicos como lo son las altas tasas de interés, la alta inflación,

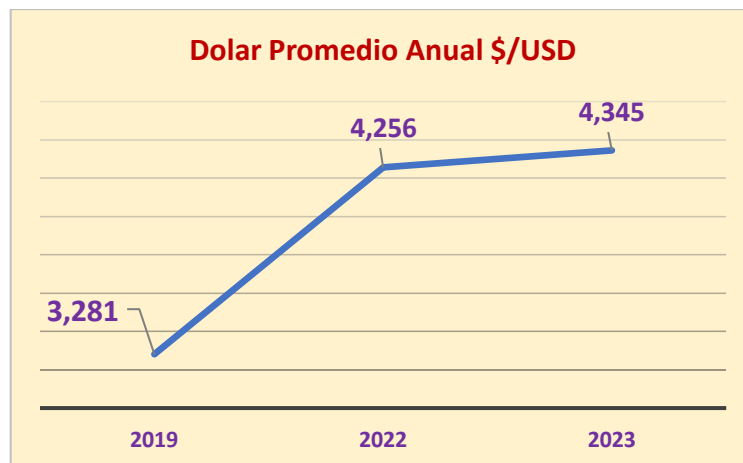
la devaluación del peso frente al dólar sumada la escases de suministros (Informe Sectorial Automótrix, 2022).

4.4.2 Análisis de Tendencias de Comportamiento

El incremento ha sido positivo aun cuando el sector se ha enfrentado a grandes desafíos y a condiciones que no han permitido crecer, las altas tasas de interés, la crisis de suministro por la pandemia Covid-19 del año 2020 y la alta valorización del dólar han sido un factor determinante que afecta más porque la mayoría de autos (cerca del 70%) que se ensamblan y venden en el país son importados. El aumento del dólar que se puede visualizar en la **Figura 4** ha empezado a generar preocupación en el sector automotriz ya que venían con un rezago debido a la pandemia por el Covid-19 (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021).

Figura 4

Comportamiento anual del Dólar



Nota. Elaboración propia. Adaptado de *Venta Autos*, EMIS, 2023.

La tasa de cambio se mantiene al alza y está teniendo una incidencia negativa sobre los costos operativos y han causado que el precio de autos nuevos y usados se han incrementado entre un 25% y un 40% según (Barrios, 2023) , en la misma línea se ha incrementado el costo de los repuestos con un aumento del 20% de acuerdo información interna de (Soltev SAS, 2023), los costos de los combustibles subieron en los corrido del 2022 de \$400 con aumentos sostenidos para el año 2023, consecuencia de la eliminación de los subsidios por parte del estado y los mejores precios del petróleo; lo que se traduce en que cada vez es más costoso tener un vehículo en el país, situación que impacta directamente en la opción de compra de los consumidores.

4.4.3 Análisis de Desarrollo Tecnológico

El sector automotriz es un buen indicador del progreso tecnológico, ya que el uso de nuevas tecnologías y la automatización digital están permitiendo que la fabricación de automóviles se adapte a las tendencias del mercado y al favoritismo del consumidor. Los avances tecnológicos están impulsando la creación de productos más sustentables, como los vehículos eléctricos, los sensores, radares y los sistemas de alerta de colisión, lo que está generando dinamismo en la industria automotriz.

Un claro ejemplo de la incorporación del desarrollo tecnológico del sector es la ensambladora Chevrolet que ha incorporado variedad de radares, sensores, cámaras y tecnología en los autos de baja gama para ofrecer una práctica de manejo más segura (El Pais, 2016) además, la compañía ha demostrado compromiso ambiental a través del desarrollo de vehículos híbridos. A pesar de que la producción de vehículos con combustible alternativos todavía no es rentable en Colombia y afecta las finanzas del propietario, el mercado está en constante crecimiento. En particular, la producción de

vehículos eléctricos se ve afectada por el costo de las baterías lo que ha sido un tema relevante por los consumidores en el país. sin embargo, Colombia es el país con la mayor cantidad de vehículos eléctricos vendidos de América Latina, en parte por los beneficios existentes para este tipo de autos con temas como el pico y placa.

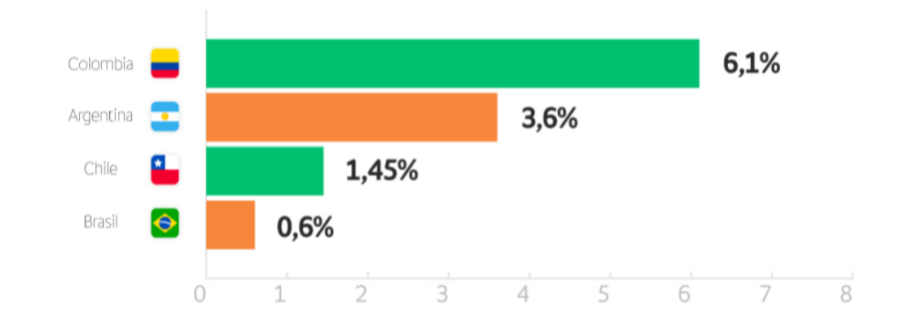
En el 2019 las empresas del sector automotriz se esforzaron por implementar mejoras tanto en las líneas de producción como en la fabricación y ensamble, haciendo uso de materiales reutilizables con el propósito de disminuir la huella del carbono que genera la industria, incluso innovaciones incrementales que buscan ahorrar el consumo de combustible (Castrillon, 2022). De todas maneras, los esfuerzos no son suficientes, uno de los retos que enfrenta Colombia actualmente es producir vehículos con combustible sostenible para poder entrar a competir en grandes plazas y tener tecnologías limpias.

4.4.4 Análisis de Crecimiento Económico

Muy a pesar de la pandemia Covid-19 en el año 2020 el sector automotriz en Colombia está creciendo (Renting, 2022), según las perspectivas económicas del banco Mundial las proyecciones de crecimiento para el año 2022 bajaron abruptamente después del conflicto presentado entre Ucrania, este pasó del 3.2% al 2.9%, sin embargo Colombia conto con las mejores proyecciones de crecimiento económico para el 2022 ver **Figura 5** según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) para el 2022 (La Republica, 2023), otras son las perspectivas para el 2023 donde la economía Colombiana crecerá un escaso 1% (Davivienda Corredores Colombia, 2022).

Figura 5

Proyección de Crecimiento Económico Colombia año 2022



Nota: Adaptado de *Informe de Perspectivas de la OCDE*, por La República, 2023, <https://www.larepublica.co/globoeconomia/ocde-mejoro-proyeccion-del-pib-de-colombia-para-2022-con-repunte-de-5-5-a-6-1-3379413>

Tomando como base la información suministrada, lo cual implica que, aunque se ha ya tenido mayores bajas a nivel mundial el sector automovilístico en el año 2021 cuenta con un total reunido de 250.497 carros nuevos matriculados que le representa un aumento significativo generando empleos directos e indirectos (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021), así como mejores resultados para las empresas automotrices del país como se evidencia a continuación **Figura 6**.

Figura 6*Estado de Resultado Financieros Empresas Automotrices*

No.	Empresa	Estado de Resultados						
		Ingresos Operacionales	Costo	Resultado Bruto	EBITDA	Resultado Operativo	Intereses	Resultado Neto
1	Renault Sociedad De Fabricacion De Automotores S.A.S	\$ 2,567,126	\$ 2,160,186	\$ 406,940	\$ 188,140	\$ 146,826	\$ 9,342	\$ 70,670
2	General Motors - Colmotores S.A.	\$ 2,346,643	\$ 2,153,932	\$ 192,711	\$ 28,248	\$ 7,372	\$ 16,321	-\$ 30,532
3	Automotores Toyota Colombia Sas	\$ 2,169,701	\$ 1,910,323	\$ 259,378	\$ 185,742	\$ 182,889	\$ 8,908	\$ 131,862
4	Mazda De Colombia S.A.S.	\$ 1,665,763	\$ 1,549,523	\$ 116,240	\$ 80,646	\$ 78,254	\$ 26,989	\$ 56,362
5	Distribuidora Nissan S.A.	\$ 1,629,616	\$ 1,271,345	\$ 358,272	\$ 173,388	\$ 149,123	\$ 54,165	\$ 127,287
6	Casatoro Sa Bic	\$ 1,219,844	\$ 1,018,747	\$ 201,096	\$ 64,179	\$ 60,500	\$ 12,308	\$ 60,814
7	Porsche Colombia Sas	\$ 1,164,664	\$ 1,001,047	\$ 163,618	\$ 76,973	\$ 68,988	\$ 9,452	\$ 42,218
8	Praco Didacol Sas	\$ 1,063,705	\$ 914,161	\$ 149,544	\$ 62,930	\$ 50,743	\$ 13,494	\$ 46,465
9	Derco Colombia Sas	\$ 1,042,627	\$ 871,542	\$ 171,085	\$ 65,112	\$ 43,940	\$ 14,165	\$ 47,572
10	Ford Motor Colombia S A S	\$ 940,742	\$ 688,777	\$ 251,966	\$ 185,699	\$ 185,015	\$ -	\$ 124,973
11	Metrokia Sa	\$ 912,068	\$ 816,553	\$ 95,515	\$ 49,564	\$ 46,172	\$ 7,996	\$ 15,188
12	Autogermana S.A.S	\$ 789,687	\$ 606,939	\$ 182,748	\$ 72,585	\$ 66,808	\$ 7,003	\$ 27,682
13	Distribuidora Toyota Sas	\$ 652,339	\$ 561,486	\$ 90,853	\$ 41,274	\$ 38,296	\$ 3,921	\$ 31,122
14	Hino Motors Manufacturing Colombia Sas	\$ 631,662	\$ 620,017	\$ 11,645	\$ 7,375	-\$ 1,797	\$ 1,056	-\$ 6,297
15	Kenworth De La Montaña Sas	\$ 622,512	\$ 540,848	\$ 81,664	\$ 35,101	\$ 31,163	\$ 4,815	\$ 20,261

Nota: Adaptado de *Estudios Sectoriales Económicos*, por la Superintendencia de Industria y Comercio, 2021, <https://www.sic.gov.co/estudios-economicos-sectoriales>.

A su vez, destacan los ingresos operacionales de las principales organizaciones que compiten en el mercado de ventas de vehículos y autopartes en nuestro país. Marcas como Renault ocupan el primer puesto, mientras que Ford Motor de Colombia cierra la lista en el décimo lugar.

Por otra parte SOLTEV SAS, ha identificado a sus principales competidores en la zona, relacionados en la *Tabla 2*.

Tabla 2*Principales Competidores*

EMPRESA	INGRESO PROMEDIOS ANUAL ULTIMOS 3 AÑOS
SOLTEV SAS	\$ 3.470.179.397
MARAUTOS SAS	\$ 1.413.788.288
SENAMOTOR SAS	\$ 876.983.043
MORARCI GRUOP SAS	\$ 24.120.000,00

Nota: Elaboración propia, cifras entregadas por SOLTEV SAS, 2023.

Estos competidores se identifican por su impacto a nivel local, ya que comparten las principales estrategias de la organización y ejercen su influencia en la misma geografía donde se encuentra ubicado el negocio.

5 Marco de Referencia

5.1 Planeación Estratégica

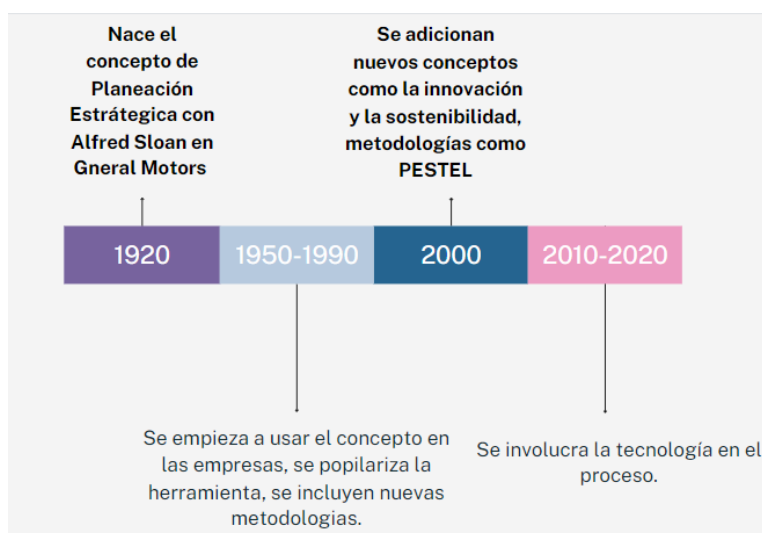
El principal objetivo de la planeación estratégica según (Thompson A. , 2018) es optimizar al máximo los recursos, tanto físicos como intelectuales, de una organización con el propósito de alcanzar su visión y misión. Este enfoque estratégico se desarrolla siempre dentro de un marco regulatorio que incluye leyes, normativas, procedimientos, valores corporativos y la cultura de la sociedad; la planeación estratégica busca proporcionar a la empresa las herramientas necesarias para ajustarse a su entorno empresarial en constante cambio y lograr sus objetivos a largo plazo de manera efectiva y ética, teniendo en cuenta a los stakeholders.

Según (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998) un enfoque de la planeación estratégica es integrar las metas empresariales con la estructura corporativa, la cultura organizacional; además de implementar, medir y evaluar a lo largo del tiempo la estrategia implementada tomando en cuenta el entorno donde impacta la organización.

En la **Figura 7** de manera sucinta se visualiza la línea de tiempo de la Planeación Estratégica, que ha evolucionado con el transcurrir del tiempo y enriqueciéndose gracias a la influencia de diversas disciplinas, entre las cuales se destacan la Economía, Psicología y Finanzas entre otras. (Guerra, 2015).

Figura 7

Línea de Tiempo de la Planeación Estratégica



Nota. Elaboración propia, Adaptada de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David Fred y David Forest, 2017, Pearson Educación.

La historia de la Planeación Estratégica refleja su evolución y como este valioso instrumento ha impactado positivamente al mundo empresarial, desde sus comienzos hasta la actualidad es un testimonio de la adaptación a los desafíos y demandas del

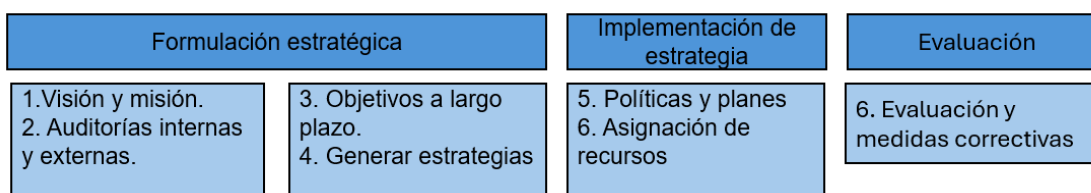
entorno empresarial entregando marcos conceptuales en pro de que las organizaciones evalúen su posición competitiva y desarrollen estrategias para su crecimiento y supervivencia.

5.1.1 Plan general de la planeación estratégica.

Las empresas deben entender que la función primordial es la planeación vista desde el enfoque estratégico; la planeación estratégica es un proceso ordenado, integral y holístico que le permite a las organizaciones prepararse para afrontar el futuro y conseguir los objetivos definidos en medio de un entorno versátil y complejo. La **Figura 8** indica los elementos que se deben considerar dentro del proceso de implementación dividida en tres grandes fases: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

Figura 8

Plan General de la Planeación Estratégica



Nota. Elaboración propia, Adaptada de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David Fred y David Forest, 2017, Pearson Educación.

5.1.2 Beneficios de la planeación estratégica:

La planeación estratégica es esencial para que una empresa logre sus objetivos y conserve su ventaja competitiva (Thompson, 2018), la organización intervenida obtiene beneficios inherentes como:

- Tener una visión estratégica clara.
- Formular mejores estrategias.
- Mejor lectura de la empresa.
- Optimiza la comunicación entre cargos directivos y los demás empleados.
- Un mejor conocimiento y comprensión del entorno de la Organización.
- Enfocarse en cumplir con los propósitos empresariales registrados en los objetivos estratégicos.
- Desarrollar un enfoque proactivo para enfrentar el entorno.
- Dirigir la empresa bajo la visión holística y sistémica.

5.1.3 Fases del proceso de la planeación estratégica

Dentro del planteamiento y desarrollo del proceso de planeación estratégica se deben considerar todos los elementos que afectan a la empresa e involucrar a todos los colaboradores que a su vez hacen parte de las áreas funcionales de la compañía, tanto su forma de interactuar y como sus puntos de vista alimentan el proceso, adicional se van sentir comprometidos con el mismo, no incluirlos es una de las razones para que la planeación estratégica no tenga éxito en las organizaciones (Suárez Gil & Altahona Quijano, 2009).

A continuación, se describen las etapas que se sugiere surtir para un proceso de planeación estratégica.

5.1.3.1 Fase 1: Formulación de la Estrategia. Fase que se puede desarrollar en los siguientes pasos:

5.1.3.1.1 Definir la Visión, Misión y Valores Organizacionales.

La visión empresarial es una declaración de los resultados deseados en el largo plazo, que dirige el curso de la empresa y establece una dirección clara para el futuro. La visión empresarial debe ser una declaración concisa, inspiradora y fácilmente comunicable que proporcione una imagen tangible del futuro deseado de la empresa. (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017).

Por otra parte, la declaración de la misión empresarial es un enunciado que describe el propósito fundamental y las actividades centrales de la empresa. Esta debe ser una declaración clara, concisa, inspiradora, capaz de motivar a los colaboradores y grupos de interés, fácilmente comunicable que defina la razón de ser de la empresa y sus principales áreas de enfoque, debe ser suficientemente amplia como para permitir la flexibilidad y la adaptación a los cambios en el entorno empresarial, pero suficientemente específica como para proporcionar una guía (Wheelen & Hunger, 2013).

Por último, la visión y misión debe reflejar los valores y creencias de la empresa, para guiar su toma de decisiones de forma íntegra y asegurar que sus acciones sean coherentes con su propósito fundamental (Collins & Porras, 1994).

La importancia de los valores corporativos como elementos clave de la estrategia empresarial, y principios éticos que guían las acciones y decisiones de la empresa. Los valores corporativos son fundamentales para la construcción de una cultura empresarial sólida y coherente, deben ser compartidos y entendidos por todos los integrantes de la organización. La metodología para la identificación y formulación de los valores

corporativos, se incluye la realización de entrevistas con los colaboradores claves de la organización y la realización de encuestas y grupos focales para identificar los valores compartidos por la empresa. Deben estar inmerso desde la alta dirección, todas las áreas funcionales y equipos de apoyo. (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017).

5.1.3.1.2 Análisis del Entorno.

El otro paso para la administración estratégica es realizar un análisis del entorno que incluye una auditoría interna y externa de la organización e industria donde esta desarrolla su objeto social.

Análisis interno: la organización puede identificar sus fortalezas y debilidades en áreas funcionales, estas son controlables o se puede influir en ellas para aprovechar las oportunidades y/o prepararse para afrontar las amenazas. (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017) Se trata de una valoración detallada de los recursos y capacidades internas de la empresa, así como de su estructura y procesos. Una de las herramientas más usadas por los gerentes estratégicos para tener control es la matriz de factores internos (EFI) ya nos ofrece información cuantitativa del proceso, otro instrumento que puede llevar a cabo es el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) (González Millán & Rodríguez Díaz, 2020) y matriz PEYEA.

Análisis externo: es una técnica que utiliza para evaluar el entorno empresarial, donde se evalúan los factores económicos, tecnológicos, políticos y legales, sociales y ambientales que puedan afectar a la organización. La auditoría externa se realiza con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas para la organización, lo que permite a los gerentes diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas. (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017). Para

realizar dicho análisis existen herramientas como la matriz de análisis de factores externos (EFE), como lo son la matriz de perfil competitivo, análisis PESTEL y FODA. Ya que le ofrece al estratega una información para la toma de decisiones.

5.1.3.1.3 Objetivos a Largo Plazo y Estrategias.

Luego de realizar la auditoría tanto al interior como del exterior la organización debe establecer objetivos estratégicos a largo plazo ya que proporcionan una directriz precisa para la toma de decisiones empresariales y permiten a las organizaciones centrarse en lo que es importante para su éxito de largo plazo. Al establecer objetivos a largo plazo, las organizaciones pueden medir su progreso a lo largo del tiempo y ajustar sus estrategias y acciones según sea necesario para lograr sus metas. Dichos objetivos deben ser alcanzables y específicos, pero al mismo tiempo ambiciosos para motivar al personal de la organización y desafiarlos a superar las expectativas. Además, deben ser coherentes con la visión y la misión empresarial de la organización, y estar alineados con sus valores y principios organizacionales (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Teniendo un objetivo de largo plazo la organización debe desarrollar estrategias que le permitan alcanzarlos, sobre el tema: *"el modelo de decisiones en una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr estos objetivos, y define el rango de negocios en el que la empresa operará, el tipo de empresa que es o quiere ser, y el tipo de empresa que no será o no quiere ser"* (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017).

El proceso estratégico es un enfoque sistémico que involucra a todos los colaboradores de la empresa, desde el nivel directivo hasta los niveles misionales,

funcionales y de ejecución. Este proceso proporciona una dirección clara y un marco de trabajo para todos los involucrados.

Para realizar un excelente diseño de una estrategia para la organización intervenida según (Wheelen & Hunger, 2013) se tiene que dar respuesta las preguntas:

- ¿Qué valor se pretende crear a la organización intervenida?, entendido bajo la óptica de las oportunidades, la diferenciación, recursos, capacidades.
- ¿Qué se necesita para que Soltev SAS sea excelente en lo que se propone?
- ¿Cómo se puede Soltev SAS superar a la competencia?
- ¿Cuánto es el ingreso que la organización intervenida quiere alcanzar?
- ¿Cuál es la rentabilidad que Soltev SAS quiere obtener?
- ¿Qué recursos tanto de capital humano, financieros y tecnológicos la organización requiere?

Adicional se debe considerar los tipos de estrategias a seguir:

- Estrategias Intensivas: Enfocada en un mercado, donde la empresa busca atender a un segmento de mercado particularmente estrecho y especializado. En lugar de competir en un mercado amplio y diversificado, la empresa se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo específico de clientes
- Estrategias Integrativas: Buscan articular y coordinar los esfuerzos de las áreas de la organización con el objetivo de conseguir la mayor sinergia y eficacia en el logro de los objetivos estratégicos. Esta estrategia empresarial se centra en la expansión y crecimiento de la empresa a través de la adquisición o fusión

con otras empresas en la cadena de valor o en el mismo sector de actividad.

Puede ser adelante o hacia atrás de la cadena de valor.

- Estrategias diversificadas: corresponden a las estrategias que buscan expandir el mercado con nuevas oportunidades de negocio, diversificando su operación que pretende no depender de un solo mercado o producto. Pueden ser diversificación relacionada, diversificación no relacionada o conglomerados.
- Estrategias varias: se abordan varios objetivos para alcanzar una ventaja competitiva, algunas de las estrategias que se pueden abordar son las relacionadas con la innovación, expansión de mercados, eficiencia operativa, alianzas.

De manera complementaria según (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017) se debe tener en cuenta los tipos de estrategias conocidos como genéricas de Porter los cuales son el liderazgo en costo, diferenciación y enfoque:

- La estrategia de liderazgo en costos se enfoca en la búsqueda de una posición de ventaja competitiva al convertirse en el productor o proveedor más eficiente y económico en una industria específica. Esta estrategia se fundamenta en la noción de disminuir los costos de producción y operativos al máximo, la empresa puede proporcionar productos o servicios a importes más competitivos que sus rivales.
- La estrategia de diferenciación se enfoca en la creación y promoción de productos o servicios únicos y distintivos, percibidos como superiores en términos de calidad, diseño, características o marca. La meta es establecer una ventaja competitiva al ofrecer algo que los competidores no pueden igualar. Esto permite a la empresa establecer precios premium y constituir la lealtad de sus clientes y consumidores.

- En la estrategia de enfoque, la empresa puede lograr una ventaja competitiva al centrarse en un segmento de mercado particular o nicho y atender de manera más efectiva las necesidades de ese segmento que los competidores que tienen un enfoque más amplio. Es posible implementar cualquiera de estas estrategias (diferenciación o liderazgo en costos) dentro de un mercado estrecho y especializado.

La organización debe tener una comprensión sólida de cuál estrategia, o incluso qué combinación de estrategias, resulta más favorable en un momento dado. Esto es crucial, ya que, con el tiempo, los objetivos estratégicos pueden cambiar y el mercado de bienes y servicios también experimenta transformaciones. Además, los gustos y preferencias de los consumidores evolucionan constantemente.

En este sentido, la elección de una estrategia no debe ser estática, sino flexible y adaptable a las condiciones cambiantes del entorno empresarial. Las organizaciones deben estar preparadas para ajustar sus estrategias en respuesta a nuevos desafíos y oportunidades que surgen con el tiempo.

5.1.3.2 Fase 2: Implementación de la Estrategia

Es la fase más desafiante y crítica, ya que implica llevar a cabo las acciones planificadas y garantizar que se sigan de manera sincrónica en toda la organización por esto se tienen en cuenta las políticas, planes y asignación de recursos.

5.1.3.2.1 Las Políticas.

Son declaraciones generales que orientan la toma de decisiones y ejecución de las acciones dentro de una empresa.

5.1.3.2.2 Los Planes Estratégicos.

Según (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017) son documentos detallados que describen cómo se llevará a cabo la estrategia de la organización. Estos planes incluyen una serie de acciones específicas, asignación eficiente de recursos y elaboración de cronogramas para alcanzar los objetivos estratégicos.

5.1.3.2.3 Asignación de Recursos.

Para (Wheelen & Hunger, 2013) la distribuir los recursos limitados de la organización es pilar fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos. Esto implica priorizar las iniciativas estratégicas, medir el rendimiento, ser flexible y considerar los riesgos asociados.

5.1.3.3 Fase 3: Evaluación y Seguimiento.

En este punto se hace uso de herramientas como lo son los indicadores de gestión que permiten medir en un rango de tiempo los resultados comparándolos con lo esperado, así poder tomar acciones a tiempo ante desviaciones que se presenten, gestionando el conocimiento con las lecciones aprendidas.

5.2 Herramientas para la Elaboración de la Planeación Estratégica.

Existen varias herramientas que pueden utilizarse en el proceso de elaboración de la planeación estratégica, a continuación, se mencionan las que se consideran más importantes.

Según Thompson (2018), es una valiosa herramienta que proporciona una representación visual para comunicar de manera efectiva las estrategias de una empresa

desde cinco perspectivas fundamentales como los son Finanzas, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Conocimiento, Talento Humano; de acuerdo con la Figura 9.

Perspectiva de Finanzas: Esta perspectiva se centra en los objetivos financieros y cómo la empresa puede lograr un rendimiento económico y sostenible.

Perspectiva del Cliente: Está óptica, analiza el proceso mediante el cual la empresa genera valor para sus clientes. Se trata de comprender a fondo las necesidades, expectativas y niveles de satisfacción de los clientes y consumidores.

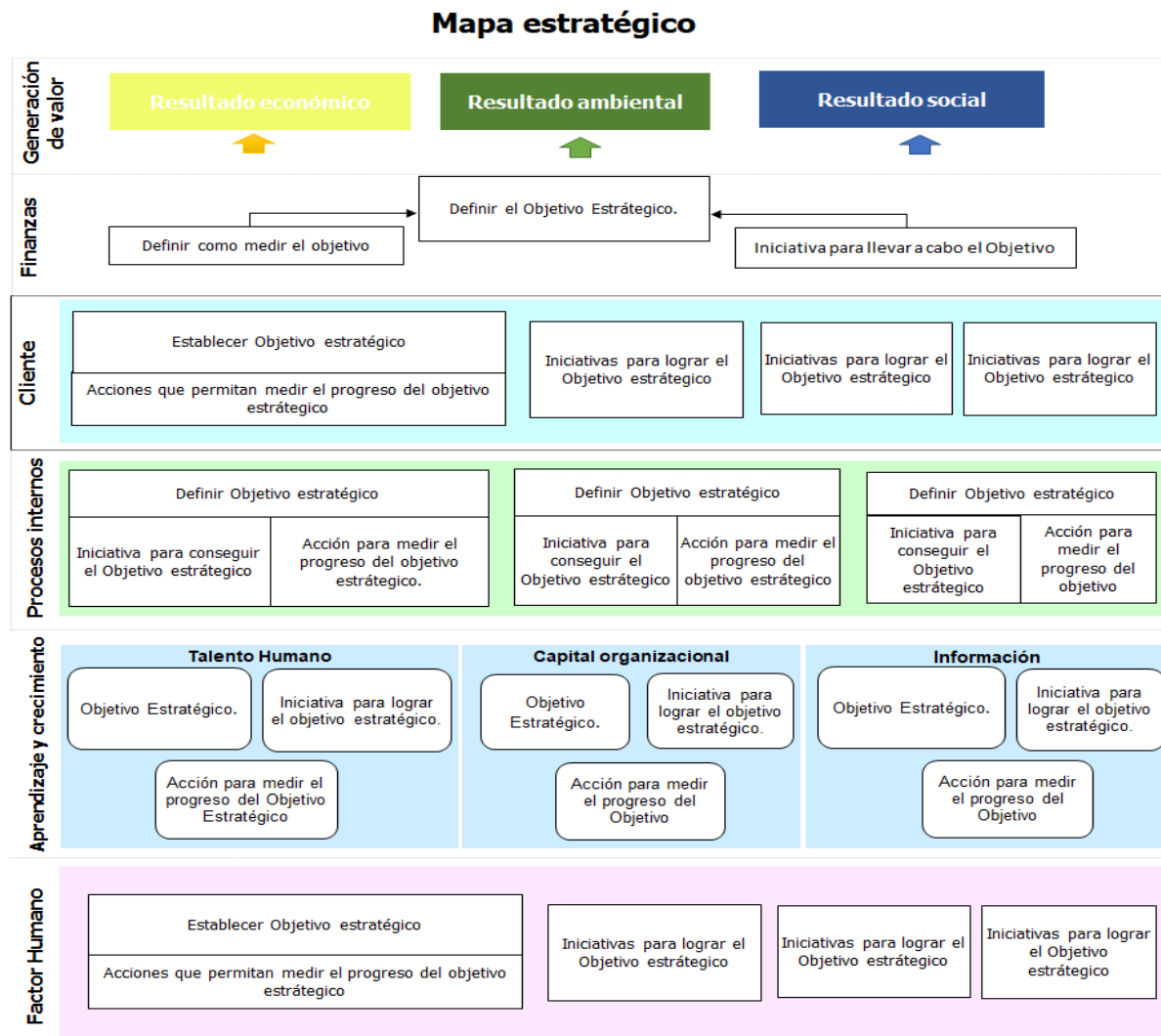
Perspectiva de Procesos Internos: Se exploran los procesos internos de la organización y se busca identificar áreas susceptibles de mejora y aumentar la eficiencia. Se analizan los flujos de trabajo, la calidad, la innovación y la eficiencia operativa.

Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento: Se enfoca en el desarrollo y la gestión del conocimiento dentro de la organización. Incluye estrategias para la capacitación, el desarrollo del personal, la obtención de nuevos conocimientos y la promoción de una cultura orientada al aprendizaje continuo.

Perspectiva de Talento Humano: Se considera la gestión de recursos humanos y cómo se alinea con la estrategia de la empresa. Se trata de atraer, retener y desarrollar el talento necesario para lograr los objetivos estratégicos.

Figura 9

Mapa Estratégico



Nota. Adaptada de la Universidad del País Vasco,

<https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Plantilla+gu%C3%ADa+para+definir+un+mapa+estrat%C3%A9gico.xlsx>

Un mapa estratégico ofrece una vista panorámica de cómo se lleva a cabo una estrategia en toda la organización, mostrando de manera clara las etapas, los roles y los que intervienen en su implementación. Esto facilita la identificación de posibles cuellos de

botella, ineficiencias o áreas donde se requiere una mayor atención. Además, al proporcionar una representación visual, el mapa de proceso simplifica la comunicación y la comprensión de la estrategia a través de todos los niveles.

5.2.1 Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a gran escala que afectan a una empresa y pueden determinar su desarrollo financiero e histórico (Wheelen & Hunger, 2013)

El termino PESTEL se refiere a los factores que se evalúan: Político, económico, sociales, tecnológico, ambientales y legales. (Digital Business & Law School, 2023)

- Políticos: Este factor está relacionado con factores de políticas gubernamentales, regulaciones, impuestos y nivel de estabilidad política del país.
- Económico: situaciones de la economía que impactan el desempeño de la organización como lo son el crecimiento económico, recesión, depresión, decrecimiento, inflación, deflación, tasas de intereses, TRM, devaluación de la moneda local y en general el contexto de la economía nacional y mundial.
- Sociocultural: como los elementos sociales y culturales influyen en la operación empresa, dentro de los cuales están; demografía, valores, normas, creencias, actitudes y comportamientos de los consumidores.
- Tecnología: relacionado con los adelantos tecnológicos y su impacto en la empresa, en la industria y la misma sociedad.
- Ambiental: tiene que ver con los temas relacionados con el medio ambiente, como lo son; contaminación, cambio climático, sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

- Legal: como las leyes y regulaciones afectan a la industria y por consiguiente a la empresa.

5.2.2 Análisis Porter de las 5 fuerzas.

Es un diagrama estratégico utilizado en el sector de los negocios que sirve para validar el nivel de competencia de una empresa e identificar las oportunidades presentes en el mercado, las fuerzas que impulsan o restringen el crecimiento de la empresa, saber que tan preparada está la empresa para mejorar su competitividad (simla.com, 2023).

Este modelo fue creado por Michael Porter en el año de 1979 con el objetivo de analizar la rentabilidad que tiene un sector en específico de una empresa, (Porter, 1993) estas fuerzas son:

- La amenaza de nuevos competidores: evalúa si otras empresas pueden ingresar al mercado fácilmente y las barreras de entrada.
- La amenaza de la introducción de nuevos servicios o productos: examina si los clientes tienen la posibilidad de reemplazar el producto o servicio que ofrezco por sustitutos disponibles en el mercado.
- La capacidad de negociación de los clientes: considera la influencia que tienen los clientes en los precios, calidad y servicios de la empresa.
- La capacidad de negociación de los proveedores: medida por los niveles de oferta y demanda, control de precios, cantidad de proveedores, regulación estatal.
- Rivalidad y competencia en el mercado. ¿Qué tan preparada está la competencia?, su nivel de innovación, cantidad y calidad de competidores, entre otros aspectos.

5.2.3 Análisis DOFA.

Permite identificar características relevantes que inciden en la empresa, tanto internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) (González Millán & Rodríguez Díaz, 2020), de manera positiva o negativa.

En la **Figura 10** se entrega un ejemplo de la estructura de la matriz DOFA.

Figura 10

Análisis DOFA

	Positivo	Negativo
Interna	Las fortalezas son atributos internos y positivos de una organización que la distinguen y le proporcionan una ventaja competitiva en su industria o mercado.	Las debilidades son características internas que limitan el desempeño de una organización y pueden obstaculizar su capacidad para alcanzar sus objetivos.
Externo	Las oportunidades son factores y tendencias externas que una organización puede aprovechar para su beneficio.	Las amenazas son factores y riesgos externos que pueden tener un impacto negativo en una organización.

Nota. Elaboración propia, Adaptada de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David Fred y David Forest, 2017, Pearson Educación.

El análisis DOFA, proporciona una evaluación integral de la situación de una empresa al considerar tanto sus aspectos internos como externos. Permite que los líderes y la alta dirección tengan una comprensión más profunda de su entorno empresarial y situación actual de la organización.

5.2.4 Herramientas para la Gestión de la Planeación Estratégica

Cuando hablamos de planeación estratégica, nos referimos a la manera de como disminuir la incertidumbre y el impacto que ocasiona el cambio dentro de la empresa, llevando objetivos estratégicos que garanticen el éxito, para esto es necesario definir las herramientas que nos ayuden a la buena planeación elaborando un plan estratégico que sirva como hoja de ruta para alcanzar estos objetivos (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017). Una de las herramientas más conocidas es el Balance Scorecard BSC o Cuadro de Mando Integral, que facilita monitorear y medir el rendimiento de la organización a través de una serie de indicadores para las diferentes áreas estratégicas de la empresa sustentándose en un adecuado equilibrio y alineación de elementos de la estrategia global.

Creado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton como sistema de medición del desempeño, el Cuadro de Mando Integral se entiende desde dos perspectivas, la que tiene que ver con la estrategia global y la operativa (PENSEMOS, 2023). La estrategia global incluye elementos como la misión, visión, los valores, estrategias y objetivos. La estrategia operativa incluye elementos como los KPI o indicadores claves, iniciativas estratégicas que son los planes de acciones para lograr los objetivos en el plazo esperado, indudablemente deben estar alineados con la perspectiva global de la empresa.

Se deben considerar cuatro perspectivas de acuerdo con la técnica del BSC: financiera, del cliente, de los procesos internos, de aprendizaje y crecimiento (David & David, 2017).

1. Perspectiva Financiera: Es esencial tener objetivos que contribuyan a la solidez financiera de la empresa y rentabilidad.
2. Perspectiva del Cliente: Relacionada con los clientes y el mercado.

3. Perspectivas de los Procesos Internos: En este punto se debe evaluar que procesos se necesitan o se deben ajustar para poder cumplir con los objetivos estratégicos tanto financieros como los del cliente.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Se concentra en la capacidad que tiene la organización para aprender, gestionar el conocimiento, mejorar continuamente e innovar desde el componente del Talento Humano (competencias, conocimiento, compromiso), la Información (sistemas de información, bases de datos, infraestructura informática, redes) y la Organización (estructura, liderazgo, cultura, procesos, trabajo en equipo y relaciones con sus grupos de interés).

5.3 Dimensión de Competitividad.

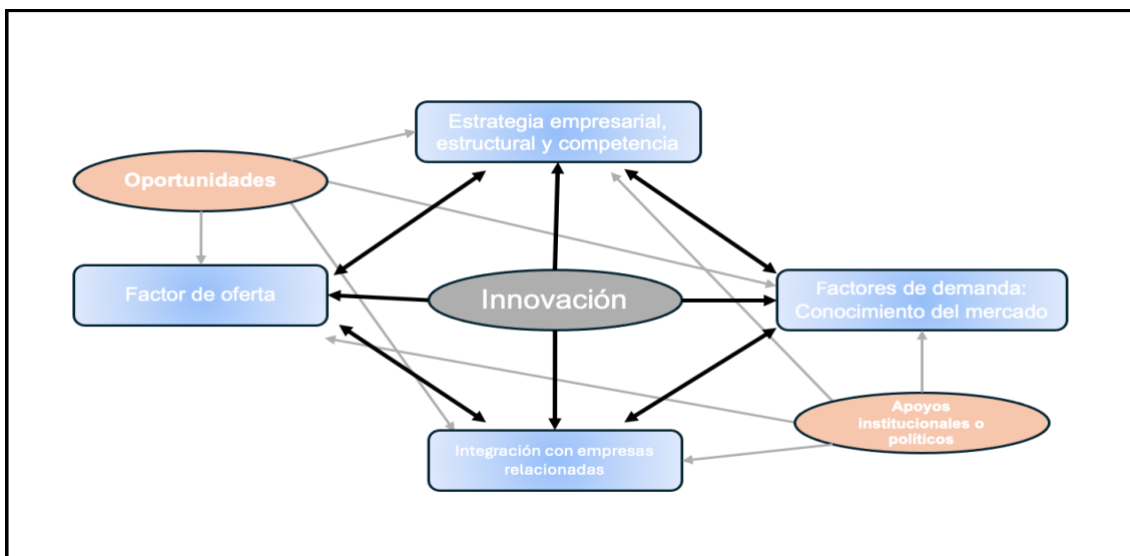
La competitividad en los diferentes sectores industriales esta arraigadas a las diferentes estructuras económicas, las cuales por lo general tienden a ir más allá de la conducta que pueda llegar a emplear la competencia en la actualidad, ahora bien, este término desprende de 5 fuerzas que se podrían considerar como básicas (Porter, 1993). Por lo tanto, los niveles de acción conjuntas de todas estas fuerzas van a determinar el rendimiento dentro de la organización, y con lo cual, el potencial de los productos se va a ir midiendo por medio de la productividad en plazos extensos, cuya finalidad es obtener mejores ventajas acerca del capital semilla ya invertido (Gomez Ortiz, 2018) .

Ahora bien, según la President's Commission on Industrial Competitiveness, realizo un estudio alrededor de los años de 1980, dentro del cual nos da bases para comprender la competitividad como, "El índice por medio del cual la nación tiene facultades para producir bienes, y diversos servicios que puedan de alguna u otra forma

contribuir en la complacencia de las prioridades de las personas, teniendo en cuenta esto, los requerimientos pueden ser de índole internacional, por consecuente, con ellos se puede mantener o amplificar los ingresos” (Citado por Garay, 1998).

La ventaja competitiva a través del término nos vamos a encontrar con la búsqueda hacia una postura que sea considerada favorable, teniendo en cuenta los adversarios y el mercado (Romo Murillo, 2005), según Porter, no todas las actividades que sean realizadas dentro de una organización van a dar el mismo nivel rentable, por ello, independientemente de la estrategia que se emplee, esta debe perdurar en el tiempo, por tanto, debe ser suficiente y a su vez ir en aumento, obteniendo como finalidad, brindar una garantía en los elementos que son esenciales para la coexistencia de la empresa (Porter M. E., 1993)

En otras palabras, la competencia va a servir para que la empresa tenga acceso a los diversos mercados nacionales o internacionales, buscando de este modo una totalidad en las continuas mejoras que se van a ir presentando, con ello las entradas reales de sus empleados y la producción de sus empresas se van a ver notablemente beneficiados (Porter, 1993). De acuerdo con Porter las organizaciones que se consideran competitivas son las que de algún modo han hecho que la economía de las regiones (ciudades y territorios) vaya en aumento, por consiguiente, todos los sitios mencionados anteriormente se vuelven también competitivos, lo cual va a servir en gran manera para que los habitantes de dichos lugares tengan riquezas y mayor bienestar a nivel general (Porter, 1993). Se hace necesario mencionar que uno de los grandes aportes de Porter a los estudios que se han venido realizando acerca de la competitividad nos habla acerca de la comprensión del fenómeno, “diamante de la competitividad”.

Figura 11*Diamante de Competitividad*

Nota. Elaboración propia. Adaptada de *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (p. 25), por M. E. Porter, 1993, Ediciones Javier Vergara.

Si traemos a colación las 5 fuerzas que se mencionaron anteriormente se podría decir que; vienen siendo los determinantes para que haya una mejor rentabilidad en la organización, puesto que, influyen directamente en todo lo que tiene que ver con los precios y costos, de igual manera en las inversiones que se deben ir ejecutando por parte de los directivos encargados, expresado de otra forma, producción es igual a competencia, y bajo estas condiciones la industria deberá enseñar las evidencias de que su empresa tiene grandes índices de productividad, asimismo, que los encargados tienen las habilidades y competencias necesarias para obtener negocios que sean rentables y contengan muy buenos precios, lo cual de alguna u otra forma va a tener influencias en las preferencias de los clientes, sin mencionar que todo esto va a ayudar para que tengan un reconocimiento de los servicios que se ofrecen en el mercado (Porter, 1993).

Es necesario tener presente que todas las organizaciones que tengan participación en el sector industrial, algunas veces sin notarlo, traen consigo una planeación estratégica competitiva, partiendo de esto, en algunos casos esta se encuentra implícita o explícitamente desarrollada, y por lo general, algunas de ellas están en base a una planeación un poco más detallada y definida, y por otro lado, se encuentran las que tienen un costo que va de la mano y es proporcionado por el presupuesto de los clientes internos, brindando acceso a unas garantías acerca del buen funcionamiento, lo cual, según el autor genera rentabilidad y un lugar importante dentro del mercado, y esto iría de la mano por supuesto, en la innovación de procesos y producción. Por consiguiente, la competitividad va a determinar el fracaso o crecimiento de X o Y empresa.

Ahora, si mencionamos la estrategia competitiva (Herrero, Alejandro, 2018) vamos a observar cómo está nos brinda las garantías necesarias acerca de las ventajas que tienen las demás organizaciones, sea está del mismo sector o mercado, por ello, tiene como fin dar acceso a una postura que sea lo suficientemente rentable, y que tenga sustentabilidad frente a la competencia. Es decir, una estrategia fuerte y audaz, debe tener como objetivo crear las relaciones de la empresa con el entorno, con ello, lo que quiero decir es que; se debe lograr que sea diferente al resto, por ejemplo, si hay dos organizaciones con la misma razón social, y un mismo cliente, las diferencias deben partir inicialmente, en la calidad, precios, en cómo se presenta el producto, en la eficacia en los diversos tiempos en los que se entrega el producto, etcétera.

En esa misma línea, se podría decir que la productividad no va a beneficiar únicamente a unos cuantos sectores de producción, a un país, o población en específico, está brinda beneficios a un número importante de personas. Para este punto, como lectores debemos tener presente que; en la economía que se puede considerar de libre mercado, las organizaciones buscan diferentes formas para aumentar su capacidad de

producción de forma constante, asimismo, se ve un incremento en los beneficios. Por otro lado, las Pequeñas y Medianas Empresas, (PyME's) lo que pretenden en realidad es acrecentar los niveles de producción, buscando así introducirse en nuevos mercados y de este modo, brindar una seguridad en la capacidad productiva (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021), teniendo como principal objetivo satisfacer los mercados cautivos y a aquellos consumidores menores.

Para concluir con este marco, es importante mencionar que las problemáticas que presentan las PyME'S es que han venido laborando de forma aislada, por lo cual, no se ha visto una integración con las demás cadenas productivas, muchísimo menos con aquellas organizaciones que tienen una misma línea de compra y venta, esto en su mayoría de casos se produce por el temor que tienen los directivos de ser desplazados por los competidores, es por ello que; la falta de implementación de tecnología en los procesos de producción tiende a dejar por fuera la competitividad de índole productiva, también se debe recordar que muchas organizaciones han importado diferentes materias primas que son principales y sin poder brindar los procesos de calidad que se deben tener en cuenta a la hora de la exportación, logrando de este modo un incremento en el valor por unidad.

A continuación, se menciona la competitividad sistémica **Figura 12**; modelo de las 4M, fue creado y desarrollado por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) (Esser, K., et ál., 1994), estos autores en su constructo teórico mencionan que la competitividad está conformado por 4 niveles, que tienen una interacción entre sí y de este modo, modelan un desempeño que es lo suficientemente competitivo (Revista Turydes, 2018)

Figura 12*Matriz Las 4M*

Nota. Elaboración propia Adaptada de *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (p. 25), por M. E. Porter, 1993, Ediciones Javier Vergara.

Para finalizar se podría decir que la competitividad no nace de manera espontánea, y tampoco se modifica en el contexto macro, no se crea involucrándose inicialmente con el ambiente de las organizaciones micro. La competitividad viene siendo el producto que se da entre las interacciones de una forma compleja y algunas veces dinámicas por las Compañías, el estado, así como otros tipos de organizaciones y la capacidad con la que pueda contar una empresa.

6 Diseño Metodológico

El diseño metodológico establece las bases y define las rutas para consolidar y poner en marcha las estrategias de recolección de datos necesarias para aprovechar métodos estadísticos y convertirlos en información útil. Esta información nos permite obtener nuevos conocimientos, alcanzar los objetivos trazados y abordar los problemas planteados de manera efectiva.

6.1 Tipos de Investigación

La investigación realizada sobre la empresa Servicios Técnicos SOLTEV SAS fue de naturaleza descriptiva y aplicada. Se considera aplicada porque se centra en el uso de conocimientos existentes para abordar problemas reales, como se señala (Studocu.com, 2023). Además, es descriptiva porque recopila y describe datos y características específicas del tema, según (Muguira, 2023). El objetivo principal es optimizar los procesos actuales para alcanzar los objetivos planteados.

Se cuenta con una fuente de datos con variables numéricas que pueden considerarse cuantitativas, y otras que no se pueden agrupar los datos de esta manera. Por esta razón, se plantea una investigación de tipo mixto para combinar la información cuantitativa y cualitativa y obtener una comprensión más completa de las variables planteadas.

Se realizó una investigación de enfoque inductivo, partiendo de la información del medio y del análisis interno de la empresa, con el fin de establecer el comportamiento actual en relación con la estrategia y competitividad. La temporalidad se considerará transversal, ya que se enfoca en el presente de la organización.

6.2 Análisis Externo

En la etapa del análisis externo se procederá con una valoración exhaustiva del contexto en el que la empresa opera, que tiene como propósito comprender los factores externos que de alguna manera afectan la viabilidad de la compañía.

Este análisis se divide en dos aspectos: el entorno micro y el macro, los factores micro tienen que ver con las variables de la industria en que la empresa opera como lo son los proveedores, competencia, clientes, mercado y sus barreras de entrada y salida, resultado del análisis se puede saber la posición competitiva de la empresa con las características que generan diferenciación en el mercado. El entorno macro cubre un espectro más amplio que no están bajo intervención de la empresa, tales como: aspectos políticos y legales, ambientales, sociales, económicos y tecnológicos que terminan impactando a la industria y por consiguiente a la empresa.

Para la intervención empresarial en ese momento, se aplicaron herramientas para el análisis externo como la matriz PESTEL, las Cinco Fuerzas y la matriz cuantitativa EFI. Estas herramientas permitieron una evaluación exhaustiva del entorno empresarial, identificando factores externos que podrían influir en la empresa y proporcionando datos cuantitativos para respaldar el proceso de toma de decisiones.

6.3 Población, Muestra y Ficha Técnica

6.3.1 Población

Con el fin de plantear un plan de dirección estratégica para la organización SERVICIOS TECNICOS SOLTEV SAS para la toma de decisiones a corto y mediano plazo. se tiene en cuenta a la siguiente población para aplicar los instrumentos:

- Socios y suplentes: conforma Conforman la junta directiva y son los encargados de llevar la visión y trazan los objetivos de la empresa
- Gerencia general: Nombrado por la junta directiva para la aplican la visión planteada por la junta directiva.
- Líderes de áreas funcionales: lideran los equipos de cada departamento
- Asesores: guían a los socios para tomar las mejores decisiones y proyecciones.

La junta directiva de la organización está conformada por tres (3) socios, quienes en su ausencia son reemplazados por sus tres (3) respectivos suplentes, designados de forma individual. Todos los miembros de la junta directiva con voz y voto para la toma de decisiones al interior de la organización.

La organización cuenta con dos (2) asesores (legal y financiero) que son consultados por la junta directiva para la toma de decisiones cuentan con voz, pero no voto. A su vez un (1) gerente general (actualmente e un socio) participa activamente en la aplicación de la visión y misión de la empresa, toma decisiones en los procesos financieros y operativos.

Actualmente, existen tres (3) líderes de las áreas funcionales en la organización, desempeñándose como gerentes de operaciones, administración y control, finanzas e ingeniería externa. Estos líderes son garantes de la ejecución de todas las operaciones de la organización y de ellos depende la satisfacción y la responsabilidad frente a los clientes.

En total existen doce (12) funcionario que podrían influir en la estrategias, planeación y control de la organización.

6.3.2 Ficha técnica para la Encuesta.

La ficha técnica será el documento que proporcione detalle sobre el método empleado en la realización de la encuesta, definiendo la dimensión de la muestra, los estándares de elección de la muestra y los tipos de preguntas incluidas en la encuesta, de acuerdo con el Anexo 1.

6.3.3 Ficha Técnica para Entrevista.

La ficha técnica para la entrevista será el documento que lleva incluida toda la información detallada sobre el objetivo de la entrevista, la metodología utilizada, el marco muestral el número de preguntas formulada y cualquier otro detalle relevante que se haya utilizado en la realización de la entrevista de acuerdo con el Anexo 2.

6.3.4 Muestra

Se ejecutarán un total de 12 encuestas con el objetivo de abarcar la totalidad del universo poblacional al 100%, involucrando a la totalidad de la población clave en la estrategia y los objetivos empresariales. Esta iniciativa busca identificar soluciones concretas para abordar el problema planteado de manera integral. Además, se persigue la meta de alcanzar un nivel de confianza del 100%, eliminando cualquier grado de incertidumbre y garantizando así la precisión y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Para el segundo instrumento será una entrevista para el análisis cualitativo se toma como muestra la junta directivas y suplentes un total de seis (6) un 100% de la población.

6.3.5 Identificación de las Variables

Se utilizan cinco (5) factores derivados del examen del marco teórico en la investigación. Los componentes utilizados con sus correspondientes variables son:

6.3.5.1 Tecnología.

Servicios y bienes ofrecidos por la empresa, calidad, tiempo de respuestas y precios. Cumplimientos de normativas ambientales y logísticas.

6.3.5.2 Competitividad.

Competencia directa, amenazas de nuevos actores y disminución de la demanda por cambio de tecnología.

6.3.5.3 Estrategia.

Plan de acción de la empresa a corto y mediano plazo para el acatamiento de su visión y misión empresarial.

6.3.5.4 Gestión humana. Se analiza el talento humano de la organización.

6.3.5.5 Financiero.

Indicadores financieros de la organización donde se pueda evidenciar la salud financiera y como se pueden tomar la información para un plan de dirección estratégica.

7 Matriz PESTEL

Soltev S.A. es una empresa especializada en la prestación de servicios integrales de reparación y mantenimiento automotriz, mecánica en general, latonería, pintura automotriz, lavado, así como en diseño y fabricación de partes o piezas para automóviles, esta empresa se encuentra en un entorno empresarial dinámica y susceptible a muchas influencias externas. Para comprender mejor este contexto en el que opera Soltev S.A. resulta necesario llevar a cabo un análisis detallado de factores que se encuentran en el ambiente que pueden afectar el desempeño y competitividad.

Haciendo uso de la matriz PESTEL como instrumento estratégico de análisis el cual se presenta como un marco integral que permitirá examinar y evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan la empresa directo o indirectamente en la industria automotriz y por consiguiente en las operaciones de Soltev S.A., le permitirá a la empresa poder realizar correcciones en el tiempo anticipándose a cambios, identificando oportunidades y gestionar los riesgos en un mercado cambiante.

Con esta evaluación se explorarán los diferentes componentes que integran cada uno de los factores mencionados anteriormente con el objetivo de brindar a Soltev S.A. una visión integral de su entorno operativo, facilitando la toma de decisiones estratégicas, también garantizará a la empresa adaptarse a las tendencias y modas cambiante de los consumidores en la industria Automotriz.

7.1 Factores Políticos y Legales

7.1.1 Análisis de Factores Políticos y Legales para SOLTEV SAS

La organización SOLTEV SAS se ve inmersa en un entorno empresarial donde factores políticos y legales desempeñan un papel crítico en su operación y desarrollo. Entre los elementos destacados que podrían impactar directamente en la dinámica empresarial de SOLTEV SAS, se encuentran las que se listan en la

Tabla 3.**Tabla 3**

Matriz PESTEL, Factores Políticos y Legales

Factores		Descripción	Impacto en la organización		
			Alto	Medio	Bajo
POLITICO-LEGAL	Estabilidad Política	Falta de gobernabilidad que afecta la credibilidad del país e incrementa la incertidumbre, así como el incentivo del consumo		X	
	Políticas Gubernamentales, laborales, fiscales y tributarias	Políticas y su influencia en el sector y servicios de mantenimiento automotriz, que afecten la fabricación e importación de automóviles y autopartes	X		
	Acuerdos internacionales	Tratados de libre comercio que afectan la venta y compra de autopartes		X	
	Legislación ambiental	Normas ambientales relacionadas con la industria que afectan el desarrollo del sector económico	X		
	Infraestructura del País	Proyectos de inversión en el país que puedan impulsar el uso vial o incentivar otras alternativas de transporte.	X		

Nota: Elaboración propia, Adaptado de *Administración estratégica y política de negocios:*

conceptos y casos (p.119), Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2013). Pearson Educación.

7.1.2 Estabilidad Política:

Debido a la reciente transición política hacia un gobierno de orientación progresista se ha generado un clima de incertidumbre reflejándose en situaciones como la reticencia a realizar grandes inversiones, ya que existe la preocupación generalizada que los capitales puedan enfrentar riesgos de expropiación o restricciones para su repatriación fuera del país (Banco Mundial, 2023). Este escenario ha impactado directamente a SOLTEV SAS, especialmente en relación con sus principales clientes, entre los cuales se encuentran Renting Bancolombia y los puertos de exportación de carbón. Estos actores clave han expresado su inquietud ante la posibilidad de cambios adversos en el entorno político y económico, lo que ha llevado a una disminución en su disposición para realizar inversiones considerables o compromisos financieros a largo plazo (González Rodríguez & Carrillo Gómez, 2023).

7.1.3 Políticas Gubernamentales, Laborales, Fiscales y Tributarias:

La falta de claridad fiscal e incertidumbre jurídica del país que se refleja en las constantes reformas tributarias afectan a las empresas y en mayor medida por su vulnerabilidad a las MIPYME'S en aspectos relacionadas con la toma de decisiones sobre inversiones en proyectos.

La última reforma tributaria aprobada en diciembre de 2022 bajo la Ley 2277 genera afectaciones en la disminución de beneficios tributarios tales como la eliminación del descuento del 50% del ICA sobre la RENTA que tienen consecuencia directa sobre la industria automotriz, aumento de la tasa de RENTA e impuestos a los dividendos (Función Pública, 2022).

Reformas en curso como la laboral podría tener repercusiones significativas en la gestión de recursos humanos de SOLTEV SAS (Función Pública, 2022). Cambios en las regulaciones laborales influyen en las políticas de contratación, condiciones de trabajo y, en última instancia, en el aumento de los costos operativos, gremios de comerciantes

como FENALCO estiman un incremento del 30 al 40% para el año 2024 por situaciones como el aumento en el pago de las horas extras y el salario mínimo (Fenalco, 2023).

La reducción de las horas laborales (Función Pública, 2022), aunque puede ser una medida legislativa para mejorar la calidad de vida de los empleados, también podría contribuir al aumento de los costos para SOLTEV SAS. La redistribución de cargas de trabajo, el ajuste de salarios y la gestión eficiente del tiempo laboral se convierten en aspectos cruciales para mitigar los efectos adversos de esta medida. SOLTEV SAS podría considerar estrategias innovadoras, como la implementación de tecnologías que aumenten la productividad, para contrarrestar los posibles incrementos en los costos laborales.

7.1.4 Acuerdos Internacionales:

Colombia ha celebrado diversos tratados de libre comercio con naciones como Estados Unidos, Corea del Sur, Mexico, entre otros (TLC COLOMBIA, 2024). Estos acuerdos han dejado una huella significativa en la industria automotriz, afectando a las organizaciones dedicadas al mantenimiento de vehículos. Cada vez que se concretan este tipo de tratados, se observa un impacto positivo en la disponibilidad y precios de las autopartes, así como en la posibilidad de explorar nuevos proveedores que aportan valor a la cadena de suministro (Oficina de Estudios Económicos, 2023).

7.1.5 Legislación Ambiental:

La regulación ambiental tiende a generar el aumento en los servicios de mantenimiento y de reparaciones, incluidas nuevas tecnologías como los vehículos eléctricos e híbridos. Paralelamente el sector automotriz es una de las industrias que contribuye a la emisión de gases efecto invernadero, empresas de mantenimiento como Soltev SAS generan impactos ambientales como la emisión de material particulado, altos consumos de energía eléctrica y agua potable, producción de aguas residuales

industriales, uso de productos químicos y generación de desechos peligrosos (Braulio Espinoza, 2022), lo que causa gran presión a la industria de tomar medidas para la conservación del medio ambiente.

7.1.6 Infraestructura del País

Colombia consciente de su atraso en temas de infraestructura ha decidido cerrar la brecha e invertir en grandes proyectos de transporte que involucran vías de comunicación tanto vial, férreas y fluviales (Ministerio de Transporte, 2023). Para Soltev SAS asuntos relacionados con las concesiones viales de cuarta generación tienen que ser aspectos a monitorear si se considera que tienen efecto directo en el aumento del parque automotor del país.

7.2 Factores económicos

Los aspectos económicos sin lugar a duda tienen un gran impacto sobre cualquier empresa ya que afectan su crecimiento económico, rentabilidad y competitividad, las estrategias que se definan para hacerles frente significaran el éxito o fracaso de la compañía obligando a Soltev SAS a mantenerse informado sobre indicadores económicos claves para anticiparse y adaptarse al contexto de la industria, del país e incluso el entorno global en la **Tabla 4** se describen el impacto de los mismos en la organización.

Tabla 4

Matriz PESTEL, Factores Económicos

Factores	Descripción	Impacto en la organización		
		Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS	Tasas de interés		X	
	TRM	X		
	PIB		X	

Factores	Descripción	Impacto en la organización		
		Alto	Medio	Bajo
Inflación	Incrementos de los costos afectando la competitividad de la empresa.	X		
Costo mano de obra	La mano de obra tiene una alta participación dentro de la estructura de costos de un taller automotriz.	X		
Carga tributaria	La alta carga tributaria no solo en costo sino en la cantidad de impuestos a liquidar hacen complejo el manejo tributario de una MIPYME formal.		X	

Nota: Elaboración propia, Adaptado de *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (p.119), de Wheelen, T. L., Hunger, J. D., (2013), Pearson Educación.

7.2.1 Tasas de interés

La tasa de interés se sitúa en el 13% a diciembre de 2023, mientras que la tasa de usura alcanza un 38,28% y la tasa de colocación se sitúa en promedio en 20,47% (Banco de la Republica, 2023), ubicándose como una de las más elevadas en la región. Esta medida, adoptada por el Banco Central para contener el crecimiento de la inflación conlleva consecuencias notables ya que imponen restricciones financieras significativas a los consumidores y empresarios del sector automotriz.

El costo de financiamiento elevado desalienta la compra de vehículos y la realización de inversiones en autopartes, impactando directamente en las decisiones de compra y en la dinámica del mercado automotriz.

7.2.2 TRM

El aumento del valor del dólar repercute directamente en los costos de los productos importados, generando un encarecimiento para el país y sus consumidores. En el caso particular de Colombia, donde la importación de vehículos y autopartes es

fundamental para el ensamblaje local, este fenómeno incide directamente en el precio de venta final de estos productos que para el primer trimestre del año 2023 tenían una contracción de 23,2% (Barrios, 2023). En consecuencia, Soltev SAS ha experimentado un aumento en los costos de los productos que ofrece a sus clientes.

Sumada la alta volatilidad del dólar que se evidencia en Colombia hacen más complejo pronosticar de manera asertiva una tasa de cambio; para el 2023 se cerró con una tasa de cambio promedio de 4.190 por debajo a las estimaciones que esperaba el mercado (4.400), los expertos estiman una tasa de cambio promedio para el 2024 de 4.250 (BBVA RESEARCH, 2023) lo que significa una posible recuperación del dólar por lo que se deberían mantener los incrementos aunque más moderados en los precios de los automóviles así como de los repuestos.

7.2.3 PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia para el 2023 se experimentó una disminución comparada con el año 2022 con una tasa de crecimiento de 1.2% (DANE, 2024) con un leve repunte esperando un crecimiento del 1.4% para el 2024. Lo que confirma la tendencia de desaceleración que se experimenta no solo a nivel local, sino también a escala mundial, es importante recordar que en 2021 se registró un PIB del 11%, en 2022 disminuyó al 8.10%, y para el 2023 se ha reducido drásticamente (DANE, 2024). Esta disminución se puede atribuir a varios factores, como el efecto base que implica un crecimiento menor, las repercusiones de la economía mundial y, en particular, al hecho de que el sólido crecimiento económico de Colombia en 2021 se sustentó principalmente en el consumo y no en la inversión.

Esta contracción afecta la economía en general y las proyecciones de crecimiento, comportamiento que se refleja en la situación del sector automotriz que representa el 6,6% del PIB Industrial colombiano (Renting Colombia, 2022), para el primer semestre del

2023 el sector mostro una desaceleración del 26.8% comparado el mismo semestre del 2022 (ANDI, 2023). Las estadísticas derivadas del PIB se vuelven esenciales para la proyección estratégica de la organización. La contracción económica observada sugiere desafíos inmediatos y posiblemente a largo plazo para el sector automotriz. La capacidad de la organización para interpretar estas cifras y ajustar sus estrategias en consecuencia se convierte en un elemento crucial para enfrentar un entorno económico cambiante y volátil.

7.2.4 Inflación

Con una de las inflaciones más altas de la región para el año 2022 del 13.12% pasando a un 9.28% en el 2023 (DANE, 2024) la afectación sobre la industria y el comercio en general es significativa si se consideran el impacto directo en los costos causando un aumento en los mismos para el comercio formal afectando su rentabilidad y haciéndolo menos competitivo en cuanto a precios para hacerle frente al mercado que usa repuestos de contrabando, adicional los altos costos desestimulan la compra de vehículos y autopartes.

Soltev SAS para hacerle frente al actual panorama debe revisar su estrategia de precios, mejorar su eficiencia operativa, diversificar sus productos y servicios, gestionar eficiente de los inventarios.

7.2.5 Costo Mano de Obra

Los dos últimos aumentos importantes del salario mínimo fijado por el gobierno nacional de Colombia resultado de mantener el poder adquisitivo derivado de la alta inflación, con incrementos del 16% para el año 2023 y del 12% para el 2024 (DANE, 2024) impacta directamente en la industria automotriz aumentando el costo de la mano de

obra. Esta industria depende en gran medida del personal para llevar a cabo sus operaciones, los aumentos significativos en los costos laborales pueden tener implicaciones directas en su competitividad, rentabilidad y sostenibilidad financiera.

El incremento en los costos laborales, en el caso específico de SOLTEV SAS, repercute directamente en la competitividad de la organización. Esto se debe a que muchos clientes optan por servicios de mantenimiento en talleres o lugares que no cumplen totalmente con las normas legales, pero que ofrecen tarifas más bajas. Este escenario crea un desafío al tener que equilibrar la calidad y cumplimiento normativo con la necesidad de mantener precios competitivos en el mercado.

7.2.6 Carga tributaria

La carga impositiva afecta de manera uniforme a todas las organizaciones, pero la evasión fiscal desempeña un papel fundamental en el entorno en el que opera la organización analizada. Según cifras del DANE, la evasión en este sector alcanza un 34% (DANE, 2024). Esta situación puede afectar la competitividad del sector, ya que muchas organizaciones se aprovechan del sistema, mejorando así sus precios de venta y generando desorden en el ecosistema empresarial.

Adicional, la última reforma tributaria aumenta la carga impositiva de las empresas en Colombia con las implicaciones naturales que esto significa en la competitividad del sector automotriz, sumada la operatividad implícita de la liquidación de los impuestos que afectan la industria tales como: RENTA, IVA e ICA, obligan a Soltev SAS a tomar decisiones en busca de asegurar la oportuna e información de calidad que permita una liquidación correcta de los impuestos en beneficio dentro del marco legal de disminuir los montos a pagar y reducir los riesgos de posibles sanciones por inexactitudes.

7.3 Factores Sociales

En lo que se refiere al aspecto social se enumeran los rubros de mayor impacto para la empresa Soltev SAS, listados en la matriz de acuerdo con la **Tabla 5** y analizados como a continuación se desarrollan:

Tabla 5

Matriz PESTEL, Factores Sociales

Factores	Descripción	Impacto en la organización		
		Alto	Medio	Bajo
SOCIALES	Cultura	X		
	Aspectos demográficos		X	
	Patrones de compra		X	
	Moda, tendencias, influencias			X
	Nivel educativo		X	

Nota: Elaboración propia, adaptado de *Administración estratégica y política de negocios:*

conceptos y casos (p.119), por Wheelen, T. L., Hunger, J. D., (2013). Pearson Educación.

7.3.1 Cultura

A nivel global, se evidencia un fenómeno marcado por la creciente conciencia ambiental y la preocupación por el cambio climático. Colombia no ha quedado al margen de estos movimientos de sensibilidad impulsados por políticas gubernamentales que favorecen la compra de vehículos híbridos y eléctricos, donde para este grupo a diferencia de los automóviles convencionales se han incrementado las ventas a noviembre de 2023 en un 8.5% y 4.5% respectivamente (ANDI, Fenalco, 2023) lo que demuestra que muchos clientes optan por seleccionar sus vehículos con la prioridad de causar el menor impacto posible al medio ambiente favorecidos por la eliminación de las restricciones de movilidad.

La elección de proveedores de mantenimiento para los vehículos es similar a la selección de los propios vehículos, donde los clientes verifican que cumplan con todas las normativas ambientales y el taller cuente con la experticia en este tipo de tecnología eléctrica, así como estar a la vanguardia de nuevas alternativas de energías limpias.

Para el segmento empresarial se vuelve aún más crucial cuando los establecimientos, como la organización bajo análisis, procesan insumos extraídos de hidrocarburos, materiales oleosos y químicos peligrosos. En este contexto, la atención a las normativas ambientales se convierte en un criterio esencial para garantizar no solo la eficacia del servicio, sino también la gestión responsable de los impactos ambientales asociados a los procesos de mantenimiento.

7.3.2 Aspectos Demográficos

La empresa está en la capacidad de atender tanto el mercado de persona natural como empresarial, se debe considerar tanto a los clientes con vehículo como los que piensan adquirir uno que se pueden convertir en usuarios potenciales, adicional diversificar los productos y servicios para poder ampliar el portafolio de clientes empresariales.

Considerando que para el nivel de ingreso per cápita del país, la adquisición y el mantenimiento de un automóvil es una inversión significativa, se debe clasificar a las personas naturales mayores de 25 años con ingresos dentro del rango de medio-alto y alto. Para las empresas el enfoque debería estar en las PYMES y grandes empresas con los recursos para adquirir uno o varios vehículos y con la necesidad de hacerlo por el tipo de negocio que desarrolle principalmente industriales y comercializadoras.

7.3.3 Patrones de Compra

Los patrones de compra constituyen elementos esenciales para la toma de decisiones informadas en el proceso de adquisición y la conveniencia de la inversión considerando variables como las restricciones de movilidad para los vehículos convencionales. Este enfoque concede a los consumidores un control más preciso sobre su experiencia de compra, asegurando una alineación efectiva con sus preferencias y expectativas (Euromonitor International, 2023).

En un entorno cada más digital, se abre un mercado amplio para comparar no solo por precio, sino también el valor que desean recibir del servicio y/o producto, la información que brinde la marca y su reputación.

Para la organización en estudio, es importante tener en cuenta estos patrones cambiantes de compra a fin de desarrollar estrategias de venta y servicio que se adapten a las dinámicas del mercado digital actual. La capacidad de comprender y anticipar estos patrones brinda a la organización una ventaja competitiva al ofrecer soluciones alineadas con las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores.

7.3.4 Moda, Tendencias, Influencias

Posterior a la pandemia las tendencias e influencia en la decisión de compra ha cambiado, aspectos como las preferencias de movilidad que impactan la frecuencia del uso de vehículos son factores decisivos a la hora de realizar compras o decidirse por el taller de su preferencia (Euromonitor International, 2023).

Existen aspectos diferenciadores en la influencia de compra para las personas que se ubican en áreas rurales o urbanas, así como la actividad económica que desarrollen, que a la vez marcan diferencias en el tipo de mantenimiento y frecuencia del mismo.

Una mayor conciencia de tener vehículos en buen estado con herramientas como los mantenimientos preventivos afectan positivamente a Soltev SAS, en este punto se pueden idear estrategias como las hojas de vida de los vehículos intervenidos, recordatorios a los clientes de próximos mantenimientos, asesoría en el proceso, personalizar hasta donde sea posible de los servicios fortaleciendo los mantenimientos a domicilio, entre otras, con el fin de motivar esta tendencia y ofrecer un servicio post-venta con el que el cliente se sienta a gusto.

7.3.5 Nivel Educativo

Dentro de la segmentación de cliente definido en el rubro de aspectos demográficos se encuentran personas más informadas que afectan la comprensión de los usuarios en el momento de realizar sus compras.

Otro aspecto se relaciona con la necesidad de la empresa de personal cada vez más calificado para prestar servicios de mantenimiento de alta calidad y especializados consecuencia de las nuevas tecnologías aplicadas al sector automotriz, por lo que cobra relevancia aspectos a fortalecer en la organización como lo son los procedimientos de

reclutamiento, evaluación y desarrollo de competencias alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa.

7.4 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos influyen de manera significativa en la industria automotriz en aspectos mencionados en la **Tabla 6** tales como las herramientas, maquinaria, software, automatización.

Tabla 6

Matriz PESTEL, Factores Tecnológicos

Factores	Descripción	Impacto en la organización			
		Alto	Medio	Bajo	
TECNOLOGICOS	Avances tecnológicos	Desarrollo y progreso continuo de nuevas tecnologías asociadas al sector.	X		
	Impacto de la tecnología en los productos y/o servicios	Creación o mejora de nuevos productos o servicios basados en los avances tecnológicos.			
	Madurez de la tecnología	Nivel de desarrollo o estabilidad de los procesos implementados.	X		
	Acceso a la tecnología	Implementación o facilidad de las empresas para adquirir tecnologías relevantes para sus operaciones.		X	
	Legislación tecnología	Normatividad específica relacionada con el uso y desarrollo de las tecnologías, puede incluir seguridad cibernética.			X
	Potencial de Innovación	la capacidad de una organización para generar nuevas ideas aplicables a sus productos o servicios	X		
	CRM o ERP	Sistemas que gestionan la relación con el cliente y recursos empresariales.	X		
	Presencia en redes sociales	Participación y visibilidad de la empresa en las redes sociales, presencial importante para la comunicación con los clientes.	X		

Nota: Elaboración propia, adaptado de *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (p.119), por Wheelen T, Hunger J, (2013). Pearson Educación.

Se hace mención a los elementos más importantes y desafiantes para las empresas de mantenimiento automotriz en asuntos como la adaptación a las últimas tecnológicas e involucrar la innovación, igualmente se describen el impacto para la organización en estudio.

7.4.1 Avances, Acceso e Impactos Tecnológicos.

Soltev SAS opera en una industria caracterizada por una evolución tecnológica constante, donde los vehículos experimentan mejoras continuas en diversos aspectos. Esta dinámica se orienta hacia la minimización del impacto ambiental, el fortalecimiento de la seguridad vial para conductores y peatones, la reducción del consumo de combustibles fósiles, el desarrollo de la autonomía en la conducción y la optimización del confort para los conductores. En este contexto, tanto la tecnología interna como externa de los vehículos experimentan transformaciones que demandan cambios constantes y evolutivos.

La introducción de vehículos con energías alternativas requiere la adquisición de nuevas herramientas de diagnóstico e intervención para llevar a cabo reparaciones eficientes y precisas. Los talleres deben invertir en equipos especializados que les permitan no solo identificar y resolver problemas específicos de los vehículos eléctricos, sino también optimizar el rendimiento y la durabilidad de sus componentes.

La transición hacia vehículos eléctricos también implica una revisión integral de la cadena de suministro. Los talleres de mantenimiento deben establecer nuevas relaciones con proveedores especializados en componentes y tecnologías eléctricas. La identificación de socios confiables y la gestión eficiente de la cadena de suministro son fundamentales para garantizar un acceso fluido a piezas y materiales esenciales para las operaciones de mantenimiento.

7.4.2 Legislación Tecnología

El gobierno colombiano ha implementado una serie de regulaciones para el sector automotriz, como la Ley 1955 de 2019, que establece incentivos para la compra de vehículos eléctricos e híbridos. Estas regulaciones afectan empresas como Soltev SAS, al reducir la demanda de servicios de mantenimiento y reparación de vehículos tradicionales, así como la posibilidad de abrir una nueva línea de servicios y productos para vehículos con energías alternativas.

El impulso hacia los vehículos eléctricos representa una nueva era en la industria del transporte, generando un impacto profundo en el sector del mantenimiento automotriz. La adopción de esta nueva tecnología impone a los profesionales dedicados al mantenimiento y reparación de vehículos una serie de desafíos que deben abordarse para mantenerse a la vanguardia, garantizar el cumplimiento de la legislación con eficiencia en sus operaciones.

La normatividad considera la tecnología emergente que exige la necesidad de cumplir con nuevos estándares de seguridad en las áreas de trabajo. La capacitación en procedimientos seguros para la manipulación de sistemas eléctricos y la implementación de medidas de seguridad específicas se vuelven esenciales. La adaptación de los espacios de trabajo para cumplir con las normativas vigentes garantiza un entorno seguro y eficaz para llevar a cabo las operaciones de mantenimiento.

7.4.3 Potencial de Innovación

La gestión del conocimiento es uno de los pilares para desarrollar el potencial innovador, Soltev SAS como taller multimarca se ven inmersos en la necesidad de una capacitación continua para abordar eficazmente los constantes cambios en la tecnología vehicular y la exigencia de implementar tecnologías más avanzadas, como sensores de

última generación y módulos innovadores, así como la integración de computadores internos sofisticados.

La transición hacia vehículos eléctricos demanda una ampliación significativa del conocimiento de todos los colaboradores en los talleres de mantenimiento. Desde los técnicos hasta los supervisores, todos deben estar familiarizados con las complejidades específicas de los sistemas eléctricos y las innovaciones asociadas. La formación continua se convierte en un imperativo, asegurando que el personal esté capacitado para afrontar las particularidades de esta nueva generación de vehículos que exigen procesos innovadores.

Otro aspecto importante para considerar es la adquisición y actualización de herramientas electrónicas se convierte en un componente esencial para llevar a cabo diagnósticos efectivos en el servicio multimarca vehicular que ofrecen. La inversión en tecnología de punta no solo es una necesidad para mantenerse competitivos, sino que también garantiza la capacidad de abordar las complejidades inherentes a los vehículos modernos.

7.4.4 CRM o ERP

Los CRM o ERP son herramientas tecnológicas fundamentales para impactar positivamente la operación de Soltev SAS generando una mejor gestión con los clientes, optimizar los procesos con acciones de integración de los mismos incluyendo tanto a la administración como la operación de la empresa logrando resultados como la simplificación y agilización de sus procedimientos.

Algunas tareas que pueden ser automatizadas con este tipo de herramientas están relacionadas con el servicio al cliente, gestionar los inventarios, procesos administrativos

como la contabilidad y facturación, recolectar datos estratégicos entre otras para labores de marketing y servicio post-venta.

7.5 Factores Ecológicos.

Es uno de los factores que cobra relevancia en la actual época por el impacto del desarrollo en el medio ambiente, siendo el sector automotriz una de las industrias de grandes efectos ambientales, en la **Tabla 7** se describen los de mayor influencia para la industria.

Tabla 7

Matriz PESTEL, Factores Ecológicos

Factores		Descripción	Impacto en la organización		
			Alto	Medio	Bajo
ECOLOGICOS	Regulación Ambiental	Nivel de cumplimiento con la normatividad que definen la forma de operar.	X		
	Menor impacto ambiental de vehículos	Saber escoger el tipo de vehículo basado en el impacto ambiental		X	
	Manejo de residuos	Gestionar, manejar y eliminar los residuos que resultan de la operación.	X		
	Nivel de reciclaje	Cantidad de materiales recolectados que se pueden procesar para ser reutilizados.		X	
	Impacto ambiental local relacionada con el producto y servicio	Prácticas sobre la adopción de tecnologías más limpias e iniciativas que puedan servir para mitigar el impacto ambiental	X		

Nota: Elaboración propia, Adaptado de *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*, de Wheelen, T, Hunger J, (2013). Pearson Educación.

Las empresas relacionadas con la industria automotriz deben monitorear los aspectos de su operación que afectan negativamente el medio ambiente en busca de disminuir sus consecuencias forjando empresas sostenibles y por supuesto responsables ambientalmente dando cumplimiento a las regulaciones.

7.5.1 Regulación Ambiental

Colombia ha implementado . En este sentido, Soltev SAS está comprometida con el cumplimiento normativo, ejecutando acciones relacionadas con emisiones, gestión de desechos y sustancias químicas peligrosas. Algunas prácticas que se deben fortalecer son la renovación tecnológica y nuevas tecnologías en busca de mejorar la eficiencia en el uso de energía eléctrica, el uso de los recursos naturales como el agua, la generación y el manejo de residuos. Adicional fortalecer el programa de capacitación del personal en aspectos relacionados con las prácticas amigables con el medio ambiente no solo en el ambiente laboral también en la vida personal.

7.5.2 Menor Impacto Ambiental de Vehículos

El medio ambiente es uno de los temas más importantes en este tiempo (AUTOSTRADA, 2023). Para afectar de menor manera el medio ambiente, Soltev SAS ofrece servicios para automóviles con bajas emisiones de gases que es una forma de contribuir en la reducción del impacto ambiental. Además, la empresa busca promover el mantenimiento preventivo bajo la narrativa de la importancia del buen estado de los vehículos y partes realizando mantenimientos periódicos, como lo es: servicios de cambio de aceite y filtros de aires que permiten mejorar la eficiencia del combustible y reducir las emisiones de gases contaminantes.

7.5.3 Manejo de Residuos

Soltev SAS se ha sumado a la conciencia ambiental implementando buenas prácticas de manejo de residuos con programas educativos y culturales para sensibilizar al personal de la empresa dado el uso de productos químicos y el vertido de residuos, así como acciones dentro de los procesos buscando la disposición y reciclaje de los mismos. En Colombia se está generando aproximadamente 11.6 millones de toneladas de

residuos, de los cuales el 8.3% se recicla (MANOS VERDES, 2020), se estima que para el año 2024 incremente el reciclaje al 20% (SANCHEZ, CAMILO, 2024).

Soltev SAS se ha sumado a la conciencia ambiental implementando buenas prácticas de manejo de residuos con programas educativos y culturales para sensibilizar al personal de la empresa dado el uso de productos químicos y el vertido de residuos, así como acciones dentro de los procesos buscando la disposición y reciclaje de los mismos. En Colombia se está generando aproximadamente 11.6 millones de toneladas de residuos, de los cuales el 8.3% se recicla (MANOS VERDES, 2020), se estima que para el año 2024 incremente el reciclaje al 20% (SANCHEZ, CAMILO, 2024).

7.5.4 Nivel de Reciclaje

Actualmente se genera gran cantidad de residuos que afectan el medio ambiente, en el taller Soltev SAS se organiza y clasifica el reciclaje de manera que permita tener mejor aprovechamiento de los residuos.

7.5.5 Impacto Ambiental Local Relacionada con el Producto y Servicio

Las tecnologías limpias desempeñan un papel fundamental en la minimización del impacto negativo sobre el medio ambiente, considerar las buenas prácticas asociadas con la implementación de tecnologías limpias son esfuerzos proactivos para reducir el impacto ambiental estos esfuerzos pueden incluir la optimización de los procesos de producción la incorporación de energía renovable y la promoción de prácticas sostenibles en toda la organización (Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, 2022). Soltev SAS debe considerar el aumento del uso de materias primas e insumos ecológicos, como los pueden ser los repuestos, lubricantes, aceites, entre otros.

8 Matriz Porter

El análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter es un modelo estratégico propuesto y elaborado por Michael Porter de la escuela de negocio Harvard en 1979 (Liliana Grande Lamela , 2021) El cual establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria para desarrollar una buena estrategia de negocios.

Para Soltev S.A. el objetivo principal es buscar con este análisis, identificar las oportunidades y reconocer las amenazas que se presentan como un paso crucial para tratar de evaluar cómo estas fuerzas pueden afectar el desempeño; al igual que le sirven para identificar las áreas estratégicas que requieren mayor atención. A lo largo de este análisis se explorará en detalle cada una de las cinco fuerzas que le permitirá a Soltev S.A. maximizar la eficiencia, operatividad pero sobre todo como debe adentrarse en un entorno cambiante mejorando su posición competitiva.

Para comprender el impacto en la conducta sobre las variables que afectan la fuerza de la matriz de Porter, Soltev S.A. utilizó una escala ordinal que comprende tres valores posibles con un número total limitado, las variables ordinales según (Lopez, Jose Francisco, 2019) se definen como un tipo de variable estadística que puede ser ordenada de tipo cualitativo y se expresa con palabras siendo una cualidad de naturaleza ordenable, para realizar la medición la empresa estableció los valores “**Alto**”, “**Medio**” y “**Bajo**” siendo “**Alto**” el de mayor impacto que causa en las variables que afectan las fuerzas y “**Bajo**” el menor impacto que causa en las variables que afectan las fuerzas (Coronado Padilla, 2007), este significado depende de la relación que se defina con las variables a intervenir, unas de las principales ventajas que obtendrá la empresa utilizando la escala ordinal es facilitar la comparación entre variables y poder agruparlas mucho más fácil obteniendo respuestas útiles para este tipo de ejercicio y establecer un análisis cualitativo

8.1 Poder de Negociación de los Proveedores.

La primera fuerza que se analizará es el poder de negociación de los proveedores con las variables que se describen en la **Tabla 8**, los proveedores influyen directamente en la rentabilidad y reputación de Soltev SAS

Tabla 8

Matriz PORTER, Poder de los Proveedores

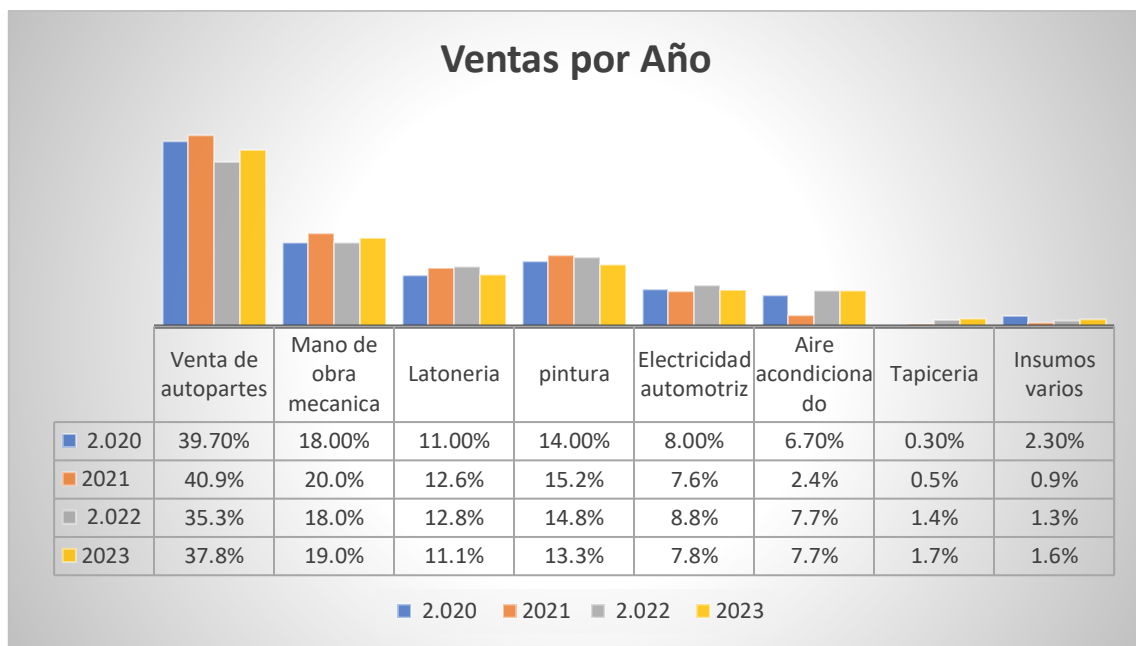
FUERZAS	Variable que afecta la Fuerza	Impacto en la Conducta
Poder de los proveedores	Exclusividad de la marca	Alto
	Variedad de proveedores	Media
	Tiempos de entrega	Alto
	Disponibilidad de inventario	Alto
	Calidad del producto	alto

Nota: Elaboración propia, Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica.*, de David F. y David, F., (2017), Pearson Educación.

En la **Figura 13** se registra la venta de autopartes con el 40,9% de los ingresos de SOLTEV SAS, mientras que el 20% se deriva de la venta de mano de obra mecánica. Además, el 12,6% proviene de la venta de servicios de latonería, y el 15,2% se genera por la venta de servicios de pintura, en total estas cuatro fuentes de ingreso proporcionan el 88,7% de los ingresos de la organización (SOLTEV SAS, 2023).

Figura 13

Ventas por Línea de Negocio



Nota: Elaboración propia, Adaptada de *información suministrada por Soltev SAS, 2023.*

La información entregada por la empresa permite evidenciar que el componente de los repuestos es un elemento determinante dentro del portafolio de productos para la venta y para establecer los precios de los mantenimientos, razón por la que cobra relevancia el proceso de compras no solo de la materia prima también de los insumos y demás componentes, siendo los proveedores el elemento más importante en este proceso.

Existe la presencia de una amplia variedad de proveedores de autopartes, insumos y componentes, confiere a la organización una ventaja significativa al contar con opciones diversificadas, así como la capacidad de seleccionar entre diferentes opciones. Esta flexibilidad en la elección de proveedores permite a la empresa adaptarse según sus necesidades específicas, ya sea priorizando la calidad de los productos, buscando términos más favorables en precios o enfocándose en la puntualidad en las entregas.

La competencia entre proveedores no solo brinda a Soltev SAS la oportunidad de optimizar sus costos mediante la negociación, sino que también fomenta la mejora continua en términos de calidad y servicio. Al tener diversas opciones a su disposición, la empresa puede mantener altos estándares de calidad y al mismo tiempo, establecer relaciones sólidas con aquellos proveedores que mejor se alineen con sus objetivos estratégicos, razón por la cual Soltev SAS debe definir acciones que le permitan identificar que proveedores cumplen con estas características de calidad y cumplimiento con instrumentos como lo son la calificación y documentación de este grupo de interés, además de mantener un amplio portafolio de vendedores.

Además, existen dos grandes grupos de vendedores los distribuidores y las empresas con exclusividad en la marca, como los concesionarios de Chevrolet, Renault, Nissan, entre otros. Estos proveedores tienen la capacidad de influir en el ritmo de entrega, establecer precios y determinar la disponibilidad de repuestos. La relación con estos proveedores adquiere un carácter estratégico, ya que sus decisiones y políticas pueden tener un impacto significativo en la cadena de suministro y operaciones de la organización.

8.2 Poder de Negociación de los Clientes

En el sector de empresas prestadoras de servicios relacionados con el mantenimiento automotriz, el poder de negociación de los clientes es alto gracias a la intensa competencia ofreciéndole a los clientes, la facilidad de comparar entre varias opciones y cambiar de proveedor buscando mejores ofertas lo que obliga a las empresas a diferenciarse de su competencia con precio, calidad y servicio.

En la **Tabla 9**

Matriz PORTER, Poder de Negociación de los Clientes **Tabla 9** se mencionan las variables de mayor repercusión en la fuerza a analizar.

Tabla 9

Matriz PORTER, Poder de Negociación de los Clientes

FUERZAS	Variable que afecta la Fuerza	Impacto en la Conducta
Poder de negociación de los clientes	Precio tope	Media
	Toma de decisión	Alto
	Exigir beneficios	Media

Nota: Elaboración propia, adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, de David F, David, F, (2017), Pearson Educación.

En este punto se conocerán los principales clientes que aportan significativamente a la facturación de la organización tal como se observa en la **Tabla 10** según la información proporcionada por la organización, se evidencia que el sector que más contribuye es el de arriendo de vehículos, con un 47,4%, seguido por el sector minero energético con un 7,8%. Otros sectores relevantes incluyen el público con un 30,49%, el de aseo y disposición de residuos con un 2,65%, y el sector portuario con un 1,77%. Además, se identifican otros sectores, como alimentos, seguridad, salud, entre otros, que contribuyen con el 9,9% restante.

Tabla 10*Principales Clientes Soltev SAS Agrupados por Sector*

Sector	% por sector
Arriendo vehículos	47,40%
Minero energético	7,80%
Publico	30,49%
Recolección y disposición de residuos	2,65%
Portuario	1,77%
Otros	9,90%

Nota: Elaboración propia, adaptada de *Información suministrada por Soltev SAS.*

En la **Figura 14** se destaca que más del 85,7% de los ingresos de la organización dependen principalmente de tres sectores: arriendo de vehículos, sector público y minero energético. Esta representación visual resalta la importancia estratégica de estos sectores en la estructura de ingresos de la organización.

Figura 14*Participación de los Ingresos de Soltev SAS por Sector Según Actividad Económica.*



Nota: Elaboración propia, adaptada de *Información suministrada por Soltev SAS, 2023.*

Servicios Técnicos SOLTEV SAS se encuentra en una posición donde su poder de negociación se ve notablemente influenciado por la composición de su cartera de clientes, mayoritariamente conformada por multinacionales con acceso a estudios de mercado detallados. Esta dinámica establece un escenario en el que los clientes, entre los que se incluyen empresas destacadas como Renting Colombia, Equisren, Arval, ALD, Avis Mareauros, Drummond Ltd y Sociedad Portuaria de Santa Marta, poseen un nivel de poder sustancial en las negociaciones.

La situación se deriva de la información precisa proporcionada a los clientes por estudios de mercado realizados por empresas especializadas. Estos estudios detallan tiempos y costos asociados a reparaciones, estimaciones de precios para repuestos y comparativas con promedios de costos a nivel nacional. Dicha información se basa en parámetros establecidos por CESVI (centro de experimentación y seguridad vial) (cesvicolumbia, 2024). Estos nos indica la alta capacidad de negociación de los clientes.

Estas organizaciones cuentan con presupuestos flexibles adaptados a las necesidades de sus mantenimientos y reparaciones programables. Asimismo, tienen la capacidad de elegir entre una variedad de proveedores, seleccionando aquellos que ofrecen mayores beneficios en precios, términos de tiempos de entrega y servicios adicionales. Entre estos servicios adicionales se incluyen la entrega del vehículo lavado y la opción de llevarlo directamente al domicilio del cliente. Esta flexibilidad y opciones variadas destacan la capacidad de adaptación y personalización de los servicios ofrecidos por estas organizaciones.

8.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Para esta fuerza se analizará la capacidad que tienen nuevos competidores para ingresar al mercado de venta de autopartes y servicios de mantenimiento. El ingreso de nuevos competidores puede establecer nuevas reglas de juego definidas por la introducción de nueva tecnología, servicios e inclusive mejores precios.

Tabla 11

Matriz PORTER, Amenaza de Nuevos Competidores

FUERZAS	Variable que afecta la Fuerza	Impacto en la Conducta
Nuevos competidores	Capital para entrada al mercado	Alto
	Preferencia de los nuevos clientes	Media
	Lealtad de clientes existente	Media
	Antigüedad en el mercado	Alto

Nota: Elaboración propia, adaptado de Conceptos de Administración estratégica, (p.71), de David F., (2017), Pearson Educación

La entrada en el negocio automotriz multimarca representa un desafío sustancial para nuevos competidores, dada la necesidad de contar con un taller completamente equipado con herramientas de alta gama, las cuales poseen costos significativos. Este

conjunto de herramientas incluye elementos clave como elevadores, equipos de alineación y balanceo, escáneres de última tecnología, cabinas de pintura, y equipos de soldadura y corte. Esta inversión inicial no solo exige un desembolso financiero considerable, sino que también establece una barrera de entrada robusta.

Adicionalmente, la ubicación geográfica del taller y la construcción de instalaciones adecuadas son factores críticos para brindar un servicio óptimo. La creación de oficinas eficientes, estaciones de trabajo bien equipadas, salas de espera cómodas y áreas de recepción de vehículos, entre otros aspectos, demanda un compromiso adicional de recursos y planificación. Este conjunto de requisitos contribuye a la formación de una barrera adicional que dificulta la entrada de nuevos competidores.

La magnitud del capital financiero necesario para competir con los líderes establecidos en el sector impone una barrera significativa. Esta barrera de entrada fuerte no solo protege a los jugadores existentes, sino que también reduce la probabilidad de la aparición de competidores nuevos a este nivel.

La existencia de barreras tanto en la entrada como en la salida intensifica la naturaleza de la competencia en este sector. Una vez que se han adquirido los equipos especializados, su comercialización puede ser desafiante, lo que contribuye a una barrera de salida fuerte. La dificultad para vender equipos usados puede resultar en pérdidas financieras.

Es importante señalar que la organización analizada no posee contratos ni exclusividad de marcas, lo cual podría ser considerado como una vulnerabilidad ya que depende de la lealtad de los clientes actuales. Esta situación podría representar una debilidad estratégica en el caso de la entrada de un nuevo participante que cuente con la exclusividad de marcas. La ausencia de acuerdos formales podría exponer a la

organización a competencia más intensa en términos de acceso a ciertos proveedores o servicios exclusivos.

Soltev SAS tiene monitoreados sus principales competidores y concentra sus esfuerzos en ofrecer una propuesta de valor única ofreciendo servicios especializados y personalizados a un precio competitivo en la zona, busca fortalecer su proceso innovador, además de contar con la lealtad de los clientes con una constante comunicación, servicio al cliente y servicios post-venta.

8.4 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos en la industria automotriz es una fuerza que debe ser cuidadosamente revisada, en la **Tabla 12** se describen las variables que afectan la fuerza mencionada.

Tabla 12

Matriz PORTER, Amenaza de Productos Sustitutos

FUERZAS	Variable que afecta la Fuerza	Impacto en la Conducta
Productos sustitutos	Servicios con precio inferior sin cumplir normas legales	Alto
	Productos de menor precio, pero poco confiables	Alto
	Transportes alternativos	Medio

Nota: Elaboración propia, adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, (p.71),

de David F., (2017), Pearson Educación

SOLTEV SAS presenta una oferta diversificada que incluye productos como autopartes y servicios especializados. Estos productos pueden variar en precio según la marca, pero cumplen con un conjunto de normas que les permite ser comercializados en el país. La gama de equipos disponibles abarca diversas referencias y modelos, mientras

que las autopartes son adquiridas a través de importación, ya sea de forma original a través de concesionarios o genérica mediante importadores directos.

Aunque otras organizaciones en el sector podrían ofrecer servicios similares, es importante destacar que SOLTEV SAS se distingue por cumplir con rigurosas normas de seguridad y salud en el trabajo, así como con normativas ambientales a nivel nacional y local y tecnología.

La tendencia a nivel mundial es fomentar transportes alternativos por circunstancias como el cuidado del medio ambiente, factores económicos, para algunos países como Colombia los problemas de movilidad e incluso por salud, que se convierten en una amenaza para los talleres automotrices por la posible disminución en el uso de automóviles.

8.5 Rivalidad con Establecidos

Se relaciona con la fuerza competitiva que ejercen las empresas que operan en el mercado de talleres de mantenimiento automotriz, identificando las variables en la **Tabla 13** que impactan a Soltev SAS

Tabla 13

Matriz PORTER, Fuerza Rivalidad con Establecimientos

FUERZAS	Variable que afecta la Fuerza	Impacto
Rivalidad con establecidos	Similitud en los productos	Alto
	Variedad de competencia directa	Media
	Menor precio de la competencia directa	Media
	Disminución de los clientes	Alto

Nota: Elaboración propia, adaptado de Conceptos de Administración estratégica, (p.71),

de David F., (2017), Pearson Educación

La información proporcionada por la empresa destaca a sus principales competidores, entre los cuales se encuentran Country Center SAS, Carautos SAS, Maruatos SAS, Molarci SAS y Senamotor SAS.

En el competitivo sector del mantenimiento preventivo y correctivo, para ser líderes del mercado, es esencial para SOLTEV SAS destacarse, en factores diferentes al precio, teniendo en cuenta la calidad del servicio, cumplimientos de normatividades legales y ambientales y comunicación fluida con los clientes. Dado que todos los competidores pueden acceder a los mismos proveedores y ofrecer productos similares, incluso aquellos de calidad inferior a un precio inferior.

Soltev SAS debe mantenerse enfocada en generar diferenciación de su competencia, decidir si mantiene su enfoque en el sector empresarial o amplía sus líneas de negocio a otros segmentos sin perder su especialización y atención al cliente.

Las variaciones en el tamaño del mercado van a influir en la rivalidad existente aumentándola si se disminuye el parque automotor o caso contrario se puede suavizar si se aumenta el mercado, por lo que se debe supervisar de manera constante este comportamiento, entre otros aspectos que van a afectar la fuerza como los son nueva competencia o cierre de la ya existente.

El uso de las cinco Porter y la matriz PESTEL es una parte importante del desarrollo de la estrategia empresarial de Soltev S.A., empresa especializada en mantenimiento y reparación de vehículos. La matriz Porter, tiene un profundo conocimiento de las fuerzas competitivas de su entorno, lo que permite a Soltev S.A. identificar áreas de mayor oportunidad y desafío. Un análisis exhaustivo de estas cinco fuerzs explica la necesidad de fortalecer la posición de la empresa frente a los clientes, las amenazas de los recién llegados, los sustitutos y la competencia entre rivales.

Por otro lado, la matriz PESTEL entrega una visión estratégica que tiene en cuenta los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno externo de Soltev S.A. el cual este enfoque permitirá a la empresa anticipar y adaptarse a los grandes cambios que impactan sus operaciones.

Para Soltev S.A. este marco integral le servirá para analizar su competencia y desarrollar estrategias que le permitan explotar oportunidades y minimizar riesgos. La combinación de estas dos herramientas proporcionará una visión completa del negocio, permitiendo a Soltev S.A. tomar las mejores decisiones y alinear sus objetivos con los cambios del mercado, tener guía para innovar y mejorar continuamente, lograr posicionarse para el éxito a largo plazo en la industria mediante estrategias basadas en conocimientos competitivo.

9 Matriz EFE-EFA

Las matrices EFI y EFE surgen por el autor Fred R. David según el autor en su libro **“Conceptos de Administración Estratégica”**, define que estas herramientas se utilizan para resumir la información que se obtiene de los análisis del entorno externo e interno, evaluando la información obtenida para priorizar los elementos más relevantes para la empresa (David F. R., 2013).

Con base a la información recopilada mediante el análisis PESTEL y la Matriz de Porter, se procederá a desarrollar la matriz EFE-EFA resultado registrado en la **Tabla 14**. Durante este proceso, se seleccionarán aquellos factores que presenten un alto grado de prioridad e impacto. La combinación de estos modelos estratégicos permitirá identificar y priorizar los elementos más relevantes para la organización en estudio.

Para la realización de la matriz EFE – EFA se crea una tabla donde se identificaron las oportunidades y amenazas de la empresa Soltev S.A.S , se asigna un valor a cada factor que permita identificar la importancia dentro del sector, este valor viene siendo entre **0,0** el cual corresponde a **“Sin importancia”** y **1,0** lo cual significa **“Muy importante”** (Santos, Diego, 2023) teniendo en cuenta lo anterior la sumatoria del peso de todos los factores debe ser **1,0**.

Para la clasificación de los factores, se utilizará una calificación de **1 a 4** para cada factor clave siendo:

- 1 – Amenaza Mayor
- 2 – Amenaza Menor
- 3 – Oportunidad Menor
- 4 – Oportunidad Mayor

Realizado el mapeo de los valores por cada factor, se multiplica el peso con la calificación para así obtener la puntuación ponderada y al final conseguir el valor total de todos los factores.

Tabla 14

Matriz EFE-EFA Soltev SAS, Principales Factores.

FACTORES EXTERNOS				
ítem	Factores Externos	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
1	Acuerdos internacionales: se encuentran nuevos proveedores más competitivos	0,08	3	0,24
2	Infraestructura y seguridad del país: Aumenta el tráfico de turista y potenciales clientes a la ciudad de Santa Marta	0,08	3	0,24
3	Devaluación del dólar: muchas de las autopartes se compran en dólar	0,1	4	0,4
4	Tecnología: herramientas de diagnóstico más efectiva y maquinaria con tecnología de punta.	0,04	3	0,12

5	Estrategia de comercialización con la conciencia ambiental ya que la organización cumple con las normativas legales vigentes.	0,07	3	0,21
6	Acceso al conocimiento: Mayor facilidad para capacitación y prácticas en vehículos nuevos	0,03	4	0,12
Amenazas				
1	Inestabilidad política: La organización dependen en 38,4% de contrato públicos.	0,1	2	0,2
2	Políticas fiscales y laborales: Nuevos impuestos y tasas más altas, legislación laboral que aumentan el valor de la mano de obra.	0,1	2	0,2
3	Devaluación de la moneda local frente al dólar: muchas de las autopartes se importan y pagan en dólar	0,05	2	0,1
4	Evasión de impuesto: Limita la libre competencia	0,1	1	0,1
5	Tecnología: Nuevos modelos de equipos disruptivos que exigen inversiones altas, capacitación, herramientas y planta física	0,1	2	0,2
6	Competencia: Entrada de nuevos competidores con representación de marca	0,07	3	0,21
7	Fidelidad de clientes	0,08	3	0,24
TOTAL		1		2,58

Nota: Elaboración propia, adaptado de *Conceptos de Administración estratégica (p.78)*, de David F., David F., (2017), Pearson Educación.

En la **Tabla 14** se evidencia una ponderación de 2,58 según la calificación proporcionada por la organización, SOLTEV SAS se sitúa dentro del rango promedio en la matriz EFE. De acuerdo con David & David (David & David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 2017), esta clasificación sugiere que la organización está bien posicionada para capitalizar las oportunidades presentes en su entorno y, al mismo tiempo, tiene la capacidad de sortear eficientemente las amenazas que puedan surgir.

10 Análisis Interno

Con la aplicación de la encuesta a los directivos y áreas funcionales, se logró obtener información de primera mano sobre varios aspectos relacionados con la estrategia de SOLTEV SAS. Este proceso permitió adquirir una comprensión más

profunda del grado de familiaridad que tienen los directivos y las áreas funcionales con la estrategia de la empresa, así como su nivel de vinculación con la misma.

Adicionalmente, se identificó cómo se lleva a cabo la comunicación de la estrategia dentro de la empresa y cómo se están transmitiendo los objetivos y directrices estratégicas a todos los niveles. Esta información permitió evaluar la efectividad de los canales de comunicación y detectar posibles áreas de mejora.

Asimismo, se logró identificar cómo participan y motivan los líderes a las áreas funcionales en el diseño e implementación de la estrategia empresarial. Además, se evaluó cómo se involucran en la toma de decisiones estratégicas y cómo contribuyen a la implementación de las acciones indispensables para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por otra parte, a través de las entrevistas con los directivos de la organización, se obtuvo una visión detallada y actualizada sobre la perspectiva del negocio a mediano plazo. Se pudo comprender cómo se plantean los objetivos estratégicos y cómo se están desarrollando las estrategias empresariales para alcanzarlos.

Se obtuvo información directa sobre cómo se recopilan los datos necesarios para elaborar las estrategias. ¿Qué fuentes emplean los directivos para obtener datos pertinentes sobre tendencias, mercado, necesidades del cliente y competencia? Esto permite comprender el proceso de análisis e investigación que respalda la toma de decisiones estratégicas.

Por otra parte, se examinaron detalladamente los estados financieros de la organización, permitiendo evaluar su salud financiera y entregar recomendaciones para futuras proyecciones. Esta combinación de métodos de recolección de datos proporciona una comprensión integral de los aspectos internos y una base sólida para la formulación de estrategias empresariales.

En este estudio se tuvieron en cuenta las capacidades de vital importancia para que la organización cumpla la visión deseada y que se registran en la **Tabla 15** donde se detalla el tipo como tecnologías e innovación, competitividad, estrategias, gestión humana y financiero que influyen en la estrategia organizacional.

Tabla 15

Factores Claves Soltev SAS

TIPO DE CAPACIDAD	FACTORES CLAVES
Tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Proceso innovador • Canales de comunicación • Herramientas y equipos • Gestión del conocimiento y cambio
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación • Satisfacción del cliente • Posicionamiento • Monitoreo de la competencia y sustitutos • Impacto del marketing • Cadena de suministro sólida • Diversificación de fuentes de ingreso

Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de la estrategia organizacional (visión, misión, objetivo estratégico, otras). • Adaptación de la estrategia a los cambios • Conocimiento de la estrategia organizacional
Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Personal alineado con la estrategia • Liderazgo • Sentido de pertenencia • Trabajo en equipo • Programa de capacitación • Proceso de selección. • Evaluación de desempeño. • Incentivos por cumplimiento de objetivos
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Financiera eficiente • Resultados financieros sólidos • Presupuestos • Proyecciones • Estructura de Costos

Nota: Elaboración propia.

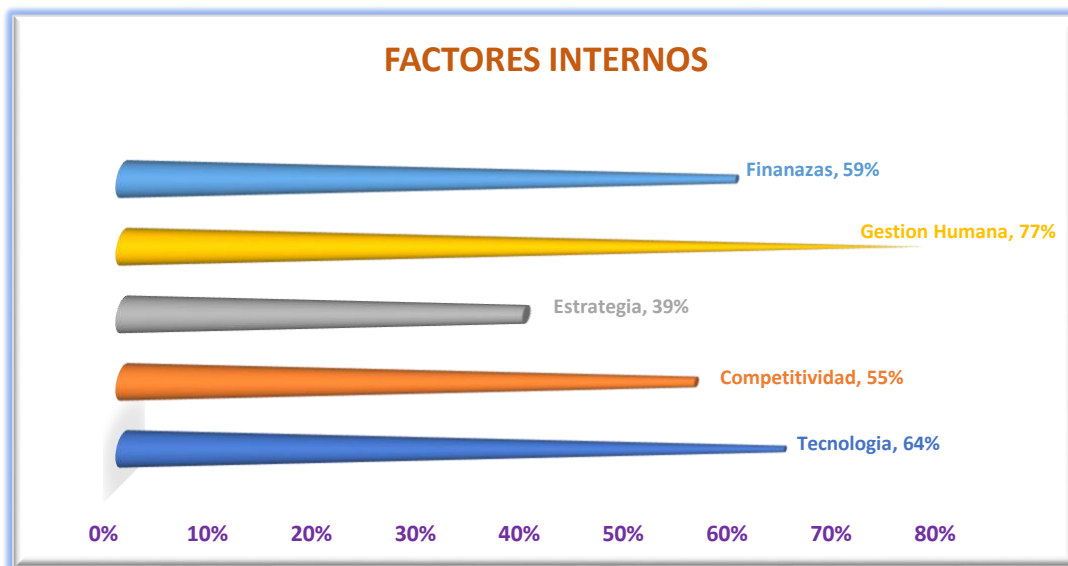
Las capacidades influyen en los factores claves como el producto, su gestión administrativa, financiera entre otras con las calificaciones por evaluaciones internas realizadas por medio de encuesta y entrevistas realizadas que influyen en la toma de decisiones estratégicas informadas.

10.1 Evaluación Factores Internos

Tomando los resultados de las encuestas y entrevista realizada en la evaluación de los factores internos se pueden evidenciar en la **Figura 15** donde El punto más alto de la organización se encuentra en el área de Gestión Humana, con un aceptable 77% del personal encuestado evidencia el buen resultado del conjunto de los procesos definidos para la administración del personal alineados con los objetivos organizacionales.

Figura 15

Resultados Evaluación Factores Internos Soltev SAS



Nota: Elaboración propia, basada en *resultados de la encuesta, 2024*.

El 64% de la población encuestada, sugiere que la empresa cuenta con Tecnología e Innovación de punta para competir en el sector, situándose al nivel de concesionarios de última tecnología en la región caribe.

Puntos como la Competitividad y Finanzas consiguieron un 55% y 59%, respectivamente, SOLTEV SAS ha logrado un desempeño financiero admisible, aunque la organización mantiene actualizados los informes financieros, no los utiliza para elaborar proyecciones ni para orientar estrategias de inversión.

Ahora bien, la Estrategia Organizacional presenta la puntuación más baja relacionada en las encuestas dado que el 39% de la población opina que no tienen claridad de las estrategias corporativas.

Las anteriores conclusiones proporcionan perspectivas valiosas para afinar enfoques y alinear estratégicamente los aspectos financieros y organizacionales.

10.1.1 Oportunidades de Mejora

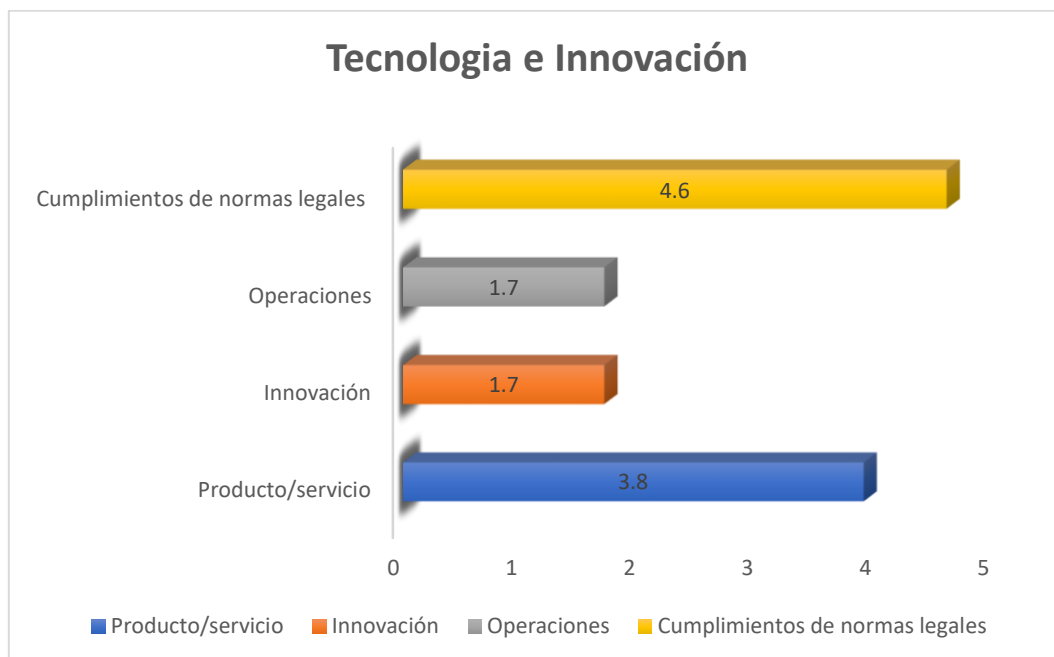
- Reconocer y adoptar herramientas innovadoras que permitan mejorar la prestación de servicios, la venta de productos y la atención al cliente a una mayor, no limitándose únicamente a la región. Este enfoque busca asegurar que las soluciones implementadas sean relevantes y competitivas a nivel local, contribuyendo así al crecimiento y éxito sostenible de la organización.
- Saber la posición en el mercado, establecer cuál es su competencia directa en el sector a nivel nacional, que nichos de mercado están sin explotar y cuales están saturados y cuales sustitutos podrían afectar el nicho de mercado donde se encuentra la organización.
- SOLTEV SAS debe comprender y diferenciar su estrategia organizacional de los resultados financieros que busca alcanzar. Es esencial que la empresa no vea los resultados financieros como su única meta, sino más bien como una consecuencia natural de una estrategia bien formulada, evaluada y ejecutada de manera dinámica. Esto implica que SOLTEV SAS debe centrarse en la creación y aplicación de una estrategia que esté constantemente adaptándose a las necesidades cambiantes de sus clientes y consumidores. Al hacerlo, la empresa no solo optimizará su rendimiento financiero, sino que también se transformará y avanzará hacia un nivel competitivo superior.

10.2 Tecnología e Innovación

Sobre el aprovechamiento de la tecnología en SOLTEV SAS la **Figura 16** permite evidenciar el nivel de implementación de tecnología e innovación en la organización en diferentes factores.

Figura 16

Tecnología e Innovación Soltev SAS



Nota: Elaboración propia, basada en *resultados de la encuesta, 2024.*

En cuanto a lo relacionada con la aplicación de la Tecnología en los productos y servicios fue calificada con 3,9 sobre 5, resultado explicado en la falta de aprovechamiento de las capacidades tecnológicas existentes. Además, se observa una alta puntuación en el cumplimiento de normas legales de 4,6; destacando que SOLTEV SAS cumple con las normativas vigentes en el país en materia de tecnología e innovación, subrayando su compromiso con la legalidad y la excelencia tecnológica.

Sobre innovación y operaciones la empresa cuenta con una baja puntuación de 1,7 debido a que no se evidencia innovación en los productos y servicios ofrecidos al igual que los procesos relacionados con la operación productiva de la compañía que afectan principalmente el cumplimiento con los clientes, otro elemento que incide en estas calificaciones más bajas es la falta de aprovechamiento eficiente de la tecnología en la operación diaria de diagnóstico y reparación automotriz, así como en las medidas de seguridad para el establecimiento.

10.2.1 Oportunidades de Mejora

- Soltev SAS debe capitalizar la tecnología proporcionada por sus proveedores, impulsando así la innovación en las autopartes que comercializa. Este enfoque estratégico asegurará que la organización se mantenga a la vanguardia en cuanto a la oferta de autopartes de última tecnología, consolidando su posición como pioneros en el mercado.
- Aunque SOLTEV SAS dispone de equipos de última tecnología que superan a los talleres multimarca locales, se evidencia un rezago significativo al compararse con talleres de renombre en el país. En la actualidad, existen numerosas herramientas y tecnologías que permiten reducir tiempos en diagnósticos, desmontaje y montaje de piezas de manera eficiente. Además, la tecnología de realidad virtual y aumentada posibilita un mayor grado de capacitación y comprensión sobre los vehículos de última tecnología. Es imperativo que la organización considere estas innovaciones para mantenerse competitiva y a la par con los estándares globales del sector.

10.3 Competitividad

El factor competitividad indica las ventajas que se pueden alcanzar y mantener en un rendimiento superior en comparación con otros competidores. La **Figura 17** indica el estado actual del factor relacionando su nivel de competencia.

Figura 17

Competitividad Soltev SAS



Nota: Elaboración propia, basada en *resultados de la encuesta, 2024.*

El posicionamiento con una puntuación de 2 sobre 5 refleja la importancia de mejorar la imagen, la percepción de la empresa en la mente de los consumidores y resalta la necesidad de establecer una presencia distintiva de la mano de mejorar el conocimiento que tiene Soltev SAS de su verdadera posición en el mercado. El Monitoreo de competencia se destaca con un puntaje de 3,05 destaca la importancia que le da la empresa de entender y adaptarse a las estrategias de los competidores para obtener una ventaja en un entorno dinámico. La efectividad del marketing con un resultado de 1.80 destaca la necesidad de implementar estrategias de marketing eficaces para transmitir los valores de la empresa, atraer clientes e incrementar el posicionamiento de Soltev SAS en el mercado más allá del departamento del Magdalena. La Agilidad al cambio, con una puntuación de 2,93 refleja una aceptable adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios del mercado y las nuevas tendencias favorecida principalmente por el recurso humano capacitado y comprometido, pero afectado según el personal encuestado por la falta de

una cultura de mejora continua. Los encuestados consideran deficiente la cadena de suministro tal como se refleja en el resultado de 2.3, es esencial poder garantizar el cumplimiento a los clientes con estrategias encaminadas a mejorar este aspecto, muy similar calificaron la diversificación con un valor de 2.5 siendo la clave para mejorar los ingresos, la empresa debe evaluar alternativas para diversificar el portafolio de productos o servicios explorando nuevas oportunidades, por último la innovación cuenta con la más baja calificación (2.0) explicado por que los directivos no consideran que Soltev SAS cuente con un enfoque innovador ni se desarrollan nuevos productos y/o servicios, siendo la innovación un elemento fundamental en la competitividad de una organización se debe abordar promoviendo cambios graduales en todas las áreas y procesos con soluciones transformadoras.

La competitividad de Soltev SAS cuenta con un promedio de 2.6 que reflejan como la mayoría de los factores que contribuyen a la competitividad de la empresa tienen una baja calificación resaltando la necesidad de una gestión estratégica integral que permita mejorar en estos aspectos para asegurar la presencia de la organización en el mercado.

10.3.1 Oportunidades de Mejora

- Es esencial para SOLTEV SAS implementar indicadores que brinden una visión integral de su posicionamiento en el mercado, no limitándose únicamente a aspectos financieros. Aspectos como la satisfacción del cliente, la fidelización del cliente, la eficiencia en la entrega de vehículos, la calidad del servicio, entre otros, deben ser considerados para obtener una evaluación completa y precisa de la posición de la organización en el mercado.
- SOLTEV SAS debe definir los procesos integrales de su cadena de suministro para tener más dominio sobre el tema y determinar el Core del negocio. Este

enfoque permitirá una comprensión detallada, análisis profundo y la implementación de medidas correctivas eficaces. Identificar y cerrar brechas en la cadena de suministro será crucial para mejorar la eficiencia operativa y descubrir oportunidades de mejora. Optimizar sus operaciones, garantizar la disponibilidad oportuna de productos y fortalecer la resiliencia de su cadena de suministro ante posibles desafíos.

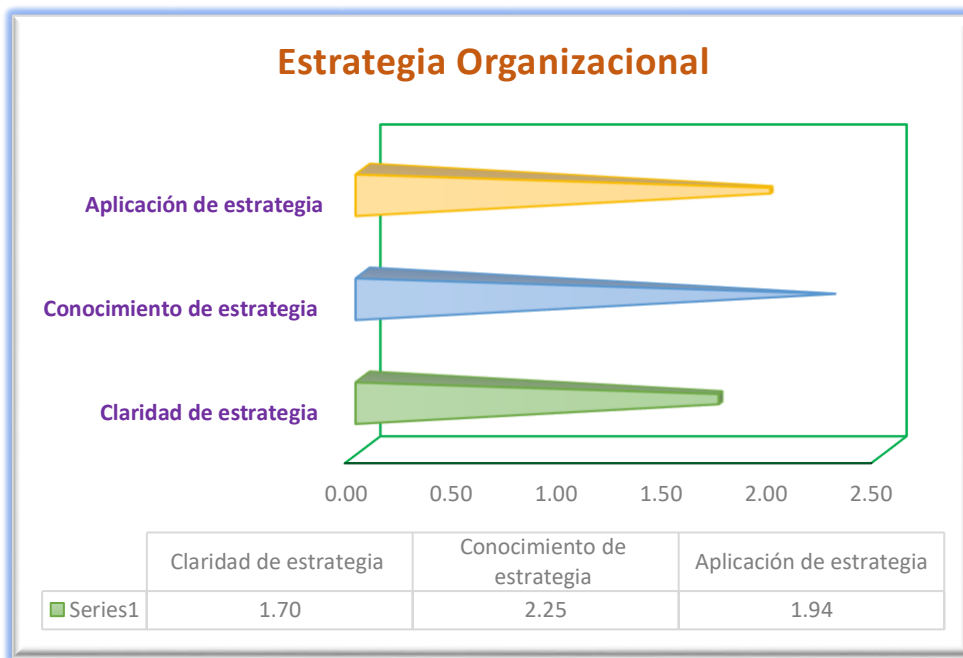
- Es fundamental que SOLTEV SAS fortalezca su agilidad empresarial, permitiéndole diversificar sus fuentes de ingresos a corto plazo. Esta estrategia posibilitará la exploración de nuevos nichos de mercado y la proyección hacia otras fuentes de ingresos.
- La organización actualmente muestra un rezago en cuanto a sus estrategias de marketing, tanto en el ámbito tradicional como en el digital. No posee una página WEB, deficiencia en su participación en redes sociales y poca visibilidad de su local comercial al no tener un letrero en la zona de entrada. Es imperativo que la organización inicie un despliegue estratégico para mejorar su presencia publicitaria y su reconocimiento en el mercado local y regional. La implementación de objetivos claros en este sentido será fundamental para alcanzar un mayor impacto y atraer a nuevos clientes de manera efectiva.
- La innovación debe ser vista como una prioridad para los directivos y socios, iniciando con mejoras graduales en sus procesos y estructurando nuevos como los son el Marketing, adoptar nuevas tecnologías en la medida que la caja y la inversión lo amerite, buscar alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y con la academia, así como con empresas que estratégicamente sea beneficiosa para las partes aliadas, desarrollar una cultura innovadora.

10.4 Estrategia Organizacional

La Estrategia organizacional de una empresa está relacionada con su capacidad para crear, comprender e implementar estrategias de gestión, en la **Figura 18** se analizan los factores más relevantes de la estrategia organizacional.

Figura 18

Estrategia Organizacional Soltev SAS



Nota: Elaboración propia, basada en *resultados de la encuesta, 2024*.

La claridad de la estrategia calificada como 1.7 sobre 5 demuestra que no existe una visión clara y transparente que oriente las acciones y decisiones de la empresa. El puntaje de conocimiento de la estrategia es de 2.25, lo que evidencia la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización en conocer y comprender los objetivos estratégicos promoviendo la coordinación mutua con metas comunes. Como consecuencia natural de las evaluaciones previas la aplicación de estrategia tiene una

baja valoración de 1.94, al no existir claridad y conocimiento de la estrategia la organización no puede traducir sus políticas de gestión en acciones prácticas y resultados reales.

10.4.1 Oportunidades de Mejora

- Implementación de un proceso integral de revisión y actualización de la estrategia organizacional. Es esencial reconocer que, dado el contexto actual en el que la organización no cuenta con una estrategia formalmente establecida, el inicio de este proceso puede ser especialmente beneficioso. Comenzar por evaluar los pasos que ya ha dado la organización y construir sobre esa base puede ser un enfoque estratégico prudente. Esto implica un análisis detallado de su visión, misión y objetivos a largo plazo, identificando tanto sus fortalezas como áreas de mejora. A través de esta evaluación detallada, se establecerán los cimientos para una estrategia renovada y robusta que permita a la organización alcanzar sus metas.
- Fomentar la participación de líderes y colaboradores de todas las áreas en la definición de metas y objetivos claros, así como en la formulación de estrategias organizacionales fundamentadas en estudios tanto cuantitativos como cualitativos, que emanen tanto de análisis internos como externos. Este enfoque garantiza que todas las voces y perspectivas relevantes sean consideradas en la toma de decisiones estratégicas.

Al involucrar a todos los miembros de la organización en este proceso, se promueve un sentido de pertenencia y compromiso. Es esencial que cada individuo se sienta parte integral de la gestión estratégica, lo que contribuye a que el plan sea abrazado como propio por toda la organización. Esta participación no

solo fortalece la cohesión interna, sino que también maximiza las posibilidades de éxito al aprovechar el conocimiento y la experiencia de toda la fuerza laboral.

- Realización de sesiones de capacitación y talleres se vuelve esencial para mejorar la comprensión de la estrategia dentro de la organización. Es imperativo que todos los miembros, en todos los niveles jerárquicos, adquieran un sólido entendimiento de la administración estratégica. Esto garantiza que cada individuo comprenda los beneficios inherentes de la estrategia y esté equipado para participar de manera proactiva en todo el proceso.

La capacitación y los talleres proporcionan una plataforma donde se pueden compartir los fundamentos de la administración estratégica y se pueden explorar las implicaciones específicas para cada equipo de trabajo. Al invertir en el desarrollo de habilidades estratégicas en todos los niveles de la organización, se fomenta una cultura de colaboración y alineación con los objetivos estratégicos.

- Establecer canales de comunicación efectivos para difundir la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategia de la organización una vez que se haya alcanzado un consenso y se hayan establecido los objetivos a lograr. Es crucial que estos canales de comunicación garanticen que todas las áreas de la organización tengan un conocimiento completo de la estrategia trazada, lo que les permitirá comprenderla y contribuir con sus opiniones de manera significativa.

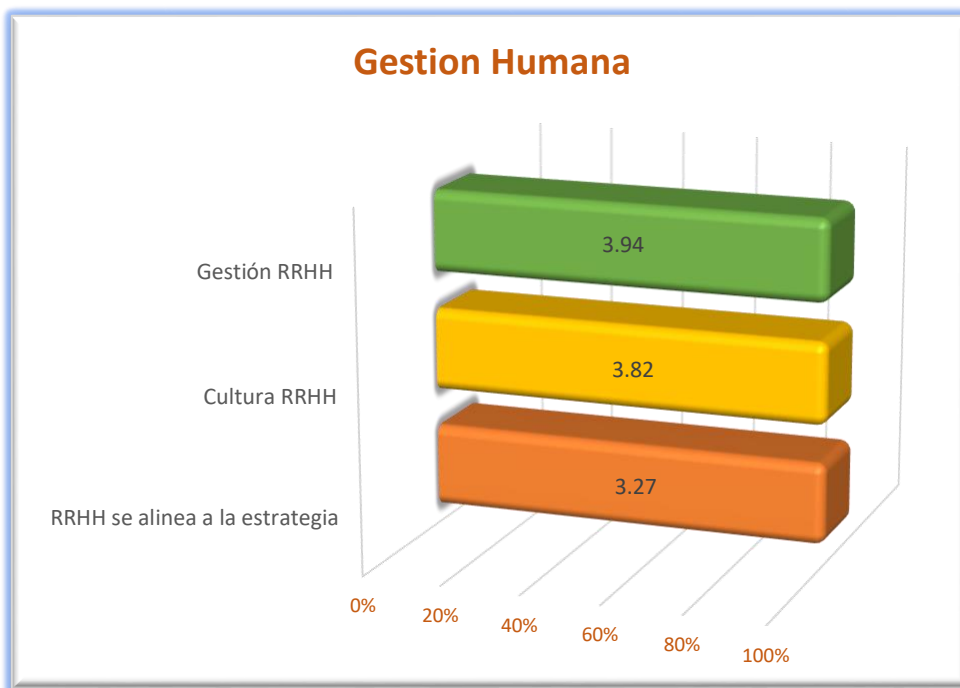
La comunicación clara y transparente es esencial para alinear a todos los miembros de la organización con los objetivos estratégicos y para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso. Al establecer canales de comunicación efectivos, se facilita el intercambio de información y se promueve un diálogo abierto donde se pueden discutir ideas, resolver dudas y generar un sentido de colectividad en torno a la estrategia organizacional.

10.5 Gestión humana

La Gestión de Recursos Humanos (RRHH) es una parte importante de toda empresa y sus actividades se pueden ver en los principales temas que contribuyen al crecimiento y éxito de la organización, en la **Figura 19** se exponen los resultados de la encuesta en los aspectos relacionados con el asunto en mención.

Figura 19

Gestión Humana Soltev SAS



Nota: Elaboración propia, basada en *resultados de la encuesta, 2024*.

La alineación de RRHH con la estrategia arrojó una puntuación de 3,27 demostrando que las actividades de RRHH se alinean con los objetivos corporativos. A través de esta fortaleza, las políticas de recursos humanos ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales y a motivar a las personas y a los empleados. La correlación

con la cultura de RRHH tiene una puntuación de 3.82 incluye valores y prácticas que fomentan un ambiente de trabajo positivo estimulando la colaboración y el desarrollo profesional, una sólida cultura de recursos humanos ayuda a retener el talento y mejorar la motivación de los empleados. De manera similar, la Gestión de Recursos Humanos tiene una puntuación de 3.94, lo que muestra importantes avances en la gestión efectiva del área que buscan el desarrollo y bienestar de los empleados; esto incluye procesos de gestión, formación, desarrollo y sistemas de gestión de calidad acompañando todo el proceso con incentivos y recompensas para motivar a los empleados.

Se observa que el capital humano en SOLTEV SAS demuestra un compromiso notable con la estrategia de la organización, reflejando alineación, una cultura sólida y políticas de gestión humana efectivas, proporciona la base necesaria para alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

10.5.1 Oportunidades de Mejora

- Es crucial para SOLTEV SAS implementar un programa de Recursos Humanos debidamente documentado, lo que permitirá realizar un seguimiento preciso de los avances y métricas asociadas.
- Implementar herramientas integrales para gestionar y mejorar el desempeño individual y organizacional promoviendo el desarrollo continuo del talento humano para que contribuya con el logro de los objetivos de la empresa.
- Hacer uso de instrumentos como los KPIS para medir puntos claves de la gestión de recursos humanos en busca de implementar planes de mejora los cuales permitirán corregir aspectos que se han identificado con un alto grado de debilidad dentro de la organización.

10.6 Finanzas

En términos generales Soltev SAS refleja una situación financiera estable como se observa en los indicadores detallados en la **Tabla 16, Tabla 16,**

Tabla 17,

Tabla 18,

Tabla 19 y la **Tabla 20**, donde la liquidez es sólida lo que indica capacidad para cumplir con sus obligaciones, una estructura financiera equilibrada, eficiencia operativa aceptable con ciclos de efectivo que les permite contar con caja para atender los compromisos, gestión eficaz de los activos convirtiéndolos fácilmente en efectivo por medio de los ingresos y una rentabilidad moderada susceptible de mejorar.

Se aconseja una diversificación de las fuentes de financiación aprovechando las ventajas que dan el apalancamiento sin descuidar la gestión prudente de la deuda que ha mantenido la organización, definir los proyectos y presupuestos de inversión que permitan cumplir con las estrategias definidas por la organización.

Monitorear de cerca los indicadores financieros que les permita tomar decisiones oportunas y claves para mejorar el desempeño de la empresa, así como la salud y estabilidad financiera, evaluar de manera regular la estructura de capital.

Optimizar tiempos de pago y cobro, negociar los plazos de pago extendiéndolos en función de los tiempos de cobro, se deben acortar los plazos en los que se está cobrando la cartera.

Mejorar el margen neto de ventas revisando los costos y gastos, revisar los precios ofreciendo mayor valor agregado, diversificar la cartera de clientes, productos y servicios.

Tabla 16

Indicadores Financieros Soltev SAS Ratios de Liquidez (2019-2023).

RATIOS DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	Análisis	Valor óptimo
FONDO DE MANIOBRA	271	514	633	819	549	La empresa cuenta con disponible para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, con tendencia incremental explicada por el aumento de los ingresos por ventas.	> (costos + gastos) (periodo)
RAZON CORRIENTE	1.67	2.92	2.82	2.75	1.84	La razón corriente es positiva confirmando la disponibilidad de recursos económicos para atender las obligaciones a corto plazo, indicador que para el 2023 disminuyó sin embargo se mantiene en el rango aceptado como óptimo gracias a una buena gestión del endeudamiento.	Entre 1,5 y 3

RATIOS DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	Análisis	Valor óptimo
TESORERÍA "Prueba Ácida"	1.32	2.21	2.71	2.63	1.73	El indicador de prueba ácida no varía significativamente con respecto a la razón corriente confirmando que la empresa puede cancelar sus obligaciones menores a un año inclusive si no se incluyen los inventarios en la ecuación. Adicional se puede deducir que se manejan stocks mínimos de inventarios, la empresa cuenta con la facilidad de adquirir materia prima, pero para los casos de posible escases podría afectar la cadena de suministros para operar.	Entre 1 y 3

Nota: Elaboración propia, información basada en los *estados financieros SOLTEV SAS*, 2019-2023.

Tabla 17

Indicadores Financieros Soltev SAS Ratios de Estructura (2019-2023)

RATIOS DE ESTRUCTURA	2019	2020	2021	2022	2023	Análisis	Valor óptimo
APALANCAMIENTO FINANCIERO Indicador de Leverage	1.73	1.91	2.01	2.24	1.96	El resultado de este indicador en promedio es de 1.97, confirmando lo que otros indicadores han validado un bajo endeudamiento externo, por esta razón la empresa podría tomar decisiones encaminadas al apalancamiento con entidades financieras para proyectos de inversión que así lo exijan las estrategias corporativas.	Superior a 1
GRADO DE APALANCAMIENTO	1.8	2.0	2.2	2.4	2.0	El grado de apalancamiento de los activos en relación con el patrimonio de la empresa es superior al esperado (1.6) validando que la financiación de la empresa en gran parte ha estado a cargo de los socios, contribuyendo al bajo costo financiero que tienen.	Entre 1,4 y 3
GRADO DE AUTONOMIA	0.56	0.51	0.46	0.43	0.49	La participación de los socios en el activo es equilibrada comparada con la participación de terceros ya que el indicador promedio es del 0.5, lo que significa que la mitad provienen de su propio capital y la otra mitad es deuda de otras fuentes, lo que se refleja en mejor solvencia al no tener excesos de deuda.	Entre 0,5 y 1,5
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0.4	0.5	0.5	0.6	0.5	El nivel de endeudamiento de la empresa se encuentra en rango lo que le brinda estabilidad financiera y la posibilidad de hacer uso de las fuentes de financiación disponibles.	Entre 0,5 y 1,5

Nota: Elaboración propia, información basada en los *estados financieros SOLTEV SAS*, 2019-2023.

Tabla 18

Indicadores Financieros Soltev SAS Ratios de Actividad (2019-2023)

RATIOS DE ACTIVIDAD	2019	2020	2021	2022	2023	Análisis	Valor óptimo
PMC (Periodo medio de cobro)	54	42	55	73	55	El promedio de cobro de la cartera es superior a 30 días y se ha incrementado para el 2022 a 73 días mejorando el indicador en el 2023 con 55 días, si bien los indicadores de liquidez no se afectan la caja si podría tener inconvenientes de disponibilidad de efectivo.	PMC < PMP
PMP (Periodo medio de pago)	40	23	22	31	15	El promedio de pago es mucho menor que el de cobro generando un desequilibrio financiero, si se tiene en cuenta que se paga en menor tiempo al que se cobra.	Proporcional al PMC
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	18.82	13.82	96.28	67.54	73.41	La empresa maneja altas rotaciones de inventarios, para el periodo de tiempo del 2021 al 2023 el indicador se ha disparado lo que refleja una gestión eficiente de los inventarios.	El mayor posible
DIAS DE INVENTARIOS	19	26	4	5	5	En línea con la rotación de los inventarios los días se reducen significativamente para los tres últimos años (2021-2023), confirmando una correcta administración del inventario.	El menor posible
ROTACIÓN DE ACTIVOS	2.85	2.60	2.81	2.26	3.19	El volumen de las ventas de acuerdo con los activos da como resultado un indicador positivo lo que refleja la generación de valor de los mismos.	El mayor posible

Nota: Elaboración propia, información basada en los estados financieros SOLTEV SAS, 2019-2023.

Tabla 19

Indicadores Financieros Soltev SAS Ratios de Rentabilidad (2019-2023)

RATIOS RENTABILIDAD	2019	2020	2021	2022		Análisis	Valor óptimo
RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)	19.1%	17.2%	15.9%	16.8%	25.6%	La relación entre los activos y la utilidad neta en promedio es del 19% lo que refleja eficiencia operativa, margen que para el 2023 tiene el mejor resultado del periodo analizado.	Superior al costo de la deuda
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	33.9%	33.9%	34.4%	39.6%	52.4%	La rentabilidad del patrimonio está cercana al 40% entregando a los socios la tranquilidad de un resultado favorable sobre sus aportes en la empresa.	Superior a la rentabilidad de mercado
MARGEN NETO EN VENTAS	6.7%	6.6%	5.7%	7.5%	8.0%	El margen neto en promedio es del 7%, es un margen bajo que puede general afectar la liquidez, el indicador exige estrategias encaminadas a la revisión de precios, mejorar la eficiencia de los costos y gastos.	El mayor posible

Nota: Elaboración propia, información basada en los estados financieros SOLTEV SAS, 2019-2023.

Tabla 20

Indicadores Financieros Soltev SAS Diagnostico Financiero (2019-2023)

DIAGNOSTICO FINANCIERO	2019	2020	2021	2022	2023	Análisis	Valor óptimo
EBITDA	299	306	519	603	920	Sin contar con los gastos que no implican una salida de dinero el EBITDA mejora el resultado comparado con el margen neto, este indicador pretende analizar más el comportamiento de la caja de acuerdo con la actividad productiva de la empresa.	El mayor posible
Eficiencia de la empresa	11.3%	11.6%	13.5%	15.3%	17.1%		
KTNO	243	327	393	513	679	El capital de trabajo neto operativo le indica a la empresa que recursos necesita para operar.	

Nota: Elaboración propia, información basada en los *estados financieros SOLTEV SAS*, 2019-2023.

En lo que se refiere a la tendencia de las cifras y las proporciones se registran en el análisis horizontal y vertical de los estados financieros entregados en la **Tabla 21**.

Tabla 21*Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros de Soltev SAS*

Estado de Resultados														
Cifras en millones						Análisis horizontal				Análisis vertical				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso	2,650.21	2,640.00	3,841.31	3,928.72	5,389.33	-0.4%	45.5%	2.3%	37.2%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
(-) Costos	1,741.05	1,705.53	2,404.54	2,313.33	3,418.32	-2.0%	41.0%	-3.8%	47.8%	65.7%	64.6%	62.6%	58.9%	63.4%
Utilidad bruta	909	934	1,437	1,615	1,971	2.8%	53.8%	12.4%	22.0%	34.3%	35.4%	37.4%	41.1%	36.6%
Gastos	633	680	1,020	1,105	1,194	7.5%	49.9%	8.4%	8.0%	23.9%	25.8%	26.5%	28.1%	22.2%
UTILIDAD OPERACIONAL	276	254	417	510	777	-8.0%	64.0%	22.3%	52.4%	10.4%	9.6%	10.9%	13.0%	14.4%
EBITDA	299	306	519	603	920	2.2%	69.6%	16.1%	52.7%	11.3%	11.6%	13.5%	15.3%	17.1%
%	11%	12%	14%	15%	17%	2.6%	16.6%	13.5%	11.3%					
Depreciación		35	3	25	35		-90.0%	628.4%	37.2%	0.0%	1.3%	0.1%	0.6%	0.6%
Intereses	7	8	28	23	31	14.3%	244.5%	-16.8%	37.2%	0.3%	0.3%	0.7%	0.6%	0.6%
Impuestos	16	9	71	45	77	-42.7%	676.5%	-37.2%	72.9%	0.6%	0.3%	1.8%	1.1%	1.4%
BAI	276	254	417	510	777	-8.0%	64.0%	22.3%	52.4%	10.43%	9.63%	10.86%	12.98%	14.42%
%	10.43%	9.63%	10.86%	12.98%	14.42%	-7.6%	12.7%	19.5%	11.1%					
Otros Ingresos	29.718	28.408	13.053	4.189	13.866	-4.4%	-54.1%	-67.9%	231.0%	1.1%	1.1%	0.3%	0.1%	0.3%
Otros Egresos	37.241	22.396	52.296	60.051	82.793	-39.9%	133.5%	14.8%	37.9%	1.4%	0.8%	1.4%	1.5%	1.5%
Impuesto a las Ganancias	90.87	85.25	160.08	161.34	275.16	-6.2%	87.8%	0.8%	70.5%	3.4%	3.2%	4.2%	4.1%	5.1%
Utilidad neta	177.98	175.08	217.76	292.76	433.02	-1.6%	24.4%	34.4%	47.9%	6.7%	6.6%	5.7%	7.5%	8.0%

Situación Financiera														
Cifras en millones						Análisis horizontal				Análisis vertical				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Efectivo	10.91	148.54	192.14	260.58	300.46	1261.6%	29.4%	35.6%	15.3%	1.2%	14.6%	14.0%	15.0%	17.8%
Cartera Neta	396.14	306.35	590.18	791.84	830.43	-22.7%	92.6%	34.2%	4.9%	42.6%	30.1%	43.1%	45.5%	49.1%
Inventarios	140.80	191.00	39.90	58.17	73.42	35.6%	-79.1%	45.8%	26.2%	15.1%	18.8%	2.9%	3.3%	4.3%
Anticipo de Impuestos y contribuciones, saldos a favor	127.95	136.24	158.32	176.38	-	6.5%	16.2%	11.4%	-100.0%	13.8%	13.4%	11.6%	10.1%	0.0%
Total Activo Corriente	675.80	782.13	980.54	1,286.96	1,204.31	15.7%	25.4%	31.3%	-6.4%	72.7%	76.9%	71.6%	74.0%	71.2%
Propiedad Planta y Equipo	254.38	235.04	388.48	452.59	486.45	-7.6%	65.3%	16.5%	7.5%	27.3%	23.1%	28.4%	26.0%	28.8%
Construcciones y Edificaciones	-	-	12.50	12.50	25.50			0.0%	104.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.7%	1.5%
Maquinaria y equipo	159.94	171.67	169.62	263.45	263.45	7.3%	-1.2%	55.3%	0.0%	17.2%	16.9%	12.4%	15.1%	15.6%
Equipo de Oficina	5.49	7.49	8.97	10.71	18.83	36.4%	19.8%	19.3%	75.9%	0.6%	0.7%	0.7%	0.6%	1.1%
Equipo de Computación y comunicación	27.45	28.93	33.87	27.58	40.31	5.4%	17.1%	-18.6%	46.2%	3.0%	2.8%	2.5%	1.6%	2.4%
Flota y equipo de transporte	61.50	61.50	201.50	201.50	201.50	0.0%	227.6%	0.0%	0.0%	6.6%	6.0%	14.7%	11.6%	11.9%
Depreciación acumulada	-	(34.54)	(37.99)	(63.14)	(63.14)		10.0%	66.2%	0.0%	0.0%	-3.4%	-2.8%	-3.6%	-3.7%
Total Activo	930.18	1,017.17	1,369.01	1,739.55	1,690.76	9.4%	34.6%	27.1%	-2.8%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Situación Financiera														
Cifras en millones						Análisis horizontal				Análisis vertical				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Cuentas por Pagar	293.72	170.75	237.55	337.21	225.22	-41.9%	39.1%	42.0%	-33.2%	72.5%	34.0%	32.3%	33.7%	26.1%
Pasivos por Impuestos corrientes	83.69	93.25	83.54	91.20	377.30	11.4%	-10.4%	9.2%	313.7%	20.6%	18.6%	11.4%	9.1%	43.7%
Obligaciones laborales y beneficios laborales	2.84	3.96	26.20	39.10	51.28	39.4%	561.9%	49.3%	31.1%	0.7%	0.8%	3.6%	3.9%	5.9%
Obligaciones financieras	25.04	-	-	-	-	-100.0%				6.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	405.29	267.96	347.29	467.52	655.00	-33.9%	29.6%	34.6%	40.1%	100.0%	53.4%	47.2%	46.8%	75.8%
Obligaciones financieras LP		233.56	387.92	531.89	208.71		66.1%	37.1%	-60.8%	0.0%	46.6%	52.8%	53.2%	24.2%
TOTAL PASIVO LP	-	233.56	387.92	531.89	208.71		66.1%	37.1%	-60.8%	0.0%	46.6%	52.8%	53.2%	24.2%
TOTAL PASIVO	405.29	501.51	735.21	999.41	863.71	23.7%	46.6%	35.9%	-13.6%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Capital suscrito y pagado	240.00	240.00	240.00	270.00	300.00	0.0%	0.0%	12.5%	11.1%	45.7%	46.5%	37.9%	36.5%	36.3%
Reservas	16.04	16.04	16.04	16.04	16.04	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	3.1%	2.5%	2.2%	1.9%
Resultado del ejercicio	268.85	260.32	377.77	454.10	511.00	-3.2%	45.1%	20.2%	12.5%	51.2%	50.4%	59.6%	61.4%	61.8%
TOTAL PATRIMONIO	524.89	516.36	633.81	740.14	827.04	-1.6%	22.7%	16.8%	11.7%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	930.18	1,017.88	1,369.01	1,739.55	1,690.75	9.4%	34.5%	27.1%	-2.8%	35.1%	38.6%	35.6%	44.3%	31.4%

Nota: Elaboración Propia, Adaptada de *Habilidades de Dirección y Gestión Financiera*, de D. López G., 2023, Universidad EAN

De los cálculos del anterior análisis se puede mencionar: los ingresos en el periodo analizado han mantenido una tendencia alcista para los años 2021 al 2023, siendo el crecimiento más representativo el del año 2021 que comparado con el 2020 fue del 45%, en línea con este comportamiento sus costos de ventas para el 2021 aumento un 41% sin embargo para el año 2022 a pesar de un leve crecimiento en los ingresos del 2% los costos se disminuyeron en un 3.8% manejo que impacta positivamente las utilidades donde para el 2022 se mejora el resultado. Al cierre del año 2023 se refleja mejores ingresos con un incremento respecto al 2022 del 37.2% con unos costos de ventas aumentando el 47.8% con un crecimiento mayor al de los ingresos mientras que los gastos mantienen un crecimiento del 8% desde el 2022, para este ítem el mayor aumento (49.9%) se refleja en el año 2021 comprado con el 2020. Este análisis permite inferir las razones por las que sus márgenes son bajos, comportamiento que exige estrategias encaminadas a ser más eficientes con sus costos y gastos.

La utilidad neta en promedio es del 6.9% siendo un porcentaje bajo que amerita la revisión de varios factores ya mencionados, la tendencia indica mejores cifras, aunque sigue estando lejos de una rentabilidad aceptable que se sugiere sea superior al 10%.

El peso porcentual de los costos es mayor al de los gastos lo que confirma una estructura financiera equilibrada, pero como ya se ha mencionado se deben revisar la posibilidad de reducir las salidas como parte de las estrategias para mejorar la rentabilidad, más aún cuando para el 2023 los costos crecieron en una tasa mayor a la de los ingresos.

El efectivo en línea con mejores ingresos refleja una tendencia en aumento en el periodo 2020-2023, en el año 2020 se observa una variación significativa con respecto al 2019 mejorando el disponible que se puede explicar por una mejor gestión de las cuentas por cobrar. El activo se concentra principalmente en las cuentas por cobrar en promedio

con una participación del 42%, seguida por la maquinaria y equipo con un 15,4%, siguiente se ubica el efectivo con un promedio del 12.5% y la flota de transporte con un 10% para este rubro se puede ver una inversión importante en vehículos en el año 2021, las variaciones están completamente alineadas con el comportamiento de los ingresos; para el caso de los inventarios y como se esperaba tiene un peso porcentual importante en promedio del 9% sobre el activo a diferencia de los rubros anteriormente mencionados la tendencia está en contravía de los ingresos donde para el rango de tiempo 2021-2023 se tiene una reducción importante si se compara con los años 2019-2020, en el año 2021 la disminución del inventario fue del 79%, este comportamiento se podría explicar bien sea porque la empresa no actualizo su política de inventarios ante el aumento de las ventas o solo es el resultado de una estrategia que busca disminuir el nivel del stock para favorecer una mejor rotación.

En lo que se refiere al pasivo el peso porcentual más alto está en las cuentas por pagar con un promedio del 40%, para el año 2023 se contrajeron en un 33.2%, las obligaciones financieras tienen una participación del 44% donde se observa una tendencia que va de la mano con el incremento en los ingresos, el pasivo por impuestos corresponde al 20% disminuido de manera importante en el periodo 2021-2022 pero caso contrario sucede en el 2023 donde aumentaron las contribuciones tributarias en un 44% comparado con el 2022. En el rango de tiempo analizado para los pasivos se puede visualizar en el 2019 contaban con una cartera representativa, un bajo saldo de efectivo y bajo apalancamiento que seguramente limito la capacidad de pago, para los siguientes años los pasivos siguieron aumentando hasta el 2022 explicado por la tendencia alcista de los ingresos, para el 2023 los pasivos se redujeron en un 14% donde menos cuentas por pagar y obligaciones a largo plazo favorecieron esta disminución.

El capital suscrito no ha sufrido variaciones hasta el año 2021, para el 2022 y 2023 se hace una nueva inversión de \$30M para cada año que no es una cifra significativa comparada con el activo y los ingresos, el resultado del ejercicio aumenta en línea con el incremento de las ventas.

Para concluir tanto las tendencias de las cifras como las proporciones, son coherentes con el comportamiento de las ventas y una estructura financiera equilibrada demostrando una adecuada gestión financiera con aspectos puntuales por mejorar mencionados en el análisis de los indicadores financieros, una nueva recomendación que nace del análisis horizontal y vertical de las cifras, es verificar las políticas de los inventarios en cuanto a sus niveles considerando la inclinación a la baja en contravía con la tendencia al alza de los ingresos.

10.7 Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos EFI es un instrumento de análisis interno que permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa.

Basándonos en el análisis interno de Soltev SAS, centrado en factores clave como tecnología e innovación, competitividad, estrategia, gestión humana y finanzas, se ha elaborado una matriz interna que destaca las fortalezas y debilidades de la organización. Estos aspectos se presentan detalladamente en la **Tabla 22**.

Tabla 22

Matriz EFI Soltev SAS

FACTORES INTERNOS				
ítem	Factores internos	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
1	Estabilidad financiera: crecimiento financiero sostenido	0.15	4	0.6
2	Gestión humana: Personal capacitado de forma técnica, comprometido, sensible al cambio y sentido de pertenencia	0.1	4	0.4
3	Cumplimiento de normas legales y tributarias	0.05	3	0.15
4	Tecnología: herramientas de diagnóstico efectivas y tecnología para mantenimientos, superiores a la región.	0.1	3	0.3
5	Confiabilidad del servicio	0,03	3	0,09
Debilidades				
1	Desconocimiento de la estrategia organizacional	0.08	2	0.16
2	Canales de comunicación: no tienen establecido canales de comunicación internos ni procedimientos	0.07	1	0.07
3	Limitada diversificación de productos, servicios y clientes	0.13	2	0.26
4	Campañas de marketing: la organización no cuenta con campañas de marketing que le den reconocimiento en el mercado	0.11	3	0.33
5	Posicionamiento en el mercado: la organización desconoce su posicionamiento en el mercado	0.07	2	0.14
6	Cadena de suministro: bajo control de la cadena de suministro	0.14	2	0.28
TOTAL		1		2,69

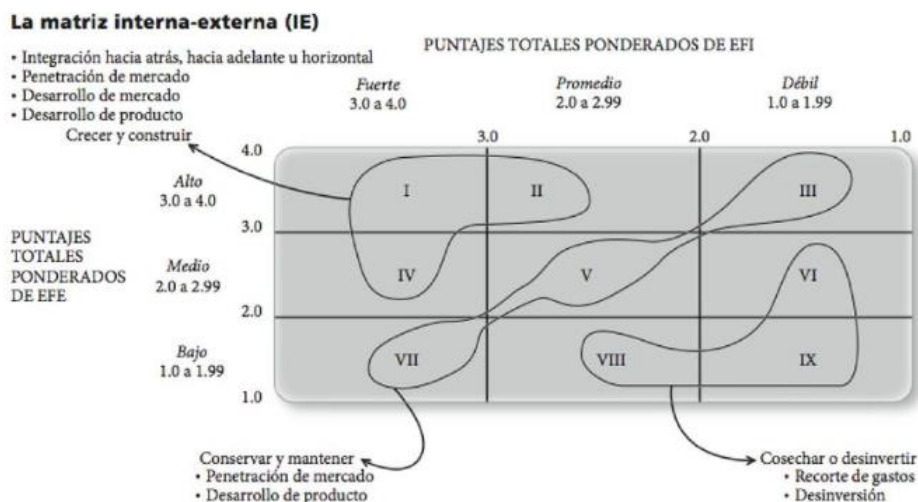
Nota: Elaboración propia, adaptado de *Administración estratégica y política de negocios:*

conceptos y casos (p.179), de Wheelen T., Hunger, J., (2013). Pearson Educación.

De acuerdo con la aplicación de la matriz EFI en la organización su factor es de 2.69 confirmando lo expuesto en la aplicación de las encuestas y las entrevistas indicando una posición interna débil, donde las debilidades son superiores a las fortalezas, efecto que se puede dilucidar por el mayor peso de las debilidades dentro de la matriz y que tienen un impacto significativo en el desarrollo del negocio tales como ausencia de estrategias de Marketing y situaciones internas que requieren intervención inmediata tales como la innovación y la planeación estratégica, situación que se puede revertir con mayor compromiso por parte de los socios y directivos con un pensamiento más estratégico y menos reactivo involucrando a los colaboradores de la empresa en la estructura, implementación y ejecución de la estrategia organizacional, alineando los recursos existentes e igualmente invertir en nuevos integrando el esfuerzo y compromiso de toda la empresa.

11 Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz IE es una herramienta estratégica que se utiliza para identificar posibles estrategias que se pueden utilizar en la organización. En el caso de Soltev SAS, validando el resultado de la matriz EFE arrojó como resultado 2,58 y la matriz EFI 2,69 colocando a la organización en el cuadrante V, como se puede apreciar en la **Figura 20** según (David & David, Conceptos de Administración Estratégica, 2017), esto sugiere que Soltev SAS podría seguir una estrategia conservadora (conservar y mantener), de penetración de mercado y desarrollo de productos, lo cual representa que la organización se enfrente a desafíos externos significativos, pero que también cuenta con fortalezas internas que ayudarán a implementar estrategias que servirán para la toma de decisiones permitiendo que Soltev SAS se alinee a las condiciones del entorno para lograr un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva.

Figura 20*Matriz IE Soltev SAS*

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica* (p. 182), David F., David F., (2017), Pearson Educación.

El tipo de estrategia en la matriz EFI que le conviene a Soltev SAS, se enmarca en la estrategia conservadora el cual implica penetración en el mercado, desarrollar y mejorar sus productos y servicios, como resultado es posible que se realicen cambios significativos en su estructura organizacional o en los productos que se ofrecen.

La empresa podrá enfocarse a fortalecer sus operaciones existentes manteniendo una fuerte competitividad y tratar de evitar riesgos innecesarios; cuando se habla de penetración de mercado se establece que Soltev S.A. debe focalizarse en incrementar y consolidar su presencia en los mercados ya establecidos. Para Soltev SAS, esto implica aumentar su participación mediante estrategias de marketing más audaces y concretas, aumentar la satisfacción del cliente, ofrecer otros productos y servicios, explorar alianzas con concesionarios o distribuidoras de repuestos. La empresa debe explorar tácticas que le permitan expandir su alcance y atraer a más clientes, ya sea a través de programas de

fidelización, ajustes de precios, promociones o campañas publicitarias que la posicionen de manera más destacada en el mercado existente.

En cuanto al desarrollo o mejora de productos, es crucial que Soltev SAS introduzca innovaciones o mejoras sustanciales en sus productos actuales. Esto se traduce en la diversificación de líneas de servicios y productos, con el objetivo de satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y mantenerse competitiva en un entorno empresarial dinámico.

12 Plan de Direccionamiento Estratégico

La gestión estratégica, como parte integral de la administración empresarial, se encarga de desarrollar y aplicar la estrategia utilizando los recursos de la empresa y enfrentando la creciente complejidad tanto interna como externa. Basándonos en los resultados proyectados en la matriz IE, Soltev SA puede centrarse en fortalecer sus operaciones existentes para mantener una fuerte competitividad y minimizar sus riesgos, este proceso implica una planificación cuidadosa y continua de decisiones que anticipa que acciones tomar, esto implica adoptar dos frentes conservadores como:

1. Penetración del mercado en la región caribe colombiana a corto plazo. El enfoque estará dirigido hacia la comercialización de autopartes y servicios de mecánica, componentes ya integrados en el portafolio actual de la empresa. Así como ampliar los canales de ventas como e-commerce
2. Desarrollo de productos con innovaciones distintivas para el cliente. Este enfoque permitirá diferenciar la oferta de productos y servicios, marcando una clara diferencia en el mercado y facilitando la expansión de las ventas e ingresos de la organización.

Se proponen los siguientes objetivos estratégicos como los pilares que se proponen para desarrollar el plan estratégico presentado.

12.1 Objetivo Estratégico 1: Consolidar y Expandir la Presencia en el Mercado.

La empresa Soltev SAS actualmente opera únicamente en la ciudad de Santa Marta. Sin embargo, considerando los estudios de mercado realizados por la organización, una expansión dentro de la misma ciudad y en otras ciudades de la costa caribe parece ser una opción viable. Además, la venta de autopartes a través de comercio electrónico podría ser una alternativa para aumentar la participación de la empresa en el mercado de autopartes.

Por otro lado, Soltev SAS es reconocida por su calidad y cumplimiento en el nicho de mercado en el que opera; por lo tanto podría explotar nuevas fuentes de ingresos en los mercados de Diesel y maquinaria pesada, los cuales son sectores informales en la región. Aprovechando su capacidad para formalizar y su reputación, la empresa podría incursionar en este nicho de mercado. También podría innovar en la prestación de servicio mecánica rápida y servicios justo a tiempo para clientes particulares.

Aprovechar el servicio de mantenimiento para aumentar las ventas cruzadas de autopartes con un certero diagnóstico, ofertas y promociones ligadas a los clientes que realicen el servicio de mantenimiento con el taller junto con la compra de las autopartes para lo que es indispensable mantener un inventario que favorezca esta estrategia y estructurar un programa de fidelización con tácticas como acumulación de puntos y precios especiales en fechas con el aniversario de la empresa.

12.2 Objetivo Estratégico 2: Ajuste Organizacional.

Para implementar con éxito el plan de direccionamiento estratégico, Soltev SAS debe realizar ajustes significativos en sus fundamentos, tales como la misión, visión, valores corporativos y principios orientadores. Asimismo, es necesario adaptar su cadena de suministro para incorporar nuevas formas de recibir de proveedores y entrega de productos a los clientes.

Adicionalmente, la organización deberá revisar y modificar su organigrama, ya que la expansión y la innovación requerirán la creación de nuevos puestos de trabajo que actualmente no están reflejados en la estructura organizacional actual. Este proceso de ajuste y alineación asegurará que Soltev SAS esté preparada para los desafíos y oportunidades que se presenten en su camino estratégico.

12.2.1 Misión actual

Mantener un permanente nivel competitivo en el mercado, ampliando constantemente nuestra línea de servicio con el fin de establecernos como una empresa líder en la costa, ofreciendo servicio de calidad, utilizando materiales garantizados, con mano de obra calificada, brindando así a nuestros clientes respaldo en todos nuestros trabajos(soltev,2023).

12.2.2 Misión propuesta

"En SOLTEV SAS, nuestra misión es ser líderes en el sector automotriz en la costa caribe, destacandonos por nuestra innovación y calidad. Nos comprometemos a ser eficaces y sostenibles, con un equipo altamente capacitado y tecnología de vanguardia que nos permiten brindarle a nuestros clientes la tranquilidad y confianza que merecen."

En la misión propuesta, se destaca el papel estratégico de la tecnología para el crecimiento de la organización. Se hace énfasis en la expansión sobre la región Caribe,

considerando aspectos de responsabilidad hacia los stakeholders, incluyendo la comunidad con el compromiso ambiental, esencial en un negocio que trabaja con materiales derivados del petróleo, materiales oleosos y peligrosos, requiriendo una disposición especial.

12.2.3 Visión actual

Seremos una de la empresa más reconocida en todo el Caribe, suministrando los servicios de mantenimiento en vehículos automotores livianos y pesados, tapizado de sillas, cabinas de equipos mineros, overhauled polarizado, fundamentados en calidad y garantía (Soltev SAS, 2023).

12.2.4 Visión Propuesta

"Para el año 2030, Soltev SAS se consolidará como el líder indiscutible y referente en la industria de mantenimiento de equipos automotores en la costa Caribe, marcando nuevos estándares de excelencia y servicio dentro del sector del mantenimiento automotriz."

12.2.5 Promesa de Valor Propuesta

"Buscamos crear experiencias excepcionales que perduren en la mente y en el corazón de quienes confían en nosotros".

SOLTEV SAS no debe limitarse únicamente al mantenimiento de automóviles, sino ofrecer una experiencia integral. Esto abre las puertas a nuevos nichos de mercado, como el segmento de otros equipos móviles (vehículos), basándose en su experiencia acumulada.

12.2.6 Principios propuestos

La organización actualmente carece de principios orientadores definidos. Se propone la adopción de principios fundamentales que la guíen hacia el logro de sus estrategias:

- **Innovación Continua:** Buscar constantemente nuevas formas de mejorar productos, servicios y procesos para mantenerse a la vanguardia en el mercado.
- **Enfoque Centrado en el Cliente:** Colocar al cliente en el epicentro de todas las decisiones y acciones, asegurando que sus necesidades y expectativas sean la prioridad.
- **Agilidad y Adaptabilidad:** Anticiparse y responder de manera rápida y efectiva a los cambios del entorno empresarial para mantener la relevancia y la competitividad.
- **Excelencia en Calidad:** Mantener estándares de calidad excepcionales en todos los aspectos de la operación, garantizando la satisfacción del cliente y la reputación positiva.

Estos principios brindarán una base sólida para orientar las acciones y decisiones de la organización hacia el éxito y el cumplimiento de sus estrategias propuestas.

12.2.7 Valores corporativos Actuales

- Transparencia
- Respeto
- Equidad
- Integridad
- Trabajo en Equipo

Se sugiere mantener los valores corporativos actuales, ya que abarcan los elementos esenciales que la organización requiere para alcanzar sus estrategias a largo

plazo. Estos valores forman la base de una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

12.2.8 Cambios Organizacionales

De acuerdo con los hallazgos identificados en el estudio interno de la organización, se destaca que logró una facturación significativa en el 2023 de 5.300 millones. Sin embargo, se observa la carencia de un **director financiero** encargado de organizar los informes financieros, los cuales se encontraban dispersos y desorganizados en la estructura interna de la empresa. Además, se evidenció la falta de indicadores financieros y un retraso de hasta dos meses en los estados contables. Este retraso se atribuye a que los responsables de la contabilidad también tienen asignadas otras responsabilidades y no cuentan con un plazo establecido para la entrega de los informes contables.

La inexistencia de indicadores representa un posible obstáculo para la implementación efectiva de un plan de direccionamiento estratégico, ya que impide realizar un seguimiento financiero detallado de los avances. Por este motivo, se sugiere la contratación de un director financiero especializado en contabilidad que pueda llevar el manejo contable de la organización y responda directamente al administrador de la misma. Esto garantizará una gestión más efectiva de los recursos financieros y permitirá contar con información precisa para la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, se destaca que Soltev SAS depende en un 38% de las **ventas de autopartes** de acuerdo con la **Tabla 15**, las cuales son comercializadas en el punto de venta. Se sugiere a la organización la implementación de un área de Marketing sea propia o tercerizada que tenga como propósito ampliar las ventas a través de diferentes canales, sin necesidad del servicio de instalación. Por ejemplo, a través del comercio electrónico donde se incluya el servicio de despachos, permitiendo a la organización expandir sus canales de venta a nivel local, regional y nacional. Este enfoque capitalizaría el

conocimiento y la experiencia de Soltev SAS en el mercado de autopartes, permitiéndole proporcionar recomendaciones a los clientes sobre las autopartes más adecuadas para sus vehículos.

Además, el análisis interno, se puso de manifiesto que la organización carece de un sistema formal de **control de calidad**, y no cuenta con un área específica designada para esta función en el organigrama. La implementación de un control de calidad riguroso entre los procesos se convierte en una necesidad a corto plazo. Esto permitirá realizar un seguimiento minucioso de las no conformidades y reprocesos señalados por los clientes y consumidores. Al establecer un sistema de control de calidad, la organización estará mejor preparada para implementar una filosofía de mejoramiento continuo y garantizar la plena satisfacción de sus clientes.

Se identificó que la empresa necesita fortalecer a corto plazo la **gestión humana en la organización**, ya que actualmente carece de una estructura clara y de personal dedicado a la unidad funcional. Es esencial intervenir y fortalecer esta área antes de implementar cualquier estrategia corporativa.

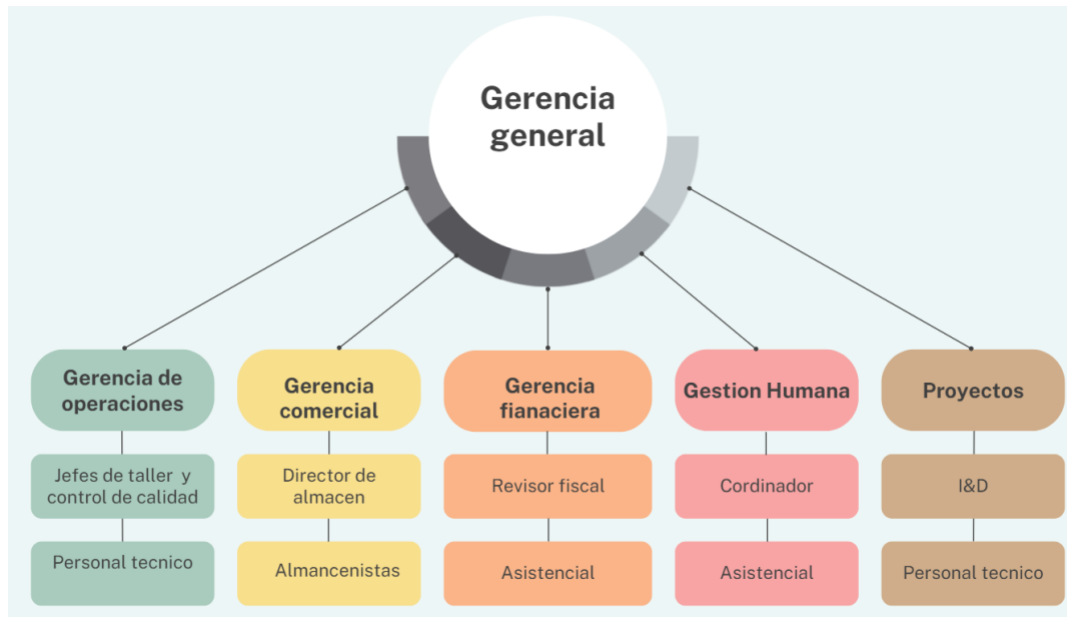
Adicionalmente, la introducción de **dirección comercial y ventas e-commerce** facilitaría la apertura de nuevos mercados. Esto no solo mejoraría la experiencia del cliente, sino que también aliviaría la carga sobre el almacén interno del taller, optimizando los procesos internos y promoviendo una operación más ágil en general.

La incorporación de nuevos roles en áreas claves como dirección financiera, gestión humana y control de calidad contribuiría significativamente a la agilidad operativa de la organización. Este enfoque eliminaría la necesidad de llevar todas las decisiones a la junta directiva o administración, permitiendo una toma de decisiones más rápida y eficiente en estas áreas cruciales.

En la **Figura 21** se presenta el organigrama propuesto con los nuevos cargos que le pueden dar viabilidad a las estrategias propuestas.

Figura 21

Organigrama Propuesto Soltev SAS



Nota: Elaboración propia, adaptado de *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (p.161), de Wheelen T., Hunger J., (2013), Pearson Educación.

12.3 Objetivo Estratégico 3: Aumentar el Margen de Utilidad

Durante el análisis interno, se observó que la organización cuenta con una amplia red de proveedores a nivel local y nacional. Sin embargo, se identificó que el 43% de las autopartes se adquieren en el mercado local, con un costo adicional de hasta el 15%. Aunque la empresa ha implementado un eficiente sistema de transporte para traer piezas desde las principales ciudades del interior, como Bogotá y Medellín, carece de un estudio detallado sobre las autopartes de mayor rotación. Se sugiere realizar un análisis más

profundo para optimizar el inventario, aumentar el abastecimiento nacional de autopartes y mejorar la competitividad mediante tiempos de entrega más eficientes.

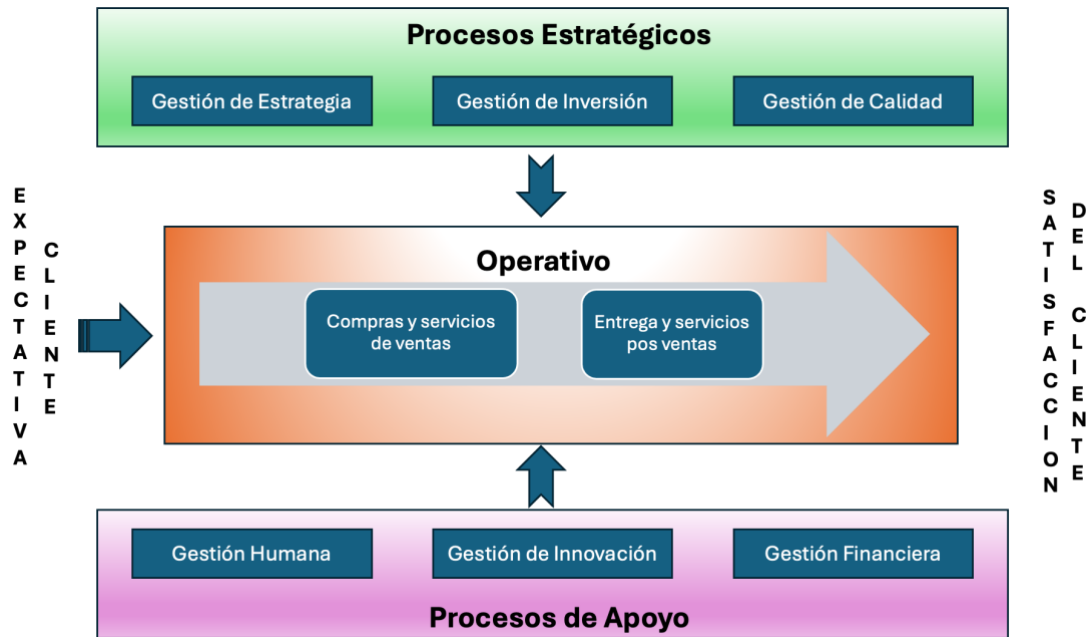
Establecer contacto directo con mayoristas que ofrezcan sistemas de entrega, negociando para que el proveedor se encargue del transporte y asegure la mercancía, podría mejorar significativamente el precio de las autopartes. Explorar la posibilidad de acuerdos de entrega específicos, como aeropuerto a aeropuerto, podría agilizar los tiempos de entrega, aunque es importante considerar que esto también podría aumentar los costos. La opción de programar entregas por cantidad transportada en días específicos beneficiaría a la organización al lograr eficiencia en los precios y garantizar la disponibilidad adecuada del stock de inventario. Todo esto se fundamenta en los resultados del estudio interno para realizar pedidos de inventario de manera más específica y eficiente.

Por otra parte, la innovación en los procesos de diagnóstico, desmonte y montaje de autopartes desempeña un papel crucial en la eficiencia de los tiempos de estancia de los vehículos en el taller. La mejora en la rotación de vehículos directamente impacta en los ingresos de la organización. Es fundamental mantener a los técnicos en constante capacitación y proporcionarles herramientas de última tecnología. Esto asegura que estén familiarizados con los procedimientos más recientes de desinstalación y montaje de componentes, independientemente de la marca o modelo de los vehículos. Este enfoque garantiza un servicio actualizado y competitivo.

La empresa debe definir su Cadena de Valor, por tal razón se realiza una propuesta como se puede evidenciar en la **Figura 22** incluyendo las recomendaciones anteriormente descritas.

Figura 22

Cadena De Valor Soltev SAS.



Nota: Elaboración propia, adaptado de *organización de empresas (P.257)*, de Franklin Fincowsky, E., (2022), McGraw-Hill Interamericana.

12.4 **Objetivo Estratégico 4:** Aprovechar las Últimas Tecnologías Disponibles para Optimizar la Prestación de Servicio y Comercialización de Producto.

El compromiso tecnológico de Soltev SAS es utilizar la última tecnología disponible para optimizar el servicio y el marketing de productos, lo cual es fundamental para mantenerse a la vanguardia de la industria automotriz y garantizar que sus clientes estén satisfechos.

Al integrar tecnología de punta en los procesos diarios, podemos mejorar las operaciones de reparación de vehículo y optimizar las estrategias de marketing. Existen herramientas como sistemas de gestión de inventarios y software de análisis avanzado

que permitirán brindar un servicio rápido, preciso y consistente a los clientes tomando las mejores decisiones en diversos entornos.

Adicionalmente, al utilizar nuevas tecnologías en las estrategias de Marketing podemos llegar a un público objetivo y destacar en un mercado en crecimiento; al utilizar plataformas digitales, marketing on-line, análisis de datos, software de Recursos humanos, CRM se pueden segmentar los mercados y empezar a identificar las necesidades y deseos de los clientes para crear campañas de marketing eficaces y específicas.

Soltev SAS al posicionarse como líder en innovación y uso de tecnologías avanzadas específicas, podrá brindar a los clientes, servicios y productos de calidad permitiendo esto seguir siendo competitivo adaptándose continuamente a las demandas del mercado para consolidarse como líder en la costa caribe.

12.5 Indicadores de Gestión KPI'S

Para medir el progreso de la organización hacia sus objetivos estratégicos, se propusieron objetivos específicos y se asignaron indicadores clave de desempeño (KPIs), que permiten monitorear el avance en intervalos de tiempo específicos. Además, se establecieron metas para compararlas con los resultados obtenidos. Los formatos implementados son interactivos, lo que facilita que la organización los actualice según sea necesario.

A continuación, en la **Tabla 23** Indicadores de Gestión Soltev SAS, para medir y evaluar el desempeño del plan estratégico propuesto.

Tabla 23

Indicadores de Gestión Soltev SAS

Objetivo de la Visión Estratégica	Objetivos 2do nivel	Indicador/ KPI	Formula	Unidad / métrica	Frecuencia seguimiento	Metas											
						2024				2025				2026			
						Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Consolidar y expandir la presencia en el mercado	Aumentar la presencia en el mercado	Ventas anuales	Ingresos en millones	Absoluto	Semestral		2.100		2.350		2.430		2.470		2.600		2,700
		Satisfacción del Cliente	Cantidad de clientes satisfechos / totalidad de clientes	%	Semestral		90%		92%		94%		96%		98%		98%
		Leads exitosos	No. Pedidos por la gestión de marketing / Número de Leads	%	Trimestral	5%	7%	8%	10%	6%	9%	11%	13%	8%	10%	10%	14%
Ajuste Organizacional	Nueva estructura corporativa	Nivel de satisfacción del personal	Calificación promedio de los empleados del 1 al 5	%	Semestral		3.5		4		4		4.2		4.5		4.5
		Cumplimiento programa de capacitaciones	Total capacitaciones realizadas / Total capacitaciones planificadas	%	Trimestral	60%	60%	66%	66%	70%	70%	75%	75%	80%	80%	85%	85%
		Tasa de cumplimiento de los objetivos	Número de Empleados que Cumplen con los Objetivos / Número Total de Empleados Evaluados	%	Trimestral	80%	83%	85%	85%	85%	88%	90%	93%	94%	95%	95%	95%

Objetivo de la Visión Estratégica	Objetivos 2do nivel	Indicador/ KPI	Formula	Unidad / métrica	Frecuencia seguimiento	Metas											
						2024				2025				2026			
						Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Aumentar el margen de utilidad.	Incrementar la capacidad productiva y el portafolio de proveedores	Eficiencia en el Proceso Productivo	Cantidad de ordenes de trabajo cerradas a tiempo / totalidad de ordenes de trabajo cerradas	%	Trimestral	70%	70%	80%	80%	80%	85%	90%	90%	90%	90%	95%	95%
		Aumento de Proveedores fabricantes y distribuidores directos	Número de nuevos aliados / Total de aliados estratégicos	%	Semestral		20%		20%		33%		33%		40%		40%
Aprovechar las últimas tecnologías disponibles para optimizar la prestación de servicio y comercialización de producto	Renovar los equipos de diagnóstico y mantenimientos	Equipos mejorados	Número de mejoras incrementales a los equipos	Absoluto	Semestral		2		3		3		2		3		3
		Nuevos equipos adquiridos	Número de equipos nuevos	Absoluto	Anual				1				1				

Nota: Elaboración Propia, Adaptada del Programa de Empresas de Excelencia Exportadora, 2023, Universidad de los Andes.

12.6 Plan de acción.

Una vez definidos los objetivos estratégicos y propuestos los indicadores que permitirán medir y hacer seguimiento a los mismos se entrega un modelo a la organización en la **Tabla 24** con las actividades a realizar para alcanzar las estrategias propuestas.

Tabla 24

Plan de Acción Soltev SAS

Objetivo 2do Nivel Movilizado	Aumentar la presencia en el mercado												Resultado	Recursos requeridos
Responsable	Gerente Comercial													
Frente de trabajo	2024				2025				2026					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
Plan de comunicaciones de marketing													Generación de nuevos leads Posicionamiento en internet, en redes y buscadores Llegar a nuevos mercados Aumentar el reconocimiento de la empresa	Equipo comercial y de mercadeo. Empresas especializadas en estudios de mercado. Viáticos y gastos de representación. Material POP físico y contenido digital. Inversión en la página WEB, redes y buscadores. CRM
Nuevas Visitas comerciales													Clasificación y conocimiento del mercado Cierre de nuevas negociaciones Participación en ferias y eventos del sector automotriz	
Aumentar el portafolio productos y servicios													Incursionar con nuevos productos y servicios	

Objetivo 2do Nivel Movilizado	Aumentar la presencia en el mercado												
Responsable	Gerente Comercial												
Frente de trabajo	2024				2025				2026				Resultado
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Seguimiento post-venta													Medir la satisfacción del cliente Fidelización y feedback

Recursos requeridos

Objetivo 2do Nivel Movilizado	Incrementar la capacidad productiva y el portafolio de proveedores												
Responsable	Gerente de Operaciones												
Frente de trabajo	2024				2025				2026				Resultado
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Medir la actual capacidad productiva													Conocer la eficiencia operativa Mejorar la planificación de las ordenes
Realizar controles de calidad de acuerdo con los estándares de la industria													Cumplir con los requisitos técnicos, logísticos y normativos. Entrega del producto y servicio a satisfacción del cliente.
Buscar nuevos proveedores y hacer seguimiento.													Nuevos proveedores que sean fabricantes, distribuidores directos que cumplan con los requisitos de la empresa

Recursos requeridos
Infraestructura Equipo y maquinaria Recurso humano propio Asesoría externa Logístico Tecnológico

Objetivo 2do Nivel Movilizado	Ajuste Organizacional												Recursos requeridos	
Responsable	Recurso Humanos													
Frente de trabajo	2024				2025				2026					Resultado
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
Ajustar los perfiles de los cargos.													Perfiles acordes al proceso de planeación estratégica Mejores procesos de selección. Claridad en las responsabilidades del personal.	Empresas especializadas en formación Recurso humano Tecnológico Presupuesto de bienestar
Plan de Capacitación y Bienestar, Programa Sucesión													Personal comprometido y capacitado alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	
Programas de retención del talento humano													Mejor clima organizacional involucrando aspectos de salario emocional. Aumento de actividades de bienestar.	
Evaluaciones de desempeño													Conocer el nivel de competencias del personal. Toma de decisiones.	

Objetivo 2do Nivel Movilizado	Renovar los equipos de diagnóstico y mantenimientos												Recursos requeridos
Responsable	Ingeniero de Proyectos												
Frente de trabajo	2024				2025				2026				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Identificar nueva maquinaria y equipos													Conocer las nuevas tecnologías viables para el taller Viabilidad de implementación
Identificar mejoras a la infraestructura tecnológica existente													Conocer las nuevas tecnologías viables para el taller Viabilidad de implementación Aumentar la automatización del taller
Mejorar los procesos de diagnóstico y mantenimientos													Mejorar la rentabilidad Aumentar la capacidad operativa Entregar productos y servicios de calidad e innovadores

Recursos requeridos
Financiero Recurso humano Tecnológico

Nota: Elaboración Propia, Adaptada del Programa de Empresas de Excelencia Exportadora, 2023, por la Universidad de los Andes.

El plan de acción presentado se apoyó en el modelo del programa de empresas de excelencia exportadora de la Universidad de los Andes y corresponde a la propuesta que se le entregó a la empresa Soltev SAS para desarrollar su planeación estratégica en lo que queda del año 2024, entregando para cada objetivo estratégico los frentes de trabajo que aseguraran la consecución de la meta definida, acompañados del correspondiente cronograma, los resultados que se deben conseguir, así como los recursos a asignar y los responsables.

Esta estrategia espera que la empresa aumente su participación en el mercado con el acompañamiento de acciones que apoyan el cumplimiento de este propósito involucrando el área comercial, la gerencia de operaciones, recursos humanos, el área de proyectos y por supuesto a los socios; definiendo diversas acciones relacionadas con marketing, atención al cliente, ventas, mejorar la capacidad productiva, atención a la calidad, mejorar los resultados de la cadena de abastecimiento, alineando el recurso humano con las estrategias propuestas, indudablemente la innovación, mejoras en la infraestructura y el layout del taller, renovación y mejora tecnológica.

13 Contribución

La organización Servicios Técnicos SOLTEV SAS se complace en otorgar la certificación **anexo 12** al equipo de trabajo conformado por Jorge Enrique Taboada Álvarez con, Héctor Joaquín Rodríguez Bolaño, Claudia Patricia Jiménez Gómez y Mery Luz Espinosa Velásquez en reconocimiento a su valiosa contribución en el establecimiento de los cimientos del plan de direccionamiento estratégico con procesos creativos e innovadores. Su aporte ha sido fundamental al proporcionar una guía integral para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que enfrenta nuestra organización.

La certificación del **anexo 12**, bajo los criterios del numeral 2.2.2.2.5 Innovaciones Generadas en la Gestión Empresarial, categoría IG_A2 Miniciencia (2021), refleja el reconocimiento a la destacada labor del equipo de trabajo. Su intervención ha tenido un impacto significativo en la innovación dentro del ámbito organizacional. Este logro resalta su compromiso con la excelencia y su capacidad para generar cambios positivos en la gestión empresarial.

Contribuciones en procesos

Figura 23

Personal Técnico



Nota: Imagen suministra por Soltev SAS

- **Proceso de análisis externo:** Se lleva a cabo un riguroso análisis externo utilizando herramientas reconocidas como la matriz PESTEL y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este análisis identifica los principales factores que impactan a la organización, permitiendo una comprensión profunda del entorno competitivo y de mercado en el que opera. Además, se implementan tablas interactivas que facilitan la actualización continua de este análisis en el futuro, asegurando que la organización esté preparada para adaptarse a los cambios dinámicos del entorno. Se utiliza la matriz EFE para evaluar de forma cuantitativa y cualitativa las oportunidades y amenazas identificadas, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas

- **Proceso de análisis interno:** se implementó un procedimiento exhaustivo para estudiar sus propias fortalezas y amenazas interna. Este proceso implicó el análisis detallado de variables clave de manera cuantitativa, utilizando la matriz EFI. Esta herramienta permite evaluar de manera sistemática y objetiva las fortalezas internas y las áreas de mejora, así como identificar las amenazas potenciales que enfrenta la organización dentro de su entorno interno.

Al emplear este procedimiento de estudio interno, la organización adquiere una comprensión profunda de su posición actual y sus capacidades distintivas. Esto le permite capitalizar sus fortalezas y abordar proactivamente las áreas de debilidad, lo que a su vez fortalece su competitividad y su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno

- **Selección de la estrategia óptima:** se le entrega a Soltev SAS un procedimiento para seleccionar la mejor estrategia adaptada a sus necesidades y circunstancias. Este proceso se lleva a cabo utilizando la Matriz IE, que permite evaluar y comparar las distintas opciones estratégicas en función de su atractivo y su

viabilidad. Al aplicar esta matriz, la organización identifica las estrategias más prometedoras que maximizan sus fortalezas y oportunidades, al tiempo que mitigan las debilidades y amenazas.

Una vez seleccionada la estrategia óptima, se trazan objetivos estratégicos claros y específicos que delinear el camino hacia su implementación. Estos objetivos están diseñados para alinear los esfuerzos organizacionales y generar un impacto positivo en la consecución de la visión y misión de la organización. Además, se evalúa cuidadosamente el posible impacto que la estrategia elegida puede tener en la organización, considerando tanto sus beneficios potenciales como posibles desafíos y riesgos asociados.

- **Propuestas de cambio para la organización:** Se presentan a la organización sugerencias para posibles cambios necesarios en su visión, misión y objetivos a largo plazo, fundamentados en las nuevas estrategias propuestas. Además, se recomienda revisar la estructura organizativa actual para alinearla con estas nuevas direcciones estratégicas.

Estas sugerencias de cambio están diseñadas para impulsar la adaptación y el crecimiento de la organización en un entorno dinámico y competitivo. Se basan en un análisis exhaustivo de las oportunidades y desafíos presentes en el contexto actual, así como en una evaluación de las capacidades y recursos internos disponibles.

Al considerar estas propuestas de cambio, la organización puede anticipar mejor las tendencias del mercado y alinear sus objetivos con las demandas cambiantes de los clientes y las condiciones del entorno. La revisión de la estructura organizativa garantiza que la organización esté organizada de manera eficiente y

efectiva para implementar con éxito las nuevas estrategias y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

- **Entrega de indicadores clave de desempeño (kpis):** Se proporcionan a la organización indicadores en tiempo real y plazos específicos que permiten evaluar el progreso hacia el logro de las estrategias planteadas. Estos KPIs se presentan en tablas interactivas que facilitan su actualización y seguimiento continuo en el futuro.

Los KPIs seleccionados están diseñados para medir de manera efectiva el desempeño en áreas críticas que son fundamentales para el éxito de las estrategias organizacionales. Al ser presentados en tiempo real, brindan a la organización una visión clara y actualizada del rendimiento, lo que permite tomar decisiones informadas y realizar ajustes según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.

La capacidad de actualizar fácilmente estos KPIs en el futuro garantiza que la organización pueda adaptarse a cambios en el entorno empresarial y a nuevas oportunidades o desafíos que puedan surgir. Además, promueve una cultura de transparencia y responsabilidad en toda la organización al proporcionar una visión clara y compartida del progreso hacia metas comunes

- **Entrega de un plan de acción:** Se presenta a la organización un plan de acción detallado que incluye todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

Este plan de acción proporciona una hoja de ruta clara y estructurada que guía a la organización en la implementación de las estrategias delineadas. Incluye una asignación precisa de los recursos, tales como personal, financiamiento,

tecnología y cualquier otro elemento necesario para ejecutar con éxito las iniciativas estratégicas.

Al tener acceso a un plan de acción completo y bien definido, la organización puede optimizar la utilización de sus recursos y garantizar una ejecución eficiente y efectiva de las estrategias. Esto ayuda a minimizar el riesgo de desviaciones o contratiempos durante la implementación, y aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos en el tiempo previsto.

14 Conclusiones

En el análisis realizado a Soltev SAS, se han identificado áreas clave que requieren atención estratégica para impulsar el crecimiento y la competitividad de la organización en el mercado de equipos automotores. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos ha proporcionado una visión holística de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa.

Las amenazas y oportunidades se presentan de forma detallada a través de dos matrices: PESTEL y Porter. Estas herramientas se definen de manera amplia para que cualquier PYME pueda utilizarlas como referencia, sin importar el sector en el que esté ubicada. Es crucial que la organización en estudio mantenga actualizada esta información, dado que los mercados son dinámicos y cambiantes. Lo que podría ser una oportunidad en el presente se puede convertir en una amenaza en el futuro.

Es esencial que la organización no solo recopile datos sobre amenazas y oportunidades, sino que también los analice de manera continua y proactiva. Esto implica monitorear las tendencias del mercado, evaluar la competencia y anticipar cambios en el entorno empresarial. Al hacerlo, la empresa estará mejor preparada para adaptarse a las condiciones cambiantes y capitalizar las oportunidades.

A partir de la información recopilada en el estudio externo, se ha elaborado la Matriz EFE, la cual reveló una calificación de 2,56. Este puntaje indica que la organización se encuentra frente a desafíos y oportunidades de nivel moderado en su entorno.

Durante el proceso de investigación en campo por medio de las encuestas y entrevistas a directivos y socios, con la información teórica y recopilados los resultados, se identificó áreas específicas para la mejora y fortalezas con que la empresa cuenta para afrontar los desafíos dentro de cada factor estudiado.

Durante el análisis, se detectó que la organización carecía de conocimientos en gestión estratégica y no tenía una misión clara ni una visión con propósito definido. Los objetivos tampoco estaban bien definidos, y faltaba una propuesta de valor sólida. Además, la estructura organizativa presentaba ambigüedades, con roles y cargos no claramente definidos, lo que podía generar conflictos en la toma de decisiones. Por tanto, se planteó la necesidad de una reformulación integral que abarcara la visión, la misión y el fortalecimiento de los valores corporativos, principios de la organización y reforma al organigrama organizacional, con el objetivo de trazar una estrategia corporativa a mediano plazo. Este proceso busca dotar a la empresa de una dirección clara y coherente, alineando sus objetivos con sus valores fundamentales y su visión de futura.

La información recopilada nos permitió construir la matriz EFI, la cual nos proporcionó una calificación de 2,60. Este puntaje indica que la organización cuenta con fortalezas y debilidades de carácter moderado. En el mismo contexto, los resultados obtenidos de la matriz IE revelan que Soltev SAS se sitúa en el cuadrante V. Esta posición sugiere que la organización tiene la capacidad de implementar estrategias de penetración de mercado y/o desarrollo de productos.

Se plantearon estrategias que permitirían a Soltev SAS mejorar su competitividad y su posicionamiento, aprovechando un conocimiento completo del contexto tanto externo como interno, respaldado por análisis cuantitativos y cualitativos se plantaron 4 objetivos estratégicos:

- Objetivo Estratégico 1: Consolidar y Expandir la Presencia en el Mercado.
- Objetivo Estratégico 2: Ajuste Organizacional.
- Objetivo Estratégico 3: Aumentar el Margen de Utilidad

- Objetivo Estratégico 4: Aprovechar las últimas tecnologías disponibles para optimizar la prestación de servicio y comercialización de producto.

Se entregaron a la organización objetivos estratégicos claros, acompañados de sus correspondientes objetivos de segundo nivel y los indicadores proyectados a tres años, los cuales servirán como herramientas de seguimiento. Este enfoque permitirá a Soltev SAS medir su progreso a lo largo del tiempo, estableciendo hitos y evaluando el desempeño en relación con los objetivos estratégicos definidos.

Como último proceso que se llevó a cabo cubriendo el objetivo de presentar un plan de acción que guíe la implementación efectiva y exitosa del plan estratégico. Se entregó la propuesta asignando responsables específicos, se estableció la periodicidad con la que deben llevar a cabo el seguimiento, los resultados esperados y la evaluación de las estrategias por medio de indicadores de gestión. Asimismo, se identificaron los posibles recursos para llevar a cabo cada actividad de manera efectiva. Esta asignación de responsabilidades y establecimiento de tiempos claros garantiza una implementación ordenada y eficiente de las estrategias definidas.

La implementación de la planeación estratégica le ofrecerá a la organización el inicio de una nueva forma de administrar la empresa con un enfoque más estructurado, organizado desde otra perspectiva, mejoras importantes en la comunicación de los objetivos estratégicos a todo nivel dentro de la misma empresa, marcando un antes y un después desde la consultoría presentada por un equipo interdisciplinario de alumnos de maestría de la Universidad EAN.

El plazo de ejecución es un factor diferenciador, el cual se definió a corto plazo, argumentado en la velocidad con la que se dan los cambios en la actualidad, adicional las PYMES desisten con facilidad de proyectos que requieran tiempos extensos de

implementación y ejecución, logrando el objetivo propuesto por el equipo de trabajo, el plan estratégico está en proceso de implementación consiguiendo captar el interés de la Junta Directiva.

15 Recomendaciones

El desarrollo del proceso de asesoría del Plan Estratégico para Soltev SAS entrega elementos de juicio al equipo consultor para plantear sugerencias de mejora en busca de resolver la problemática investigada, proceso que se llevó a cabo basado en conocimientos teóricos, experimentales, de aplicación coherentes con el problema identificado de falta de planeación permitiendo definir los objetivos y el marco de referencia en busca de delimitar el camino para su consecución.

Se proponen nuevos métodos, modelos y estrategias de acción, recomendando:

1. Diversificación de productos y servicios: Explorar nuevas líneas de productos y servicios que complementen el portafolio actual de la empresa Soltev SAS
2. Inversión en Tecnología: Para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la cadena de suministro y ofrecer soluciones más innovadoras y personalizadas a los clientes de Soltev SAS apuntando a la tecnología y procesos digitales.
3. Desarrollo de Talento Humano: Se recomienda invertir en el desarrollo del talento humano, ofreciendo programas de capacitación y desarrollo profesional para asegurarse de que el equipo tenga las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos futuros.
4. Expansión nacional: Se recomienda crear una estrategia de expansión cuidadosamente planificada al considerar el potencial de crecimiento en mercados nacionales. Esto incluye evaluar factores como la cultura empresarial, las regulaciones y sectores de mercado.

Tras un análisis exhaustivo del mercado y las tendencias actuales, se ha identificado varias oportunidades importantes para la empresa Soltev SAS en áreas como la digitalización, la sostenibilidad y la expansión geográfica.

Al evaluar las Fortalezas y debilidades internas de la empresa, se han destacado capacidades únicas como la experiencia técnica, el compromiso con la calidad, así como también existen áreas que necesitan mejoras como Talento Humano y el área Comercial, acciones de mejora en la eficiencia operativa y la diversificación de productos.

Se ha establecido una visión estratégica clara y ambiciosa para el futuro de Soltev SAS, con el objetivo de convertirse en líder en su sector, expandiendo su presencia a nivel nacional y poder ser reconocida por su innovación y compromiso con la sostenibilidad.

El presente trabajo de grado Plan de Dirección Estratégica para la Organización Servicios Técnicos SOLTEV SAS puede ser el punto de partida para elaborar otras tesis que desarrollen un manual de implementación de esta herramienta para el sector MIPYME del país adaptado a este tamaño de empresas, otras tesis podrían ser: analizar cuál es el impacto que causa en una empresa la implementación de la planeación estratégica, gestión de riesgos para MIPYMES, diseño e implementación de un sistema de indicadores.

16 Referencias

- Registro Unico Nacional de Transito. (s.f.). *Cifras de Transito y Transporte en Colombia*.
Obtenido de
<https://www.runt.com.co/sites/default/files/CIFRAS%20RUNT%20%281%29.pdf>
- El Pais. (29 de Julio de 2016). *El Pais*. Obtenido de
<https://www.elpais.com.co/tecnologia/la-revolucion-de-la-tecnologia-en-el-sector-automotriz.html>
- Renting, C. (12 de 09 de 2022). *Renting Colombia*. Obtenido de
www.rentingcolombia.com/panorama-economico-sector-automotriz-sep-2022
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. Pearson Educación.
- Digital Business & Law School*. (2023). Obtenido de eserp:
<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
- simla.com*. (2023). Obtenido de <https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Porter, M. E. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara.
- Quiroa, M. (2021). *Economipedia*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>
- BSC DESIGNER*. (2020). Obtenido de <https://bscdesigner.com/es/analisis-vrio.htm>
- Coll Morales, F. (2020). Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-del-oceano-azul.html>
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá DC: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Kerin A, K., & Hartley, S. (2018). *Marketing*. McGraw-Hill Education.
- Roldan, P. N. (29 de 06 de 2017). Obtenido de economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Santander*. (12 de 2021). Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/matriz-de-ansoff.html>
- (septiembre de 2022). Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20matriz%20de,f%C3%A1cil%20descubrir%20cu%C3%A1l%20camino%20tomar>.
- Guerra, L. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari de estrategia: Una visita guiada a través de las tierras salvajes de la gestión estratégica*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Thompson, A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill.
- Thompson. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill.

- Suárez Gil, E., & Altahona Quijano, T. (2009). *Planeación Estratégica en las MIPYMES*. Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). Building Your Company's vision. *Harvard Business Review*.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning.
- Gomez Ortiz, E. J. (2018). Gestion Estrategica de costos una herramienta de competitividad. *ESPACIOS*.
- Romo Murillo, D. (2005). Sobre el concepto de Competitividad. *Bancomex*.
- Studocu.com*. (2023). Obtenido de <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-de-leon-mexico/metodologia-de-la-investigacion/documento-tipos-de-investigacion-pura-aplicada-exploratoria-y-descriptiva/48242274>
- Muguirra, A. (2023). *Question Pro*. Obtenido de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>
- Serna Gómez, H., & Díaz Peláez, A. (2015). *Serie de Manuales para la Pequeña y Mediana Empresa*. Medellín: Fundación Uversitaria Maria Cano.
- David F. (2017). *Conceptos de Administeración estratégica*. Pearson Educación.
- Wheelen , T., & Hunger, J. (2013). *Administración Estratégica y política de negocios* . Dublin, Irlanda: Pearson.
- Murray, R. (2019). *Estadística: Métodos y aplicaciones*. Cengage Learning.
- Yanetti, R. S. (1 de junio de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-analisis-interno-empresa/>
- Narvaez, M. (2023). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/levantamiento-de-informacion/>
- Garcia Ferrando, M. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación social*. Akai.
- Kumar Malhortra, N. (2009). *Investigación de mercados*. Pearson Educacion.
- Ricardo, N. (27 de Octubre de 2014). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/k44xepq-sqyh/tecnicas-de-levantamiento-de-informacion/>
- Qualtrics. (2013). *Delighted*. Obtenido de <https://delighted.com/es/blog/likert-scale>
- Matas, A. (2018). *Scielo*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038#B5
- Aiken, L. (1985). *Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings*. Educational and Psychological Measurement.

- Centro de Estudios Económicos ANIF . (2021). *Retos y Oportunidades de las PYMES*. Bogotá D.C.: ANIF.
- China, D. (2022 de 03 de 2022). El tráfico de carga, en toneladas, ha aumentado 13,2% en el Puerto de Santa Marta. (A. Urrego, Entrevistador)
- EMIS UNIVERSITY. (2023). *EMIS*. Obtenido de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/searchv2>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *Estudios Economicos Sectoriales*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/estudios-economicos-sectoriales>
- La Republica. (Abril de 2023). *LR La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/ocde-mejoro-proyeccion-del-pib-de-colombia-para-2022-con-repunte-de-5-5-a-6-1-3379413>
- Informe Sectorial Automótriz. (2022). *Informe Sectorial Automótriz*. Bogotá D.C.: EMIS.
- Davivienda Corredores Colombia. (2022). *El Libro 2022*. Bogotá DC: Davivienda.
- Registro Unico Nacional de Transito RUNT. (2023). Obtenido de <https://www.runt.com.co/>
- Castrillon, A. M. (2022). *Viacotur S.A*. Obtenido de <https://www.viacotur.com/blog/blog-viacotur-sa-1/post/avances-tecnologicos-de-la-industria-automotriz-18>
- PENSEMOS. (s.f.). Obtenido de PENSEMOS: <https://gestion.pensemos.com/estrategia-del-oceano-azul-que-es-y-como-usarla-parte-1#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20estrategia%20del,la%20competencia%20un%20factor%20irrelevante.>
- Rock Content. (Abril de 2022). Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-ansoff/#:~:text=La%20matriz%20de%20Ansoff%20tiene,mejor%20las%20que%20ya%20existen.>
- PENSEMOS. (2023). Obtenido de PENSEMOS: <https://gestion.pensemos.com/herramientas-para-elaborar-la-estrategia>
- ISO Tools Excellence. (s.f.). Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.us/2018/09/03/cuales-son-las-herramientas-que-se-utilizan-para-realizar-la-planificacion-estrategica/>
- Universidad de Colima. (s.f.). *Universidad de Colima*. Obtenido de Universidad de Colima: <https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion.php>
- Revista Turydes*. (2018). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/turydes/25/redes-turisticas.html>.
- Banco Mundial. (04 de 2023). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia>
- González Rodríguez, M. P., & Carrillo Gómez, M. X. (22 de 11 de 2023). *Investigaciones Corficolombiana*. Obtenido de

- https://investigaciones.corficolombiana.com/macroeconomia-y-mercados/informe-diario/inversion-extranjera-directa-disminuyo-en-octubre/informe_1408403
- Función Pública. (2022). *Ley 2277 de 2022*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co
- Fenalco. (2023). *Fenalco Blogs*. Obtenido de <https://www.fenalco.com.co/blog/noticias-10/discusion-del-salario-minimo-y-reforma-laboral-al-mismo-tiempo-es-inconveniente-e-inoportuna-fenalco-2332>
- TLC COLOMBIA. (2024). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/suscrito>
- Oficina de Estudios Económicos. (12 de 10 de 2023). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/perfiles-economicos-y-comerciales>
- Braulio Espinoza. (2022). *Manual de Buenas Prácticas Ambientales Sector Transporte*. Envigado Antioquia: ALCALDIA DE ENVIGADO.
- Ministerio de Transporte. (2023). *Ministerio de Transporte Publicaciones*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/11529/durante-el-2023-invias-invirtio-35-billones-en-proyectos-con-los-que-se-movio-por-colombia/>
- Banco de la Republica. (27 de 01 de 2023). *www.banrep.gov.co*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/noticias/junta-directiva-banco-republica-decidio-mayoria-incrementar-75-puntos-basicos-pb-tasa-interes>
- Barrios, H. (2023). Mercado colombiano de vehículos en apuros. *Vision*, https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf?doc_id=784024394.
- BBVA RESEARCH. (2023). *Perspectivas de la economía colombiana 2023-2024*. Bogotá: BBVA.
- DANE. (2024). *Estadísticas*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema>
- Renting Colombia. (2022). *Panorama económico y del sector automotriz en Colombia*. Obtenido de <https://www.rentingcolombia.com/blog/panorama-economico-2022#!>
- ANDI. (2023). *Informe boletín vehículos nuevos*. Bogotá D.C.: ANDI.
- ANDI, Fenalco. (2023). *Informe vehículos nuevos*. Bogotá: ANDI.
- Euromonitor International. (2023). *Euromonitor International*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/insights/top-consumer-trends>
- AUTOSTRADA. (29 de 05 de 2023). *autostrada.com*. Obtenido de ¿Cómo reducir el impacto ambiental de los carros? : <https://autostrada.com.co/blog/como-reducir-el-impacto-ambiental-de-los-carros-copy>
- MANOS VERDES. (2020). *manosverdes.co*. Obtenido de <https://www.manosverdes.co/manejo-de-residuos-consejos-para-las-empresas/>

- SANCHEZ, CAMILO. (13 de 01 de 2024). *PORTAFOLIO*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/camilo-sanchez/gestion-integral-de-residuos-todos-por-el-mismo-camino-533719>
- Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad*. (08 de 01 de 2022). Obtenido de Editorial RSyS: <https://responsabilidadsocial.net/residuos-que-son-definicion-clasificacion-manejo-y-ejemplos/>
- Liliana Grande Lamela . (Enero de 2021). *eadic*. Obtenido de <https://eadic.com/blog/entrada/cinco-fuerzas-de-porter/>
- Jose Francisco Lopez. (15 de Diciembre de 2019). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/variable-ordinal.html>
- Coronado Padilla, J. (2007). Escalas de Medición. En *Paradigmas* (págs. 104-125). Bogotá: Artes graficas unidas.
- SOLTEV SAS. (2023). Soltev SAS. Santa Marta, Colombia.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración Estratégica*. España: Pearson Educación de Mexico.
- Santos, Diego. (Enero de 2023). Obtenido de blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi#:~:text=La%20matriz%20EFI%2C%20tambi%C3%A9n%20conocida, donde%20se%20pueden%20hacer%20mejoras.>
- Briceño, Ivan. (2023). Obtenido de 2immarketing: <https://2immarketing.com/factores-internos-matriz-efi/>
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Soltev SAS. (30 de 12 de 2023). *soltev.com*.
- Herrero, Alejandro. (22 de marzo de 2018). *Titular.com*. Obtenido de Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing: <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Soltev SAS. (5 de 3 de 2023). *www.soltev.com*. Obtenido de <https://soltev.com/>

17 Anexos

Anexo 1*Ficha Técnica de la Encuesta*

FICHA TECNICA PARA ENCUESTRA	
Solicitada Por:	Universidad EAN
Realizada por:	<u>HECTOR JOAQUIN RODRIGUEZ BOLAÑO</u> <u>CLAUDIA PATRICIA JIMENEZ GOMEZ</u> <u>MERY LUZ ESPINOSA VELASQUEZ</u>
Fuente de Fiananciacion:	Recursos Propios
Objetivo:	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Analizar las estrategias, competitividad, gestión humana, tecnológica de la organización y finanzas </div>
Universo:	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 13 entre los cuales se encuentra juntas directivas, suplentes, asesores y lideres áreas funcionales. </div>
Marco Muestral:	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Junta directiva, suplentes de junta directiva, gerente general, asesores de junta directiva y lideres de áreas funcionales. </div>
Tamaño de la muestra:	<u>13</u>
Tipo de Muestreo:	<u>100% de la población</u>
Error:	<u>0%</u>
Nivel de confianza:	<u>100%</u>
Fecha de Recolección de los datos:	<u>20 al 30 diciembre de 2023</u>
Tecnica de Recolección de datos:	<u>Encuesta</u>

Numero de preguntas formuladas:

10 Preguntas por variables

FICHA TECNICA PARA ENCUESTRA**Solicitada Por:** Universidad EAN**Realizada por:** HECTOR JOAQUIN RODRIGUEZ BOLAÑOCLAUDIA PATRICIA JIMENEZ GOMEZMERY LUZ ESPINOSA VELASQUEZ**Fuente de Fiananciacion:** Recursos Propios**Objetivo:**

Analizar las estrategias, competitividad, gestión humana, tecnológica de la organización y finanzas

Universo:

13 entre los cuales se encuentra juntas directivas, suplentes, asesores y lideres áreas funcionales.

Marco Muestral:

Junta directiva, suplentes de junta directiva, gerente general, asesores de junta directiva y lideres de áreas funcionales.

Tamaño de la muestra:13**Tipo de Muestreo:**100% de la población**Error:**0%**Nivel de confianza:**100%**Fecha de Recolección de los datos:**20 al 30 diciembre de 2023**Tecnica de Recolección de datos:**Encuesta**Numero de preguntas formuladas:**10 Preguntas por variables

FICHA TECNICA PARA ENCUESTRA

Solicitada Por:	Universidad EAN
Realizada por:	<u>HECTOR JOAQUIN RODRIGUEZ BOLAÑO</u> <u>CLAUDIA PATRICIA JIMENEZ GOMEZ</u> <u>MERY LUZ ESPINOSA VELASQUEZ</u>
Fuente de Fiananciacion:	Recursos Propios
Objetivo:	Analizar las estrategias, competitividad, gestión humana, tecnológica de la organización y finanzas
Universo:	13 entre los cuales se encuentra juntas directivas, suplentes, asesores y lideres áreas funcionales.
Marco Muestral:	Junta directiva, suplentes de junta directiva, gerente general, asesores de junta directiva y lideres de áreas funcionales.
Tamaño de la muestra:	<u>13</u>
Tipo de Muestreo:	<u>100% de la población</u>
Error:	<u>0%</u>
Nivel de confianza:	<u>100%</u>
Fecha de Recolección de los datos:	<u>20 al 30 diciembre de 2023</u>
Tecnica de Recolección de datos:	<u>Encuesta</u>
Numero de preguntas formuladas:	10 Preguntas por variables

FICHA TECNICA PARA ENCUESTRA

Solicitada Por:	Universidad EAN
Realizada por:	<u>HECTOR JOAQUIN RODRIGUEZ BOLAÑO</u> <u>CLAUDIA PATRICIA JIMENEZ GOMEZ</u> <u>MERY LUZ ESPINOSA VELASQUEZ</u>
Fuente de Fiananciacion:	Recursos Propios
Objetivo:	Analizar las estrategias, competitividad, gestión humana, tecnológica de la organización y finanzas
Universo:	13 entre los cuales se encuentra juntas directivas, suplentes, asesores y lideres áreas funcionales.
Marco Muestral:	Junta directiva, suplentes de junta directiva, gerente general, asesores de junta directiva y lideres de áreas funcionales.
Tamaño de la muestra:	<u>13</u>
Tipo de Muestreo:	<u>100% de la población</u>
Error:	<u>0%</u>
Nivel de confianza:	<u>100%</u>
Fecha de Recolección de los datos:	<u>20 al 30 diciembre de 2023</u>
Tecnica de Recolección de datos:	<u>Encuesta</u>
Numero de preguntas formuladas:	<u>10 Preguntas por variables</u>



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Ficha Técnica para la Entrevista

FICHA TECNICA PARA ENTREVISTA	
Solicitada Por:	Universidad EAN
Realizada por:	<u>HECTOR JOAQUIN RODRIGUEZ BOLAÑO</u> <u>CLAUDIA PATRICIA JIMENEZ GOMEZ</u> <u>MERY LUZ ESPINOSA VELASQUEZ</u>
Fuente de Fiananciacion:	Recursos Propios
Objetivo:	Analizar las estrategias, competitividad, gestión humana y tecnológica de la organización.
Universo:	Junta directiva y Suplente
Marco Muestral:	Junta directiva, suplentes de junta directiva
Tamaño de la muestra:	<u>6</u>
Tipo de Muestreo:	<u>100% de la población</u>
Error:	<u>0%</u>
Nivel de confianza:	<u>100%</u>
Fecha de Recolección de los datos:	<u>20-30 de diciembre de2023</u>
Tecnica de Recolección de datos:	<u>Entrevista</u>
Numero de preguntas formuladas:	<u>2 Preguntas por variables</u>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Formato de Encuesta para la Variable Tecnología

SOLTEV SAS						
formato de Encuesta para analizar el grado de conocimiento sobre LA TECNOLOGIA utilizada en la empresa						
Nombre: _____		Cargo: _____				
Edad: _____		Fecha: _____				
Sexo:	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Indeterminado <input type="checkbox"/>			
<p>Lea el enunciado detenidamente y califica la información marcando con una "X" en la respuesta acorde a su grado de conocimiento siendo 1 la calificación "Totalmente en Desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo" la más Alta puntuación.</p>						
Factor		Calificación				
1	¿Los servicios que ofrece la organización están alineados con la visión y misión de la empresa?	1	2	3	4	5
2	¿El estándar de calidad de los servicios y productos satisfacen las necesidades de los clientes?	1	2	3	4	5
3	¿Se innova continuamente en los servicios y productos para alinearlos y mantenerlos al día con las tendencias del mercado?	1	2	3	4	5
4	¿Podemos asegurar que se cumple con las exigencias de los clientes y consumidores en términos de tiempo de entrega de los productos y servicios?	1	2	3	4	5
5	¿Las herramientas, equipos y procedimientos cumplen con las normas legales para la prestación del servicio?	1	2	3	4	5
Observaciones:						

Anexo 4*Formato de encuesta para la variable Competitividad*

SOLTEV SAS						
Formato de Encuesta para analizar el grado de conocimiento sobre COMPETITIVIDAD en la empresa						
Nombre: _____		Cargo: _____				
Edad: _____		Fecha: _____				
Sexo:	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Indeterminado <input type="checkbox"/>			
<p>Lea el enunciado detenidamente y califica la información marcando con una "X" en la respuesta acorde a su grado de conocimiento siendo 1 la calificación "Totalmente en Desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo" la más Alta puntuación.</p>						
Factor		Calificación				
1	¿La empresa tiene una lectura clara de su posición en el mercado?	1	2	3	4	5
2	¿La empresa realiza un monitoreo y análisis periódicamente de la competencia y los cambios del sector?	1	2	3	4	5
3	¿La empresa cuenta con un enfoque en la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios que se ofrecen?	1	2	3	4	5
4	¿La empresa tiene una sólida estrategia de marketing y ventas para alcanzar y mantener a los clientes?	1	2	3	4	5
5	¿La empresa cuenta con tecnología de punta para mejorar la eficiencia de los productos y servicios que ayude a la reducir los costos?	1	2	3	4	5
6	¿Cómo evaluaría usted la cultura de mejora continua de la empresa y su compromiso en la búsqueda constante de formas para mejorar sus procesos y productos?	1	2	3	4	5
7	¿La empresa cuenta con talento humano capacitado y comprometido con la excelencia?	1	2	3	4	5
8	¿La empresa tiene una cadena de suministro sólida y eficiente para suministrar oportunamente los productos y servicios?	1	2	3	4	5
9	¿La empresa está diversificada y tiene múltiples fuentes de ingresos?	1	2	3	4	5
10	¿Cómo calificaría la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial?	1	2	3	4	5
Observaciones:						

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5*Formato de encuesta para la variable Estrategia*

SOLTEV SAS						
formato de Encuesta para analizar el grado de conocimiento sobre LA ESTRATEGIA en la empresa						
Nombre: _____		Cargo _____				
Edad: _____		Fecha: _____				
Sexo:	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Indeterminado <input type="checkbox"/>			
Lea el enunciado detenidamente y califica la información marcando con una "X" en la respuesta acorde a su grado de conocimiento siendo 1 la calificación "Totalmente en Desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo" la más Alta puntuación.						
Factor		Calificación				
1	¿Con qué frecuencia revisa la empresa su estrategia?	1	2	3	4	5
2	¿Se establecen objetivos claros y medibles en la estrategia de la empresa?	1	2	3	4	5
3	¿La empresa tiene una estrategia clara y definida?	1	2	3	4	5
4	¿Se alinean los recursos de la empresa con la estrategia establecida?	1	2	3	4	5
5	¿La estrategia de la empresa se comunica claramente a todos los niveles de la organización?	1	2	3	4	5
6	¿Se pueden medir los logros y el progreso de la estrategia empresarial mediante el uso de métricas?	1	2	3	4	5
7	¿Se realiza un seguimiento y evaluación regular del rendimiento de la estrategia de la empresa?	1	2	3	4	5
8	¿La estrategia de la empresa se adapta a los cambios en el entorno empresarial según las condiciones de oferta y demanda?	1	2	3	4	5
9	¿La estrategia de la empresa se utiliza para tomar decisiones clave en la organización?	1	2	3	4	5
10	¿La estrategia de la empresa se utiliza para dirigir la asignación de recursos y la toma de decisiones en toda la organización?	1	2	3	4	5
Observaciones:						

Fuente: Elaboración Propia


Anexo 6*Formato de encuesta para la variable Gestión Humana*

SOLTEV SAS						
formato de Encuesta para analizar el grado de conocimiento sobre LA GESTION HUMANA en la empresa						
Nombre: _____		Cargo _____				
Edad: _____		Fecha: _____				
Sexo: Masculino <input type="checkbox"/>		Femenino <input type="checkbox"/>		Indeterminado <input type="checkbox"/>		
Lea el enunciado detenidamente y califica la información marcando con una "X" en la respuesta acorde a su grado de conocimiento siendo 1 la calificación "Totalmente en Desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo" la más Alta puntuación.						
Factor		Calificación				
1	¿Se alinea la estrategia de recursos humanos con la estrategia empresarial?	1	2	3	4	5
2	¿Se realizan regularmente evaluaciones de la competencia y tendencias para determinar las necesidades de personal?	1	2	3	4	5
3	¿La empresa tiene un plan de sucesión en marcha para garantizar la continuidad de los líderes y los talentos clave?	1	2	3	4	5
4	¿La empresa tiene una sólida estrategia de retención de empleados para mantener a los talentos clave?	1	2	3	4	5
5	¿La empresa utiliza tecnología de vanguardia para mejorar la eficiencia y la productividad en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿La empresa tiene un plan de carrera claro y un programa de capacitación y desarrollo para empleados de alto potencial?	1	2	3	4	5
7	¿La empresa tiene una política de diversidad e inclusión para garantizar una fuerza laboral equitativa y diversa?	1	2	3	4	5
8	¿La empresa cuenta con un proceso de evaluación de desempeño para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados?	1	2	3	4	5
9	¿La empresa tiene un sistema de incentivos y recompensas en su lugar para motivar a los empleados de alto rendimiento?	1	2	3	4	5
10	¿Se utiliza la estrategia de la empresa para guiar la asignación de recursos y la toma de decisiones en toda la organización?	1	2	3	4	5
Observaciones:						

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7

Formato de Entrevista

FORMATO DE ENTREVISTA	
Entrevistador: _____	Fecha: _____
Persona entrevistada: _____	Cargo Actual: _____
Objetivo:	El objetivo de la entrevista es aumentar nuestro conocimiento sobre la empresa y su equipo de liderazgo, nos esforzamos para obtener el detalle el cual nos permitirá obtener una mejor comprensión de las tendencias del mercado, lo que nos permitirá tomar decisiones comerciales basadas en información relevante.
Alcance	Aplica para el Gerente de la empresa, Directores de junta directiva o cual otra figura que pueda influir en la toma de decisiones administrativas
	INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
	CUESTIONARIO
ITEM	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA
1	¿Conoce usted los objetivos de la empresa y Cuales son las estrategias que utilizan para alinearlos con las metas organizacionales?
2	¿Qué indicadores o métricas se utilizan para evaluar el progreso y el éxito de la estrategia de la empresa?
3	¿Cómo se promueve la comunicación y alineación de la estrategia a través de los diferentes niveles y áreas de la organización?
4	¿Cuáles son las principales fortalezas y amenazas de la empresa en comparación con los competidores directos?
5	¿Cuál es la propuesta de valor de los productos y servicios en comparación con la competencia y como fortalezo la ventaja competitiva?
6	¿Cuáles son las últimas novedades o desarrollos de los productos y servicios que se encuentran en el mercado?
7	¿Qué segmentos de clientes son los principales destinatarios de los productos y servicios?
8	¿Cómo se asegura la empresa de que sus empleados tengan las habilidades y capacidades necesarias para apoyar la estrategia de la empresa?
9	¿Cómo se aborda la inclusión y la diversidad en la estrategia y la competitividad de la empresa?
10	¿Cómo se mide el impacto del clima organizacional en la estrategia y la competitividad de la empresa y qué se hace para mejorar el clima organizacional?

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8

Validación de Instrumento de Medición V de AIKEN – EV1

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN				
Plan de Dirección Estratégica para la Organización Servicios Técnicos SOLTEV SAS				
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:				
Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.				
Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.				
Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.				

A. TECNOLOGIA		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿Los servicios que ofrece la organización están alineados con la visión y misión de la empresa?	0,67	0,67	1,00	0,78
	2	¿El estándar de calidad de los servicios y productos satisfacen las necesidades de los clientes?	1,00	1,00	0,67	0,89
	3	¿Se innova continuamente en los servicios y productos para alinearlos y mantenerlos al día con las tendencias del mercado?	0,67	0,67	1,00	0,78
	4	¿Podemos asegurar que se cumple con las exigencias de los clientes y consumidores en términos de tiempo de entrega de los productos y servicios?	0,67	0,67	1,00	0,78
	5	¿Las herramientas, equipos y procedimientos cumplen con las normas legales para la prestación del servicio?	1,00	0,67	1,00	0,89
B. COMPETITIVIDAD		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿La empresa tiene una lectura clara de su posición en el mercado?	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿La empresa realiza un monitoreo y análisis periódicamente de la competencia y los cambios del sector?	0,67	1,00	1,00	0,89
	3	¿La empresa cuenta con un enfoque en la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios que se ofrecen?	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿La empresa tiene una sólida estrategia de marketing y ventas para alcanzar y mantener a los clientes?	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿La empresa cuenta con tecnología de punta para mejorar la eficiencia de los productos y servicios que ayude a la reducir los costos?	1,00	0,67	1,00	0,89

	6	¿Cómo evaluaría usted la cultura de mejora continua de la empresa y su compromiso en la búsqueda constante de formas para mejorar sus procesos y productos?	0,67	0,67	1,00	0,78
	7	¿La empresa cuenta con talento humano capacitado y comprometido con la excelencia?	0,67	1,00	1,00	0,89
	8	¿La empresa tiene una cadena de suministro sólida y eficiente para suministrar oportunamente los productos y servicios?	0,67	0,67	1,00	0,78
	9	¿La empresa está diversificada y tiene múltiples fuentes de ingresos?	0,67	0,67	1,00	0,78
	10	¿Cómo calificaría la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial?	1,00	0,67	1,00	0,89
C. ESTRATEGIA			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Con qué frecuencia revisa la empresa su estrategia?	1,00	1,00	0,67	0,89
	2	¿Se establecen objetivos claros y medibles en la estrategia de la empresa?	1,00	1,00	0,67	0,89
	3	¿La empresa tiene una estrategia clara y definida?	1,00	0,67	1,00	0,89
	4	¿Se alinean los recursos de la empresa con la estrategia establecida?	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿La estrategia de la empresa se comunica claramente a todos los niveles de la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00
	6	¿Se pueden medir los logros y el progreso de la estrategia empresarial mediante el uso de métricas?	1,00	0,67	1,00	0,89
	7	¿Se realiza un seguimiento y evaluación regular del rendimiento de la estrategia de la empresa?	1,00	0,67	1,00	0,89
	8	¿La estrategia de la empresa se adapta a los cambios en el entorno empresarial según las condiciones de oferta y demanda?	0,67	1,00	1,00	0,89
	9	¿La estrategia de la empresa se utiliza para tomar decisiones clave en la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00
	10	¿La estrategia de la empresa se utiliza para dirigir la asignación de recursos y la toma de decisiones en toda la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00
D. GESTION HUMANA			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Se alinea la estrategia de recursos humanos con la estrategia empresarial?	1,00	1,00	0,33	0,78
	2	¿Se realizan regularmente evaluaciones de la competencia y tendencias para determinar las necesidades de personal?	1,00	1,00	0,67	0,89
	3	¿La empresa tiene un plan de sucesión en marcha para garantizar la continuidad de los líderes y los talentos clave?	1,00	1,00	0,67	0,89

4	¿La empresa tiene una sólida estrategia de retención de empleados para mantener a los talentos clave?	1,00	1,00	1,00	1,00
5	¿La empresa utiliza tecnología de vanguardia para mejorar la eficiencia y la productividad en su lugar de trabajo?	0,67	1,00	1,00	0,89
6	¿La empresa tiene un plan de carrera claro y un programa de capacitación y desarrollo para empleados de alto potencial?	1,00	1,00	1,00	1,00
7	¿La empresa tiene una política de diversidad e inclusión para garantizar una fuerza laboral equitativa y diversa?	1,00	1,00	1,00	1,00
8	¿La empresa cuenta con un proceso de evaluación de desempeño para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados?	1,00	1,00	1,00	1,00
9	¿La empresa tiene un sistema de incentivos y recompensas en su lugar para motivar a los empleados de alto rendimiento?	0,67	0,67	1,00	0,78
10	¿Se utiliza la estrategia de la empresa para guiar la asignación de recursos y la toma de decisiones en toda la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00

Nota: Fuente elaboración Propia, Adapta formato Universidad EAN.

Anexo 9*Validación de Instrumento de Medición V de AIKEN – EV2*

C. ESTRATEGIA		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿Con qué frecuencia revisa la empresa su estrategia?	1,00	1,00	0,67	0,89
	2	¿Se establecen objetivos claros y medibles en la estrategia de la empresa?	1,00	1,00	0,67	0,89
	3	¿La empresa tiene una estrategia clara y definida?	1,00	0,67	1,00	0,89
	4	¿Se alinean los recursos de la empresa con la estrategia establecida?	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿La estrategia de la empresa se comunica claramente a todos los niveles de la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00
	6	¿Se pueden medir los logros y el progreso de la estrategia empresarial mediante el uso de métricas?	1,00	0,67	1,00	0,89
	7	¿Se realiza un seguimiento y evaluación regular del rendimiento de la estrategia de la empresa?	1,00	0,67	1,00	0,89
	8	¿La estrategia de la empresa se adapta a los cambios en el entorno empresarial según las condiciones de oferta y demanda?	0,67	1,00	1,00	0,89
	9	¿La estrategia de la empresa se utiliza para tomar decisiones clave en la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00
	10	¿La estrategia de la empresa se utiliza para dirigir la asignación de recursos y la toma de decisiones en toda la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00
D. GESTION HUMANA		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿Se alinea la estrategia de recursos humanos con la estrategia empresarial?	1,00	1,00	0,33	0,78
	2	¿Se realizan regularmente evaluaciones de la competencia y tendencias para determinar las necesidades de personal?	1,00	1,00	0,67	0,89
	3	¿La empresa tiene un plan de sucesión en marcha para garantizar la continuidad de los líderes y los talentos clave?	1,00	1,00	0,67	0,89
	4	¿La empresa tiene una sólida estrategia de retención de empleados para mantener a los talentos clave?	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿La empresa utiliza tecnología de vanguardia para mejorar la eficiencia y la productividad en su lugar de trabajo?	0,67	1,00	1,00	0,89
	6	¿La empresa tiene un plan de carrera claro y un programa de capacitación y desarrollo para empleados de alto potencial?	1,00	1,00	1,00	1,00
	7	¿La empresa tiene una política de diversidad e inclusión para garantizar una fuerza laboral equitativa y diversa?	1,00	1,00	1,00	1,00

8	¿La empresa cuenta con un proceso de evaluación de desempeño para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados?	1,00	1,00	1,00	1,00
9	¿La empresa tiene un sistema de incentivos y recompensas en su lugar para motivar a los empleados de alto rendimiento?	0,67	0,67	1,00	0,78
10	¿Se utiliza la estrategia de la empresa para guiar la asignación de recursos y la toma de decisiones en toda la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00

Nota: Fuente elaboración Propia, Adapta formato Universidad EAN.

Anexo 10

Certificado de contribuciones



El suscrito representante legal de la organización Servicios Técnicos Soltev SAS
NIT 900775606-3, Henry Lara Rangel identificado con cedula de ciudadanía
número 85.459.926.

CERTIFICA QUE:

El equipo de trabajo conformado por Jorge Enrique Taboada Álvarez con C.C. número 1.010.489.264, Héctor Joaquín Rodríguez Bolaño con C.C. número 815151710, Claudia Patricia Jiménez Gómez con C.C. número 52148524 y Mery Luz Espinosa Velásquez con C.C. número 22807980 crearon y entregaron herramientas innovadoras que permiten estructurar y hacer seguimiento al plan de administración estratégica de la organización Soltev SAS. Esto nos permitió realizar una asignación de recursos efectiva en el año 2024, trazar estrategias creativas, establecer objetivos estratégicos y desarrollar un plan de comunicación para todas las áreas funcionales de la organización.

El presente certificado se expide a los ocho (8) días del mes de marzo del año 2024.

Henry Lara Rangel

Cc. 85.459.926

Representante Legal SOLTEV SAS

NIT 900775606-3

Cel. 3218140436

Email: gerencia@soltev.com

Nota: Documento sinistrado por SOLTEV SAS.