

# Estudio de los elementos disruptivos en la planeación corporativa de la marca Chevrolet y las concesionarias: caso ColTolima

Estudiantes

Adriana Margarita Barreto Núñez

Claudia Marcela Tovar Andrade

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de Economía, Administración y Contaduría

Programa Administración de Empresas

Sede Ibagué-Espinal

2022



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

**Estudio de los elementos disruptivos en la planeación corporativa de la marca  
Chevrolet y las concesionarias: caso ColTolima**

Estudiantes

Adriana Margarita Barreto Núñez

Claudia Marcela Tovar Andrade

Asesor Metodológico

Julián Andrés Gaitán Reyes

Asesor Técnico

Julián Ricardo Rodríguez Soto

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de Economía, Administración y Contaduría

Programa Administración de Empresas

Sede Ibagué-Espinal

2022

## Índice de Contenido

1	Introducción.....	8
2	Formulación del Problema .....	9
3	Justificación.....	12
4	Objetivos .....	14
4.1	Objetivo general .....	14
4.2	Objetivos específicos .....	14
5	Marco Teórico .....	15
6	Marco de antecedentes .....	18
7	Diseño metodológico .....	21
7.1	Enfoque .....	21
7.2	Tipo .....	21
7.3	Corte de Investigación .....	22
7.4	Población y Muestra .....	22
8	Contraste estratégico de la evaluación Misional y Visional del concesionario CoITolima... ..	23
9	Verificación del análisis de la cinco Fuerzas de Porter .....	25
10	Aplicación de la Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	27

11	Plan de acción .....	30
12	Conclusión .....	32
13	Referencias.....	33

### **Tabla de figuras**

Figura 1. Evaluación Misional y Visional. ....	21
Figura 2. Matriz de Porter .....	23
Figura 3. Análisis de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción .....	25
Figura 4. Resultado del Análisis de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción .....	26
Figura 5. Plan de acción. ....	28

**Palabras clave**

Cultura organizacional, Dirección estratégica, Estructura Misional y Visional, Elementos disruptivos de la planeación estratégica entre la marca y la concesionaria.

## **Resumen**

Las empresas que son distribuidoras tienen que ser coherentes con la promesa de valor de su casa matriz en este caso el concesionario ColTolima y la marca Chevrolet; que tienen algunos distanciamientos de la visión y por tanto eso da origen a la presente propuesta de investigación para que el concesionario ColTolima tenga que equiparar todo lo de la marca y sea aplicado a la compañía y de esta forma trabaje en la cultura organizacional de manera consecuyente y permanente. Se debe agregar que los lineamientos incluidos en esta propuesta de investigación tienen como objetivo determinar los elementos estratégicos aplicados por la concesionaria ColTolima que difieren de la cultura corporativa estratégica de Chevrolet. Hay que mencionar, además que la planeación estratégica es un instrumento gerencial el cual ofrece una visión integral de los fundamentos de la administración que permite disponer de un panorama amplio de la organización. Además, con la construcción de este plan estratégico se pretende emplear los conceptos académicos y de esta manera lograr crear un plan de acción para definir las estrategias, actividades y hacer un análisis de la situación estratégica para mejor el direccionamiento estratégico de la organización ColTolima.

## **Abstract**

The companies that are distributors have to be consistent with the value promise of their parent company, in this case the CoITolima dealership and the Chevrolet brand; that have some distances from the vision and therefore that gives rise to the present research proposal so that the CoITolima concessionaire has to equate everything of the brand and it is applied to the company and in this way works in the organizational culture in a consistent way and permanent. It should be added that the guidelines included in this research proposal are intended to determine the strategic elements applied by the CoITolima dealership that differ from Chevrolet's strategic corporate culture. It should also be mentioned that strategic planning is a managerial instrument which offers a comprehensive vision of the fundamentals of administration that allows having a broad overview of the organization. In addition, with the construction of this strategic plan, it is intended to use academic concepts and, in this way, create an action plan to define strategies, activities and make an analysis of the strategic situation for better strategic direction of the CoITolima organization.

## 1 Introducción

Las empresas que son distribuidoras tienen que ser coherente con la promesa de valor de su casa matriz en este caso el concesionario ColTolima y la marca Chevrolet; que tienen algunos distanciamientos de la visión y por tanto eso da origen a la presente propuesta de investigación para que el concesionario ColTolima tenga que equiparar todo lo de la marca y sea aplicado a la compañía y de esta forma trabaje en la cultura organizacional de manera consecuente y permanente.

Por tanto, los lineamientos incluidos en esta propuesta de investigación tienen como objetivo determinar los elementos estratégicos aplicados por la concesionaria ColTolima que difieren de la cultura corporativa estratégica de Chevrolet. Hay que mencionar, además que la metodología de este trabajo de grado es de enfoque mixto porque cuenta con una fase cualitativa donde se identifican los factores contextuales, para lograr una mayor validez y de esta forma poder consolidar su propuesta de desarrollo de nuevas tendencias del mercado. Por otro lado, se pretende responder la pregunta investigación ¿Cuáles son los elementos disruptivos estratégicos entre la compañía Chevrolet y la concesionaria ColTolima?

Es importante precisar que la planeación estratégica es un instrumento gerencial el cual ofrece una visión integral de los fundamentos de la administración que permite disponer de un panorama amplio de la organización. Además, con la construcción de este plan estratégico se pretende emplear los conceptos académicos y de esta manera lograr crear un plan de acción para definir las estrategias, actividades y hacer un análisis de la situación estratégica para mejorar el direccionamiento estratégico de la organización ColTolima.



## 2 Formulación del Problema

Los concesionarios en Colombia hacen más de 50 años aportan un alto crecimiento en la economía, proyectando políticas más estrictas en el control de las importaciones e inversiones extranjeras; si bien esta iniciativa en Colombia surge porque el gobierno nacional impulsó la industria metalmeccánica para reducir el costo de las autopartes fabricadas localmente. Tras la pandemia generada por el covid-19 en Colombia y en el resto del mundo la industria automotriz debió acoplarse y trabajar para salir a delante a pesar de que registro una cifra negativa en ventas del 17%; además pese a esto el sector automotriz permaneció activo con 4,303 empleos de mercado laboral según cifras del DANE (DiarioLaRepublica, 2021).

Por lo tanto, continúa siendo un año retador para la asociación colombiana de vehículos automotores (ANDEMOS) proporcionando el continuo trabajo para la recuperación de la industria automotriz; dando cara a los retos que se afrontan por un lado con la inflación en alza en todo el mundo, por otro lado, el valor del petróleo y por último el nivel del dólar que repercute directamente en los precios de los vehículos y las autopartes de ensamble. Dicho lo anterior hoy en día las empresas se enfrentan a nuevos retos debidos a los cambios en el mercado y la dirección estratégica busca alinear todos los esfuerzos de la organización entorno a un objetivo empresarial (Osorio, 2018).

Hay que mencionar, además que la planeación estratégica implica un proceso sistemático y se fundamenta en un conocimiento riguroso del entorno externo e interno de cualquier organización (Dussán-Pulecio & Serna Humberto, Planeación Estratégica para Mipymes., 2017). A su vez hoy en día para poder gestionar hacia la perfección, analizando de una manera

estratégica los problemas, como prevenirlos y lo más importante las soluciones bajo la toma de decisiones coherentes y la gestión de los tiempos de la mejor manera posible (María del Pilar Muñoz Dueñas, 2015). En la actualidad existen diversas técnicas, pero, aunque nos parezcan muchas, no son tantas y no son tan complejas; las industrias deben analizar bien que técnica aplicar para tener un resultado exitoso (Rodríguez-Soto & Hernández- Sánchez, 2019).

En relación con la actualidad la globalización reclama a los diferentes mercados existentes una competitividad productiva que implementa desafío en las organizaciones, dado lo anterior muchas empresas tienen como intención proyectar las organizaciones hacia el futuro por medio de la toma de decisiones fundamentadas en los resultados del pasado y presente; la planeación estratégica contribuye a que tanto la dirección de las organizaciones como los demás integrantes de la misma dirijan sus tácticas y competitividades al perfeccionamiento de la misión y el éxito de la visión de cada organización, mediante una identificación existente de las oportunidades y retos del entorno en el cual se está operando. (Ronda Pupo, 2004).

Por otra parte, la dirección estratégica es un proceso que se encarga de reestructurar o reorganizar el proceso de dirección y control para desarrollar las actividades de una organización (Dussán-Pulecio & Serna Humberto, Planeación Estratégica para Mipymes., 2017). Hecha esta salvedad, este proceso es un fenómeno altamente complejo al tener como objeto de estudio la forma en que una organización busca la adaptación hacia su entorno; más aún cuando las empresas tienen la necesidad de incurrir en la dirección estratégicas con el fin de que puedan contribuir a la obtención de metas de la organización.

De manera que, la causa de discordancia entre la misionalidad de Chevrolet y la misionalidad del concesionario CoITolima en este caso es la persona que se le entrega la potestad para que venda el producto de una marca que es Chevrolet y no se pierda el valor adquisitivo de esta; por eso hay que evaluar el direccionamiento estratégico para proteger la marca, para tener certeza hacia donde crece la compañía, para poder definirla y no generar problemas. En razón con lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación, ¿Cuáles son los elementos disruptivos estratégicos entre la compañía Chevrolet y la concesionaria CoITolima?

### 3 Justificación

Es bien sabido que Chevrolet es muy reconocido a nivel nacional o internacional por su amplio portafolio de vehículos y su accesibilidad económica, pues no por nada fue la segunda marca que vendió el mayor número de carros del país en el año vigente (Rojas Castañeda, 2022). Por la parte regional, lado en el que se centra el desarrollo de este trabajo, ColTolima con 58 años al servicio de la comunidad, se encuentra también posicionado en el primer lugar como una de las marcas con más matriculas registradas en el departamento con 3.592 vehículos, según la (Asociacion Nacional De Movilidad Sostenible, 2022).

Aunque a pesar de poseer todos estos elementos destacables de la empresa, es importante enfocarse en el desempeño que ejecutan sobre su direccionamiento estratégico global frente al direccionamiento del concesionario ColTolima. Por ello se hace necesario que se evalúen dichos contrastes y en dado caso compararlos para conseguir la solución para tal situación. Así mismo, una de las tantas cosas a relucir a lo largo de este trabajo investigativo es, por ejemplo, la notable diferencia de no tener un enfoque unánime entre la misión y visión de Chevrolet con el concesionario tolímense, puesto que si son una sola empresa deben estar orientados por el mismo camino (Gaitan-Reyes & Rodriguez-Soto, 2020).

De hecho, una de las discrepancias con mayor visibilidad de los elementos de la planeación estratégica global es que afirmen la seguridad en todo momento de sus clientes, cuando es casi imposible certificar aquello, ya que nadie está exento de sufrir un accidente automovilístico, además es inverosímil creer eso puesto que por año la siniestralidad vial asesina

a 1,3 millones de personas. (Naciones Unidas, 2022), y en Colombia esta rankeada en el cuarto lugar con un índice de mortalidad del 9,4 según (Revista Semana, 2021).

Por consiguiente, existen de igual forma varias discordancias en base a lo citado anteriormente que son bastante llamativas y perceptibles, siendo estas tratadas a lo largo de la presente; siempre buscando darle el mejor procedimiento correctivo a dichas características disruptivas, para que tal vez sea aplicado (el ya mencionado modelo) en lo que es realmente la estructura estratégica en la empresa Chevrolet y el concesionario ColTolima, para que puedan estar bajo los mismos o parecidos parámetros, en caso de que hayan pasado por alto los diversos vacíos estratégicos (Rodríguez-Soto & Pinzón-Rodríguez, 2015).

De este modo, es fundamental la valoración de los distintos componentes de dicha organización y para la realización de esto se hará uso de las siguientes herramientas: Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Cuadro de mando integral, Análisis de las fuerzas de Porter, algunos Indicadores y para dar solución a dicha evaluación Estrategias y Planes de acción, entre otras. Tales instrumentos son imprescindibles en el diseño del plan que los redireccione estratégicamente, el cual “es elaborar y desarrollar lo que se ha pensado donde se requieren competencias para la gestión, ejecución, control y evaluación estratégica”. (Dussán-Pulecio & Serna Humberto, Planeación Estratégica para Mipymes., 2017, pág. 15), siendo este uno de los vectores esenciales para conocer en qué nivel está situada la empresa, hacia dónde se quiere llegar y los medios ineludibles para adquirir los objetivos trazados.

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Determinar los elementos estratégicos aplicados por la concesionaria ColTolima que difieren de la cultura corporativa estratégica de Chevrolet.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Contrastar la cultura cooperativa de la compañía Chevrolet y la concesionaria ColTolima.
- Definir las diferencias entre la compañía Chevrolet y la concesionaria ColTolima.
- Categorizar las principales disrupciones de la cultura corporativa entre la casa matriz y la ccesionaria ColTolima.

## 5 Marco Teórico

La planeación estratégica en la actualidad establece un paso fundamental dentro de una organización el cual pueda ser competitiva y logre sobre salir dentro de su respectivo sector y de esta manera poder comprender una transformación sistemática para ordenar el futuro de las organizaciones. Por lo tanto, es fundamental trazar un plan de acción en el que se constituyan medidas rigurosas del entorno interno y externo que le permita a cada organización diferenciarse en el logro de sus objetivos y ser más competitiva. De modo que en este trabajo se evocarán algunos autores teóricos más distinguidos quienes han forjado participaciones y percepciones más notables para tomar en consideración en el presente trabajo.

Para comprender este concepto de planeación estratégica es necesario revisar el planteamiento de distintos autores, para ello según Michael Porter la estrategia se centra en la diferenciación y para poder implementar alguna innovación estratégica en correlación con lo expuesto el artículo se ratifica que en las organizaciones donde se ejecutan métodos de planeación estratégica obtienen un mayor éxito. De manera que cabe señalar que vale la pena

Crear ventajas competitivas orientadas a cambiar las reglas para poder reinventar o rediseñar el proceso de planeación estratégica (Sanchez Paris, 2022).

Hay que mencionar, además el postulado de Henry Mintzberg en el esclarecimiento del concepto estratégico porque exclusivamente se argumenta las contribuciones principales del autor el cual pretende crear discusión en el enfoque generalizado. Así mismo la concepción estratégica de Mintzberg implica reconocer ciclos que se encuentra en el interior de la organización el cual permite profundizar el proceso estratégico anticipando a la necesidad y la distribución de recursos

de forma tal que la organización optimice el cumplimiento eficiente de los objetivos. (Montoya Restrepo, 2009).

Por lo que se refiere además que dentro de la investigación conceptual de la planeación estratégica según (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) proponen que una efectiva estrategia es el proceso mediante el cual la organización se proyecta hacia un futuro a partir del cumplimiento de los objetivos claramente definidos; para así poder examinar a tiempo las amenazas y debilidades que pueda tener la organización. Además, se debe implementar la utilización del cuadro de mando para que la organización pueda medir la eficiencia y eficacia en el cumplimiento del plan de acción; para lograr identificar las actividades por desarrollar y determinar los recursos necesarios para tal efecto.

Ahora bien, para (Contreras Sierra, 2013) la planeación estratégica se vuelve una variable muy importante en este proceso porque se debe construir un sistema de gestión estratégica para transformar una organización; con este argumento, la estrategia se interpreta como un esquema de objetivos que se han creado y establecido con la intención de proporcionar a la organización una orientación planificada. Además, la estrategia se establece, ante todo como un procedimiento de elección de la organización; donde indica su progreso durante un tiempo, alcanzando una manera respectivamente estructurado que pasa por dos etapas sólidamente identificadas que es la elaboración y la aplicación.

De lo anterior se puede determinar que para que una organización pueda elaborar unas estrategias deberá anticipadamente ser valorada y detallada con información oportuna ya que no se puede ejecutar una estrategia si no existe un sistema de información claro, transparente, fluido



y fidedigno dentro de una organización. Por otro lado, dentro de ese sistema de gestión estratégica existen varios componentes claves para poder ejecutar y construir las ventajas competitivas lo cual se debe definir y planear para poder obtener un diagnostico organizacional del entorno y de esa manera saber que está pasando en la organización y que no se está transformando. Así que es importante señalar que la estratégica tiene como característica evaluar escenarios, tener variables definidas, que escenarios genera para la organización un mayor impacto lo cual la organización tiene que definir cuales variables o escenarios son más rentables, sostenibles y cual genera crecimiento porque en una organización se debe transformar basado en alternativas.

## 6 Marco de antecedentes

Para dar un poco de contextualización, el marco de antecedentes se expone estudios empíricos sobre los argumentos a las que el proyecto de tesis se refiere, es decir, que se resuman las metodologías empleadas, los enfoques, los efectos encontrados, y que se ponga en relación todo esto (por semejanzas y diferencias) con la investigación que el autor de proyecto ejecutará (Carlino, 2021). Por consiguiente, la realización del presente trabajo toma en cuenta las diferentes opiniones de los usuarios referente al tema en cuestión, puesto que de esta temática es muy poca la información publicada, también las discrepancias de la estructura estratégica de la empresa eje y la sucursal, además de las estadísticas de siniestralidad en las que está implicada la marca.

Es por ello que, a pesar de no contar con fundamentos cien por ciento (100%) estudiados y no ser un tema tan explorado, nos dimos a la tarea de hacer conjeturas, establecer sugerencias y hacer de este argumento un poco exploratorio. El pensamiento exploratorio es un proceso de investigación independiente, que se puede aplicar al aprendizaje en muchos contextos diferentes. Esencialmente, implica profundizar en una nueva idea y evaluar lo que se encuentra en el camino. Este pensamiento ayuda a resolver problemas, descubrir algo nuevo y conlleva numerosas ventajas. Por lo tanto, es esencial para la elaboración de este proyecto.

Por otro lado, referente a la metodología estratégica, se tuvieron en cuenta los siguientes trabajos de grado del repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Ibagué - Espinal, que son: 1. Aplicación De Modelos Estratégicos Para La MIPYME JULSER 2020-2025, cuyo objetivo general es Aplicar el modelo de planeación estratégica para la MIPYMES papelería y miscelánea JULSER del Guamo Tolima. Del cual se obtuvo que la

MiPymes tiene un grado de vulnerabilidad alto y por ello la empresa no prospera como se desea, y se dio como solución la implementación de las herramientas, como: matriz DOFA, estrategias para contrarrestar las deficiencias encontradas, Cuadro de mando integral, etc. (Meneses Rodríguez, Rivera Monroy, & Rodríguez Valdés, 2021)

2. Análisis Diagnostico y Propuestas Marketing Mix para sector de Empresas de Turismo Religioso en Buga Valle del Cauca, su objetivo general es Proponer estrategias de marketing mix que contribuyan a la mejora de la productividad empresarial del clúster del turismo religioso en el Municipio de Buga Valle del Cauca. Tiene como resultado de la investigación que la falta de esclarecimiento en la parte de la segmentación del mercado y del perfil del consumidor, además de otros factores, puede causar grandes estragos en la empresa, pero que, con la ejecución de las cinco (5) Fuerzas de Michael Porter, se le brinda solución casi que inmediata. ( Ocoro Lizalda, 2020)

3. Evaluación Del Direccionamiento Estratégico y Estrategias Empresariales ComfaTolima, con el siguiente objetivo general, Estructurar a partir del marco estratégico de la caja de compensación ComfaTolima, estrategias que respondan las necesidades de los subsidiarios y coherentes con las necesidades del sector empresarial y la fuerza laboral. De este trabajo se puede inferir que ante la falla de exactitud del marco estratégico ayuda a la consecución de factores externos o internos que impacten positiva o negativamente en la organización. (Medina Orjuela , 2020)

4. Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica para la Mipyme DONDE JAIRO LAS MEJORES AREPAS Años 2020 a 2024, con el siguiente objetivo general, Aplicar el

modelo de planeación estratégica para Mipymes, Donde Jairo Las Mejores Arepas. De dicho proyecto se hace posible el cuestionamiento de la importancia de la realización de indicadores financieros que aclaren su funcionalidad operativa y/o económica. Además de destacar la relevancia del fortalecimiento del modelo de planeación estratégica. (Mendoza Sánchez, Rey Ayala, & Ospina Nava, 2021).

## **7      Diseño metodológico**

La metodología como mecanismo para el procesamiento de la información recolectada en el proceso científico, desde luego que el método científico es el pilar fundamental para parametrizar los procesos, por tanto, en el presente proyecto se cuenta con una metodología esquematizada en enfoque, tipo, corte de investigación, población y muestra

### **7.1    Enfoque**

La presente propuesta se desarrolla con un enfoque mixto iniciando con una fase cualitativa de identificación de factores contextuales, para lograr una mayor validez, se hace una valoración cuantitativa, lo cual permite que los datos se logren agrupar y puntualizar, este mecanismo es válido en investigaciones de corte social o para identificar fenómenos empresariales, es muy utilizada como lo evidencian en (Rodríguez-Soto & Dussan-Pulecio, 2018) & (Castro-Guiza & Rodríguez-Soto, 2015)

### **7.2    Tipo**

El tipo de trabajo investigativo que realizará la propuesta es estudio de caso, ya que partiendo de una empresa e identificando un caso real, se hace observación de la situación actual, para con ello definir e inferir sobre las posibles rutas estratégicas y de mercado que requiere la compañía para poder consolidar su propuesta de ampliación de nuevas tendencias del mercado nacional o internacional (Rodríguez-Soto & Alvis-Ladino, 2018).

### **7.3 Corte de Investigación**

El corte de investigación del presente proyecto es transversal, una vez que se desarrollara en una sola ocasión, esta aclaración se hace con el fin de dar claridad a cambios en el contexto que no se pueden prospectar a nivel futurista.

### **7.4 Población y Muestra**

La población esta compuesta por la compañía ColTolima en Ibagué Tolima y la muestra esta representada por las culturas corporativas de la compañía Chevrolet, como casa matriz y ColTolima en calidad de distribuidora.

## **8      Contraste estratégico de la evaluación Misional y Visional del concesionario**

### **ColTolima**

La importancia de elaborar esta evaluación se debe a que la misión y visión permite perfilar los objetivos de la empresa y la manera en que se aproximará a su público, estos son en esencia la declaración de principios de la empresa. (Crecer, 2022). Por ello se hace este contraste, con el propósito de identificar las metas propuestas que están impregnadas en tales elementos, con el fin de conocer el camino que quieren seguir para la consecución de dichos objetivos. Este análisis se realiza en base a unas preguntas generadoras de investigación para permitir ejecutar un estudio de observación y/o solución a los resultados negativos que se presenten.

Figura 1. Evaluación Misional y Visional.

<b>Misional</b>	<b>Visional</b>
<p><b>¿Qué es lo que quieres ofrecer? ¡Podemos!</b> Ofrecer vehículos, accesorios, repuestos y servicios posventa, respaldado por la calidad de la marca.</p>	<p><b>¿Cómo será tu empresa en unos años?</b> En el año 2023 será el concesionario más reconocido, rentable y un buen espacio para laborar.</p>
<p><b>¿Qué imagen de negocio quieres comunicar? ¡Comunicamos!</b> - Porque quiere ser la empresa más importante del sector a nivel regional automotriz. - Por tener las mejores instalaciones para el servicio posventa, el equipo humano más competente para la atención integral de sus clientes y el más vendido y amplio portafolio de vehículos.</p>	<p><b>¿Cuáles son tus metas a corto, medio y largo plazo?</b> -Ser el concesionario más reconocido y rentable -La fidelización de los clientes</p>
<p><b>¿Cuál es tu aspecto diferenciador que destaca sobre la tu competencia?</b> -Oportunidades para ofrecer nuevos productos ecológicos. -Incurtionar en nuevos mercados. -Demanda de los vehículos con una mejor relación costo-beneficio, con menor impacto. -Implementar una estrategia que le permitan ejercer una actitud dinámica dentro de su mercado otorgando posicionamiento y reconocimiento a su marca, así como mayor participación dentro del mismo sector.</p>	<p><b>¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?</b> -Será el mejor concesionario para trabajar y brindar una economía estable al empleado -Con un clima laboral excelente -una atención al usuario personalizada</p>
<p><b>¿Nuestro negocio puede ser realmente competitivo?</b> Se debería realizar una inversión en la mejora tecnológica que le permitan ejercer una actitud dinámica dentro del mercado otorgándole posicionamiento y reconocimiento a la marca.</p>	<p><b>¿Qué aspectos para crecer te gustaría conseguir?</b> Para conseguir el posicionamiento de ser el mejor concesionario, sería a través de: -Ampliación del catálogo (precios y productos). - Incurtion en nuevos y distintos mercados para la adquisición de clientes. -Adquirir socios que estén relacionados con el tema a profundizar.</p>

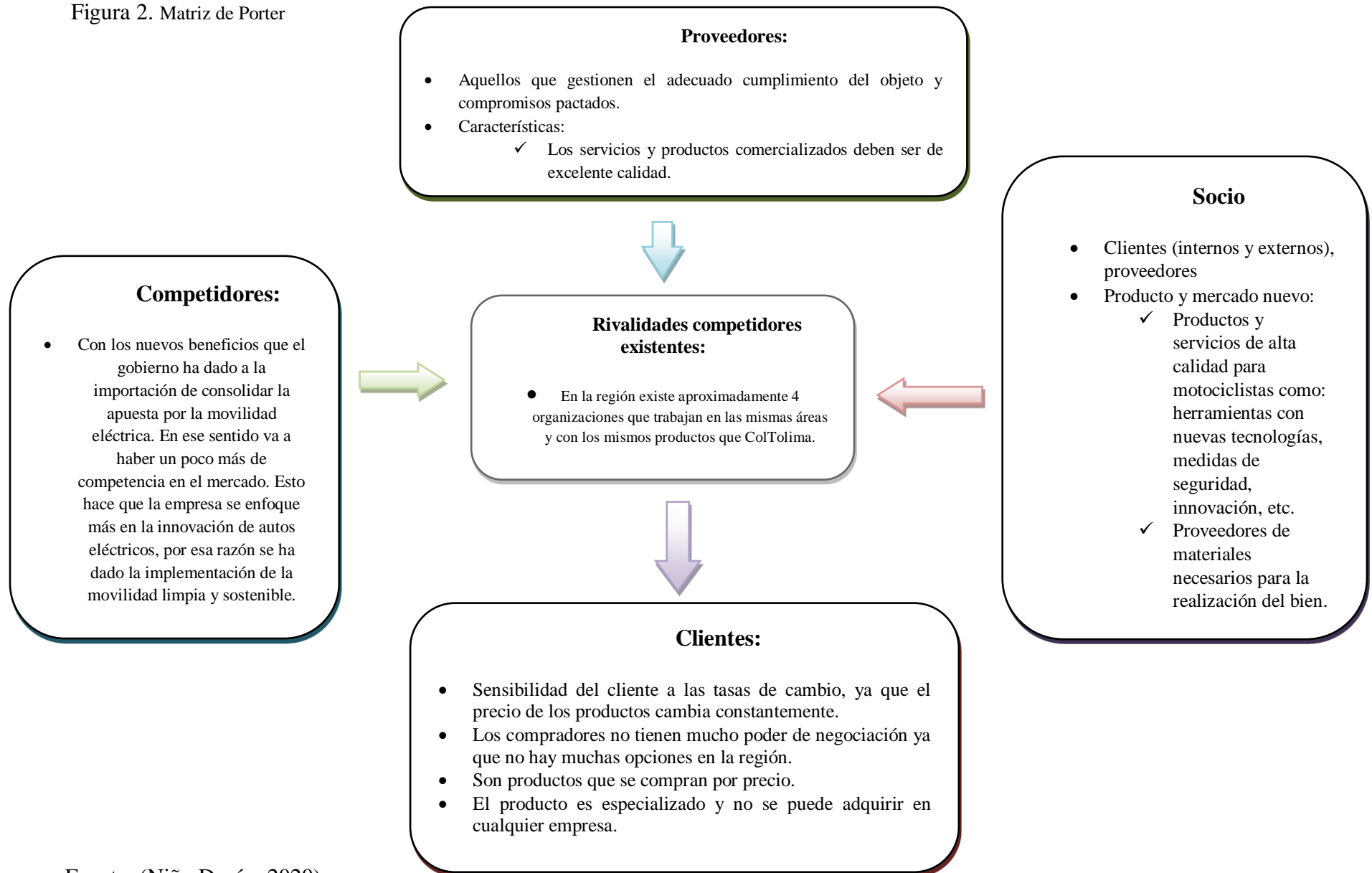
Fuente: Los Autores



## **9 Verificación del análisis de la cinco Fuerzas de Porter**

Para lograr el contraste estratégico se tomaron las cinco fuerzas de Michael Porter y como lo afirma el autor; la percepción de las cinco fuerzas es reconocer el origen del beneficio de una situación y permitir adelantarse a la competencia, como parte fundamental para desarrollo la estrategia de una organización (Niño Durán, 2020). Además, permite ejecutar una investigación integral de la estructura de la organización de forma ordenada para saber que enfoque presenta la empresa. Asimismo, se analizarán que factores son determinantes para obtener el éxito competitivo de la empresa y de esta manera beneficiar a la organización. Se debe agregar que los resultados se aprecian en la matriz de las cinco fuerzas de Porter para la presente propuesta.

Figura 2. Matriz de Porter



Fuente. (Niño Durán, 2020)

## **10 Aplicación de la Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)**

Para concretar este análisis se hizo uso de la herramienta de Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción también conocida como PEYEA, siendo esta su abreviatura. Esta matriz se basa en cuadrantes determinantes de posicionamiento estratégico evaluando aspectos importantes en los que se desarrolla la organización, así mismo también arroja detalles de cómo están categorizadas las estrategias, si son: conservadoras, agresivas, competitivas o defensivas. Por consiguiente, el proceso de aplicación de este recurso se hace indispensable para conocer si la empresa a tratar tomará las decisiones correctas con el fin de lograr reducir riesgos y conseguir aumentar considerablemente su crecimiento a nivel interno como externo.

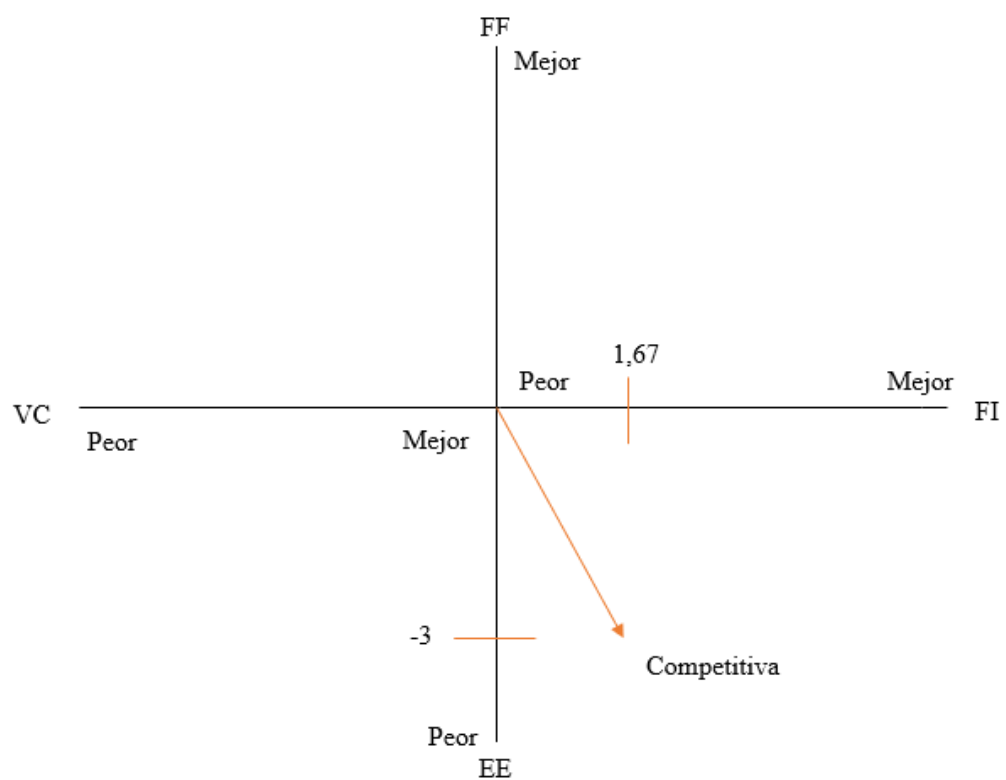
Figura 3. Análisis de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

<b>ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA</b>			
<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>		<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	<b>VALOR</b>	<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)</b>	<b>VALOR</b>
Liquidez	+1	Fuerza de la Competencia	-4
Acceso a crédito	+2	Tasa de inflación	-5
Inversiones	+1	Proveedores	-4
<b>PROMEDIO</b>	<b>+1,33</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-4,33</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>VALOR</b>	<b>FUERZA INDUSTRIAL (FI)</b>	<b>VALOR</b>
Servicio Postventa	-2	Barrera de entrada	+5
Calidad de servicio al cliente	-2	Tendencias Nacionales	+4
Portafolio de servicios	-5	Crecimiento del sector	+5
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,00</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>+4,67</b>

Fuente: Los Autores

- **Eje X** = VC + (FI) = -3,00 + (+4,67) = +1,67
- **Eje Y** = FF + (EE) = +1,33 + (-4,33) = -3

Figura 4. Resultado del Análisis de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



Fuente: Los Autores

## 11 Plan de acción

El plan de acción son labores concretas donde se priorizan las decisiones más significativas para poder efectuar los objetivos y metas planteadas; puesto que el plan de acción es un proceso mediante el cual se establece un plan estratégico, el cual una vez se describen las acciones por desarrollar y se determinen los procedimientos necesarios para tal fin (Dussán-Pulecio & Serna, 2017). Es por esto que, se considera importante tener claro los objetivos para que de este modo se pueda cumplir cada intención a los que la empresa CoITolima quiere llegar, por lo cual la organización siempre debe dar un paso adelante de los competidores y de esta manera poder cumplir con las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades.

Figura 5. Plan de acción.

Estrategias y Planes de Acción Coltolima 2022										
Estrategia	Plan de Acción	Responsable	Fecha Inicial	Fecha Final	Indicador			Semaforo		
					Tiempo Transcurrido	Tiempo Disponible	Relacion	Rojo de 0% a 50% de eficiencia	Amarillo de 51% a 79% de eficiencia	Verde de 80% a 100% de eficiencia
Aumentar las estrategias de mercadeo y ventas para mayor atracción de clientes hacia el catálogo	Incrementar la participación logrando el posicionamiento en el mercado como la marca preferida con carros nuevos.	Jefatura de mercado	enero 3 2022	diciembre 31 2023	95 días	505 días	19%	19%		
	Mejorar la usabilidad del taller con repuestos y accesorios originales 100% Chevrolet.	Departamento de Mercadeo/Área administrativa	enero 3 2022	diciembre 31 2023	95 días	505	19%	19%		
	Promocionar la renovada línea de Camiones con la mejor calidad, seguridad y tecnología del mercado.	Departamento de Mercadeo/Área administrativa	abril 5 2022	diciembre 31 2023	500 días	100 días	83%	83%		
	Incrementar y promocionar el taller de mecánica rápida y especializada con el respaldo y garantía de la marca líder de vehículos en el país.	Departamento de Mercadeo/Área administrativa	abril 5 2022	diciembre 31 2023	450 días	150 días	75%	75%		
	Desarrollar una estrategia para incrementar los usuarios de ChevyPlan respaldando el sueño de tener un vehículo de manrea inteligente a través del ahorro.	Departamento de Mercadeo/Área administrativa	febrero 1 2022	diciembre 31 2023	600 días	60 días	91%	91%		
	Desarrollar el potencial comercial de productos usados.	Coordinador de marketing. Coordinador de operaciones. Coordinador de Calidad.	marzo 10 2022	octubre 2023	515 días	115 días	81%	81%		
	Constituir un sistema de gestión de ventas para controlar los recursos a utilizar (monetarios/personas)	Gerente de ventas	mayo 5 2022	mayo 30 2023	400 días	170 días	70%	70%		
Lograr ser el concesionario líder de la religión.	Desarrollar productos de Calidad satisfaciendo al cliente y ofreciéndole productos de calidad y que cumplan con sus expectativas.	Coordinador de marketing. Coordinador de operaciones.	enero 3 2022	diciembre 31 2023	95 días	505 días	19%	19%		
	Promocionar y Ofertar los Productos con clientes nuevos y clientes potenciales	Coordinador de marketing.	enero 3 2022	diciembre 31 2023	95 días	505 días	19%	19%		

Fuente. (Dussán-Pulecio &amp; Serna, Planeación Estratégica Para Mipymes, 2017)

## 12 Conclusión

Al haber realizado todo este procedimiento evaluativo, se percibe que la marca Chevrolet y la concesionaria ColTolima, hacen un buen trabajo para con sus estrategias y funcionamiento externo (o interno en algunos casos), tienen claros sus objetivos y el como pueden llegar a la consecución de los mismos, etc. Pero como todo no puede ser perfecto, fallan en una sola cosa que puede originar grandes problemas para la compañía o en los distribuidores, ya que de acuerdo con los diversos autores mencionados a lo largo de la presente, es posible deducir que cuando una empresa no maneja bien la estructura organizacional u otros elementos significativos que la compongan, las subsidiaras que se rijan bajo el nombre del ente comercial se irán por rumbos distintos a la meta principal, como en este caso, puesto que, si no se tiene claro cada uno de los aspectos importantes para la conformación de una empresa (específicamente en la misión y visión), esto puede ocasionar el declive del propio. Así mismo, al concretar los parámetros por los cuales se regirá la organización, tales deben ser netamente asequibles y que no sobrepasen a la realidad, como por ejemplo el disminuir o eliminar los siniestros viales.



### 13 Referencias

- Aguilar-Barcelo, J. G., Taxis-Flores, M., & Ramírez-Angulo, N. (2011). Conformación de la expectativa de formalización de la microempresa marginada en México. *Innovar*, 21(41), 63-75.
- Arias-Montoya, L., & Portilla, L. M. (2009). Teoría clásica económica acercada a la realidad. *Scientia et Technica*, 42, 117-120.
- Asociación Nacional De Movilidad Sostenible. (02 de 05 de 2022). *Andemos*. Obtenido de Andemos: <https://www.andemos.org/index.php/2022/05/02/abril-2022-20-637-vehiculos-nuevos-fueron-matriculados-en-abril/>
- Cámara de Comercio Sur y Oriente del Tolima. (2018). *Informe Económico y Proyecciones 2018-2019*. Espinal: Cámara de Comercio Sur y Oriente del Tolima.
- Carlino, P. (19 de 03 de 2021). *Acta Académica*. Obtenido de Acta Académica: <https://www.aacademica.org/paula.carlino/274>
- Castell, M., & Portes, A. (1989). *World Underneath: The Origins, Dynamics and effects of the informal Economy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Castro-Guiza, O. E., & Rodríguez-Soto, J. R. (2015). La situación actual del trabajo infantil en el Espinal-Tolima: una mirada jurídico-administrativa. *Revista Virtual UCN*, 258-269.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables enfoque y tipo de investigación. *Biblioteca electrónica de la Universidad del Amazonas*, 1-11.
- Colombia Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). *Hábitos saludables*. Recuperado el 11 de 2019, de ¡Las manos limpias salvan Vidas!: <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/lavado-de-manos.aspx>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, <https://www.redalyc.org/articul>.

- Cortes, M., & Iglesias, M. (2004). *Universidad Autonoma del Carmen*. Obtenido de Generalidades sobre Metodología de la Investigación:  
[http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Cujia-Guerra , E., Monroy- Toro, S., & Palacios , L. E. (2018). El papel del Estado colombiano en la Economía con miras a la globalización. *Boletín Virtual*, 7, 104-112.
- DiarioLaRepublica. (21 de Juni de 2021). El sector automotor registró una caída de 17% en sus ventas durante 2020. *Diario La Republica*, págs.  
<https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2020/las-empresas-del-sector-automotor-mas-grandes-y-con-mas-ventas-en-2020-3187540>.
- Dussán-Pulecio, C., & Serna Humberto. (2017). *Planeación Estratégica para Mipymes*. Bogota: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Dussán-Pulecio, C., & Serna, H. (2017). Planeación Estratégica Para Mipymes. En C. Dussán-Pulecio, & H. Serna, *Planeación Estratégica Para Mipymes* (págs. 51-60). Bogotá: Educc.
- Gaitan-Reyes, J. A., & Rodriguez-Soto, J. R. (2020). La conciliación extrajudicial en tiempos de Covid-19. En J. C. Mendez, *Justicia Transdisciplinaria* (págs. 144-167). Bogota Colombia: Instituto de Investigación Iberoamericano Apex Iuris.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Híjar-Fernández, G. (2013). *Planeación Estratégica*. Ciudad de México: Limusa.
- Importancia*. (2019). Obtenido de La importancia del jabón:  
<https://www.importancia.org/jabon-higiene.php>
- Lopez- Montoya , O. H., Villegas , G. C., & Rodriguez-Soto , J. R. (2017). Capacidades de innovación en el contexto de las organizaciones de salud y desarrollo de un modelo teorico. *Gaceta Medica de Caracas*, 125(4), 316-327.

- María del Pilar Muñoz Dueñas, M. d. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de ciencias sociales*,  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5251387>.
- Medina Orjuela , J. M. (2020). Evaluación Del Direccionamiento Estratégico y Estrategias Empresariales ComfaTolima. *Evaluación Del Direccionamiento Estratégico y Estrategias Empresariales ComfaTolima*. Ibaguè - Espinal, Tolima, Colombia: Repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia.
- Mendoza Sánchez, A. K., Rey Ayala, L. A., & Ospina Nava, D. C. (2021). Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica para la Mipyme DONDE JAIRO LAS MEJORES AREPAS Años 2020 a 2024. *Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica para la Mipyme DONDE JAIRO LAS MEJORES AREPAS Años 2020 a 2024*. Ibaguè - Espinal, Tolima, Colombia: Repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia.
- Meneses Rodríguez, V., Rivera Monroy, J. R., & Rodríguez Valdés, A. (2021). Aplicación De Modelos Estratégicos Para La MIPYME JULSER 2020-2025. *Aplicación De Modelos Estratégicos Para La MIPYME JULSER 2020-2025*. Ibaguè - Espinal, Tolima, Colombia: Repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia.
- Montoya Restrepo, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23-44.
- Naciones Unidas. (30 de 06 de 2022). *Noticias ONU*. Obtenido de Noticias ONU:  
<https://news.un.org/es/story/2022/06/1511112>
- Niño Durán, N. C. (2020). Modelo de confianza y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: hallazgos desde el sector financiero colombiano. *Contaduría y Administración*, 65 (2),1-27.

*OBS bussines School*. (2019). Obtenido de Universitat de Barcelona:

<https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

Ocoro Lizalda, L. H. (2020). Análisis Diagnostico y Propuestas Marketing Mix para sector de Empresas de Turismo Religioso en Buga Valle del Cauca. *Análisis Diagnostico y Propuestas Marketing Mix para sector de Empresas de Turismo Religioso en Buga Valle del Cauca*. Ibagué - Espinal, Tolima, Colombia: Repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Osorio, J. I. (2018). DIRECCIÓN GENERAL: Estrategia Competitiva vs. Planeación Estratégica. *INALDE*, 74.

Ponce, M. (2014). *CESA*. Obtenido de Plan de Negocios Boutique de Cosméticos Naturales la Mar:  
<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1204/TG00782.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Revista Semana. (04 de 11 de 2021). Esta es la lista de los carros con mayor indice de siniestralidad que se venden en Colombia. *Revista Semana*.

Rodriguez-Soto , J. R., & Alvis-Ladino, G. (2018). Empresas y Formalización Tributaria, Algunas Particularidades en las Regiones Colombianas. *Revista Sinergia*, 2, 78-95.

Rodriguez-Soto, J. R., & Dussan-Pulecio, C. (2018). La informalidad empresarial, diferentes aristas de un fenomeno complejo . *Polo de Conocimiento*, 561-578.

Rodriguez-Soto, J. R., & Hernandez- Sanchez, J. (2019). The Cooperative Principles, from the Ethical Dilemma and the Degree of Applicability. *Aletheia. Revista de Desarrollo Humano, Educativo y Social Contemporáneo*, 11(1), 107-124.

Rodríguez-Soto, J., & Pinzón-Rodríguez, A. (2015). El mercado laboral y los profesionales regionales, reflexiones Holísticas en el Tolima. *Revista FACEA*, 5(2), 97-106.

Rojas Castañeda, F. (18 de 02 de 2022). *El carro colombiano - Revista virtual*. Obtenido de El carro colombiano - Revista virtual: <https://www.elcarrocolombiano.com/industria/top-75-los-carros-mas-vendidos-de-colombia-en-enero-de-2022/>

Ronda Pupo, G. A. (2004). La integración de los niveles estratégico,táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 29-53.

Sanchez Paris, R. (2022). Planeacion e Innovacion. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, VI(11),5-6., <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634364001>.

Tapia, M. (2000). Metodología de la Investigación. Santiago de Chile, Chile.

doi:<http://metodosinvestigativos.webs.com/documents/Metodologia%20de%20Investigacion-Introduccion-formulacion%20del%20problema.pdf>