DISEÑO DE PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN

LUIS FELIPE ESTRADA HOLGUÍN
JHONATAN QUINTERO SANCLEMENTE

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
2018

DISEÑO DE PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN

LUIS FELIPE ESTRADA HOLGUÍN
JHONATAN QUINTERO SANCLEMENTE

Presentado al Profesor
HERNÁN AVILA DÁVALOS
Magister en Ciencias de la Organización
Coordinador Programa de Administración de Empresas

Asesor de Trabajo de Grado:
ANA MARÍA JARAMILLO QUICENO

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Buga
2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco mayormente a Dios por la sabiduría que proviene de él. Agradezco a mis padres, Luis Germán y Aleyda, por el apoyo brindado en distintas formas sin el cual el desarrollo de la carrera hubiese presentado grandes dificultades. A los amigos y compañeros de clase que se hicieron participes en la realización de actividades académicas. A los profesores que por su vocación sembraron el interés en distintos temas garantizando el aprendizaje, también a aquellos que aportaron de sus conocimientos para la culminación de este trabajo.

-Luis Felipe Estrada Holguín

Agradezco, en primer lugar a Dios por permitirme todos los logros que he alcanzado a lo largo de mi vida. A mi madre por su convicción e incesante motivación para no rendirme en el camino. A mi familia, pareja y amigos por ser un soporte en los momentos de dificultad. A los profesores que luchan cada día por hacernos los mejores profesionales y a cada una de las personas que de alguna u otra manera me han ayudado a llegar donde estoy.

-Jhonatan Quintero Sanclemente

CONTENIDO

RESUMEN 13
INTRODUCCIÓN 14
1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA 15
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 16
2 JUSTIFICACIÓN 16
3 OBJETIVO GENERAL 17
4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 17
5 MARCO REFERENCIAL 18
5.1 MARCO TEÓRICO 18
5.1.1 Estrategia 18
5.1.2 Benchmarking 19
5.1.3 Planeación 20
5.1.4 Planeación estratégica 21
5.1.5 Direccionamiento estratégico 23
5.2 MARCO CONCEPTUAL 25
6 METODOLOGÍA 28
6.1 TIPO DE ESTUDIO 28
6.2 DISEÑO METODOLÓGICO 28
6.2.1 Caracterización e historia de la organización 28
6.2.2 Análisis externo de la organización 28
6.2.3 Referenciación y perfil competitivo 28
6.2.4 Análisis interno (análisis de vulnerabilidad de Humberto Serna Gómez) 28
6.2.5 Análisis estratégico DOFA 29
6.2.6 Direccionamiento estratégico 29
6.2.7 Plan de acción (Proyectos estratégicos) 29
6.2.8 Seguimiento y control 29
7 HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 30
8 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN 32

8.1 ENTORNO GEOFÍSICO 32
8.1.1 Localización de Guadalajara de Buga 33
8.1.2 Superficie 33
8.1.3 Clima 33
8.2 ENTORNO POLÍTICO/LEGAL 35
8.2.1 Pre-revisión técnico-mecánica obligatoria 35
8.2.2 Seguros obligatorios del estado - SOAT 35
8.2.3 Tarifa de IVA para vehículos y repuestos 36
8.2.4 Tarifa de impuesto a propietarios de vehículos 36
8.2.5 Tratados de Libre Comercio para importación de vehículos 36
8.2.6 Reglamentación de la competencia 37
8.2.7 Licencia ambiental de funcionamiento 37
8.2.8 Leyes de protección al consumidor 37
8.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO 38
8.3.1 Edad de la población local 38
8.3.2 Sexo 38
8.3.3 Nivel de educación 39
8.3.4 Crecimiento de la población 39
8.3.5 Cambios en la familia 39
8.3.6 Cambios geográficos en la población 39
8.3.7 Cantidad de vehículos circulando en Buga 40
8.4 ENTORNO ECONÓMICO 41
8.4.1 Crecimiento económico (PIB) 41
8.4.2 Ahorro de los colombianos 42
8.4.3 Tasa de interés de intervención 42
8.4.4 Tasa representativa del mercado 44
8.4.5 Inflación (IPC) 45
8.4.6 Tasa de desempleo 46
8.4.7 Salario mínimo 46
8.4.8 PIB per cápita en Colombia 47
8.5 ENTORNO SOCIO/CULTURAL 48
8.5.1 Hábitos de consumo de vehículos 48

8.5.2 Hurto de vehículos en el municipio 49
8.5.3 Turismo en la ciudad 50
8.6 ENTORNO TECNOLÓGICO 50
8.6.1 Automóviles eléctricos 50
8.6.2 Velocidad de los cambios tecnológicos. 51
8.7 ENTORNO MEDIO-AMBIENTAL 52
8.7.1 Alto costo de la energía en Colombia 52
8.7.2 Alto costo de la contaminación en Colombia 52
8.7.3 Calentamiento global 52
8.7.4 Uso del gas natural vehicular 53
8.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - mefe 53
8.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO 55
9 REFERENCIACIÓN Y PERFIL COMPETITIVO 61
9.1 REFERENCIACIÓN O BENCHMARKING 61
9.1.1 Descripción de los factores de éxito 61
9.1.2 Empresas objeto de benchmarking 62
10 ANÁLISIS INTERNO 71
10.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE SERVUCCIÓN 72
10.1.1 Procesos de calidad, existentes pero no formales 72
10.1.2 Gran rapidez del servicio 72
10.1.3 Altos costos y gastos 72
10.1.4 Tecnología necesaria, pero no la más actualizada 73
10.1.5 Infraestructura adecuada para las labores 73
10.1.6 Buena relación con los proveedores 73
10.1.7 Incumplimiento en el pago a proveedores 73
10.1.8 Planificación no formal de la servucción 73
10.1.9 Buena relación con los clientes 73
10.2 ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO 74
10.2.1 Inexistencia de publicidad y promoción 74
10.2.2 Precios promedio 74
10.2.3 Amplio y bien definido portafolio de productos y servicios 74
10.2.4 Inexistencia de programas de fidelización 75

10.2.5 Análisis no formal del mercado 75
10.2.6 Revisión y análisis de las necesidades y comportamiento de los consumidores 75
10.2.7 Pronóstico de ventas realizado por el contador 75
10.2.8 Inexistencia de sistemas de conocimiento del mercado 75
10.3 ANÁLISIS DEL ÁREA DE PERSONAL 76
10.3.1 Formación del personal, algunos titulados, otros no 76
10.3.2 Altas competencias, habilidades y destrezas 77
10.3.3 Buen nivel de motivación 77
10.3.4 Inexistencia de conflictos 77
10.3.5 No hay selección técnica del personal 77
10.3.6 Falta de capacitación para el personal por parte de la empresa 77
10.3.7 Inexistencia de procesos de desarrollo del personal 77
10.3.8 Satisfacción del personal con los salarios 77
10.3.9 Los empleados de planta cuentan con prestaciones sociales 78
10.3.10 Tipos de contrato laboral indefinido y a destajo 78
10.3.11 Clara definición de las tareas 78
10.3.12 Agradable clima organizacional 78
10.3.13 Buen trato de los jefes con los colaboradores 78
10.3.14 Muy baja rotación del personal 78
10.4 ANÁLISIS DEL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA 79
10.4.1 Análisis vertical positivo 79
10.4.2 Análisis horizontal positivo 79
10.4.3 Problemas de liquidez 80
10.4.4 Razones de actividad promedio 81
10.4.5 Bajo crecimiento 81
10.4.6 Rentabilidad por debajo de la esperada 81
10.4.7 Nivel de endeudamiento promedio 82
10.5 ANÁLISIS DEL ÁREA DE DIRECCIÓN 82
10.5.1 Planeación en el corto plazo solamente 82
10.5.2 Organización clara pero sin manuales 82
10.5.3 Control en todas las áreas 83
10.5.4 Planeación presupuestal en colaboración con el contador 83

10.5.5 Organigrama conocido y respetado por todos 83
10.5.6 Estilo de dirección participativo, no impositivo 83
10.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI 83
11 MATRIZ DOFA 85
11.1 ESTRATEGIAS F.O 85
11.2 ESTRATEGIAS D.O 86
11.3 ESTRATEGIAS F.A 87
11.4 ESTRATEGIAS D.A 87
12 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 89
12.1 VISIÓN 89
12.2 MISIÓN 89
12.2.1 CLIENTES 89
12.2.2 PRODUCTOS / SERVICIOS 90
12.2.3 MERCADOS 90
12.2.4 FILOSOFÍA 90
12.2.5 AUTOCONCEPTO 90
12.2.6 IMAGEN PÚBLICA 90
12.2.7 TECNOLOGÍA 90
12.2.8 EFECTIVIDAD RECONCILIATORIA 91
12.2.9 RESPONSABILIDAD SOCIAL 91
12.2.10 PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA 91
12.2.11 CALIDAD INSPIRADORA 91
12.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES 91
12.3.1 OBJETIVOS FINANCIEROS 91
12.3.2 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO 92
12.3.3 OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 92
13 PLAN DE ACCIÓN 93
..... 96
14 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96
15 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 99
16 WEBGRAFIA 101
17 ANEXOS 104

17.1 ANEXO 1: SOLICITUD A LA EMPRESA MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN 104
17.2 ANEXO 2: RESPUESTA A SOLICITUD 105
17.3 ANEXO 3: BALANCE GENERAL AÑO 2014 107
17.4 ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2014 108
17.5 ANEXO 5: BALANCE GENERAL AÑO 2015 109
17.6 ANEXO 6: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2015 110
17.7 ANEXO 7: BALANCE GENERAL AÑO 2016 111
17.8 ANEXO 8: ESTADO DE RESULTADOS 2016 112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del macro-ambiente: Entorno geofísico 32
Tabla 2. Análisis del macro-ambiente: Entorno político-legal. 35
Tabla 3. Análisis del macro-ambiente: Entorno demográfica 38
Tabla 4. Análisis del macro-ambiente: Entorno económico 41
Tabla 5. Evolución del PIB per cápita 2010 - 2016 47
Tabla 6. Análisis del macro-ambiente: Entorno socio-cultural 48
Tabla 7. Historial de hurtos de vehículos 49
Tabla 8. Análisis del macro-ambiente: Entorno tecnológico 50
Tabla 9. Análisis del macro-ambiente: Entorno medioambiental 52
Tabla 10: Matriz de evaluación integrada del entorno - MEFE 54
Tabla 11.Matriz De Evaluación Integrada Del Entorno 55
Tabla 12. Matriz de perfil competitivo para cuatro empresas líderes 65
Tabla 13. Análisis interno: Servucción 72
Tabla 14. Análisis interno: Comercialización y mercadeo 74
Tabla 15. Análisis interno: Personal 76
Tabla 16. Análisis interno: Financiero 79
Tabla 17. Análisis interno: Gerencia o dirección 82
Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI 84
Tabla 19. Matriz DOFA 88
Tabla 20. Plan de acción para la empresa Multiservicios La Estación 93
Tabla 21 Planilla de seguimiento de actividades 96

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Organigrama de la empresa 31
Gráfica 2. Descripción del parque automotor 40
Gráfica 3. Producto Interno Bruto, variación acumulada 42
Gráfica 4. Tasa de interés de intervención 2008-2018 43
Gráfica 5. Tasa representativa del mercado 44
Gráfica 6. Inflación anual entre 2012 y 2017 45
Gráfica 7. Tasa de desempleo en Colombia 2009 a 2018. 46
Gráfica 8. Evolución de la compra de unidades de vehículos automotores 49
Gráfica 9. Evolución del sector de vehículos eléctricos e híbridos 51
Gráfica 10. Gráficas de radares para Peláez Y Saavedra S.A.S 66
Gráfica 11. Gráficas de radares para Multiservicios La Estación 67
Gráfica 12. Gráficas de radares para Estación De Servicio Guadalajara 67
Gráfica 13. Gráficas de radares para Serviteca BRC 68
Gráfica 14. Gráficas de radares unificados para todas las empresas 69

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa del Valle del Cauca 34

RESUMEN

En un entorno en constante cambio, las organizaciones que quieran garantizar su supervivencia y/o éxito, deben tener plena conciencia de las múltiples formas en que los distintos factores de dicho entorno influyen sobre sí mismas. En este sentido, conviene que los gerentes revisen con especial detalle variables ajenas al control de las organizaciones y también sus aspectos internos para así, generar estrategias enfocadas al beneficio de la compañía. La empresa Multiservicios la Estación, dedicada al mantenimiento de vehículos y relacionados, al operar en el mencionado entorno cambiante, se enfrenta a problemas que se ven reflejados en la disminución de las ventas. Dicho esto y la falta de una guía que defina claramente los objetivos y demás aspectos fundamentales, se elaboró un plan estratégico que abordara la problemática de la organización planteando las estrategias y actividades que deberían realizarse, gran parte de ellas enfocadas al cliente, publicidad y mercadeo.

PALABRAS CLAVE

Benchmarking, direccionamiento, entorno, estrategia, misión, planeación, visión.

INTRODUCCIÓN

Las acciones llevadas a cabo por las organizaciones, las cuales conducen al éxito o fracaso de éstas, implican un serio trabajo realizado por los gerentes, quienes a través de las herramientas existentes, son capaces de guiar los caminos organizacionales. La correcta utilización de estas herramientas logrará posicionar a las empresas de cualquier sector, además de fortalecerlas y de hacerlas capaces de defenderse del entorno, siempre cambiante.

En medio del proceso de construcción de este direccionamiento estratégico, se realizará para la organización Multiservicios La Estación, una serie de análisis y de recomendaciones, para lo cual se elaboran diversas matrices que nos conglomeran y facilitan la comprensión, y que nos ayudan a generar objetivos y estrategias que le den el camino correcto a tal empresa.

Durante el proceso, se recoge la información de la empresa, sus cambios más relevantes, las razones de su fundación, misión y visión, entre otras; se realiza un análisis externo, que incluye análisis del macro-ambiente, análisis del sector y referenciación o benchmarking; tomando lo anterior se hallan las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa; se realiza un análisis interno que contiene un estudio de las funciones y procesos dentro de la organización y nos sirve para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestra empresa; ahora, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades, se realiza un cruce entre ellas y las oportunidades y amenazas del entorno para así construir la matriz DOFA. Posteriormente se da inicio a la parte del direccionamiento estratégico, el cual comprende formulación o reformulación de la misión, visión y objetivos de la organización, se plantean las estrategias y en último lugar, se diseña la estrategia a través de un plan de acción sumado al diseño de un método de seguimiento y usando indicadores que ayuden a controlar que las decisiones tomadas, se estén llevando a cabo de la manera esperada.

Con la elaboración de este plan de direccionamiento estratégico, se espera que la empresa pueda conocer mejor su mercado para así frenar la disminución que se ha presentado en las ventas y empezar así mismo a mejorar las finanzas organizacionales. De esta manera, se pueden aprovechar las oportunidades para, incluso, convertirse en la empresa líder en su respectivo sector empresarial en el municipio.

1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La supervivencia de las organizaciones en la actualidad, no solo demanda la generación de rentabilidades, sino también, un proceso que les permita adaptarse a las condiciones impuestas del entorno. Basta solo una revisión rápida para que cualquier empresa se dé por enterada del acelerado avance tecnológico y el aumento de la competencia y cómo estos son algunos de los factores que llegan a influir en el desempeño (Ahmed, 2012, p.80). Otro aspecto importante corresponde al ámbito legal, por el cual, las organizaciones pueden llegar a verse obligadas a modificar ciertos procesos inherentes a su funcionamiento, como ejemplo de ello se tienen las reformas tributarias que sin duda alguna afectan las utilidades; también se tienen normas o leyes que regulan aspectos ambientales, siendo esto una situación fundamental que determinaría en ciertos casos el uso de los recursos y la disposición final de ellos.

En cuanto al mercado, se tienen condiciones que fijan el ritmo al que los productos son modificados o incluso cumplen su ciclo de vida, “los clientes exigen mayor variedad y un cumplimiento más personalizado de sus necesidades, las fronteras de los mercados se están desvaneciendo y éstos se están integrando; la demanda y la competencia globales se están convirtiendo en norma en vez de la excepción.”(Ahmed, 2012, p. 80)

Al hablar de competencia global, se hace necesario considerar aspectos geográficos, a razón de que una determinada ubicación podría resultar en grandes ventajas que le permitan a las organizaciones acercarse más al cliente, facilitar la consecución de ciertos recursos y proveedores de materias primas o incluso garantizar un desplazamiento rápido del producto con el acceso a vías y distintos medios de transporte. Todos estos temas se tratan dentro del diseño del canal de distribución, es allí donde los gerentes pueden sacar provecho. Las formas en que se hace llegar el producto al cliente cambian con el tiempo, muestra de ello es la aparición del comercio electrónico, donde muchas veces se llega a eliminar la figura de intermediarios.

Las empresas deben tener claro que, como se mencionó anteriormente, las exigencias de los clientes varían, pero no solo esto, sino también que el tamaño de la población de consumidores puede aumentar o disminuir, así mismo pueden estar diferenciados en cuanto a su ubicación. Dichas situaciones pueden analizarse mediante el estudio de variables demográficas y las conclusiones llegarán a formar parte de los planes de la empresa de forma que se generen estrategias que resulten en ventajas frente a la competencia.

Al considerar aspectos económicos en un país, se evidencian claramente los cambios en ciertas variables. El aumento generalizado de los precios al productor, llega a aumentar el valor de las inversiones que se hacen en términos de materia

prima, el nivel de ingresos per cápita afecta la cantidad de veces que las personas adquieren un producto o un servicio y que tan indispensable se vuelve este.

Todas las empresas, incluida Multiservicios la Estación, operan en un entorno donde las variables mencionadas anteriormente entran en juego. A falta de un plan estratégico, estas organizaciones se encuentran en desventaja, frente a los competidores que sí lo poseen. En la actualidad la empresa Multiservicios la Estación a pesar de tener una misión y visión definido, no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido.

Se identifica que la calidad del servicio no se ve cuestionada por los clientes, que se encuentran satisfechos y las quejas presentadas son prácticamente nulas. La empresa realizó recientemente una inversión en maquinaria con el fin de mejorar su competitividad y mejorar aún más la calidad de su servicio. Se identifica el principal problema que enfrenta la organización, como la disminución de las ventas, no por falta de competitividad sino por un estancamiento presentado en su mercado, debido a que el servicio no es de primera necesidad como podría serlo la alimentación o el vestir; a su vez, las finanzas se ven afectadas por esta disminución en los ingresos. El prestigio de la organización, de su propietario y de sus trabajadores es alto, esto implica que su imagen corporativa es positiva.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias se pueden aplicar a la empresa Multiservicios La Estación para neutralizar la disminución de las ventas y mejorar sus finanzas?

2 JUSTIFICACIÓN

La situación actual de alta competitividad del mercado, en conjunto con la globalización que tanto impacta los mercados, exige a las empresas y otras organizaciones, mantenerse actualizadas con el fin de seguir siendo sostenibles y rentables en el tiempo.

Es allí cuando surge la importancia de una planeación estratégica adecuada, que permita establecer en un horizonte de tiempo, todos aquellos objetivos por los cuales existe la organización, hacia dónde se quiere llegar con ella, y de qué forma se logrará cumplir con las metas planteadas por los diferentes involucrados.

El direccionamiento estratégico permite conocer la situación actual de las organizaciones, tanto interna como externamente, y ayuda a encontrar la mejor forma para que una empresa se adapte a este entorno, aprovechando las oportunidades que en él se presentan, disminuyendo el impacto negativo de las amenazas, generando guías que permitan explotar al máximo las fortalezas y evitando que las debilidades afecten el debido funcionamiento de la organización.

En un sentido práctico el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Multiservicios la estación, permitirá a los estudiantes aplicar aspectos teóricos y conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, esto en cierta forma derivará en beneficio de quienes diseñan el plan, al permitirles interiorizar los conocimientos, y de la empresa ya que dicho plan brindará un panorama general acerca de los cursos de acción que debería de tomar para aumentar sus ingresos, generar rentabilidades y sobrevivir en un entorno altamente competitivo que cambia aceleradamente.

3 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan de direccionamiento estratégico para la empresa Multiservicios La Estación.

4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno organizacional para determinar oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis del sector al que pertenece la organización para conocer el perfil competitivo.
- Realizar un proceso de análisis interno para conocer las fortalezas y debilidades de la organización.
- Diseñar el direccionamiento estratégico para la organización.
- Formular el plan de acción que permita el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Estrategia

El autor Humberto Serna Gómez (2008), plantea que “el concepto de estrategia, se encuentra ligado desde tiempos ancestrales al tema militar, siendo los chinos, quienes desde hace 2.500 años, usaron militarmente el concepto de estrategia”(p. 19), es por esto, que la estrategia se ha llegado a considerar como el “arte de dirigir las operaciones militares” (RAE, s.f.). En la actualidad el concepto de estrategia se asocia con los directores generales, como su herramienta más importante y en ese sentido dicho concepto ha dejado de pertenecer meramente al ámbito militar.

En 2008 el autor Humberto Serna Gómez, menciona algunos paradigmas estratégicos comunes, los cuales se presentan a continuación (pp. 22-52):

- **Estrategias genéricas (de Michael Porter):** Se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir. Las diferentes estrategias genéricas son liderazgo en costos.
- **Estrategias genéricas (de Treacy y Wieserman):** Agrupa las estrategias genéricas, de acuerdo con la promesa de valor que la empresa hace al cliente, en liderazgo en producto, la estrategia de “a la medida del cliente” y la excelencia operacional.
- **Matriz producto-mercado y análisis vectorial de crecimiento de mercados (de Ansoff):** Se refiere a un análisis vectorial de crecimiento del mercado donde se relacionan las alternativas de producto con las opciones de mercado de la compañía. Este tipo de análisis permite comprender la estructura de mercado, es decir, las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas.
- **Matriz crecimiento-participación, Matriz portafolio de productos y análisis del portafolio competitivo (de Boston Consulting Group):** Este análisis enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.
- **Posición estratégica y la evaluación de acciones - PEEA y Matriz de direccionamiento estratégico (de Allan Rowe):** Es un enfoque usado para determinar la situación estratégica apropiada para una firma y cada uno de sus negocios individuales, mediante el examen de cuatro factores relevantes, los cuales son el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero.
- **Coopetencia (de Nalebuff y Brandenburger):** Estrategia centrada en la cooperación entre grandes negocios, haciendo posible complementar competencias de modo que se garanticen las relaciones ganar-ganar excluyendo las de ganar-perder.

- **Designio estratégico:** Tiene su enfoque principal en el competir por el futuro mucho más que por el presente. De allí es donde se hace referencia a las ideas de creación del futuro, estiramiento de recursos, apalancamiento y capacidades medulares. Es indispensable la planeación a largo plazo, donde se anticipen los posibles escenarios futuros en forma consistente y constante.
- **Estrategia del Océano Azul (Chan y Moubergne):** El planteamiento central de este paradigma consiste en crear futuro en un sector industrial o de servicios en lugar de competir en los mercados o arenas ya conocidas.
- **Hipercompetencia (Richard Daveni):** Es un modelo de competencia dinámica y agresiva, distinta de las formas de competencia común, afirmando que la ventaja competitiva es temporal.

5.1.2 Benchmarking

"Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales" (Spendolini, 1994).

El benchmarking es una herramienta que sirve a las organizaciones para conocer los mejores productos, servicios, procesos y prácticas que se dan en el entorno actual, y los cuales cambian a una velocidad increíblemente alta.

Hay varias categorías de benchmarking, estas son:

- **Benchmarking interno:** Se refiere al análisis de los datos y de la información de las operaciones realizadas dentro de la misma organización, sobre todo cuando las organizaciones son grandes y cuentan con diversas divisiones. La información para este tipo de benchmarking no debería ser difícil de conseguir.
- **Benchmarking competitivo:** Este tipo de benchmarking se enfoca en estudiar las organizaciones que son competencia directa, esta investigación debe procurar mostrar las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos, es decir, debe mostrar cuál empresa es mejor que otra en determinados productos, servicios o procesos. La información en este caso puede ser muy difícil de conseguir, puesto que, al ser una información relevante, las organizaciones procuran cuidarla.
- **Benchmarking funcional**: El benchmarking funcional se refiere al estudio de organizaciones que no son competencia directa, pero de las cuales se puede extraer información sobre las mejores prácticas organizacionales. Esta información así, es más fácil de obtener, ya que, no hay razón para que organizaciones que no son competencia, se reserven la información.
- **Benchmarking genérico:** Con este benchmarking se pueden descubrir prácticas y métodos que no se utilizan en la misma industria del investigador,

el cual necesita objetividad y receptividad. Es probablemente la categoría de benchmarking que mayor rendimiento genera en el largo plazo.

Spendolini (1994) planteó cinco etapas para un benchmarking de éxito:

- **Determinar a qué se le va a hacer benchmarking:** Aquí se define quienes son los clientes para la información de benchmarking, las necesidades de información de los clientes, se identifican factores críticos y se hace un diagnóstico del proceso de benchmarking
- **Formación de un equipo de benchmarking:** Se debe considerar el benchmarking como una actividad en equipo, se determinan quiénes son los involucrados en el proceso, bien sean, especialistas internos o externos o empleados, se definen las responsabilidades y funciones de cada integrante del equipo, se hace capacitación y se da una calendarización.
- **Identificación de los socios de benchmarking:** Se establece una red de información propia, se identifican los recursos de la información, se buscan las mejores prácticas, se construyen redes de benchmarking y se buscan otras fuentes de información.
- **Recopilación y análisis de la información de benchmarking:** Debe conocerse la información, se debe organizar y se debe analizar.

Actuar: Se produce un informe de benchmarking, se presentan los resultados de los clientes de benchmarking, se identifican las posibles mejoras de productos y procesos y se construye una visión del proceso en su totalidad.

5.1.3 Planeación

Hofer y Schendel (1995) mencionan que la planeación se refiere a “investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas, sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades” (Betancourt, 2013, p. 13), dando vital importancia a la participación de todos quienes conforman la empresa, para establecer estrategias que permitan mejorar las diferentes áreas funcionales.

Se especifica que si bien la planeación es un proceso decisorio, toda decisión no implica necesariamente planeación. Se entiende por planeación todas aquellas decisiones que son necesarias tomar, respecto a qué hacer y cómo hacerlo, para llegar a un estado deseado manteniendo la eficiencia en la organización. Esto supone que la planeación deja de ser necesaria en el momento en que las decisiones puedan tomarse muy rápidamente sin afectar la eficiencia. Las decisiones inherentes al proceso de planeación son generalmente interdependientes y esta relación determina la complejidad del mismo. En el sentido de que en la planeación se definen aquellos cursos de acción coherentes con un estado deseado, también se establece que en este proceso se identifican y eliminan aquellas actividades que disminuyen las oportunidades que la empresa puede

aprovechar para llegar a ese estado futuro. Es pues la planeación “un proceso que implica tomar y evaluar, todas las decisiones interrelacionadas de un conjunto antes de que sea necesaria una acción, en una situación en la que se piensa que a menos que se emprenda una acción, no es probable la materialización de un estado futuro deseado, y que, si en caso de emprenderse la acción indicada, podrían aumentarse las probabilidades de un resultado favorable” (Ackoff, 2008, pp. 104-106).

Se resalta la planeación como una de las funciones más básicas de la gerencia en el sentido de que son los directores quienes deben garantizar que todos entiendan de forma clara los trabajos que se realizarán en la organización y las actividades necesarias para cumplir con los mismos. “La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 106). El inicio de un proceso de planeación en la organización, se da con el análisis de oportunidades futuras, de las fortalezas y debilidades que le posicionan frente a la competencia, del mercado y de los deseos de sus clientes. Seguidamente se establecen los objetivos para toda la empresa y cada área funcional, estos son específicos y dan cuenta de dónde quiere estar la empresa, que se desea hacer y cuando. Se realizan pronósticos y análisis teniendo en cuenta diferentes variables que influyen en el desempeño de la organización. El siguiente paso corresponde a la búsqueda de distintos cursos de acción para posteriormente evaluarlos y seleccionarlos. (Koontz et al., 2008, pp. 112-114).

5.1.4 Planeación estratégica

Thomas Wheelen y J. David Hunger (2007) plantean un modelo básico de administración estratégica compuesto de cuatro elementos. El primero de ellos corresponde a un análisis ambiental que “implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación” (p.10). Esto permite identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que posteriormente se utilizaran para un análisis DOFA; El segundo elemento corresponde a la formulación estratégica, esto es, “el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas” (p. 12). En esta parte está contenida la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas; La tercera fase del modelo corresponde a la implementación de la estrategia, esto es, “un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización” (p. 16) Es necesario definir programas presupuestos y procedimientos que permitan una adecuada implementación de la estrategia; Por último, se encuentra la fase de evaluación y control que “es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado” (p.17). Al

realizar esta comparación y seguir un proceso de retroalimentación, la organización debe aprender de lo realizado con el fin de garantizar la mejora continua.

Kenneth Andrews (1985) realiza una conjunción de elementos para definir su propio concepto de estrategia corporativa. Estos elementos son la estrategia, que se refiere a la ciencia y el arte de emplear la fuerza para conseguir unos fines; la táctica, que significa una ciencia y un arte menos amplio de disponer las fuerzas contra el enemigo; y la política, que es una guía de acción que sirve a un objetivo, para finalmente definir la estrategia corporativa como "el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser" (pp. 47-49.

Jean-Paul Sallenave (1995) define la planeación estratégica como "el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo" (p. 42). Según este autor, los conceptos de planeación y estrategia están completamente ligados pues ambos requieren de un orden para ser llevados a cabo. Para Sallenave la planeación estratégica se divide en tres niveles que son a nivel de la empresa total o Corporate planning, a nivel de división o Business planning y a nivel funcional. Para el, los tres objetivos principales de toda organización son la supervivencia, el crecimiento y la utilidad, elementos que se deben considerar en todo momento por parte de los encargados de la planeación estratégica (pp. 42-47).

La planeación estratégica puede considerarse como la realización de tres procesos continuos de análisis decisión y acción. En el análisis se tiene en cuenta la jerarquía de las metas estratégicas, además de los factores internos y externos que influyen en la organización. El siguiente proceso es el de decisión por parte de los líderes y por último se encuentran las acciones que deben realizarse. Se considera el análisis estratégico como el punto de partida en el cual se articulan claramente metas y objetivos con el fin de que se puedan guiar todos los esfuerzos individuales hacia uno o varios fines generales, se vigila y examina el entorno y los competidores que hay en él, que se pueden considerar como entorno general y sectorial o competitivo; se realiza un análisis interno de la empresa en el cual se analizan las fortalezas y debilidades de todas las actividades que componen la cadena de valor. Es importante tener en cuenta una valoración de los activos intangibles. La segunda parte del proceso corresponde a la formulación estratégica que se desarrolla a nivel de unidad de negocio, corporativa, internacional y de internet. A nivel de unidad de negocio se formulan estrategias competitivas enfocadas a definir cómo competir y superar a los rivales y cómo alcanzar y mantener las ventajas competitivas; a nivel corporativo se desarrollan estrategias sobre asuntos importantes para los negocios de la empresa, como por ejemplo definir en qué negocio o negocios debería la empresa participar o cómo lograr sinergia en su cartera de negocios. En otras palabras, se analiza las ventajas y desventajas de la diversificación. A nivel internacional todas las empresas que expanden sus mercados por fuera de los límites nacionales deben formular estrategias que les permita obtener ventajas

competitivas en mercados internacionales. Por ultimo a nivel de internet, se formulan estrategias que permitan aprovechar las tecnologías para generar un impacto positivo en la posición competitiva de la empresa. La último proceso corresponde a la implantación estratégica en la cual se requiere que se obtenga un control eficaz de la estrategia en la que se tiene en cuenta la información importante para la organización y el comportamiento dentro de ella; se requiere también crear diseños organizativos eficaces; crear una organización inteligente, pero además ética y por último se debe fomentar el emprendizaje corporativo y la creación de nuevas iniciativas con el fin de que la organización pueda estar permanentemente reinventándose (Dess & Lumpkin, 2003, pp.10-17).

Según Michael Porter (1908), el 'ser diferente' es lo que hace a una organización competitiva frente a las demás, expresando que "la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor" (Serna, 2008, p. 20), la cual permite a las organizaciones lograr posicionarse en el mercado al que pertenece, e incluso llegar a participar en nuevos mercados.

Dentro de la planeación se encuentra el establecimiento de metas y objetivos, por lo que, uno de los primeros autores del pensamiento estratégico, Alfred Chandler (1962), definía la estrategia como "La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas" (Serna, 2008, p.20).

5.1.5 Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica se entiende como un proceso en el que se formula, implementa y evalúan las decisiones que llevan a la organización al cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, en el direccionamiento estratégico se realiza una integración de las diversas áreas funcionales, partiendo desde la gerencia y abordando las áreas de mercadeo, finanzas, producción, investigación, entre otros. El direccionamiento estratégico consiste en la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, por otra parte, el termino planeación estratégica solo hace referencia a la formulación de la estrategia. El proceso de direccionamiento estratégico puede resumirse en tres etapas; la *formulación de la estrategia*, donde se crean la misión y visión, se identifica oportunidades y amenazas del entorno y debilidades y fortalezas de la organización, para posteriormente formular estrategias alternativas y determinar cuál es la más adecuada. En la etapa *implementación de la estrategia* se establecen objetivos claros para cumplir en un periodo determinado, se crean políticas y se asignan recursos necesarios para la ejecución de las estrategias, de forma que se genere una estructura y cultura organizacional que mejore el desempeño de la organización. La última etapa consiste en la *evaluación de la estrategia*¸ es aquí donde los gerentes identifican

cuales son las estrategias que no funcionan adecuadamente y cuales están dando resultados, teniendo en cuenta siempre los factores internos y externos que se tuvieron como base para la estrategia actual, la medición del desempeño y la toma de medidas correctivas (David, 2003, p. 6).

El direccionamiento estratégico provee a la organización de un rumbo claro hacia el crecimiento, generación de utilidades y permanencia en el mercado. Contempla los principios corporativos, que corresponden todos los valores, creencias y normas que regulan la vida y cultura en la organización, siendo el punto de partida para el establecimiento de una misión y visión, elementos propios también del direccionamiento. La misión, especifica el propósito que diferencia a una empresa de las otras organizaciones, debe ser clara de forma que todos los que pertenecen a la organización la conozcan y comprendan. La visión por otra parte, brinda a la empresa un panorama general de lo que se quiere llegar a ser en un horizonte temporal (Serna, 2008, pp. 59-61).

Es importante tener en cuenta también, aquellas personas que se encargan de diseñar el direccionamiento estratégico, pues el estratega es quien "debe identificar los temas fundamentales para su organización y transmitírselos a todos sus miembros para orientar la acción (…) con miras a lograr el éxito organizacional" (Betancourt, 2013, p.11). Así, es fundamental que los encargados de realizar el proceso de planeación tengan amplio conocimiento de la empresa, lo que implica comprender su funcionamiento legal, entre otros.

Como parte final del direccionamiento estratégico es fundamental considerar etapas en las que se implementan procesos de evaluación, seguimiento y control. Para esto es necesario tener claramente definidos el plan de acción, estrategias y objetivos, ya que estos serán el punto de partida de dichos procesos. Serna propone un sistema integrado de medición de gestión (SIMEG), el cual "es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite mediante indicies el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico" (Serna, 2008, p. 290). Según este autor, el modelo está compuesto por el establecimiento de *indicadores*, que hacen referencia a las variables de las cuales se tomará una medición; *índices* que dan cuenta de la relación entre los resultados logrados y los que han sido establecidos en el plan estratégico; posteriormente se definen *estándares o metas* que se con base en los comportamientos históricos de cada variable. Pereña indica que "tener bajo control una actividad […] supone que su director pueda dominar en todo momento su evolución y sea capaz de tomar las acciones correctoras necesarias para adecuar dicha evolución a los objetivos que se desea alcanzar" (1996, p. 191).

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Partiendo de un marco teórico donde se hace referencia a diversos conceptos, conviene definir todos aquellos que son inherentes a la realización del proceso de planeación estratégica. El conocimiento de estos conceptos, facilitara el entendimiento de este documento; en ese sentido se presentan a continuación, los que se consideran más importantes para tal propósito.

Amenazas: Situaciones que se presentan en el entorno de las organizaciones y que pueden afectar el desempeño de las mismas, de manera negativa.

Área funcional: Es una parte de la organización que se encarga de la realización de tareas específicas dentro de la misma y que en conjunto con las demás, constituye el todo de la organización y su funcionamiento. Es propia de la estructura funcional, empleada principalmente por "las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan" (Minsal & Pérez, 2017).

Benchmarking: La referenciación o benchmarking es un "proceso que permite comparar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad" (Betancourt Guerrero, 2013, pág. 29).

Calidad: Es una medida del apego del producto o servicio a las necesidades del cliente. Dicho apego a las especificaciones supone un diseño dado y un cumplimiento con los requerimientos de ese diseño (Nahmias, 2007, p. 612).

Competitividad: Estado de la empresa en la cual cuenta con capacidades iguales o mayores a las de sus similares, en términos de calidad, productividad o eficiencia, lo que genera que tenga un rendimiento comparativamente mayor al de la media.

Control: "Se refiere a todas aquellas actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave abarcan el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones" (David, 2013, p. 101).

Debilidades: Variables internas de las organizaciones que de alguna manera frenan el crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad.

Direccionamiento estratégico: Es una guía diseñada por las organizaciones, donde mediante la utilización de ciertos análisis, se ordenan objetivos, estrategias y cursos de acción, con el fin de llevarlas a ser más competitivas en su mercado. Es la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, da tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia, afecta al conjunto de la organización (Betancourt, 2013, p.53).

Entorno: Es todo aquello que es ajeno al control de las organizaciones y que por esta razón, influyen, positiva o negativamente, en su funcionamiento.

Estrategias: Hace referencia a las distintas formas en que una empresa alcanza sus objetivos. Las estrategias indican qué tipo de acciones es necesario realizar para obtener los resultados deseados (Blank, 1993, p. 158).

Finanzas: Hace referencia a la función organizacional en la que se adquieren recursos económicos, se toman decisiones de uso de aquellos fondos y se controlan mediante la elaboración de registros y reportes los flujos de dinero. (Bravo, 2007, p.8).

Fortalezas: Variables internas de las organizaciones, que sirven como herramientas de crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad.

Mercado: Es el espacio, físico o no, en el que se realizan transacciones de intercambio de bienes y servicios, y en la cual existen la oferta y la demanda, es decir, compradores y vendedores. Tradicionalmente, un mercado, era una ubicación física donde se reunían compradores y vendedores para comprar y vender bienes. Los economistas describen el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos. Los especialistas en marketing usan el término mercado para abarcar varias agrupaciones de clientes (Kotler & Keller, 2012, p. 8).

Misión: Razón de ser de toda organización, en la cual se describe el porqué de su existencia en el mercado.

Objetivos: Los objetivos son los resultados específicos que se quieren lograr cuando se quiere obtener la misión de una organización. Los objetivos deben indicar de forma clara, precisa y concreta qué se va a obtener y en qué tiempo se lograrán esos resultados. Esos resultados que se quieren obtener deben ser medibles y verificables (Blank, 1993, p. 148).

Oportunidades: Situaciones que se presentan en el entorno de las organizaciones y que pueden afectar el desempeño de las mismas, de manera positiva y que las empresas podrían aprovechar para mejorar su posición competitiva.

Posicionamiento: Hacer que un producto o empresa ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con las empresas competidoras, en las mentes de los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2008, p. 165).

Referenciación: Análisis que permite conocer los factores de éxito en un sector y comparar las empresas que allí compiten, con el fin de determinar

Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo (Chiavenato, 2007, p.94).

Rentabilidad: Capacidad de la empresa para generar utilidades. La rentabilidad puede medirse en relación con las ventas o en relación con la inversión (Van Horne & Wachowicz, 2010, p.148).

Seguimiento: "Monitoreo cercano del estado y objetivos del proceso" (D'Alessio, 2008, p. 256).

Servucción: En las empresas de servicios, es el equivalente de producción o área de producción. En la servucción se "establecen los procesos, procedimientos, materias primas, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, que se utilizaran para generar servicios" (Galindo, 2008, p. 62).

Visión: La situación a la cual espera llegar una organización, en un horizonte de tiempo preestablecido.

Ventas: Proceso en el que se hace uso de un conjunto completo de principios, técnicas y habilidades en esencia personales, y que cubre una amplia gama de tipos diferentes de tareas encaminadas a que un cliente potencial adquiera un producto (Jobber & Lancaster, 2012, p.4).

6 METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se realizará es descriptiva, esto es un “tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado. La investigación descriptiva se caracteriza por el planteamiento claro del problema, hipótesis explícitas y especificación detallada de las necesidades de información” (Malhotra, 2008, p. 82)

6.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Se aplicará el modelo metodológico planteado por Benjamín Betancourt (2013) en la Guía Práctica para Planes Estratégicos. Adicionalmente se complementa este modelo con el planteado por Humberto Serna Gómez en el libro Gerencia Estratégica (2008) y se desarrollará de la siguiente manera:

6.2.1 Caracterización e historia de la organización

Se describen las principales razones y factores por los cuales nació la organización, los cambios relevantes y el impacto en su desarrollo. Esto permite iniciar el conocimiento de manera general sobre el desempeño de la organización. Se identifican la misión, visión y objetivos actuales.

6.2.2 Análisis externo de la organización

A través del análisis externo lo que se pretende es conocer el macro-ambiente global, regional y local teniendo en cuenta también las diferentes dimensiones del entorno, las cuales son económica, social, cultural, demográfica, jurídica, política, ecológica y tecnológica. Por otro lado se analiza el sector al que pertenece la empresa identificando el entorno institucional y el conjunto de organizaciones competidoras. Esto nos permite identificar oportunidades y amenazas del entorno

6.2.3 Referenciación y perfil competitivo

Como parte del análisis externo, se realiza un proceso de referenciación el cual “permite comparar a la organización en su desempeño referenciándola con otras de su misma actividad” (Betancourt, 2013, p. 15).

6.2.4 Análisis interno (análisis de vulnerabilidad de Humberto Serna Gómez)

Para determinar la posición competitiva que va a adoptar la organización, se analiza un conjunto de factores internos, este análisis permite identificar los procesos, recursos, capacidades del grupo su cultura, formación y perfil de los trabajadores. Esto permite identificar fortalezas y debilidades de la organización. Como complemento a la metodología planteada por Betancourt, se realizará un análisis de vulnerabilidad planteado por Humberto Serna Gómez. El análisis de vulnerabilidad es un proceso en el cual se identifican factores puntuales sobre los cuales se soporta la organización; se traducen los puntuales en amenazas para el negocio;

se evalúan las consecuencias que tendría la ocurrencia de la amenaza señalada; se valoriza la magnitud del impacto de cada puntual; se estima la probabilidad de que una amenaza se haga realidad y después los estrategas deben preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa (Serna, 2008, pp. 191-193).

6.2.5 Análisis estratégico DOFA

El análisis estratégico DOFA es una síntesis en la que se analiza la interacción que tiene o podría tener la organización con su entorno, para ello se reúnen las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno, realizando un análisis cruzado para identificar estrategias FOFA y DODA

6.2.6 Direccionamiento estratégico

En esta fase se reformula, en caso de ser necesario, la misión, visión, objetivos generales, estrategias y estructura. La misión describe la razón de ser de la empresa. La visión expresa a donde aspira llegar la organización dentro un horizonte temporal. Los objetivos se refieren a los logros que se espera obtener y además sirven para comprometer el desempeño de toda la organización. Las estrategias son la forma o el camino para cumplir con los objetivos planteados. Por último, la estructura es la forma en la cual debe organizarse la empresa para ejecutar adecuadamente las estrategias y cumplir con los objetivos.

6.2.7 Plan de acción (Proyectos estratégicos)

Se refiere a la formulación y ejecución de programas y proyectos que se usan con el fin de mejorar la gestión. En él se establecen objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades o áreas de gestión. Su alcance debe estar guiado hacia el cumplimiento de los objetivos generales y estrategias planteadas.

6.2.8 Seguimiento y control

Para una adecuada evaluación, seguimiento y control debe establecerse un conjunto de indicadores que sean claves para el seguimiento del plan de acción, de esta manera se puede detectar y vigilar el desarrollo de los proyectos. Por otro lado, debe establecerse un proceso estructurado, llamado gestión del control, que se oriente cuantitativamente y se base en la definición de estándares de desempeño de toda la organización en cada una de sus áreas. Con este se comparan los resultados planificados con los reales.

7 HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa Multiservicios La Estación tiene como objeto social, según certificado de existencia y representación legal, el mantenimiento y reparación de vehículos automotores; comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores; comercio al por mayor de productos conexos (seguros generales).

Fue constituida como persona natural ante Cámara de Comercio de Buga el día 7 de octubre de 2003 y abrió sus puertas al público el 15 de noviembre del mismo año. Comenta la gerente, Victoria Rivera, sobre el inicio de esta empresa que "es un negocio creado por una persona emprendedora, la cual contaba con muchos años de experiencia en el sector automotriz y quien decidió independizarse buscando un mejor futuro para él y su familia."[1]

Un factor externo importante que motivó el cambio de régimen de ventas, pasando esta de ser régimen simplificado a común, fue la gran cantidad de clientes con los que empezó a contar la empresa, por lo cual se tuvo que generar este cambio.

La empresa no ha tenido cambios en la estructura orgánica, más que la inclusión del cargo de auxiliar administrativo. La dirección con la que cuenta la organización siempre ha sido la misma. Las características distintivas de la empresa son el buen servicio, los precios cómodos, la rapidez de estos servicios y la responsabilidad en las entregas

La misión y visión actuales de la organización son las siguientes:

Misión: Somos una empresa con más de diez años de experiencia en el mercado de los servicios automotrices. Contamos con personal calificado y herramientas adecuadas para brindar un excelente servicio en el mantenimiento de vehículos, garantizando seguridad y confiabilidad a los clientes. Trabajamos para todos aquellos que requieran y deseen tener sus vehículos en excelente estado y al mejor precio. Trabajamos con seriedad, responsabilidad, respeto y amabilidad.

Visión: Nuestra visión es posicionarnos en el mercado local como la empresa líder en el sector automotriz en los próximos cinco años, brindando nuevos servicios que vayan de acuerdo a la vanguardia del mercado actual.

Caracterización de la organización: La constitución jurídica de la organización es de empresa unipersonal, que como dijimos anteriormente, hace parte del régimen común. Esta empresa hace parte del sector servicios automotrices contando en su portafolio de productos y servicios con:

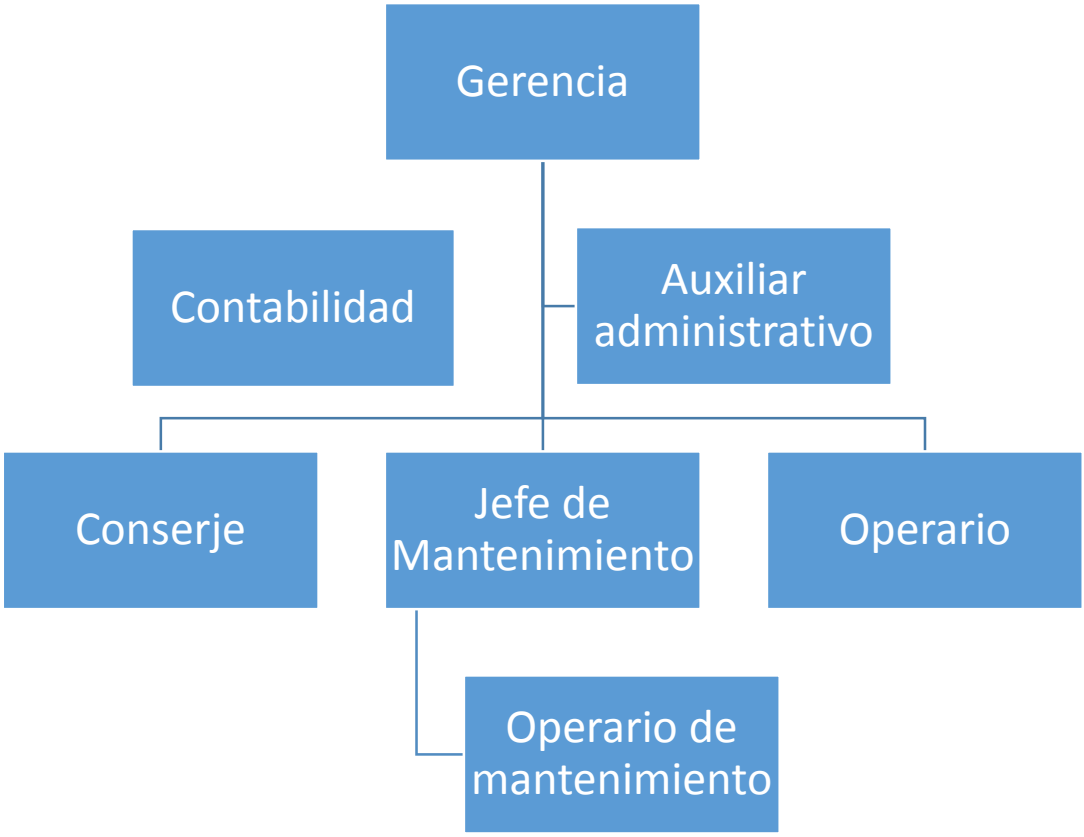
- Mantenimiento de vehículos
- Alineación

[1] Información obtenida mediante entrevista realizada a Victoria Rivera, gerente de la empresa

- Balanceo
- Cambio de aceite
- Mecánica general
- Lavado de vehículos
- Venta e instalación de llantas
- Venta e instalación de amortiguadores
- Venta de seguros
- Trabajos de avalúo y peritaje realizados a empresas aseguradoras.

Durante la entrevista no nos expusieron objetivos ni estrategias actuales, ya que no cuentan con ellos de manera formal. En cambio, compartieron con nosotros la estructura organizacional, la cual se expone a continuación.

Gráfica 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

8 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El entorno es concebido como “lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual se constituye en su núcleo” (Betancourt, 2011). Para nuestro caso, este núcleo es la empresa Multiservicios la Estación. Por lo tanto, ya que las organizaciones siempre tienen un entorno que influye sobre ellas, es necesario determinar cómo sobrevivir y cómo ser el mejor allí, esto, a través de la construcción de la llamada matriz de oportunidades y amenazas, en la cual se dan a conocer las situaciones actuales del entorno en constante movimiento.

Se presenta la matriz de oportunidades y amenazas, también llamada guía de análisis del macro-ambiente, en esta matriz se analizarán siete dimensiones del macro-ambiente, las cuales son: entorno geofísico, entorno demográfico, entorno político/legal, entorno económico, entorno socio/cultural, entorno tecnológico y, por último, entorno medio-ambiental; cada una de ellas con sus respectivas variables. Estas variables se identificarán como oportunidades o amenazas del entorno, todo a través de la utilización de esta matriz en la cual se especifica la razón por la cual se consideran las variables como oportunidad o amenaza.

Las claves a utilizar en esta matriz son:

A/O: Determina si la variable es una oportunidad o una amenaza.
AM: Explica si la variable es una amenaza mayor
am: Explica si la variable es una amenaza menor
om: Explica si la variable es una oportunidad menor
OM: Explica si la variable es una oportunidad mayor

8.1 ENTORNO GEOFÍSICO

El entorno geofísico comprende todas aquellas variables que afecten a la organización y que estén relacionadas con la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc. En este caso se consideraron las variables de localización de Guadalajara de Buga, su superficie y su clima. Esta información fue obtenida de diferentes fuentes secundarias.

Tabla 1. Análisis del macro-ambiente: Entorno geofísico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ENTORNO: **GEOFÍSICO**					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Localización de Buga	**O**			**X**	
Superficie	**A**		**X**		
Clima	**O**			**X**	

Fuente: Elaboración propia.

8.1.1 Localización de Guadalajara de Buga

Buga es un nodo de articulación entre los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia que son a) el corredor vial Bogotá – Buenaventura, b) la vía Buga – Eje Cafetero – norte / centro del País y c) la vía Buga – Cali – sur del País. Se constituye como una oportunidad menor, ya que ésta ubicación estratégica permite que Buga pueda ser elegida por empresas con parque automotor quienes pueden requerir de los servicios ofrecidos por la empresa, como las distribuidoras mayoristas, cuyo funcionamiento se desarrolla en varias ciudades del Valle del Cauca.

8.1.2 Superficie

Guadalajara de Buga tiene una superficie de 873 km2, la extensión del área urbana es de 987 hectáreas. La superficie de la ciudad, en comparación con Cali (21.195 km2) o Medellín (63.612 km2) representa una amenaza menor, puesto que, en ciudades tan pequeñas, la población prefiere tener y usar vehículos de menor tamaño, como por ejemplo, motocicletas, o incluso bicicletas, así pues, se pierde una pequeña parte del mercado potencial de la organización.

8.1.3 Clima

El clima promedio de Guadalajara de Buga es de aproximadamente 23 grados centígrados, además de que cuenta con cuatro pisos térmicos. El clima de la ciudad, es un clima propicio para algunos cultivos, esto es considerado una oportunidad menor, puesto que, permite que Buga no solo se dedique al comercio, sino también, a otras actividades como la agricultura, lo que genera desarrollo.

Ilustración 1. Mapa del Valle del Cauca

Fuente: Google maps. [Consultado: 16 de abril de 2018]. Disponible en: https://www.google.com/maps/@3.4785337,-76.7068685,8z

8.2 ENTORNO POLÍTICO/LEGAL

Para el análisis de este entorno, se tuvo en cuenta toda aquella reglamentación establecida por la legislación nacional y sus derivados, que tuvieran relación con la actividad de la empresa. Por lo tanto se consideraron las variables de revisión técnico-mecánica obligatoria, seguros obligatorios de accidentes de tránsito, tarifas de IVA para los vehículos, tarifa de impuesto a los propietarios de los vehículos, tratados de libre comercio para importación y/o exportación de vehículos, reglamentación de la libre competencia en el país, licencias ambientales de funcionamiento y leyes de protección al consumidor.

Tabla 2. Análisis del macro-ambiente: Entorno político-legal.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ENTORNO: **POLÍTICO/LEGAL**					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**Om**	**OM**
Pre-revisión técnico-mecánica obligatoria	**O**			**X**	
Seguro obligatorio de accidentes de tránsito - SOAT	**O**			**X**	
Tarifa de IVA para vehículos y repuestos	**A**		**X**		
Tarifa de impuesto a propietarios de vehículos	**A**		**X**		
Tratados de libre comercio para importación de vehículos	**O**			**X**	
Reglamentación de la competencia	**O**			**X**	
Licencia ambiental de funcionamiento	**A**		**X**		
Protección al consumidor	**O**			**X**	

Fuente: Elaboración propia.

8.2.1 Pre-revisión técnico-mecánica obligatoria

El Decreto 019 de 2012, Capitulo 15, Artículo 52 dictamina que los vehículos nuevos de servicio particular diferentes a motocicletas y similares, se someterán a la primera revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes a partir del sexto (6°) año contado a partir de la fecha de su matrícula, luego anualmente. Los vehículos nuevos de servicio público, así como motocicletas y similares, se someterán a la primera revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes al cumplir dos (2) años contados a partir de su fecha de matrícula, luego anualmente. Esto se considera como una oportunidad menor, debido a la obligatoriedad de esta política que implica que todos los vehículos requerirán de una pre-revisión técnico-mecánica que es ofrecida por la organización.

8.2.2 Seguros obligatorios del estado - SOAT

El seguro obligatorio del estado es un seguro de compra obligatoria para quien maneje cualquier tipo de vehículo. Sirve para garantizar los recursos médicos necesarios a todas las personas que resulten afectadas en un accidente de tránsito, ya sean conductores, pasajeros, motociclistas, ciclistas o peatones, así los

involucrados en un accidente tienen acceso a servicios de hospitalización, suministro de material médico y medicamentos, etc. La organización ofrece este producto a los dueños de vehículos, por lo tanto, se considera el SOAT como una oportunidad, y es oportunidad menor debido a que este servicio se ofrece a cada vehículo anualmente, es decir, no es un producto de alta frecuencia de uso.

8.2.3 Tarifa de IVA para vehículos y repuestos

La tarifa general del impuesto a las ventas corresponde, según el artículo 468 del Estatuto Tributario, al 19%, el cual antes de la última reforma tributaria del año (Ley 1819 de 2016) correspondía al 16%. Por otro lado, se cuenta con una tarifa diferencial del 5% para vehículos automóviles eléctricos, para transporte de diez personas o más y que sean de transporte público; los taxis eléctricos; los vehículos automóviles eléctricos, híbridos e híbridos enchufables para el transporte de mercancías y los vehículos automóviles eléctricos, híbridos, e híbridos enchufables para usos especiales excepto los concebidos para el transporte de personas o mercancías (Accounter, s.f.). El aumento de la tarifa general del 16 al 19%, generó un incremento en el precio de los vehículos y repuestos, razón por la cual se puede ver disminuida la adquisición de los mismos, afectando de manera indirecta a la organización.

8.2.4 Tarifa de impuesto a propietarios de vehículos

Según el Decreto 2206 de 2017, del Ministerio de Hacienda, para el año 2018 las tarifas de impuesto para los vehículos dependerán del valor de los mismos, así, cuando el vehículo tienen un valor igual o menor de $45’272.000, la tarifa corresponde al 1,5%; si el valor está entre $45’272.001 y $101’860.000, la tarifa corresponde al 2,5%; y si el valor es mayor a los $101’860.000, la tarifa corresponde al 3,5%. Con esta variable ocurre algo parecido a lo que ocurre con la tarifa del IVA, y es que puede funcionar como desincentivo para la adquisición de vehículos, y se considera de manera indirecta como una amenaza menor.

8.2.5 Tratados de Libre Comercio para importación de vehículos

Colombia forma parte del Tratado del Grupo de los Tres (TLC-G3) en el que se eliminan los impuestos de bienes automotores importados desde México. El decreto 4666 de 2005 establece que 8.000 unidades estarán libres del impuesto de importación. El Tratado de libre comercio entre Colombia y los países del Triángulo del Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras), no elimina el pago de impuestos en la importación colombiana de vehículos particulares, pero si lo hace para la importación de repuestos, aceites y accesorios. El comercio entre la Comunidad Andina (CAN), conformada hoy en día por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, esta liberado de impuestos en su totalidad desde 1993 para los primeros tres países y desde 2006 integrando a Perú. El Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM) no exime de impuestos la totalidad de los bienes

automotores, solo lo hace con los neumáticos. Colombia forma parte de MERCOSUR, proceso en el que se generan acuerdos comerciales entre los países participantes. Actualmente, respecto a la importación de vehículos, Colombia no tiene gravámenes arancelarios para los países Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Acuerdo de complementación entre Colombia y Chile, exime a este último de algún gravamen arancelario que pueda causarse por concepto de vehículos automóviles. Igual situación ocurre con países como Noruega, Islandia y Suiza por acuerdos similares. Esta variable constituye una oportunidad menor, debido a que permite al país ingresas países con impuestos bajos, lo que permite que personas de menor poder adquisitivo, tengan mayor facilidad para comprar su vehículo (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2018).

8.2.6 Reglamentación de la competencia

La Ley 1034 de 2009 regula la libre competencia en el país, además de otros aspectos de consideración, esto permite que la organización pueda funcionar libremente dentro de los marcos legales existentes, convirtiendo esta política en una oportunidad menor si la empresa logra posicionarse por su buen servicio.

8.2.7 Licencia ambiental de funcionamiento

Según el Ministerio de Ambiente colombiano (2018), los criterios ambientales para servicio de mantenimiento de vehículos son la gestión integral de residuos, como lo son las llantas, las baterías, y los aceites; contar con registro de acopiador primario de aceites; contar con evidencia del registro de generador de residuos peligrosos de acuerdo con plazos establecidos en la legislación vigente; entregar los aceites usados a gestor con licencia ambiental; contar con personal capacitado en el manejo de productos químicos y residuos peligrosos y debiendo usar los medios de protección apropiados, entre otros. Esto puede constituir como una amenaza menor, puesto que la empresa debe contar con todos y cada uno de las exigencias que les corresponde, y en caso de no tenerlos, podrían perder la licencia de funcionamiento o pagar elevadas multas.

8.2.8 Leyes de protección al consumidor

La ley 1480 del año 2011, tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y libre ejercicio de los derechos de los consumidores así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos en especial lo referente a: 1) la protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad 2) el acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas 3) la educación del consumidor 4) la libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten y 5) la protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores de acuerdo con lo establecido en el código de la infancia y la adolescencia . Esto se

considera como una oportunidad menor, debido a que indirectamente es la normativa que regula el buen servicio, completo y pertinente, para con los clientes y la protección de los mismos.

8.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

En el entorno demográfico se consideran las variables que tengan relación con la población, en este caso de Guadalajara de Buga, y las variaciones que ocurren en el mismo. Para el ejercicio se tuvieron en cuenta las variables de edad de la población, sexo, nivel de educación, crecimiento de la población, cambios en la familia, cambios geográficos de la población y cantidad de vehículos circulando en el municipio.

Tabla 3. Análisis del macro-ambiente: Entorno demográfica

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ENTORNO: **DEMOGRÁFICO**					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Edad de la población local	**A**		**X**		
Sexo	**A**		**X**		
Nivel de Educación	**A**		**X**		
Crecimiento de la población	**A**		**X**		
Cambios en la familia	**A**		**X**		
Cambios geográficos de la población	**A**		**X**		
Cantidad de vehículos circulando en Buga	**O**			**X**	

Fuente: Elaboración propia

8.3.1 Edad de la población local

De acuerdo con el anuario del municipio, de Guadalajara de Buga del año 2015, el mayor porcentaje de población está compuesto por jóvenes con edades entre los 20 y los 24 años (8,4% de la población total) y con edades entre los 25 y los 29 años (8,1% de la población total) (p. 58). Esto se considera una amenaza menor, ya que, la población que más acceso tiene a automóviles, y a los servicios automotrices, es una población de mayor edad y con estabilidad económica.

8.3.2 Sexo

De acuerdo con el mismo documento de la variable anterior, la población femenina de la ciudad de Guadalajara de Buga estimada para el año 2015 constituye el 52,6% mientras que la masculina constituye el 47,4% (p. 58). Esta cifra indica que hay más mujeres que hombres en el municipio, lo que constituye una amenaza menor, ya que, según las cifras mostradas por la revista Motor (2013), solo el 39% de las mujeres compran carros (párr. 4).

8.3.3 Nivel de educación

El 34.8% de la población residente en Buga, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 37% secundaria; el 6,6% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es del 5,4% (DANE, 2010, p. 3). Esto se considera como una amenaza menor, debido al pequeño porcentaje de personas que hace parte de la población profesional. La educación es generadora de desarrollo, por lo tanto, si no hay muchos profesionales, el desarrollo para la ciudad se ve limitado, o ralentizado y generalmente, las personas que adquieren vehículo, son profesionales, debido a que su nivel de ingresos es mayor.

8.3.4 Crecimiento de la población

La población estimada de Guadalajara de Buga para el año 2017, según el DANE, es de 114.798 habitantes, sin embargo, las proyecciones muestran que después del año 2014 la población tenderá a disminuir hasta 114.041 habitantes en el año 2020. Esto constituye una amenaza menor, ya que, el mercado en vez de ampliarse, tiende a ser más pequeño, lo que afecta negativamente la organización.

8.3.5 Cambios en la familia

El 43% de la población de Buga en edad legal de matrimonio es soltero, el 22% ha vivido en unión libre con su pareja por más de dos años, mientras que el 1.5% ha vivido en unión libre durante menos de dos años, el 21.5% es casado, el 6.5% es divorciado, y el 5.5% es viudo (DANE, 2010, p. 3). Aquí observamos que la mayoría de la población vive en estado civil soltero, por lo tanto, las probabilidades de que adquieran un automóvil es menor, ya que preferirían una motocicleta para transportarse individualmente, causando que se pierda una pequeña porción del mercado, por lo tanto, esto se considera como una amenaza menor.

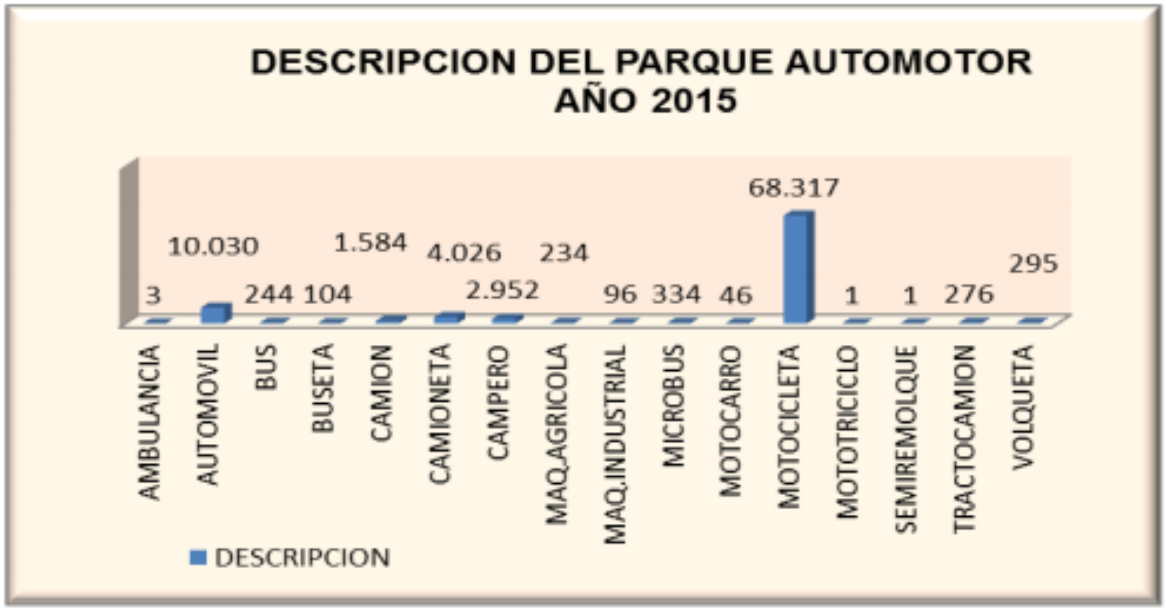
8.3.6 Cambios geográficos en la población

Las razones por las cuales los pobladores de Guadalajara de Buga cambian de residencia son principalmente razones familiares (39.4%), otras razones no especificadas (36.9%) o por dificultad para conseguir trabajo (16.6%) (DANE, 2010, p. 4). Esto constituye una amenaza menor para la ciudad, puesto que, un gran porcentaje de los pobladores piensa que no hay oportunidades de trabajo y es posible que por esto, una parte de los pocos profesionales que entran en el mercado laboral decidan migrar, causando una fuga de cerebros.

8.3.7 Cantidad de vehículos circulando en Buga

Según el anuario del municipio (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2015, p. 333) y como se muestra en la gráfica 2, el parque automotor se compone principalmente de motocicletas, con una cantidad de 68.317 para el año 2015, por otro lado, la cantidad de automóviles es de 10.030 vehículos. Esta importante cantidad de vehículos registrados en Guadalajara de Buga, equivale a aproximadamente el 10% de la población total del municipio. Se considera como una oportunidad menor puesto que, si bien, ese 10% representa una cifra importante, el vehículo preferido por los personas del municipio es la motocicleta.

Gráfica 2. Descripción del parque automotor



Fuente: Anuario de 2015 del municipio de Guadalajara de Buga. [Consultado:16 de abril de 2018]. Disponible en: https://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2016/Anuario%20Estadistico%20Buga/ANUARIO%202015.pdf

8.4 ENTORNO ECONÓMICO

Siendo uno de los entornos que más influencia directa tienen sobre las empresas en general, para el ejercicio se consideraron las variables de crecimiento económico o PIB, ahorro de los colombianos, tasa de interés de intervención, tasa representativa del mercado, inflación o IPC, tasa de desempleo, salario mínimo y PIB per cápita.

Tabla 4. Análisis del macro-ambiente: Entorno económico

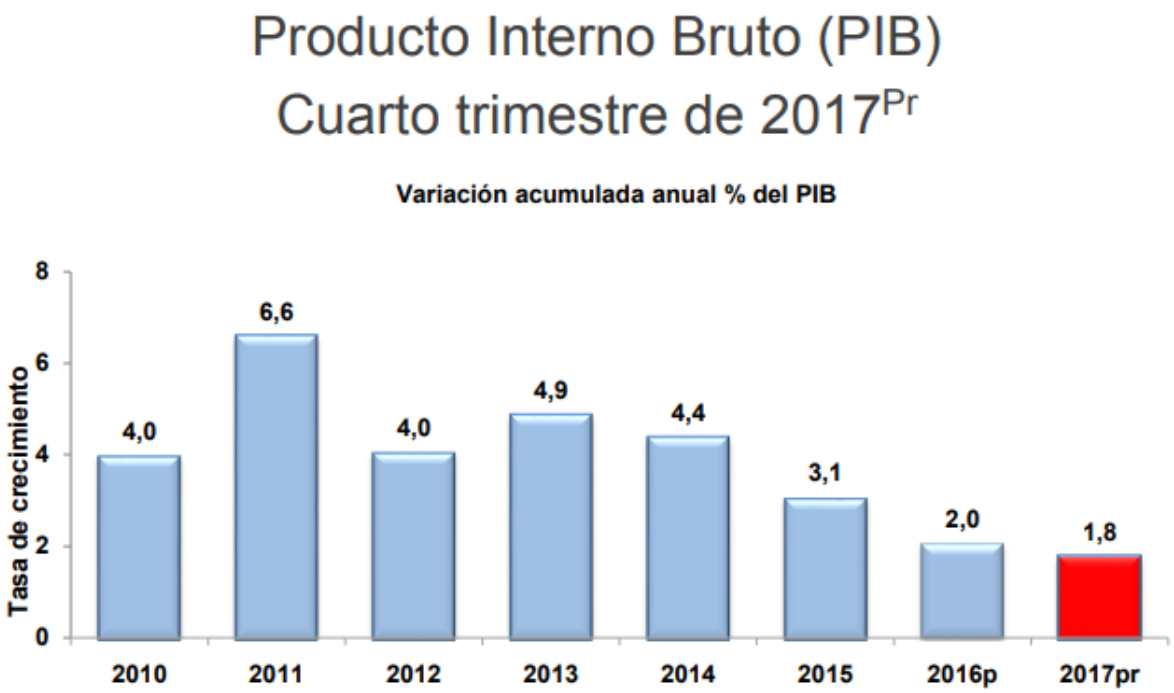
GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ENTORNO: **ECONÓMICO**					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**Om**	**OM**
Crecimiento económico (PIB)	**O**			**X**	
Ahorro de los colombianos	**A**		**X**		
Tasa de interés de intervención	**O**				**X**
Tasa representativa del mercado	**O**			**X**	
Inflación (IPC)	**O**			**X**	
Tasa de desempleo	**A**		**X**		
Salario mínimo	**A**	**X**			
PIB per cápita	**A**		**X**		

Fuente: Elaboración propia.

8.4.1 Crecimiento económico (PIB)

Según el boletín del DANE del 22 de febrero de 2018, el crecimiento de la economía colombiana ha venido en descenso desde el año 2011, año en el cual se presentó el mayor crecimiento con un 6,6%, mientras que para el año 2017 correspondió el menor crecimiento presentado en los últimos siete años, con un 1,8%. Esta tendencia a la disminución de la producción se dio principalmente por la influencia de la inflación que causó una retracción en el mercado (p. 1). A pesar de esto, en un artículo publicado por El País en su página web el día 18 de febrero del año 2018, se describen las proyecciones por parte del Gobierno, el FMI, entre otros, de lo cual se destaca que el primero cuenta con proyecciones de 2,7% y el segundo proyecta un 3% de crecimiento para este año (párr. 2), esto quiere decir que puede iniciar una tendencia hacia mayores cifras de crecimiento económico, por lo tanto se considera como una oportunidad menor.

Gráfica 3. Producto Interno Bruto, variación acumulada



Fuente: DIAN. Boletín técnico: Producto interno bruto PIB cuarto trimestre de 2017. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf

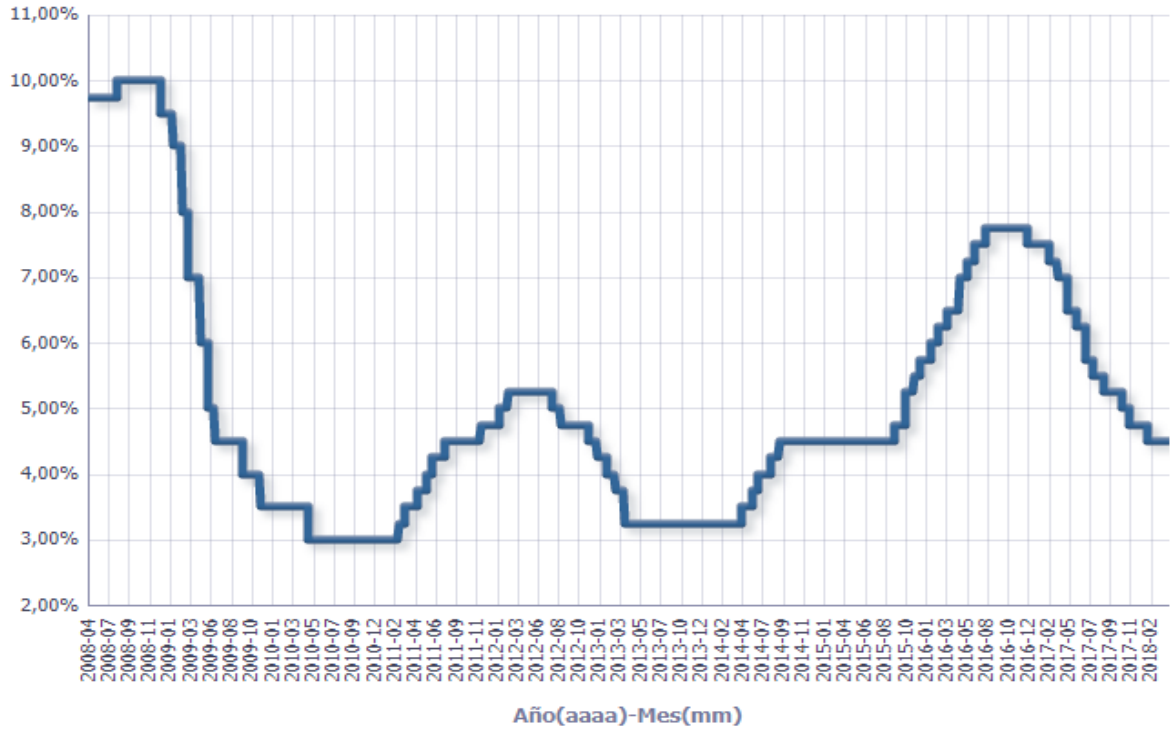
8.4.2 Ahorro de los colombianos

De acuerdo con un artículo publicado en la web de El Tiempo (2017), la población colombiana llevaba en ese momento una alta tendencia hacia la disminución del gasto disminuyendo hasta en un 25% las ventas de los comerciantes. En el mismo se informa que Nielsen realizó una encuesta en la cual el 77% de los consultados afirmó que habían cambiado sus hábitos de consumo para ahorrar (párr. 2-5). Esto podría explicar la disminución de las ventas en la mayoría de los oferentes de bienes y servicios actualmente y constituye como una amenaza mayor.

8.4.3 Tasa de interés de intervención

Como se observa en la gráfica 4, la tasa de interés de intervención ha venido disminuyendo desde diciembre del año 2016, como parte de la decisión de la Junta Directiva del Banco de la República. Esto se realiza con el fin de ayudar a la economía a despegar, buscando una disminución de la inflación, y un aumento de la inversión y el crecimiento económico. Esta tendencia a la disminución de la tasa, se considera entonces como una oportunidad mayor.

Gráfica 4. Tasa de interés de intervención 2008-2018

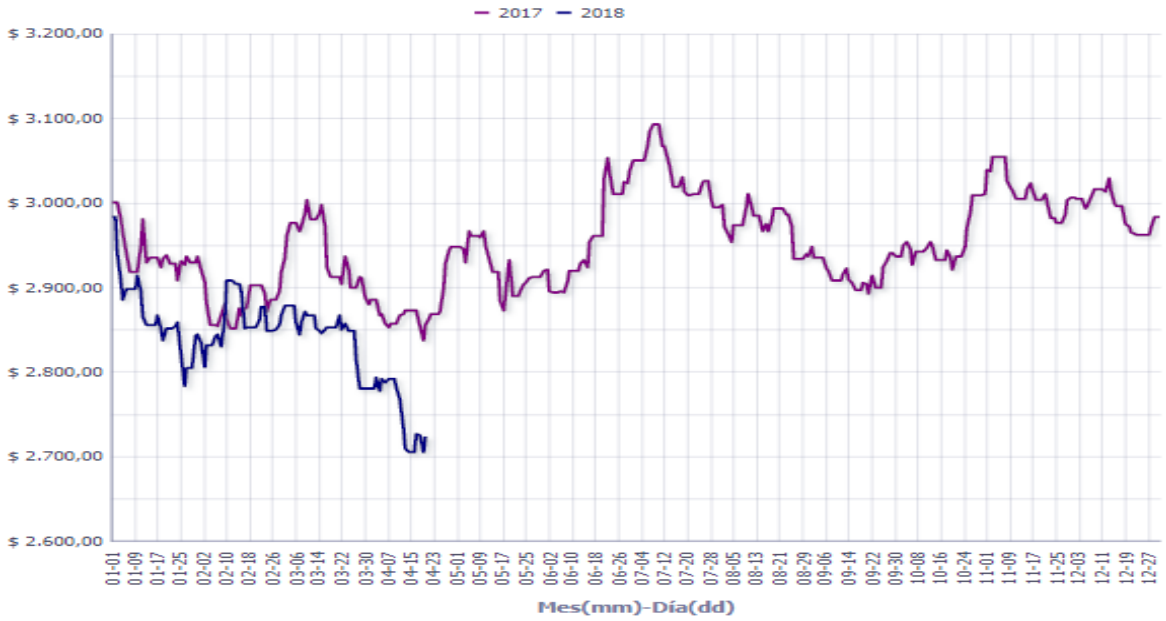


Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la Republica. [Consultado 19 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/es/tasas-intervencion-del-banco-republica/tasa-intervencion-politica-monetaria-del-banco-republica

8.4.4 Tasa representativa del mercado

Según lo observado en la gráfica 5, durante el año 2017 el dòlar se mantuvo en tendencia al alza, por el contrario, en lo que va corrido del año 2018, se observa el inicio de una tendencia a la baja. Esto favorece las empresas que compran en el exterior, afectando negativamente a las empresas exportadoras. Puesto que la mayorìa de vehículos en el país y sus respuestos son importados, esto se considera como una oportunidad menor.

Gráfica 5. Tasa representativa del mercado

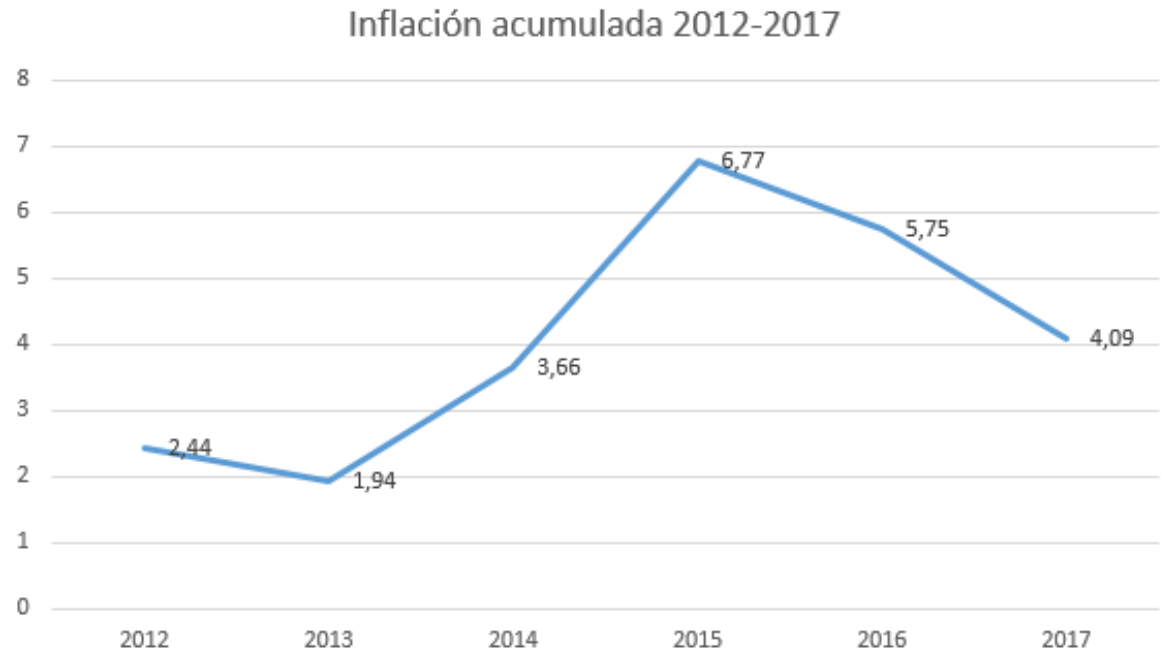


Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Tasa Representativa del Mercado. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/es/trm

8.4.5 Inflación (IPC)

De acuerdo con las cifras del DANE en la gráfica 6, la última inflación más alta en Colombia fue la del año 2015 en el cual alcanzó un 6,77%, a partir de ese año se observa el inicio de una tendencia hacia la disminución en la cifra del IPC. Además, de acuerdo con el Ministerio de Hacienda (2018), la inflación proyectada para el año 2018 de esa institución corresponde al 3,3% mientras que los analistas consultados por la Encuesta Mensual de Expectativas Económicas del Emisor indican que sería de 3,46% (párr. 2). Esto confirma la tendencia a disminuir por parte de la Inflación y constituye como una oportunidad menor.

Gráfica 6. Inflación anual entre 2012 y 2017



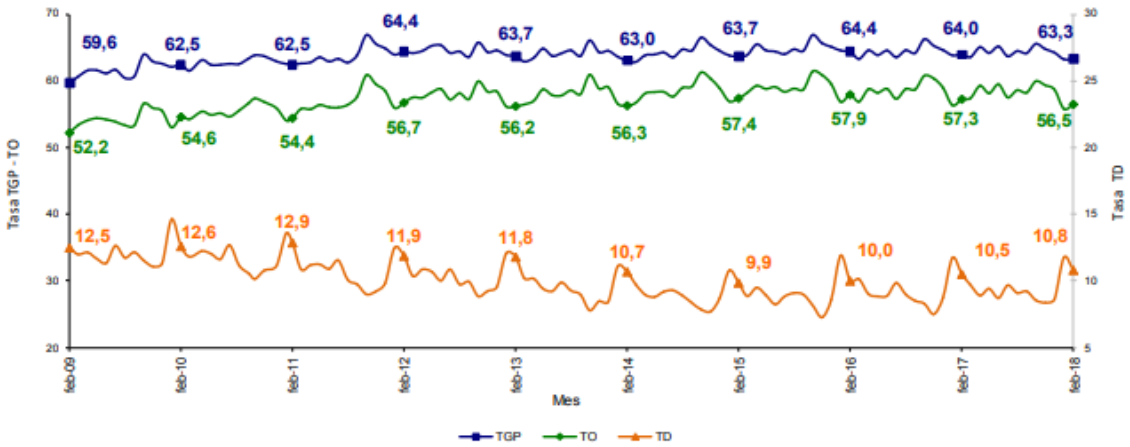
Fuente: Elaboración propia con información del DANE

Fuente: Elaboración propia con información del DANE. Índice de precios al consumidor IPC. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc

8.4.6 Tasa de desempleo

Según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en su boletín técnico de marzo del año 2018 que se muestran en la gráfica 7, la tasa más baja de desempleo se presentó durante febrero del año 2015, elemento que contrasta con la gran inflación que se presentó durante ese año y la más alta se presentó en febrero del año 2011. Se puede observar también una tendencia a la baja entre 2009 y 2015, momento en el cual esta tendencia empezó a inclinarse hacia un aumento en la tasa (p. 1). Esto constituye como una amenaza menor para la organización.

Gráfica 7. Tasa de desempleo en Colombia 2009 a 2018.



Fuente: DANE. Boletín técnico: Gran encuesta integrada de hogares. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_18.pdf

8.4.7 Salario mínimo

Según artículo publicado por El Tiempo (2017), comparativamente hablando, el salario mínimo en Colombia está solamente por encima del de Brasil, México y Nicaragua, estando aún muy lejos de los salarios de Guatemala, Argentina, Costa Rica y Panamá, quienes están por encima 71,63%, 108,37%, 138,14% y 260% respectivamente (párr. 3). Para el año 2018, el salario mínimo quedó establecido en $781.242, y según Caracol Radio (2017), once millones de colombianos devengan menos de un salario mínimo, esto equivale a aproximadamente el 20% de la población total colombiana (párr. 1) y se considera como una amenaza mayor.

8.4.8 PIB per cápita en Colombia

Como se observa en la Tabla 5 obtenida de la página web Datos Macro, el Producto Interno Bruto Per Cápita presentó valores negativos de crecimiento entre los años 2011 a 2016. En años anteriores se encontraba con variaciones anuales positivas, y además, elevadas. Esta disminución en la producción del pais por cada persona, consituye como una amenaza menor para la economía.

Tabla 5. Evolución del PIB per cápita 2010 - 2016

Evolución: PIB Per Capita Colombia		
Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2016	5.189€	-4,8%
2015	5.451€	-8,8%
2014	5.975€	-1,6%
2013	6.075€	-1,6%
2012	6.173€	18,0%
2011	5.233€	10,0%
2010	4.756€	27,6%

Fuente. DATOS MACRO. PIB de Colombia. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: https://www.datosmacro.com/pib/colombia

8.5 ENTORNO SOCIO/CULTURAL

Debido a que cada país o región tiene características diferenciales en su comportamiento social y cultural, es importante considerar aquellas variables del entorno que de alguna manera influyen sobre la empresa objeto de estudio, razón por la cual se tuvieron en cuenta los hábitos de consumo de vehículos por parte de la población y las cifras de hurtos de vehículos en el municipio.

Tabla 6. Análisis del macro-ambiente: Entorno socio-cultural

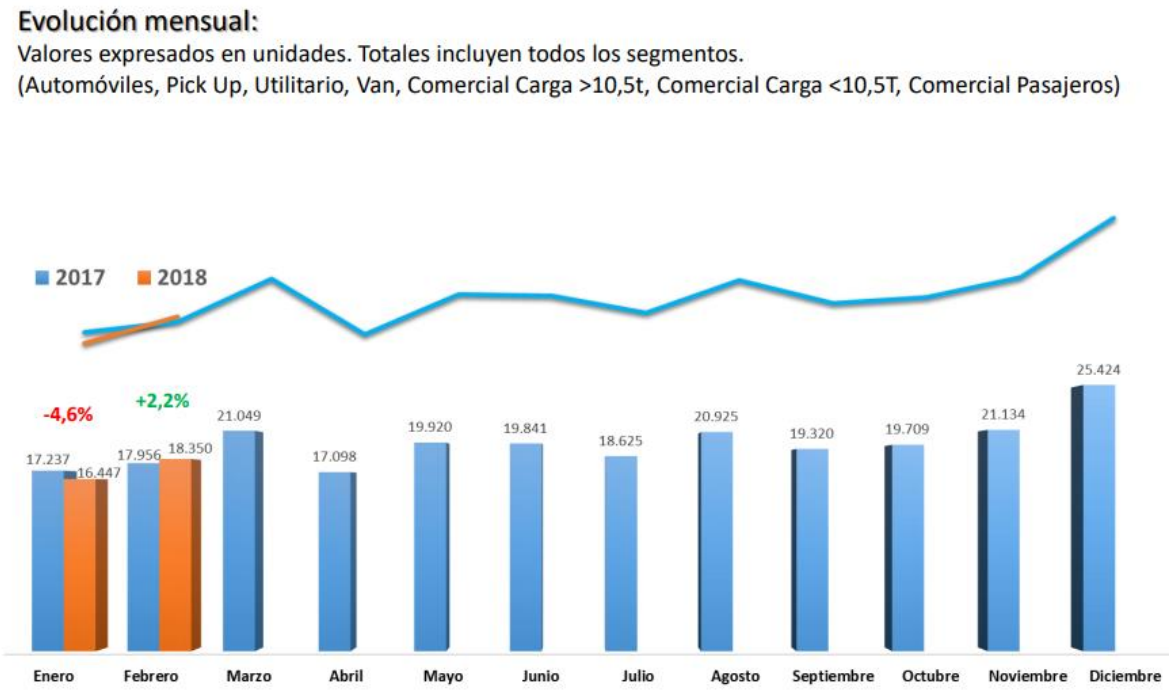
GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ENTORNO: **SOCIO/CULTURAL**					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Hábitos de consumo de vehículos	**O**			**X**	
Hurto de vehículos en el municipio	**A**		**X**		
Turismo en la ciudad	**O**			**X**	

Fuente: Elaboración propia

8.5.1 Hábitos de consumo de vehículos

De acuerdo con la información presentada por la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores, la cual se representa en la gráfica 8, la compra de vehículos de todos los tipos, comprados en Colombia, cada vez es mayor, con lo cual, se ratifica una tendencia al alza en esta variable, por lo tanto, se constituye como una oportunidad menor, debido a que esta tendencia ayuda a aumentar el mercado potencial de la organización.

Gráfica 8. Evolución de la compra de unidades de vehículos automotores



Fuente: ANDEMOS. Visión general del sector. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Vehiculos-2018-02.pdf

8.5.2 Hurto de vehículos en el municipio

Las cifras de vehículos hurtados, como se observa en la tabla 7, en el municipio durante los años 2012 a 2015 muestran una tendencia a la baja. Además se observa que los meses de mayores hurtos fueron febrero, julio y noviembre. Esto constituye una amenaza menor para las empresas del sector.

Tabla 7. Historial de hurtos de vehículos

HISTORIAL DE HURTO DE VEHICULOS POR MES DURANTE LOS AÑOS 2012 AL 2015														
AÑO	ENERO	FEBRE	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	%
2012	3	5	2	1	2	1	5	4	1	1	4	2	31	33,7
2013	0	3	2	4	0	2	1	0	2	4	2	2	22	23,9
2014	3	3	0	0	2	1	1	1	4	1	1	1	18	19,6
2015	3	1	0	2	2	1	3	0	2	3	4	0	21	22,8
TOTAL	9	12	4	7	6	5	10	5	9	9	11	5	92	100,0
%	9,8	13,0	4,3	7,6	6,5	5,4	10,9	5,4	9,8	9,8	12,0	5,4	100,0	

Fuente: ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA, SECRETARIA DE PLANEACIÓN. Anuario estadístico. [Consultado: 18 de abril de 2018]. Disponible en:https://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2016/Anuario%20Estadistico%20Buga/ANUARIO%202015.pdf

8.5.3 Turismo en la ciudad

De acuerdo con la guía del inversionista de la Cámara de Comercio de Buga (2017), “Guadalajara de Buga es considerado uno de los principales destinos turísticos de Buga”. Contando con tres millones de visitas al año al Santuario del Señor de los Milagros, lo que ha traído importantes logros para el municipio como “ser incluido en la Red Turística de Pueblos Patrimonio de la cual hacen parte sólo 17 localidades de Colombia”. Esta afluencia de visitantes, permite que la empresa pueda percibir un aumento marginal en la demanda de sus servicios. No se considera como una variable de alto impacto para la empresa, puesto que los dueños de los vehículos realizan revisiones a los mismos antes de salir de viaje, y solamente requerirían los servicios de la misma, en caso de fallos mecánicos entre otros. Por lo tanto, se considera como una oportunidad menor.

8.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Dentro del entorno tecnológico se consideran aquellas variables que representen avances tecnológicos y que se relacionen con el sector o con la empresa. En el presente ejercicio se tuvieron en cuenta los automóviles eléctricos que representan un nuevo mercado y la velocidad de los cambios tecnológicos.

Tabla 8. Análisis del macro-ambiente: Entorno tecnológico

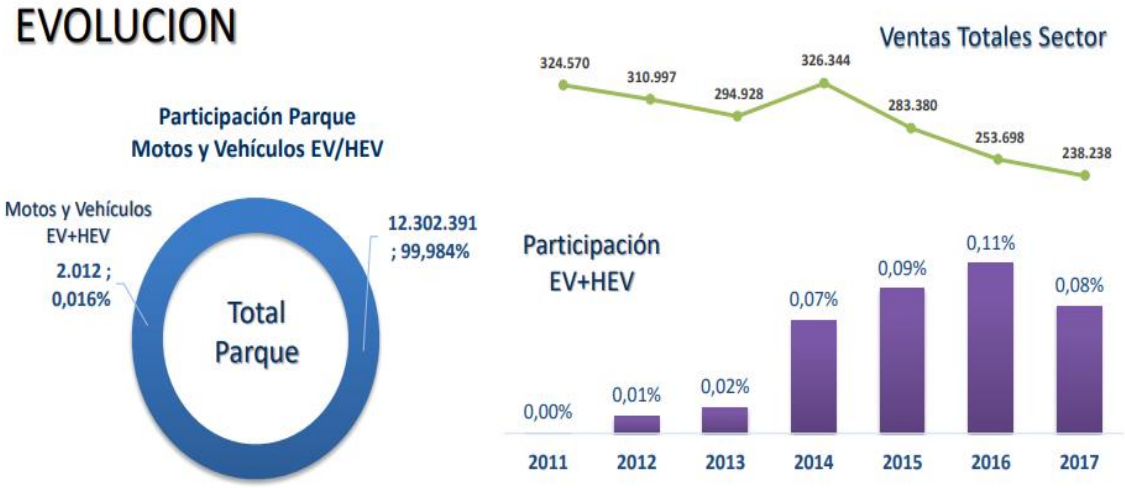
GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ENTORNO: **TECNOLÓGICO**					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Automóviles eléctricos	**A**		**X**		
Velocidad de los cambios tecnológicos	**O**				**X**

Fuente: Elaboración propia.

8.6.1 Automóviles eléctricos

De acuerdo con la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (2018), a diciembre del año 2017 había registrados 622 vehículos eléctricos y 439 híbridos, en un parque de 5 millones de vehículos (p.4). De acuerdo con la gráfica 9, la participación de estos nuevos vehículos en el mercado es aún demasiado baja, pero se observa que está naciendo una tendencia hacia la adquisición de los mismos, lo que podría afectar en el largo plazo al mercado de la organización, por lo tanto, se constituye como una amenaza menor porque la organización en la actualidad no está interesada en el mantenimiento de este tipo de vehículo y de acuerdo al ritmo de crecimiento en la tendencia, es muy poco probable que en los próximos cinco años los vehículos híbridos y eléctricos se hayan posicionado por encima de los vehículos a gasolina.

Gráfica 9. Evolución del sector de vehículos eléctricos e híbridos



Fuente: ANDEMOS. Informe de vehículos híbridos y eléctricos. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2018/07/Informe-H%C3%ADbridos-y-Electricos-2018-6.pdf

8.6.2 Velocidad de los cambios tecnológicos.

Tal como ocurre con la variable anterior y citando la misma fuente, se observa que los cambios que se están presentando en el mercado de los vehículos, no implican un variación inmediata en el consumo de vehículos, sino progresiva, hacia nuevas tendencias de consumo, por lo tanto, al no ser un cambio revolucionario, se considera como una oportunidad mayor que le permite a las empresas de mantenimiento de vehículos prepararse adecuadamente, de tal forma que en escenarios futuros, estas puedan diversificar sus productos y servicios y ofrecerlos a la población que hace uso de vehículos eléctricos.

8.7 ENTORNO MEDIO-AMBIENTAL

En este entorno se considera la situación actual del país y/o la región en cuanto al medio ambiente y cómo esto influye en las actividades de la organización. Dentro de las variables se encuentra el alto costo de la energía, el alto costo de la contaminación en Colombia y el calentamiento global.

Tabla 9. Análisis del macro-ambiente: Entorno medioambiental

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ENTORNO: **MEDIO-AMBIENTAL**					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Alto costo de la energía en Colombia	**A**	**X**			
Alto costo de la contaminación en Colombia	**A**		**X**		
Calentamiento global	**A**		**X**		
Uso del gas natural vehicular	**A**		**X**		

Fuente: Elaboración propia

8.7.1 Alto costo de la energía en Colombia

Portafolio (2017), realizó una entrevista a María Luisa Chiappe, Presidenta de Asoenergía, quien informa que el alto costo de la energía en Colombia, resta competitividad a la industria colombiana, puesto que ésta puede constituir entre el 25 y el 50% de los costos de producción, teniendo una tarifa más alta que en el resto de países de Suramérica (párr. 7). Esto constituye una amenaza mayor, porque se ve directamente relacionada con las actividades llevadas a cabo por la organización, debido a que cuentan con varias máquinas, de las que muchas funcionan con energía eléctrica.

8.7.2 Alto costo de la contaminación en Colombia

En artículo publicado de manera virtual por el periódico El Tiempo, (2017), se indica que la contaminación es hoy en día la mayor causa de enfermedades y decesos en el mundo. En Colombia, específicamente, esta contaminación genera 35,2 billones de pesos en gastos, una cifra que equivale al 4,1% del Producto Interno Bruto del país (párr. 4). Estas pérdidas económicas por la contaminación constituyen una amenaza menor para la empresa y el sector, puesto que estos costos deben ser recuperados, lo que de manera general, se hace a través de impuestos.

8.7.3 Calentamiento global

De acuerdo con un artículo publicado en la web por Semana (2017), llamado “Cinco Efectos Visibles Del Cambio Climático En Colombia”, se describe que “en el país han desaparecido el 84% del área del glaciar que existía en el territorio” (párr. 6) y según el IDEAM, de continuar, los nevados no resistirían; se ha presentado también blanqueamiento en los corales, debido a que las altas temperaturas aumentan la

acidificación del agua. Si la temperatura aumentara en 4º C podrían desaparecer todos los corales del mundo; se están perdiendo algunas playas en el país y se está generando una erosión en las costas; los eventos extremos de la naturaleza, tales como, lluvias muy fuertes, granizados en nuevos lugares, grandes ventarrones, entre otras situaciones que antes no ocurrían con tanto impacto negativo; y por último, el aumento de la temperatura genera que algunos animales entren en peligro de extinción por falta de adaptación a los nuevos entornos. Esto constituye una amenaza menor, además de que no afecta de manera directa las labores de la organización, pero pueden conllevar a cambios en las pautas de consumo de vehículos.

8.7.4 Uso del gas natural vehicular

"El gas natural vehicular es un combustible alternativo al petróleo, compuesto principalmente por gas metano" (Portafolio, 2017). Esto permite que los propietarios de vehículos que usen este combustible, disminuyen el impacto ambiental y además es más económico. La organización cuenta con la capacidad para atender las necesidades de mecánica general, independientemente del tipo de combustible usado por los vehículos, pero no cuenta con la capacidad para ser instaladores de Gas Natural Vehicular en automóviles de gasolina. Esto se considera como una amenaza menor.

8.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - MEFE

Continuando con el proceso de análisis externo, se construirá una matriz de evaluación de factores externos – MEFE, utilizando las variables más influyentes en la situación identificada en la empresa (diez oportunidades, diez amenazas) tomadas de la guía de análisis del macro-ambiente; a cada variable se le asigna un peso de manera porcentual y de manera proporcional, la siguiente columna tiene una calificación para determinar su impacto, 1 quiere decir que se considera una amenaza mayor, 2 se considera una amenaza menor, 3 se considera una oportunidad menor, y 4 se considera una oportunidad mayor. El peso ponderado se refiere a la multiplicación del peso por la calificación asignados a cada variable. Dentro de los valores totales, la última columna de la derecha, es la sumatoria de todos los pesos ponderados, si el entorno de la organización tiene una calificación de 2.5, quiere decir que se encuentra dentro de lo normal, si la calificación es menor, quiere decir que el entorno es hostil, de lo contrario, una calificación por encima quiere decir que el entorno es favorable.

Tabla 10: Matriz de evaluación integrada del entorno - MEFE

Matriz de evaluación de factores externos – MEFE				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	**PESO %**	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
OPORTUNIDADES				
Localización de Guadalajara de Buga	1%	0.01	3	0.03
Pre-revisión técnico-mecánica	3%	0.03	3	0.09
Cantidad de vehículos circulando en Buga	2%	0.02	3	0.06
Tasa de interés de intervención	3%	0.03	4	0.12
Inflación	12%	0.12	3	0.36
Hábitos de consumo de vehículos	5%	0.05	3	0.15
TLC para la importación de vehículos	5%	0.05	3	0.15
Crecimiento económico	8%	0.08	3	0.24
Tasa Representativa del Mercado	3%	0.03	3	0.09
Leyes de protección al consumidor	1%	0.01	3	0.03
AMENAZAS				
Nivel de educación	5%	0.05	2	0.10
Crecimiento de la población	3%	0.03	2	0.06
Ahorro de los colombianos	12%	0.12	2	0.24
Salario mínimo	10%	0.10	1	0.10
PIB per cápita	10%	0.10	2	0.20
Hurto de vehículos en el municipio	1%	0.01	2	0.02
Alto costo de la energía en Colombia	6%	0.06	1	0.06
Tarifa de IVA para vehículos y repuestos	5%	0.05	2	0.10
Tasa de desempleo	3%	0.03	2	0.06
Automóviles eléctricos	2%	0.02	2	0.04
TOTAL	100	1		2,30

Fuente: Elaboración propia

Según la Matriz de Evaluación Integrada del Entorno en la tabla 10, el entorno de la organización es un entorno hostil, puesto que el valor que se obtuvo como resultado fue de 2,30.

8.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO

Por último, se realizará la matriz de evaluación integrada del entorno, la cual se divide en cuatro columnas , la primera de ellas corresponde a las variables clave, en esta se escribe el nombre de las variables más importantes del entorno tomadas de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la justificación y tendencia tomadas de la Guía de Análisis del Macro-Ambiente, en la segunda columna se escribe la relación que tiene la variable con el sector, en la tercera columna se escribe la justificación y la tendencia de la variable, es decir, la explicación técnica de cada variable y en la última columna, se escribe el impacto que tiene la variable sobre la organización.

Tabla 11.Matriz De Evaluación Integrada Del Entorno

VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Localización de Guadalajara de Buga	La localización de Guadalajara de Buga es una ubicación estratégica, que pone al sector de servicios automotrices del municipio, en la visión de las empresas con parque automotor, que son de Buga o que tienen que pasar a través del municipio.	Buga es un nodo de articulación entre los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia que son a) el corredor vial Bogotá – Buenaventura, b) la vía Buga – Eje Cafetero – norte / centro del País y c) la vía Buga – Cali – sur del País.	La organización puede entonces satisfacer las necesidades de las empresas que utilizan su parque automotor en Buga, por ser ésta una ubicación estratégica.
Pre-revisión técnico-mecánica	La revisión técnico-mecánica obligatoria se relaciona directamente con el sector, puesto que, es una ley que obliga a todos los dueños de vehículos a obtener este servicio que es ofrecido por el sector de servicios automotrices.	El Decreto 019 de 2012, Capitulo 15, Artículo 52, dictamina que los vehículos nuevos de servicio particular diferentes a motocicletas y similares, se someterán a la primera revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes a partir del sexto (6°) año contado a partir de la fecha de su matrícula, luego anualmente. Los vehículos nuevos de servicio público, así como motocicletas y similares, se someterán a la primera revisión técnico-mecánica y de emisiones	La organización ofrece servicios de peritaje además de pre-revisión técnico-mecánica, por lo tanto, si esta revisión no fuera de carácter obligatorio, se perdería una pequeña porción del mercado, ya que las personas no acudirían tanto a este servicio, por lo tanto es una oportunidad para la organización.

		contaminantes al cumplir dos (2) años contados a partir de su fecha de matrícula, luego anualmente.	
Cantidad de vehículos circulando en Buga	El sector de servicios automotrices, define su mercado potencial a partir de la cantidad de vehículos que se encuentran circulando en su zona, por lo tanto, se tiene una relación directa entre el uno y el otro.	El parque automotor de Buga, se compone principalmente de motocicletas, en una cantidad de 68.317 para el año 2015, por otro lado, la cantidad de automóviles es de 10.030 vehículos. Esta cantidad es equivalente a aproximadamente el 10% de la población total del municipio.	La cantidad de vehículos en un municipio va directamente relacionada con la cantidad de mercado potencial que tiene la empresa, por lo tanto, a mayor cantidad de vehículos, mayor mercado potencial al cual llegar. En este caso es, por lo tanto, una oportunidad.
Tasa de interés de intervención	La tasa de interés de intervención no afecta directamente al sector, sino que tiene su relación a partir de la cantidad de créditos que adquieren, tanto los demandantes como los oferentes de servicios automotrices.	La Tasa de Interés de Intervención ha venido disminuyendo desde diciembre del año 2016 como parte de la decisión del Banco de la República. Esto se realiza con el fin de ayudar a la economía a despegar, buscando una disminución de la inflación y un aumento de la inversión y el crecimiento económico. Se espera que la tendencia siga a la baja.	La tasa de interés de intervención impacta directamente las tasas de interés de los bancos, por lo tanto, al disminuir, también resulta más económico solicitar créditos aumentando así la inversión. Esto beneficia tanto a la empresa, como a los clientes de la misma por que puede incentivar el consumo de los servicios de la empresa.
Inflación	La inflación impacta directamente a los oferentes y demandantes de servicios automotrices, quienes tienen que pagar costos más altos por los bienes y servicios.	La última inflación más alta fue la del año 2015, en la cual alcanzó un 6,77%, a partir de ese año, se observa el inicio de una tendencia hacia la disminución. Para el año 2018, la inflación proyectada se encuentra entre el 3 y 3,3% aproximadamente, según diferentes analistas, iniciando así una tendencia hacia la disminución del indicador.	La inflación impacta directamente los bolsillos de los clientes de la empresa, por lo tanto, sus decisiones de consumo están determinadas, en parte, por esta variable. Como se espera que la inflación siga disminuyendo, las ventas de la organización podrían verse beneficiadas.
Hábitos de consumo de vehículos	El sector de servicios automotrices, tiene relación directa con los	La cantidad de vehículos, de todos los tipos, comprados en	La organización se ve impactada por los hábitos de consumo de

	hábitos de consumo de los colombianos, pues una variación en estos, representa también variaciones en las ventas del sector.	Colombia, cada vez es mayor y se ratifica una tendencia al alza en esta variable.	vehículos, porque de esta manera, el mercado potencial de la empresa crece.
Tratados de libre comercio para la importación de vehículos	Los tratados de libre comercio, promueven los intercambios con países que, a diferencia de Colombia, sí producen vehículos y repuestos de diferentes precios y calidades, por lo tanto, para el sector es beneficioso que haya más vehículos rodando en el país, porque así el mercado potencial se puede expandir.	Colombia actualmente cuenta con tratados de libre comercio con más de treinta países, esto permite al país, comprar vehículos con una baja tasa de impuestos. El país trabaja para conseguir más de estos acuerdos.	La organización se ve beneficiada de los tratados de libre comercio, siendo esto una oportunidad menor, ya que, como se dijo anteriormente en la relación con el sector, al haber más vehículos rodando, el mercado potencial es más amplio.
Crecimiento económico (PIB)	La relación del crecimiento económico es indirecta con el sector y radica en la cantidad y los costos de producción de los bienes y servicios que ofrecen las empresas pertenecientes al mismo.	El crecimiento de la economía colombiana ha venido en descenso desde el 2011, año en el cual presentó el mayor crecimiento con un 6,6% mientras que para el año 2017, correspondió el menor crecimiento presentado en los últimos 7 años con un 1,8%. Esta tendencia a la disminución de la producción se dio principalmente por la influencia de la inflación que causó una retracción del mercado. A pesar de esto, se tienen proyecciones para el año 2018 de un aumento en el PIB de entre el 2,7 y el 3%, lo que podría significar el inicio de una tendencia hacia mayores cifras de crecimiento económico.	La organización se ve afectada por el crecimiento económico debido a que un aumento en la capacidad productiva del país, disminuiría los precios generales de las mercancías y genera una percepción de mayor capacidad adquisitiva en los clientes de la empresa lo que puede aumentar las ventas de la misma.
Tasa Representativa del Mercado	Colombia, al no ser un país altamente productor de vehículos ni repuestos, tiene una alta necesidad de importar los mismos,	Durante el año 2017, el dólar se mantuvo en tendencia al alza, por el contrario, en lo que va corrido del año 2018, se	El impacto en la organización por parte de esta variable está dado en que puede representar una disminución en los

	por lo tanto, la tasa representativa del mercado, tiene relación directa con los costos de los inventarios vendidos por las empresas del sector y con los costos de adquisición de los vehículos por parte de los clientes del mismo.	observa el inicio de una tendencia a la baja.	precios de los repuestos y demás productos importados que usa la empresa para su actividad. Incluso, en algunos casos, representa una disminución en el precio de los vehículos nuevos.
Leyes de protección al consumidor	Estas leyes tienen una relación directa con el sector, pero generalmente, se observa, que no tienen un alto impacto, ya que algunas empresas, pueden no acatar al pie de la letra lo establecido por esta ley.	La ley 1480 del año 2012 tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y sus intereses económicos. Esto muestra la tendencia hacia la protección por parte del gobierno hacia consumidores de productos y servicios en el país.	Impacta levemente a la organización porque es una forma de regular el buen servicio de las organizaciones, por lo tanto, es una oportunidad para la empresa.
Nivel de educación	En muchos casos los niveles de educación determinan los ingresos de las personas, lo que facilitaría a una persona con altos niveles de educación, poder acceder más fácilmente a los servicios ofrecidos por el sector.	El 34.8% de la población residente en Buga, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 37% secundaria; el 6,6% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es del 5,4%.	La empresa se ve afectada negativamente porque como se dijo anteriormente, si los niveles de educación, como en este caso ocurre, no son muy altos, los ingresos de las personas que componen el mercado potencial, se verán afectados, desacelerando el crecimiento de la organización.
Crecimiento de la población	Esta variable tiene relación con el entorno porque a partir de ella, se determina la cantidad de mercado potencial, si la población crece, el mercado potencial puede crecer también y viceversa.	La población estimada de Guadalajara de Buga para el año 2017 es de 114.798 habitantes, sin embargo, esta proyección muestra que después del año 2014 la población tenderá a disminuir hasta 114.041 habitantes en el año 2020.	En la ciudad hay estadísticamente una tendencia de disminución de la población, esto indica que la organización se puede ver afectada negativamente debido a la reducción del mercado potencial con el que cuenta. El sector turístico no influye notoriamente en el

			mercado de la empresa, puesto que, las personas servicios automotrices para viajar, recurren a ellos desde su sitio de origen, usando solamente el sitio de destino como un plan de contingencia ante daños ocurridos durante el viaje.
Ahorro de los colombianos	El ahorro de los colombianos tiene una relación directa con los hábitos de consumo de la población y con el sector. Se observa que cuando se disminuye el gasto en los hogares, se deja de tener como prioridad, el consumo de servicios secundarios, en este caso, los servicios automotrices.	La población colombiana inició una tendencia hacia la disminución del gasto en los hogares, reduciendo las ventas de los comerciantes hasta en un 25%. La tendencia indica que el 77% de la población ha cambiado sus hábitos de consumo para ahorrar.	La variable de ahorro indica que las personas están prefiriendo comprar bienes y/o servicios de primera necesidad, dejando de lado otro tipo de necesidades como lo puede ser, el servicio ofrecido por la empresa, afectando negativamente sus ventas
Salario mínimo	Esta variable también influye en los hábitos de consumo de las personas, y por lo tanto, afecta el consumo de servicios automotrices del sector.	Comparativamente hablando, el salario mínimo colombiano, solamente está por encima del salario mínimo de tres países latinoamericanos, encontrándose muy lejos de los países con mejores cifras en este rubro.	El impacto de un salario mínimo sobre la empresa, que es comparativamente, más bajo que el de otros países de Latinoamérica, genera que los clientes actuales y potenciales, no cuenten con una gran capacidad adquisitiva para obtener sus servicios.
Producto Interno Bruto Per Cápita	El PIB per cápita tiene relación directa con el sector, puesto que indica la capacidad adquisitiva de la población que requiere los servicios automotrices.	El PIB presentó valores negativos de crecimiento entre los años 2011 a 2016. Se puede esperar que a partir del año 2017, la tendencia del PIB Per Cápita sea al alza.	Cuando el PIB per cápita es mayor, la capacidad adquisitiva de los clientes de la organización aumenta, y a su vez, esto podría generar un incremento de las ventas de la misma.
Hurto de vehículos en el municipio	El hurto de vehículos tiene relación directa con el sector, a pesar de que su impacto sea bajo, puesto que, esto genera una pérdida, aunque sea mínima, del mercado	La cifra de vehículos hurtados en el municipio, entre los años 2012 a 2015, muestra una tendencia a la baja. Además se observa que los meses	Esta variable impacta indirectamente a la organización, puesto que el hurto de vehículos, genera una pérdida del mercado potencial de la empresa.

	potencial de servicios automotrices.	con mayor cantidad de hurtos fueron febrero, julio y noviembre.	A pesar de esto, esta variable no es tan relevante para afectar la cantidad de clientes de la organización.
Alto costo de la energía en Colombia	Los costos de la energía, tienen relación directa con el sector, puesto que para los servicios automotrices, se requiere maquinaria que necesita energía eléctrica para su funcionamiento, por lo tanto, esto constituye un rubro importante de gastos de las empresas del sector.	La energía en Colombia constituye entre el 25 y el 50% de los costos de producción de las empresas, teniendo una tarifa más alta que en el resto de países de Suramérica.	Esta variable impacta directamente las actividades llevadas a cabo por la organización, puesto que se cuenta con varias máquinas, de uso diario, que utilizan este recurso, constituyendo así como uno de sus gastos más importantes.
Tarifa de IVA para vehículos y repuestos	El IVA tiene una relación directa con la compra y venta de repuestos y, a su vez, con el sector, porque las cargas impositivas incentivan o desincentivan el consumo de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas pertenecientes al mismo.	La tarifa general del impuesto a las ventas en Colombia corresponde al 19% el cual correspondía al 16% antes de la última reforma tributaria. Además, se cuenta con una tarifa diferencial del 5% para algunos tipos diferentes de automóviles.	El aumento de la tarifa general genera un incremento en el precio de los vehículos y los repuestos, razón por la cual se puede ver disminuida la adquisición de los mismos y en los servicios relacionados, generando una disminución en las ventas de la empresa.
Tasa de desempleo	La tasa de desempleo tiene relación una relación indirecta con el sector de servicios automotrices porque cuando la misma es alta, el mercado potencial de las empresas disminuye.	La última tasa más baja de desempleo que se presentó fue la de febrero del año 2015, a partir de esta fecha, la tasa de desempleo ha mostrado una tendencia al alza.	A mayor cantidad de personas ocupadas laboralmente, mayor mercado potencial tiene la empresa. Por lo tanto, una alta tasa de desempleo la impacta negativamente.
Automóviles eléctricos	Tiene una relación directa con el sector, a pesar de su bajo impacto en la actualidad, ya que, implica un mercado naciente en el país que necesita ser atendido por las empresas de servicios automotrices que deben capacitarse e innovar en sus procesos de trabajo.	A pesar de que la participación de los vehículos eléctricos e híbridos en el mercado, es aún demasiado baja, se observa una tendencia en el aumento de la adquisición de los mismos.	En el caso, de que la organización no adquiera conocimientos sobre los servicios que requieren los propietarios de vehículos eléctricos e híbridos, se puede presentar una pérdida de mercado, que en el largo plazo, significaría, perder ingresos.

Fuente: Elaboración propia

9 REFERENCIACIÓN Y PERFIL COMPETITIVO

9.1 REFERENCIACIÓN O BENCHMARKING

Para nuestro análisis de referenciación, se determinan los factores de éxito del caso de estudio, posteriormente se realiza una breve descripción de las empresas objeto de comparación con el fin de realizar una Matriz de Perfil Competitivo, que contiene la comparación y ponderación de los factores de éxito determinados y la construcción de radares que facilitan la comprensión de la Matriz.

9.1.1 Descripción de los factores de éxito

9.1.1.1 Precio

Este factor indica la valoración que le dan las organizaciones a los productos y servicios ofrecidos por ellas. Por lo general, este factor es de vital importancia para los clientes que tomarán la decisión de aceptar o rechazar el producto o servicio.

9.1.1.2 Calidad del servicio

Al igual que con el anterior, este factor influye mucho en la decisión de los clientes. Este incluye la calidad de los productos y servicios y la velocidad a la que la organización ejecuta estos servicios.

9.1.1.3 Antigüedad de la organización

La antigüedad de una organización en muchos casos pesa en el cliente a la hora de tomar la decisión, así una organización con más historia es considerada más llamativa y confiable que una organización nueva.

9.1.1.4 Variedad de productos

Este factor se refiere a la diversificación que tenga una organización con respecto a las demás. La variedad de los productos influye en la toma de decisiones de los clientes, quienes sentirán que encontrarán todo lo que necesitan para su vehículo en un solo lugar.

9.1.1.5 Instalaciones de espera

Ya que algunos de los servicios ofrecidos por las empresas de este sector tardan bastante tiempo, la comodidad en las instalaciones de espera es un factor que toma importancia para los clientes quienes, si se sienten cómodos y tienen algún tipo de entretenimiento, probablemente regresarán cuando necesiten de nuevo los servicios.

9.1.1.6 Adquisición de los productos y/o servicios

Este factor se refiere a la manera en la que los clientes pueden adquirir los productos o servicios ofrecidos por las organizaciones, se refiere a la facilidad y comodidad de los pagos, por ejemplo, si pueden pagar los servicios con tarjeta de crédito, tarjeta débito, o si pueden pagar los servicios a crédito, al contado con descuentos, o incluso si puede haber algún tipo de pago “antes de”, es decir, servicios prepagados.

9.1.1.7 Ubicación

La ubicación de las organizaciones es un factor de éxito ya que dependiendo de la cantidad de vehículos transitando por el lugar, puede haber mayor o menor mercado para el servicio. Además los clientes valoran si el negocio está cerca de los lugares donde permanecen.

9.1.1.8 Alianzas estratégicas

Este factor se refiere a la cantidad de alianzas estratégicas o convenios que tengan las organizaciones, bien sea con proveedores, clientes, organizaciones que realizan las mismas labores, etc. Este factor de éxito no es decisivo para la toma de decisiones de un cliente, pero en cambio, sí es un factor de éxito que puede ampliar el mercado de la organización, entre más alianzas estratégicas tenga, podrá ofrecer mejores servicios, y podrá tener más clientes.

9.1.1.9 Tecnología

La tecnología que actualmente avanza a gran velocidad, y que ha logrado involucrar todos los sectores de la sociedad, permite a este tipo de organizaciones, acelerar sus procesos de mantenimiento, lavado, etc. Puede mejorar, además, la calidad de productos que ofrece.

9.1.1.10 Acceso a la información de la empresa

En la actualidad, las organizaciones deben tener una relación cercana con los clientes, para que clientes potenciales conozcan la organización, y los clientes recurrentes mantengan la lealtad, para ello las organizaciones deben estar a la vanguardia de lo que se ve en las redes de internet, por ejemplo, tener una página web, una página en Facebook, o una cuenta en Instagram son factores que hacen que la gente tenga fácil acceso a la información de la empresa, y es un factor, que influye, aunque poco, en el éxito de la organización.

La matriz de perfil competitivo se construye a partir de los factores de éxito ya determinados anteriormente, y tomando cada empresa a analizar, se le asigna un valor de uno a cuatro (un valor diferente para cada empresa, siendo cuatro la empresa líder de ese factor de éxito y uno la empresa más débil), este valor se multiplica por el peso de cada factor de éxito, y esto nos arroja como resultado un valor sopesado, el cual se sumará para cada organización. Al final se obtendrá un total para cada empresa, y entre éstas la compañía con mayor calificación total, es la que se considera líder del sector.

9.1.2 Empresas objeto de benchmarking

9.1.2.1 Multiservicios la Estación

Esta empresa se ubica en la calle 6 con carrera 18 esquina, abrió las puertas al público en el año 2003. Su propietario es Wilson Losada Arias, tiene un horario de atención continua desde las 7:00 am hasta las 7:00 pm entre semana, y los fines de semana cuentan con horario continuo hasta las 2:00 pm, tiene 4 empleados de

planta. Presta los servicios de mantenimiento de vehículos, montada y desmontada de llantas, alineación, balanceo, cambio de aceite, cambio de filtros, mecánica general, lavado, parchado de llantas, venta de llantas, lubricantes, filtros, baterías, amortiguadores, venta de seguros, avalúos y peritajes. No cuenta con certificaciones de calidad y tiene convenio con Colserauto, además, de contar con alianzas con empresas como Ingenio Pichichi, Solla, S.A., Ocimac S.A.S., Avícola Santa Rita, entre otras, las cuales son contratantes de la multiservicios.

9.1.2.2 Estación de Servicios Guadalajara

Esta empresa se ubica en la carrera 12 con calle 3sur-71, está constituida como una sociedad anónima. Fue fundada en el año 2000 como estación de combustible y actualmente es administrada por Elizabeth Soto. Después de cinco años de fundación, en el año 2005, la empresa decidió ampliar su portafolio de servicios, constituyendo lo que es hoy en día. Su horario de atención es de 8:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00 pm entre semana, y de 8:00 pm a 2:00 pm los sábados, aunque cuenta con servicio de gasolina las 24 horas. Cuenta con diez empleados de planta. Presta servicios de montada, desmontada y parchado de llantas, cambio de aceite, cambio de filtros, balanceo y venta de llantas, lubricantes, filtros, baterías, elementos de aseo para vehículos (quitamanchas, silicona), refrigerantes para motor y rines, instalación de baterías, servicio de parchada a domicilio, lavada, aspirada y brillada de vehículos, servicio de tanqueo de ACPM y gasolina y venta de seguros. No tiene alianzas estratégicas o convenios con ninguna empresa ni cuenta con certificación en normas de calidad.

9.1.2.3 Peláez y Saavedra S.A.S

Esta empresa está ubicada en la calle 2 con carrera 10-02, tuvo su lanzamiento al mercado en el año 2003. Sus propietarios son la familia Peláez y Saavedra, su horario de atención es de 7:30 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00 pm entre semana, tiene en planta 5 empleados. Los servicios ofrecidos por esta empresa son alineación de dirección, alineación de luces, balanceo, nitrógeno, mecánica rápida, cambio de aceite, llantas para automóvil y camionetas, SOAT financiado. Cuenta con convenios empresariales con pago mensual. Esta organización ofrece un diagnóstico gratuito para varios de sus servicios.

9.1.2.4 Serviteca BRC

Esta empresa está ubicada en la carrera 12 con calle 2sur al frente de bomberos, lleva diez años en el mercado, fue fundada por su actual propietaria, Blanca Castrillón, en el año 2005. Su horario de atención es de 8:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00 pm entre semana, cuenta con tres empleados de planta. Presta servicios de desmontada, montada y parchada de llantas, cambio de aceite, cambio de filtros, balanceo y venta de llantas, lubricantes, filtros, baterías, elementos de aseo para vehículos (quitamanchas, silicona), refrigerantes para motor y rines, instalación de baterías, servicio de parchada a domicilio. No cuenta con certificación

en normas de calidad y tiene convenio con empresas proveedoras de llantas a consignación por un periodo de seis meses.

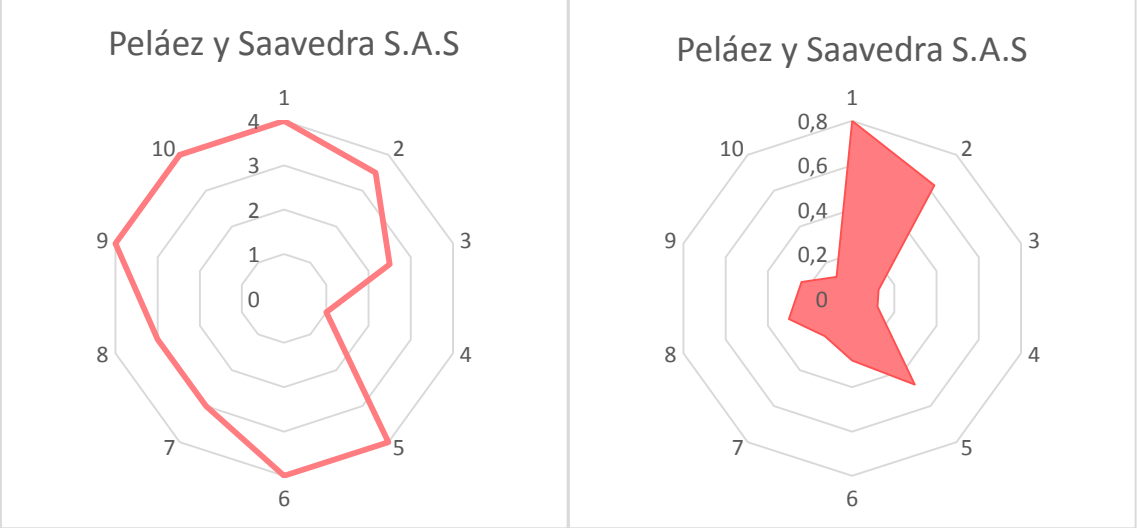
Tabla 12. Matriz de perfil competitivo para cuatro empresas líderes

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	PESO		PELÁEZ Y SAAVEDRA S.A.S		MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN		ESTACIÓN DE SERVICIOS GUADALAJARA		SERVITECA BRC	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Precio	20%	0.20	4	0.8	3	0.60	1.5	0.3	1.5	0.3
Calidad del servicio	18%	0.18	3.5	0.63	3.5	0.63	1.5	0.27	1.5	0.27
Antigüedad de la organización	5%	0.05	2.5	0.125	2.5	0.13	4	0.2	1	0.05
Variedad de productos	12%	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Instalaciones de espera	12%	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12
Adquisición de los productos y/o servicios	7%	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07
Ubicación	7%	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14
Alianzas estratégicas	10%	0.10	3	0.3	4	0.40	1	0.1	2	0.2
Tecnología	6%	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06
Acceso a la información de la empresa	3%	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06
TOTAL	**100%**	**1.00**	**33**	**3.31**	**26**	**2.87**	**26**	**2.32**	**15**	**1.51**

Fuente: Elaboración propia

La matriz de perfil competitivo, indica que la organización líder, entre las comparadas, es la empresa Peláez y Saavedra S.A.S con una puntuación total de 3.31; seguida de la empresa Multiservicios la Estación, la cual obtuvo una calificación de 2.87; en tercer lugar se encuentra la Estación de Servicios Guadalajara con una puntuación de 2.32; por último, se encuentra la Serviteca BRC con una calificación total de 1.51

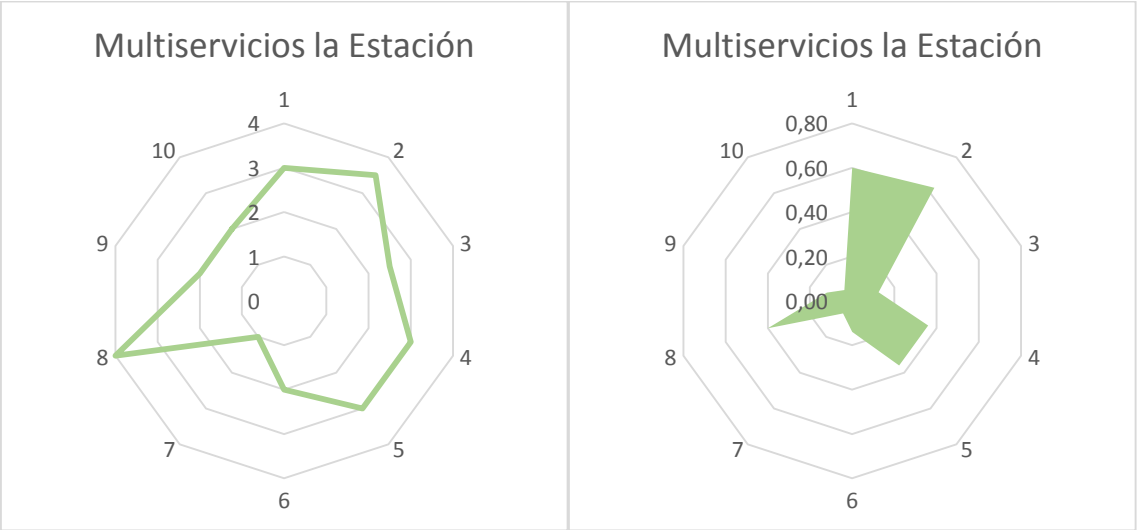
Gráfica 10. Gráficas de radares para Peláez Y Saavedra S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Gráfica de valor (izq.) y gráfica de valor sopesado (der) para la empresa Peláez y Saavedra S.A.S. En esta gráfica de valor (izq.) podemos observar que esta empresa lidera los puntos 1, 5, 6, 9, y 10 (Precio, instalaciones de espera, adquisición de los productos y/o servicios, tecnología, y acceso a la información de la empresa, respectivamente)

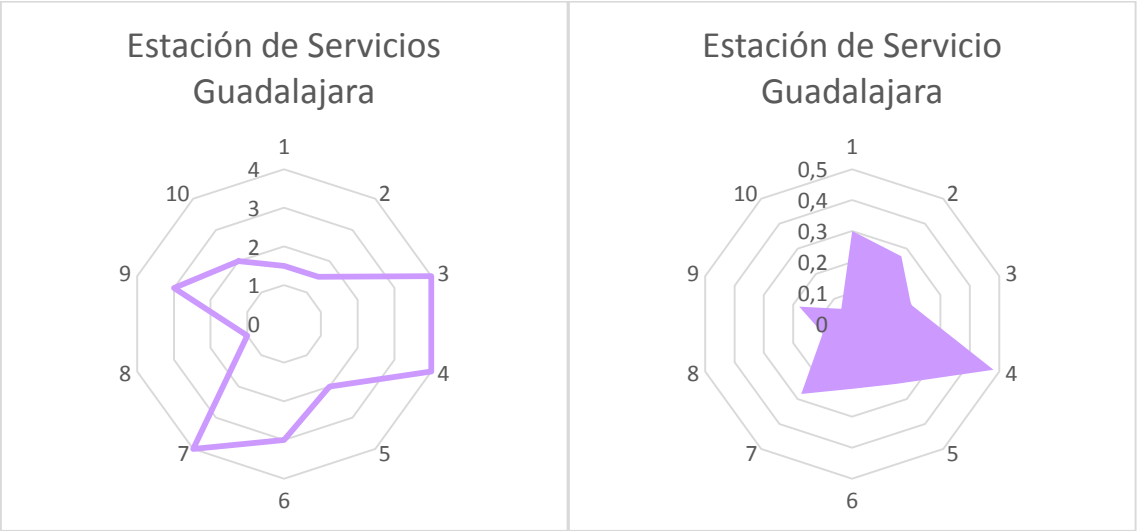
Gráfica 11. Gráficas de radares para Multiservicios La Estación



Fuente: Elaboración propia

Gráfica de valor (izq.) y gráfica de valor sopesado (der.) para la empresa Multiservicios la Estación. Aquí podemos observar que esta empresa lidera el punto número 8 (Alianzas estratégicas).

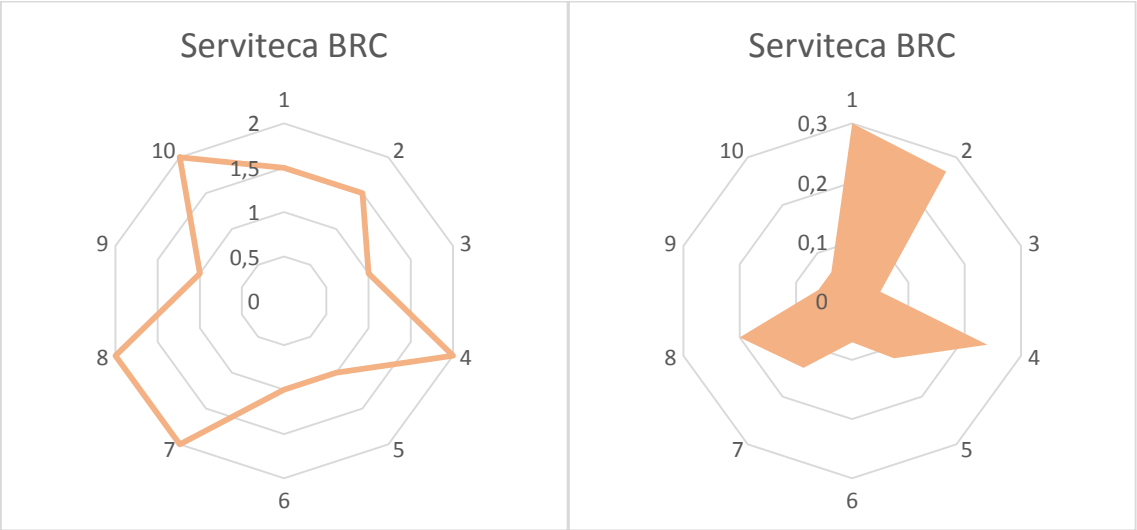
Gráfica 12. Gráficas de radares para Estación De Servicio Guadalajara



Fuente: Elaboración propia

Gráfica de valor (izq.) y gráfica de valor sopesado (der.) para la empresa Estación de Servicio Guadalajara. Observamos en la gráfica de valor (izq.) que esta empresa tiene sus puntos más fuertes en los números 3, 4, y 7 (Antigüedad de la organización, variedad de productos y ubicación, respectivamente).

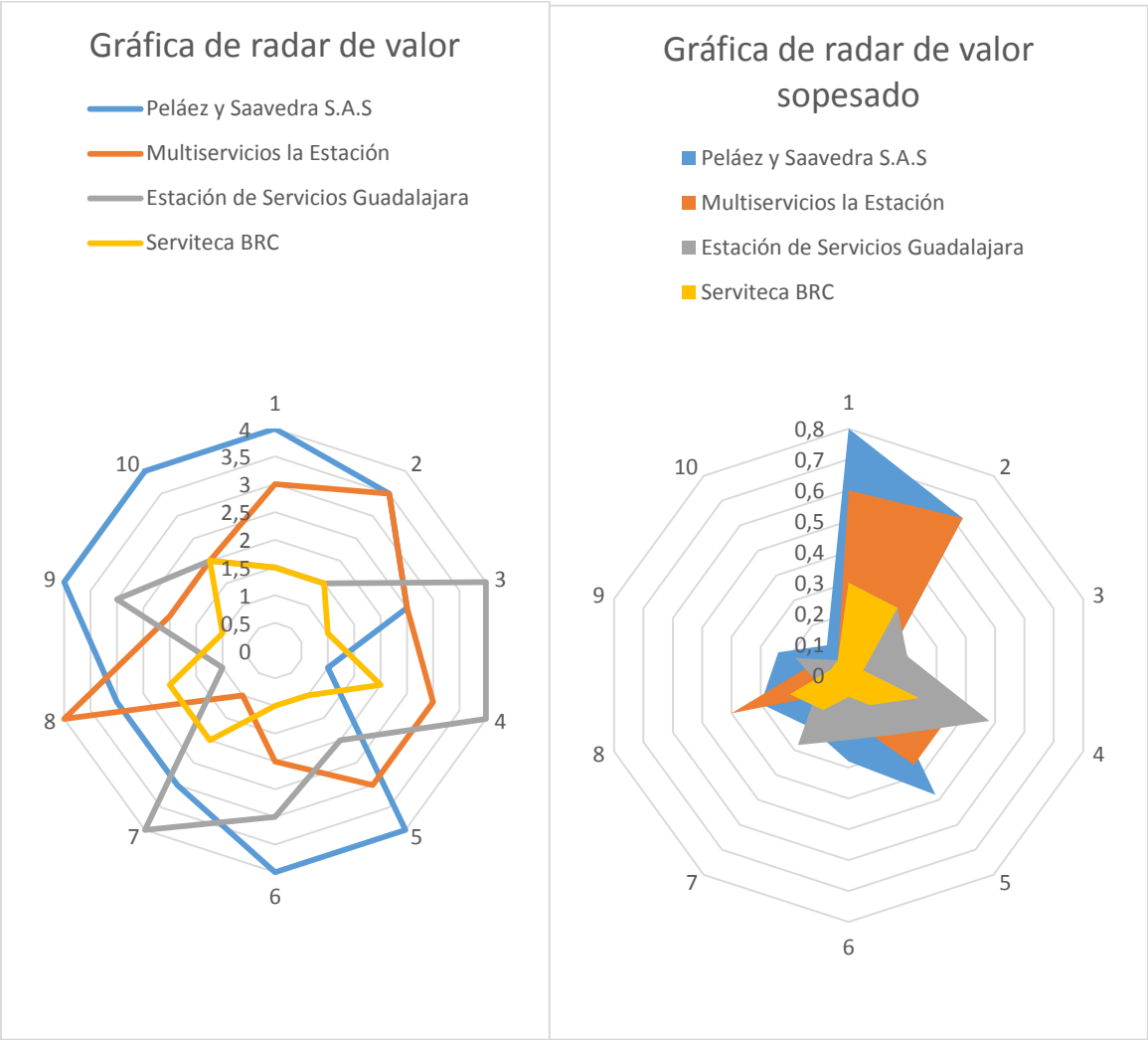
Gráfica 13. Gráficas de radares para Serviteca BRC



Fuente: Elaboración propia

Gráfica de valor (izq.) y gráfica de valor sopesado (der.) para la empresa Serviteca BRC. Vemos Que esta organización en comparación a las demás, no lidera ningún factor de éxito, pero sus puntos más fuertes son el 4, 7, 8, y, 10 (Variedad de productos, ubicación y alianzas estratégicas)

Gráfica 14. Gráficas de radares unificados para todas las empresas



Fuente: Elaboración propia

Gráfica de radar de valor (izq.) y gráfica de radar de valor sopesado (der.) unificadas para las empresas comparadas. En esta última gráfica de radares, podemos observar que la empresa líder en el sector, en Guadalajara de Buga es la empresa Peláez y Saavedra S.A.S puesto que, es la empresa con mayor sombreado en la gráfica de radar de valores sopesados (color azul), estando por detrás de ella, y en orden: Multiservicios la Estación (color miel), Estación de Servicios Guadalajara (color gris), Serviteca BRC (color amarillo).

Como podemos observar en la matriz, dentro de las empresas comparadas, la organización con mayor calificación general es la empresa **Peláez y Saavedra S.A.S (3.31)**, la cual, se destaca principalmente, por su precio, instalaciones de espera, facilidad de adquisición de los productos y/o servicios, tecnología y acceso a la información de la empresa y contando con la menor calificación en variedad de productos y antigüedad.

La segunda empresa con mayor calificación, es la empresa **Multiservicios La Estación (2.87)**, se destaca en alianzas estratégicas, pues cuenta con una muy buena red organizacional, además destaca en igualdad de calidad con la organización Peláez y Saavedra S.A.S. Su mayor debilidad es la ubicación, pues frente a las demás organizaciones, es la menos estratégica.

La tercera empresa, en cuanto a calificación se refiere, es la **Estación de Servicios Guadalajara (2.32)**, destacando principalmente en la variedad de productos con los que cuenta, la ubicación estratégica que posee y su antigüedad. Su punto débil es el de las alianzas estratégicas, pues no cuenta con ninguna alianza a destacar. La ubicación representa un aspecto importante para esta empresa, ya que se encuentra en un lugar bastante transitado y reconocido, en el cual, se ubican otras empresas del mismo sector. El liderazgo en variedad de productos de esta empresa, se debe a que tienen la capacidad para la venta combustible y productos asociados, además de ofrecer productos y servicios para motocicletas.

Por último, la empresa **Serviteca BRC (1.51)**, es la de menor calificación. No se constituye como empresa líder en ninguno de los factores de éxito que han sido tenidos en cuenta, aunque puede destacarse su variedad de productos y su fuerte inventario de llantas. Sus puntos débiles son las instalaciones de espera, las facilidades de adquisición de los productos y/o servicios, la tecnología con la que cuentan y que es la empresa con menor antigüedad.

En términos generales, la organización líder en Guadalajara de Buga del sector de servicios automotrices, entre las estudiadas, es la empresa **Peláez y Saavedra S.A.S,** la cual, lleva notable ventaja con respecto a las demás organizaciones en factores de éxito de relativa mayor importancia para los clientes y mercado en general.

10 ANÁLISIS INTERNO

Dentro del análisis interno se consideran las distintas situaciones internas presentadas dentro de la empresa que se organizan como variables, reunidas por áreas de gestión y clasificadas como fortalezas y debilidades. En este capítulo se mostrará la matriz de fortalezas y debilidades, dividida en cinco áreas de gestión. Se mostrará cada una de estas matrices con su respectiva área y con los resultados obtenidos para cada variable, además, se mostrará la matriz de factores internos – MEFI.

La metodología utilizada para construir la matriz de fortalezas y debilidades se basó en entrevistas y encuestas a los trabajadores y empleadores de la empresa Multiservicios La Estación. Las preguntas realizadas a la gerencia de la organización responderán el modo en el que funcionan dentro de la organización todas las variables correspondientes a cada área de gestión de la matriz, además de pedir una calificación de 1 a 4, en la cual, 1 constituye una debilidad mayor (DM), 2 una debilidad menor (dm), 3 una fortaleza menor (fm), y 4 una fortaleza mayor (FM). En el área de gestión del personal se pidió a los empleados, a través de encuesta, calificar de igual manera cada variable para después hallar el promedio y determinar el valor final de cada variable, en este caso el promedio entre 0 y 1, es un debilidad mayor, entre 1.1 y 2 es una debilidad menor, entre 2.1 y 3 es una fortaleza menor, y entre 3.1 y 4 es una fortaleza mayor, además se les pidió que explicaran el porqué de las valoraciones dadas.

10.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE SERVUCCIÓN

El área de gestión de servucción, es el equivalente al área de producción en una empresa manufacturera. Se refiere a las labores diarias realizadas por los trabajadores de la organización, como por ejemplo mantenimientos a vehículos, lavados, entre otros. Para esta área encontramos nueve variables a analizar comenzando por los procesos de calidad de los servicios, y pasando por la rapidez del servicio, los costos promedio la tecnología, la infraestructura, la relación con los proveedores, el pago a los proveedores, la planificación de la servucción, y terminando con la relación con los clientes.

Tabla 13. Análisis interno: Servucción

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ÁREA DE GESTIÓN: **SERVUCCIÓN**					
VARIABLE	**F/D**	**DM**	**dm**	**fm**	**FM**
Procesos de calidad, existentes pero no formales	**F**			**X**	
Gran rapidez en el servicio	**F**				**X**
Altos costos y gastos	**D**		**X**		
Tecnología necesaria, pero no la más actualizada	**F**			**X**	
Infraestructura adecuada para las labores	**F**			**X**	
Buena relación con los proveedores	**F**			**X**	
Incumplimiento en el pago a proveedores	**D**		**X**		
Planificación no formal de la servucción	**D**		**X**		
Buena relación con los clientes	**F**			**X**	

Fuente: Elaboración propia

10.1.1 Procesos de calidad, existentes pero no formales

La organización no cuenta con procesos de calidad formales, pero en cambio, sí cuenta con revisiones de los resultados de la servucción, es decir, nunca se entrega ningún vehículo sin antes haber pasado por una exhaustiva revisión. Es una fortaleza menor porque no es un proceso formal.

10.1.2 Gran rapidez del servicio

La velocidad a la que la organización ejecuta los procesos de servucción es una fortaleza mayor, puesto que, ésta realiza trabajos de mecánica rápida, con un alto grado de cumplimiento, en cuanto a calidad y tiempo se refiere.

10.1.3 Altos costos y gastos

Los costos y gastos de la organización varían de un servicio o producto a otro, debido a que, en algunos casos, por cuestiones de tiempo, se deben adquirir productos a un costo mayor, por lo tanto, la gerencia califica esta situación como una debilidad menor que requiere mejorar.

10.1.4 Tecnología necesaria, pero no la más actualizada

La tecnología utilizada en la servucción se refiere a qué tan actualizadas están las herramientas y maquinarias utilizadas en los procesos. Este aspecto es calificado como una fortaleza menor por la gerencia, la cual, reporta una inversión en nueva maquinaria y herramientas para mejorar algunos procesos. Esto se considera como una fortaleza menor.

10.1.5 Infraestructura adecuada para las labores

La infraestructura de la organización tiene la ventaja de tener doble entrada, una por la carrera 18 y la otra por la calle 6. Es difícil adecuarla exactamente de acuerdo a las necesidades de la organización puesto que el lugar de trabajo es arrendado. Adicionalmente, no se encuentra tan alejado de la estructura ideal y en referencia al tamaño, la gerencia considera que podría mejorar (ampliarse). Esto es una fortaleza menor.

10.1.6 Buena relación con los proveedores

La gerencia considera la relación con los proveedores como buena, constituyéndose como una fortaleza menor, dada la estabilidad existente entre las partes.

10.1.7 Incumplimiento en el pago a proveedores

Los pagos a los proveedores los hace la organización al contado y a crédito, siendo este a 30, 60 y 90 días. La organización la califica como una debilidad menor, dado que, por variadas causas estos pagos a veces se atrasan, causando cierta incomodidad, tanto para la organización como para los proveedores.

10.1.8 Planificación no formal de la servucción

La organización no utiliza una planificación formal de servucción, pero, realiza una planificación diaria con base en la cantidad de trabajos por realizar, lo que significa que hay un orden, esto constituye una debilidad menor.

10.1.9 Buena relación con los clientes

La relación con los clientes es una buena, muy pocas veces se presentan quejas por parte de éstos, y cuando las hay, son atendidas adecuadamente con el fin de proveer un buen servicio postventa. Se considera como una fortaleza menor.

10.2 ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO

La presente área de gestión hace referencia a las labores ejecutadas por la organización con el fin del reconocimiento de las necesidades y deseos de los clientes, además del establecimiento de las maneras por las cuales se llegará a éstos. Encontramos entre las variables: publicidad y promoción, precios, producto o servicio, investigación de mercados, portafolio de productos, programas de fidelización, análisis de mercado, análisis de las necesidades y comportamiento de los consumidores, pronóstico de ventas y sistemas de conocimiento del mercado.

Tabla 14. Análisis interno: Comercialización y mercadeo

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ÁREA DE GESTIÓN: **COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO**					
VARIABLE	**F/D**	**DM**	**dm**	**fm**	**FM**
Inexistencia de publicidad y promoción	**D**	**X**			
Precios promedio	**F**			**X**	
Amplio y bien definido portafolio de productos y servicios	**F**			**X**	
Inexistencia de programas de fidelización	**F**		**X**		
Análisis no formal del mercado	**D**		**X**		
Revisión y análisis de las necesidades y comportamiento de los consumidores	**D**		**X**		
Pronóstico de ventas realizado por el contador	**D**		**X**		
Inexistencia de sistemas de conocimiento del mercado	**D**		**X**		

Fuente: Elaboración propia

10.2.1 Inexistencia de publicidad y promoción

La organización no cuenta con ningún tipo de publicidad o promoción, bien sea a través de volantes, radio, televisión, redes sociales, pagina web o cualquier otro tipo de publicidad pagada. El único tipo de publicidad o promoción ejercida es a través de tarjetas de presentación, por lo tanto se considera como una debilidad mayor.

10.2.2 Precios promedio

Los precios de los productos o servicios de la organización están dados por la oferta y la demanda del mercado, es decir, maneja precios promedio, siendo esto una fortaleza menor.

10.2.3 Amplio y bien definido portafolio de productos y servicios

La organización tiene muy bien definido su portafolio de productos y servicios, el cliente tiene muy claro qué es lo que la organización ofrece, a qué precios, y cuáles son los plazos de tiempo de realización de los servicios. Se considera como una fortaleza menor.

10.2.4 Inexistencia de programas de fidelización

No existe ningún tipo de programa de fidelización formal con los clientes, más sí se realiza un seguimiento para medir la satisfacción de éstos con los productos o servicios adquiridos a la organización. Los resultados de este seguimiento se notan en la cantidad de veces que los clientes regresan a la empresa. Aun así, se considera como una debilidad menor, porque no cuentan con un programa formal.

10.2.5 Análisis no formal del mercado

La organización no hace un análisis formal del mercado. Estudia de manera informativa a través de revistas, páginas web, periódicos, etc., de los cuales obtienen información sobre las tendencias actuales del sector, pero esto no logra indicar de primera mano las necesidades específicas de sus clientes, por lo tanto se considera como una debilidad menor.

10.2.6 Revisión y análisis de las necesidades y comportamiento de los consumidores

Al igual que ocurre con la variable anterior, la organización realiza seguimiento a las necesidades y comportamiento de los consumidores a través de revistas, páginas web, periódicos, etc., estando así actualizada con respecto a las tendencias de consumo generales, pero un poco alejada de sus clientes directos, por lo tanto, esto se considera como una debilidad menor.

10.2.7 Pronóstico de ventas realizado por el contador

El pronóstico de ventas es realizado por el contador, con base en los resultados obtenidos por la organización. Él mismo, muestra a la gerencia cada uno de estos resultados, lo que genera una dependencia para obtener la información, esto puede causar que se obtenga la misma de manera no oportuna, por lo tanto, se considera como una debilidad menor.

10.2.8 Inexistencia de sistemas de conocimiento del mercado

La organización no cuenta con ningún sistema de conocimiento del mercado, cabe resaltar que este tipo de variable es mucho más usada en empresas que manejan mayores volúmenes de ingresos y que manejan una inmensa cantidad de productos constituyendo así como una debilidad menor para la organización.

10.3 ANÁLISIS DEL ÁREA DE PERSONAL

Una de las áreas de gestión más importantes e influyentes dentro de las organizaciones es el área de personal. Para realizar este análisis, como se explicó en la introducción, se realizaron entrevistas a los trabajadores de la organización para tomar en cuenta sus percepciones sobre la organización, compañeros, ambiente laboral, entre otros. También consultamos a la gerencia para obtener sus propias opiniones de cada situación. Las variables que podemos encontrar en esta área de gestión son: la formación del personal, competencias, habilidades, destrezas, motivación, conflictos, selección técnica del personal, capacitación del personal, procesos de desarrollo del personal, nivel satisfacción del personal con los salarios, prestaciones sociales, tipo de contrato laboral, definición de las tareas, clima organizacional, trato de los jefes con los colaboradores y rotación del personal.

Tabla 15. Análisis interno: Personal

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ÁREA DE GESTIÓN: **PERSONAL**					
VARIABLE	**F/D**	**DM**	**dm**	**fm**	**FM**
Formación del personal, algunos titulados, otros no	**F**			**X**	
Altas competencias, habilidades y destrezas	**F**			**X**	
Alta motivación	**F**				**X**
Inexistencia de conflictos	**F**				**X**
No se realiza una selección técnica del personal	**D**		**X**		
Falta de capacitación para el personal por parte de la empresa	**D**	**X**			
Inexistencia de procesos de desarrollo para el personal	**D**	**X**			
Satisfacción del personal con los salarios	**F**			**X**	
Todos los empleados de planta cuentan con prestaciones sociales	**F**				**X**
Tipo de contrato laboral indefinido y a destajo	**F**			**X**	
Clara definición de las tareas	**F**				**X**
Agradable clima organizacional	**F**				**X**
Buen trato de los jefes con los colaboradores	**F**				**X**
Muy baja rotación del personal, casi nula	**F**				**X**

Fuente: Elaboración propia

10.3.1 Formación del personal, algunos titulados, otros no

Dentro del personal de la organización, el cual se compone de cuatro empleados de planta, tres de estos cuentan con formación titulada, mientras que otro no. Al ser la mayoría de ellos titulados, esta variable se considera por la gerencia como una fortaleza menor.

10.3.2 Altas competencias, habilidades y destrezas

Las competencias, habilidades y/o destrezas de los empleados, son adecuadas para las tareas que cumplen dentro de la organización, a pesar de que uno de ellos no tenga formación titulada, por lo tanto, se considera esta variable como una fortaleza menor.

10.3.3 Buen nivel de motivación

Basándonos en la encuesta realizada a los trabajadores, el nivel de motivación promedio es de 3.25. A pesar de que se presente como una fortaleza mayor, se nota que hay puntos que se deben corregir para mejorar la motivación general de los trabajadores.

10.3.4 Inexistencia de conflictos

Ningún empleado expresó durante la encuesta que haya conflictos con los otros empleados o con los empleadores, el promedio de la encuesta fue 4, es decir, se constituye como una fortaleza mayor.

10.3.5 No hay selección técnica del personal

No existe una selección técnica del personal, en parte debido a la baja rotación del personal de la organización, esto se constituye como una debilidad menor, puesto que, en caso de necesitar una nueva contratación, no existe una selección técnica para realizarla.

10.3.6 Falta de capacitación para el personal por parte de la empresa

Hace referencia a la capacitación ofrecida por la organización a los empleados para la realización de sus tareas dentro de la empresa. No se cuenta con capacitaciones de ningún tipo, constituyendo así una debilidad mayor.

10.3.7 Inexistencia de procesos de desarrollo del personal

Esta variable se refiere a los procesos de apoyo de la organización para que los empleados puedan escalar organizacionalmente, o tener espacio y apoyo para obtener nuevas titulaciones profesionales. La organización tampoco cuenta con ningún tipo de programas de desarrollo del personal, aunque apoyaría con permisos a los empleados si deciden titularse, por lo tanto es una debilidad mayor.

10.3.8 Satisfacción del personal con los salarios

Los empleados se sienten satisfechos con la cantidad de dinero que reciben, pero presentan algunas incomodidades con el cumplimiento de las fechas de pago, que a veces se dan con retrasos de algunos días, esta queja es reconocida por la gerencia de la organización, la cual expone que tiene dificultad de pagar a tiempo en algunos casos. Según la encuesta, el nivel de satisfacción con el salario lo califican en un promedio de 3 siendo una fortaleza menor.

10.3.9 Los empleados de planta cuentan con prestaciones sociales

Según la información de la gerencia, todos los empleados de planta tienen sus respectivas prestaciones sociales, siendo una fortaleza mayor para la organización.

10.3.10 Tipos de contrato laboral indefinido y a destajo

Los contratos de los empleados son contratos indefinidos para los trabajadores de planta, mientras que para los demás empleados, el contrato es indefinido y a destajo. Esto constituye una fortaleza menor.

10.3.11 Clara definición de las tareas

El promedio de la encuesta realizada a los trabajadores con respecto a qué tan claro tienen la definición de sus tareas es de 3.75. Es decir, los empleados tienen muy claro qué tareas desarrollan para la organización.

10.3.12 Agradable clima organizacional

Todos los empleados califican el clima organizacional como muy bueno, el resultado de la encuesta fue de 4 siendo una fortaleza mayor.

10.3.13 Buen trato de los jefes con los colaboradores

Todos los empleados califican el trato de los empleadores como excelente, dando un promedio de 4 en la encuesta. Así esta variable constituye una fortaleza mayor.

10.3.14 Muy baja rotación del personal

Es importante resaltar la estabilidad que genera a las organizaciones el nivel de rotación del personal, en nuestro caso de estudio, la organización no tiene problemas en este aspecto, constituyendo así una fortaleza mayor.

10.4 ANÁLISIS DEL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA

La cuarta área de gestión que estudiaremos, es el área financiera, la cual corresponde a variables como el análisis vertical y el análisis horizontal, las razones de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento de la empresa. Por razones de fecha en la realización de este documento, solo se contará para este análisis con los estados financieros correspondientes a los años 2014, 2015 y 2016.

Tabla 16. Análisis interno: Financiero

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ÁREA DE GESTIÓN: **FINANCIERA**					
VARIABLE	**F/D**	**DM**	**dm**	**fm**	**FM**
Análisis vertical positivo	**F**				**X**
Análisis horizontal positivo	**F**			**X**	
Problemas de liquidez	**D**		**X**		
Razones de actividad promedio	**F**			**X**	
Bajo crecimiento	**D**		**X**		
Rentabilidad por debajo de la esperada	**D**		**X**		
Nivel de endeudamiento promedio	**F**			**X**	

Fuente: Elaboración propia

10.4.1 Análisis vertical positivo

A partir de un análisis vertical, puede establecerse que durante los tres años (2014-2016) generalmente la mayor parte en la composición de los activos, lo representan los inventarios con porcentajes de 46,92%, 56,35% y 58,63%, respectivamente. Lo que nos permite concluir que las inversiones de la empresa se centran en activos que permiten su operación normal, esto se traduce en capacidades de la empresa para atender las necesidades de sus clientes. Tomando como referencia los pasivos de la empresa, se encuentra que el financiamiento de la empresa Multiservicios la Estación en los tres años, se concentra en el corto plazo, donde siempre tienen importante participación los proveedores, esta situación se considera como normal teniendo en cuenta que la inversión también está concentrada en el corto plazo. Se considera entonces como una fortaleza mayor

10.4.2 Análisis horizontal positivo

- Dentro del análisis horizontal se puede observar que, en términos de activos, las cuentas que registraron cambios absolutos y relativos más importantes entre los años 2014 y 2015, fueron las cuentas por cobrar y los inventarios. El aumento del 114,23% en la primera cuenta no representa una situación deseada, ya que en ese mismo periodo los ingresos disminuyeron en alrededor de $21.387.000. Dicho esto y teniendo en cuenta que los

inventarios presentaron un significativo incremento (73%), para esos años la necesidad fue mejorar las condiciones de venta en cuanto a plazos o créditos, situación que se dio entre el año 2015 y 2016, donde tanto los inventarios como las cuentas por cobrar disminuyeron en un 68% y 66% respectivamente y a su vez los ingresos registraron un incremento de alrededor de 20 millones.

- Por otro lado, los activos no corrientes, se mantuvieron sin variación durante el primer y segundo año del análisis, por el contrario, en el último año, se presentó una disminución del 75,78% debido a que se presentó la venta del rubro construcciones y edificación, por valor de $104'480.000, con el fin de disminuir los pasivos de la organización.
- Por el lado de los pasivos corrientes, se observa que se encuentran en continua disminución, puesto que entre el primer y segundo año, la variación fue de -17,06% y entre el segundo y tercer año, fue aún mayor, por valor de -37,74%. Esta disminución de los pasivos puede relacionarse directamente con la venta de las construcciones y edificación.
- Los pasivos no corrientes, se llevaron a valor cero. Entre el primer y segundo año, la deuda fue cancelada en su totalidad, para una disminución del 100%.
- En los estados financieros se observa que los ingresos disminuyeron entre el primer y segundo año en un 8,71%, pero entre el segundo y tercer año, esta variación fue de positiva, por valor de 10%. Tal situación puede obedecer a eficiencias en los cobros o una disminución en los plazos.

Teniendo en cuenta lo anterior, donde se presentaron situaciones, que en términos generales son más positivas que negativas, se establece que la variación de las cuentas en distintos periodos es una fortaleza menor.

10.4.3 Problemas de liquidez

La razón corriente indica que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, se tuvo $1,25 en el 2015, $2,67 en el 2016 y $1,39 en el 2017 para responder por dicha obligación. La razón corriente registra valores de 0,24 en el primer año, 0,55 en el segundo y 0,33 en el tercer año, lo que indica que la empresa tiene esos respectivos valores para responder por cada peso que se debe en el corto plazo sin tener que recurrir a los inventarios. El capital de trabajo neto muestra, para el año uno, valores de alrededor de 21 millones, el segundo año cerca de los 119 millones por razón de la venta del terreno y en 2016 un valor aproximado a los 17 millones, estos valores indican los pesos de los activos corrientes de la empresa que fueron financiados con recursos de largo plazo. Partiendo de estos indicadores se tiene que, si bien las razones corrientes de los tres años pueden mostrar liquidez, un panorama más claro lo da la prueba ácida, donde no se corrobora la situación de liquidez mostrando una situación contraria en la cual en dos años muestra valores inferiores a 0,5, se establece que la empresa tiene dificultades en términos de liquidez, observando que no hay una correspondencia en los indicadores y teniendo en cuenta que los inventarios deben convertirse rápidamente en efectivo pero

situaciones como la presentada en el 2015 donde disminuyeron las ventas muestra que no lo están haciendo de forma que genere mayores beneficios. La situación de liquidez de la empresa se considera como una debilidad menor.

10.4.4 Razones de actividad promedio

La cantidad de veces que rota el inventario en el año 2014 corresponde a 1,88 veces, en el año 2015 a 1,05 veces y en el 2016 a 3,27 veces. Este aumento significativo en la rotación de inventario del último año deriva en beneficios para las ventas. La rotación de la cuentas por cobrar para el primer año fue de 18,2 veces, para el segundo año de 7,75 veces y el tercer año de 25,17 veces, siendo este último año un punto de referencia para mantener el nivel de las ventas de forma que las cuentas por cobrar se conviertan muchas más veces en efectivo. Para el último año la rotación del activo fijo fue de 3,03 veces, a diferencia del primer año que fue de 1, 32 veces y el segundo de 1,21, esto implicó que en el 2016 por cada peso invertido en activo fijo, se generarán $3,03 en ventas, resultados obtenidos de una disminución en el activo fijo por la venta de un terreno y el leve aumento en las ventas. Teniendo en cuenta los indicadores del último año, se establecen los niveles de actividad como una fortaleza menor.

10.4.5 Bajo crecimiento

Entre el año 2014 y 2015 se evidenció una caída en la ventas del 8,7%, mejorando en cierta medida la situación para el periodo comprendido entre 2015 y 2016 donde las ventas crecieron un 10%. Sin embargo dicho aumento no se considera significativo si se comparan los años 2014 y 2016. Las utilidades netas registraron un incremento significativo (309%) en el periodo 2014 – 2015, pero en el periodo 2015 – 2016 disminuyeron un 75%, siendo factor clave en dicha variación los gastos generales. Si bien se presentó un notorio crecimiento en uno de los periodos, los gastos generales son una de las cuentas que más afectan el crecimiento, por tal razón se considera como una debilidad menor.

10.4.6 Rentabilidad por debajo de la esperada

La rentabilidad sobre el activo (ROA) para 2014 fue de -9%, para el 2015 de 12% y para el 2016 un 10%. Esto significa que en el primer año la empresa generó pérdidas por cada peso invertido en activos, a diferencia de los dos años siguientes en los que generó excedentes. Por su parte, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) para el año 2014 fue de -25%, a 2015 de 17% y a 2016 de 22%, es decir, que los propietarios de la empresa obtuvieron rendimiento sobre su inversión en 2015 y 2016, pero en 2014 no. El margen de utilidad neta registró porcentajes de -7%, 15% y 3% en los tres años, esto significa que cada peso vendido a 2014 produjo $0,07 de pérdida y en el año 2015 y 2016 generó $0,15 y $0,03 de excedente respectivamente. Un escenario ideal sería en el que se generen excedentes en todos los periodos, así se considera entonces la rentabilidad como una debilidad menor.

10.4.7 Nivel de endeudamiento promedio

El nivel de endeudamiento es de 65,8% en 2014, 26,5% en 2015 y 54,8% en 2016. Es decir que por cada peso que se tiene invertido $0,65 en el primer año, $0,26 en el segundo año y $0,54 en el último año, fueron financiados por terceros. Cabe resaltar que los niveles comúnmente aceptables deben ser iguales o inferiores al 60% y la empresa contó en los últimos años con un promedio de endeudamiento de $49,03, en ese sentido los niveles de endeudamiento constituyen una fortaleza menor para la empresa.

10.5 ANÁLISIS DEL ÁREA DE DIRECCIÓN

La gerencia es la que guía el camino a recorrer por cualquier tipo de organización, debe manejar correctamente al personal, y tener una buena planeación, organización, dirección y control, por eso estas variables hacen parte de este análisis, con conjunto con variables como planeación presupuestal, respeto por el organigrama y estilo de dirección.

Tabla 17. Análisis interno: Gerencia o dirección

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: **MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN**					
ÁREA DE GESTIÓN: **GERENCIA O DIRECCIÓN**					
VARIABLE	**F/D**	**DM**	**dm**	**fm**	**FM**
Planeación en el corto plazo solamente	**D**		**X**		
Organización clara pero sin manuales	**F**			**X**	
Control en todas las áreas	**F**				**X**
Planeación presupuestal en colaboración con el contador	**D**		**X**		
Organigrama conocido y respetado por todos	**F**			**X**	
Estilo de dirección participativo, no impositivo	**F**				**X**

Fuente: Elaboración propia

10.5.1 Planeación en el corto plazo solamente

Como se nombró anteriormente, la organización cuenta con una planeación no en largo plazo, sino planeación diaria o semanal, siendo esto una debilidad menor, en la cual se tienen claras las metas inmediatas, pero pudiendo afectar negativamente en el mediano o largo plazo a la empresa.

10.5.2 Organización clara pero sin manuales

La organización no cuenta con manuales de procesos, los procesos están muy bien establecidos y todos dentro de la empresa los tienen claros, al igual que ocurre con las tareas**.** Al no contar con manuales de procesos, se califica esta variable como una fortaleza menor. No se considera debilidad, debido a que por las características

de la empresa y de los trabajadores, no es prioritario el establecimiento de manuales.

10.5.3 Control en todas las áreas

La empresa cuenta con supervisión, manejan contabilidad a través de un tercero, tiene control de inventarios, y control de calidad de los procesos. Esto constituye como una fortaleza mayor, ya que al no ser una gran empresa, se facilita la labor de control por parte de la dirección.

10.5.4 Planeación presupuestal en colaboración con el contador

En conjunto con el contador de la organización, la gerencia realiza una planeación presupuestal. Esto podría retrasar el proceso convirtiéndose así en una debilidad menor.

10.5.5 Organigrama conocido y respetado por todos

El organigrama es conocido y respetado por las personas dentro de la organización a pesar de que no hay muchos niveles jerárquicos. Esto se considera como una fortaleza menor.

10.5.6 Estilo de dirección participativo, no impositivo

El estilo de dirección es participativo en los momentos de ejecutar las labores de trabajo, pero para las decisiones de relevancia para la organización, no existe un estilo de dirección democrático, sino más bien, autocrático. Este estilo de dirección permite que los empleados puedan aportar en su trabajo, por lo tanto, se considera como una fortaleza mayor.

10.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI

La matriz de evaluación de factores internos – MEFI se construye a partir de la elección de las variables más importantes (diez fortalezas y diez debilidades) de la matriz anterior, con base en el problema identificado en la empresa; después de tener las variables más importantes asignamos un peso a cada una, una calificación, y, como resultado de la multiplicación de las dos anteriores, se obtiene el peso ponderado, este peso ponderado de cada variable se sumará para obtener un valor total. El valor total se ubica entre uno y cuatro, siendo cuatro una empresa con muchas fortalezas, y uno una empresa con muchas debilidades. Y significando dos punto cinco (2.5) una empresa con fortalezas y debilidades por igual.

Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

Matriz de evaluación de factores internos – MEFI				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	**PESO %**	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
FORTALEZAS				
Procesos de calidad en los servicios	3%	0.03	3	0.09
Gran rapidez en el servicio	3%	0.03	4	0.12
Infraestructura adecuada para las labores	5%	0.05	3	0.15
Buena relación con los clientes	8%	0.08	3	0.24
Precios promedio	5%	0.05	3	0.15
Análisis vertical positivo	1%	0.01	4	0.04
Análisis horizontal positivo	1%	0.01	3	0.03
Razones de actividad promedio	3%	0.03	3	0.09
Nivel de endeudamiento promedio	9%	0.09	3	0.27
Control en todas las áreas	1%	0.01	3	0.03
DEBILIDADES				
Altos costos y gastos	12%	0.12	2	0.24
Incumplimiento en el pago a proveedores	5%	0.05	2	0.10
Planificación no formal de la servucción	1%	0.01	2	0.02
Inexistencia de publicidad y promoción	10%	0.10	1	0.10
Inexistencia de programas de fidelización	8%	0.08	2	0.16
Análisis no formal del mercado	4%	0.04	2	0.08
Inexistencia de sistemas de conocimiento del mercado	3%	0.03	2	0.06
Problemas de liquidez	10%	0.10	2	0.20
Bajo crecimiento	3%	0.03	2	0.06
Rentabilidad por debajo de la esperada	5%	0.05	2	0.10
TOTAL	100%	1		2.33

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, en la Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI, se obtuvo un valor de 2.33. Esto significa, que la organización, se encuentra por debajo del promedio (2.5), contando con debilidades más relevantes que sus fortalezas, mostrando que puede haber problemas que estén afectando su adecuado funcionamiento.

11 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA o análisis estratégico DOFA, es la condensación de las evaluaciones externas e internas. Se toman como base las Matrices de Evaluación de Factores, tanto externa (tabla 10) como interna (tabla 18). La matriz DOFA, sirve para determinar una serie de estrategias, divididas en cuatro tipos, las cuales son estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Tomado de la "Guía práctica para planes estratégicos" del profesor Benjamín Betancourt Guerrero, se halla que las estrategias FO, "utilizan las fortalezas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas"; las estrategias FA "aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas"; las estrategias DO "buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas" y, por último, las estrategias DA "son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno"(Betancourt, 2013, p.49).

11.1 ESTRATEGIAS F.O

- **Procesos de calidad en los servicios / Leyes de protección al consumidor:** Se utilizarán los procesos de calidad en los servicios ofrecidos por la organización, para cumplir con la satisfacción completa del consumidor, sin usar publicidad engañosa ni ningún tipo de violación a la ley de protección al consumidor. Con esto se podría lograr reconocimiento por parte de los clientes a la empresa por acatar la ley.
- **Procesos de calidad en los servicios / Pre-revisión técnico-mecánica:** La organización no cuenta con procesos de calidad formales, pero en cambio, sí cuenta con revisiones de los resultados de la servucción, es decir, nunca se entrega ningún vehículo sin antes haber pasado por una revisión de calidad. Esta fortaleza se utilizará para reposicionar la organización como la líder en la pre-revisión técnico-mecánica, que se refiere a los ajustes que se hace a los vehículos antes de la revisión técnico-mecánica obligatoria, de acuerdo con lo exigido por la ley.
- **Precios promedio / Inflación:** Ya que la inflación ejerce influencia en las decisiones de consumo de las personas y las empresas, se aprovechará que la organización cuenta con precios promedio para así beneficiarse al máximo de la disminución proyectada para la inflación incentivando a los clientes a un mayor consumo de los bienes y servicios ofrecidos.
- **Razones de actividad promedio / Inflación:** Tal como ocurre con la estrategia anterior, se aprovechará la fortaleza que tiene la organización con su rotación de activos totales para beneficiarse lo más posible de la tendencia a la disminución de la inflación.

11.2 ESTRATEGIAS D.O

- **Altos costos y gastos / Inflación:** Se aprovechará el lento aumento en los porcentajes de inflación, con el fin de disminuir los costos relacionados directamente con la actividad de la organización.
- **Altos costos y gastos / Tratados de Libre Comercio para la importación de vehículos:** Tal como ocurre con la estrategia anterior, se puede aprovechar los tratados de libre comercio para realizar la búsqueda de proveedores que ofrezcan los bienes usados por la empresa, a mejores costos.
- **Inexistencia de publicidad y promoción / Hábitos de consumo de vehículos:** Se aprovecharán los hábitos de consumo de vehículos y sus derivados, con el fin de establecer un programa de publicidad y promoción que logre posicionar a la empresa en la mente de los clientes potenciales.
- **Inexistencia de programas de fidelización / Pre-revisión técnico-mecánica:** Los programas de fidelización, permite a las empresas lograr establecer una relación en el largo plazo con los clientes. Por lo tanto, se aprovechará la obligatoriedad de la revisión técnico-mecánica, la cual requiere de una pre-revisión para así crear un programa de fidelización para la organización.
- **Problemas de liquidez / Tasa de interés de intervención:** En el caso de ser necesario, la organización aprovechará que la tasa de interés de intervención está disminuyendo, con el fin de solicitar créditos que le permitan mejorar su liquidez.
- **Bajo crecimiento / Localización de Guadalajara de Buga:** El aumento de las razones de crecimiento de la organización, puede lograrse, mediante actividades que permitan llamar la atención a organizaciones que trabajan en el Valle del Cauca para que adquieran los servicios de la Multiservicios.
- **Rentabilidad por debajo de la esperada / Crecimiento económico:** El crecimiento económico mejora la productividad de un país, y a su vez, genera en la mente de los consumidores una sensación de mejora en la situación económica del país. Esta situación se aprovechará para mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa, logrando llegar al porcentaje esperado por los propietarios.

11.3 ESTRATEGIAS F.A

- **Buena relación con los clientes / Ahorro de los colombianos:** Se aprovechará la buena relación con los clientes con el fin de que, a pesar de que la gente esté disminuyendo el consumo de bienes no prioritarios, estén convencidos de seguir adquiriendo los servicios de la organización debido a su buena relación, buen servicio y buena calidad.
- **Precios promedio / Ahorro de los colombianos:** Debido a que la empresa cuenta con los precios promedio del sector, y aprovechando la buena relación con los clientes, se convencerá a los mismos, de no dejar de adquirir sus bienes y servicios, a pesar de su tendencia al ahorro.
- **Precios promedio / Tarifa de IVA para vehículos y repuestos:** El incremento del IVA afectó todos los costos de la organización, a pesar de esto, se mantendrán los precios promedio de la organización, con el fin de mantenerse competitiva frente a las demás organizaciones.

11.4 ESTRATEGIAS D.A

- **Altos costos y gastos:** Realizar la eliminación de procesos innecesarios dentro de la organización, con el fin de disminuir los costos.
- **Cumplimiento en el pago a proveedores:** Mejorar la velocidad en la cual se paga a los proveedores, con el fin de liberar deudas de una manera más veloz.
- **Inexistencia de publicidad y promoción:** Establecer un programa de publicidad y promoción. Al invertir en este rubro se busca reafirmar la preferencia de los clientes actuales y aumentar la participación de la empresa en el mercado.
- **Inexistencia de programas de fidelización:** Establecer uno o varios programas de fidelización que permitan establecer y mantener una relación en el largo plazo con los clientes de la organización.
- **Análisis no formal del mercado:** La organización establecerá un programa de análisis formal del mercado cada dos años. Esto le permitirá conocer de primera mano las tendencias para así poder estar mejor preparada para ellas.
- **Inexistencia de sistemas de conocimiento del mercado:** Los sistemas de conocimiento de mercado permite a las organizaciones conocer cuáles son las necesidades de sus clientes actuales, se entiende que un sistema de estos, puede resultar costosa, por lo tanto, puede realizarse esta misma actividad con software que no representen un costo o alto costo para la organización.

Tabla 19. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
OPORTUNIDADES	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	• Procesos de calidad en los servicios / Leyes de protección al consumidor • Procesos de calidad en los servicios / Pre-revisión técnico-mecánica • Precios promedio / Inflación • Razones de actividad promedio / Inflación	• Altos costos y gastos / Inflación • Altos costos y gastos / Tratados de Libre Comercio para la importación de vehículos. • Inexistencia de publicidad y promoción / Hábitos de consumo de vehículos • Inexistencia de programas de fidelización / Pre-revisión técnico-mecánica • Problemas de liquidez / Tasa de interés de intervención • Bajo crecimiento / Localización de Guadalajara de Buga • Rentabilidad por debajo de la esperada / Crecimiento económico
AMENAZAS	**FORTALEZAS**	DEBILIDADES
	• Buena relación con los clientes / Ahorro de los colombianos • Precios promedio / Ahorro de los colombianos • Precios promedio / Tarifa de IVA para vehículos y repuestos	• Altos costos y gastos • Incumplimiento en el pago a proveedores • Inexistencia de publicidad y promoción • Inexistencia de programas de fidelización • Análisis no formal del mercado • Inexistencia de sistemas de conocimiento del mercado

Fuente: Elaboración propia

12 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico se refiere a “la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total”(Betancourt, 2013).

Betancourt Guerrero define los elementos que le dan dirección a las organizaciones, siendo estos: la visión de futuro, la misión, los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias y las estrategias que determinan la manera y los recursos para lograr los objetivos.

Se debe realizar entonces un cruce entre los objetivos estratégicos y las estrategias para que la organización tenga así una serie de metas y unas maneras claras de llegar a éstas.

Se mostrará entonces cada elemento del direccionamiento estratégico, comenzando por la visión; continuando con la misión, en la cual, para efectos del ejercicio, inicialmente se divide, para después juntarse en una sola. En la división se tienen en cuenta clientes, productos/servicios, mercados, filosofía, auto-concepto, imagen pública, tecnología, efectividad reconciliatoria, responsabilidad social, preocupación por la supervivencia y calidad inspiradora; el siguiente punto a desarrollar son los objetivos estratégicos que se plantean para la organización, estos objetivos de dividen en objetivos financieros, de crecimiento, de competitividad y de responsabilidad social.

12.1 VISIÓN

Nuestra visión es posicionarnos en el mercado local como la empresa líder en el sector automotriz en los próximos cinco años, brindando nuevos servicios que vayan de acuerdo a la vanguardia del mercado actual.

12.2 MISIÓN

Somos una empresa dedicada al mantenimiento de vehículos y relacionados que atiende el mercado de Guadalajara de Buga y alrededores, siendo nuestros clientes dueños de vehículos y empresas aseguradoras y con parque automotor. Contamos con la experiencia y el equipo adecuados, que nos permiten garantizar la mejor calidad, pensando primero en el cliente.

12.2.1 CLIENTES

Nuestros clientes son particulares dueños de vehículos, empresas aseguradoras y empresas con parque automotor de Buga y/o alrededores.

12.2.2 PRODUCTOS / SERVICIOS

Los productos y servicios que ofrecemos son mantenimiento a vehículos, balanceo, alineación, cambio de aceite, mecánica general, lavado, instalación de amortiguadores, venta e instalación de llantas, venta de seguros y avalúos y peritajes.

12.2.3 MERCADOS

Nuestros mercados son Guadalajara de Buga y alrededores, estratos del 3 al 6, personas mayores de edad y con licencia de tránsito, particulares dueños de vehículos, empresas aseguradoras y empresas de Buga y alrededores que cuenten con parque automotor.

12.2.4 FILOSOFÍA

Trabajamos diariamente por ofrecer un excelente servicio contando con calidad, rapidez, cumplimiento, responsabilidad y honestidad.

12.2.5 AUTOCONCEPTO

Somos una empresa que cuenta con colaboradores de experiencia en cada área de labor, los cuales proveen servicios de la mejor calidad, siendo siempre honestos con los clientes los cuales son la principal razón de la existencia de nuestra organización.

12.2.6 IMAGEN PÚBLICA

Queremos ser la empresa más importante de Guadalajara de Buga y sus alrededores y ser reconocidos como la mejor opción en servicios automotrices, resaltando siempre nuestros valores fundamentales y pensando siempre primero en el cliente.

12.2.7 TECNOLOGÍA

Nuestra organización cuenta con la maquinaria adecuada para que nuestros colaboradores puedan satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y siempre dentro de los plazos previamente establecidos.

12.2.8 EFECTIVIDAD RECONCILIATORIA

La empresa propende ofrecer a nuestros trabajadores un ambiente cómodo para trabajar, en el cual el buen clima organizacional y el buen trato de los jefes son los principales alicientes motivacionales para ellos.

12.2.9 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nuestra compañía cuenta con maquinarias y materiales de trabajo que no afectan de manera negativa al entorno, cumpliendo así con toda la reglamentación legal

12.2.10 PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA

La organización realiza cambios en los precios y costos para estar siempre de acuerdo con lo que dispone el mercado para así perdurar en el entorno actual tan inestable.

12.2.11 CALIDAD INSPIRADORA

La principal motivación de nuestros trabajadores y jefes es el buen ambiente laboral presente en nuestra organización, en la cual no se presentan conflictos importantes y siempre hay apoyo entre las partes que constituyen el todo empresarial.

12.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

12.3.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

- **Rentabilidad:** Elevar el porcentaje promedio de rentabilidad al 5% en un plazo de cinco años. (La rentabilidad promedio actual es de 3,9%)

- **Liquidez:** Aumentar y mantener el valor de la prueba ácida a 0.5 para el año 2018. (El nivel promedio actual de la prueba ácida es de 0.37)
- **Nivel de endeudamiento:** Mantener el nivel de endeudamiento en un máximo del 50% en los próximos cinco años. (El nivel promedio actual de endeudamiento corresponde al 49,1%)

12.3.2 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

- **Ventas:** Incrementar las ventas en un 5% con respecto al año anterior. (El crecimiento entre el año 2014 y el año 2016 fue de 0.42%)
- **Costos:** Mantener el porcentaje promedio de los costos de venta en un 65% durante los próximos cinco años (El porcentaje promedio actual es de 67,1%)
- **Gastos:** Reducir los gastos y mantenerlos en un promedio de 15% durante los próximos cinco años. (El porcentaje promedio actual es de 21,3%)

12.3.3 OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- **Responsabilidad social:** Invertir el 25% del impuesto de renta correspondiente, en donaciones y/o filantropía cada año. (La organización no realiza inversiones en responsabilidad social).

13 PLAN DE ACCIÓN

Concluidos los análisis realizados, tanto externos como internos, se procede a plantear una serie de actividades que le servirán a la organización para guiar y comunicar las estrategias que anteriormente se plantearon.

Se desarrollará entonces un plan de acción, en el cual, se organizan de manera resumida y concreta los objetivos estratégicos, las estrategias y las actividades a llevar a cabo; se establecen los indicadores de resultado y se determina quién es el responsable de ejecutar cada actividad.

En el plan de acción que se presenta a continuación, los objetivos son las metas a las cuales la organización espera llegar, las estrategias son las maneras en las cuales se lograrán los objetivos, siendo éstas estrategias tomadas de la matriz DOFA anteriormente realizada; las actividades son las gestiones que se llevarán a cabo en concordancia con las estrategias; los indicadores de resultados son las herramientas que se utilizarán para medir qué tanto se está logrando con las estrategias utilizadas; se establece al gerente como el responsable de cada actividad debido al tamaño de la empresa. Adicionalmente, se presenta en la tabla 21, un formato de seguimiento de actividades, en el cual se llevará constancia de la realización de las actividades planteadas en cada estrategia.

Tabla 20. Plan de acción para la empresa Multiservicios La Estación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES DE RESULTADOS
Elevar el porcentaje promedio de rentabilidad al 15% en un plazo de cinco años	Aprovechar los hábitos de consumo de vehículos y sus derivados con el fin de establecer un programa de publicidad y promoción.	Apertura y manejo de Facebook e Instagram a cargo del auxiliar administrativo dedicando 30 minutos por turno a esta labor, lo que no implica algún costo adicional. Repartición de volantes en puntos estratégicos, principalmente el albergue, cuatro veces al año con un costo promedio de $55.000 trimestrales más $30.000 para el repartidor de los mismos.	Ingresos e indicadores de rentabilidad
Aumentar y mantener el valor de la prueba ácida a 0.5 para el año 2018	Aprovechar que la tasa de interés de intervención está disminuyendo, con el fin de solicitar créditos que permitan solucionar problemas de liquidez. Aprovechar la buena relación con los proveedores para	Iniciar negociaciones con proveedores que mejoren los plazos en beneficio de la empresa. Solicitando a los proveedores una extensión de 15 o 30 días en los plazos. Evaluar los plazos en que los clientes realizan el pago del	Prueba ácida. Cuentas por cobrar a clientes. Rotación de las cuentas por cobrar.

	obtener condiciones o plazos en los que se pueda cumplir con el pago de sus obligaciones.	servicio e incentivarlos con el pronto pago otorgando descuentos en llantas del 5% y en servicios del 10% por el pago de contado y 5% a los 15 días. Dichos porcentajes fueron acordados con la gerencia. Monitorear con regularidad los niveles de liquidez a través de la prueba ácida, con el fin de mantener el nivel en 0.5.	
Incrementar las ventas en un 5% con respecto al año anterior	Aprovechar la obligatoriedad de la revisión técnico-mecánica, la cual requiere de una pre-revisión, para así crear un programa de fidelización.	Realizar una encuesta a cargo del gerente y/o auxiliar administrativo, al momento de la venta para identificar con precisión las necesidades, nivel de satisfacción y expectativas de los clientes actuales utilizando la plataforma gratuita de google forms lo que implica que no hay costos adicionales. Implementar plan de acumulación de puntos y de participación en sorteos para los clientes que prefieran la empresa. Establecer y mantener contacto con los clientes de manera que haya retroalimentación constante con los mismos, a través de redes sociales, envío de correos y llamadas telefónicas recordando el mantenimiento preventivo y demás servicios, esta actividad a cargo del gerente y/o el auxiliar administrativo.	Frecuencia de compra de los clientes actuales
Incrementar las ventas en un 5% con respecto al año anterior	Aprovechar los hábitos de consumo de vehículos y sus derivados con el fin de establecer un programa de publicidad y promoción.	Identificar con claridad las necesidades y expectativas del mercado, aplicando una encuesta virtual que se promocionará a través de redes sociales y correo electrónico, a cargo del auxiliar administrativo. Adicionalmente, mostrar la propuesta de valor al consumidor basándose en la diferenciación por calidad y en los programas de fidelización. Promover el uso	Total de ingresos

		de las redes sociales durante el proceso de venta.	
Mantener el porcentaje promedio de los costos de venta en un 65% durante los próximos cinco años	Aprovechar el lento aumento en los porcentajes de inflación con el fin de disminuir los costos relacionados directamente con la actividad de la organización.	Mantener las relaciones comerciales de beneficio mutuo con los proveedores que representan el porcentaje de costos de ventas mencionado a través de contratos de exclusividad. Búsqueda e identificación de proveedores, por ejemplo internacionales, que representen dicho porcentaje o uno aproximado en caso de ser necesario cambiar los proveedores anteriores.	Margen bruto
Reducir los gastos y mantenerlos en un promedio de 15% durante los próximos cinco años	Aprovechar el lento aumento en los porcentajes de inflación con el fin de disminuir los gastos relacionados con la actividad de la organización.	Identificar y evaluar todas las actividades diarias para así intervenir y disminuir los recursos mal usados. Mantener las formas de monitoreo que permitan administrar de manera eficiente los recursos. (Revisión exhaustiva de la cantidad de materia prima y materiales usado, reutilización de agua, actualización del sistema de iluminación, revisión de las maquinarias para disminuir gastos en tiempo ocioso, etc.) Esto puede o no implicar costos adicionales y debe ser realizado por el gerente integrando al personal operativo de la empresa.	Gastos generales
Invertir el 25% del impuesto de renta correspondiente en donaciones y/o filantropía cada año	Aumentar la rentabilidad, aprovechando el crecimiento económico y políticas gubernamentales	Realizar convocatoria en redes sociales para conocer organizaciones sin ánimo de lucro y escoger entre ellas a la cual se realizará la donación. Esto significará un ahorro real del 6,25% en el pago que se realiza de impuestos.	Impuestos Utilidad operativa después de impuestos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Planilla de seguimiento de actividades

PLANILLA DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES																								
ACTIVIDAD / SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Manejo de redes sociales																								
Repartición de volantes																								
Monitoreo de los niveles de liquidez																								
Monitoreo de los gastos																								
Realización de las encuestas a clientes actuales y																								
Realización de sorteo																								
Convocatoria de ESAL																								

Fuente: Elaboración propia.

14 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En primer lugar se conoció que la empresa desde sus inicios, hasta la actualidad, ha experimentado algunos cambios notorios. Se puede afirmar que el macro-ambiente se compone de oportunidades tanto como de amenazas. Para nuestro ejercicio específico el entorno que más oportunidades genera es el entorno político/legal, mientras que, el que más amenazas genera es el entorno demográfico. Como diseñadores de un plan estratégico, debemos estar en la capacidad de convertir las amenazas que más podamos, en oportunidades, o por lo menos, debemos ser capaces de reducir al máximo el impacto que generen las amenazas del macro-ambiente en la organización para la cual trabajemos.

En la guía de análisis del macro-ambiente observamos que el entorno en el que se desenvuelve la organización, es un entorno hostil, del cual se debe tratar de aprovechar al máximo las oportunidades, y reducir al mínimo las amenazas con las que se encuentra la organización, llegando a esta conclusión a partir de la matriz de evaluación de factores externos donde la puntuación que obtuvo la empresa fue de 2,33. La última matriz de evaluación integrada del entorno, nos permitió visualizar no sólo las variables del entorno más importantes para la organización, sino que además, permitió determinar cómo cada variable del entorno, se relaciona con nuestro sector, y cuál es el impacto, bien sea positivo o negativo que afecta la organización. Partiendo de la utilización de esta herramienta, y de las anteriores, podemos empezar a plantear una planeación estratégica que nos permita alcanzar el éxito, a través de la reducción del impacto negativo de las amenazas, o a través de la conversión de estas en oportunidades, y a través del aprovechamiento al máximo de todas las oportunidades que el entorno nos brinda.

Durante la realización de este trabajo se pudo conocer el concepto de benchmarking, sus categorías, y las recomendaciones del autor Michael Spendolini para lograr un benchmarking de éxito. Describimos las cuatro organizaciones de la ciudad de Guadalajara de Buga que fueron objeto de comparación. Además, se desarrolló la matriz de perfil competitivo, con la cual se obtuvo una cantidad de diez factores de éxito que hacen que una organización sea líder en un sector. Por último, se plantea una serie de recomendaciones a nuestra organización, recomendaciones que basadas en los productos, procesos o servicios mejores que el promedio, pueden llevarla a mejores resultados organizacionales.

Construidas las guías de análisis interno, se encontró que el área de gestión de servucción presenta algunas debilidades, como por ejemplo los altos costos y gastos y el cumplimiento en el pago a proveedores; el área de gestión de comercialización o mercadeo tiene muy pocas variables consideradas como de fortalezas, lo que significa que al presentar el mayor número de debilidades, se convierte un área donde la empresa debe enfocar sus esfuerzos en búsqueda de mejoras; el área de gestión de personal presenta tres variables como debilidad, y once variables como fortalezas indicando así que la organización constituye un ambiente de trabajo agradable para sus colaboradores; el área de gestión financiera tiene cuatro variables consideradas fortalezas, y tres consideradas debilidad, siendo estas últimas el reflejo de un crecimiento lento en las ventas; por último, el área de gerencia o dirección de la organización presenta dos consideradas como debilidad y cuatro variables son consideradas fortalezas, sin embargo dichas debilidades no tienen un impacto fuerte dentro de la organización por lo que no se entiende esta situación como crítica.

Las recomendaciones que, según el ejercicio de benchmarking, se hacen a la organización, **Multiservicios La Estación**, es en primer lugar, tratar de fortalecer las debilidades, es decir, se recomienda fortalecer el acceso que tienen los clientes a la información que ofrece la organización, ya que, como vemos, una empresa que hace conocer en la red de internet sus productos, servicios y precios, atrae más personas a la utilización de sus servicios. Cabe resaltar que la empresa ha fortalecido el factor tecnológico, a través de la incorporación de nuevas máquinas para mejorar los procesos, o de nuevos productos que están saliendo al mercado y el ofrecimiento de sus respectivos servicios. La adquisición de los productos y servicios, debe ser aún más flexible para los clientes, para que sientan facilidad a la hora de realizar sus pagos. Aunque en la parte de la comodidad en las instalaciones de espera, precios, variedad de productos y calidad del servicio, nuestra organización está mejor que otras dos organizaciones, estos aspectos se deben seguir trabajando para no perder clientes que se sienten satisfechos con estos factores, y para ganar otros clientes, que aún no conocen la empresa.

Se debe trabajar en la organización en el sentido de que utilice herramientas publicidad y promoción, diseñe programas de fidelización, establezca actividades que le permitan a la empresa tener un constante y adecuado del conocimiento del mercado, implemente procesos de selección técnica del personal siendo conscientes de la necesidad de capacitación y desarrollo para el mismo, mejore el manejo de las finanzas de forma que sus niveles de liquidez aumente. Es en estas variables o elementos mencionados anteriormente donde la empresa tiene debilidades. Las demás variables se deben trabajar en pro de mantenerlas como las fortalezas de la organización.

La matriz de evaluación de factores internos nos indica que la organización tiene una calificación inferior al promedio entre fortalezas y debilidades, es decir, es una organización que no aprovecha como debería sus fortalezas y en ese sentido son más representativas las debilidades en el funcionamiento de la empresa.

Para la correcta realización de estrategias, utilizando la construcción de la matriz DOFA, se requiere un largo proceso de investigación, tanto externa (entorno o macro-ambiente), como interna (fortalezas y debilidades) de la organización. Este proceso sirvió para aportarle a la organización estrategias con las cuales puedan posicionarse mejor en un entorno tan cambiante y con tanta competencia como el actual.

Como se puede observar, la construcción de la misión no es simplemente un proceso realizado de manera arbitraria, sino que, por el contrario, es un proceso que constituye, de manera resumida, una descripción de lo que es la organización y de cuál es el fin principal de ésta.

Los objetivos empresariales constituyen una de las herramientas principales en la planeación estratégica. Con el desarrollo de este trabajo se aprendió a plantear estos objetivos de una manera práctica para la organización Multiservicios La Estación, objetivos que podrán ser alcanzados con las múltiples estrategias expuestas.

Como se puede observar en este trabajo, el plan de acción es una herramienta elemental para cualquier organización, es un conjunto de ideas que necesita de conocimiento, y de alguna manera, cierto nivel de creatividad.
Este proceso se llevó a cabo para la organización Multiservicios La Estación y se espera que utilizando esta herramienta, pueda posicionarse como la empresa líder en servicios automotrices en Guadalajara de Buga y sus alrededores.

15 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, Pervaiz, et al. Administración de la innovación. México: Pearson Educación, 2012. P. 80

ACKOFF, Russell. El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica. México: Limusa Wiley, 2008. P. 104-107.

BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional: análisis y diagnóstico. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle. 2011.

BETANCOURT, Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos. Papeles de trabajo: direccionamiento estratégico para grupos de investigación. Colombia: Universidad del Valle, Vicerrectoría de investigaciones, 2013.

BLANK, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. 2ed. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1993. P. 148.

BRAVO, María. Introducción a las finanzas. México: Pearson educación, 2007. P. 8.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ed. México: McGraw-Hill, 2007. P. 94.

D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson educación, 2008. P. 256.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson educación, 2003. P. 6.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 14 ed. México: Pearson educación, 2013. P. 101.

DESS, Gregory y LUMPKIN, Tom. Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. España: McGraw-Hill Interamericana, 2003. p. 10-17.

GALINDO, Julio. Manual para la creación de empresas.3ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2008.P. 62.

JOBBER, David y LANCASER, Geoff. Administración de ventas. 8 ed. México: Pearson educación, 2012. P.4.

KENNET, Andrews. El concepto de estrategia de la empresa. 2 ed. Barcelona: Ediciones Orbis, 1985. p 47-49.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración: Una perspectiva global y empresarial. 13 ed. México: McGraw-Hill, 2008. Pp. 106-114.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 8ed. México: Pearson Educación, 2008. P. 165.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Dirección de marketing. 14ed. México: Pearson Educación, 2012. P.8.

MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. 5 ed. México: Pearson Educación, 2008 P. 82.

NAHMIAS, Steven. Análisis de la producción y las operaciones. 5 ed. México: McGraw Hill, 2007. P. 612.

PEREÑA, Jaime. Dirección y gestión de proyectos. 2 ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1996. P. 191.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo editorial patria, 2007. P. 19.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Grupo editorial norma, 1995. p 42-47.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10 ed. Bogotá: 3R editores, 2008. P 19.

VAN HORNE, James y WACHOWICZ, John. Fundamentos de administración financiera. 13 ed. México: Pearson educación, 2010. P.148.

WHEELEN, Thomas y HUNGER, David. Administración estratégica y política de negocios. 10 ed. México: Pearson Educación, 2007. P 10.

16 WEBGRAFIA

ACCOUNTER. Estatuto tributario nacional [en línea]. Art. 468. [Consultado: 16 de abril de 2018]. Disponible en: http://estatuto.co/

ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA, SECRETARIA DE PLANEACIÓN. Anuario estadístico [en línea]. Buga. 2015, p 58. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en: https://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2016/Anuario%20Estadistico%20Buga/ANUARIO%202015.pdf

ANDEMOS. Informe vehículos híbridos y eléctricos [en línea]. Febrero de 2018, p. 4. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2018/03/Informe-H%C3%ADbridos-y-Electricos-2018-2.pdf

BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la Republica [en línea]. Bogotá. 30 de enero de 2018. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/es/tasas-intervencion-del-banco-republica/tasa-intervencion-politica-monetaria-del-banco-republica

CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Guía del inversionista. [en línea]. Guadalajara de Buga. 2017. [Consultado: 27 de mayo de 2018]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/

CARACOL RADIO. Cerca de 11 millones de colombianos ganas menos de un salario mínimo [en línea]. Bogotá. 4 de diciembre de 2017. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://caracol.com.co/radio/2017/12/04/economia/1512406796_380824.html

DANE. Boletín censo general: Perfil Buga – Valle del Cauca [en línea]. 14 de septiembre de 2010 P. 3. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76111T7T000.PDF

DANE. Boletín técnico: Gran encuesta integrada de hogares [en línea]. Bogotá. 28 de marzo de 2018. P. 1. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_18.pdf

DANE. Boletín técnico: Producto interno bruto PIB cuarto trimestre de 2017 [en línea]. Bogotá. 22 de Febrero de2018. P. 1. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf

DANE. Índice de precios al consumidor –IPC- base 2008[en línea]. 5 de abril de 2018. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en:http://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc

DANE. Visor: Proyecciones de población total por sexo y grupos de edad de 0 hasta 80 y más años (2005-2020). [Consultado: 18 de abril de 2018]. Disponible: http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion.

EL COLOMBIANO. Inflación en Colombia en 2017 fue de 4,09%, este año sería 3,46% [en línea]. 6 de enero de 2018. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/inflacion-colombia-en-2018-FN7971700

EL PAIS. Crecimiento económico: ¿el 2018 será lo que promete? [en línea]. Bogotá. 18 de febrero de 2018. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.elpais.com.co/economia/crecimiento-economico-el-2018-sera-lo-que-promete.html

EL TIEMPO. Campanazos de alerta para la economía: Análisis Unisabana [en línea]. Bogotá. 9 de mayo de 2017.[Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/analisis-sobre-las-tasas-de-interes-en-colombia-86320

EL TIEMPO. La contaminación le cuesta a Colombia el 4,1% del PIB [en línea]. 22 de octubre de 2017. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.eltiempo.com/vida/salud/estudio-demuestra-el-costo-de-la-contaminacion-en-colombia-es-del-4-1-por-ciento-del-pib-143504

EL TIEMPO. No estrenar y las otras formas en que la gente está gastando menos [en línea]. Bogotá. 9 de marzo de 2017. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/nuevos-habitos-de-ahorro-en-colombia-66030

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Criterios ambientales para servicio de mantenimiento de vehículos [en línea]. Bogotá [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en:

http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/compras_p%C3%BAblicas/Criterios_Mantenimiento_de_Vehiculos_V2.pdf

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Acuerdos vigentes [en línea]. Bogotá. 13 de abril de 2018. [Consultado: 18 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes

MINSAL, Delaray y PÉREZ, Yudith. Organización funcional, matricial: En busca de una estructura adecuada para la organización [en línea]. En: Acimed. Octubre de 2017, vol. 16, no.4. [Consultado en: Marzo de 2018]. Disponible en internet: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010. ISSN 1024-9435

PORTAFOLIO. El alto costo de la energía le quita competitividad a la industria colombiana [en línea]. 29 de noviembre de 2017. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.portafolio.co/negocios/alto-costo-energia-electrica-colombia-512119

PORTAFOLIO. Más de 550.000 vehículos utilizan GNV en Colombia [en línea]. 28 de Junio de 2017. [Consultado: 27 de mayo de 2018]. Disponible en: http://www.portafolio.co/economia/mas-de-550-000-vehiculos-utilizan-gnv-en-colombia-507242

RAE. Diccionario de la lengua española. Definición de estrategia. Disponible en: http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8

REVISTA MOTOR. El 39% de los carros los compran mujeres [en línea]. Bogotá. 26 de noviembre de 2013, párr. 13. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.motor.com.co/actualidad/lanzamientos/39-ciento-carros-compran-mujeres/16509

SEMANA. Cinco efectos visibles del cambio climático en Colombia [en línea]. 20 de enero de 2017. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en: http://www.semana.com/nacion/articulo/efectos-del-cambio-climatico-en-colombia/512637

17 ANEXOS

17.1 ANEXO 1: SOLICITUD A LA EMPRESA MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN

Guadalajara de Buga, enero de 2018

Señores:
Multiservicios La Estación

Cordial saludo,

La presente tiene como fin solicitar que se nos permita tomar como referencia su empresa, Multiservicios la Estación, para la realización de nuestro trabajo de grado, con el fin de optar por el título de administradores de empresas, consistente en la

elaboración de un **plan de direccionamiento estratégico** usando la modalidad de asesoría y consultoría, del cual les presentaremos un informe final que sea útil en su organización para hacer las respectivas mejoras a sus procesos organizacionales**.**

Agradecemos de antemano la atención prestada.

_____	_____
Luis Felipe Estrada Holguín	**Jhonatan Quintero Sanclemente**
1.115.083.438	**1.115.082.649**

17.2 ANEXO 2: RESPUESTA A SOLICITUD

Guadalajara de Buga, enero de 2018

Señores:
Luis Felipe Estrada Holguín y
Jhonatan Quintero Sanclemente

Estimados estudiantes,

Con referencia a la solicitud realizada por ustedes para la realización de un **plan de direccionamiento estratégico** que le sea útil a nuestra organización, nos

permitimos informar que aceptamos su propuesta y nos comprometemos a brindar toda la información que requieran para la adecuada realización del mismo.

_____	_____
Victoria Rivera	Wilson Losada Arias
Gerente	Propietario

17.3 ANEXO 3: BALANCE GENERAL AÑO 2014

MULTISERVICIOS " LA ESTACION"
WILSON LOSADA ARIAS NIT. 14,887,876-2
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2014

Activo			**Pasivo**		
Activo Corriente			**Pasivo Corriente**		
Caja	150.420		Proveedores	65.493.943	
Bancos	205.331		Obligacion Financiera CP	18.304.509	
Cuentas de Ahorro	4.612.980		Costos y Gastos por pagar	169.293	
Cuentas por Cobrar Clientes	13.497.775		Acreedores Varios	-	
Anticipo Impuestos	1.892.000		Impuestos Gravamen y T.	2.143.000	
Inventarios	87.500.800		**Total Pasivo Corriente**		86.110.745
Total Activo Corriente		107.859.306			
			Pasivo Largo Plazo		
Activo No Corriente					
Propiedad Planta y Equipo			Obligacion Financiera LP	36.609.019	
Construcciones y Edificacion	104.480.000			-	
Maquinaria y Equipo	47.188.078		**Total pasivo Largo Plazo**		36.609.019
Equipo de Oficina	2.619.522				
Equipo de Computo	2.683.911		**Total Pasivo**		122.719.764
Flota y Equipo Transporte	29.000.000				
Depreciación Acumulada	-107.347.864		**Patrimonio**		
Total Activo No Corriente		78.623.647	Capital	79.844.250	
Otros Activos			Utilidad Acumulada	-	
Cargos Diferidos	-		Perdida presente ejercicio	-16.081.061	
Total Otros Activos		-	**Total Patrimonio**		63.763.189
Total Activos		186.482.953	**Total Pasivo + Patrimonio**		186.482.953

WILSON LOSADA ARIAS
C.C. 14,887,876 de Buga
Gerente

CP. JAIRO AZCARATE SEGURA
C.C. 14,892,896 de Buga
Mat. 54424-T

17.4 ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2014

MULTISERVICIOS "LA ESTACION"
WILSON LOSADA ARIAS NIT. 14,887,876-2
ESTADO DE GANANCIAS & PERDIDAS
A DICIEMBRE 31 DE 2014

	Ingresos	
	Venta partes piezas y accesorios	49.334.155
	Llantas y Neumaticos	103.168.254
	Mtto., Reparación y Lavado	93.115.631
	Total ingresos	**245.618.040**
(-)	Costo de Venta	164.564.087
	Utilidad Bruta	**81.053.953**
(-)	**Gastos Operativos**	
	Gastos Generales	72.524.760
	Utilidad Operativa	**8.529.193**
(+)	**Otros Ingresos**	
	Ingresos no Operacionales	-
	Otros Egresos	
(-)	Gastos Financieros	24.610.254
	Perdida del Ejercicio	**-16.081.061**

WILSON LOSADA ARIAS
C.C. 14,887,876 de Buga
Gerente

CP. JAIRO AZCARATE SEGURA
C.C. 14,892,896 de Buga
Mat. 54424-T

17.5 ANEXO 5: BALANCE GENERAL AÑO 2015

MULTISERVICIOS " LA ESTACION"
WILSON LOSADA ARIAS NIT. 14,887,876-2
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2015

Activo			**Pasivo**		
Activo Corriente			**Pasivo Corriente**		
Caja	314.507		Proveedores	31.672.451	
Bancos	1.257		Obligacion Financiera CP	38.477.799	
Cuentas de Ahorro - Cooperativa	5.549.870		Costos y Gastos por pagar	-	
Cuentas por Cobrar Clientes	28.916.720		Acreedores Varios	-	
Anticipo Impuestos	4.287.021		Impuestos Gravamen y T.	1.270.000	
Inventarios	151.906.184		**Total Pasivo Corriente**		71.420.250
Total Activo Corriente		190.975.559			
			Pasivo Largo Plazo		
Activo No Corriente					
Propiedad Planta y Equipo			Obligacion Financiera LP		
Construcciones y Edificacion	104.480.000			-	
Maquinaria y Equipo	47.188.078		**Total pasivo Largo Plazo**		-
Equipo de Oficina	2.619.522				
Equipo de Computo	2.683.911		**Total Pasivo**		71.420.250
Flota y Equipo Transporte	29.000.000				
Depreciación Acumulada	-107.347.864		**Patrimonio**		
Total Activo No Corriente		78.623.647	Capital Persona Natural	164.545.157	
			Utilidad presente ejercicio	33.633.799	
			Total Patrimonio		198.178.956
Total Activos		**269.599.206**	**Total Pasivo + Patrimonio**		**269.599.206**

WILSON LOSADA ARIAS
C.C. 14,887,876 de Buga
Gerente

CP. JAIRO AZCARATE SEGURA
C.C. 14,892,896 de Buga
Mat. 54424-T

17.6 ANEXO 6: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2015

MULTISERVICIOS "LA ESTACION"
WILSON LOSADA ARIAS NIT. 14,887,876-2
ESTADO DE GANANCIAS & PERDIDAS
A DICIEMBRE 31 DE 2015

	Ingresos	
	Venta partes piezas y accesorios	47.047.754
	Llantas y Neumaticos	91.902.074
	Mtto., Reparación y Lavado	85.280.285
	Total Ingresos	**224.230.113**
(-)	Costo de Venta	159.648.646
	Utilidad Bruta	**64.581.467**
(-)	**Gastos Operativos**	
	Gastos Generales	20.238.876
	Utilidad Operativa	**44.342.591**
(+)	**Otros Ingresos**	
	Ingresos no Operacionales	-
	Otros Egresos	
(-)	Gastos Financieros	10.708.792
	Perdida del Ejercicio	**33.633.799**

WILSON LOSADA ARIAS
C.C. 14,887,876 de Buga
Gerente

CP. JAIRO AZCARATE SEGURA
C.C. 14,892,896 de Buga
Mat. 54424-T

17.7 ANEXO 7: BALANCE GENERAL AÑO 2016

MULTISERVICIOS " LA ESTACION"
WILSON LOSADA ARIAS NIT. 14,887,876-2
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2016

Activo			**Pasivo**		
Activo Corriente			**Pasivo Corriente**		
Caja	150.420		Proveedores	35.493.943	
Bancos	24.684		Obligacion Financiera CP	8.304.509	
Cuentas de Ahorro	2.612.980		Costos y Gastos por pagar	169.293	
Cuentas por Cobrar Clientes	9.797.775		Acreedores Varios	-	
Anticipo Impuestos	1.892.000		Impuestos Gravamen y T.	496.000	
Inventarios	47.500.800		**Total Pasivo Corriente**		44.463.745
Total Activo Corriente		61.978.659			
			Pasivo Largo Plazo		
Activo No Corriente					
Propiedad Planta y Equipo			Obligacion Financiera LP	-	
Construcciones y Edificacion	-			-	
Maquinaria y Equipo	47.188.078		**Total pasivo Largo Plazo**		-
Equipo de Oficina	2.619.522				
Equipo de Computo	2.683.911		**Total Pasivo**		44.463.745
Flota y Equipo Transporte	29.000.000				
Depreciación Acumulada	-62.450.630		**Patrimonio**		
Total Activo No Corriente		19.040.881	Capital	28.431.714	
Otros Activos			Utilidad Acumulada	-	
Cargos Diferidos			Perdida presente ejercicio	8.124.082	
Total Otros Activos		-	**Total Patrimonio**		36.555.795
Total Activos		**81.019.540**	**Total Pasivo + Patrimonio**		**81.019.540**

WILSON LOSADA ARIAS
C.C. 14,887,876 de Buga
Gerente

CP. JAIRO AZCARATE SEGURA
C.C. 14,892,896 de Buga
Mat. 54424-T

17.8 ANEXO 8: ESTADO DE RESULTADOS 2016

MULTISERVICIOS "LA ESTACION"
WILSON LOSADA ARIAS NIT. 14,887,876-2
ESTADO DE GANANCIAS & PERDIDAS
A DICIEMBRE 31 DE 2016

Ingresos	
Venta partes piezas y accesorios	47.645.155
Llantas y Neumaticos	48.891.650
Mtto., Reparación y Lavado	150.109.400
Total ingresos	**246.646.205**
(-) Costo de Venta	155.387.109
Utilidad Bruta	**91.259.096**
(-) **Gastos Operativos**	
Gastos Generales	62.524.760
Utilidad Operativa	**28.734.336**
(+) **Otros Ingresos**	
Ingresos no Operacionales	-
Otros Egresos	
(-) Gastos Financieros	20.610.254
Perdida del Ejercicio	**8.124.082**

WILSON LOSADA ARIAS
C.C. 14,887,876 de Buga
Gerente

CP. JAIRO AZCARATE SEGURA
C.C. 14,892,896 de Buga
Mat. 54424-T