

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
TECNI- MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ, UBICADO EN LA CIUDAD DE
CALI, VALLE DEL CAUCA.**

YEISON FRANKIN ARIAS PORRAS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ZARZAL 2018**

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
TECNI-MARCAS, SERVICIO AUTOMOTRIZ, UBICADO EN LA CIUDAD DE
CALI, VALLE DEL CAUCA.**

YEISON FRANKIN ARIAS PORRAS

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
ALVARO BAREÑO
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ZARZAL 2018**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas.

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Zarzal, Valle del Cauca, 2018

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo de grado primero que todo a Dios por ser el motor fundamental de mi vida y acompañarme en este caminar universitario, a todas las personas que creyeron en mí y me brindaron su apoyo incondicional a mis familiares y amigos, por su apoyo y ser los pilares fundamentales que me formaron como personas. Por último, a la Universidad del Valle que me ha formado como profesional.

AGRADECIMIENTOS

Con la realización de este proyecto el autor les agradece a personas muy especiales:

A mis padres por darme la motivación y el apoyo para crecer como persona.

A mi familia por que han estado conmigo acompañándome en todo momento.

A mi director de trabajo de grado Álvaro Bareño por ser una persona paciente y exigirme cada día más para sacar este proyecto adelante.

A mis amigos por su ayuda incondicional.

Yeison Frankin Arias.

CONTENIDO

	Pág.
1 INTRODUCCIÓN	11
2 ANTECEDENTES	13
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
3.1 Formulación del problema	15
3.2 Sistematización del problema.	16
4 OBJETIVOS	17
4.1 Objetivo general.....	17
4.2 Objetivos específicos.....	17
5 JUSTIFICACIÓN	18
6 MARCO REFERENCIAL	19
MARCO TEORICO	19
Estrategias	19
Planeación estratégica	20
Análisis del ambiente competitivo.	20
Diamante Competitivo	20
Cadena de valor	21
Direccionamiento estratégico	23
Modelo estratégico Adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva).	23
MARCO GEOGRÁFICO	28
Ubicación.....	28
Posición Geográfica:	29
Datos Generales	29
Delimitación temporal	29
Reseña histórica.....	29
MARCO LEGAL.....	31
Normas de constitución de la empresa	31

Estímulos fiscales. La ley 590 de 2000 o ley Mipyme.	31
Legislación existente.	32
7 DISEÑO METODOLOGICO	33
Tipo de Estudio	33
Método de investigación.....	33
Enfoque mixto	34
Técnica de recolección de la información.....	34
8 CAPITULO I: DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ.....	35
ENTORNOS	36
8.1 ECONÓMICO	36
8.1.1 Sector automotriz	36
8.1.2 Producto interno bruto (PIB) y consumo Perca pita.	37
8.1.3 PIB del Valle del Cauca.....	37
8.1.4 Inflación e Índice del precio al consumidor (IPC)	38
8.1.5 Tasa de cambio.....	38
8.2 POLÍTICO – GUBERNAMENTAL- E INSTITUCIONAL	39
8.2.1 -Impuestos.	39
8.2.2 IVA	40
8.2.3 Riesgo político.....	40
8.2.4 Política de exportación	40
8.3 TECNOLÓGICO.	42
8.3.1 Desarrollo de las TICs.....	42
8.4 DEMOGRÁFICO.....	43
8.4.1 Situación laboral y Desempleo nacional y regional	43
8.5 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO SECTORIAL Y COMPETITIVO (CINCO FUERZAS).	44
8.6 ANÁLISIS (DIAGNOSTICO) CADENA DE VALOR	47
Actividades de apoyo.	48
Infraestructura de la empresa:.....	48

Administración de Recursos Humanos (RRHH):.....	48
Desarrollo de tecnología:.....	48
Abastecimiento.....	48
8.7 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	49
9 CAPITULO II: ESTABLECIMIENTO DE LAS DIRECTRICES ESTRATEGICAS ACORDES A LA NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.....	57
9.1 Evaluación de factores internos (EFI).....	57
9.2 Evaluación de factores externos (EFE).....	59
9.3 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) .	62
9.4 Matriz del perfil competitivo (M.P.C).	64
10 CAPITULO III: PLAN DE ACCION ACORDES A LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA.	66
10.1 Dirección corporativa.....	66
10.1.1 MISIÓN	67
10.1.2 VISIÓN.....	67
10.1.3 Principios y valores corporativos.....	68
10.1.4 Mapa de procesos	70
10.1.5 Organigrama	71
10.2 PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ UBICADA MUINICIPIO DE CALI VALLE DEL CAUCA.	73
10.2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO MACRO:	73
10.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA COHERENTE CON CADA ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN	77
10.3.1 Sistema de control y mejora continua.	80
11 CAPITULO IV: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO.	82
12 CONCLUSIONES	90
13 RECOMENDACIONES	92
14 ANEXOS	94
15 BIBLIOGRAFIA	95

LISTADO DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 AMBIENTE ECONOMICO	39
Tabla 2 AMBIENTE POLITICO	41
Tabla 3 AMBIENTE TECNOLOGICO	42
Tabla 4 AMBIENTE DEMOGRAFICO.....	44
TABLA 5 PERFIL COMPETIDOR DEL SECTOR.....	46
Tabla 6 PROCESO ADMINISTRATIVO INTERNO.....	51
Tabla 7 FACTORES INTERNOS CLAVES	58
Tabla 8 FACTORES EXTERNOS CLAVES.....	60
Tabla 9 DOFA.....	61
Tabla 10 MATRIZ PEYEA.....	62
Tabla 11 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	64
Tabla 12 matriz axiológica misión.....	67
Tabla 13 matriz axiológica visión	68
Tabla 14 Matriz axiológica valores y principios	69
Tabla 15 Valores y principios	69
Tabla 16 Presupuesto de estrategias	76
Tabla 17 IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.....	78
Tabla 18 PLAN OPERATIVO POR AREAS	79
Tabla 19 simulación por variación.....	88
Tabla 20 Simulación por oferta y demanda	89

LISTADO DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Diamante competitivo	21
Ilustración 2 Cadena de valor	22
Ilustración 3 PEYEA.....	25
Ilustración 4 Matriz de bcg	27
Ilustración 5 Mapa geográfico de Cali Valle del Cauca.....	28
Ilustración 6 Imagen comercial de la organización	30
Ilustración 7 MATRIZ CONSOLIDADA DE LAS CINCO FUERZAS	45
Ilustración 8 CADENA DE VALOR.....	49
Ilustración 9 Mapa de procesos	70
Ilustración 10 ORGANIGRAMA	72
Ilustración 11 JERARQUIZACIÓN DE OBJETIVOS	75
Ilustración 12 Ciclo PHVA.....	80
Ilustración 13 Proyecciones	82

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 Cámara de comercio.....	94
Anexo 2 Registro único tributario (RUT)	95
Anexo 3 Fotos Tecni Marcas Servicio Automotriz.....	96

1 INTRODUCCIÓN

Las organización sin excepción alguna, están conformadas por estructuras y niveles de gestión que le permiten el crecimiento empresarial, unas de forma empírica otras con conocimiento estratégico, por lo cual y cumpliendo con un aspecto de vital importancia encomendado a la alta dirección, los gerentes tratan de establecer condiciones para orientar sus empresas de tal manera que logren crecer (Blázquez & Dorta J. A. & Verona, 2006).

De esta manera en el sector automotriz, ha pasado por variedad de cambios y a pesar de que los últimos años han sido favorables en ventas de carros en el país, los indicadores continúan siendo poco halagadores, a juzgar por los análisis de la Asociación de Vehículos Automotores (Andemos). El presidente de la agremiación, Oliverio García, considera que la carencia de políticas públicas que incentiven la renovación del parque vehicular está causando un envejecimiento permanente del parque automotor de 4 ruedas, que ya alcanza 16 años, lo que se traduce en un alto costo a la población en materia de salud pública, resultado de los elevados niveles de emisiones contaminantes y un enorme gasto para la nación en accidentalidad vial. A pesar de contar con la tercera población más grande de la región, Colombia ocupa el noveno lugar en número de vehículos por cada mil habitantes. En 2016 solo registró 5,2 vehículos por cada mil habitantes, el más bajo en los últimos 5 años. (DINERO, 2016). También de acuerdo con el informe “Situación Automotriz 2017”, este año será el del fin del ajuste de las ventas de vehículos en Colombia, según revela BBVA Research. Este mercado representa cerca del 4% de la producción industrial y es el sexto generador de empleo en la industria manufacturera, lo que representa el 3,5% del empleo de este sector. (EL ESPECTADOR, 2017).

Así se puede analizar que el sector primario de los talleres automotrices deben ajustarse a las fluctuaciones que operan en el mercado, donde como se pueda evidenciar es un nicho que se está estimulando en los últimos años y por ende competitivo, para lograr establecer estrategias o fuerzas que permitan sostenibilidad y crecimiento se debe estar basado en estructuras firmes y bien direccionadas, donde los clientes cada vez son más exigentes además de que están obtenido poder adquisitivo para lograr movimiento financieros.

Siendo así el direccionamiento estratégico la herramienta de diagnóstico de las organizaciones la cual integra el análisis interno y externo, permitiendo conocer los puntos negativos y positivos los cuales ejercen influencia, apoyándose en este análisis para lograr esclarecer el horizonte adecuado que le permita competitividad y sostenibilidad, empezando con una radiografía de las organizaciones que sean la base de la evaluación matricial y por ende genere los lineamientos concretos que fortalezcan la estructura organizacional logrando coherencia en los procesos misionales y la gestión empresarial.

Con base en las apreciaciones mencionadas anteriormente, el proyecto se desarrolla en “TECNIMARCAS, servicio automotriz”, ubicado en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, donde se pretende en primera instancia realizar el diagnostico organizacional a través de recopilación de información primaria y secundaria y de matrices sectoriales que determinen la configuración del entorno, posteriormente se desarrollan lineamientos estratégicos mediante matrices de competitividad, posición estratégica y sectoriales, que arrojan la estrategia macro que será el pilar fundamental para la determinación del plan de acción del norte estratégico, el cual será evaluado financieramente con la finalidad de determinar el beneficio de implementar los lineamientos antes mencionados, así por medio del coste total se identifica la relación beneficio/ coste para analizar la viabilidad de la estrategia sugerida y la posible efectividad del plan en la empresa.

2 ANTECEDENTES

Se realiza la recopilación de algunos artículos, tesis, investigaciones u otros enmarcados en temas relacionados con el direccionamiento estratégica para tenerlos como basa para el desarrollo del trabajo en curso.

Así en el artículo titulado: Estado del arte del direccionamiento estratégico, realizado por (Martinez Moreno & Briceño, 2012) plantean como objetivo indagar sobre los aspectos teóricos de la dirección empresarial, partiendo de la metodología de recaudo de información de autores históricos a nivel cronológico Este artículo constituye un avance de investigación sobre el estado del arte del direccionamiento estratégico organizacional y su asociación con los sistemas de gestión de la calidad; describe la evolución de sus aspectos más representativos, sintetizando el contexto mundial, los aspectos fundamentales de la organización, e identifica los elementos que permiten fortalecer la gestión y mejorar la capacidad de las organizaciones. El estado del arte del direccionamiento estratégico se describe por generaciones: la Edad Antigua y la Edad Media, el centenario de 1800 y el centenario de 1900, el cual se describe en periodos dodecadales, construidos a partir de los hitos más representativos de cada periodo, obteniendo como conclusiones que el desarrollo estratégico ha pasado por variedad de cambios con el fin de obtener mejores bases para realizar residuos, análisis que conlleven a las estrategias según las necesidades de las empresas.

El presente artículo titulado: propuesta del plan de direccionamiento estratégico para el taller de mantenimiento automotriz “SERVICHAVAL” bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en los lineamientos 4.1. De la norma ISO 9001: 2015 realizado por (González Bustos & Mojica Bustos , 2017), muestra un despliegue de actividades secuenciales y lógicas para proponer el direccionamiento estratégico en cualquier organización, mediante el desarrollo de la filosofía organizacional, la formulación y la planeación estratégica. Este documento tiene como finalidad presentar la metodología de análisis de brechas como una herramienta para dar cumplimiento del requisito del numeral 4.1 de la norma de alto nivel ISO 9001:2015. Por lo cual se emplea una metodología de análisis de brechas desarrolla diferentes herramientas para proponer un direccionamiento estratégico. Involucrando intrínsecamente el despliegue de un conjunto de elementos que llevados a cabo orientará a la organización a mantenerse con éxito en un mercado. Dicha metodología, se desarrolla en tres fases partiendo de un modelo de investigación tipo descriptivo, dando cumplimiento a los objetivos específicos trazados para el documento principal del proyecto de grado. Obteniendo como resultado el despliegue del Plan de direccionamiento estratégico realizado mediante el análisis de brechas para este artículo, propone una metodología para dar cumplimiento al requisito 4.1 de la norma ISO 9001:2015, conocimiento de la organización y de su contexto, determinando particularmente a aquellas cuestiones internas y externas tanto positivas como negativas que logran impactar el desarrollo sostenible de una organización.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TECNI MARCAS, es una empresa configurada en el sector de mantenimiento, reparación y prevención automotriz, la cual fue creada hace unos años después de la disolución de la empresa TECNI AMERICA, cuenta con una trayectoria empresarial nueva y en busca del mejor horizonte estratégico. Siendo una organización joven ha presentado variedad de inconvenientes en el funcionamiento, desde que fue creada ha sido dirigida por el administrador Jose Mena Montoya y apoyada por el asesor de servicios Rubén Mena Montoya, cada uno de ellos tiene clara las funciones a desarrollar, pero a su vez están limitadas y desencadenadas entre sí, es decir el área administrativa carece de conocimiento técnico automotriz o del proceso de la organización, lo que impide un apropiamiento de la razón de ser de TECNIMARCAS, dejándose evidenciado a la hora de las relaciones con los clientes, proveedores, entre otros. Además del descontrol cuando el asesor de servicios debe ausentarse de la empresa, ya que hasta el momento en él recae el conocimiento, las bases de datos, los procesos de entrada y salida, cotizaciones, repuestos, entre otros. Además, el administrador debido a la poca experiencia además de la duplicidad de tareas, desde el ámbito legal hasta el ámbito de facturación, le ha impedido el establecimiento de estándares que midan o permitan el análisis de la situación de la organización, donde se basan en el momento en la experiencia y no logran establecer lineamientos de gestión.

De igual manera se presenta dificultad en el área operativa y administrativa en cuanto al grado de costo que requieren para la reparación u otro Proceso de los automóviles, siendo que en la mayoría de los casos los ingresos son inferiores al costo, así en el momento se está trabajando de manera subjetiva las tarifas del servicio, basados en la experiencia del asesor, donde a pesar de oscilar las ventas brutas entre \$25.000.000 a \$30.000.000 millones, los costos van a la par entre \$20.000.000 a \$25.000.000 millones mensuales, generando utilidad mínima o pérdida.

Lo que hace que la cotidianidad de la empresa se base en actividades de respuesta al cliente al instante y de manera inesperada al depender del conocimiento de un integrante, ya que desde la creación de la empresa todo se fijó de acuerdo con la experiencia anterior de TECNI AMERICA que como se menciona anteriormente, es la empresa de la cual surgió TECNI MARCAS debido a la liquidación de esta.

Además de conservar el antiguo personal, cabe resaltar el cual es calificado, adoptaron el mismo estilo de dirección y dejaron de lado la determinación de un rumbo enfocado en la nueva organización de acuerdo con las necesidades del sector.

3.1 Formulación del problema

Con base en lo anterior se puede evidenciar que la empresa TECNI MARCAS, ha pasado por procesos de cambio y adaptación organizacional debido a la trayectoria arraigada que dio origen a la creación de la empresa, esto ha incidido en la gestión administrativa y en el desarrollo operacional, donde se evidencia la falencia de acciones que direccionen el desarrollo de la estructura la cual permita que todos los procesos e integrantes desarrollen sus actividades de manera conjunta.

Por lo cual se presentan variedad de situaciones recurrentes que impiden la rentabilidad de la empresa, donde el área administrativa enfoca los esfuerzos en la determinación de posibilidades para mejorar la situación, específicamente en la generación de utilidad neta y la disminución de los costos operativos, además del establecimiento de procesos íntegros que permitan mejor capacidad y respuesta al cliente.

De esta manera entre los principales síntomas detectados se encuentran; la disminución en el flujo de efectivo diario, además de las variaciones en la rentabilidad mensual entre un rango de 10 al 15%. También se presenta descontrol e imprevistos del cronograma de procesos donde se evidencia el plan trabajo para las entregas de los servicios y las cotizaciones.

Posterior el sistema y control del recaudo de cartera tiene un periodo de 30 días, pero generalmente por las ocupaciones o la carencia de procesos de cobranza, la rotación de cartera es mínima, llegando en ocasiones a 45 días, evitando la recuperación del dinero en el tiempo necesario para reinversión en los demás servicios estancando el flujo de capital.

Todo esto a causa del carecimiento de un norte estratégico que esclarezca el panorama para la organización y determine lo necesario para la capacitación de la empresa, dejando atrás los arraigos administrativos y operacionales, logrando el camino hacia la permanencia y competitividad en el tiempo, además permita establecer un conjunto de acciones o estrategias para lograr transferencia de información y conocimiento entre las áreas y los involucrados.

Según las apreciaciones mencionadas anteriormente, surge la necesidad de proponer para TECNIMARCAS, un plan integral que logre efectividad en los procesos de la organización, y que en primera instancia el área administrativa logre establecer lineamientos, metas e indicadores a corto, mediano y largo plazo, para lograr la mejor estrategia en la organización y esta sea la guía para la excelencia operacional.

Así la empresa esta interesa en enmarcar el camino estratégico empresarial debido a su crecimiento y adaptación en el entorno, por lo cual se ve obligada a organizar y estructurar su funcionamiento especialmente en el área administrativa y financiera, permitiendo que, por medio de teorías, tesis entre otros se logre plantear el horizonte estratégico que garantice un vehículo accionario para lograr

sostenibilidad, productividad y competitividad en el tiempo. Para lo cual se debe responder al siguiente interrogante:

¿Qué acciones debe desarrollar la empresa TECNIMARCAS servicio automotriz, con el fin de lograr permanencia y crecimiento en la industria en la que compete?

3.2 Sistematización del problema.

- ¿Qué factores integra el ambiente competitivo de la organización?
- ¿Qué directrices se deberán desarrollar para lograr una orientación eficiente de la organización?
- ¿Cuáles lineamientos serán los adecuados para lograr un plan estratégico eficiente?
- ¿Cuál será la relación beneficio/ costo para el desarrollo de las acciones estratégicas?

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo general.

Diseñar el direccionamiento estratégico corporativo para la empresa TECNI MARCAS servicio automotriz que permita sostenibilidad en el tiempo.

4.2 Objetivos específicos.

- Realizar el diagnóstico estratégico de los factores internos y externos de la empresa.
- Establecer las directrices estratégicas acordes a las necesidades de la organización.
- Proponer el plan de acción acorde a los requerimientos del entorno.
- Desarrollar la evaluación financiera del plan propuesto

5 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto tiene como base las teorías administrativas que refuerzan la importancia del establecimiento del norte estratégico de cualquier organización. Donde resaltan que las organizaciones deben estar conformadas por una estructura y una guía de gestión administrativa que genere la dirección estratégica, la cual pueda considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos. (Garrido, B. S., 2003).

De este modo plantear alternativas o políticas para tomar decisiones con lineamientos eficientes que permitan el sostenimiento en el tiempo de la organización, partirá del diseño adecuado de un plan estratégico, el cual favorecerá a todos colaboradores internos y externos del ente, teniendo en cuenta que el objeto primordial será la satisfacción de los requerimientos del cliente, se obtendrán beneficios económicos y de capital intelectual del grupo de trabajo siendo estos los responsables de adoptar las directrices estratégicas como parte de su cultura y filosofía corporativa.

El desarrollo y posterior implementación del trabajo es relevante en primera medida para la empresa debido a que esta se verá sometida a un cambio organizacional, donde estableceré indicadores, metas y una estructura acorde a las necesidades de su operación. Siendo así el horizonte estratégico para TECNIMARCAS dirigido a la captación y fidelización de clientes por medio de la integración de todos los involucrados, esto con el fin de crear un ambiente propicio de mejora continua y de satisfacción del cliente, determinado así un trabajo en conjunto que permite el cumplimiento del objetivo empresarial. Desde este punto de vista el proyecto es fundamental para el ente económico ya que ofrece herramientas tácticas y operativas a los grupos de interés de los que se compone el restaurante dejando en evidencia las directrices óptimas para su funcionamiento.

Para finalizar es importante la ejecución de un direccionamiento corporativo para los elaboradores de la investigación, porque permite dar a conocer de manera teórica- práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, además de permitir a los mismos de interactuar con todo tipo de medios tanto físicos como virtuales, haciendo uso de las actitudes y las aptitudes enfocadas a generar bienestar a la organización estudiada, mediante la aplicación de las herramientas adquiridas en el proceso de formación académica y por ende se determina una gran relevancia para la universidad ya que se pone en evidencia el proceso de formación de los estudiantes por tal motivo el éxito del proyecto establece pautas de reconocimiento y/o puntos de mejora para el programa académico de administración de empresas y de la universidad del valle sede Zarzal.

6 MARCO REFERENCIAL

Se desarrolla el marco referencial con el objetivo de tener la base teórica del proyecto partiendo de conceptos, teorías entre otros de algunos autores en cuanto temas como direccionamientos estratégicos, formulación y desarrollo empresarial de igual manera algunos modelos accionarios para realización matricial y esquemas estratégicos, de igual manera se describe el marco contextual del proyecto y algunos aspectos legales relevantes.

MARCO TEORICO

A continuación, se desarrolla el marco teórico con los diferentes temas enfocados al trabajo planteado, teniendo en cuenta conceptos relevantes como planeación estratégica, modelos, cadena de valor, entre otros

Estrategias

Así las estrategias son la fuente de orientación para las organizaciones, porque permite esclarecer las acciones a seguir, de esta manera (Sena, 2003), a firma en la investigación sobre desarrollo estratégico para las organizaciones:

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

Por lo cual el señor (K. J. Halten, 1987) a firma: "Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica". Es decir que es el camino para que las organizaciones encuentren los medios para ser competitivos y sostenibles en el entorno contrarrestando las fuerzas negativas y maximizando las positivas, pero basados en análisis que sustenten las acciones estratégicas.

Planeación estratégica

Por lo cual se recopilan de algunos aportes de autores sobre planeación estratégica.

Así la planificación estratégica es un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso (Mintzberg , 1994). Donde La planificación estratégica puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado (Ackoff , 1970). En este sentido podría hablarse de una racionalidad prospectiva (Baumard , 1997).

De igual manera al analizar las diferentes teorías o conceptos de los diferentes autores, se puede analizar que cualquier proceso que se requiera implementar o necesita reestructuración debe partir de la planeación de diferentes escenarios, es decir analizar el momento presente de la organización y de su entorno, frecuentemente usando técnicas propias de la escuela de diseño (como el análisis DOFA. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) o de la escuela del posicionamiento de Porter (las cinco fuerzas y la cadena de valor).

Análisis del ambiente competitivo.

Para realizar el respectivo análisis del ambiente competitivo se requieren modelos que permitan la integración de información interna y externa de los diferentes ámbitos organizacionales, de esta manera se mencionan dos modelos de análisis de diferentes factores sectoriales.

Diamante Competitivo

El análisis competitivo organizacional tiene como uno de los referentes principales a Michael Porter, el cual propone las cinco fuerzas competitivas, las cuales parten del estudio del microambiente de las empresas, agrupando varios aspectos que afectan directamente a cualquier organización.

Según (M. Porter, 2007), el afirma: que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradoras y proveedores. Las cuatro puntas del diamante son: a) Condiciones factoriales: la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria;

b) Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia de industrias proveedoras e industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas; c) condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación; d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones que rigen la norma en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza de las rivalidades nacionales. Una dura rivalidad nacional alimenta el éxito internacional.

Por lo tanto, las empresas obtienen una ventaja competitiva fuera de sus mercados nacionales, cuando sus propios países proporcionan un medio competitivo dinámico, caracterizado por una acumulación de activos y aptitudes especializadas y un constante estímulo para superarse y mejorar los productos y procesos.¹

Según Michael Porter son cuatro los elementos que permiten la ventaja competitiva los cuales se integran en el diamante competitivo ilustrado a continuación

Ilustración 1 Diamante competitivo



Fuente: Pagina web. Marketing y gerencia estratégica (2013). Recuperado de: <https://sobregenerenciayempresa.blogspot.com.co/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta integral con factores primarios y secundarios desde la entrada del insumo hasta la salida del producto final.

Así (Mayo, 2005), expresa que el análisis de la cadena de valor es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior

¹ Análisis sectorial y competitividad. Benjamín Betancourth Guerrero (2010). Universidad del Valle. Ed. Ecoe ediciones.

a los costos acumulados que se han agregado a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.

Las Actividades secundarias, son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Ilustración 2 Cadena de valor



Fuente. Página web. Silvia Stamato 82012).
<http://silviastamato.blogspot.com.co/2012/07/>.

Direccionamiento estratégico

De igual manera, la finalidad de los análisis estratégicos es lograr el horizonte competitivo para las organizaciones, el cual guiado por la situación actual y futura establezcan escenarios viables para lograr sostenibilidad. Por lo cual se mencionan según algunos aportes relevantes del tema.

Teniendo en cuenta un análisis titulado: fundamentos de dirección estratégica y estrategia empresarial². La Dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología....

Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables hard (técnico-económicas) hasta las variables soft (socio-políticoculturales).

(Thompson y Strickland, 2004), la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados".

Así mismo se plantea la visión de síntesis de las fases del proceso de la dirección estratégica es lo siguiente³:

- a) Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
- b) Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).
- c) Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.
- d) Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional que definiremos a continuación.
- e) Evaluación y selección de estrategias.
- f) Puesta en práctica de la estrategia elegida.
- g) Elaboración del plan estratégico y control estratégico.

Modelo estratégico Adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva).

Los modelos estratégicos tienen como fundamento la realización de estrategias que permitan el crecimiento empresarial, para esto necesitan apoyarse en modelos de gestión que creen estructuras o lineamiento a seguir, para esto mencionaremos un

² capítulo 1. fundamentos de dirección estratégica y estrategia empresarial. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28Parte%20primera%29.pdf>

³ Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Ed. Civitas.

modelo estratégico que integra las diferentes matrices sectoriales internas y externas basado en etapas para lograr la estrategia macro, Así teniendo en cuenta la revisión bibliográfica se adoptó la teoría del señor Serna, al permitir la integración de análisis interno y externo por medio de matrices ordenada de manera lógica.

(Serna, 2003), Plantea un modelo integrado por tres etapas entre ellas; insumos, adecuación y decisión) que hacen parte de la matriz cuantitativa de planeación estratégica, considera la matriz que reúne los diferentes procesos para lograr el objetivo final de las mejores estrategias hasta decidir cuál es la más conveniente.

Este esquema consta de tres etapas, la primera se desarrolla el análisis externo a través de la matriz (EFE) del entorno sectorial, seguido de la matriz competitiva que configura la posición de la empresa y por último el análisis de las áreas funcionales a nivel interno mediante la matriz (EFI).

En la segunda etapa se realiza la matriz consolidada a través del análisis FODA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con la finalidad de establecer los aspectos positivos y negativos de las organizaciones, seguido de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y la Boston Consulting Group (BCG), además de la (EI) que integra el análisis de la información interna y externa obtenida. Por último, la información hallada en las etapas anteriores sirve de entrada para la elaboración de la matriz de la estrategia principal (MEP). Generando el diseño de la estrategia principal o macro para la elaboración del enfoque estratégico.

De esta manera se desglosa algunas de las principales matrices a utilizar:

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Es una herramienta de adecuación, se basa en cuatro cuadrantes que indican si la posición de la empresa es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y de acuerdo con esto establece posibles estrategias según el cuadrante. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]; y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI].

Las estrategias que arroja esta matriz son:

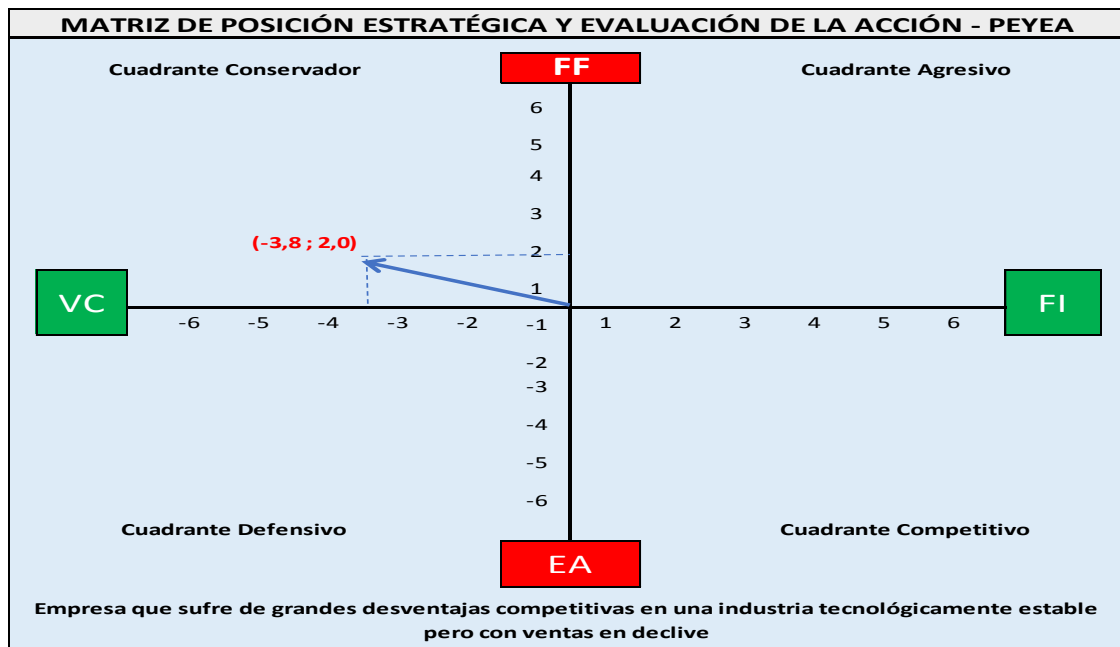
Cuadrante Conservador: Implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Estrategias: penetración y desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

Cuadrante Agresivo: Una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas, se recomienda, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación son viables

Cuadrante Defensivo: Sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Estrategias: Reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuadrante Competitivo: Integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto.

Ilustración 3 PEYEA



Fuente. Elaboración propia.

Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura. Donde cada uno representa una unidad de negocio, con la finalidad de sugerir estrategias según el posicionamiento.⁴ Dichos cuadrantes son los siguientes⁵:

Estrella

Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero,

⁴ Y ⁵ Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. Recuperado de: <http://www.matrizbcg.com/>

ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos se convierte en un perro.

Interrogante

Los “signos de interrogación” son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.

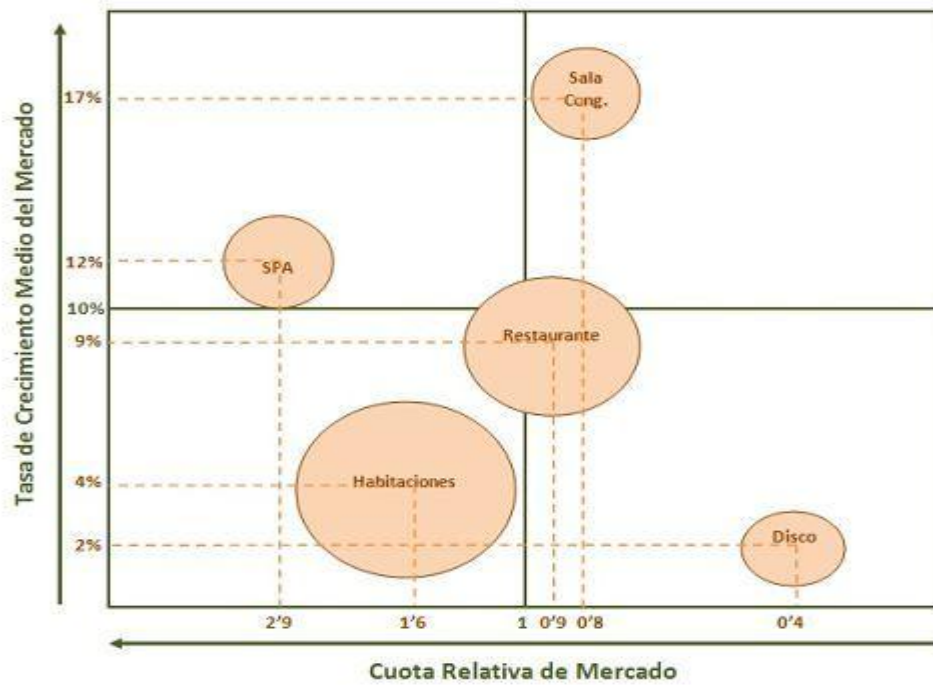
Vaca

Las “vacas” son los productos o UEN más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiese invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlos para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

Perro

El cuadrante de “perros” tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien perdidos. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada UEN para asegurarse de que vale la pena invertir o no.

Ilustración 4 Matriz de bcg



Fuente. <https://elaprendizdemarketing.wordpress.com/2014/05/02/como-hacer-una-matriz-bcg-y-no-morir-en-el-intento-ii/>

MARCO GEOGRÁFICO

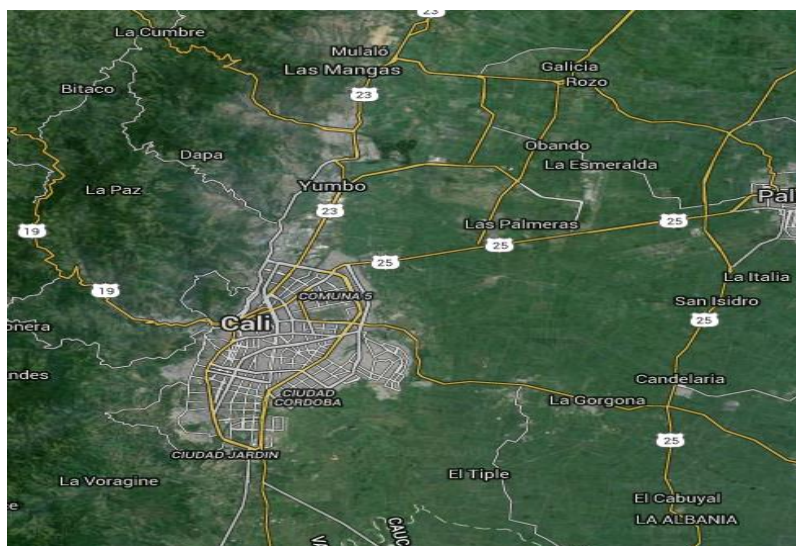
En cuanto al marco geográfico primero se describiré algunas características de la ubicación de la empresa en este caso de la ciudad de Cali Valle del Cauca y de igual manera la reseña histórica de la empresa objeto de estudio.

Ubicación

La investigación para la planeación estratégica se desarrollará en la ciudad de Cali, Capital del departamento del Valle Del Cauca Colombia, espacio de actuación de la empresa, donde se describirá de manera somera algunas características de la capital del Valle del Cuaca, con información obtenida de la página oficial (Cali Valle municipal).

Cali, Valle del Cauca

Ilustración 5 Mapa geográfico de Cali Valle del Cauca



Fuente. Google Map ®

Cali está ubicado en Colombia, Sur América, el Valle del Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga importación y exportación que por allí se registra.

Tiene una superficie total de 21.195 KM² (kilómetros), que representa el 1.5% del territorio nacional, su población para el año de 1993 era de 3.474.695 habitantes, para una densidad de 156.9 habitantes por KM². El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000 m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali, que dista 484 Km. de Santafé de Bogotá, capital del país. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales. Topográficamente el relieve cuenta con tres regiones naturales: La región montañosa dominada por las cordilleras Central y Occidental.

La región del valle del Río Cauca que se extiende a ambos costados de este, con 22 Kilómetros de ancho en su parte sur y de 6 a 8 Km. en la norte, constituye una de las zonas agrícolas más importantes del país. Por último, la región de la costa pacífica, polo de exportación y fuente de riqueza pesquera por medio del puerto de Buenaventura, principal vitrina de Colombia en el Océano pacífico.

Posición Geográfica:

Latitud: al norte: Cerro de Tatama 5° 00' 30". Al Sur La Balsa: 3° 05' 35"

Longitud: Al Este. Páramo de Barragán. 75° 41' 32", al oeste Bocas del Naya 77° 00' 33"Altitud: Farallones de Cali: 4.080 m Sobre el nivel del Mar.

Datos Generales

- Altitud 995 m s.n.m (metros sobre el nivel del mar).
- Clima 23 °C (centígrados).
- Extensión Municipal 564 KM2
- Idioma Español
- Moneda Peso colombiano
- Predomina la Población Blanca y La Negra en la Costa Pacífica
- Economía: agropecuaria, industria y comercio.

Delimitación temporal

El periodo que comprende la investigación se basa en datos históricos de la organización, y la propuesta se diseñará para el periodo 2016- 2017.

Reseña histórica

TECNIMARCAS, servicio automotriz es un Centro de Servicios multimarca, creado el 01 de agosto de 2016, como persona natural bajo la representación legal de la propietaria ADIELA MENA MONTOYA, la idea de negocio surge a causa del cierre definitivo de un taller autorizado en la zona Norte de Cali Valle, se realizan las

respectivas negociaciones sobre maquinaria y equipo además del personal calificado con más de 15 años de experiencia; lo cual generó la decisión de iniciar la nueva organización, teniendo como base la ventaja competitiva debido a contar con integrantes de calidad que transmitieran seguridad a los clientes antiguos y potenciales.

Durante los primeros meses de operación se logra el afianzamiento como marca única no autorizada en la zona Norte, obteniendo el primer contrato de gran importancia con la empresa de seguridad OMEGA LTDA, el cual representa un logro significativo al ser esta una empresa líder en su área.

De igual manera mediante el funcionamiento de TECNIMARCAS, se ha generado en el sector el interés del mercado potencial, gracias a la diferenciación en su servicio integral, por medio de instalaciones adecuadas higiénicas y la efectividad operacional basados en la filosofía de garantía de calidad en cada uno de los procesos realizados y el personal capacitado y actualizado en diferentes áreas para ofrecer un excelente servicio al cliente.

Actualmente la empresa cuenta con unas instalaciones que integran el confort y la excelencia, entre las cuales cuenta con la oficina administrativa y financiera, área de asesoría y cotización de los servicios, bodega con equipamiento propia para el desarrollo del servicio (elevadores, pipas, bombas y demás herramientas), así mismo se cuenta con la bodega de inventario, cuenta con la sala de espera, dotada de aire acondicionado, zona wifi, TV y zona de hidratación.

En cuanto al personal está integrado por cuatro empleados de planta y cuatro externos, de los cuales se cuenta con el administrador, asesor comercial y los técnicos automotrices, además del instalador eléctrico, revisor de aire acondicionado, seguridad vehicular y limpieza automotriz, se dispone además de un sistema de alarma y monitoreo para generar seguridad y bienestar a los clientes internos y externos.

TECNIMARCAS, servicio automotriz, ubicado en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, tiene como objeto social la prestación del servicio de mantenimiento y prevención automotriz multimarca.

Ilustración 6 Imagen comercial de la organización



Fuente: proporcionado por Tecni Marcas Servicio Automotriz.

MARCO LEGAL

La actividad que desarrolla la empresa TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ es de carácter comercial y por dedicarse a la compra y venta de repuestos y la prestación del servicio de mantenimiento de vehículos se denomina como actividad mercantil; debido a la inversión y del tamaño de la empresa, es conveniente que se convino que estableciera como persona natural en régimen común, dentro de alguna de los cuatro tipos de sociedades comerciales que se pueden crear en Colombia con forme lo indica la ley y las normas jurídicas de este país.

Las normas que regulan el funcionamiento de este tipo de empresa son las siguientes:

Normas de constitución de la empresa.

Lo primero que se requiere para la constitución de la empresa, es realizar el registro de la constitución en la cámara de comercio, realizando los siguientes trámites:

- ✓ Verificar en la cámara de comercio que no exista otra sociedad o establecimiento de comercio con el mismo nombre de la sociedad que se pretende registrar
- ✓ Verificar que la marca elegida para los productos que se pretenden comercializar no se encuentre ya registrada; esto debe realizarse para los productos que se ofrecerán como marca propia del supermercado.
- ✓ Identificar el código que corresponde con la actividad económica que va a realizar la empresa, según el CIIU (clasificación industrial internacional uniforme).
- ✓ Realizar la escritura pública de constitución de la sociedad, ante notaria conforme lo estipulado en el artículo 110 del código de comercio.
- ✓ Diligenciar el registro único tributario (RUT), ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).
- ✓ Diligenciar el formulario de registro con otras entidades.

Estímulos fiscales. La ley 590 de 2000 o ley Mipyme.

Se refiere a los aportes parafiscales destinados al SENA, ICBF, y a las cajas de compensación familiar, a cargo de las empresas que se constituyan a partir de la promulgación de esta ley, son objeto de las siguientes deducciones, contenidas en el artículo 43 de la misma: CÁMARA DE COMERCIO DE CALI Guía para constituir y formalizar una empresa:

- ✓ setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación.
- ✓ Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación.
- ✓ Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

Legislación existente.

Legislación de funcionamiento. Luego de la constitución de la empresa es necesario contactar otras entidades las cuales tienen relación con el correcto funcionamiento de la empresa.

- ✓ Departamento administrativo de medio ambiente (DAMA); licencia ambiental, registro de avisos.
- ✓ secretaria distrital de salud; curso de manipulación de alimentos.
- ✓ Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN); numeración de facturas.
- ✓ Organización Sayco y Acimpro; autorización para comunicar música.
- ✓ Cuerpo oficial de bomberos; solicitud de revisión técnica de seguridad.
- ✓

Aspectos tributarios. A continuación, se mencionan los tipos de tributos, los cuales se obliga declarar o pagar este tipo de empresa, por pertenecer al régimen común:

- Impuesto de renta y complementarios.
- Impuesto al valor agregado.
- Impuesto de industria y comercio.
- Impuesto complementarios de aviso y tableros.

Elaboración de contratos con proveedores. Los tipos de contrato que se establecen con los diferentes proveedores son a través de una apertura de un cupo de crédito, asignados por cada uno de ellos según su criterio.

Leyes de contratación de personal. La contratación del personal se realizará por medio de contrato a término indefinido, ofreciendo un salario justo como retribución al servicio prestado; este tipo de contratación implica:

- ✓ Pago de parafiscales; ICBF, SENA y Caja de compensación familiar.
- ✓ Sistema de seguridad social en pensiones.
- ✓ Sistema de seguridad social en salud (EPS).
- ✓ Sistema de seguridad en riesgos profesionales (ARP).
- ✓ Pago de prima por prestación de servicios.
- ✓ Pago de cesantías.
- ✓ Tiempo específico para vacaciones.
- ✓ La contratación de personal por contrato de prestación de servicios implica el pago en dinero por los servicios prestados.

Pólizas de seguros. Para evitar cualquier inconveniente en el momento de un siniestro, es necesario optar por la adquisición de una póliza de seguro, la cual cubra los daños y perjuicios ante terceros, que pueden ser clientes, proveedores o trabajadores; también que esta póliza asegure el valor real de la mercancía, los enseres, maquinaria y equipo, que hace parte de la empresa.

Libros de contabilidad. De acuerdo con el artículo 48 del código de comercio es obligatorio conformar la contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general. Los libros que deben registrarse según la ley ante la cámara de comercio

7 DISEÑO METODOLOGICO

Con la finalidad de cumplir con cada objetivo planteado en el proyecto se describe a continuación el desarrollo del tipo de estudio, el método de investigación y las estrategias de investigación en el proyecto. Donde como primera medida se analizó la configuración del sector tanto externo como interno, lo cual servicio de información de entrada para evaluación matricial que sugieran las estrategias que se implementaran en el desarrollo del plan estratégico que se compone la dirección corporativa de una organización. Posterior a ello se desarrolló el plan de acción teniendo en cuenta las diferentes áreas de la organización, el cual se refleja en el direccionamiento de la gestión administrativa aplicada a la organización mediante estrategias, planes, acciones e indicadores de gestión. Finalmente, se evalúa financieramente el plan propuesto para determinar el beneficio/costo mediante indicadores financieros.

Por lo cual para el cumplimiento de cada objetivo se presenta el desarrollo del tipo de estudio, método de investigación y el enfoque mixto que se abordaron en la investigación.

Tipo de Estudio

Se adelantó una investigación de carácter descriptiva; ya que “tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación por esto es posible establecer las características demográficas de unidades investigadas, identificar forma de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación” (Méndez, 2001).

Así mismo en el desarrollo del proyecto se describió las fuerzas externas e internas que ejercen influencia en el sector automotriz, donde se analizó y posterior a ello se explicó cada variable. De igual manera para cada matriz y cuadro operativo se desarrolló su conclusión y método dejando evidencia de que el proyecto se enfocó en la descripción de cada actividad relevante.

Método de investigación

De acuerdo con las características propias de la investigación, se utilizó el método deductivo, es decir, que se partió de información general a la particular; por medio de este fue posible desarrollar el caso de estudio, partiendo del primer objetivo en el cual se recopiló información externa e interna del sector de restaurantes a nivel global, donde arroja datos primarios y secundarios siendo la entrada para el cumplimiento de los demás hasta lograr la estrategia macro que sería en este caso la respuesta particular del proyecto.

Enfoque mixto

El enfoque de la investigación fue mixto porque se requiero información cuantitativa, cualitativa, proveniente de entrevistas, encuestas y revistas referentes a la formulación de estrategias.

Técnica de recolección de la información

Fuentes primarias: esta fuente fue el principal método para recolectar la información ya que se hace por medio de la encuesta y la entrevista.

Encuesta: Esta se hizo a través de formularios estructurados y fueron aplicados al a propietaria del negocio.

Fuentes Secundarias: en esta fuente se facilitó el levantamiento de la información que se hizo a través de páginas web, base de datos, periódicos, revistas especializadas.

Con la finalidad de esclarecer la metodología se realiza el siguiente cuadro resumen:

Cuadro 1 Diseño metodológico

OBJETIVO	TIPO	METODO	ESTRATEGIA
Realizar el diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa.	Investigación descriptiva	Deductivo	Encuestas, entrevistas, observación directa del comportamiento
Establecer las directrices estratégicas acordes a las necesidades de la organización.	Investigación descriptiva.	Deductivo	Revisión bibliográfica.
Diseñar el plan de acción acorde a los requerimientos del entorno.	Investigación descriptiva	Inductivo	Elaboración propia Informes y análisis.
Desarrollar la evaluación financiera del plan propuesto	Investigación descriptiva	Inductivo	Elaboración propia. Informes y análisis

Fuente. Elaboración propia.

8 CAPITULO I: DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ.

En el capítulo I se abordara el diagnóstico del entorno externo del sector el cual permite la evaluación de los factores indirectos de la empresa es decir variables que no se pueden controlar, pero es importante conocerlas con el fin de establecer las variables favorables que logran disminuir el impacto de las variables negativas, además de determinar cómo estos factores económicos, políticos, demográficos, entre otros, influyen en la determinación de un horizonte para la organización, de esta manera se realiza una descripción del macro entorno en los aspectos relevantes para la organización y se elabora la matriz de análisis externo con la información recolectada con el objetivo de obtener la posición y el grado de influencia de cada variable.

Análisis de los entornos, del sector, diamante y fuerzas competitivas.

El entorno de una organización lo forman todas las variables externas a ella, sin embargo, las únicas variables que deben preocupar a la dirección de la empresa son las que realmente la afectan. De esta manera se dividen en dos, el entorno general, amplio y lejano, común para todas a las empresas de la zona geográfica que afecta desde un punto de vista global y el entorno cercano, específico o sectorial, que solo afecta a las empresas del sector económico competitivo de Porter, entre estas están las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad del sector industrial. (Benjamín, Análisis sectorial y competitividad, 2010).

Fred David en su libro de conceptos de administración estratégica plantea un modelo de gerencia estratégica y afirma que existen unas fuerzas externas que permiten identificar amenazas y oportunidades para construir estrategias. Para realizar el estudio propone la matriz de la evaluación de los factores externos (EFE) que permite resumir y evaluar los factores externos, la cual constituye en la auditoria externa del modelo que facilita crear una lista definida de oportunidades y amenazas que puedan afectar a una organización, en este modelo se plantean categorías de análisis tales como estudios económicos, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas y tecnológicas. (David, 2013).

Con base en la información analizada de los referentes bibliográficos se propone a continuación el desarrollo de los análisis de los entornos para la empresa TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ, esto con la finalidad exclusiva de establecer las variables determinantes que se encuentran a favor y las que se deben superar para obtener así la mejor dirección estrategia para la organización.

El esquema seleccionado para realizar el entorno general y amplio para de organización fue el modelo de Albrecht- el radar empresarial, el cual propone analizar los 6 ámbitos en los que juega papel importante una organización, y deben quedar documentados con el fin de seleccionar la estrategia más adecuada que satisfaga los requerimientos del entorno. (Albrecht, 2000).

ENTORNOS

8.1 ECONÓMICO

En Colombia a nivel económica se ha pasado por gran variedad de cambios, donde se mencionan algunos aspectos de recuperación según El ministro Mauricio Cárdenas, el cual afirma que, al reaccionar a las cifras de crecimiento del tercer trimestre de 2017, dijo que la economía había empezado una senda de recuperación definitiva. Eso es lo que se deberá constatar en 2018. Son muchas las dudas al respecto, pues nadie sabe con certeza de qué sectores vendrá el impulso sostenido para llevar a la economía a crecimientos por encima de 4%. El agro, el turismo, el sector financiero y los servicios sociales han mostrado buenas cifras.

Ese es para las autoridades el último hueco que debe cerrar la economía colombiana para consolidar su plan de ajuste. (DINERO.COM, 2017).

8.1.1 Sector automotriz

De igual manera teniendo en cuanto que la empresa TECNI MARCAS pertenece al sector automotriz se examina según el informe “Situación Automotriz 2017”, el mercado de vehículos representa cerca del 4% de la producción industrial y es el sexto generador de empleo en la industria manufacturera, con un 3,5% del empleo de este sector.

El estudio muestra que el país cuenta aún con un amplio espacio para crecer dada la baja penetración de vehículos que existe aún en el país, con 114 vehículos por cada 1.000 habitantes, comparado con otros países de igual nivel de desarrollo en la región. El segmento de los vehículos usados registró una importante dinámica en 2016, triplicando el número de automotores nuevos vendidos. El saldo de la cartera de crédito para vehículos alcanzó 13,1 billones de pesos a diciembre de 2016, (el 1,5% del PIB). Esta cartera corresponde al 11,6% del saldo total del crédito de consumo.

Así se espera que en 2017 se vendan 241 mil unidades de vehículos nuevos y que este mercado se acelere hasta 262 mil unidades en 2018. Los precios de los vehículos nuevos seguirán creciendo en los próximos años a un ritmo muy similar al del total de la inflación. En el mercado de motos nuevas esperamos ventas por 540 y 588 mil unidades en 2017 y 2018, respectivamente.

El ajuste que inició el sector automotor a mediados de 2014 culminaría en 2017. La recuperación del sector empezará en el segundo semestre de este año, consolidándose en 2018, según revela el análisis “Situación Automotriz 2017” elaborado por BBVA Research. De otro lado, las ventas de motocicletas se ubicarán en 540.000 unidades en 2017, “Las ventas de motos al igual que las de vehículos irán muy de la mano del consumo privado. La reforma al límite de cilindraje para el impuesto al consumo de motos (de 250 a 200cc) no afectará significativamente sus ventas ya que la mayoría de éstas son de bajo cilindraje (89% de las ventas son motos de menos de 180 cc).” (LABORAL, REVISTA EMPRESARIAL Y, 2017).

8.1.2 Producto interno bruto (PIB) y consumo Perca pita.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), reveló sus más recientes proyecciones de crecimiento económico para la región y sus países. Para el caso de Colombia, la estimación hecha por el organismo es de un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 1,8% al cierre de 2017 y de 2,6% para el próximo año.

En el panorama regional, la Cepal pronosticó un contexto externo más favorable que en los últimos años para América Latina y el Caribe, con crecimientos de 1,3% al cierre del 2017 y de 2,2% para todo el 2018. Al presentar el documento, la secretaria ejecutiva de la Cepal, Alicia Bárcena, subrayó la necesidad de impulsar políticas públicas activas para sostener el ciclo expansivo. Entre ellas destacó “la regulación, el desarrollo productivo, la recaudación y el comercio intrarregional”, precisando que se debe priorizar “un gasto con mayor impacto sobre el crecimiento y la desigualdad, y evitar fuertes ajustes en la inversión pública para proteger el crecimiento en el mediano plazo”. (ELTIEMPO.COM, 2018).

8.1.3 PIB del Valle del Cauca

El Valle del Cauca aporta el 9,7% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y 17% de la industria nacional. También registra un aumento de 21,7% en obras nuevas entre enero y septiembre pasados, según datos del Dane y la Cámara de Comercio de Cali.

También se destaca por el ser el primer departamento receptor de remesas, un negocio que se ha vuelto más competitivo, por cuenta de la devaluación del peso frente al dólar: el valor de las remesas había subido 10,9% en el primer semestre del año, para un total de US\$731 millones. En el Valle pesa mucho la diversificación, que cuenta con un tejido empresarial de seis clústeres integrados por 2.264 empresas: sistema moda (1.124 empresas), excelencia clínica (479), proteína

blanca (266), macrosnacks (181), belleza y cuidado personal (134) y bioenergía (80), según la Cámara de Comercio de Cali. (ELDINERO.COM, 2017).

8.1.4 Inflación e Índice del precio al consumidor (IPC)

La variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) o inflación para este año, según los pronósticos, estará en el rango meta fijado por el Banco de la República entre 2 % y 4 %. En su Plan Financiero de 2018, el Ministerio de Hacienda proyectó un 3,3 %, mientras los analistas consultados por la Encuesta Mensual de Expectativas Económicas del Emisor la ubicaron en 3,46 %.

En línea con la estimación del Ministerio se declaró *Andrés Pardo*, director de Investigaciones Económicas de Corficolombiana, quien prevé un fortalecimiento del gasto de los hogares colombianos, como consecuencia de la menor inflación.

Para el experto, el indicador caerá con fuerza en el primer trimestre del año, pues en esos meses no se verán los efectos de la reforma tributaria de 2016, que subió del 16 % al 19 % el IVA, causando un efecto negativo en las finanzas de los hogares que se observó en los primeros meses del año anterior. Desde la dirección de Investigaciones Económicas de Bancolombia se espera que la variación de los precios se modere, principalmente, en la primera mitad del año por cuenta de un descenso en la inflación de alimentos y la desaparición del efecto del impacto de la reforma tributaria. No obstante, la expectativa de inflación para este año por parte de Bancolombia es 3,5 %. Para el presidente de Fenalco, *Guillermo Botero*, una herramienta para reducir el IPC la tiene el Gobierno. En algún momento del año pasado el rubro de gastos de regulados (servicios públicos, combustibles), anualizado, estuvo en niveles mayores al promedio total. (CELCOLOMBIANO, 2018).

8.1.5 Tasa de cambio

La moneda colombiana se encuentra en medio de un ajuste a una nueva realidad en la que los términos de intercambio y los flujos externos volverán a los niveles observados antes del boom de las materias primas. Esto, sumado al marcado desbalance externo del país, sugiere una debilidad del peso que ocurrirá en medio de un mercado altamente volátil. Se espera que a finales de 2016 el USDCOP se sitúe en un rango entre \$3.050 y \$3.700, con un escenario central de \$3.400. Sala de prensa Grupo Bancolombia. (27 enero del 2016). Investigaciones Económicas de Bancolombia actualiza sus proyecciones económicas para 2016. (BANCOLOMBIA, 2017).

A continuación, se presenta la Tabla 4 clasificación de variables ámbito económico, donde queda evidenciado el tipo de amenaza u oportunidad que representa para la empresa “TECNI-MARCAS” el ámbito económico, con el fin de sintetizar toda la información anterior.

Tabla 1 AMBIENTE ECONOMICO

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización TECNI-MARCAS						
AMBITO: ECONOMICO						
N°	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	PIB	O				X
2	CONSUMO PERCAPITA	O				X
3	INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)	O			X	
4	TASAS DE CAMBIO	A		X		
5	CRECIMIENTO ECONOMICO	O				X
6	INFLACION	A	X			
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente. Elaboración propia.

8.2 POLÍTICO – GUBERNAMENTAL- E INSTITUCIONAL

De esta manera se mencionan algunas políticas nacionales y en especial del Valle del cauca, el cual es el sector primario de la empresa.

8.2.1 -Impuestos.

El reciente informe que la Comisión del Gasto le entregó al Gobierno en diciembre advierte que "el panorama fiscal no está despejado, dado el objetivo de la regla fiscal de llegar a un déficit total estructural de 1% del PIB en 2022, lo cual implica producir ajustes por el lado de los gastos y/o ingresos".

Además, señala que un panorama de ingresos fiscales menor al que espera el Gobierno llevaría además a una reducción del gasto mucho más fuerte de la que ya propone el Marco Fiscal de Mediano Plazo, lo que a su vez tendría un impacto sobre el futuro crecimiento económico del país. Así las cosas, la Comisión no incluyó un estudio de ingresos, pues no era su competencia, pero sí pidió que se acojan todas sus recomendaciones para hacer más eficaz y eficiente el gasto nacional.

En su lugar, explica el experto, puede mantenerse y ampliarse la lista de bienes y servicios que están gravados con el IVA y eliminarles a cambio los impuestos específicos como el de consumo, ya que estos además pueden generar distorsiones. Además, es importante generar mecanismos de ahorro tanto para los contribuyentes como para la Dian en su gestión. (DINERO.COM, 2018).

8.2.2 IVA

Es un impuesto indirecto nacional sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes. En el momento existen tres tarifas según el bien o servicio: 0%, 5% y 16%, y subió al 19%.

8.2.3 Riesgo político

Respecto a Colombia, el país fue calificado con riesgo medio. Sin embargo, el riesgo en términos de política doméstica es considerado como muy alto debido a la inestabilidad política y la presencia de grupos armados en el país. Adicionalmente, la calidad de la infraestructura de transporte del país muestra menores índices de desarrollo en comparación con el promedio de la región, especialmente en carreteras y ferrovías, manteniendo en alto el riesgo de interrupción de la cadena de suministro. Según el estudio, la gran oportunidad de Colombia está en abrir áreas del país a la economía formal con el fin de reducir aún más los riesgos de violencia política.

Según dice el informe, las perspectivas para muchas economías de mercados emergentes dependerán de la capacidad de los políticos para implementar las reformas prometidas para atraer una mayor inversión, en una coyuntura en que el comercio global está debilitado y el crecimiento económico está incrementando la competencia por el capital. (HSBNOTICIAS.COM, 2016).

"El mayor problema pasaría si tenemos un presidente electo por un porcentaje muy reducido de la votación. Independientemente de quién sea. Si vamos a tener muchos candidatos y un candidato gana con 30% del voto (o menos) ¿qué pasaría?, y si ese presidente no tiene un amplio apoyo en el congreso ¿qué pasa? Más que la ideología sería la falta de la capacidad del presidente de formar un gobierno y unas alianzas políticas para gobernar con cierta estabilidad, eso es más importante, más allá de la ideología de un candidato u otro", expone.

Para el final del año, Boni prevé que el tipo de cambio ronde 19 pesos por dólar, aunque afirma que hay demasiados factores que pueden afectar. (ELECONOMISTA, 2018).

8.2.4 Política de exportación

En Colombia la política de exportación ha ido cambiando además porque se han creado organismos de apoyo para lograr expandir los productos colombianos así También la política comercial se enfoca en el fortalecimiento de los instrumentos de promoción a las exportaciones. "Queremos tener un plan vallejo mejor, aumentando la lista, optimizando y mejorando el proceso del Plan Vallejo, se realizarán consultas a más de 400 empresas para analizar sus procesos productivos y ayudarlos a

mejorarlos para optimizarlo” afirmó la ministra. De esta manera el Ministerio CIT busca disminuir los costos de producción de las empresas para que sean más competitivas. Al mismo tiempo se busca apoyar a las pequeñas empresas, para que a través de las comercializadoras internacionales junior (figura que se está proponiendo a la DIAN) puedan exportar estas empresas.

Respecto a las Zonas Francas, ya hay Decreto solo falta la firma para su formalización. Así mismo, mencionó la ministra, la implementación de los escáneres ha sido uno de los grandes logros, ya que un proceso de inspección que se demoraba 24 horas ahora está en 15 minutos con inspección no intrusiva. En el tema del contrabando con la creación de la Ley Anti contrabando se han tenido resultados que han mejorado la percepción de los empresarios en el 9%, esto se debe bajar al 0%, la judicialización de las personas se ha incrementado en un 140%, 8 bandas se han desmontado. Se está trabajando a través de operativos para mejorar el contrabando, pero los empresarios deben colaborar, no ser permisivos, no generar doble facturación y en general no permitir que estos delitos sigan participando en el comercio exterior. (LEGIXCOMEX, 2018).

A continuación, se presenta la Tabla 5 Clasificación de las variables ámbito, donde queda evidenciado el tipo de amenaza u oportunidad que representa para la empresa “TECNI-MARCAS” el ámbito político, en las variables que se consideraron se establece como aquellas variables que determinan los entes gubernamentales y que afectan tanto positiva como negativamente a una organización.

Tabla 2 AMBIENTE POLITICO

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE Organización:TECNI-MARCAS AMBITO: POLITICO						
N°	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	IMPUESTOS	A	X			
2	IVA	A	X			
3	RIESGO POLITICO	A		X		
4	ARANCELES DE IMPORTACION	O			X	
A: Amenaza / O: Oportunidad AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

FUENTE. Elaboración propia.

8.3 TECNOLÓGICO.

El análisis de datos se ha convertido en una prioridad para las empresas y Gobiernos de todo el mundo. Justamente, la viceministra TIC visualiza grandes oportunidades en esta industria. “Colombia está en la ruta de la Transformación Digital, pero con retos muy interesantes todavía en materia de infraestructura de comunicaciones, de apropiación TIC y de comercio electrónico”, dice la viceministra. Añade, que si bien existen tecnologías avanzadas emergentes como blockchain, inteligencia artificial o nanotecnología, este año se espera “que sean tecnologías más maduras, las que empiecen a generar un mayor impacto en el aparato productivo del país”. “Tal es el caso de la analítica de datos, que, si bien no es una tecnología nueva, ha venido ganando terreno en Colombia, y esperamos que este 2018 sea el punto de inflexión para su masificación en el sector empresarial”, agrega.

En ese contexto de grandes avances en materia de infraestructura, y con el fin de maximizar los beneficios del desarrollo de la economía digital en el país, el Gobierno ha creado el Viceministerio de Economía Digital en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con el fin de promover la economía digital en todas sus dimensiones. Adicionalmente, la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) ha definido una hoja de ruta regulatoria para asumir la transformación digital en Colombia. (DINERO.COM, 2018).

8.3.1 Desarrollo de las TICs

A pesar de los evidentes avances que Colombia muestra en áreas como uso de Internet y de nuevas tecnologías (por ejemplo, telefonía móvil), el país sigue siendo uno de los últimos en los diferentes escalafones de competitividad tecnológica en el plano internacional. Esto se desprende del 'Benchmarking IT Industry Competitiveness 2008', un estudio realizado por la revista The Economist y patrocinado por la organización Business Software Alliance (BSA). Redacción tecnológica de El Tiempo (18 de septiembre del 2008). Colombia se raja en competitividad tecnológica. (ELTIEMPO, 2017).

Tabla 3 AMBIENTE TECNOLÓGICO

GUÍA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización:AMBROSIA RESTAURANTE BAR						
AMBITO: TECNOLÓGICO						
Nº	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	DESARROLLO DE LAS TICS	O				X
2	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	O				X
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

FUENTE. Elaboración propia.

8.4 DEMOGRÁFICO

La cifra de 50 millones que, de acuerdo con las proyecciones del Dane, tendrá el país exactamente dentro de un año, el domingo 21 de octubre del 2018, “es un éxito demográfico para celebrar”, dice César Caballero, gerente de Cifras y Conceptos, firma especializada en el análisis de la información estadística. “En 1985 éramos 30 millones. Ahora somos más porque, entre otras cosas, los niños no se mueren tan pronto y la esperanza de vida de los adultos crece cada vez más”, anota el experto.

En efecto, según el DNP, entre el 2010 y el 2015 el país pasamos de 18,36 a 17,10 defunciones de menores de un año por cada mil nacidos vivos. Esto ubica a Colombia en mejor posición que los vecinos Perú y Brasil, los cuales presentan tasas de mortalidad de 20,21 y 19,21, respectivamente.

Pero no solamente se nace en condiciones cada vez mejores, sino que se vive más. Según el Dane, la esperanza de vida en Colombia en 1974 era de 62,3 años. Hoy es de 76,1. Que hacia 1902 un colombiano viviera un promedio de 33 años y que ya estemos cerca de los 80 es un logro gigantesco.

8.4.1 Situación laboral y Desempleo nacional y regional

Se trata del comportamiento registrado durante el periodo enero-diciembre de 2017, que registró una tasa de 9,4 %, una tasa de ocupación de 58,4 % y la tasa global de participación se ubicó en 64,4 %. Es de anotar que la variación en la tasa de desempleo nacional fue de 0,2 puntos porcentuales frente al registrado en 2016, cuando fue de 9,2 %. Este cambio se explica por el comportamiento en las 13 ciudades y áreas metropolitanas, específicamente por Bogotá y Cali.

El nivel de ocupados para el consolidado anual del año anterior fue de 22,38 millones de personas y solo para diciembre el número fue de 22,64 millones, informó este martes el Departamento Nacional de Estadística (Dane). Se trata del nivel más alto de ocupados registrado en Colombia desde 2001, año desde que hay cifras comparables. (ELCOLOMBIANO, 2018).

Sin embargo, otros sectores crecieron en ocupación, los más importantes fueron: transporte, almacenamiento y comunicaciones con 19.621 puestos y la construcción que aportó 5591. Sin embargo, el informe de Ritmo Laboral de la Cámara de Comercio de Cali (CCC), destaca algunos datos positivos como el empleo particular, que es la demanda de trabajadores por parte del sector privado. Este indicador registró la mayor participación en la ciudad. Para el último trimestre de 2017 fue de 53,8 %, mientras que el empleo de cuenta propia se situó en 34,9 %. Asimismo, destaca el informe que la población asalariada pasó de 647.000 en el último trimestre de 2016 a 671.000 en igual periodo de 2017, un aumento de 3,7% (24 mil nuevas personas empleadas).

Tabla 4 AMBIENTE DEMOGRAFICO

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: TECNI-MARCAS						
AMBITO: DEMOGRAFICO						
Nº	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	CRECIMIENTO POBLACIONAL	O				X
2	SITUACION LABORAL	A	X			
3	DESEMPLEO	A	X			
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

FUENTE. Elaboración propia.

8.5 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO SECTORIAL Y COMPETITIVO (CINCO FUERZAS).

Por lo cual para analizar la configuración del sector automotriz en el que compete TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ, en primera instancia se determinaron los elementos del micro y macro entorno, con el objetivo de obtener las fuerzas que influyen en la empresa.

El análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. Para la elaboración de la matriz consolidada de las cinco fuerzas y por último el perfil competitivo del sector que se presentan a continuación se realiza en primera medida una descripción teórica de cada fuerza (rivalidad, proveedores, clientes, sustitutos, ingresos potenciales), al realizar el paso anterior esta información se ingresa en la matriz consolidada respectiva donde se plasman las variables elegidas para cada fuerza, se realiza una ponderación para cada fuerza la cual al totalizarla debe sumar 100%. Se asigna la importancia de la variable en la empresa que va desde (1) a (4), donde (1) es una debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor, posteriormente se multiplica (ponderación x calificación) y arroja una total individual por variable y un total de la matriz, si el total es menor que (2,5) esto indica que la fuerza es importante en la organización, pero si por el contrario es superior a (2,5) quiere decir, la fuerza no tiene incidencia directa en la organización y con la finalidad de obtener el perfil del sector se evalúa cada fuerza según las variables individuales, obteniendo la calificación final.

Ilustración 7 MATRIZ CONSOLIDADA DE LAS CINCO FUERZAS

CONSOLIDADO FUERZAS DE PORTER	PART. %	VALOR	TOTAL
RIVALIDAD	30%	4	1,2
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	10%	2	0,2
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	25%	3	0,75
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	10%	2	0,2
INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	25%	3	0,75
TOTAL	100%		3,1

FUENTE. Elaboracion propia.

Asi se obtuvo atraves de la matriz consolidad de las cinco fuerzas una calificaion que demuestra que es altamente competitivo el mercado automotriz. Donde obtuvo una calificacionn de 1,2% debido que en Cali Valle del Cauca existen aproximadamente mas entre 50 a 100 empresas de este tipo, en dosde por ser un sector en crecimeitnos y por ende con cartacteristicas similares se ha creado estrtaegias de liderazgo en costo, diferenciacion, promocioens o relaizacion deeventos, encuanto al poder negociador de proveedores y clientes se obtuvo 0,2 % Y 0,75% respectivamente deone exuste concentracion de proveedores a nivel nacional y local, generando una fuerza menos debido a que son alsmepresas lasque peuden decidir cualsera el que suminsitre el material de trabajo,en cuanto alosclientes, elmercado portencial va en aumentos según el analisis economico dando el resultado deunos clientes mejor informados,, con poder adquitivo propio o financiado que adquieren automoviles ademas de exigencias en el momento del servicio.

La amenaza de productos sustitutos arrojó un 0,2%, indicando que esta fuerza es de incidencia menor debido a que serian a nivel informal, evitando un impacto directo al ser estas de menor tamaño, servicio y carencia de garantia. De acuerdo a la ponderacion se obtuvo un 0,75% una fuerza influyente en especial porque las barreras de entrada son medias, ya que son dirigidas hasta el momento a constitucion legal deuna empesa, en cuanto al capital equeriso es significativo para el montaje, por lo cual hace que esta fuerza sea imprpotante porque se converiita enmascompetencia dentro del sector.

Obteniendo así la ponderación total de 3,1 indicando que las cinco fuerzas son determinantes en el sector y que por su naturaleza no se pueden controlar pero si utilizar mecanismos y estrategias que contrarresten sus efectos.

De igual manera con la finalidad de analizar el entorno sectorial y competitivo de TECNI MARCAS, se realiza la matriz del perfil competidor del sector, de esta manera para la elaboración de la matriz del perfil competitivo del sector se tuvo en cuenta las variables de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el fin de calificarlas según el impacto de cada una, teniendo un rango calificación ALTA Y MEDIA, en dos categorías REPULSIÓN Y ATRACCIÓN, indicando el grado de impacto de cada variable. Entendiéndolas como debilidades y fortalezas respectivamente.

TABLA 5 PERFIL COMPETIDOR DEL SECTOR

		Repulsiòn (D)			Atracciòn(F)		
Sector		Alta	Media	Neutra	Media	Alta	
1. Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Economías de escala	Media				x		Medio
Acceso favorable a proveedores	Grande					x	Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	x					Pequeño
Lealtad de clientes	Media		x				Medio
Capacidad de diferenciación	Alta		x				Pequeño
1.2. Poder de los proveedores							
Importancia del volumen	Baja			X			Alta
Cooperación con el proveedor	Media					X	Media
Concentración de proveedores	Alta		X				Baja
1.3. Poder de los clientes							
Concentración de los clientes	Alta				X		Baja
Importancia del producto para el cliente	Alta					X	Baja
Integración hacia atrás	Baja				X		Alta
Niveles de información del cliente	Alta					X	Baja
1.4. Sustitutos							
Disponibilidad	Media		X				Media
Diferencias en Precio de los sustitutos	Alta			X			Alta
Mejoras del producto	Baja			X			Alta
Rendimiento del sustituto	Media		X				Media
1.5 Potencial ingreso de nuevos competidores							
Lealtad de marca	Media		X			X	Media
requerimientos de capital	Alta					X	Baja
Barreras para el ingreso	Baja		X				Alta
Curva de experiencia	Media					X	Media
Perfil numerico (suma)		1	7	3	3	7	

FUENTE. Elaboración propia.

Según la matriz anterior, se puede observar que el sector donde compite la empresa TECNI MARCAS, es altamente competitivo. Así se obtuvo una puntuación en las debilidades representadas por la repulsión un total de 8 puntos que indica que tiene fuerzas que contrarrestan el desarrollo de las empresas, especialmente en cuanto a rivalidad, de igual manera se obtuvo 10 puntos en las fortalezas indicadas como atracción, especialmente en cuanto a la concentración de clientes y proveedores.

8.6 ANÁLISIS (DIAGNOSTICO) CADENA DE VALOR

El concepto lo popularizó (Michael, Porter, 1986) , en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave (primarias y secundarias) con el origen de una ventaja o desventaja de costo. Con base en anterior se desarrolla la cadena de valor para la empresa TECNI MARCAS se hace con el fin de describir cada una de las actividades comprometidas tanto a nivel de corporación y/o unidad estratégica de negocio- UEN, como el área o proceso en la cual se quiere hacer la intervención, se deja por sentado que la empresa no cuenta con una cadena de valor u actividades definidas, siendo esta elaborada con base en la información brindada por la gerencia de la empresa.

A continuación, se presenta el desglose de los componentes de la cadena de valor, donde se deja en evidencia cada una de las actividades de las que se compone el restaurante y como de manera empírica funcionan.

Actividades primarias.

Logística interna. Consiste en todas las actividades asociadas con el recibimiento y posterior almacenamiento de materia prima directa e indirecta para la elaboración del producto final, manejo y control de inventario de los mismos. Así la organización realiza las compras diarias según los requerimientos y los sobrantes son almacenados en la bodega.

Operaciones. Este eslabón está constituido por todas las actividades asociadas con el producto. Donde la empresa primero realiza una orden de servicios técnico a cargo del asesor, el cual lo dirige a los técnicos para realizar el servicio con la debida aprobación del cliente.

Logística externa. Este eslabón de la cadena de valor agrupa las actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto

a los compradores, procesamiento de pedidos, después del servicio se entrega el auto debidamente ensayado con prueba a la rotonda, se inspecciona la ficha técnica para validar información.

Mercadotecnia y ventas. Es el eslabón compuesto por todas las actividades asociadas con proporcionar el medio por el cual los clientes puedan adquirir el producto o ser inducidos a hacerlo, mediante publicidad, promoción, fuerza de ventas, y precios. Las actividades comerciales están a cargo del administrador las cuales como medio publicitarios como redes sociales, volantes y eventos comerciales.

Servicio post venta. Es el eslabón de la cadena de valor que agrupa todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como las llamadas para evidenciar si el cliente está de acuerdo con el servicio y si requiere más del mismo, de ello dependen los futuros pedidos.

Actividades de apoyo.

Infraestructura de la empresa:

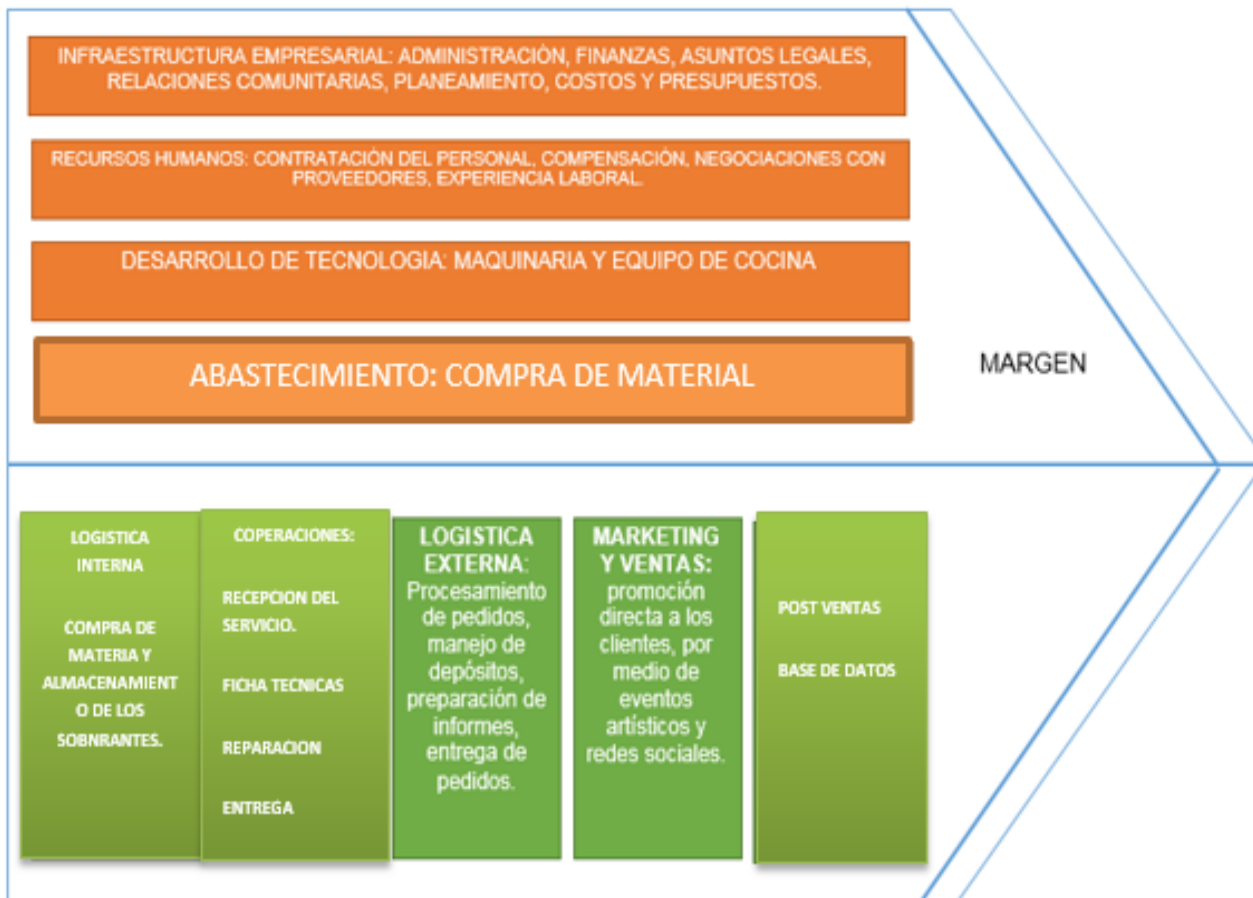
El eslabón de infraestructura está compuesto por varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad y asuntos legales, el área contable el área de administración y negociaciones está a cargo del administrador con apoyo de un contador externo. Donde la infraestructura física consta un establecimiento el cual está dividido por la zona administrativa, la bodega y la zona de atención y al fondo la entrada de los vehículos y reparación. La planeación está a cargo de la administración y dueña de la organización, las cuales son los encargados de vigilar el inventario, los diseños, pago de nómina, compras y ventas, con base en esto deciden y organizan los procesos de información financiera.

Administración de Recursos Humanos (RRHH): Este eslabón de apoyo se compone de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo el personal, el cual no está definido en la organización.

Desarrollo de tecnología: TECNIMARCAS no cuenta en el momento con grandes avances tecnológicos, pero sí con la maquinaria y equipo para el desarrollo de las actividades.

Abastecimiento: Corresponde a la función de comprar los materiales que requieren los clientes. Este eslabón brinda apoyo a la logística interna y externa mediante la gestión de compra, este módulo está a cargo del asesor de servicios, lo cual se realiza de manera diaria según los servicios del día.

Ilustración 8 CADENA DE VALOR



FUENTE. Elaboración propia.

8.7 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Los elementos internos que se deben analizar corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad del producto, percepción de los consumidores, estructura interna y de mercado. El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

ORGANIZACIÓN

¿Existe un Direccionamiento Estratégico?

No ha desarrollado un Direccionamiento Estratégico en la organización; siendo este tema de gran importancia para ellos debido a la necesidad de transformar la calidad de sus servicios a los clientes además de la consecución de nuevos.

¿El Direccionamiento Estratégico es conocido por los empleados?

No poseen una visión clara de la dirección estratégica el día a día se basa los empleados se basa en las ordenes de la dirigencia.

¿El proceso de planeación se presenta en todos los niveles?

La planeación está dada bajo los lineamientos de la gerencia para no existe bases creadas en documentos son los procesos.

¿Son los objetivos medibles, concretos y factibles?

No existen indicadores de medición para los procesos en la organización.

¿Las Estrategias son coherentes con los Objetivos?

Las estrategias no están determinadas.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Se analiza las funciones que constituyen la gestión de TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ como una manera de evaluar los procesos de trabajo, no áreas de gestión. Los procesos de trabajo de la empresa se dividen en dos niveles principales (administrativos y operativos), los cuales son sustentados por los procesos financieros y contables, de esta manera se examinarán y describirán teniendo en cuenta las actividades relevantes

Diagnóstico del proceso administrativo

TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ en el desarrollo del proceso de planeación se encuentra en desorganización, porque las actividades, procesos u otros lo llevan a cabo de acuerdo con el día, lo que se ve reflejado en el sistema administrativo del taller, además de carecer una misión, visión y objetivos que permitan trazar metas o indicadores de gestión.

Tabla 6 PROCESO ADMINISTRATIVO INTERNO

	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
Gestion contable y financiera	Las ventas son aceptables, porque se cumple con el punto de equilibrio mensual.	F		x		
	la rentabilidad de los activos s media, ya que se cuenta con maquinaria pero se necesita mas implementos para mejorar la productividad.	F		x		
	la liquidez es es buena, porque permite cubrir los gastos y costos.	F		x		
	la gerencia se interesa por las finanzas de la empresa, por lo cual se reúne con la contadora al menos dos veces al mes.	F	x			
	no existen planes de financiamiento en el momento, pero se tiene como plan a futuro.	D				x
	si existe el presupuesto se realiza mensual, el cual se revisa con la contadora.	F	x			
	si es oportuna la informacion contable, la contadora realiza balances mensuales y estan evaluando la posibilidad de implementar el sistema SIGO.	F	x			

	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	mercados y productos					
Gestion y situacion comercial	los principales mercados las empresas que distribuyen productos para fiestas, y son al por mayor.	F		x		
	la participacion es del 15%, em vetas por volumen.	F		x		
	no se ha definido una estrategia global, en el momento solo se vende a traves de las promotoras que relizan visitas empresariales	D				x
	los productos mas rentables son los pendones de fiestas infantiles.	F		x		
	la imagen de los principales productos es alegre y cre	F	x			
	gestion comercial	D/F	FM	fm	DM	dm
Gestion y situacion comercial	no se ha establecido objetivos de ventas,se trabaja on las ventas mensuales que se logren.	D			x	
	los precios se fijan según el volumen de ventas	D			x	
	no se evaluan los canales, se usa el directo con el cliente	D			x	
	si se conocen los costos de distribucion, se pactan con el cliente.	F		x		
	La estructurada la fuerza de ventas se constituye por las promotoras de ventas y gerente.	F	x			
	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
Gestion y situacion de la produccion	mantenimiento de equipos y locales					
	se hace mantenimiento preventivo y correctivo, dos veces al mes	F		x		
	no se elaboran programas de mantenimiento , solo se revisan los equipos	D				x
	el mantenimiento de los equipos lo realiza un profesional	F	x			
	el control de produccion y calidad	D/F	FM	fm	DM	dm
Gestion y situacion de la produccion	se controla el cumplimiento de la programacion de la produccion a traves de la capacidad de produccion.	F		x		
	no se conocen las tasas de promedio de productividad	D			x	
	se consideran importantes controlar la calidad, sse trata de revisar los productos y diseños.	F		x		

De acuerdo con la gestión comercial de TECNI MARCAS, ha logrado una estabilidad financiera, que le ha permitido el sostenimiento en el corto de plazo de la empresa, aunque se necesita la ampliación de la infraestructura física, además de generar empleo en la región, pero carece de un sistema contable permanente que permite el control de entradas y salidas, pero hace aproximadamente tres meses se estableció el acuerdo con un auxiliar contable a nivel semanal.

De acuerdo con los suministros o insumos que requiere el taller para el funcionamiento, las compras son realizadas por el asesor de servicios, los cuales reciben una lista de faltantes y luego son dirigidos a la bodega, este proceso ha ido mejorando y siendo restaurado para un mejor orden, hace algunos meses se realizó inventario y etiqueto por sesiones.

Los planes de trabajo están a cargo del administrador y representante legal los cuales se encargan de las compras, pagos y demás controles de la empresa, lo que genera tareas repetitivas y atrasos en los procesos, de igual manera el personal tiene tareas asignadas según lo vivencial.

Además, en cuanto al manejo estratégico, carece de misión, visión y objetivos corporativos que no permiten la elaboración de un norte estratégico, hasta el momento se desarrolla de manera tradicional, con vivencias diarias y con metas mensuales en cuanto a ventas.

	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	procesos de produccion					
Gestion y situacion de la produccion	el trabajo consiste en produccion de servicio automotriz	F	x			
	los recursos humanos son fundamentales, son lo que producen y venden, conformando la fuerza de la empresa.	F		x		
	el sistema de produccion es por inventario.	F		x		
	si, se realiza inventario constante	F		x		
	si, necesitan mas vigilancia y maquiaria de apoyo.	D			x	
Gestion y situacion de la produccion	productividad	D/F	FM	fm	DM	dm
	Si ha evolucionado la productividad , se tiene mas personal y experiencia.	F		x		
	no ha evolucionado mucho la maquinaria y equipo, hace falta adquirir mas equipos.	D				x
	La productividad de los recursos con relacion con competidores es baja, ellos tienen mayor numero de personal y produccion.	D			x	
	La importancia de la inversion en los ultimos cinco años, ha sido baja, se ha mejorado pero no lo suficiente para ampliar la capacidad productiva	D				x
Gestion y situacion de la produccion	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	programacion de la produccion					
	no existen programas de produccion en masa, se trabaja por inventario.	D				x
	si se tiene calculado los volúmenes de produccion y la capacidad.	F		x		
	falta maquinaria y personal, para mejorar la produccion	D				x
Gestion y situacion de la produccion	organización de talleres y almacenes	D/F	FM	fm	DM	dm
	la disposicion de los equipos permite mayor eficiencia, se trabaja por orden.	F		x		
	la distribucion de los equipos permite buena circulacion, permite que salga los productos relevantes	F		x		
	la importancia de los equipos es demasiada, esos permiten la produccion, pero igual manera se requiere actualizacion e inversion.	F		x		
Gestion de suministros	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	la funcion de compras esta centralizada por el gerente	D			x	
	el proceso de compra se realiza de acuerdo a la rotacion de inventarios	D			x	
	solo influyen en la gestion de compra de suministros el gerente	D			x	
	no existe un proceso de control de compras, se compra según la necesidad	D			x	
	se tienen negociaciones con los proveedores	F		x		
	hay variedad de proveedores en la empresa	F		x		
	existen precios pero no catalogos de referencia	D			x	

	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	planeacion					
Gestion del proceso administrativo	no esta definida la mision, vision, objetivos, entre otros, pero se tiene encunaa trabajar por lograr que la empresa sea la mejor.	Ff		x		
	las funciones, procesos de trabajo, son elaborados por la gerente, la cual realiza un cronograma.	D				x
	no se elaboran planes periodicamente, se trabaja segun las ventas del mes anterior.	D			x	
	no se tiene estandarizdo factores claves de éxito, se necesita un diagnostico.	D			x	
	solo existe un nivel para la toma de decisiones y esta acargo de la gerente.	D				x
Gestion del proceso administrativo	organización	D/F	FM	fm	DM	dm
	los principios sobre los cuales se fundamenta la empresa, son compromiso y puntualidad.	F		x		
	no se han definido, cada empleado sabe sus funciones, deacuerdo a la necesidades y requerimientos diarios.	D			x	
	la contribucion real de cada unidad es;la administrativa, orden;la comercial, ventas y la operativa, produccion.	F		x		
Gestion del proceso administrativo		D/F	FM	fm	DM	dm
	el estilo de direccion de empresa es autocrata, porque la gerente dirige.	D				x
	cada empleado tiene su funcion.	F		x		
	el clima laboral es dinamico y comprometido.	F		x		
	el proceso de toma de decisiones, es centalizado, según el funcionamiento mensual ella analiza y toma decisiones.	D				x
Gestion del proceso administrativo	evaluacion y control	D/F	FM	fm	DM	dm
	En el momento no tiene control en la gestion, pero se vigila la calidad de los productos.	D			x	
	solo se tiene encuesta la capacidad de produccion y ventas mensuales.	D			x	
	solo se mira las ventas mensuales, sin tener en cuenta indicadores.	D			x	

Fuente. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el análisis externo e interno de la empresa, se puede concluir que compite en un sector de alta rivalidad y en crecimiento. Resaltando que las fuerzas externas del ambiente crean la posibilidad de desarrollo de los talleres, principalmente el ámbito cultural, sociodemográfico y económico, es decir se cuenta

con un mercado objetivo en expansión y con características favorables de consumo, esto permite la ampliación de este tipo de negocios, pero también la creación de estrategias de diferenciación u otras para contrarrestar la competencia y lograr participación en el mercado, además de la satisfacción de los gustos de estos.

De igual manera en cuanto al micro ambiente es decir las cinco fuerzas de Porter, se debe hacer énfasis como se mencionó anteriormente en la rivalidad y el posible ingreso de nuevos competidores, siendo esta la principal amenaza del sector, lo que genera la necesidad de que las empresas tengan claro un norte o dirección que les brinda la posibilidad de ser competitividad y sostenibilidad, por lo cual se integra en el diamante competitivo anexándole otros factores de apoyo al sector, dejando de análisis que cuenta con entidades gubernamentales y de formación que apoyan el crecimiento empresarial, como lo son la cámara de comercio de Cartago, el SENA.

Por lo cual también se analizó la configuración interna iniciando con la cadena de valor que reúne las actividades primarias y secundarias, dejando en evidencia que él tiene procesos que se han ido creando según las vivencias diarias e implementando algunas funciones de acuerdo con las necesidades como lo son la creación del tablero de funciones diarias y la contratación de un contador externo, debido a problemas presentados por la carencia de lineamientos. Además del análisis de las áreas las cuales no están demarcadas, pero funcionan de manera empírica y a cargo del adiestrador, teniendo como principal debilidad en área administrativa, en la planificación, control y ejecución de los procesos.

Con base en la información presentada anteriormente se plantea el desarrollo del capítulo número II para el proyecto de investigación, el cual pretende desarrollar los procedimientos propios para la selección de las estrategias que serán los pilares fundamentales para la concesión de los lineamientos más acordes para el direccionamiento corporativo para la empresa.

9 CAPITULO II: ESTABLECIMIENTO DE LAS DIRECTRICES ESTRATEGICAS ACORDES A LA NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

Después de haber abordado en el capítulo anterior el diagnóstico externo e interno de la organización, y dejando en evidencia la configuración actual del sector para la empresa “TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ”, se procede en el siguiente objetivo formular las estrategias que servirán como lineamientos determinantes para la elaboración del plan de acción que se diseñara para la empresa, la formulación de estrategias pretende de manera inmediata establecer las directrices que hacen falta en la organización para lograr la misión y la visión empresarial, las herramientas que se usaran en el presente capítulo se definen a continuación según el referente bibliográfico:

Las diferentes técnicas para la formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas, las herramientas que presenta este modelo son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo y pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias (David, 2013).

A continuación, se presentan las principales matrices desarrolladas para la empresa Tecni Marcas Servicio Automotriz, esto con el fin de establecer mediante términos cuantitativos la configuración de la organización en el sector:

9.1 Evaluación de factores internos (EFI).

La información para elaborar esta matriz se obtuvo de los factores internos EFI, se obtuvo mediante la clasificación de las fortalezas y debilidades obtenidas de los análisis previos, se determinó como fortalezas las ponderaciones en 3 y 4, y como debilidades las obtenidas en 1 y 2, los pesos ponderados y la calificación de igual modo se transportaron de la tabla anterior, se realiza la respectiva multiplicación (peso x calificación) para obtener un peso ponderado total de fortalezas y debilidades todo esto con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir que posee debilidades internas o si por el contrario es mayor a 2,5, se concluye que los factores internos de la organización son los más acordes para el desarrollo de su actividad comercial.

Tabla 7 FACTORES INTERNOS CLAVES

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Peso pond
Canal de distribución	5%	3	0,15
Innovación interna	8%	3	0,24
Satisfacción del cliente	5%	3	0,15
Cumplimiento de las actividades	5%	3	0,15
Productividad	6%	3	0,18
Satisfacción del cliente	5%	3	0,15
Logística	7%	3	0,21
Capacitación	4%	3	0,12
Retiro o desvinculación	1%	3	0,03
TOTAL FORTALEZAS	46%		1,38
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Peso pond
Participación en el mercado	2%	2	0,04
Promoción y publicidad	2%	2	0,04
Capital de trabajo	10%	2	0,20
Capacidad de endeudamiento	5%	2	0,10
Apalancamiento financiero	1%	2	0,02
Contratación	1%	2	0,02
Evaluación de desempeño	4%	2	0,08
Compensación	1%	2	0,02
Conocimiento de la empresa	4%	2	0,08
Nivel de ventas	1%	1	0,01
Flujo de caja	2%	1	0,02
Liquidez	4%	1	0,04
Cobertura del servicio	2%	1	0,02
Salud ocupacional	1%	1	0,01
Bienestar	1%	1	0,01
Liderazgo	7%	1	0,07
Rotación del personal	2%	1	0,02
Indicadores de medición	2%	1	0,02
Conocimiento de los clientes	2%	1	0,02
TOTAL DEBILIDADES	54%		0,84
TOTAL GENERAL	100%		2,22

FUENTE. Elaboración propia.

Conclusión de la matriz:

Se encuentra estable en su parte interna, como se puede observar en el cuadro anterior la organización presenta ventajas competitivas en la parte de Direccionamiento y planeación estratégica de metas, objetivos, procesos y actividades que allí se realizan. La aplicación de un correcto Direccionamiento Estratégico en la empresa Camino Verde conlleva al aumento del entorno interno, lo cual hace que la planeación deba ser parte fundamental para alcanzar la ventaja competitiva que quiere la organización en el sector donde se desempeña.

La puntuación ponderada total es de 2,22, lo que quiere decir, que TECNI MARCAS es una organización con grandes debilidades internas, se puede observar en el cuadro anterior que la organización no presenta ventajas competitivas en la parte de direccionamiento y planeación estratégica de metas, objetivos, procesos y actividades que allí se realizan. La configuración con la que cuenta la gestión comercial, financiera y de talento humano hacen que las debilidades tomen gran fuerza e impacten negativamente a la organización, las fortalezas que proporcionan la gestión operativa y la gestión administrativa no son suficientes para generar el desarrollo empresarial más acorde para la empresa, por lo cual como resultado se tiene una evaluación de factores internos como debilidad menor.

La aplicación de un correcto Direccionamiento Estratégico en la empresa TECNI MARCAS conlleva al aumento del entorno interno, lo cual hace que la planeación deba ser parte fundamental para alcanzar la ventaja competitiva que quiere la organización en el sector donde se desempeña. Las debilidades que se diagnostican en la matriz pueden ser superadas gracias a estrategias que integren la posibilidad del reconocimiento en el sector, la disponibilidad de personal capacitado y por supuesto por la gestión y compromiso de la dirección tanto para el cliente, como para su grupo de colaboradores, incentivando el desarrollo de investigaciones e inclusión tecnológica.

9.2 Evaluación de factores externos (EFE).

La información para elaborar la evaluación de los factores externos EFE, se obtuvo mediante la clasificación de las oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz del análisis de los entornos, se determinó como oportunidades las ponderaciones en 3 y 4, y como amenazas las obtenidas en 1 y 2, los pesos ponderados y la calificación de igual forma se transportaron de la tabla anterior, se realiza la respectiva multiplicación (peso x calificación) para obtener un peso ponderado total de oportunidades y amenazas con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir, que posee amenazas externas fuertes o si por el contrario es mayor a 2,5, se concluye que las oportunidades de la organización son los más acordes para el desarrollo de su actividad comercial.

Tabla 8 FACTORES EXTERNOS CLAVES

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso pond
Producto Interno Bruto (PIB)	5%	4	0,2
Consumo PER CAPITA	8%	4	0,32
Indice de Precios al Consumidor (IPC)	20%	4	0,8
Crecimiento empresarial	5%	4	0,2
Crecimiento poblacional	5%	4	0,2
Situación laboral	8%	3	0,24
Infraestructura	5%	3	0,15
TOTAL FORTALEZAS	56%		2,11
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso pond
Impuestos	10%	2	0,2
Desempleo	12%	2	0,24
Desarrollo de las TICS	15%	2	0,3
Riesgo politico	2%	1	0,02
Aranceles de importacion	5%	1	0,05
TOTAL DEBILIDADES	44%		0,81
TOTAL GENERAL	100%		2,92

FUENTE. Elaboración ´propia.

Conclusión de la matriz:

Realizando la evaluación de los factores externos en la organización TECNI MARCAS, se concluye que el medio ambiente externo es propicio a la organización, aunque la organización se encuentre en un punto medio debe seguir trabajando para consolidarse y obtener un entorno externo adecuado para alcanzar la cima y encontrar nuevas oportunidades para la empresa; eliminando en las amenazas que puedan afectar su mercado.

La ponderación es de 2,92, esto se debe a que las oportunidades son mayores con un PIB estable, un IPC en aumento, crecimiento empresarial y población favorables al ente indicando así que la empresa puede responder eficazmente por medio de estrategias a las fuerzas externas, haciendo uso eficiente de sus factores internos claves para superar las amenazas y para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.

Con base en la matriz EFE, la organización debe aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que permitan ser más redituables en el sector de prestación de servicios; abarcando un mercado importante que proporcione lealtad a la marca y ventajas estratégicas para toda la organización.

Tabla 9 DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 - Calidad del servicio. F2 - Precio asequible del servicio. F3- Satisfacción del cliente F4- Logística F5- Liderazgo F6- Conocimiento de la empresa F7- Conomiento de los clientes	D1- Flujo de caja D2- Apalancamiento financiero D3- Capacidad de endeudamiento. D4- Liquidez D5- Promoción y publicidad D6- Participación en el mercado D7- Nivel de ventas D8- Proceso de talento humano
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 - Crecimiento del Sector O2 - Incremento en la demanda del servicio O3 - Avances en I + D. O4 - Crecimiento empresarial O5- Ampliación de la línea de productos O6- Segmento de mercado por atender	* Penetración de mercado aprovechando alianzas estratégicas (O1,O2,O3,O4,O5,O6,F1,F3,F4,F5,F6,F7) * Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles basados en innovación, la tecnología y calidad del servicio (O2,O4,O5,F2,F3) * Mantener al personal constantemente capacitado para obtener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades (O1,O2,O4,O6,F3,F7)	* Desarrollo del portafolio (O1,O2,O3,O4,O6,D5,D6,D7) *Aumentar la capacidad interna del personal mediante capacitaciones constantes (O1,O3,O4, D5,D6,D7) * Generar alianzas para financiar el fomento empresarial y lograr así competencias empresariales)
AMENZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 - Situación laboral A2 - Desempleo A3- Nuevos competidores A4- Competidores informales.	*Búsqueda de nuevos mercados nacionales para lograr nuevas oportunidades. (F4,F6,F7,A1,A2,A3,A4) * Desarrollar nuevos servicios acordes con las necesidades del cliente y perfeccionar los ya existentes como plan de contingencia (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,A1,A2,A3,A4) * Promoción de campañas de concientización a los usuarios sobre la contaminación(F3,F6.F7,A1,A3,A4)	* Participar en otro tipo de sectores D1,D2,D5,D6,D7,A1,A2,,A3) * Implementar una estrategia de diversificación de mercados.(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A2,3,,A3,A4). * Elaborar planes de acción para el crecimiento de la compañía (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,A1,A2,AA3,A4) *Evaluación de estado y grado de satisfacción por parte de clientes de los servicios prestados a través de visitas, llamadas telefónicas, entre otras (D1,D5,D6,D7,A3,A4) *Acceder a créditos bancarios que permitan reorganizar la estructura financiera de la empresa (D1,D2,D3,D4,A2,A3). * Contratar personal y capacitarlo para acceder a mayor cobertura en el mercado (D6,D7,D8,A2,A3,A4)

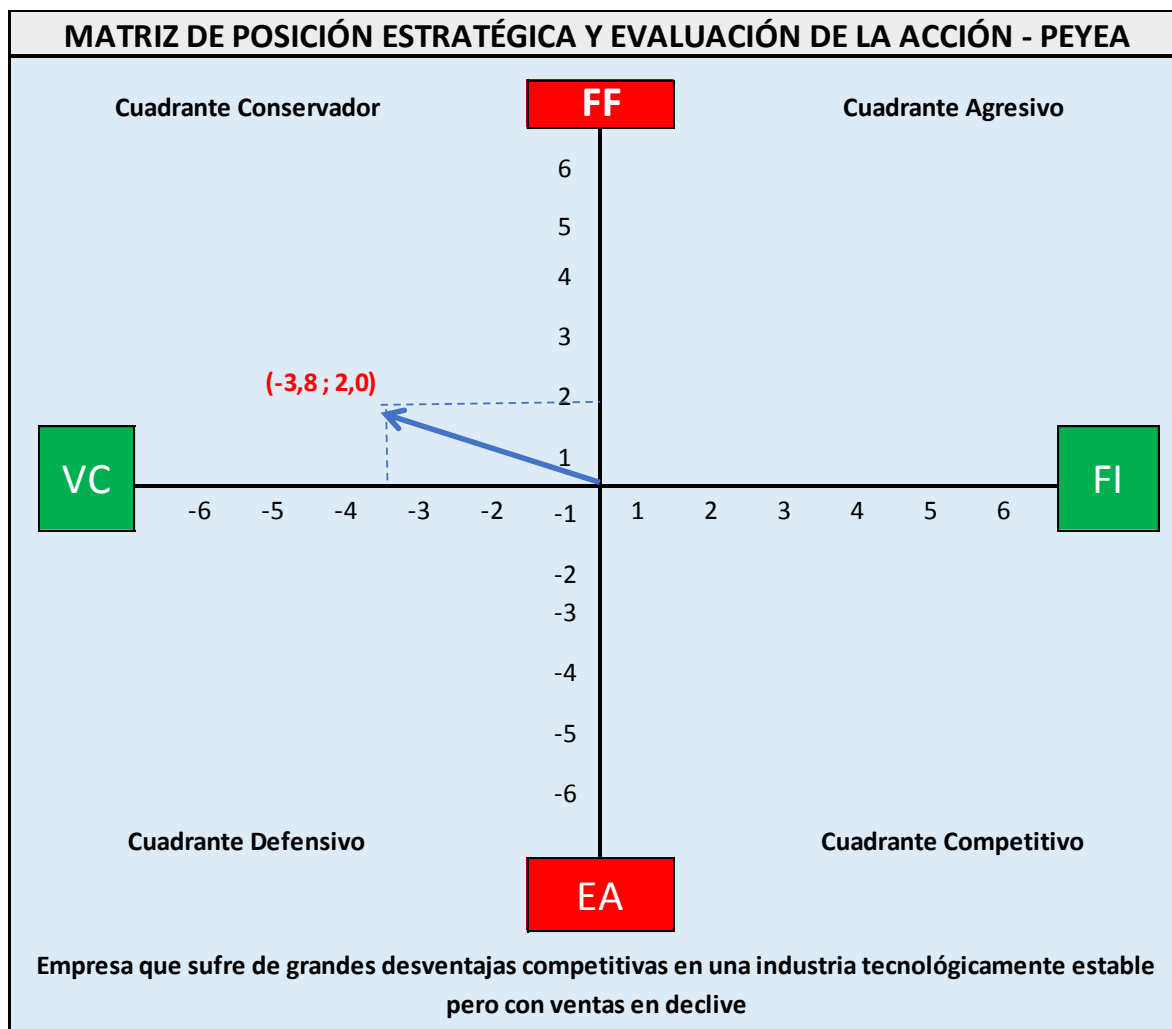
FUENTE. Elaboración propia.

9.3 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

El marco de cuatro cuadrantes que posee la Peyea indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva para TECNI MARCAS. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Cada cuadrante posee variables medibles, la ponderación que se le asigna a la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva va desde (-1) a (-7) donde (-1) es la mejor y (-7) la peor, a su vez la fuerza financiera y la fuerza de la industria se pondera desde (1) a (7) donde (1) es la peor y (7) es la mejor, la escala de calificación de cada cuadrante se suman y los resultados de fuerza financiera y la estabilidad del ambiental son la coordenada X y la suma de los resultados de la fuerza de la industria y la ventaja competitiva son la coordenada Y.

Tabla 10 MATRIZ PEYEA

MATRIZ PEYEA		
1. FUERZA FINANCIERA -FF(+) Y1	CALIFICACION	VALORES
FLUJO DE CAJA	4	
CAPITAL DE TRABAJO	5	
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	3	
APALANCAMIENTO FINANCIERO	4	
LIQUIDEZ	3	
TOTAL PUNTUACION	19	
PROMEDIO	3,8	
2. ESTABILIDAD DEL ENTORNO - EA(-) Y2	CALIFICACION	
IPC	-1	4.5%
TASA DE INFLACIÓN	-1	3.33%
CAMBIOS TECNOLOGICOS	-2	
BARRERAS PARA ENTRAR AL MERCADO	-3	
ESCALA DE PRECIOS DE SERVICIOS	-2	
SUSTITUTOS	-2	
PRESION COMPETITIVA	-2	
TOTAL PUNTUACION	-11	
PROMEDIO	-1,8	
3. VENTAJA COMPETITIVA - VC (-) X1	CALIFICACION	
PARTICIPACION EN EL MERCADO	-7	
CALIDAD DEL SERVICIO	-5	
LEALTAD DE LOS CLIENTES	-6	
CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	-4	
DESARROLLO DE MERCADO	-7	
TOTAL PUNTUACION	-29	
PROMEDIO	-5,8	
4. FUERZAS DE LA INDUSTRIA - FI (+) X2	CALIFICACION	
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	3	
GRADO DE APALANCAMIENTO	2	
ESTABILIDAD FINANCIERA	1	
FACILIDAD PARA ENTRAR EN EL MERCADO	2	
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS	1	
POTENCIAL DE UTILIDADES	3	
TOTAL PUNTUACION	12	
PROMEDIO	2,0	



RESUMEN FUERZAS	
FUERZA FINANCIERA	3,8
ESTABILIDAD AMBIENTAL	-1,8
FUERZA DE LA INDUSTRIA	-5,8
VENTAJA COMPETITIVA	2,0

COORDERNADAS	
X	-3,8
Y	2,0

FUENTE. Elaboración propia.

Conclusión de la matriz:

La empresa TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ está ubicada en el cuadrante II de la matriz Peyea, las coordenadas con las que se ubicaron fue en el eje $X = -3,8$ sumando las ponderaciones la fuerza de la industrial y la ventaja competitiva, la baja calificación obtenida con signo negativo se debe en primera instancia a que la ventaja competitiva con la que la empresa cuenta es nula, no

posee métodos de innovación eficaces con los que pueda competir en la fuerza que la industria ofrece desembocando así es una inestabilidad financiera, no existe potencial de crecimiento y algo recurrente en la organización es la poca participación en el mercado. El eje Y se obtuvo una ponderación de 2,0 resultados de la suma de la fuerza financiera y la estabilidad ambiental, las fuerzas analizadas en la organización se tornan favorables, pero no son suficientes para lograr que la organización se posicione en un mejor cuadrante en la matriz ya que financieramente carece de una estructura definida con la cual pueda hacer uso de los que el medio ambiente ofrece como infraestructura tecnológica, logrando una presión competitiva. La ubicación en el cuadrante indica que a la organización le pertenecen estrategias conservadoras, donde es recomendable implementar penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada.

9.4 Matriz del perfil competitivo (M.P.C).

La matriz del perfil competitivo que a continuación se presenta, integra los factores claves de éxito que las empresas deben poseer para competir en una industria (disponibilidad de capital, infraestructura, calidad del servicio, desarrollo del talento humano, alianzas estratégicas, investigación y desarrollo), se asignan pesos relativos es decir la importancia del factor clave de éxito en la industria, éste debe sumar 100%, la valoración asignada va en escala numérica de 1 a 4, donde 1 es una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, se pondera multiplicando (peso x valoración) y posteriormente arroja la calificación total de TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ, pero además las ponderación de su competencia (Autonova, Tecnocentro y Nelcar de occidente) la finalidad es determinar si los factores claves de éxito analizados para la empresa y la competencia son efectivos y con esto dejar en evidencia cual empresa está mejor posicionada en el sector

Tabla 11 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	TECNI MARCAS SERVICIO AU			AUTONOVA		TECNOCENTRO		NELCAR	
	PESO RELATIVO	VAL	PON	VAL	PON	VAL	PON	VAL	PON
Disponibilidad De Capital	25%	2	0,5	4	1	3	0,75	4	1
Infraestructura	20%	2	0,4	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Calidad en el servicio	15%	2	0,3	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Desarrollo del talento humano de la empresa	20%	1	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Creación de Alianzas estratégicas	10%	1	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Área de investigación, innovación y desarrollo	10%	2	0,2	3	0,3	4	0,4	1	0,1
TOTAL	100%		1,70		3,6		2,95		2,8

FUENTE. Elaboración propia.

Conclusión de la matriz:

Se afirma que a nivel competitivo la organización TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ se encuentra en una posición débil, con respecto a uno de los líderes en posicionamiento a nivel sectorial como lo es AUTONOVA, presentando una ponderación de 1,70, lo cual indica un valor por debajo de la media aritmética, los factores claves de éxitos analizados y como la empresa responde a ellos ubica a TECNI MARCAS con falencias latentes en infraestructura, investigación y desarrollo, creación de alianzas estratégicas, y un factor clave de éxito determinante es el desarrollo del talento humano, es conclusión, no tiene las herramientas suficientes para responder lo que el sector le exigen. Los demás competidores del sector TECNOCENTRO (2,95) Y NELCAL DE OCCIDENTE (2,8), indica el poco cubrimiento geográfico y poca efectividad que se presenta al momento de competir.

Con base en el análisis integrado de diferentes matrices con la información recolectada del análisis externo e interno de la empresa TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ, se procede a establecer la estrategia macro del horizonte estratégico con el fin exclusivo de satisfacer los requerimientos encontrados a lo largo del análisis, donde se establece mediante la ubicación de la empresa en los distintos cuadrantes matriciales que la penetración de mercados será la estrategia que englobe el plan de acción a desarrollar. Se procede a desarrollar los planes estratégicos para la organización objeto de estudio, empezando con la formulación de la misión, visión, valores y objetivos de la compañía, teniendo en cuenta algunos interrogantes que cuestionan y permiten la elaboración eficiente del plan estratégico, además de la opinión del cuerpo administrativo de la empresa.

10 CAPITULO III: PLAN DE ACCION ACORDES A LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA.

La dirección estratégica, como parte de la dirección empresarial, se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizandolos recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. (Porter, 2012).

Desde el punto de vista mencionado por el referente bibliográfico, el desarrollo del objetivo número tres para la empresa TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ pretende desplegar los diferentes puntos del direccionamiento corporativo, todo esto con el fin de establecer los lineamientos del horizonte estratégico para la empresa, los cuales se determinaron con base en los diagnósticos y análisis de los objetivos anteriores mediante la definición del estado actual la organización y la definición de las estrategias corporativas.

10.1 Dirección corporativa.

La metodología de aplicación para dar inicio a la dirección corporativa de la empresa se basa en la matriz axiológica, la cual es un ejercicio de alta gerencia representado a través del ordenamiento rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (pueden ser los componentes de la misión, valores y/o principios corporativos), confrontados con los grupos de referencia (sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas), esto tiene como finalidad servir de guía para formular la escala de los verbos determinantes para formular la misión, valores y principios además que permite diagnosticar el futuro.

En la aplicabilidad de la matriz, se procede a cruzar los componentes de la misión que se determinaron para la empresa y estos se analizan con los grupos de interés, la escala de calificación inicia desde 0 hasta 5, donde 0 no tiene incidencia directa en el grupo de interés y 5 tiene total importancia, en la representación gráfica se señala con una X los ítems de interés de cada grupo de referencia en particular, al finalizar el ítems con mayor valoración en los grupos de interés será el que marque el inicio para la formulación estratégica de misión visión valores y principios.

10.1.1 MISIÓN

TECNIMARCAS-SERVICIO AUTOMOTRIZ, es una compañía con un ambiente de seguridad y transparencia, que trabaja día a día con el objetivo de generar soluciones efectivas y duraderas a nuestros clientes, enfocando los esfuerzos hacia el perfeccionamiento continuo de nuestras operaciones, propiciando el crecimiento del equipo de trabajo que apoye el desarrollo de la empresa.

Para realizar el diagnóstico de la misión se procede a desarrollar la matriz axiológica de la misión donde queda estipulado los valores de los que actualmente se componen la misión y como estos actualmente responden a los requerimientos de los clientes, la ponderación se realiza a criterio del administrador de la empresa, obteniendo así los siguientes resultados:

Tabla 12 matriz axiológica misión

MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA MISION							
REFERENCIA / VALORES	SOCIEDAD	ESTADO	CLEINTE	PROVEEDOR	COLABORADOR	ACCIONISTA	TOTAL
SEGURIDAD	5	2	5	5	5	5	27
TRANSPARENCIA	5	3	5	4	5	5	27
SOLUCIONES	0	0	2	1	3	0	6
CRECIMIENTO	5	0	5	5	5	5	25

Fuente: elaboración propia.

10.1.2 VISIÓN

TECNIMARCAS-SERVICIO AUTOMOTRIZ aspira a consolidarse en el mediano plazo en la líder regional en el sector automotriz, siendo una empresa comprometida con la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, basados en procesos claros y confiables por medio de las mejores tecnológicas, contando con un personal altamente calificado, lo cual permita el reconocimiento como referente de calidad.

Para realizar el diagnóstico de la visión se procede a desarrollar la matriz axiológica donde queda estipulado los valores de los que actualmente se componen y como estos actualmente responden a los requerimientos de los clientes, la ponderación se realiza a criterio del administrador de la empresa, obteniendo así los siguientes resultados:

Tabla 13 matriz axiológica visión

MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA VISION							
REFERENCIA / VALORES	SOCIEDAD	ESTADO	CLEINTE	PROVEEDOR	COLABORADOR	ACCIONISTA	TOTAL
CONSOLIDACION	3	2	5	3	5	5	23
LIDER	5	3	5	2	3	5	23
COMPROMETIDA	0	0	2	5	3	0	10
PERSONAL CALIFICADO	5	0	5	5	5	5	25

Fuente: elaboración propia.

Al realizar la evaluación mediante la matriz anterior de la visión, se evidencia la coherencia en lo que las visiones empresariales se refiere, denota espacio y tiempo para alcanzar los propósitos empresariales, los valores de referencia para la construcción toman importancia en el contenido abordando puntos importantes como consolidación, liderazgo y el de mayor ponderación el personal calificado, se recomienda mantenerse pero se podría ser más ambicioso a futuro, dejar evidenciado que logros de mayor impacto se esperan lograr.

10.1.3 Principios y valores corporativos.

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”. (Peters, 2004).

A continuación, se propone la matriz axiológica para la selección de los valores y principios corporativos para la organización, la cual permitirá identificar las acciones que posteriormente se ejecutará en la conducta organizacional.

Tabla 14 Matriz axiológica valores y principios

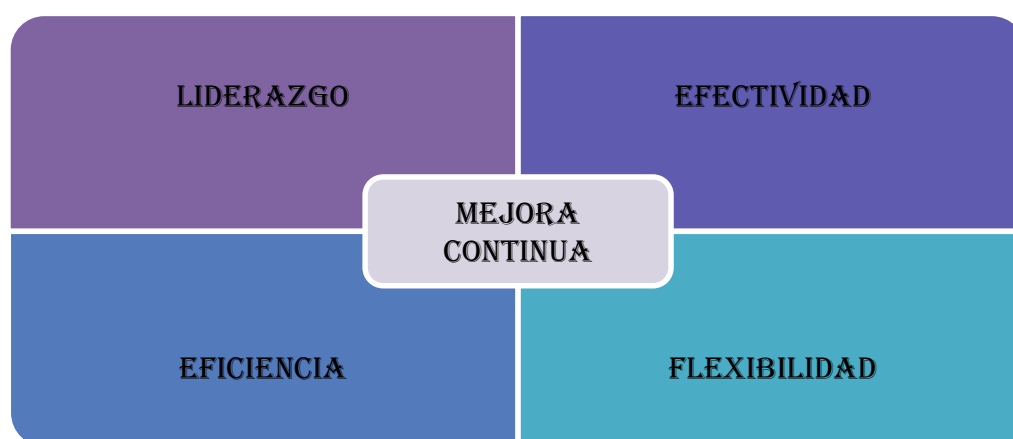
VALORES Y PRINCIPIOS	GRUPOS DE REFERENCIA						TOTAL
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTE	PROVEEDOR	COLABORADOR	ACCIONISTA	
LIDERAZGO	5	1	5	4	2	3	20
EFFECTIVIDAD	3	2	4	4	3	2	18
COLABORACION	0	0	5	5	5	1	16
FLEXIBILIDAD	5	5	5	0	1	5	21
MEJORA CONTINUA	4	5	3	5	4	4	25
RESPONSALIDAD	5	5	5	2	2	3	22

Fuente: elaboración propia.

Conclusión de matriz axiológica de principios y valores:

La metodología de aplicación de la matriz consistió en integrar los valores de la empresa y/o principios con respecto a sus grupos de interés, la escala de calificación inicia desde 0 hasta 5, donde 0 no tiene incidencia directa en el grupo de interés y 5 tiene total importancia. Como resultado final se obtuvieron las ponderaciones más altas en mejora continua con 25 puntos, indicando que este principio definirá la conducta organizacional del restaurante a partir del nuevo esquema organizacional que se planteará.

Tabla 15 Valores y principios

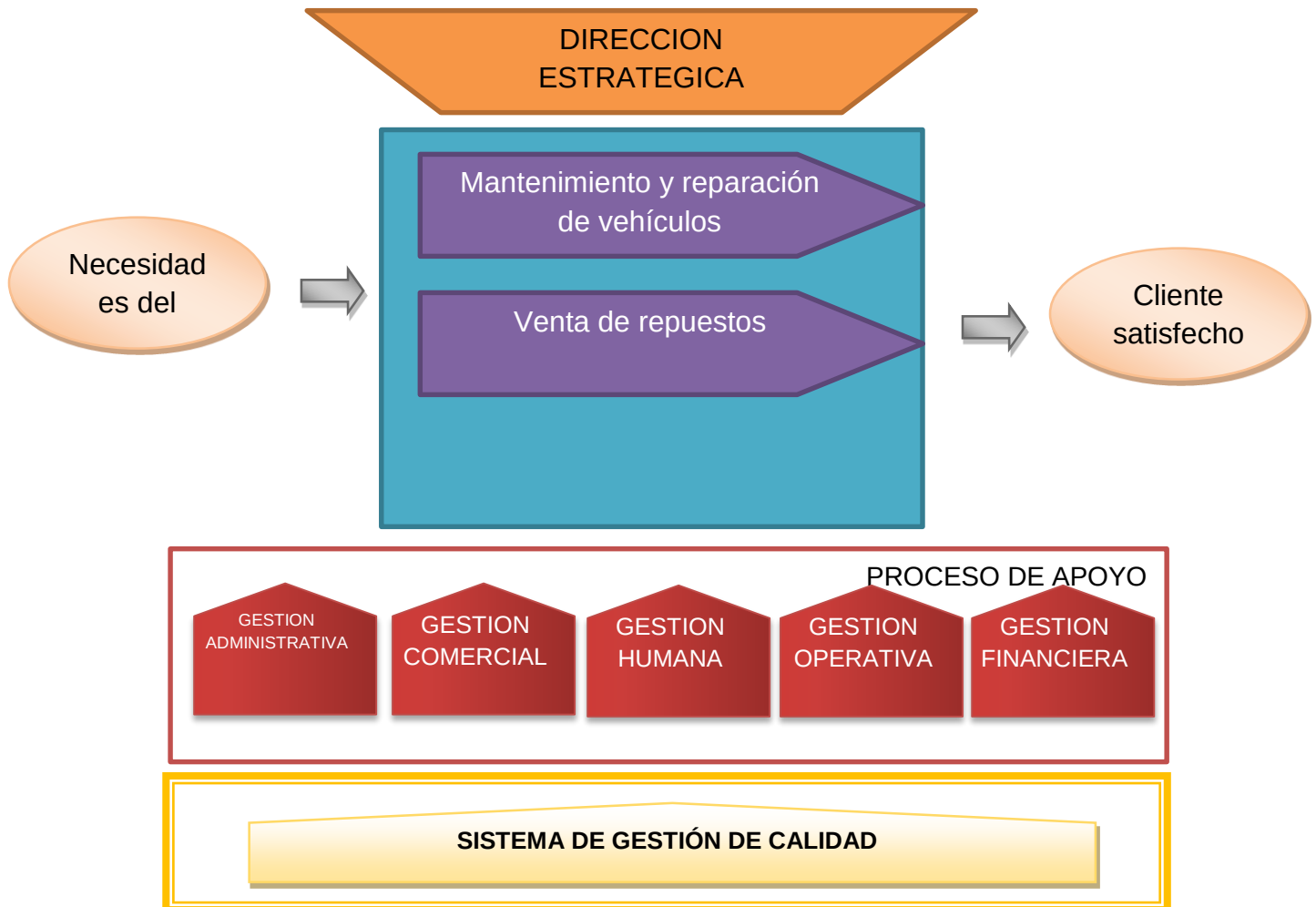


Fuente: elaboración propia

10.1.4 Mapa de procesos

Para la configuración del esquema Organizacional de TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ, se abordará en primera instancia el mapa de procesos, allí se refleja el modo en que debe de operar la organización en procura de lograr la efectividad que requiere en el momento, el mapa inicia con los requerimientos de cliente, los procesos de los que dispone la empresa deben abordarse de tal manera que deben concluir en satisfacer las necesidad del mismo, el diseño planteado se realizó con base en las áreas funcionales que implementarse en la organización, si bien se sabe las áreas funcionales se dan de manera empírica a cargo del administrador, el esquema que se muestra a continuación parte del supuesto que las áreas se definan y se asignen responsables, resaltando que la empresa no lo tenía y este mapa es aporte propio.

Ilustración 9 Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia.

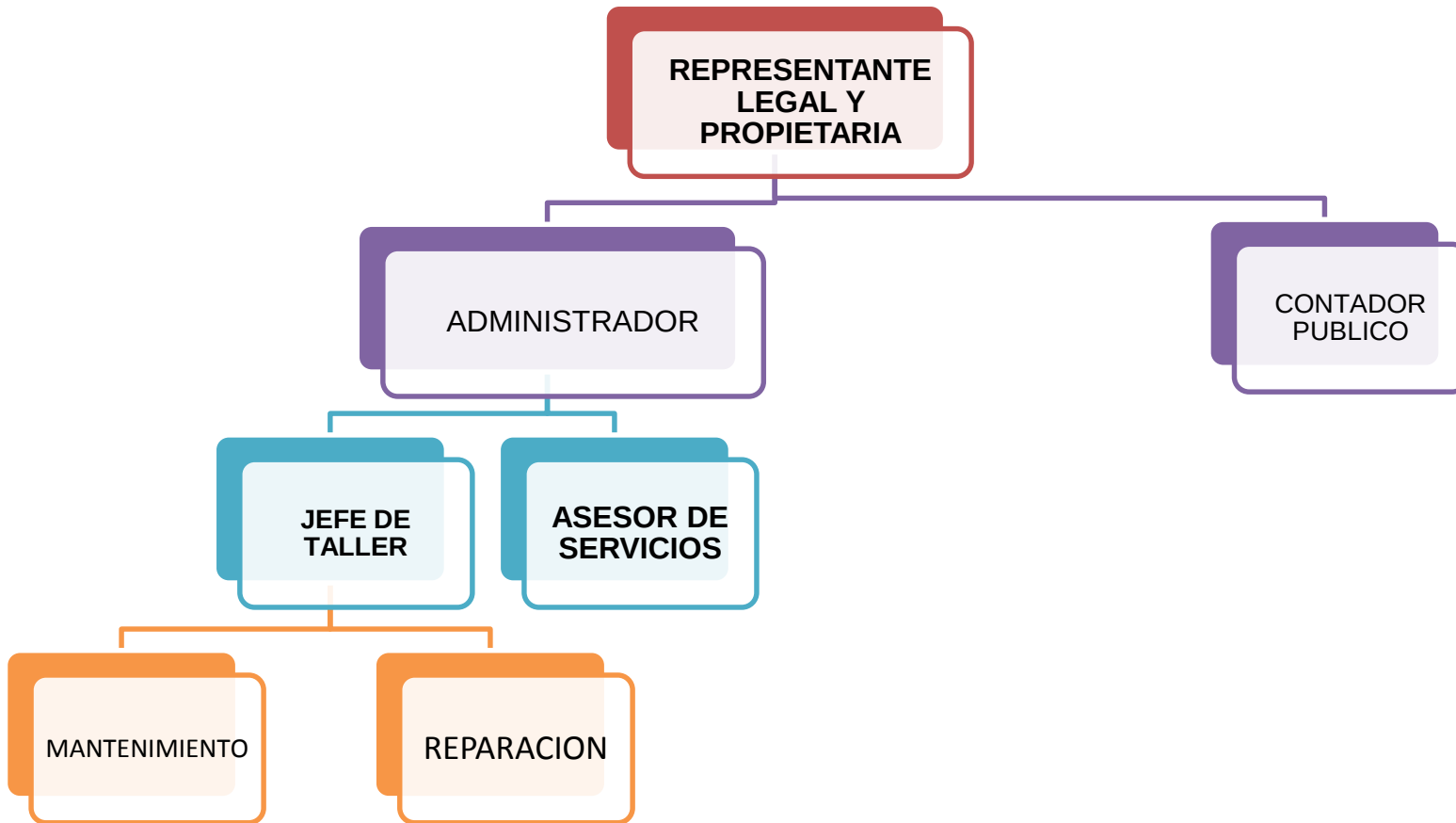
Como se evidencia en el mapa de procesos antes citado, la configuración está dada a partir de las necesidades de los clientes, las cuales son procesadas mediante la dirección estratégica de la empresa, es decir, se diagnostica que servicio es el indicado a cada necesidad: mantenimiento o repuestos, esta determinación estará en cabeza del administradora y es allí donde se realizara el primer acercamiento con el cliente, la gestión que permita al empresario determinar la necesidad explícita del cliente.

Para darle efectividad operacional al proceso, se cuenta con apoyo de diferentes áreas, como son: financiera y administrativa, humana y mercadotecnia, todas lideradas por la propietaria y el Administrador, pero éstas a su vez debe incorporar personas con el conocimiento necesario para liderar cada dependencia. Todo lo anterior es basado siempre en el cumplimiento del sistema de gestión de calidad de la organización, posterior al proceso mencionado se obtendrá la satisfacción integra de los clientes del restaurante.

10.1.5 Organigrama

Dentro de la construcción de la dirección corporativa del taller, a continuación, se propone los roles que serán desarrollados dentro del ente, se puede establecer una forma vertical, donde la propietaria es apoyada en un nivel inferior de un contador público y un administrador al mismo nivel, por debajo pero no menos importante, se hallan el área de taller integrado por 3 personas en el área de mantenimiento y 1 personas encargadas en el área de repuesto.

Ilustración 10 ORGANIGRAMA



Fuente. Elaboración propia

10.2 PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ UBICADA MUINICIPIO DE CALI VALLE DEL CAUCA.

Después de realizar el acercamiento teórico de la estructura administrativa que debe establecerse en la organización (organigrama, misión, visión y valores), se procede a continuación a dar desarrollo al despliegue estratégico que se ha seleccionado para la organización con el fin de definir el horizonte vital y darle así las soluciones más viables para contrarrestar las amenazas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfatizarse en las fortalezas, teniendo en cuenta el crecimiento del sector.

10.2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO MACRO:

Obtener para el año 2023 participación en el mercado regional (Valle) del 4% progresivo anual.

Alcance del objetivo: para el año 2023 obtener una participación final del 20%

10.2.1.1 *Objetivos específicos a largo plazo:*

1. Cobertura en servicio en 5 años de los municipios aledaños a Cali.
2. Realizar integración hacia atrás en un plazo máximo de 7 años con el fin de proveer los insumos del servicio que la empresa utiliza, logrando reducción de costos.
3. Desarrollar alianzas estratégicas para buscar nuevos mercados para incursionar.
4. establecer campañas publicitarias auditivas y visuales de manera semestral al año 2022.

10.2.1.2 *Políticas:*

1. Mensualmente campañas publicitarias en los municipios cercanos a la empresa.
2. Realizar una reserva ocasional del 10% de las utilidades con el fin de lograr el capital económico para la integración hacia atrás.
3. Anualmente contratar outsourcing de investigación de mercados para determinar la viabilidad de buscar nuevos mercados.

4. Semestral se efectúa una campaña publicitaria.

10.2.1.3 Estrategia táctica:

Definir las funciones, roles y planes de trabajo en conjunto entre todos los colaboradores de la empresa con el fin de lograr los objetivos anteriores, se plantea desarrollar metas e indicadores de gestión mensual para verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas planteadas.

10.2.1.4 Objetivos específicos a mediano plazo:

1. Crear alianzas estratégicas con diferentes entidades del municipio tales como la universidad de valle, bancos, alcaldía entre otros con el fin de brindarles descuentos especiales en los servicios que ofrece el taller.
2. Desarrollar créditos a 30 días con los proveedores a los se les realiza compras con el fin de generar mayor flujo de efectivo
3. Realizar un estudio de aceptación de los servicios que actualmente ofrece el Teni marcas para determinar el nivel de aceptación.

10.2.1.5 Políticas:

1. Visitas mensuales por parte del administrador enseñando las propuestas comerciales que se brinda.
2. Pago a 30 días de créditos con los proveedores.
3. Realizar encuestas de satisfacción de los servicios.

10.2.1.6 Estrategia táctica:

En el mediano plazo se pretende como estrategia táctica en primera media la capacitación en temas comerciales al administrador y representante legal esto con el fin de que cuenten con herramientas para lograr las alianzas y convenios con los diferentes actores de su entorno.

10.2.1.7 Objetivos específicos a corto plazo:

1. Realizar capacitación al personal en temas acordes a la actividad de sus puestos de trabajo.
2. Seleccionar los proveedores de mayor recurrencia con el fin de evaluar si son necesarios.
3. Realizar innovación constante a los productos y servicios del restaurante.

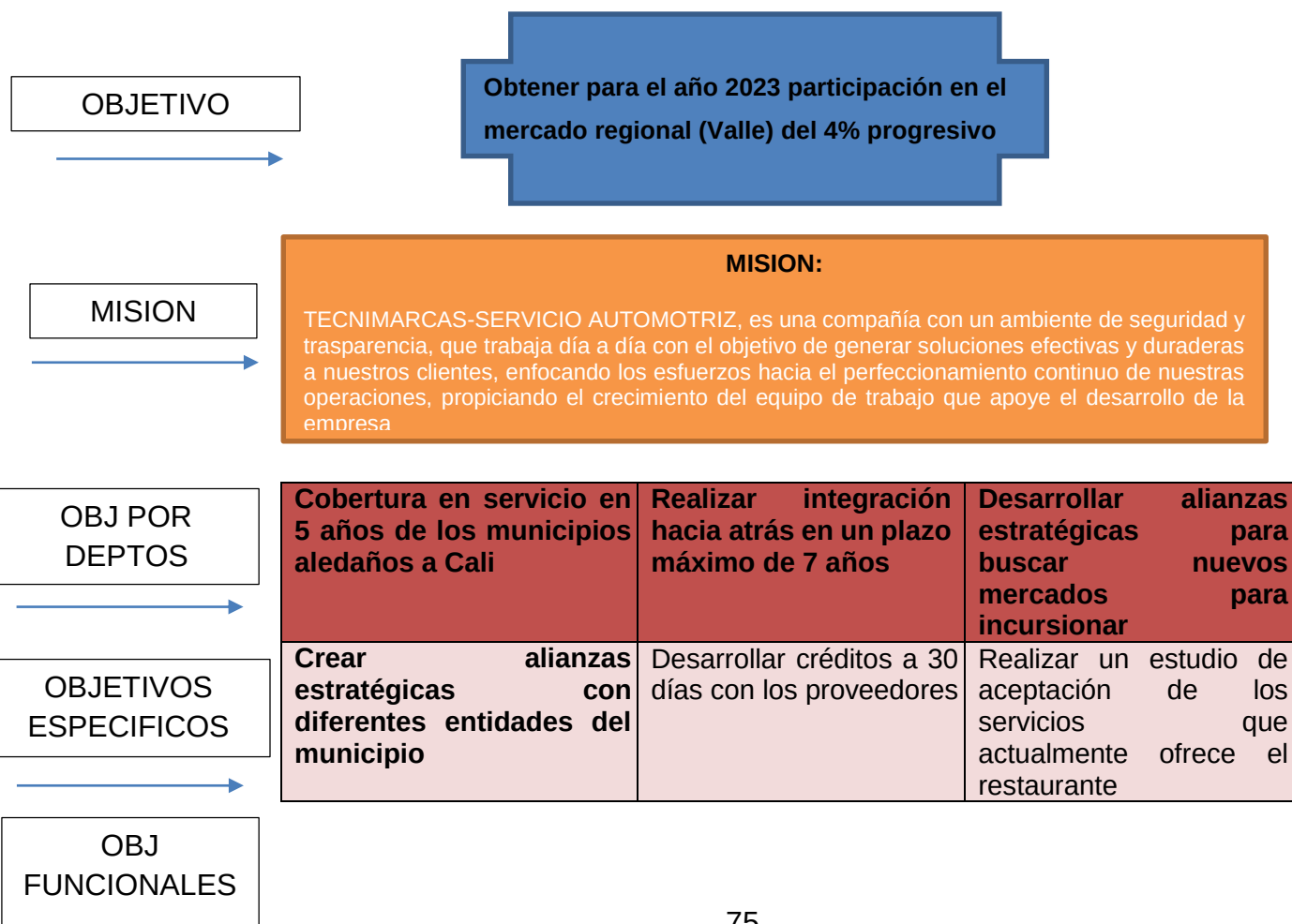
10.2.1.8 Políticas:

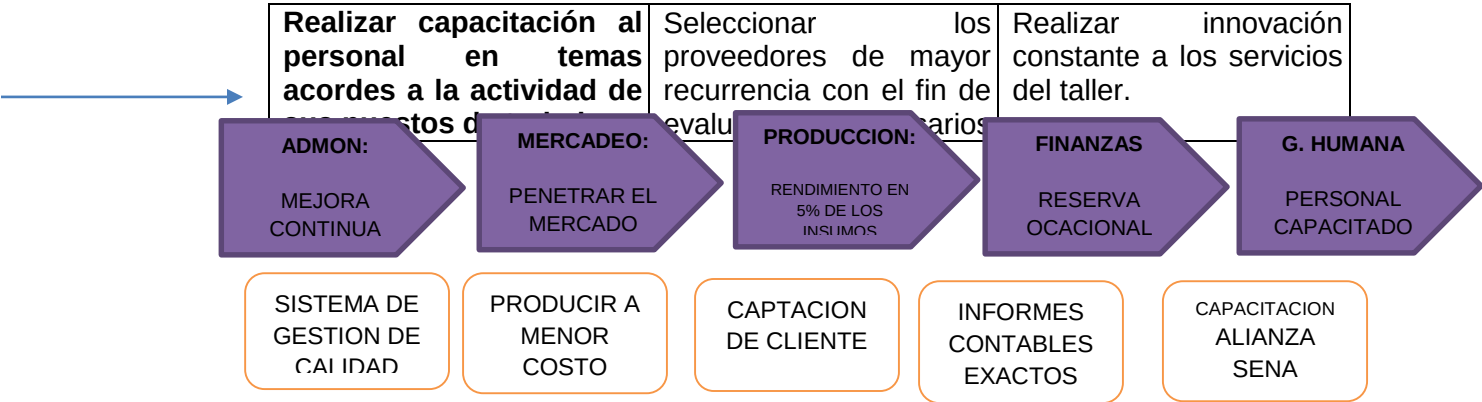
1. Hacer de manera inmediata inducción y reintroducción del personal.
2. Creación de proveedores en una base de datos con toda la información relevante del mismo.
3. Ofertar 1 vez por mes un servicio nuevo o mejorado.

10.2.1.9 Estrategia táctica:

Para lograr la efectividad en los procesos que se desean implantar en la organización, se debe tener compromiso e identidad corporativa con la empresa esto con el fin de mejorar el servicio al cliente, determinando así en cada área de la empresa políticas, estrategias y principios que permiten la integración de la dirección y los integrantes de la organización.

Ilustración 11 JERARQUIZACIÓN DE OBJETIVOS





Fuente: elaboración propia.
Presupuesto de estrategias.

Desde los puntos planteados en los lineamientos anteriores, se ha determinado los objetivos, políticas y estrategias a largo mediano y corto plazo para darle solución a los faltantes hallados en la organización objetivo de estudio, a continuación, se relaciona en la, el costo de implementación de las directrices seleccionadas para la organización.

Tabla 16 Presupuesto de estrategias

PLAN DE ACCION	COSTO TOTAL	INVERSION MENSUAL
Campañas publicitarias	12.000.000	1.000.000
Reserva ocasional 10%	35.000.000	\$2.916.000
Outsourcing en investigación de mercados	6.000.000	\$500.000
Visita con propuestas comerciales	\$0	\$0
Crédito con proveedores	\$50.000.000	\$4.166.666
Encuestas de satisfacción	\$0	\$0
Inducción y reinducción de personal	\$0	\$0
Base de datos	\$1.500.000	\$125.000
Oferta de servicio nuevo	\$10.800.000	\$900.000

TOTAL	\$115.300.000	\$9.608.333
--------------	----------------------	--------------------

Fuente: elaboración propia.

Como se puede evidenciar el costo total por año de implementación de las estrategias para TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ, dimensiona una cifra de \$115.300.000 y un costo promedio mensual de \$9.608.333, las cifras que se expresan son aproximadas y varias dependiendo de la disponibilidad y el tiempo que se vayan a ejecutar las estrategias, los costos allí mencionado se toman como inversión en pro de lograr las mejorar sustanciales que se desean para el ente.

Para llevar a cabo la aplicabilidad de las estrategias y traducirlas a la operatividad de la empresa y que esta se convierta como parte de la cultura organizacional se muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Allí se relacionada as aras funcionales de la empresa, los objetivos, las estrategias, el presupuesto, el cronograma de ejecución, los responsables y los indicadores de gestión.

10.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA COHERENTE CON CADA ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN

Con base en la información anterior, teniendo en cuenta la jerarquización de objetivos en sus diferentes tiempos se realiza la estructura estratégica por áreas funcionales, con la finalidad de integrar cada engranaje e integrantes del a organización.

Tabla 17 IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS																	
AREAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	AÑO 2017-2018												RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTION
				O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
GESTION COMERCIAL	Penetrar el mercado de influencia en un 20%	1. Ampliar portafolio de servicios. 2. Campaña publicitarias 3. promociones y descuentos grupales	1. \$10.800.000 2. \$12.000.000													REPRESENTANTE LEGAL Y ADMINISTRADOR	% DE CLIENTES NUEVOS
GESTION FINANCIERA	Reservas ocasionales del 10% .	1. implementar un sistema integrado de contabilidad. 2. Capacitar al contador con las NIIF.	1. \$1.500.000 2. \$ 1.000.000													CONTADOR PUBLICO	UTILIDAD*10%
GESTION OPERATIVA	Rendimuiendo del 5% de los insumos	1. Inventario diario de insumos 2. Convenio con proveedores	1. N/A 2. N/A													JEFE DE TALLER	% DE RENDIMIENTO
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Pesonal capacitado al 100%	1. Establecer perfil de cargo y manual de funciones. 2. desarrollar el plan de reclutacion, selección y contratacion. 3. implementar un sistema de capcitaciones y evaluacion de desempeño.	1. N/A 2. \$1.500.000 3. SENA													ADMINISTRADOR	EVALUACION DE DESEMPEÑO.
GESTION ADMINISTRATIVA	Desarrollo integral de un plan de mejora continua.	1. Planear la estructura organizativa. 2. Organizar el persona, recursos funciones, entre otros. 3. Dirigir al personal al cumplimeinto de las metas. 4. Controlar y medir el funcionamiento de cada area	1. GASTOS PAPELERIA													REPRESENTANTE LEGAL	PHVA, INSPECCION, LISTA DE CHEQUEO

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla anterior quedo determinada la composición de la distribución de las estrategias a lo largo de las áreas que compone la organización, allí queda evidenciada de manera explícita el tiempo de ejecución de las estrategias, los responsables y los indicadores de medición para revisar el cumplimiento.

De igual manera a continuación se presenta el plan operativo por áreas donde se consigna de manera básica la operatividad de las estrategias, es decir el día a día de su implementación.

Tabla 18 PLAN OPERATIVO POR AREAS

PLAN OPERATIVO POR AREAS					
AREAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
GESTION COMERCIAL	Penetrar el mercado de influencia en un 20%	PROGRAMA DE BUEN SERVICIO	INSTRUR SOBRE LA IMPORTANCIA DEL MEDIO AMBIENTE	VISITAS EMPRESARIALES PARA MOSTRAR PROPUESTAS COMERCIALES	ADMINISTRADOR
GESTION FINANCIERA	Reservas ocasionales del 10% .	PROGRAMA DE EDUCACION FINANCIERA	IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION FINANCIERA	CURSO DEL SENA	SENA PARA EL CONTADOR
GESTION OPERATIVA	Rendimiento del 5% de los insumos	PROGRAMA DE MANEJO DE DESECHOS	MANEJO DE INSUMOS	PLAN DE TRABAJO	AREA OPERATIVA
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Pesonal capacitado al 100%	PROGRAMA DE INDUCCION Y REINDUCCION.	CAPACITACION EN LIDERAZGO Y SERVICIO AL CLIENTE	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	ADMINISTRADOR
GESTION ADMINISTRATIVA	Desarrollo integral de un plan de mejora continua.	PROGRAMA DE ALTA GERENCIA	MANEJO INTEGRO DE LAS ORGANIZACIONES	REUNION CON LAS AREAS PARA IMPLEMENTAR MEJORAS	REPRESENTANT E LEGAL

Fuente. Elaboración propia.

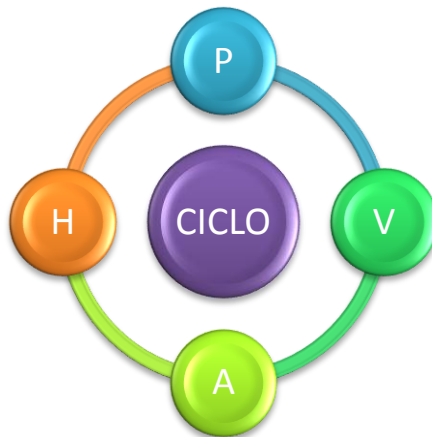
Como se puede evidenciar en la tabla, quedo establecido de manera táctica el programa el proyecto y la actividad que se deben ejecutar en la organización TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ para traducir las estrategias a la acción y al día a día del ente, los responsables de cada actividad de igual manera quedan plasmados con el fin de apropiar cada lineamiento como parte de su quehacer cotidiano dentro de la empresa.

10.3.1 Sistema de control y mejora continua.

Para lograr la efectividad que se requiere en los procesos que implemente TECNI MARCAS y que en el largo plazo el éxito sea considerado rotundo se planea al finalizar el despliegue táctico operativo de las estrategias un sistema de control y mejora continua para asegurar la calidad en los procesos que se lleven a cabo en la organización.

Por lo cual se implementará de manera trimestral el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), desde la implementación de las estrategias tácticas operativas hasta lograr la culminación e instauración de la totalidad de los lineamientos planteados en el proyecto esto con el objetivo de realizar seguimiento continuo.

Ilustración 12 Ciclo PHVA



Fuente: elaboración propia.

Para la **PLANIFICACIÓN**, se considerará realizar un formato de plan de trabajo y responsables, donde se integre, recursos, tiempo, actividades e indicadores de medición. Para la segunda parte del ciclo **HACER**, se implementarán los procesos y estrategias, identificando oportunidades de mejora, desarrollo del plan piloto y diseñando las mejoras sustanciales de los procesos que se requieren adecuar al nuevo esquema de trabajo, De igual manera se pretende la **VERIFICACION** del cumplimiento del plan de trabajo, realizando el seguimiento y medición de los procesos y los servicios contra las políticas, los objetivos y los requisitos del servicio e informar sobre los resultados.

El desarrollo de la verificación dentro del ciclo se pretende que las estrategias perteneciente a las áreas funcionales, sean verificadas e inspeccionadas con el fin del evidenciar el nivel de cumplimiento de las actividades, de esta manera se realizará mensualmente una lista de chequeo u hoja de inspección, para verificar las actividades, responsables y recursos utilizados y controlar que sean los

estipulados en los planes de trabajo, es allí donde se determina de manera fundamental que el único recurso indispensable para lograr el cumplimiento del plan de trabajo propuesto es el “compromiso de la alta dirección” y de todos los clientes internos (administrador, contador, área de servicio al cliente).

TABLA HOJA DE VERIFICACIÓN

AREA 1	DIAS DE LA SEMANA							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
ERROR	III				I			3
TAMAÑO DEL ERROR		IIII				II		7
FRECUENCIA			I		I			2
TOTAL	3	5	1		2	2	0	

Fuente: elaboración propia.

Como se puede evidenciar TABLA HOJA DE VERIFICACIÓN, se dejó plateado un esquema para verificar el cumplimiento de las responsabilidades en cada área.

Se sabe que una **hoja de verificación o de chequeo** es una herramienta impresa a modo de formato, utilizada para recoger y compilar de forma estructurada datos asociados a un proceso o situación particular definida. Los datos reunidos representan una entrada para el uso de otras herramientas de control de calidad como el diagrama de Pareto o dispersión. En este sentido, la hoja de verificación es una herramienta genérica utilizada para multitud de propósitos que van más allá de la calidad. (Ingenio Empresa, 2016).

Para Hugo Gonzales La hoja de inspección es un registro de información que indica el número de veces que ha sucedido algo, por ejemplo, la cantidad de personas atendidas por hora en la caja, tiempo de respuesta de promotores, causas de cheques devueltos, causa de solicitudes rechazadas, defectos en productos, ente otros. (Gonzales, 2012)

Desde las perspectivas planteadas anteriormente se deja definido que la hoja de verificación será una de las herramientas bases para desarrollar el ciclo PHVA en la organización esto con el fin de lograr el aseguramiento de la calidad los procesos estratégicos diseñados para la empresa y para la elaboración del formato este deberá contener:

Área o departamento al que se refieren los datos, fecha de recolección y hora si es necesario y para su elaboración se requiere:

- ✓ Acordar el evento a observar, para que todos enfoquen lo mismo.
- ✓ Decidir el período de tiempo en el cual se recabarán los datos.

- ✓ Diseñar una forma clara y fácil de usar con suficiente espacio para registrar los datos.
- ✓ Obtener los datos de manera consistente y honesta.

Para finalizar el ciclo se debe desarrollar el **ACTUAR**, donde se toman acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos, Institucionalizando la mejora y/o volver al paso de Hacer, logrando el ciclo de mejora continuo, la actuación se toma como las acciones que deben realizar de manera inmediata ya sea para corregir los errores hallados en los ciclos anteriores o de igual manera mantener los procesos actuales si estos han sido satisfactorios.

11 CAPITULO IV: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO.

En este capítulo se describen los aspectos financieros involucrados en el plan de acción propuesto para la empresa, teniendo en cuenta el presupuesto de los costos de la empresa para el funcionamiento y para la implementación de las acciones diseñadas además de los resultados financieros que se esperan lograr al definir la implementación como parte de la cultura de la organización.

Para complementar el proyecto de investigación efectuado para la empresa, se procedió a diseñar el modelo de planificación financiera de la organización con un horizonte de evaluación de 5 años (de 2018 a 2022).

Para las proyecciones financieras fue tomado como base algunas variables económicas, tasas y beta proyectadas desde el Banco de la República y se muestra a continuación con el fin de mostrar los datos de ingreso de la planificación:

Ilustración 13 Proyecciones

	2018	2019	2020	2021	2022
Inflación	5,35%	5,30%	5,20%	5,15%	4,80%
PIB	3,00%	3,50%	4,20%	4,50%	4,40%
Tasa Impositiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tasa libre de riesgo	4,00%	3,90%	4,20%	4,50%	4,70%
Tasa del mercado	18,00%	18,50%	17,90%	18,30%	18,00%
Beta	1,2	1,1	1	1,3	1,5

Fuente. Elaboración propia.

La inflación, como pérdida del poder adquisitivo, se utilizó para el cálculo de algunos precios a través del tiempo; el PIB como fuente de crecimiento de los servicios

prestados en los años futuros; la tasa de impuestos como un estándar establecido por el estatuto tributario colombiano; y las tasas libres de riesgo y del mercado junto con la beta como fuente para hacer más precisa la evaluación financiera del proyecto.

Como políticas especiales de la empresa y para el desarrollo de la planeación financiera, se estableció la repartición anual del 35% de las utilidades como política de dividendos, porcentaje establecido para reducir el impacto de la utilidad en el aumento del capital de trabajo y mitigar así el castigo de los flujos de caja. Así mismo se definió una estructura de capital compuesta por un 65% de deuda, financiado bajo un préstamo bancario, y un 35% de capital y aportes propios.

Dividendos	35%	
Cantidad de horas servicio al año	2304	
Precio promedio de servicio	\$ 95.000	
Horizonte	5	Años

Costos		
porcentaje de pago tecnico automotriz	\$ 40.000	Hora
elementos del servicio	\$ 50.000	Hora
Servicios Públicos	\$ 485.000	Mensuales

Gastos de administración y ventas		
auxiliar administrativo	\$ 644.000	Mensuales
Publicidad	\$ 150.000	Mensuales

Inversión		Depreciación	
Equipo de Cómputo	\$ 1.200.000	Annual	\$ 240.000
Muebles y enseres	\$ 1.350.000		\$ 270.000
Equipo de comunicación	\$ 150.000	Mensual	\$ 30.000
inversión en direccionamiento estrategico	\$ 9.608.333	Depre Tot	\$ 540.000
Total Inversión	\$ 13.958.333		

35%	Capital	\$ 4.885.417
65%	Financiado	\$ 9.072.916

LIQUIDACIÓN CRÉDITO

Monto	\$ 9.072.916,45	
Plazo	5	
Tasa	12,68%	EA
Cuota	\$2.559.608,32	

Periodo	Cuota	Interes	Abono	Saldo
2018				\$ 9.072.916,45
2019	\$2.559.608,32	\$ 1.150.672,90	\$1.408.935,42	\$ 7.663.981,03
2020	\$2.559.608,32	\$ 971.984,63	\$1.587.623,69	\$ 6.076.357,34
2021	\$2.559.608,32	\$ 770.634,20	\$1.788.974,11	\$ 4.287.383,23
2022	\$2.559.608,32	\$ 543.747,51	\$2.015.860,81	\$ 2.271.522,42
2023	\$2.559.608,32	\$ 288.085,90	\$2.271.522,42	\$ -

DATOS PARA LAS PROYECCIONES	AÑOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Penetración en horas		50%	52%	55%	58%	61%
servicio prestado Anuales		-	-	-	-	-
Precio de venta	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00	\$ 100.000,00	\$ 105.000,00	\$ 110.000,00	\$ 115.000,00
porcentaje de pago tecnico automotriz	\$ 40.000	\$ 40.000,00	\$ 42.000,00	\$ 44.000,00	\$ 46.000,00	\$ 48.000,00
elementos del servicio	\$ 50.000	\$ 50.000,00	\$ 52.700,00	\$ 55.400,00	\$ 58.300,00	\$ 61.100,00
PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS						
RUBROS	AÑOS					
	UNITARIOS	2019	2020	2021	2022	2023
COSTO DE VENTAS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
porcentaje de pago tecnico automotriz		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
elementos del servicio		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS INDIRECTOS		\$ 5.820.000	\$ 6.128.460	\$ 6.447.140	\$ 6.779.168	\$ 7.104.568
Servicios Públicos		\$ 5.820.000	\$ 6.128.460	\$ 6.447.140	\$ 6.779.168	\$ 7.104.568
GASTOS ADMÓN & VENTAS		\$ 11.989.667	\$ 12.494.651	\$ 13.016.366	\$ 13.559.933	\$ 14.092.650
auxiliar adminstrativo		\$ 7.728.000	\$ 8.137.584	\$ 8.560.738	\$ 9.001.616	\$ 9.433.694
Prestaciones	0,524	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad		\$ 1.800.000	\$ 1.895.400	\$ 1.993.961	\$ 2.096.650	\$ 2.197.289
Depreciación		\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000
Amortización	\$ 9.608.333	\$ 1.921.667	\$ 1.921.667	\$ 1.921.667	\$ 1.921.667	\$ 1.921.667
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 17.809.667	\$ 18.623.111	\$ 19.463.506	\$ 20.339.100	\$ 21.197.217

ESTADO DE RESULTADOS						
RUBROS	AÑOS					
		2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos		\$ 5.820.000	\$ 6.128.460	\$ 6.447.140	\$ 6.779.168	\$ 7.104.568
Utilidad Bruta		\$ (5.820.000)	\$ (6.128.460)	\$ (6.447.140)	\$ (6.779.168)	\$ (7.104.568)
Gastos de Admon y ventas		\$ 11.989.667	\$ 12.494.651	\$ 13.016.366	\$ 13.559.933	\$ 14.092.650
Utilidad Operativa		\$ (17.809.667)	\$ (18.623.111)	\$ (19.463.506)	\$ (20.339.100)	\$ (21.197.217)
Intereses		\$ 1.150.673	\$ 971.985	\$ 770.634	\$ 543.748	\$ 288.086
Utilidad antes de Impuestos		\$ (18.960.340)	\$ (19.595.095)	\$ (20.234.140)	\$ (20.882.848)	\$ (21.485.303)
Impuesto		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA		\$ (18.960.340)	\$ (19.595.095)	\$ (20.234.140)	\$ (20.882.848)	\$ (21.485.303)
DIVIDENDOS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BALANCE GENERAL						
CUENTA	AÑOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE	\$ -	\$ (17.907.608)	\$ (36.628.661)	\$ (56.190.108)	\$ (76.627.150)	\$ (97.922.309)
Disponible		\$ (17.907.608)	\$ (36.628.661)	\$ (56.190.108)	\$ (76.627.150)	\$ (97.922.309)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 4.350.000	\$ 3.810.000	\$ 3.270.000	\$ 2.730.000	\$ 2.190.000	\$ 1.650.000
Equipo de Cómputo	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Muebles y enseres	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Equipo de comunicación	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (540.000)	\$ (1.080.000)	\$ (1.620.000)	\$ (2.160.000)	\$ (2.700.000)
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 9.608.333	\$ 7.686.666	\$ 5.765.000	\$ 3.843.333	\$ 1.921.667	\$ -
MONTAJE	\$ 9.608.333	\$ 7.686.666	\$ 5.765.000	\$ 3.843.333	\$ 1.921.667	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 13.958.333	\$ (6.410.942)	\$ (27.593.661)	\$ (49.616.775)	\$ (72.515.484)	\$ (96.272.309)
PASIVOS TOTALES	\$ 9.072.916	\$ 7.663.981	\$ 6.076.357	\$ 4.287.383	\$ 2.271.522	\$ -
Pasivos no Corrientes	\$ 9.072.916	\$ 7.663.981	\$ 6.076.357	\$ 4.287.383	\$ 2.271.522	\$ -
Deuda Bancos	\$ 9.072.916	\$ 7.663.981	\$ 6.076.357	\$ 4.287.383	\$ 2.271.522	\$ -
PATRIMONIO	\$ 4.885.417	\$ (14.074.923)	\$ (33.670.018)	\$ (53.904.158)	\$ (74.787.006)	\$ (96.272.309)
Capital	\$ 4.885.417	\$ 4.885.417	\$ 4.885.417	\$ 4.885.417	\$ 4.885.417	\$ 4.885.417
Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del ejercicio anterior		\$ -	\$ (18.960.340)	\$ (38.555.435)	\$ (58.789.575)	\$ (79.672.423)
Utilidad del ejercicio		\$ (18.960.340)	\$ (19.595.095)	\$ (20.234.140)	\$ (20.882.848)	\$ (21.485.303)
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 13.958.333	\$ (6.410.942)	\$ (27.593.661)	\$ (49.616.775)	\$ (72.515.484)	\$ (96.272.309)

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	AÑOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Operativa	\$ -	-\$ 17.809.666,60	-\$ 18.623.110,60	-\$ 19.463.505,69	-\$ 20.339.100,40	-\$ 21.197.217,22
Impuestos		\$ (21.371.599,92)	\$ (20.485.421,66)	\$ (19.463.505,69)	\$ (26.440.830,52)	\$ (31.795.825,84)
UODI		\$ 3.561.933,32	\$ 1.862.311,06	\$ -	\$ 6.101.730,12	\$ 10.598.608,61
Depreciación y amortización		\$ 2.461.667	\$ 2.461.667	\$ 2.461.667	\$ 2.461.667	\$ 2.461.667
Flujo de caja bruto		\$ 6.023.599,92	\$ 4.323.977,66	\$ 2.461.666,60	\$ 8.563.396,72	\$ 13.060.275,21
Incremento de k de trabajo		-17.907.608	-18.721.052	-19.561.447	-20.437.042	-21.295.159
Incremento en los activos fijos		0	0	0	0	0
FCL	-\$ 13.958.333	\$ 23.931.208,24	\$ 23.045.029,98	\$ 22.023.114,01	\$ 29.000.438,84	\$ 34.355.434,15
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Costo de la Deuda (Rd)		12,68%	12,68%	12,68%	12,68%	12,68%
Tasa libre de riesgo (Tr)		4,00%	3,90%	4,20%	4,50%	4,70%
Tasa del mercado (Rm)		18,00%	18,50%	17,90%	18,30%	18,00%
Beta (b)		1,2	1,1	1	1,3	1,5
Rendimiento del Patrimonio (Rp)		20,80%	19,96%	17,90%	22,44%	24,65%
Pasivos	\$ 9.072.916	\$ 7.663.981	\$ 6.076.357	\$ 4.287.383	\$ 2.271.522	\$ -
Patrimonio	\$ 4.885.417	\$ (14.074.923)	\$ (33.670.018)	\$ (53.904.158)	\$ (74.787.006)	\$ (96.272.309)
Pasivo + Patrimonio	\$ 13.958.333	\$ (6.410.942)	\$ (27.593.661)	\$ (49.616.775)	\$ (72.515.484)	\$ (96.272.309)
CPPC		34,29%	22,26%	18,62%	22,84%	24,65%
1+CPPC		134%	122%	119%	123%	125%
CPPC Capitalizado.		134%	164%	195%	239%	298%
Flujos de Caja Libre Descontados	-\$ 13.958.333	\$ 17.819.957	\$ 14.035.639	\$ 11.307.278	\$ 12.120.668	\$ 11.519.275
VPN	\$ 52.844.484					
TIR	108%					
B/C	4,786					

Finalmente, desde los indicadores principales utilizados para la evaluación de esta planificación para la empresa TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ, se concluye lo siguiente:

- ✓ El proyecto es viable desde su valor presente neto (VPN), toda vez que este indicador para considerablemente superior a cero y registra un valor de \$52.844.484, suficiente para darle viabilidad financiera.
- ✓ La Tasa Interna de Retorno (TIR) arrojada por el proyecto es favorable al mismo y denota viabilidad financiera, puesto que es superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) en todos los años estimados, esto se traduce en que hay un cubrimiento total del costo de la deuda y del patrimonio y se estiman excedentes para los inversionistas. (TIR 108%).
- ✓ Finalmente, la relación beneficio/costo es superior a 1, lo que indica que los ingresos generados por el proyecto prácticamente cuadriplican los egresos o inversiones que este necesita para desarrollarse.

En definitiva, la viabilidad y factibilidad financiera está soportada desde los 3 indicadores establecidos (VPN, TIR Y B/C), indicando que el proyecto es rentable y se acepta (aceptación definitiva depende de la decisión y los objetivos económicos que desee la propietaria, pero según los indicadores financieras son positivos).

Simulación. Teniendo en cuenta la evaluación financiera se desarrolla la simulación por variaciones en cuanto a oferta y demanda del servicio con variables como el precio y la cantidad de servicios realizados, para evaluar y examinar cambios y enfatizar en la factibilidad del proyecto.

Tabla 19 simulación por variación

		INGRESOS (OFERTA)				
		\$100.000	\$200.000	\$300.000	\$400.000	\$500.000
DEMANDA	PRECIO					
	360	36.000.000	72.000.000	108.000.000	144.000.000	180.000.000
	720	72.000.000	144.000.000	\$216.000.000,00	\$288.000.000,00	\$360.000.000,00
	1080	108.000.000	216.000.000	\$ 324.000.000,00	\$ 432.000.000,00	\$ 540.000.000,00
	1440	144.000.000	288.000.000	\$ 432.000.000,00	\$ 576.000.000,00	\$ 720.000.000,00
	1800	180.000.000	360.000.000	\$ 540.000.000,00	\$ 720.000.000,00	\$ 900.000.000,00

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 20 Simulación por oferta y demanda



Fuente. Elaboración propia.

De esta manera se realiza la simulación que integra el rango de variación de OFERTA Y demanda que va desde (360 a 1800 servicios anuales), lo que hace referencia al punto de equilibrio mínimo de un servicio mensual que sería 2 servicios por día y el rango de precios (\$100.000 a \$500.000) teniendo en cuenta que el precio de servicio es de \$95.000, con el objetivo de examinar la fluctuación en los escenarios de la empresa, logrando analizar qué situación permite el mayor grado de ingresos, es decir qué precio sería la mejor opción y la cantidad de servicios demandados, evidenciando que en el peor de los casos con un menor precio aún se seguirá obteniendo rentabilidad, complementando la proyección financiera la cual genere un resultado positivo y aceptable hacia el proyecto.

12 CONCLUSIONES

TECNI MARCAS, es una empresa dedicada a la reparación y/o mantenimiento de automóviles, su trayectoria empresarial aun es nueva, por lo cual su norte estratégico ha sido incierto, se ha basado en estrategias históricas o del día a día, lo que ha desencadenado una desorganización e ineficiencia operacional. De esta manera surge como necesidad el diseño de un plan estratégico para la empresa, el cual contiene un despliegue de información propia del sector que posteriormente desencadena una jerarquización de estrategias, políticas y planes de acción propios a la necesidad detectada.

Así el objeto caso de estudio tuvo como primer objetivo la realización de un diagnóstico del sector donde la empresa compete, para lo cual se hizo el diagnóstico interno de la empresa y externo teniendo como resultado final una empresa con debilidades internas que debe aprovechar las fortalezas halladas (en especial en el área administrativa y operativa) además que el micro entorno juega un papel fundamental en la empresa teniendo clientes con poder de decisión, poco sustitutos en la zona y en cuanto al ambiente externo se cuentan con fuerzas de todo tipo en especial las reglamentadas por el estado.

De igual manera en el siguiente objetivo se plantearon los lineamientos estratégicos para el logro de la sostenibilidad en tiempo, teniendo como base la información de entrada de los diagnósticos realizados, estos se integraron en diferentes matrices estratégicas tales como, Peyer, Perfil Competitivo, entre otras, todo esto con el fin de obtener estrategias las cuales dimensionaron las soluciones óptimas para la empresa, la finalidad del objetivo fue integrar todas las estrategias de las matrices antes realizadas para la elección de la estrategia macro según las necesidades de la empresa, en este caso se pondero y determino como estrategia principal del plan de acción la penetración de mercado, siendo esta con la finalidad de atracción de clientes potenciales.

Posterior a esto se formuló del plan de acción estratégico en el cual, se estableció misión, visión y valores con base en la formulación de estas, además del organigrama, entre otras, todo esto con el fin de darle un enfoque definido a la empresa dotándolo de información precisa para su funcionamiento además se planteó el despliegue estratégico a largo mediano y corto plazo, teniendo en cuenta las acciones, responsables y recursos según cada área funcional con la finalidad de brindar un esquema completo de presupuesto, responsables metas e indicadores por cumplir además de una Matriz de Responsabilidades, todo esto con el fin establecer los beneficios económicos de implementar el plan, además de asegurar los entes encargados de la correcta aplicación de la propuesta.

Finalmente se determinó la evaluación financiera del proyecto partiendo de información suministrada por la empresa para realizar las respectivas proyecciones también involucrando datos financieros de la situación el país. se establecieron rubros tales como presupuestos de la venta, costos de la venta, coste del plan de acción, punto de equilibrio, esto con el fin de determinar el balance general, estado de resultado, flujos de caja, simulación de un crédito, los anteriores rubros proyectados a 5 años, los resultados obtenidos de este objetivos se plasmaron en los valores arrojados por el valor presente neto (VPN) de \$52.844.484 y la tasa interna de retorno en 108% además de un beneficio-coste de 4,786, estableciendo viabilidad financiera para la aplicación del plan estratégico todo esto se reforzó con la simulación de oferta y demanda donde se evidencio un rango mínimo y máximo de servicios anuales.

Teniendo en cuenta lo anterior se concluye que la investigación realizada para la empresa TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ es viable desde la perspectiva financiera al haber arrojado indicadores positivos proyectados a 5 años, donde la estrategia se enmarca en crear o penetrar nuevos nichos de mercado que permitan rentabilidad y sostenimiento en el tiempo logrando esclarecer el norte estratégico.

13 RECOMENDACIONES

- ✓ Para la empresa TECNIMARCAS se recomienda en primera instancia la divulgación de la información a todos los integrantes con la finalidad de lograr compromiso especialmente de la gerencia.
- ✓ Por lo cual se debería empezar por desarrollar un programa estructurado de selección y contratación y capacitación del personal donde se tenga claridad en los cargos con sus respectivas funciones, evitando tareas repetitivas o simplemente pérdidas de tiempo.
- ✓ Se recomienda a la empresa objeto de estudio dar continuidad a la investigación fortaleciendo otros aspectos que estén a la vanguardia y exigencias del mercado nacional e internacional, además para futuras investigaciones tener en cuenta variedad de métodos de recolección de datos.
- ✓ Establecer el plan de seguimiento propiamente para las estrategias ya que en un horizonte de 5 años y con base en las variabilidades del entorno estas pueden cambiar perjudicando la organización.
- ✓ También se sugiere el establecimiento de una estandarización del proceso productivo para determinar los tiempos de cada actividad así detectando las actividades primarias y secundarias y de igual forma el cuello de botella que permita detectar acciones de mejora en los procedimientos, además de estar apoyado en herramientas de control y supervisión.
- ✓ Establecer también el costeo preciso de cada servicio que realizan, para esclarecer de mejor manera los costos versus los ingresos.
- ✓ De igual manera seguir desarrollando el ciclo PHVA para cada estrategia tanto planteada en el direccionamiento estratégico como en cualquier actividad de la organización, para lograr el ciclo de mejora continua.

14 ANEXOS

Anexo 1 Cámara de comercio



CAMARA DE COMERCIO DE CALI
CERTIFICADO DE MATRÍCULA
FECHA DE EXPEDICIÓN: VIERNES 13 ABRIL 2018 04:14:45 PM

RADICACIÓN No: 20180215508-INT, VALOR: 2700

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0818VSQ8Y

PARA VERIFICAR EL CONTENIDO Y CONFIABILIDAD DE ESTE CERTIFICADO, INGRESE A WWW.CCC.ORG.CO/REGISTRAYA/ EN EL SERVICIO DE CERTIFICADO ELECTRÓNICO, Y DIGITE EL CÓDIGO DE VERIFICACIÓN. ESTE CERTIFICADO, QUE PODRÁ SER VALIDADO HASTA EL MARTES 12 DE JUNIO DE 2018 DURANTE 60 DÍAS CALENDARIO CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE EXPEDICIÓN DEL CERTIFICADO, CORRESPONDE A LA IMAGEN Y CONTENIDO DEL CERTIFICADO CREADO ELECTRÓNICAMENTE.

CERTIFICA

NOMBRE(S) Y APELLIDO(S): ADIELA MENA MONTOYA
C.C. 67013464
NIT: 67013464 - 4

CERTIFICA

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL: CALLE 38N NO. 3N 132
MUNICIPIO: CALI-VALLE
TELÉFONO COMERCIAL 1: 6618703
TELÉFONO COMERCIAL 2: 6656256
TELÉFONO COMERCIAL 3: 3183941102
CORREO ELECTRÓNICO: adielamena@hotmail.com

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL: CALLE 38N NO. 3N 132
MUNICIPIO: CALI-VALLE
TELÉFONO PARA NOTIFICACIÓN 1: 6618703
TELÉFONO PARA NOTIFICACIÓN 2: 6656256
TELÉFONO PARA NOTIFICACIÓN 3: 3183941102
CORREO ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIÓN: adielamena@hotmail.com

AUTORIZACIÓN PARA NOTIFICACIÓN PERSONAL A TRAVÉS DEL CORREO ELECTRÓNICO DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 67 DEL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO: SI

CERTIFICA

MATRÍCULA MERCANTIL: 961318-1
FECHA DE MATRÍCULA EN ESTA CAMARA: 01 DE AGOSTO DE 2016
ÚLTIMO AÑO RENOVADO: 2018
FECHA DE LA RENOVACIÓN: 09 DE MARZO DE 2018
ACTIVO TOTAL: \$8.653.144
GRUPO NIIF: Grupo 2

Anexo 2 Registro único tributario (RUT)

 Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		 001	
2. Concepto 0 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN		4. Número de formulario 14480776058 	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 6 7 0 1 3 4 6 4 - 4 6. DV 4 12. Dirección seccional Impuestos de Cali 14. Buzón electrónico 5			
IDENTIFICACION			
24. Tipo de contribuyente: 2 Persona natural o sucesión ilíquida 25. Tipo de documento: 1 3 Cédula de ciudadanía 26. Número de identificación: 6 7 0 1 3 4 6 4 27. Fecha expedición: 1 9 9 6 0 9 2 7		28. País: 1 6 9 COLOMBIA 29. Departamento: 7 6 Valle del Cauca 30. Ciudad/Municipio: 0 0 1 Cali	
31. Primer apellido: MENA 32. Segundo apellido: MONTOYA 33. Primer nombre: ADIELA 34. Otros nombres:		35. Razón social: 36. Nombre comercial: TECNI MARCAS SERVICIO AUTOMOTRIZ 37. Sigla:	
UBICACION			
38. País: 1 6 9 COLOMBIA 39. Departamento: 7 6 Valle del Cauca 40. Ciudad/Municipio: 0 0 1 Cali		41. Dirección principal: CL 38 N 3 N 132 42. Correo electrónico: adielamena@hotmail.com 43. Código postal: 6 6 1 8 7 0 3 44. Teléfono 1: 3 1 8 3 9 4 1 1 0 2 45. Teléfono 2:	
CLASIFICACION			
Actividad económica 46. Código: 4 5 2 0 47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 6 0 8 0 1 48. Código: 4 5 3 0 49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 6 0 8 0 1		Ocupación 50. Código: 1 2 51. Código: 1 52. Número establecimientos: 1	
Responsabilidades, Calidades y Atributos			
53. Código: 1 1 9 1 4 5 4 2 11- Ventas régimen común 09- Retención en la fuente en el impuesto 14- Informante de exogena 05- Imppto. renta y compl. régimen ordinario 42- Obligado a llevar contabilidad			
Obligados aduaneros 54. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20		Exportadores 55. Forma: ☐ 56. Tipo: ☐ Servicio: 1 2 3 57. Modo: ☐ ☐ ☐ 58. CPC: ☐ ☐ ☐	
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación.			
Para uso exclusivo de la DIAN			
59. Anexos: SI ☐ NO ☒		60. No. de Folio: 0	
61. Fecha: 2 0 1 8 0 2 2 4			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:		Si perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: MENA MONTOYA ADIELA 985. Cargo: CONTRIBUYENTE	

Fecha generación documento PDF: 02-03-2018 02:52:59 PM

Anexo 3 Fotos Tecni Marcas Servicio Automotriz



Fuente. TECNI MARCAS

15 BIBLIOGRAFIA

- Ackoff . (1970). *Capitulo X: Planeacion estrategica*. Obtenido de Recuperado de
:<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf?sequence=12>
- Alexis, Borrero. (2012). *Diseño de planeacion y direccionamiento estrategico aplicado al restaurante Zaguan de la quinta*. recuperado de
:http://www.academia.edu/8751309/DISE%C3%91O_DE_PLANEACI%C3%93N_Y_DIRECCIONAMIENTO_ESTRAT%C3%89GICO_APLICADO_AL_RESTAURANTE_ZAGUAN_DE_LA_QUINTA.
- BANCOLOMBIA. (2017). Obtenido de La moneda colombiana se encuentra en medio de un ajuste a una nueva realidad en la que los términos de intercambio y los flujos externos volverán a los niveles observados antes del boom de las materias primas. Esto, sumado al marcado desbalance externo de
- Baumard . (1997). *Capitulo x: Planeacion estrategica*. Obtenido de Recuperado de:
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf?sequence=12>
- Benjamín, B. G. (2010). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Poemia.
- Betancourt Guerrero, B. (2010). *Analisis sectorial y competitividad*. Cali: POEMIA, su casa editorial.
- Blázquez, F., & Dorta J. A. & Verona, M. C. (2006). *oncepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. Cuadernos de Administración PUJ*. p. 172.
- Borrero Alexis. (2012). *Diseño de planeacion y direccionamiento estrategico aplicado al restaurante Zaguan de la quinta*. recuperado de
:http://www.academia.edu/8751309/DISE%C3%91O_DE_PLANEACI%C3%93N_Y_DIRECCIONAMIENTO_ESTRAT%C3%89GICO_APLICADO_AL_RESTAURANTE_ZAGUAN_DE_LA_QUINTA.
- Cali Valle municipal, A. (s.f.). *Alcaldia Santiago de Cali*. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de

http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_publicaciones

Camacho . (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2. Recuperado de [:http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967](http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967).

CELCOLOMBIANO. (2018). Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/inflacion-colombia-en-2018-FN7971700>

COLOMBIATRavel. (2015). Obtenido de <http://www.colombia.travel/es/informacion-practica/cultura>

DANE. (2010). <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/zarzal.pdf>.

DINERO. (2016). *DINERO*. Obtenido de <http://www.dinero.com/noticias/sector-automotriz/4683>

DINERO. (2017). *DINERO.COM*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/colombianos-prefieren-comprar-vehiculos-usados-en-2016/243203>

DINERO. (2018). Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/preferencias-de-compra-de-los-colombianos-en-2018/255626>

DINERO.COM. (2017). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/panorama-de-la-economia-2018/253345>

DINERO.COM. (2018). Obtenido de El reciente informe que la Comisión del Gasto le entregó al Gobierno en diciembre advierte que "el panorama fiscal no está despejado, dado el objetivo de la regla fiscal de llegar a un déficit total estructural de 1% del PIB en 2022, lo cual implica produ

DINERO.COM. (2018). Obtenido de <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologias-mas-importantes-en-colombia/254681>

EL ECONOMISTA. (2010-2015). Obtenido de <http://empresite.eleconomistaamerica.co/TamanoFacturacion/pequenas/localidad/ZARZAL/>

- EL ESPECTADOR. (2017). Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/recuperacion-del-sector-automotor-iniciara-en-segundo-semester-de-2017-bbva-articulo-685982>
- ELCOLOMBIANO. (2018). *ELCOLOMBIANO.COM*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/desempleo-en-colombia-registrado-en-2017-YX8101526>
- ELDINERO.COM. (2017). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617>
- ELECONOMISTA. (2018). Obtenido de <http://www.eleconomistaamerica.co/economia-eAm-mexico/noticias/8494577/07/17/Riesgo-politico-factor-clave-para-la-economia-en-2018-.html>
- ELESPECTADOR. (2017). Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-pais-de-riesgo-medio-inversionistas-segun-estu-articulo-418022>
- ELPAIS. (2018). *ELPAIS.COM*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/desempleo-subio-en-cali-durante-el-2017.html>
- ELPAIS.COM. (2017).
- ELPAIS.COM. (2018). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/inflacion-de-enero-se-ubico-en-0-63-dane.html>
- ELTIEMPO. (2017). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4537516>
- ELTIEMPO. (2018). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/colombia-llegara-en-el-2018-a-los-50-millones-de-habitantes-segun-el-dane-143190>
- ELTIEMPO.COM. (2018). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-proyecciones-de-pib-de-colombia-en-el-2018-161600>

- Garrido, B. S. (2003). Dirección estratégica. Madrid: McGraw Hill. Recuperado de :<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.
- González Bustos, J., & Mojica Bustos, W. (2017). *PROPUESTA DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ “SERVICHAVAL” BAJO LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE BRECHAS Y ENMARCADO EN LOS LINEAMIENTOS 4.1. DE LA NORMA ISO 9001: 2015*. Bogota- Colombia: Recuperado de :
<http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10725/Articulo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Hatten, K. (1987.). *Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos100/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica.shtml#fundamenta>
- HSBNOTICIAS.COM. (2016). Obtenido de <http://hsbnoticias.com/noticias/politica/colombia-con-linea-media-en-mapa-de-riesgo-politico-2016-202912>
- INFOBAETENDENCIAS. (2018). Obtenido de <https://www.infobae.com/autos/2018/02/04/preferencia-mundial-casi-uno-de-cada-dos-autos-que-se-vendio-en-2017-era-de-color-blanco/>
- K. J. Halten. (1987). *Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de FREDDY WILLIAM CASTILLO PALACIOS: Recuperado de :
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- LABORAL, REVISTA EMPRESARIAL Y. (2017). Obtenido de <https://revistaempresarial.com/industria/automotriz/cifras-perspectivas-industria-automotriz/>
- LEGIXCOMEX. (2018). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/P/politica-comercial-colombia-congreso-internacional-fitac-2016/politica-comercial-colombia-congreso-internacional-fitac-2016.asp?CodSubseccion=345&numarticulo=&CodSeccion=190>

- Loredo Carballo, N. (01 de 01 de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cadena-de-valor-y-ventaja-competitiva/>
- LR LA REPUBLICA. (2015). *LR LA REPUBLICA*. Obtenido de Editorial La República S.A.S: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- M. Porter. (2007). *Análisis competitivo*.
- M., Camacho. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud. p 2.
- Martinez Moreno, T., & Briceño, C. (2012). *Estado del arte del direccionamiento estratégico**. Recuperado de : <file:///C:/Users/HOTEL%20STEIN%20COLONIAL/Downloads/121-28-PB.pdf>: Convenio Universidad Santo Tomás - Icontec.
- Mayo. (2005). *estrategias*. recuperado de : <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/3319/4242>.
- Michael, Porter. (1986). *Ventaja Competitiva*. Mexico. Recuperado de :<http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>: Editorial C.E.C.S.A. .
- Mintzberg . (1994). *Capítulo X: Planeación estratégica*. Obtenido de Recuperado de : <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf?sequence=12>
- Mintzberg. (1987). *estrategia*.
- PORTAFOLIO. (2018). *portafolio.com*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/lo-que-marcara-el-consumo-en-el-2018-513326>
- Saloner, Shepard y Podolny . (2005). *Administración estratégica*. . México: Limusa Wiley.: Recuperado de :<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.
- SEMANA SOSTENIBLE. (2018). Obtenido de <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/ocho-retos-ambientales-de-colombia-en-el-2018/39350>

Sena. (2003). *DESARROLLO ESTRATEGICO PARA LAS ORGANIZACIONES*.

Serna. (2003). *Gerencia estrategica*.

Thompson y Strickland. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.: Recuperado de
: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de :
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.

VANGUARDIA.COM. (2016). *NACIONAL, VANGUARDIA.COM*. Obtenido de
<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/375667-restaurantes-del-pais-aportan-4-al-pib>