

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CRISTAL DETAILING
S.A.S. DE LA CIUDAD DE CALI, VALLE, PARA EL PERIODO 2020 - 2023.

ERIKA CARDONA RODRIGUEZ
DIANA MARCELA ENRIQUEZ ORDOÑEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2019

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CRISTAL DETAILING
S.A.S. DE LA CIUDAD DE CALI, VALLE, PARA EL PERIODO 2020 - 2023.

ERIKA CARDONA RODRIGUEZ
DIANA MARCELA ENRIQUEZ ORDOÑEZ

Tutor:
JOSE FERNANDO GUERRERO VILLAFANE

Trabajo de grado presentado, para optar al título
de Administradora de Empresas.

UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2019

DEDICATORIA

A Dios porque me permite cumplir cada meta propuesta.

A mi hija Mariana López Enríquez por acompañarme en este camino, quien fue mi motivo de inspiración, y por el cual trabajo para convertirme en su modelo a seguir.

A mi esposo quien camina a mi lado y me toma de la mano, el cual no me deja desfallecer cada vez que necesito, y quien me apoya en cada proyecto que emprendo.

A mis padres que me dieron la vida, quienes me enseñaron que la perseverancia y la disciplina son el mejor ingrediente para obtener lo que me proponga.

A mi hermano por ser mi apoyo incondicional y al cual amo.

Diana Marcela Enríquez Ordoñez

A Dios, por ser el guía de mi vida y darme la fortaleza y perseverancia para luchar cada día por mis sueños y metas.

A mis padres, que, aunque físicamente no están en este mundo terrenal, son la razón por la cual intento ser cada día mejor persona y dar lo mejor de mí en todos los aspectos de mi vida, para que puedan sentirse orgullosos de mí.

A mis hermanas, a quienes amo con mi vida y son la motivación para no desfallecer en momentos difíciles.

A mi tía, a quien considero mi segunda mamá, que ha estado conmigo y mis hermanas en los momentos más difíciles, y entre tantas dificultades nos ha enseñado a salir adelante a pesar de las duras pruebas que nos pone la vida.

A mi abuela, por cuidar de mí y de mis hermanas en los momentos donde más lo necesitamos.

Erika Cardona Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme culminar esta meta.

A la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca, por sus docentes con gran capacidad de enseñar, los cuales forjan seres con sentido humano.

A José Fernando Guerrero Villafañe, por su paciencia y dedicación.

A mi compañera de tesis, quien trasnochó junto a mí y siempre estuvo dispuesta a dar su mayor esfuerzo con el fin impulsarnos mutuamente y mejorar cada día.

A la Señora Ángela Bastidas quien abrió las puertas de su empresa para realizar este trabajo.

Diana Marcela Enríquez Ordoñez

Agradezco a Dios el poder culminar una etapa más de mi vida, etapa en la que conocí seres humanos maravillosos, donde compartí momentos muy alegres y bonitos de mi vida, anécdotas que quedaran para siempre en mi corazón.

A la Universidad de Valle Sede Norte del Cauca, donde pude alimentar y nutrir mi mente a través de las enseñanzas de los docentes que me guiaron a lo largo de la carrera.

Al profesor José Fernando Guerrero Villafañe, por ser el guía de este último escalón, con su conocimiento, experiencia, y vocación.

Erika Cardona Rodríguez

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santander de Quilichao, 2019

ÍNDICE

Pág.

RESUMEN.....	14
INTRODUCCIÓN	15
1 ANTECEDENTES.....	17
2 JUSTIFICACIÓN	19
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
4.1 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	23
5 OBJETIVO GENERAL	24
5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
6 MARCO TEÓRICO	25
6.1 DEFINICIONES SOBRE LA PLANEACIÓN	25
6.2 DEFINICIONES REFERENTES A LA ESTRATEGIA	27
6.3 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE MINTZBERG.....	29
6.3.1 Escuela de Diseño. La Estrategia como un proceso de Concepción.....	29
6.3.2 Escuela de Planificación. La Estrategia como un proceso Formal.	29
6.3.3 Escuela de Posicionamiento. La Estrategia como un proceso Analítico.....	29
6.3.4 Escuela Empresarial. La Estrategia como un proceso Visionario.....	29
6.3.5 Escuela Cognoscitiva. La Estrategia como un proceso Mental.	30
6.3.6 Escuela de Aprendizaje. La Estrategia como un proceso Emergente.	30
6.3.7 Escuela de Poder. La Estrategia como un proceso de Negociación.	30
6.3.8 Escuela Cultural. La Estrategia como un proceso Colectivo.	30
6.3.9 Escuela Ambiental. La Estrategia como un proceso Reactivo.....	31
6.3.10 Escuela de Configuración. La Estrategia como un proceso de Transformación.	31
6.4 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	31
6.4.1 Modelo de Planeación Estratégica de Russell Ackoff.....	31
6.4.2 Modelo de Planeación Estratégica de Michael Porter	32
6.4.3 Modelo de Planeación Estratégica de Igor Ansoff.....	32
6.4.4 Modelo de Planeación Estratégica de George Steiner	33

6.4.5 Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David.....	34
6.4.5.1 Etapa de formulación de la estrategia.....	36
6.4.5.2 Etapa de implementación de la estrategia	38
6.4.5.3 Etapa de evolución de la estrategia	38
7 MARCO CONCEPTUAL	40
7.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	40
8 ESTADO DEL ARTE.....	43
8.1 TENDENCIAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	43
8.1.1 Reingeniería	43
8.1.2 Outsourcing	44
8.1.3 Outplacement	44
8.1.4 Benchmarking.....	44
8.1.5 Empowerment.....	45
8.1.6 Just in time (Justo a tiempo)	45
8.1.7 Downsizing	46
8.1.8 Kaizen.....	46
8.2 INVESTIGACIONES REFERENTES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	46
9 METODOLOGÍA	49
9.1 TIPOS DE ESTUDIOS	49
9.1.1 Método de investigación	50
9.1.2 Fuentes de información	50
9.1.3 Técnicas estadísticas y presentación de la información.....	51
10 ANÁLISIS EXTERNO	52
10.1 SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA	52
10.1.1 Tasa de crecimiento de motos y vehículos particulares en la ciudad de Cali .	59
10.1.2 Concesionarios en la ciudad de Cali	60
10.2 ENTORNO ECONÓMICO	60
10.2.1 Producto Interno Bruto (PIB).....	61
10.2.2 Índice de precios al consumidor (IPC).....	62
10.2.3 Hábitos de consumo	63
10.2.4 Índice de Confianza del Consumidor (ICC)	65

10.2.5 Encuesta de Opinión Financiera (EOF).....	66
10.2.6 Tasa representativa del mercado (TRM).....	68
10.2.7 Tasa de interés para crédito de vehículos.....	70
10.2.8 Matriz de análisis Entorno Económico	72
10.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	73
10.3.1 Población Nacional	73
10.3.2 Población Departamental (Valle del Cauca).....	74
10.3.3 Población Municipal (Cali).....	76
10.3.4 Matriz de análisis Entorno Demográfico	80
10.4 ENTORNO SOCIAL	81
10.4.1 Matriz de análisis Entorno Social	86
10.5 ENTORNO AMBIENTAL	87
10.5.1 Matriz de análisis Entorno Ambiental	92
10.6 ENTORNO LEGAL – POLÍTICO	93
10.6.1 Normatividad vigente (Movilidad)	93
10.6.2 Normatividad vigente (Tributaria)	94
10.6.3 Matriz de análisis Entorno Legal Político.....	96
10.7 ENTORNO TECNOLÓGICO	97
10.7.1 Matriz de análisis Entorno Tecnológico.....	99
10.8 CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	100
10.8.1 Descripción del municipio de Santiago de Cali.....	100
11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	102
11.1 OPORTUNIDADES	104
11.2 AMENAZAS	105
12 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR	106
13 MATRIZ DE BENCHMARKING	112
13.1 Análisis de la competencia directa	115
13.2 Competencia indirecta.....	116
14 ANÁLISIS INTERNO.....	117
14.1 PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE CRISTAL DETAILING S.A.S.....	117
14.2 RECURSO HUMANO DE CRISTAL DETAILING S.A.S	118

14.3	ANÁLISIS ESTRUCTURADO POR ÁREAS.....	119
14.3.1	Área de dirección.....	119
14.3.2	Área de recursos humanos.....	124
14.3.3	Área comercial.....	126
14.3.4	Área operacional.....	129
14.3.5	Área de servicio al cliente	133
14.3.6	Área de finanzas y contabilidad	135
14.4	EVALUACIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS.....	137
15	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	139
16	MATRIZ DE POSICIÓN INTERNA – EXTERNA.....	142
17	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	144
17.1	MATRIZ DOFA.....	144
17.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	147
17.2.1	Fortalezas y Oportunidades	147
17.2.2	Fortalezas y Amenazas	148
17.2.3	Debilidades y Oportunidades	149
17.2.4	Debilidades y Amenazas.....	150
17.2.5	Síntesis de resultados.....	151
17.3	PERFIL DE LAS ESTRATEGIAS	152
17.3.1	Estrategias FO: Estrategias Ofensivas.....	152
17.3.2	Estrategias FA: Estrategias Defensivas	152
17.3.3	Estrategias DO: Estrategias de Reorientación	153
17.3.4	Estrategias DA: Estrategias de Supervivencia	153
17.4	MATRIZ CAME.....	154
18	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO	155
18.1	MISIÓN	155
18.2	VISIÓN.....	155
18.3	PRINCIPIOS	155
18.4	VALORES	156
18.5	LEMA	156
18.6	POLÍTICA DE CALIDAD.....	156

18.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	156
18.7.1 Objetivos desde la perspectiva financiera	157
18.7.2 Objetivos desde la perspectiva clientes	157
18.7.3 Objetivos desde la perspectiva procesos internos	157
18.7.4 Objetivos desde la perspectiva formación y crecimiento	158
19 PLAN DE ACCIÓN.....	159
20 MATRIZ DE RIESGOS	171
21 PRESUPUESTO.....	179
22 CONCLUSIONES	181
22 RECOMENDACIONES.....	184
23 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	186

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Productos de la empresa. Igor Ansoff	33
Figura 2. Modelo integral del proceso de administración estratégica	35
Figura 3. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave.....	37
Figura 4. Cifras de automotores vendidos en el año 2018 a nivel nacional.	53
Figura 5. Evolución mensual de autos vendidos en el 2018 vs 2017.	54
Figura 6. Top 5 de departamentos con mayor venta de vehículos.	55
Figura 7. Top 5 de ciudades con mayor compra de vehículos	55
Figura 8. Marcas de carros más vendidos a nivel nacional	56
Figura 9. Evolución mensual de motocicletas en el 2018 vs 2017	57
Figura 10. Departamentos con mayor compra de motocicletas nuevas	58
Figura 11. Marcas de motocicletas más vendidas a nivel nacional	59
Figura 12. Producto Interno Bruto (PIB).....	61
Figura 13. Comercio al por mayor y al por menor.	62
Figura 14. Variación IPC mensual octubre 2019.	63
Figura 15. Evolucion ICC por ciudades.....	65
Figura 16. Disposición a comprar bienes muebles y electrodomésticos.....	65
Figura 17. Disposición para compra de vehículos.....	66
Figura 18. Expectativas Macroeconómicas EOF octubre 2019	67
Figura 19. Principales factores para invertir	68
Figura 20. Valor del dólar en el año 2019.	70
Figura 21. Tasas de interés para créditos de vehículos a septiembre de 2019.	71
Figura 22. Pirámide de población por grupos quinquenales de edad y sexo.....	76
Figura 23. Pirámide poblacional de acuerdo a estimación y proyecciones de la población de Cali, Total, cabecera y resto, según grupos quinquenales de edad (2020).	78
Figura 24. Indicadores de Calidad de Vida (2018)	81
Figura 25. Muertes por causas externas, municipio de Santiago de Cali (2014-2017)	82
Figura 26. Muertes en eventos de tránsito en Cali (2017-2018).....	83
Figura 27. Comportamiento de criminalidad en Cali (2016-2017)	83
Figura 28. Tasa global de participación, ocupación y desempleo total nacional (Comparativo mayo 2010-mayo 2019).....	84
Figura 29. Cuenta ambiental y económica de flujo de materiales (2014-2017).	87
Figura 30. Boletín diario 19 de mayo de 2019 – Índice de Calidad del Aire.....	89
Figura 31. Convenciones Boletín Índice de Calidad del Aire	89
Figura 32. Pico y placa en Cali. Enero-junio 2019.....	95
Figura 33. Mapa del municipio de Cali	101
Figura 34. Diagrama de las cinco fuerzas de Michael Porter	106
Figura 35. Organigrama Cristal Detailing S.A.S	119
Figura 36. Evaluación general de áreas.....	138
Figura 37. Posición interna externa	142

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tasa de crecimiento de motos y vehículos particulares en la ciudad de Cali	60
Tabla 2. Precio del dólar durante los años 2014 al 2019.....	69
Tabla 3. Matriz de análisis – Entorno Económico.....	72
Tabla 4. Proyección de población a nivel nacional (2016-2020).....	73
Tabla 5. Proyección de población a nivel nacional, por sexo y grupos de edad (2018-2020).	74
Tabla 6. Proyección de población a nivel departamental (2016-2020)	75
Tabla 7. Proyección de población a nivel departamental, por sexo y grupos de edad (2018-2020).	75
Tabla 8. Estimación de población en el municipio de Cali 2015-2022.....	77
Tabla 9. Estimación y proyecciones de la población de Cali, Total, cabecera y resto, según sexo y grupos quinquenales de edad (2020).	77
Tabla 10. Pirámide poblacional de acuerdo a estimación y proyecciones de la población de Cali, Total, cabecera y resto, según grupos quinquenales de edad (2020).	78
Tabla 11. Proyecciones de población de Cali en cabecera, según comuna (2015-2022).	79
Tabla 12. Matriz de análisis – Entorno Demográfico	80
Tabla 13. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada (mayo 2018-2019).	85
Tabla 14. Matriz de análisis – Entorno Social	86
Tabla 15. Matriz de análisis – Entorno Ambiental	92
Tabla 16. Matriz de análisis – Entorno Legal Político.....	96
Tabla 17. Matriz de análisis – Entorno Tecnológico	99
Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	102
Tabla 19. Poder de negociación con los clientes	107
Tabla 20. Rivalidad entre empresas.....	108
Tabla 21. Amenaza de nuevos entrantes.....	109
Tabla 22. Poder de negociación con los proveedores.....	110
Tabla 23. Amenaza de productos sustitutos.	111
Tabla 24. Matriz de perfil competitivo.....	114
Tabla 25. Portafolio de Servicios Cristal Detailing S.A.S.....	117
Tabla 26. Proceso de dirección - Planeación	120
Tabla 27. Proceso de dirección - Organización.....	120
Tabla 28. Proceso de dirección - Dirección.....	121
Tabla 29. Proceso de dirección - Control	122
Tabla 30. Proceso de dirección – Análisis de problemas	122
Tabla 31. Proceso de dirección – Toma de decisiones	123
Tabla 32. Proceso de dirección - Comunicación	123
Tabla 33. Proceso de recursos humanos.....	124
Tabla 34. Proceso de recursos humanos (Continuación).....	125
Tabla 35. Proceso comercial	127

Tabla 36. Proceso operativo	131
Tabla 37. Proceso de servicio al cliente	134
Tabla 38. Proceso de finanzas y contabilidad	136
Tabla 39. Análisis general de las áreas	137
Tabla 40. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	139
Tabla 41. Estructura de la matriz DOFA	144
Tabla 42. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	144
Tabla 43. Calificación de fortalezas y oportunidades	147
Tabla 44. Calificación de fortalezas y amenazas.	148
Tabla 45. Calificación de debilidades y oportunidades.....	149
Tabla 46. Calificación de debilidades y amenazas.....	150
Tabla 47. Síntesis de resultados.....	151
Tabla 48. Estrategias desde la perspectiva financiera.	159
Tabla 49. Estrategias desde la perspectiva financiera. (Continuación)	160
Tabla 50. Estrategias desde la perspectiva financiera. (Continuación)	161
Tabla 51. Estrategias desde la perspectiva de clientes.....	161
Tabla 52. Estrategias desde la perspectiva de clientes. (Continuación).....	162
Tabla 53. Estrategias desde la perspectiva de clientes. (Continuación).....	163
Tabla 54. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos.....	164
Tabla 55. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos. (Continuación)	165
Tabla 56. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos. (Continuación)	166
Tabla 57. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos. (Continuación)	167
Tabla 58. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos. (Continuación)	168
Tabla 59. Estrategias desde la perspectiva de formación y crecimiento.	169
Tabla 60. Estrategias desde la perspectiva de formación y crecimiento. (Continuación)	170
Tabla 61. Matriz de riesgos de la planeación estratégica.....	172
Tabla 62. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación).....	173
Tabla 63. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación).....	174
Tabla 64. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación).....	175
Tabla 65. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación).....	176
Tabla 66. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación).....	177
Tabla 67. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación).....	178
Tabla 68. Presupuesto plan estratégico.....	179
Tabla 69. Presupuesto plan estratégico. (Continuación).....	180

RESUMEN

El presente trabajo de grado en modalidad de asesoría, fundamenta su objetivo general en diseñar el plan estratégico de la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S, ubicada en la ciudad de Cali para el periodo 2020-2023.

Para lograr dicho objetivo, se tuvo en cuenta la metodología de investigación planteada por el autor Carlos Méndez, a través de la cual primeramente se identifica el objeto de estudio, seguido del tipo de estudio y las fuentes de información.

Igualmente se tomaron como referencia varios modelos de planeación estratégica, entre los cuales se destacó el Modelo Integral de Dirección Estratégica del autor Fred David, que es el fundamento principal que guía dicha investigación.

Así mismo, se utilizaron herramientas como las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos, la matriz DOFA, la matriz de Benchmarking y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, las cuales fueron insumo para elaborar un análisis detallado y riguroso de los entornos, del sector, de la competencia y de la situación interna de la empresa Cristal Detailing S.A.S.

Tras la elaboración de dicho análisis, se pasó al despliegue estratégico, iniciando por lo planteado en el Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David, que es definir la misión y la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias que se consideran para ser implementadas en cada área de la empresa.

Cabe anotar que el modelo planteado por David, consta de tres etapas que son: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de las estrategias, pero para el ejercicio académico del presente trabajo, solo se abordara la primera etapa que es la formulación de estrategias.

En cuanto a los resultados obtenidos de la presente asesoría se evidencia la formulación de las estrategias contenidas en el plan de acción, donde se presentan las actividades correspondientes para el cumplimiento de cada estrategia, asociadas a un indicador, una meta, un presupuesto y un periodo de tiempo. Consecuente a esto, también se elabora una matriz de riesgos de la planeación estratégica, la cual es una herramienta que permite realizar acciones concernientes a reducir, mitigar o prevenir cada uno de los riesgos contemplados para este proceso.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado, tiene como objetivo general el diseño del plan estratégico de la empresa Cristal Detailing S.A.S, para el periodo 2020 – 2023.

Para diseñar el plan estratégico de Cristal Detailing S.A.S, se realizó en primera instancia los antecedentes, la justificación y el planteamiento del problema, contando con la empresa Cristal Detailing como fuente de información primaria, bajo la supervisión y consentimiento de la gerente de la empresa, quien estuvo siempre dispuesta a compartir la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Seguido a esto, se realizó la formulación de la pregunta de investigación y con base en dicha pregunta se planteó el objetivo general del trabajo.

Para el desarrollo del presente trabajo, se debían tener fundamentos teóricos, por lo cual se estableció el marco teórico, teniendo en cuenta grandes autores de la planeación y la estrategia, y analizando los modelos de planeación estratégica más importantes a lo largo de la historia de la administración. En este caso, el autor en el que se basó este trabajo es Fred David, quien planteo el Modelo Integral de Dirección Estratégica.

A su vez, la metodología de investigación utilizada en este trabajo es del autor Carlos Méndez.

Para entrar a diseñar el plan estratégico, se realizó inicialmente el análisis externo, que consta del sector automotriz, de los entornos económico, demográfico, social, ambiental, legal político y tecnológico, el análisis de las fuerzas competitivas del sector y el benchmarking.

Después se procedió a realizar el análisis interno estructurado por áreas, donde se hizo énfasis en cada una de las áreas de la empresa (dirección, recursos humanos, comercial, operacional, servicio al cliente y finanzas y contabilidad).

Con la elaboración del análisis externo e interno, se consiguió el insumo principal para la identificación de las estrategias, y a través de la matriz DOFA cruzada se definió el perfil de las estrategias.

Con lo anterior mencionado, se procedió al despliegue estratégico, la propuesta de la misión, la visión, los principios, valores, política de calidad y objetivos estratégicos. Estos objetivos estratégicos se formularon de acuerdo al Cuadro de

Mando Integral desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, el cual se basa en diseñar estrategias con base en indicadores de gestión y contempla cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos internos y perspectiva formación y crecimiento.

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas, se formula el plan de acción, el cual consta de actividades, indicadores, metas y presupuestos para el logro de cada estrategia. Igualmente se elabora una matriz de riesgos, la cual es importante tener en cuenta en la implementación del plan estratégico.

Al realizar la planeación estratégica se puede visualizar con claridad, cuál es la razón de ser de la empresa, a dónde se quiere llegar, además de afianzar cuáles son sus bases que permiten a la empresa tomar cada una de sus decisiones con el fin de mantener una adecuada administración de recursos, e implementar estrategias en las que se puedan definir y potencializar con claridad sus ventajas competitivas, permitiendo así a la empresa incrementar sus resultados en todos los niveles, tanto cuantitativa como cualitativamente.

De la misma forma, estandarizar procesos para poder buscar la mejora continua, además de afianzar la empresa, sincronizar los procesos con estrategia y esfuerzos para lograr hacer realidad las metas planteadas, en donde todas las tareas que se realicen en Cristal Detailing S.A.S trabajen a la par y en complemento las unas con las otras, con el fin de expandirse de manera adecuada, y preparar a la empresa para afrontar las exigencias del mercado.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones, consideradas durante el desarrollo del trabajo para que sean tenidas en cuenta por la empresa Cristal Detailing S.A.S, en pro del crecimiento y desarrollo de la misma.

1 ANTECEDENTES

La empresa Cristal Detailing S.A.S nació en el año 2010, con ocho personas, inicialmente como Cristal Lava autos, y la idea surge de la necesidad de recuperar una inversión, es por esto que se constituye esta empresa en el oeste de la ciudad de Cali, de este modo, la empresa ha ido creciendo y en la actualidad cuenta con alrededor de 17 empleados y ya no presta sus servicios en el oeste de la ciudad sino en el norte de Cali y brinda atención a algunos concesionarios en la ciudad de Cali.

En el año 2015, Cristal Detailing pasa de régimen simplificado a régimen común con la denominación S.A.S, y con ello inicia su proceso de expansión a nivel local.

Cristal Detailing S.A.S, se ha sostenido en el mercado, gracias a que ha enfocado sus servicios hacia la calidad total, por medio de los productos que usa para ello, que son biodegradables (sello Green Team, eco amigables, fichas técnicas de los productos, autorización de la Alcaldía Municipal), además de que las personas que hacen parte de esta empresa, son personas comprometidas y dedicadas, que generan confianza en los clientes, puesto que no es el típico lavadero de autos atendido de manera informal, sino que tiene como característica la amabilidad de los empleados y la calidez del servicio.

Además de esto, Cristal Detailing, contaba con un software especializado de recepción de clientes, donde podía ver el historial de los servicios de cada vehículo que ingresa, además de ofrecerles una atención personalizada a los clientes por medio de este.

El crecimiento de esta empresa, se ha dado gracias a que ha realizado convenios con diferentes entidades como Coltabaco, Dian, Ion Wash, Polarizados, Ciudad Fit, CEM prepagada, en la prestación de sus servicios y se potencializa en expansión, debido a que también presta servicios en algunos concesionarios de la ciudad de Cali, como Automotora Norte y Sur, Autama, Andina Motors, y aunque solo cuenta con la sede en el norte de la ciudad, Cristal Detailing ha logrado tener presencia en toda la ciudad de Cali.

Actualmente, Cristal Detailing cuenta con un factor diferenciador importante, y ese va desde la forma de realizar los procedimientos, la atención al cliente, las condiciones ambientales, la calidad de los productos que utilizan.

El crecimiento acelerado de esta empresa, ha hecho que se genere la necesidad de diseñar un plan estratégico, donde se determinen Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Análisis del Sector, Análisis de los entornos y estructura administrativa.

Es importante resaltar la capacidad que ha tenido esta empresa de permanecer en el mercado, sin poseer ningún plan estratégico, además teniendo en cuenta la competencia que tienen, puesto que están ubicados en un sector donde existen varias empresas dedicadas a lo mismo.

Cristal Detailing S.A.S, desde el último trimestre del 2018, empezó a sufrir ciertos cambios organizacionales, cambios debidos a una estructura de costos fijos que no podía ser sostenida por la empresa, puesto que la empresa contaba con dos sedes (norte y sur), pero la sede sur tenía unos costos fijos demasiado elevados, costos que empezaron a afectar a la empresa, por lo cual la gerente decidió cerrar la sede sur para el mes de febrero de 2019. Desde ese momento, Cristal Multiservice S.A.S cambio de razón social a Cristal Detailing S.A.S, este nuevo nombre, enfoca sus servicios al detailing, lo que quiere decir, que los servicios que prestan están principalmente relacionados con la estética automotriz.

Actualmente, Cristal Detailing S.A.S, está prestando sus servicios en la sede norte, ubicada en la Avenida 4 norte No. 15N-27, barrio Granada de la Ciudad de Cali.

Igualmente, Cristal Detailing S.A.S sigue conservando su concepto Green Team, que se refiere a la utilización de productos que no afectan en medio ambiente, o que su contaminación es relativamente baja en comparación con otras marcas.

En la sede norte, se quiere posicionar Cristal Detailing S.A.S como una estética automotriz, más que como un lavadero de autos, además, cabe resaltar que se siguen prestando los servicios con los concesionarios como Automotora Norte y Sur (Renault norte, sur y Chipichape, Toyota, norte, sur y Acopi) y las Vitriñas de BMW y Unicentro, entre otras, lo que genera una oportunidad de ampliar dicho target.

2 JUSTIFICACIÓN

Cristal Detailing S.A.S, es una empresa multiservicios destacada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, donde ha logrado contratos importantes para prestar sus servicios de embellecimiento de vehículos a diferentes empresas, con estrictos estándares de calidad.

La propietaria con gran agilidad e intuición ha dirigido con éxito la empresa Cristal Detailing, la cual en su crecimiento exige, planeación, dirección y control de sus acciones, a través de un diagnóstico interno donde se analicen sus fortalezas (que permiten crecimiento y ampliación de la empresa) y debilidades (aquello que se debe corregir y mejorar), para que posteriormente se realice el diseño de un plan estratégico, el cual ayuda a que la organización se desarrolle de manera organizada, comprendiendo el entorno en el que se opera (Goodstein, L, Nolan,T y Pfeiffer,J, 1998)

El Plan estratégico permite direccionar y elaborar estrategias de la empresa para el futuro, por medio del cual se pueden establecer objetivos claros y alcanzables, por lo tanto, permiten que esta crezca adecuadamente, ya que el propósito del plan estratégico es “crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”. (David, Fred R., 2013, pág. 5)

Fred R. David (2013, p. 5), asegura que la planeación estratégica “se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización”, por lo tanto la planeación estratégica permite mantener el control y el direccionamiento de la empresa debido a que se busca engranar diferentes áreas y lograr un el crecimiento equilibrado en todas ellas.

El plan estratégico permite marcar el futuro de la empresa donde se diseña el porvenir de la empresa. Así mismo Martínez y Milla (2005, p. 10), afirman que este obliga a la dirección de la empresa a pensar de manera sistemática en el futuro, permite identificar cambios y desarrollos que se pueden esperar, como también aumenta predisposición y preparación de la empresa para el cambio, permite mejorar la coordinación de actividades, minimiza respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación), además permite reducir los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, por lo tanto mejora la comunicación, los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, proporciona un

marco general útil para la revisión continuada de las actividades, lo que genera un enfoque sistemático de la formación de estrategias que conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

Actualmente, se vive en un mundo globalizado donde se está constantemente expuestos a diversos cambios tecnológicos, políticos, competitivos, económicos, por lo tanto el plan estratégico servirá para realizar una representación de lo que la propietaria quiere para su empresa en el momento en que se le da dirección, determinando su situación actual y formulando de manera asertiva las estrategias que permitan adquirir la capacidad de adaptarse al cambio y transformarse de manera integral a tal punto de que Cristal Detailing S.A.S, llegue a un punto cada vez más alto.

Para Cristal Detailing S.A.S, se hace necesario el diseño del plan estratégico, puesto que la empresa no tiene definida una estructura organizacional, carece de planeación en sus procesos internos y es débil en su área estratégica, pues la dirección está más enfocada en el área operativa de la organización, dicho plan estratégico definirá la ruta organizacional, con el fin de lograr sus objetivos, manteniendo la eficiencia y eficacia que los ha caracterizado, también permite determinar hacia donde se desea dirigir la empresa, además de monitorear las variables de manera integral y coordinada que muestren la viabilidad del crecimiento de la empresa o el refuerzo de áreas que no se han atendido adecuadamente.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2010, nace la empresa Cristal Lava Autos, en cabeza de la señora Ángela Fernanda Bastidas y su pareja, quienes decidieron invertir un dinero en un lavadero de autos ubicado en el Oeste de la ciudad de Cali y así inició esta empresa con 8 personas a cargo.

Después de 6 años funcionando en el oeste, en el 2016 la señora Ángela Fernanda Bastidas continua sola y toma las riendas de la empresa, y se trasladan al sur de la ciudad. En este traslado surgen varios cambios en la empresa, puesto que pasan de ser régimen simplificado a régimen común y cambia su razón social de Cristal Lava Autos a Cristal Multiservice S.A.S (*Multiservice* debido a que prestan varios servicios a parte del lavado de autos), se implementan más servicios como el de la cabina de lámina y pintura, porcelanizado, balanceo y monta llantas, cambio de aceite, restauración de interiores y venta de accesorios para los vehículos, se contratan más empleados y se genera una mayor cobertura de clientes debido a los convenios con Clientes empresariales (Empresas y Concesionarios), pero también se ubican en un sector geográfico donde la competencia se ve bastante marcada.

Meses después se presenta la oportunidad de abrir una sede en el norte de la ciudad, y con esto se denota una rápida expansión local de la empresa Cristal Detailing S.A.S. Teniendo en cuenta que se da este crecimiento acelerado en la empresa y que uno de sus objetivos a mediano plazo es lograr la expansión a otras ciudades cercanas como Jamundí, se genera la necesidad de realizar un plan de direccionamiento estratégico, donde se planteen los objetivos y las estrategias que se realizarán para aterrizar dichos objetivos, mediante una verificación y control de estos, y lograr la permanencia y sostenibilidad en el mercado, que se ha logrado durante los ocho años que lleva la empresa y que sin este plan estratégico han logrado funcionar y sostenerse en el mercado.

Con base a lo anterior y de acuerdo a las características de la empresa, se puede identificar que Cristal Detailing no posee un plan de direccionamiento estratégico que le permita cumplir todas las metas que tienen a mediano y largo plazo, asimismo carece de una misión y visión escrita, tiene una estructura organizacional que está poco definida y en general no existen estrategias controlables para la fidelización del cliente, que es uno de los grandes retos que tiene Cristal Detailing, ya que es uno de sus pilares fundamentales para seguir creciendo y permanecer en el mercado.

Cabe mencionar, que Cristal Detailing S.A.S cuenta con grandes empresas como competencia directa, empresas que llevan bastante tiempo en el mercado, cuentan con amplia experiencia y gran desarrollo, tanto a nivel tecnológico como a nivel de procesos innovadores, esta es otra de las causas que hacen necesario el diseño de un plan estratégico, donde se evidencien acciones, que permitan a la empresa poder llegar a competir y ganarse una mejor posición en el mercado.

Otra de las causas que se pueden considerar, es la visión que tiene la empresa a largo plazo de expandirse a nivel local, hacia otras ciudades del departamento del Valle del Cauca, lo cual se debe realizar a través de la estructuración de los procesos internos, la estandarización de los procedimientos y el planteamiento de estrategias de mercadeo que sean efectivas, para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.

4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el proceso que se debe aplicar para el diseño del plan estratégico de la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S. en la ciudad de Cali para el periodo 2020-2023?

4.1 PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Cómo es el ambiente externo de la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S.?
- ¿Quiénes son la competencia en el sector local para la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S, en la ciudad de Cali Valle?
- ¿Cuál es el ambiente interno de la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S.?
- ¿Cómo elaborar un análisis DOFA de la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S.?
- ¿Cuál es la visión y misión que tiene actualmente la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S.?
- ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la empresa?
- ¿Qué estrategias se utilizarán para alcanzar los objetivos trazados?
- ¿Cuál es el plan operativo-estratégico, costos y tiempo estimado?
- ¿Cuál es el método de seguimiento y control que se debe diseñar?

5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico de la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S, ubicada en la ciudad de Cali para el periodo 2020-2023.

5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del ambiente externo e interno y el sector al cual pertenece la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S.
- Definir la visión y misión de la empresa CRISTAL DETAILING S.A.S para el periodo 2020-2023.
- Establecer objetivos estratégicos para diseñar las estrategias y elaborar un plan de acción.
- Desarrollar un mecanismo de seguimiento, control y monitoreo que incluya la matriz de riesgos de la planeación estratégica.

6 MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica es un proceso de toma de decisiones donde se tienen en cuenta factores internos y externos de la organización, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa y prever el futuro de esta.

El concepto de administración estratégica se remonta hacia la década de los años 50, cuando los gerentes empiezan a ver la necesidad de tener una visión más amplia de su organización, es así, como se empiezan a construir estrategias más aterrizadas y con la participación, no solo de los gerentes, sino también de los colaboradores a nivel táctico y operativo.

A lo largo de la historia se han establecido diferentes teorías concernientes a la planeación estratégica, pero antes de entrar a exponerlas debemos comprender que es la planeación y la estrategia, para ello a continuación se despliegan diversas teorías frente a estos temas:

6.1 DEFINICIONES SOBRE LA PLANEACIÓN

Morello (1966), ha manifestado que: “Planificar significa prefijar la sucesión temporal de los objetivos y de las medidas aptas para su consecución, o sea, determinar prioridades, es tarea de estructuración de la acción, y como tal, a cargo de expertos llamados planificadores”. (Morello, 1966)

Por otro lado, Masse (1966), ha mencionado que los instrumentos (de la libertad y voluntad del hombre) (...) son los planes (...) que bajo las formas más diversas tienen como contenido común la conciencia y la intencionalidad, opuestos a la fatalidad y al azar”. Es decir, los planes deben estar acompañados de racionalidad, teniendo en cuenta eventos reales y por ningún motivo deben estar hechos al azar. (Massé, 1966)

Gómez (1976), ha establecido que: “La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente”. (Gómez Ceja, 1976), además es importante tener en cuenta que por más pequeña que sea la empresa, debe tener un norte, una ruta, donde se incluyan los factores internos y externos y las posibles situaciones que afecten el normal funcionamiento de la empresa.

Hummel, define la planeación como "...elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo (...)". Charles Hummel, citado por (Ossorio, 2003)

Complementando el anterior concepto Levy (1981) establece que: "Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación (...). El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se "preparan", concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede". Así mismo Levy determina que planear "resulta imprescindible para la dirección, puesto que permite adaptar su gestión a los requerimientos imperantes" (Levy, 1981)

Ackoff (1993) aduce que "La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (...) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (...)", es decir, es una toma de decisión anticipada. Así mismo, la planeación busca efectuar la máxima capacidad de efectividad de la empresa, de acuerdo con los objetivos que esta tiene planteado. (Ackoff, 1993)

Continuando con las teorías sobre la planeación, Matus (1993) determina que el plan es una apuesta y como tal tiene tanta incertidumbre como demuestra el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen y de la gran apuesta que lo sintetiza". Es esta proyección la que podrá mostrar los resultados que se esperan. El plan tiene una estructura comunicativa, en la que se pueden distinguir, un conjunto de actos, para Matus los productos terminales de los planes son las operaciones como compromisos de acción. Las aserciones y expresiones son productos intermediarios que contribuyen en la formulación de los compromisos. (Matus C. , 1993)

Debemos comprender como lo menciona Koontz y Weihrich (1995) que "La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados (...), permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y timaciones bien definidos". (Koontz, H. Y Weihrich,H., 1995)

Leiferman (1996) constituye que "Planificar es intentar modificar a partir de la voluntad humana el curso de los acontecimientos". (Leiferman, 1996)

Chiavenato, describe la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos”. Se trata de un modelo teórico en el cual se determina la acción futura. También define la planeación como la serie de pasos que se cumplen para llegar a la estrategia y cumplir los objetivos. (Chiavenato, 1986)

6.2 DEFINICIONES REFERENTES A LA ESTRATEGIA

Newman y Morgenstern (1944), han establecido que el concepto de estrategia, surge de un análisis de las fortalezas y vulnerabilidades y de su comparación con las oportunidades y desafíos del escenario donde se dan cita los diferentes actores sociales que compiten por los recursos escasos de poder que brinda la sociedad.

En el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, donde lo definido como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Es así, como la teoría de los juegos es aplicada al concepto de estrategia, debido a que la empresa siempre está compitiendo y generando estrategias para ganar, lo que más se destaca es la competencia y la no cooperación entre las partes, puesto que una pérdida para un jugador significa la victoria para el otro, lo que se considera como un equilibrio. Citado por (Restrepo Carvajal, 2009)

Masse (1966) define la estrategia como un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas”. (Massé, 1966)

Del mismo modo Beaufre establece que la estrategia es el “Arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver su conflicto”. Este concepto va más ligado a la política, teniendo en cuenta que siempre hay actores dentro del conflicto y estrategias u objetivos a los que se desean llegar. (Cruz, 2017)

Michael Porter (Porter, 2009), desde su libro estrategia competitiva, define la estrategia como las acciones que debe tomar la empresa para lograr el posicionamiento y permanencia en el mercado, teniendo en cuenta el comportamiento del entorno y basando en cinco pilares fundamentales que son:

entrada de nuevos competidores, negociación con proveedores, negociación con compradores, ingreso de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

De modo similar Hart lo define como el “Arte de emplear las fuerzas militares para alcanzar los resultados fijados por la política”. Aunque su concepto se presenta un poco contradictorio, ya que, para él, no se debía usar la violencia para alcanzar la estrategia, pero si se deben fortalecer las fuerzas militares. Gral. Lidell Hart. (Puyana García, 2003)

Análogamente Lenin instituye la estrategia como el “Arte de retrasar las operaciones hasta que la desintegración moral del enemigo torne a la vez posible y fácil asestarle el golpe decisivo”. Su concepto se basa en la estrategia y táctica militar, donde sus actividades se organizan de forma concreta, de modo que nada debe salir mal para cumplir con la estrategia. V.I. Lenin.

(Levy, 1981), menciona que “La conducta estratégica es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para mejorar la interacción”.

Por otra parte, (Matus C. , 1987) cita que es el “Procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables”.

Finalmente, Yavitz y Newman, citado por (Diez de Castro & Martin Jimenez), manifiesta que “La estrategia se emplea en la dirección básica a largo plazo (...) es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se halla orientada a la acción.”

Además, se destaca la ventaja competitiva como la estrategia que deben implementar las empresas para sobresalir en cuanto a las otras. Esta ventaja competitiva está inmersa en el personal de la empresa, la infraestructura, y sobre todo en el exterior de la empresa, ya que lo que se busca es el dinamismo y la adaptación.

Por último, para (David, Fred R., 2013, pág. 376) la planeación es una “función administrativa básica” ya que esta influye en “el proceso de decidir con antelación las estrategias que se deben perseguir con antelación, las acciones que se deben tomar en el futuro”.

6.3 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE MINTZBERG

(Mintzberg, Henry, 1999), desde su pensamiento estratégico, considera diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia, teniendo en cuenta, que, para Mintzberg, la estrategia iba enlazada, en muchos de sus estudios con el cambio organizacional.

6.3.1 Escuela de Diseño. La Estrategia como un proceso de Concepción.

En 1957, Selznick (Andrews, 1981) presento la escuela de diseño, en la cual se ve reflejada la estrategia como un proceso de concepción. Se reflexiona de acuerdo a la situación para generar estrategias únicas y creativas. Esta escuela, está representada metafóricamente por un animal, en este caso la *araña*, debido a que la estrategia se diseña desde el principio, teniendo en cuenta la DOFA de la organización y que el cambio que se quiere producir es profundo.

6.3.2 Escuela de Planificación. La Estrategia como un proceso Formal.

En 1965, (Ansoff, 1976), formaliza la perspectiva de la escuela de diseño, donde el proceso de estrategia está basado en la planificación, dicho proceso es más sistemático y se basa en prever para poder alcanzar los resultados establecidos. Metafóricamente, esta escuela está representada por la *ardilla*, un animal que se caracteriza por ser organizado y atento a su entorno, que tiene claro el objetivo, y busca la manera de llegar a él.

6.3.3 Escuela de Posicionamiento. La Estrategia como un proceso Analítico.

Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985, citado por (Álvarez Castañón, 2010), mencionan la escuela de posicionamiento como estrategia de selección de posición en el mercado, donde el análisis y la identificación de las ventajas competitivas de la organización son claves para lograr dicha posición en el mercado. Esta escuela está representada por el *búfalo*, un animal que es fuerte e imponente, que analiza todos los movimientos posibles antes de actuar, que es competitivo y preciso.

6.3.4 Escuela Empresarial. La Estrategia como un proceso Visionario.

Schumpeter (1959) y Cole (1959), citado por (Álvarez Castañón, 2010), plantean la estrategia como la visión que debe tener la empresa para el alcance de sus objetivos, esta visión va acompañada de la intuición y la innovación y marca la ruta

que el líder crea para llegar a la meta. Esta escuela está representada por el *lobo*, un animal astuto, sagaz y leal.

6.3.5 Escuela Cognoscitiva. La Estrategia como un proceso Mental.

Para (Simón 1947 y 1957, March y Simón 1958), esta escuela se ve reflejada en la interpretación de la información a través de herramientas psicológicas, que van de la mano con el psicoanálisis y la motivación. También va ligada con las relaciones interpersonales y los cambios mentales que puede influenciar el líder en la organización. El animal que representa esta escuela es la *lechuza*, un animal muy analítico, y puede ser capaz de identificar los pensamientos del otro, pues tiene una gran capacidad observadora de su entorno.

6.3.6 Escuela de Aprendizaje. La Estrategia como un proceso Emergente.

Para (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990) (Hamel, 1994), esta estrategia se convierte en un proceso emergente, cuando el aprendizaje esta dado a partir de los cambios que van apareciendo, se emerge cuando la organización se va adaptando y va aprendiendo de los constantes cambios a los que se ve sometida. La estrategia emergente se va dando, sobre todo en los cambios poco predecibles. Esta escuela está representada por el *mono*, un animal con gran habilidad para el aprendizaje y fácil adaptación.

6.3.7 Escuela de Poder. La Estrategia como un proceso de Negociación.

(Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984) la escuela de poder, está basada en las políticas y la negociación como herramienta para la resolución de conflictos, tanto internos como entre instituciones, el rumbo de la organización se define mediante el poder que se posea, y la estrategia se basa en las acciones cooperativas. El animal que representa a esta escuela es el *león*, quien se considera el rey de la selva, posee el mayor poder y soberanía, es quien toma las decisiones y tiene el poder absoluto.

6.3.8 Escuela Cultural. La Estrategia como un proceso Colectivo.

Para (Rhenan y Normann, 1968), la estrategia está ligada a la cultura de la organización, donde se rescatan los valores y principios organizacionales, y el liderazgo se ejerce de acuerdo a la cultural, donde el proceso de cambio es cooperativo y colectivo. El animal que representa esta escuela es el *pavo real*, quien se cree único en su especie.

6.3.9 Escuela Ambiental. La Estrategia como un proceso Reactivo.

(Hannan y Freeman 1977), la estrategia reactiva depende de los cambios que se presenten a nivel ambiental. Es por esto, que las presiones que se imponen deben ser comprendidas, teniendo en cuenta la flexibilidad y adaptación que posea la organización al entorno. El animal representativo de esta escuela es el *avestruz*, ya que posee gran capacidad de observación y reacción.

6.3.10 Escuela de Configuración. La Estrategia como un proceso de Transformación.

(Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978), en esta escuela se pretenden agrupar las fuerzas que pueden revolucionar los procesos, se tiene el concepto de cambio estratégico, donde los cambios que se plantean son revolucionarios y estructurales. El animal que representa esta escuela es el *camaleón*, animal que tiene la facilidad de adaptarse a cualquier tipo de escenario en el que se encuentre.

6.4 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Son muchos los autores que han hecho su aporte en cuanto la planeación estratégica y la importancia de implementarla en cualquier organización.

En este caso, vamos a resaltar algunos modelos y lo que plantea cada autor.

6.4.1 Modelo de Planeación Estratégica de Russell Ackoff

Ackoff, citado por (Figueroa Morán, Paladines Morán, Paladines Morán, Caicedo Plúa, & Romero Castro, 2017) a través de este modelo resalta la planeación participativa, como estrategia para lograr los objetivos de la organización y plantea cinco fases, las cuales son:

- 1. *Formulación de la problemática*, donde se definen oportunidades y amenazas.
- 2. *Planificación de fines*, donde se destaca lo que se quiere a futuro a través de ideales, objetivos y metas.
- 3. *Planificación de medios*, donde se definen los tipos de medios (Actos y formas de control).

- 4. *Planificación de recursos*, modelos de ventas, costos, requerimientos de capital, etc.
- 5. *Implementación y control*.

Este modelo busca ser claro, eficaz y oportuno, facilitando a las organizaciones los objetivos planteados.

6.4.2 Modelo de Planeación Estratégica de Michael Porter

Para (Porter, 2009) es importante identificar las cinco fuerzas que están inmersas en el entorno de las organizaciones, pues de esto depende su estrategia competitiva para sostenerse y permanecer en el mercado. Es así, como plantea cinco fuerzas, las cuales son:

- 1. *Poder de negociación de los clientes*.
- 2. *Amenaza de productos y/o servicios sustitutos*.
- 3. *Poder de negociación con los proveedores*.
- 4. *Amenaza de nuevos competidores*.
- 5. *Rivalidad entre los competidores existentes*.

6.4.3 Modelo de Planeación Estratégica de Igor Ansoff

Para (Ansoff, 1976), la planeación estratégica está basada en una herramienta llamada Matriz de Ansoff o Matriz producto-mercado, la cual direcciona el crecimiento estratégico de la organización. Esta herramienta proporciona unas estrategias, las cuales se pueden observar en la figura 1.

Figura 1. Productos de la empresa. Igor Ansoff



Fuente. La estrategia de la empresa. Igor Ansoff

De acuerdo al análisis que haga la organización de esta matriz, se pueden desarrollar cuatro tipos de estrategias, que son:

- 1. *Estrategias de penetración del mercado*, donde se busca el crecimiento en los mercados existentes con los productos actuales.
- 2. *Estrategias de desarrollo de mercados o diversificación*, cuando los productos actuales se enfrentan a un nuevo mercado.
- 3. *Estrategias de desarrollo de productos o diversificación*, cuando el mercado actual se enfrentan a un nuevo producto.
- 4. *Estrategias de diversificación*, debido a que hay un producto nuevo que entra a un mercado nuevo.

6.4.4 Modelo de Planeación Estratégica de George Steiner

El autor George Steiner, (Steiner, 1997) basa su modelo en cuatro conceptos claves para toda organización:

- 1. *El porvenir de las decisiones actuales*, que trata de observar las causas y efectos de las decisiones tomadas recientemente en la organización, se basa en buscar alternativas que permitan llegar a la decisión más conveniente para la empresa.
Además de identificar las oportunidades que constantemente se estén presentando en la organización.

- 2. *Proceso*, debido a que la planeación estratégica es un proceso continuo, pues lleva consigo la definición de metas y políticas, el establecimiento de objetivos y logros, desarrollo de planes o rutas de acción para implementar dichas estrategias.
- 3. *Filosofía*, vista la planeación estratégica como una actitud de vida, como un estilo de vida, donde se requiere dedicación y determinación para alcanzar los objetivos establecidos, además de pensar de manera estratégica y hacer siempre lo mejor posible para la organización.
- 4. *Estructura*, puesto que en las organizaciones existen planes estratégicos, que involucran a la alta dirección, planes tácticos, que se ven reflejados en los mandos medios, y planes operativos, que están directamente relacionados con la parte operativa de la organización.

6.4.5 Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David

Para el diseño del plan estratégico de la empresa Cristal Detailing S.A.S, se implementará el modelo de dirección estratégica, planteado por (David, Fred R., 2013, págs. 21-22) quien establece que la planeación estratégica consta de tres etapas:

- 1. *Formulación de la estrategia*
- 2. *Implementación de la estrategia*
- 3. *Evaluación de la estrategia*

En la etapa de formulación, la empresa debe tener claro aspectos básicos como misión, visión, factores internos y externos, objetivos, estrategias a corto y largo plazo, y definir que estrategias se deben crear de acuerdo a la necesidad específica que posea la empresa, ya sea por cuestiones internas u operativas y externas.

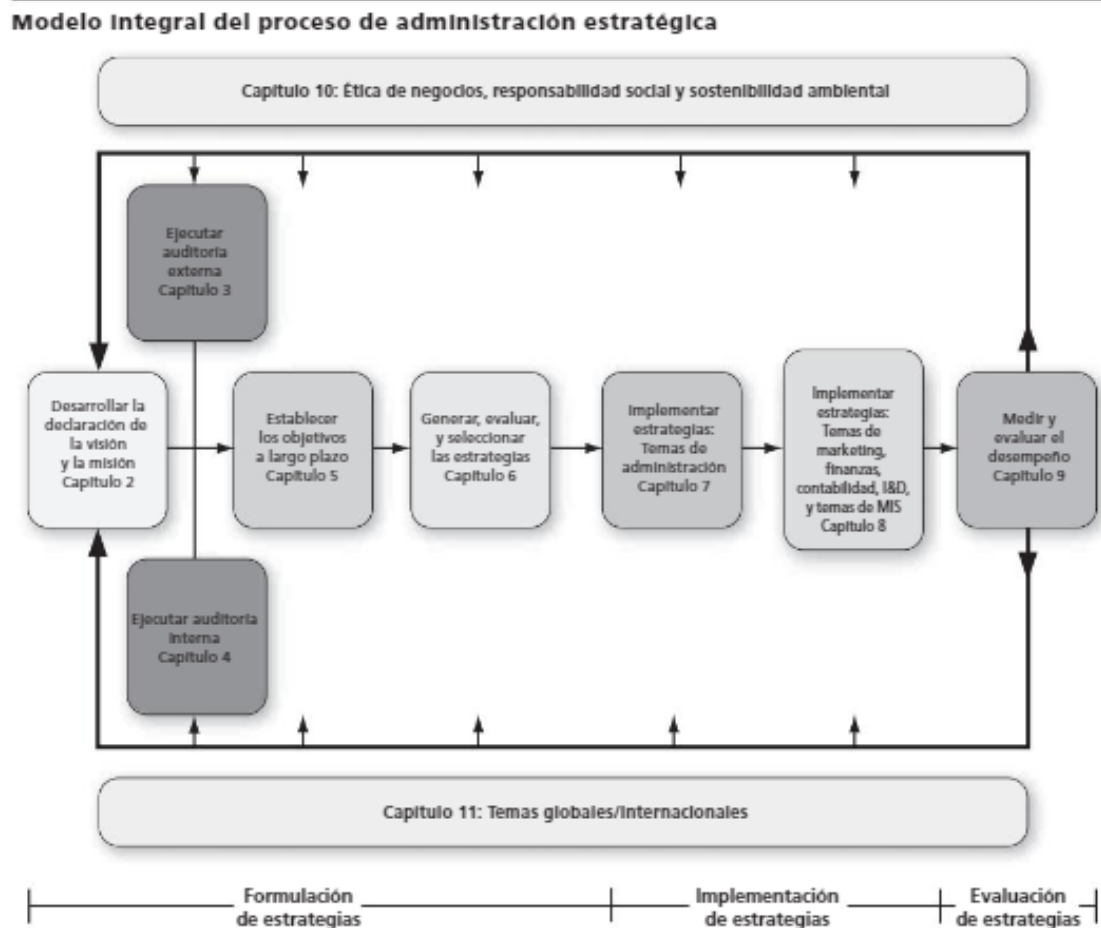
Dichas estrategias hacen parte de la toma de decisiones del gerente de la empresa y así mismo, son decisiones estratégicas, puesto que cuentan con un largo plazo para su logro.

En la etapa de implantación, la empresa debe establecer objetivos, indicadores o metas que logren el desarrollo de dicha estrategia, teniendo en cuenta los recursos con los que cuente la organización.

En la etapa de evaluación, se verifica que estrategias funcionan y cuáles no, y que otras alternativas existen para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El modelo integral de dirección estratégica planteado por el autor, se compone de tres etapas, dividido en ocho puntos, tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

6.4.5.1 Etapa de formulación de la estrategia

Esta etapa está compuesta de cinco pasos:

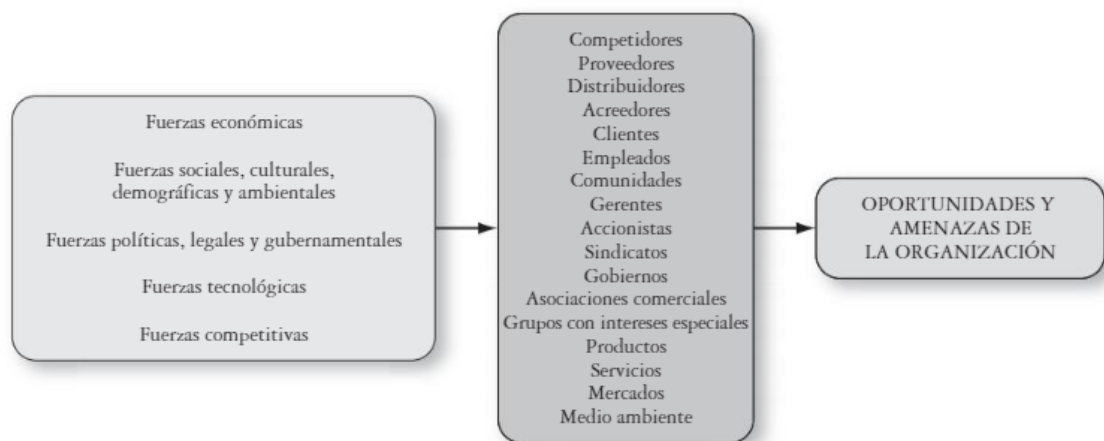
- **Desarrollo de las declaraciones de la misión y la visión.** Para desarrollar la misión y la visión de la organización, se debe centrar en los orígenes de la empresa. Para elaborar la visión, la organización se debe preguntar ¿Qué queremos ser?, ¿en qué queremos convertirnos?, puesto que la visión es ese algo que la empresa quiere llegar a ser a largo plazo, y la respuesta a dichas preguntas sería la estructura de la visión de la organización. Para el caso de la misión, la pregunta es ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué somos? ¿Qué hacemos?, puesto que la misión describe la razón de ser de la empresa, que es y a quienes quiere llegar.

Establecer la misión y la visión es muy importante para las organizaciones, puesto que la misión marca el punto de partida (donde estamos) y la visión el punto de llegada (a donde queremos llegar), esta herramienta facilita el establecimiento de objetivos, puesto que si se sabe a dónde se quiere llegar, se busca la manera de cumplir el objetivo.

- **Realización de una auditoría externa.** Las auditorías externas buscan identificar las posibles oportunidades y amenazas, ya sea para aprovechar las oportunidades o para reducir el riesgo de las amenazas. (David, Fred R., 2013, pág. 63) identifica dichas fuerzas externas en cinco grandes grupos:
 1. **Fuerzas económicas.** Tienen que ver con los indicadores económicos, tanto a nivel nacional como internacional, entre ellos podemos: encontrar nivel de ingresos, tasa de inflación, nivel de empleo, PIB, tendencias de consumo, tasa de cambio, importaciones y exportaciones, entre otras.
 2. **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.** Son variables que tienen que ver con la edad, étnica, tasa de natalidad, clima, entre otras, que marcan tendencias y patrones de consumo de acuerdo a la geografía y establece necesidades que el mercado requiere cubrir.
 3. **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.** Leyes, normas, estabilidad política, tratados internacionales entre países, contratación, leyes laborales, son factores clave para identificar oportunidades y amenazas en la organización.

4. Fuerzas tecnológicas. Redes e infraestructura, internet, aplicaciones, software, hardware, etc.
5. Fuerzas competitivas. Para identificar los factores competitivos, se mencionan tres herramientas estratégicas que son: análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, matriz del perfil competitivo (MPC) y matriz de evaluación de factores externos (EFE), en los cuales se realizan comparaciones con datos de la organización y la competencia, tales como: oferta, demanda, ventas, ventajas competitivas, estrategias de marketing, proveedores, compradores, productos sustitutos, publicidad, fidelización de clientes, rentabilidad, indicadores financieros, entre otros.

Figura 3. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave



Fuente: Conceptos de administración estratégica. 14 edición. Fred David. 2013

- **Realización de una auditoría interna.** En la auditoría interna se identifican fortalezas y debilidades, se realiza a cada uno de los procesos de la organización. Las auditorías internas buscan identificar las debilidades para realizar planes de acción y convertirlas en una opción de mejora, esto a través de la matriz de evaluación de factores internos (EFI).
- **Establecimiento de objetivos a largo plazo.** Los objetivos a largo plazo son los resultados de las estrategias implementadas en la organización, dichas estrategias son implementadas mediante acciones que conllevan a la consecución de los objetivos. Por lo general, los objetivos a largo plazo están enmarcados en periodos de dos a cinco años.

Para la evaluación de las estrategias, (David, Fred R., 2013) menciona una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, en 1993, donde se relacionan objetivos financieros y estratégicos, con el fin de evaluar y controlar las estrategias de la organización.

- **Creación, evaluación y selección de estrategias.** Para crear alternativas y estrategias se deben tener en cuenta los pasos anteriormente mencionados que son: misión, visión, análisis interno, análisis externo, puesto que estos son la guía para establecer el alcance de las estrategias que se quieren generar. Para este paso, se pueden utilizar las matrices BCG y PEYEA.

6.4.5.2 Etapa de implementación de la estrategia

- **Implementación de estrategias, temas de administración.** No basta con formular una buena estrategia, el éxito de la estrategia se basa precisamente en la implementación, puesto que en la formulación se mencionan los recursos disponibles, en la implementación se administran dichos recursos, y de la buena administración, depende el éxito o fracaso de la estrategia. Para la implementación se deben tener en cuenta factores como los recursos, las políticas, la estructura organizacional, la flexibilidad y adaptabilidad de la organización.
- **Implementación de estrategias, temas de marketing, contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial.** Para implementar las estrategias es necesario involucrar a los procesos que hacen parte de la organización y son factor fundamental para el cumplimiento de dichas estrategias.

6.4.5.3 Etapa de evolución de la estrategia

- **Medición y evaluación del rendimiento.** Las estrategias deben ser evaluadas, puesto que dichas estrategias, pueden afectar a la organización, si no están cumpliendo con lo esperado. Por esto se hace necesario, medición y evaluación a través de indicadores, para conocer realmente el alcance de la estrategia, los posibles efectos a los que puede conllevar.

Si bien, estas dos etapas son pasos importantes para el desarrollo del modelo de planeación estratégica planteado por el autor, estas etapas (*Implementación y*

Evolución de las Estrategias) no se desarrollarán en el presente trabajo, puesto que el alcance y objetivos del trabajo de grado solo llegan hasta la etapa de Formulación de la Estrategia, de acuerdo al Modelo integral de planeación estratégica.

7 MARCO CONCEPTUAL

7.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

CONTROL: Función básica de la gerencia; incluye todas las actividades emprendidas para comparar que las operaciones reales cumplan con lo planeado y en su caso tomar medidas correctivas, aplicar medidas necesarias para minimizar ineficiencias o realizar evaluaciones de desempeño mediante el establecimiento de modelos del ejercicio, realizar mediciones de desempeño individual y organizacional, comparar la ejecución real con los estándares establecidos, tomar acciones correctivas con la finalidad de cumplir los objetivos empresariales. (David, Fred R., 2013, pág. 99).

Además, las técnicas de control son usadas para el dinero, para procedimientos administrativos, calidad del producto con tres pasos:

1. Establecimiento de estándares: ya que al planear se generan criterios de medición, los cuales facilitan al administrador diseñar controles, por lo tanto, el primer paso del proceso de control es trazar los planes.
2. Medición del desempeño frente a estos estándares: para este paso es necesario crear una base que se proyecte al futuro, de manera que los incidentes se identifiquen antes de que sucedan y se apliquen las medidas correctivas pertinentes.
3. Corrección de las anomalías respecto a los estándares y los planes: los estándares deben mostrar diferentes enfoques de la estructura de la organización, a través de los estándares. Ya que el desempeño debe de medirse de manera coherente, por lo tanto, es más factible corregir imprevistos. Al asignar el trabajo a individuos o grupos, los administradores saben exactamente dónde se deben aplicar las medidas correctivas. (Harold Koonz, pág. 359).

DIRECCIÓN: ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos de grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio de liderazgo. (David, 2017, pág. 105).

Así mismo Koonz y Weihrich definen “La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa”, por lo tanto, es

el proceso de coaccionar a los colaboradores de manera que sirvan de apoyo a las metas de la organización. Cada empleado asume diferentes funciones y a su vez trabaja por alcanzar las metas, por lo tanto, se debe tener en cuenta la dignidad de los empleados. (Harold Koonz, pág. 279).

ESTRATEGIA: El significado del término estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército, tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. Otra definición de estrategia es que es un modelo coherente unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos tratando de lograr una ventaja sostenible y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo. (Castellanos, 2008)

ORGANIZACIÓN: Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de método y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (David, 2017, pág. 96).

De igual manera Koonz y Weihrich se refiere a un sistema formal de funciones o puestos, donde distinguen la organización formal de la informal.

Organización Formal: Es la estructura de las funciones en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, una organización formal no es sinónimo de inflexible o demasiado restringido. La estructura debe proporcionar unas situaciones en el cual la ejecución de las actividades de los individuos dentro de la empresa, tanto actual como a futuro, aporten de la mejor manera a las metas del grupo.

Organización Informal: “como cualquier actividad personal deliberada sin un propósito consciente de colaboración, incluso cuando contribuya a resultados colectivos” Es decir que la organización informal es una cadena de relaciones interpersonales que resulta en el momento en que los individuos se asocian entre sí. (Harold Koonz, págs. 148-149)

PLANEACIÓN: Para (David, Fred R., 2013, pág. 96) Es el proceso de decidir con antelación las estrategias que se deben perseguir. Consiste en todas aquellas actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro.

Es decir, organizar y planear las actividades que se requieren para lograr un objetivo, determinar estrategias futuras para mejorar una actividad, sin embargo “la planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede estar seguro de cuál será el ambiente externo o el interno”. Por ende, se realizan pronósticos sobre el ambiente que prevemos. (Harold Koonz, pág. 99).

PLAN ESTRATÉGICO Proceso de formular un plan de juego organizacional; que permite a la empresa alcanzar los objetivos, integra la administración, el marketing y los negocios internacionales, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización generalmente es a largo plazo y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa. (David, 2017, pág. 5)

POLÍTICAS: medios por los cuales se alcanzarán los objetivos anuales, comprenden lineamientos, reglas, procedimientos establecidos en apoyo a los esfuerzos para alcanzar los objetivos expresados, orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas. Las políticas son notables en el momento de la implementación de estrategias debido a que estas describen lo que se espera de los empleados, permiten que los departamentos de las organizaciones sean coherentes. (David, 2017, pág. 13).

Son declaraciones generales que influyen las decisiones de los administradores cerciorándose de que se realicen dentro de ciertos límites la cual tiene como finalidad guiar a los administradores en la última decisión que toma. Las políticas se deben poner en práctica a través de la planeación y tácticas eficaces, hasta llegar a aspectos esenciales de las operaciones. (Harold Koonz, pág. 104).

8 ESTADO DEL ARTE

La planeación estratégica, es un concepto que se ha modificado a través del tiempo, puesto que la planeación tradicional, solo tenía en cuenta división del trabajo y la productividad en el área operativa de la empresa, a través de estudios de tiempos y movimientos, y sus principales exponentes fueron Frederick Taylor y Fayol.

Es así, como después desde la escuela de las relaciones humanas, Elton Mayo incluye el concepto de motivación y trato humano en el trabajo. Desde ahí, el concepto de planeación y administración he ido evolucionando hasta la actualidad, donde se destacan nuevas tendencias, que se mencionan a continuación.

8.1 TENDENCIAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad, las empresas están en constante cambio, esto debido a las nuevas tecnologías, la globalización, las tendencias del mercado, las leyes, y el dinamismo del mundo empresarial, que debe ser adaptado a las organizaciones, para su permanencia y sostenibilidad en el mercado. Es así, como se logran identificar las principales tendencias administrativas que se mencionan a continuación:

8.1.1 Reingeniería

La reingeniería es un concepto basado en la reestructuración de los procesos en las organizaciones, se trata de rediseñar los procesos para generar una mayor competitividad y permanencia en el mercado.

Uno de los principales autores de este concepto es Michael Hammer, citado por (Rafoso Pomar, Sandraliz; Artilles Visbal, Sara, 2011), quien planteaba que la reingeniería no era precisamente empezar de cero, sino más bien, tomar lo importante de los procesos y cambiar la manera de hacerlo, de modo que la organización logre los objetivos de manera eficiente. Es así, como en la actualidad este concepto está inmerso en la Norma Internacional ISO 9001, ya que va de la mano con el concepto de Calidad.

8.1.2 Outsourcing

El outsourcing es un concepto utilizado actualmente en la administración de organizaciones, se basa principalmente en la tercerización de procesos, puesto que dicha tercerización reduce costos empresariales, riesgos y genera flexibilidad en los procesos.

Bénaud y Bordeianu (1998), citado por (Romagnoli, 2006), hacen un análisis del outsourcing y sus ventajas, donde se destacan la reducción de costos de personal y riesgos, teniendo en cuenta que los procesos que se pueden tercerizar, son procesos técnicos o auxiliares, que no estén directamente relacionados con la razón social de la organización. Así mismo, también se identifican desventajas, entre las cuales se ve afectada la estabilidad laboral de los colaboradores, y el escaso control de los procesos tercerizados. Es importante mencionar, que las empresas deben realizar un estudio exhaustivo para identificar que procesos tercerizar si desean incluir el outsourcing entre sus estrategias empresariales, puesto que, si esta herramienta no se usa de forma adecuada y con todas las connotaciones legales que posee, puede generar un alto costo para las organizaciones.

8.1.3 Outplacement

El concepto de outplacement, va enlazado con la gestión humana de las organizaciones, pues básicamente trata de realizar el procedimiento necesario para los empleados que se quedan sin el cargo, debido a un proceso de reingeniería realizado por la organización.

Es así como Sastre (1995), citado por (Pereira Briceño & Rios Parra, 2017) muestra los beneficios que esta herramienta gerencial puede causar en la organización, puesto que busca la rápida reinserción de los colaboradores a un nuevo empleo, y reduce los perjuicios económicos y psicológicos, causados por el hecho de quedarse sin empleo. Además, busca que este cambio se tome de forma positiva por parte de los empleados afectados, generando una oportunidad en dicha situación.

8.1.4 Benchmarking

El benchmarking, es una estrategia gerencial que consiste en comparar a una organización con otra, para determinar posibles fallas o mejoras, con el fin de mejorar los procesos y la competitividad.

Xerox Corporation, fue la primera empresa en aplicar el concepto de Benchmarking y su director general David T. Kearns lo definió como “Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector”. (debitoor.es, s.f.)

Es así, como el Benchmarking se ha convertido en una de las estrategias más utilizadas por las grandes industrias para medir competitividad y generar cambios en los procesos, más allá de “copiar”, se trata de adaptar lo bueno que esté haciendo la competencia en la organización.

8.1.5 Empowerment

El empowerment o empoderamiento, se trata de generar en el recurso humano de la organización un liderazgo y sentido de pertenencia por la misma, es basado en la confianza y la responsabilidad, lleva consigo motivación laboral y mayores niveles de producción y genera una ventaja competitiva en la organización.

Uno de sus principales autores es Robbins (2005), citado por (Moreno Meza, Rocio de Jesus; Espiritu Olmos, Roberto, 2014), menciona que “una ventaja competitiva, es la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo”.

Actualmente, las organizaciones están enfocadas al recurso humano, debido a que se considera que este es el recurso más importante de la empresa, puesto que aportan liderazgo, innovación y generan ideas para el mejoramiento continuo de los procesos.

8.1.6 Just in time (Justo a tiempo)

El Sistema de producción Justo a Tiempo, de origen japonés, es también conocido como Método Toyota, es una herramienta utilizada en los sistemas de producción de las empresas y se basa en la optimización de recursos y costos en el área de producción, buscando la mejora y flexibilidad de los procesos.

Su autor fue el ingeniero industrial japonés Taiichi Ohno, y en la actualidad, este sistema de producción ha creado en las organizaciones que lo implementan, una estrategia competitiva. (Vidal Rodriguez, 2007)

8.1.7 Downsizing

El downsizing es un concepto que se trata de una reestructuración organizacional que involucra reducción del personal. Así mismo, este concepto ha sido rechazado por autores como Hammer, Drucker, Handy y Prahaland, debido a que la generación de despidos masivos no es considerada una estrategia empresarial, al contrario, señalan connotaciones negativas respecto a dicho concepto. (knoow.net, s.f.)

8.1.8 Kaizen

El termino Kaizen hace referencia al mejoramiento continuo, y está directamente relacionado con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) y el concepto de Calidad Total. (Chirinos, Rivero, Méndez, Goyo, & Figueredo, 2010).

8.2 INVESTIGACIONES REFERENTES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(Aguilar Cruz, 2000), en su ensayo, destaca la importancia de la planeación estratégica, bajo el concepto de comparación entre la planeación tradicional y la planeación estratégica, puesto que, desde su análisis, la planeación tradicional manejaba las variables controlables, en cambio la planeación estratégica responde a las variables que no son controlables, manejando a su vez las variables controlables, además de que tiene un espectro más amplio de los factores externos de la organización.

Desde otro enfoque, (Lip Licham, 2005), ve la planeación estratégica desde el aprendizaje, pues destaca el concepto de Peter Senge de “una organización abierta al aprendizaje”. La planeación es un concepto complejo, y se resalta la importancia de las crisis en las organizaciones a través del provecho que se les pueda sacar a estas. También resalta el concepto de estrategias emergentes, que básicamente son estrategias que surgen desde un problema o crisis, que no cuentan con una planeación anticipada, pero que pueden alivianar o soportar la carga de dicho problema, para salir del mismo. Las organizaciones están en constante aprendizaje, debido a que los factores con los que se relacionan son cambiantes y dinámicos, es por esto, que no se tiene certeza, de que lo planificado sea igual a la realidad, la incertidumbre es constante, pero del enfoque estratégico, depende que las empresas transformen las crisis en oportunidades y se fortalezcan a través de dicho aprendizaje.

Asimismo, (Jaimes Amorocho, Bravo Chadid, Cortina Ricardo, Pacheco Ruiz, & Quiñones Alean, 2009), en su investigación “Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo”, puntualizan la importancia de la planeación estratégica a largo plazo, teniendo en cuenta indicadores de corto plazo que les permita poder enfrentarse a factores de largo plazo que son impredecibles e inestables. Para plantear dichos indicadores, se tiene en cuenta el concepto de Competencias Centrales, que básicamente son las grandes fortalezas que se destacan en la organización, de las cuales se crean las ventajas competitivas, y las que permitirán llegar al objetivo estratégico de manera escalonada, lógicamente, haciendo énfasis en los factores externos que son complejos e impredecibles, y que afectan, directa o indirectamente, la estabilidad de la organización.

(Cantillo de Armas & Gutierrez Verdugo, 2015) En su investigación concluye que la planeación estratégica en las organizaciones es un medio con el cual se alcanza el éxito, con el que se puede lograr una ventaja competitiva, a través de la integración de los elementos claves de la estrategia para desarrollar los diferentes procesos que ofertan productos y servicios para la sociedad, además las autoras mencionan que el éxito de una organización requiere de una planeación estratégica consolidada, comunicada e interiorizada, engranada con cada una de las áreas de la organización.

También cabe resaltar que (Reyes E, Giovanni, 2012), en su compilación, concluye que las estrategias y factores de innovación, se consideran bastante importantes, puesto que de dichas estrategias depende la competitividad y el posicionamiento en el mercado de las empresas. Igualmente dice que la planeación estratégica facilita la toma de decisiones, y que el análisis de los factores externos puede crear una ventaja competitiva en la organización, y resalta cinco conceptos importantes a los que denomina recursos estratégicos, los cuales son indispensables para la formulación de una estrategia organizacional, que son: mejoramiento continuo con orientación al cliente, excelencia operativa, especialización, innovación en productos y búsqueda de la reputación.

Otro hallazgo de esta investigación, es que los factores competitivos van enfocados a dos estrategias: una de diferenciación por la calidad y otra centrada en la gestión de costos. Por último, las empresas que descuidan la innovación por centrarse en la gestión de los costos y con esto, les dan ventaja a las demás empresas, en cuanto a ventajas competitivas.

Sin embargo el autor (Reyes E,Giovanni, 2012), se pronuncia frente a los componentes que las empresas deben tener en cuenta, en función de una permanente adaptación creativa a entornos dinámicos complejos, este menciona que la comunicación abierta y permanente, es relacionada con modelos de identidad corporativa, debido a que las entidades que se hacen cada vez más complejas requieren de tres aspectos los cuales son: centralización de la política de manera jerarquizada a efecto de pedir resultados y ejecutividad a diferentes niveles; descentralización de aspectos operativos; y apertura de procesos de comunicación entre todos los niveles.

Visto desde el ámbito de las estrategias de acción como solución de problemas en las organizaciones, (Tovar-Galvez & Cardenas Puyo, 2012), concluyen en cuanto a la formulación de estrategias a través de la planificación y definición de las actividades, de modo que se fortalece la estrategia, o por el contrario, se puede reformular de acuerdo a la verificación y monitoreo constante de dichas actividades. Desde la gestión empresarial, (Bojorquez Zapata & Perez Brito, 2013), concluyen que la planeación estratégica no es un método inflexible que se aplique para alcanzar un plan. Por el contrario, plantean que la planeación estratégica es una herramienta que se puede adaptar a cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta que cada organización posee unas características únicas, más allá del tamaño o del sector al que pertenezca la organización.

Es así como (Clavijo Varela & Cortes Sierra, 2014), en su investigación, recalca la importancia de las herramientas de gestión para el logro de los objetivos de la organización, por ejemplo, los planes de acción marcan la ruta para el desarrollo de las metas establecidas. De igual manera, hace énfasis en los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y mejoramiento continuo, como instrumentos que determinan las actividades que se deben realizar para llegar a donde se quiere llegar.

Por otra parte, retomando a (Reyes E,Giovanni, 2012) , en su investigación, también, destaca la importancia de la planeación estratégica aplicado a unas organizaciones específicas, donde su principal estrategia es el enfoque de servicio al cliente y el desarrollo del talento humano en la organización, estrategias que han sido efectivas para el posicionamiento y reconocimiento de la empresa en el mercado. Así mismo, es importante mencionar, a modo de conclusión, que las estrategias en una organización, van de la mano con la cultura organizacional de la misma, pues si no se tiene en cuenta el talento humano y los recursos con los que cuenta la organización, se puede complicar la implementación de la estrategia.

9 METODOLOGÍA

La metodología de investigación que se implementará en este trabajo está basada en el libro de (Mendez Alvarez, 2017, págs. 227-260), mediante el cual se establecerá el objetivo y el alcance de la investigación.

Inicialmente, se debe identificar *el objeto de investigación*, el cual se define como el propósito de la investigación (Behar Rivero, 2008), además, dicho objetivo da respuesta a la pregunta problema del presente trabajo de investigación, pues se plantea como el resultado al que se quiere llegar con la investigación. También es importante definir el tipo de estudio que se debe aplicar, de acuerdo al tipo de información que se requiere y el nivel de análisis que se debe realizar.

9.1 TIPOS DE ESTUDIOS

Estudio histórico. El método histórico se emplea para garantizar las bases de la investigación, según (Behar Rivero, 2008), dicho método establece hechos, teorías, conceptos y antecedentes, y muestra la evolución a través del tiempo, hasta llegar a lo actualmente establecido. Para este trabajo, el estudio histórico, dará respuesta al marco teórico de la presente investigación.

Estudio descriptivo. Según el autor (Mendez Alvarez, 2017), este estudio se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. El propósito de este estudio es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, para lo cual se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. *Establecer características demográficas de unidades investigadas.*
2. *Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.*
3. *Establecer comportamientos concretos.*
4. *Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.*

Los estudios descriptivos se basan en técnicas específicas para la recolección de información, como la observación, entrevistas y cuestionarios, así mismo, se pueden utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores respecto al tema.

Para el presente trabajo, este estudio descriptivo dará respuesta a los objetivos que se refieren a análisis interno, análisis externo y análisis del sector de la empresa Cristal Detailing S.A.S.

Estudio de casos. El estudio de casos se basa en estudiar concretamente un sujeto o situación. De acuerdo con el autor, citado por (Castro Monge, 2010), el estudio de casos está caracterizado por tener en su mayoría, variables cualitativas, aunque esto no quiere decir que no pueda tener también variables cuantitativas. Así mismo, el estudio de casos no permite realizar conclusiones generales estadísticamente hablando, puesto que se está estudiando una situación u sujeto específico.

El estudio de casos puede centrarse en un solo sujeto, a fin de confirmar o no una teoría determinada. De este modo, el estudio de casos también puede contemplar dos o múltiples casos, a fin de realizar una comparación para llegar a conclusiones importantes.

9.1.1 Método de investigación

En cuanto al método de investigación, se aplicará el *método deductivo*, el cual es definido por (Mendez Alvarez, 2017) como el método que permite comparar una proposición teórica con un fenómeno particular, a fin de identificar lo propuesto en dicha teoría, esto quiere decir, que para el presente trabajo, del Modelo Integral de Dirección Estratégica planteado por Fred David, se espera analizar y evaluar su implementación en la empresa Cristal Detailing S.A.S.

9.1.2 Fuentes de información

La información, según (Mendez Alvarez, 2017) es la materia prima del proceso de investigación, es la base para el desarrollo de la misma, por tal motivo, cabe resaltar que se debe tener en cuenta que tan accesible es la información y cuáles son las fuentes que se van a usar para el proceso investigativo.

Fuentes de información primaria. (Mendez Alvarez, 2017) afirma que la información primaria es aquella que el investigador recolecta directamente. Para este trabajo, se contará con información directa del personal de la empresa Cristal DETAILING S.A.S. Dicha información se recolectará a través de técnicas mencionadas por el autor (Mendez Alvarez, 2017), tales como, observación no participante o simple, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.

Entrevistas. De acuerdo con (Behar Rivero, 2008), la entrevista es el método a través del cual se indaga sobre información particular o específica, donde una persona es la fuente de la información y la otra es quien extrae la información. Una entrevista debe ser estructurada de manera muy objetiva e imparcial, debido a que la persona entrevistada tiene una percepción de la situación, y de este modo se podría generar cierto sesgo en la información al momento de responder las preguntas que se le hagan.

Existen entrevistas estructuradas y no estructuradas, para este caso, se realizarán entrevistas estructuradas, a fin de realizar el diagnóstico de las áreas de la empresa Cristal Detailing S.A.S.

Fuentes de información secundaria. La información secundaria será obtenida de libros, investigaciones y afines, que se considere relevante para el desarrollo de la investigación. Para el presente trabajo, las fuentes de información secundaria se utilizarán para la realización del análisis externo y del sector automotriz, de la empresa Cristal Detailing S.A.S.

9.1.3 Técnicas estadísticas y presentación de la información

El autor Carlos Méndez, (Mendez Alvarez, 2017) plantea que es importante para el investigador, tener en cuenta las técnicas estadísticas, puesto que son parte fundamental para el análisis de la información recolectada, además de definir la forma de presentar los datos, ya sea de forma escrita, con diagramas, gráficos, etc.

10 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo consiste en identificar cuáles son las posibles variables que afectan el funcionamiento de la empresa Cristal Detailing S.A.S, definiendo oportunidades y amenazas del entorno, y con ello, planteando estrategias para incrementar el impacto o disminuirlo, según sea el caso.

Para realizar el análisis externo de la organización se debe tener claro que: El entorno es el que proporciona a las organizaciones su medio de supervivencia. En el sector privado, los clientes satisfechos son los que mantienen a una organización en el mercado (Johnson, 2010), por lo tanto, es importante analizar todos aquellos agentes que afectan a la organización tanto positiva como negativamente, debido a que estos agentes son cambiantes puede representar para la organización oportunidades y/o amenazas en las que la empresa debe estar preparada para afrontar.

En este caso el entorno a estudiar es la ciudad de Cali, Valle del Cauca, teniendo en cuenta generalidades a nivel departamental, regional y nacional.

10.1 SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA

De acuerdo con el artículo publicado por Procolombia, en febrero de 2019 (Procolombia), en el país se encuentran registrados 13,6 millones de vehículos, entre motocicletas (56,7%) y automóviles, buses y camiones (43,4%). y se estima que la demanda interna siga creciendo de manera significativa en un 7,7% en los próximos años. Este crecimiento se debe principalmente a que la población ha tenido mayor oportunidad de acceso al sistema financiero y al crecimiento de la clase media.

Según las cifras más recientes del Runt (Registro Único Nacional de Tránsito, Runt, 2019) en el parque automotor se encuentran registrados 14.880.823 vehículos. De los cuales el 58% son motocicletas, el 41% vehículos y el 1 % maquinaria, remolques y semirremolques.

Para diciembre del año 2016 el parque automotor registrado en el Runt se establece en 12.910.083 automotores, mientras que para el 2017 se determina en 13.637.592, el resultado que arroja el registro en el 2018 es de 14.486.716, y para junio de 2019 se encuentra en 14.880.823 automotores registrados en el Runt

Así mismo, las cifras que brinda la Asociación Nacional de Movilidad Sostenible ANDEMOS (ANDEMOS, 2018), dice que en el año 2018 se vendieron 256.662 vehículos nuevos, además 932 vehículos eléctricos e híbridos, 1.168 motos eléctricas, 553.361 motocicletas nuevas, además hubo 799.990 traspasos de vehículos y 330.473 traspasos de motocicletas, tal como se muestra en la figura 4, a continuación:

Figura 4. Cifras de automotores vendidos en el año 2018 a nivel nacional.

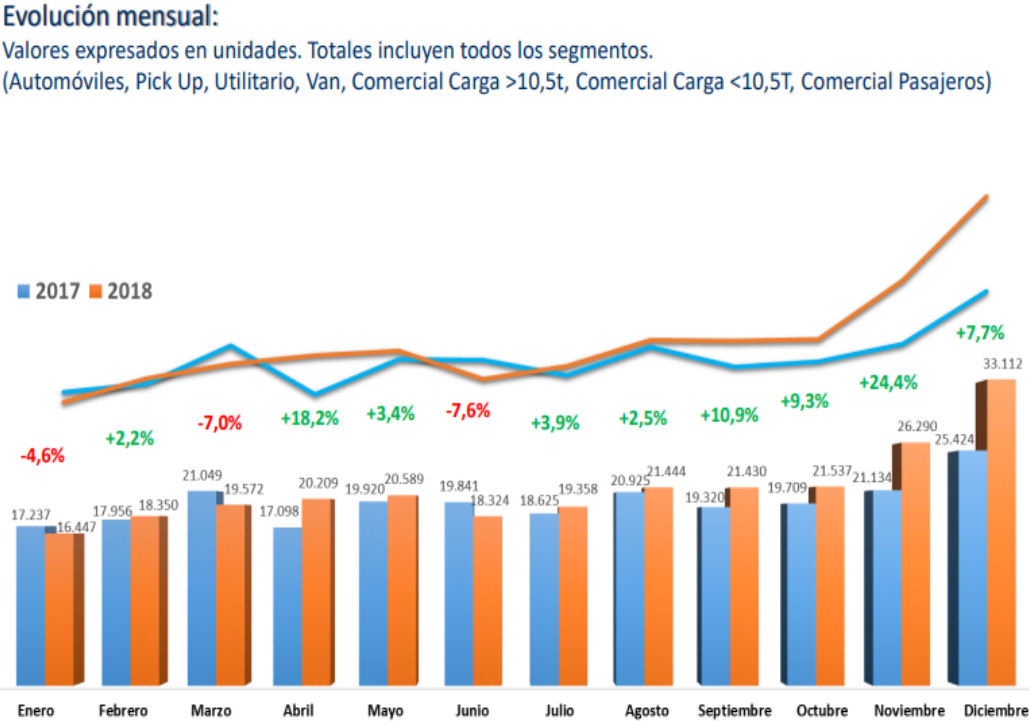


Fuente: Asociación Nacional de Movilidad Sostenible ANDEMOS.

Dicha figura, muestra que las ventas acumuladas del año 2017 comparadas con el año 2018, tienen una tendencia creciente, lo que genera una expectativa de crecimiento en el sector automotriz, en el cual va enfocado este análisis, además de generar gran expectativa en cuanto a los vehículos híbridos y eléctricos, que sería un mercado que también empezaría a crecer en Colombia, y que, con ello, generaría una oportunidad de penetrar en dicho mercado por parte de la Empresa Cristal Detailing S.A.S.

La Asociación Nacional de Movilidad Sostenible (ANDEMOS, 2018), también hace un recuento de la evolución mensual de los vehículos vendidos en el año 2017 en comparación con el año 2018, así como se muestra en la figura 5:

Figura 5. Evolución mensual de autos vendidos en el 2018 vs 2017.



Asociación Colombiana de Vehículos Automotores
www.andemos.org

Fuente: RUNT, Cálculos ANDEMOS
Informe Completo: www.andemos.org

Fuente: Asociación Nacional de Movilidad Sostenible ANDEMOS

Las cifras que muestra la figura 5 representan que para el año 2018 se vendieron 18.824 vehículos nuevos más que el año anterior (2017), lo que en comparación con la figura 4, describe un crecimiento en este sector. Este crecimiento se puede interpretar como una oportunidad de aumentar potencialmente el segmento del mercado automotriz al cual va dirigido Cristal Detailing S.A.S

De las cifras recopiladas por ANDEMOS (ANDEMOS, 2018), también se encuentra el top 30 de los departamentos con mayor venta de vehículos (2017 vs. 2018), de la cual se van a tomar los cinco primeros departamentos tal como se observa en la figura 6 a continuación:

Figura 6. Top 5 de departamentos con mayor venta de vehículos.

TOP 30 Departamento			MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2018	Ranking 2017	Departamento	2017-12	2018-12	Variación Porcentual	2017	2018	Variación Porcentual	2017	2018	Var. MS Puntos
1	1	Cundi+Bogotá D.C.	10.387	15.700	51,2%	97.527	106.185	8,9%	40,9%	41,4%	0,4
2	2	Antioquia	4.044	4.946	22,3%	39.109	42.867	9,6%	16,4%	16,7%	0,3
3	3	Valle del Cauca	3.084	2.900	-6,0%	29.882	29.809	-0,2%	12,5%	11,6%	-0,9
4	4	Atlántico	1.397	1.253	-10,3%	11.127	10.779	-3,1%	4,7%	4,2%	-0,5
5	5	Santander	979	1.329	35,8%	9.561	10.143	6,1%	4,0%	4,0%	-0,1

Fuente: Asociación Nacional de Movilidad Sostenible ANDEMOS

Los datos tabulados por ANDEMOS arrojan que el Valle del Cauca se quedó con 29.809 vehículos vendidos en el año 2018, lo que representa una disminución de 73 vehículos (-0,2%) en comparación con el año 2017, donde se vendieron 29.882 vehículos, ubicándose así en el tercer departamento con mayor compra de vehículos a nivel nacional, por debajo de Bogotá y Antioquia.

Para este estudio, es importante conocer las ciudades con mayor compra de vehículos, para este caso, (ANDEMOS, 2018) realizó el top 30 de las ciudades con mayor compra de vehículos, de las cuales, para el ejercicio académico, tendremos en cuenta las primeras cinco ciudades, tal como se muestra en la figura 7:

Figura 7. Top 5 de ciudades con mayor compra de vehículos

TOP 30 CIUDAD			MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2018	Ranking 2017	Ciudad	2017-12	2018-12	Variación Porcentual	2017	2018	Variación Porcentual	2017	2018	Var. MS Puntos
1	1	BOGOTÁ	8.274	12.331	49,0%	80.279	83.718	4,3%	33,7%	32,6%	-1,1
2	2	CALI	2.507	2.276	-9,2%	24.296	23.604	-2,8%	10,2%	9,2%	-1,0
3	3	MEDELLÍN	1.818	2.195	20,7%	19.245	19.483	1,2%	8,1%	7,6%	-0,5
4	4	ENVIGADO	1.135	1.536	35,3%	10.522	13.535	28,6%	4,4%	5,3%	0,9
5	5	BARRANQUILLA	1.034	1.019	-1,5%	8.809	8.869	0,7%	3,7%	3,5%	-0,2

Fuente: Asociación Nacional de Movilidad Sostenible ANDEMOS

En la ciudad de Cali se adquirieron 23.604 carros, solo por debajo de Bogotá, convirtiéndose en la segunda ciudad del país en la que más se adquieren autos nuevos. Es así, como estas estadísticas muestran que el sector automotriz sigue sosteniendo su estabilidad con tendencia al crecimiento, generando así, mayor oportunidad de acaparar una mayor parte del mercado por parte de Cristal Detailing S.A.S.

En cuanto a las marcas de vehículos más vendidos a nivel nacional, es un dato bastante importante, puesto que de esta información se podrá definir en qué nivel está abarcando el mercado Cristal Detailing S.A.S, ya que uno de sus objetivos es poder contratar los servicios que prestan con los concesionarios que existen en la ciudad de Cali, y de esta manera aumentar la venta de dichos servicios.

ANDEMOS refleja unas cifras claras en cuanto a las marcas de automóviles más vendidas a nivel nacional, realizando un top 30 de las marcas más vendidas, donde se tendrán en cuenta las cinco marcas más vendidas, que se muestran en la figura 8, así:

Figura 8. Marcas de carros más vendidos a nivel nacional

Top 30 por Marca			MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2018	Ranking 2017	Marca	2017-12	2018-12	Variación Porcentual	2017	2018	Variación Porcentual	2017	2018	Var. MS Puntos
1	1	CHEVROLET	4.556	5.327	16,9%	51.253	49.916	-2,6%	21,5%	19,4%	-2,1
2	2	RENAULT	4.696	6.337	34,9%	46.863	49.741	6,1%	19,7%	19,4%	-0,3
3	3	NISSAN	2.108	3.002	42,4%	21.076	23.190	10,0%	8,8%	9,0%	0,2
4	5	MAZDA	2.232	2.646	18,5%	18.700	21.520	15,1%	7,8%	8,4%	0,5
5	4	KIA	1.981	2.584	30,4%	19.810	21.013	6,1%	8,3%	8,2%	-0,1

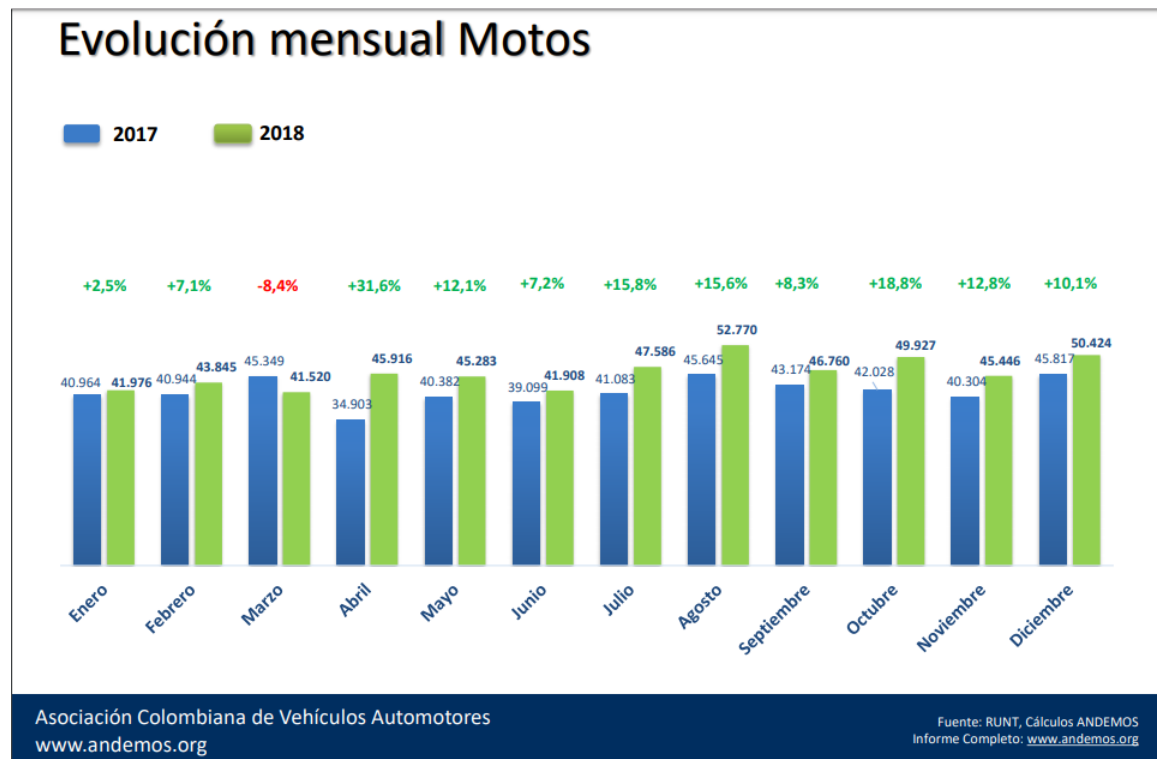
Fuente: Asociación Nacional de Movilidad Sostenible ANDEMOS

Según estos datos, las marcas de carros más vendidas en el 2018 fueron Chevrolet con 49.916 autos, seguido por Renault con 49.741 vehículos y por Nissan los cuales tienen vendidos 23.190 autos en el 2018. Con dicha información, se puede decir que Cristal Detailing S.A.S debe buscar tener dentro de su mercado estas marcas, que son las preferidas por los colombianos.

En cuanto a las motos, es importante incluir información estadística de este medio de transporte, porque es uno de los más usados por los colombianos, incluso más vendido que los carros. De acuerdo con el artículo de la Revista Dinero (DINERO, 2019), por cada vehículo que se matricula en el país, se matriculan tres motos. Esto se debe a que es más fácil acceder económicamente a una moto que a un carro, además de que dicho medio de transporte posee menos restricciones en su uso que un vehículo, y visto desde este modo, esta podría ser una oportunidad para Cristal Detailing S.A.S de aumentar su oferta de servicios hacia las motos y ganar más espacio en el mercado.

Es así como desde la Asociación Nacional de Movilidad Sostenible, (ANDEMOS, 2018), se muestra la evolución de ventas de motos por mes respectivo (2017 vs 2018) en la figura 9 a continuación:

Figura 9. Evolución mensual de motocicletas en el 2018 vs 2017



Fuente: Asociación Nacional de Movilidad Sostenible ANDEMOS

ANDEMOS muestra que para el año 2017 se vendieron 499.692 motocicletas, mientras que para el año 2018 las ventas fueron de 553.361 unidades en el país, lo que muestra un aumento en las ventas de 53.669 unidades. Este es un mercado creciente y por ello es importante poder abordarlo en algún momento como estrategia de expansión en el sector automotriz.

Además de la evolución de las ventas, (ANDEMOS, 2018) también muestra los departamentos con mayor compra de motos nuevas, así como se muestra en la figura 10:

Figura 10. Departamentos con mayor compra de motocicletas nuevas

DEPARTAMENTO	MES			ACUMULADO		Variación Porcentual	MARKET SHARE		
	2017-12	2018-12		2017	2018		2017	2018	Var. Puntos
Antioquia	8.190	8.425	2,9%	88.905	94.290	6,1%	17,8%	17,0%	-0,8
Cundinamarca	6.968	8.865	27,2%	75.682	89.436	18,2%	15,1%	16,2%	1,0
Valle del Cauca	6.203	6.596	6,3%	67.763	74.614	10,1%	13,6%	13,5%	-0,1
Santander	2.396	2.658	10,9%	27.711	30.213	9,0%	5,5%	5,5%	-0,1
Cordoba	2.037	2.329	14,3%	24.117	26.955	11,8%	4,8%	4,9%	0,0
Meta	1.695	2.102	24,0%	16.609	20.722	24,8%	3,3%	3,7%	0,4
Huila	1.678	1.792	6,8%	17.230	18.951	10,0%	3,4%	3,4%	0,0
Narino	1.839	1.455	-20,9%	18.671	17.809	-4,6%	3,7%	3,2%	-0,5
Cauca	1.511	1.503	-0,5%	15.697	17.484	11,4%	3,1%	3,2%	0,0
Tolima	1.283	1.384	7,9%	14.621	15.506	6,1%	2,9%	2,8%	-0,1

Fuente: Asociación Nacional de Movilidad Sostenible ANDEMOS

En este caso, el departamento del Valle del Cauca es el tercer departamento con mayor compra de motos nuevas adquiriendo 74.614 unidades para el año 2018. Esta información muestra que las motos poseen una gran posición en el mercado y abarcan parte del sector automotriz.

En cuanto a las ciudades del departamento del Valle con más unidades de motos compradas, (ANDEMOS, 2018) registra que la ciudad de Palmira fue la que más compró, situándose en el primer lugar con 15.478 unidades.

Frente a estas cifras, se podría decir que las personas que compran motos, acostumbran a registrarlas en municipios cercanos, debido a que la ciudad de Cali, por ser ciudad capital, realiza cobros adicionales como el impuesto de rodamiento, lo que genera dicho fenómeno, que las motos estén registradas en otros municipios del departamento, pero circulen constantemente en la ciudad de Cali.

En cuanto a las marcas de motos más vendidas a nivel nacional, (ANDEMOS, 2018) destaca las siguientes, en la figura 11:

Figura 11. Marcas de motocicletas más vendidas a nivel nacional

MARCA	MES			ACUMULADO			MARKET SHARE		
	2017-12	2018-12	Variación Porcentual	2017	2018	Variación Porcentual	2017	2018	Var. Puntos
BAJAJ	11.101	11.177	0,7%	129.673	131.218	1,2%	26,0%	23,7%	-2,2
YAMAHA	9.044	9.313	3,0%	94.185	100.818	7,0%	18,8%	18,2%	-0,6
HONDA	7.783	8.441	8,5%	81.292	89.973	10,7%	16,3%	16,3%	0,0
AKT	6.047	7.862	30,0%	64.896	84.556	30,3%	13,0%	15,3%	2,3
SUZUKI	3.128	3.978	27,2%	38.080	43.100	13,2%	7,6%	7,8%	0,2
KYMCO	1.861	2.115	13,6%	23.690	21.815	-7,9%	4,7%	3,9%	-0,8
HERO	1.654	1.761	6,5%	19.188	21.320	11,1%	3,8%	3,9%	0,0
VICTORY	1.644	1.765	7,4%	10.284	21.128	105,4%	2,1%	3,8%	1,8
TVS	1.623	1.892	16,6%	19.185	19.677	2,6%	3,8%	3,6%	-0,3
KAWASAKI	530	289	-45,5%	4.065	2.967	-27,0%	0,8%	0,5%	-0,3

Fuente: Asociación Nacional de Movilidad Sostenible ANDEMOS

Las cifras revelan que las motos más vendidas son Bajaj, Yamaha y Honda con 131.218, 100.818 y 89.973 unidades vendidas respectivamente.

De la información obtenida, se podría decir que el sector automotriz ocupa parte importante del mercado y que, además, posee una posición estable, por lo que su tendencia al crecimiento marca una oportunidad de ampliar la oferta para las empresas que prestan servicios para dicho sector.

10.1.1 Tasa de crecimiento de motos y vehículos particulares en la ciudad de Cali

Según datos tomados del Observatorio Movis, de la alcaldía de Cali, en el año 2017, la tasa de crecimiento del parque automotor de la ciudad se mantuvo en un 4,8%, comparada con cifras de años anteriores, dicho indicador muestra que la tasa de crecimiento ha disminuido (CALI A. D., ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. Cali progresa contigo., 2017). Con dichos datos, se realizó un pronóstico de los años 2018 hasta el 2022, teniendo en cuenta los datos anteriores (2000-2017), aplicando la fórmula de regresión lineal, los cuales se pueden observar en la tabla 1, así:

Tabla 1. Tasa de crecimiento de motos y vehículos particulares en la ciudad de Cali

Año	Motos particulares	Vehículos particulares	Motos + Vehículos particulares	Tasa de Crecimiento General
2017	211.538	418.940	630.478	4,8%
2018	203.799	408.885	612.684	-2,8%
2019	214.016	425.548	639.564	4,4%
2020	224.233	442.211	666.444	4,2%
2021	234.449	458.874	693.324	4,0%
2022	244.666	475.537	720.204	3,9%

Fuente: Observatorio Movis, Alcaldía de Cali, Elaboración propia.

De los datos reflejados en la tabla anterior, el indicador de tasa de crecimiento muestra una tendencia a la baja para los próximos años, aunque a su vez refleja una estabilidad en dicha tasa, en el año 2019 hasta el 2022. En promedio el crecimiento estimado para los próximos 4 años es del 4,1%.

10.1.2 Concesionarios en la ciudad de Cali

Para el presente estudio se realizó la búsqueda a través de Google Maps (MAPS, 2019) de la cantidad de concesionarios de carros que existen en la ciudad de Cali en el mes junio del año 2019, en la cual se encontró que hay aproximadamente 41 concesionarios, donde se nota gran presencia de las marcas Chevrolet, Kia, Mazda y Renault. Igualmente se realizó la búsqueda para los concesionarios de motos, donde se visualizaron aproximadamente 76 concesionarios, y las marcas que tienen más presencia en la ciudad son AKT y Auteco.

Cabe anotar que los concesionarios multimarca para vehículos y motos se encuentran incorporados en las cifras proporcionadas en el párrafo anterior.

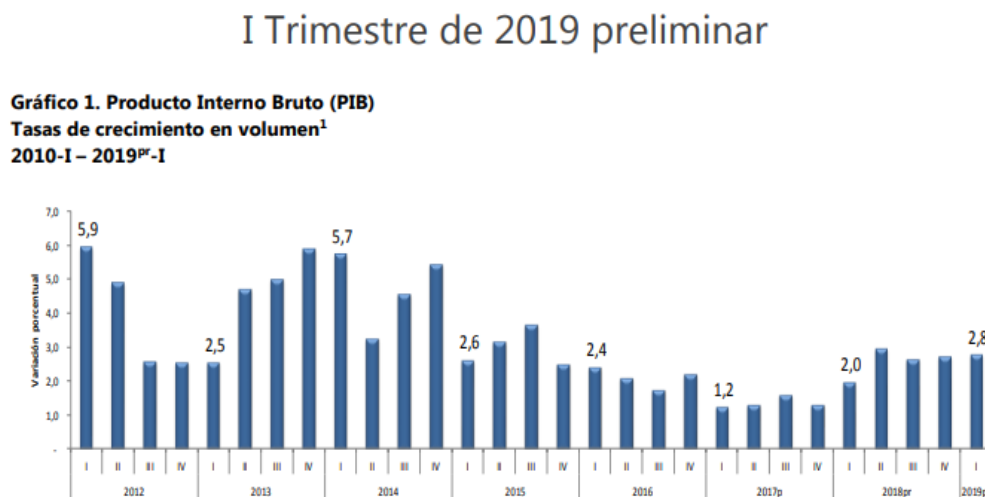
10.2 ENTORNO ECONÓMICO

Para el análisis del entorno económico se tendrán en cuenta variables como Producto Interno Bruto (PIB), Índice de Precios al Consumidor (IPC), Índice de Confianza del Consumidor (ICC), tasa de interés, tasa de cambio, entre otros datos que darán un panorama aterrizado de cómo se encuentra dicho entorno y en que podría afectar, positiva o negativamente, el funcionamiento de la empresa Cristal Detailing S.A.S.

10.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019), durante el primer trimestre del año 2019 la economía colombiana registró un aumento de 2,8% en el producto interno bruto, respecto al mismo periodo de 2018, tal como se muestra en la figura 12:

Figura 12. Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

El DANE registró que las actividades que lideraron el crecimiento anual fueron: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida, actividades permitieron el crecimiento del 4,0%. Además, administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales aumentaron 3,3%. Así mismo, industrias manufactureras las cuales aportaron al crecimiento del 2,9%.

En cuanto al sector automotriz, este está inmerso en el comercio al por menor y mayor, tal como se muestra en la figura 13:

Figura 13. Comercio al por mayor y al por menor.

Tabla 7. Comercio al por mayor y al por menor¹

Tasas de crecimiento en volumen²

2019^{pr} – Primer trimestre

Actividad económica	Tasas de crecimiento	
	Serie original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
	2019 ^{pr} - I / 2018 ^{pr} - I	2019 ^{pr} - I / 2018 ^{pr} - IV
Comercio al por mayor y al por menor ³	4,1	2,7
Transporte y almacenamiento	4,1	0,8
Alojamiento y servicios de comida	3,6	1,5
Comercio al por mayor y al por menor¹	4,0	1,4

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

^{pr} preliminar

¹ Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida.

² Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

³ Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

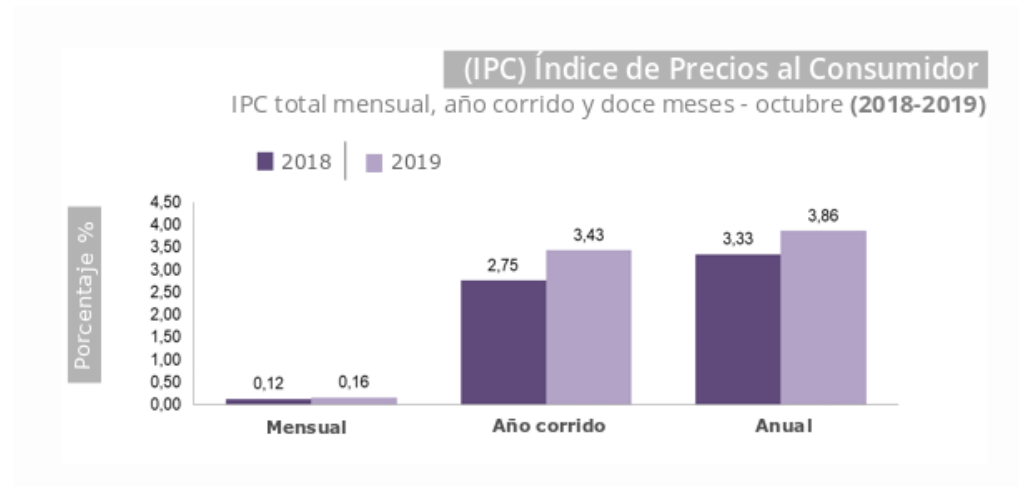
Esta tasa de crecimiento muestra que el comercio al por mayor y al por menor creció en un 4,1% con respecto al año anterior, así mismo, en comparación con el trimestre anterior, el comercio al por mayor y al por menor creció en un 2,7%. Esta dinámica de crecimiento es importante, porque genera una oportunidad de hacer parte de dicho sector.

10.2.2 Índice de precios al consumidor (IPC)

De acuerdo con el (DANE, 2019), el índice de precios al consumidor (IPC) es un indicador económico que mide la variación de precios de los bienes y servicios que hacen parte de la canasta familiar. De acuerdo a este dato, se calcula la inflación y se tiene un panorama de la economía colombiana.

El último dato del IPC que registra el DANE, data del mes de octubre de 2019, tal como se muestra en la figura 14:

Figura 14. Variación IPC mensual octubre 2019.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Para el DANE en el mes de octubre de 2019, el IPC registró una variación de 0,16% en comparación con septiembre de 2019.

Por lo tanto, la entidad menciona que cinco divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,16%): Recreación y cultura (0,47%), Salud (0,34%), Bebidas alcohólicas y tabaco (0,29%), Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,25%) y, por último, Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,19%). Por debajo se ubicaron: Transporte (0,14%), Restaurantes y hoteles (0,11%), Prendas de vestir y calzado (0,04%), Bienes y servicios diversos (0,04%), Educación (0,03%), Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (-0,05%) y por último, Información y comunicación (-0,06%).

10.2.3 Hábitos de consumo

En cuanto a los hábitos de consumo de los colombianos, los datos recopilados por el DANE (DANE, 2019) reflejan que en el año 2019 ha crecido la tendencia en cuanto a los artículos para mascotas, de acuerdo con un artículo de El Colombiano (Colombiano, 2019), de los 14,2 millones de hogares colombianos, el 62% de las familias incluyen en su mercado el alimento para las mascotas e invierten mensualmente entre 57mil y 170mil pesos en dicho producto. Así mismo, se destaca el crecimiento de este mercado, puesto que en Colombia está creciendo la tendencia de los hogares unifamiliares, por ello se espera que crecimiento en la demanda de alimento para mascotas.

Colombia es un consumidor de la televisión tradicional, es decir que el 50% accede a series por medio de antena parabólica, aunque el 10% de los usuarios ahora ven contenido por interfaz de televisores inteligentes (ENTER.CO, 2019). Entre las plataformas más usadas para contenido streaming se encuentran Netflix y HBO. (DINERO R. , 2019)

Entre los medios de transporte alternativo, en el cual se destaca el uso de las motocicletas, Según la revista (PORTAFOLIO), el incremento de adquisición de motocicletas del 13.4% hasta abril con 192.246 unidades vendidas en el país con respecto al año anterior el primer lugar con 39,4% lo ocupan las motos de 111 a 135 cc; el 29,3% (2do lugar) son de 0 a 110 cc el 12,02% (3er lugar) son mayores a 180 cc; con un crecimiento frente al mismo periodo de 2018, el 9,9% (4to lugar) son de 151 a 180 cc; por último, de 136 a 150 cc con un 9,2 % en donde el Valle del Cauca ocupa el tercer lugar con el 9,7% de participación en el mercado.

Así mismo, el uso de teléfonos inteligentes, sigue en tendencia creciente, de acuerdo con un artículo de El Tiempo (TIEMPO, Colombianos tocan su celular 2 mil veces al día en estas actividades, 2019), en una encuesta realizada por la firma Deloitte a 928 consumidores, se concluyó que el 76% usa demasiado sus teléfonos, así como el 59% lo usa para ver videos o historias cortas, el 48% lo usa para los juegos y el 39% para las redes sociales de mensajería como Whatsapp. Además, en esta encuesta también se reflejó que los colombianos cambian de teléfono cada dos años aproximadamente.

Según la revista Vec movilidad eléctrica sostenible (Uribe, 2019) se encuentran registradas 799 nuevas motos eléctricas vendidas, en los primeros cuatro meses del 2019, mientras que para abril de 2018 se vendieron 417 motos eléctricas, por lo tanto, la venta de estos velocípedos tuvo un incremento del 91.6% con respecto al año anterior.

Otro medio de transporte alternativo es la llegada de patinetas con motor, según el diario La República (Florez, 2019) “En Colombia hay más de 2.000 patinetas en Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena de empresas provenientes de México, España y Estados Unidos”, el artículo menciona que estas empresas están en diálogos con las alcaldías para desbloquear el tema regulatorio y contribuir a las ciudades en el tema de movilidad sin afectar el espacio público.

10.2.4 Índice de Confianza del Consumidor (ICC)

El índice de confianza del consumidor, revela la disposición que tienen los colombianos en cuanto al consumo de bienes y servicios. En este caso, la última encuesta realizada por Fedesarrollo del mes de septiembre de 2019 (FEDESARROLLO, 2019), refleja que la confianza de los consumidores aumento en 1,1 puntos porcentuales en comparación con agosto de 2019 (de -11,7 paso a -10,7). De igual modo, el ICC mejoro en las tres principales ciudades del país en comparación con el mes anterior, tal como se puede observar en la figura 15:

Figura 15. Evolucion ICC por ciudades

Ciudad, Balance %	2018	2019	
	Septiembre	Agosto	Septiembre
Bogotá	-3,1	-14,9	-14,7
Medellín	5,7	-4,3	-7,9
Cali	4,6	-10,4	-1,9
Barranquilla	-8,4	-7,9	-2,3
Bucaramanga	-1,5	-10,3	-14,0
Total	-0,7	-11,8	-10,7

Fuente: Encuesta de Opinion del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo.

Igualmente, en cuanto a la disposición de comprar bienes muebles y electrodomésticos, se registró un aumento en todas las ciudades analizadas, tal como se observa en la figura 16:

Figura 16. Disposición a comprar bienes muebles y electrodomésticos

Ciudad. Balance %	2018	2019	
	Mayo	Abril	Mayo
Bogotá	8,9	-22,2	-15,8
Medellín	19,9	-3,7	0,6
Cali	6,5	6,8	22,6
Barranquilla	36,8	8,1	34,1
Bucaramanga	-23,5	2,9	4,0
Total	11,4	-11,4	-2,7

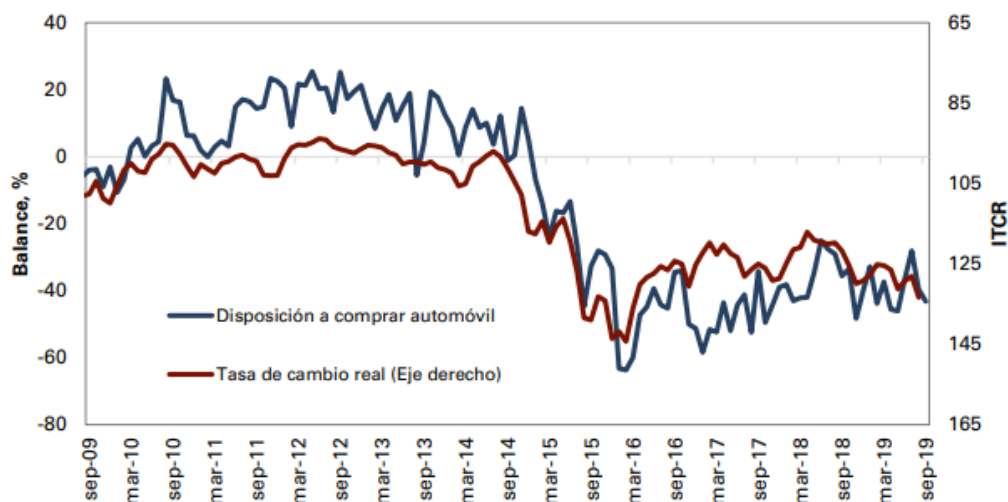
Fuente: Encuesta de Opinion del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo.

Las ciudades que más disposición registraron en la encuesta realizada por (FEDESARROLLO, 2019), fueron Barranquilla y Cali. Respecto al mes de abril de 2019 y al mes de mayo de 2018, en comparación con mayo de 2019, la ciudad de Cali refleja una buena oportunidad de entrada al mercado de bienes muebles, pues el consumidor está dispuesto económicamente a comprar.

En cuanto al sector de los vehículos, la Encuesta de Opinión del Consumidor aporta la siguiente información, contenida en la figura 17:

Figura 17. Disposición para compra de vehículos

En septiembre de 2019 la disposición de comprar un vehículo registró un balance de -43.2, lo anterior indica un deterioro de 3.7 pps respecto al mes anterior y una reducción de -39,6 pps relativo al mismo mes de 2018



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo y Banco de la Republica.

La disposición de comprar un vehículo en septiembre de 2019, tiende a disminuir en comparación con el mes anterior, y de acuerdo a los datos históricos, dicha tendencia se mantiene a la baja.

10.2.5 Encuesta de Opinión Financiera (EOF)

La Encuesta de Opinión Financiera se desarrolla en conjunto con la Junta directiva del Banco de la Republica y principales activistas económicos del país, en las cuales se tienen en cuenta las variables macroeconómicas para la proyección económica del país. (FEDESARROLLO, 2019).

En la última encuesta realizada en el mes de octubre de 2019, se resumieron las siguientes cifras así:

Figura 18. Expectativas Macroeconómicas EOF octubre 2019

Variable	Observado	Expectativa (Mediana de respuestas)		
		sep-19	oct-19	dic-19
Inflación (Variación anual, %)	3,82	3,84	3,81	
Tasa de Cambio	\$ 3.462	\$ 3.420	\$ 3.400	\$ 3.400
Tasa de intervención (%)	4,25	4,25	4,25	4,25
	2 Trim 2019	3 Trim 2019	Año 2019	Año 2020
Crecimiento (%)	3,00	3,30	3,20	3,30

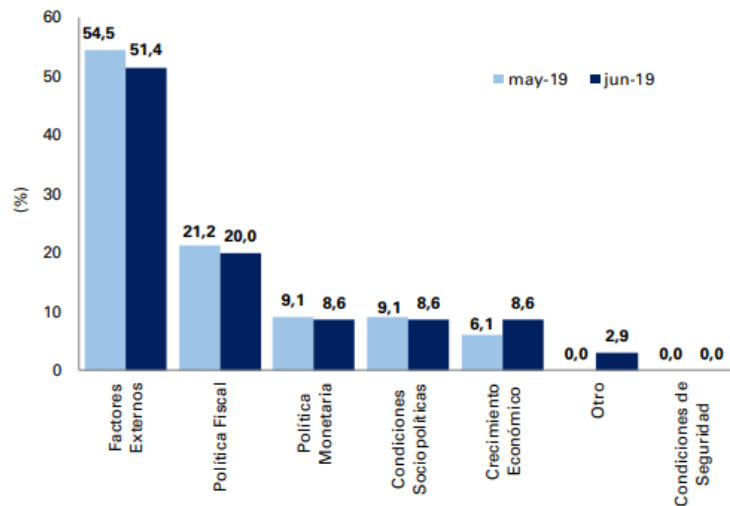
Fuente: Encuesta de Opinion del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo y Banco de la Republica.

En cuanto a la tasa de intervención por parte del Banco de la Republica, se espera que se mantenga en 4,25% para lo que respecta del año 2019, teniendo en cuenta que, para el mes de octubre, el Banco de la Republica no intervino en la política monetaria. (FEDESARROLLO, 2019).

La inflación se pronostica que aumente en el mes de octubre en 3,84% y la expectativa que se tiene es que para el cierre del año 2019 este en un 3,81%.

Las expectativas para el crecimiento económico disminuyeron de acuerdo a los pronósticos realizados, y los principales factores de esta disminución se deben a factores externos y a la política fiscal, respectivamente, lo que se refleja en la figura 19:

Figura 19. Principales factores para invertir



Fuente: Encuesta de Opinion del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo y Banco de la Republica.

10.2.6 Tasa representativa del mercado (TRM)

Según el Banco de la Republica, “la tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano” (Republica, Banco de la, s.f.) , por lo tanto, es utilizado como referencia para algunas transacciones y valoraciones de activos, tanto en el sector público como en el sector privado.

Pero el vaivén del precio de la moneda americana se debe según Wilson Tovar, jefe de investigaciones de Acciones y Valores, en gran parte, a como se estructura el precio frente al dólar, debido a que el peso colombiano “es una moneda dependiente del petróleo al ser el principal commodity que vende en dólares, y este a su vez es uno de los activos más volátiles que existen en el mercado”. (Loaiza, 2019)

Por lo tanto la inestabilidad del precio del dólar con tendencia a la alza genera afectaciones a los consumidores de productos entrantes debido a que los bienes importados tienden a encarecerse ya que el precio del dólar es transferido al valor del bien importado, en pocas palabras el aumento de la tasa de intercambio es asumida por el consumidor por lo tanto cae la demanda, afectando directamente a los consumidores de bienes extranjeros lo cual genera una amenaza para el

consumidor que desea adquirir vehículo nuevo debido a que la mayoría son de otros países.

La tabla 2 muestra los datos históricos del precio del dólar en sus valores máximos y mínimos y el promedio anual para los años 2015 – 2019.

Tabla 2. Precio del dólar durante los años 2014 al 2019

Año	Valor Máximo	Fecha del Valor Máximo	Valor Mínimo	Fecha del Valor Mínimo	Promedio
2014	\$ 2,446.35	17 de diciembre del 2014	\$ 1,846.12	25 de Julio del 2014	\$ 2,000.33
2015	\$ 3,356.00	15 de diciembre del 2015	\$ 2,360.58	9 de mayo del 2015	\$ 2,743.39
2016	\$3,434.89	12 de febrero del 2016	\$ 2,833.78	3 de mayo del 2016	\$ 3,050.98
2017	\$ 3,092.65	8 de Julio del 2017	\$ 2,837.90	19 de abril del 2017	\$ 2,951.32
2018	\$ 3,289.69	27 de diciembre del 2018	\$ 2,705.34	14 de abril del 2018	\$ 2,956.43
2019	\$ 3,497.34	3 de octubre del 2019	\$ 3,072.01	28 de febrero del 2019	\$ 3,260.95

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Dólar web. <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dolar.php>

La tabla anterior muestra el precio histórico del dólar para los últimos cinco años donde se cotizó su mayor valor en pesos el 3 de Octubre de 2019 con un precio de \$3.497,34, además el cuadro muestra que el año en el que su precio fue más bajo se encontraba en el año 2014 donde se evaluó es \$1846,12 el 25 de Julio de 2014.

Para el año 2019 el análisis realizado hasta noviembre del mismo año muestra que el valor mínimo que el dólar alcanzo es de \$3.072.01 lo cual ocurrió en el mes de febrero como se muestra en la siguiente gráfica, además se muestra que el valor que máximo en el llegó el papel moneda estadounidense fue de \$3497.34 ocurrido en octubre del mismo año y aun que el precio del dólar para los primeros 5 días del mes de noviembre está bajando, aun no llega al precio mínimo que alcanzo para el mes de febrero del mismo año, para el día Miércoles 6 de Noviembre del 2019 la cotización del dólar en Colombia bajó 20.72 pesos, alcanzó el nivel más bajo en más de 3 meses (desde 1 de agosto de 2019).

Figura 20. Valor del dólar en el año 2019.



Fuente: Dólar web. <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dolar.php>

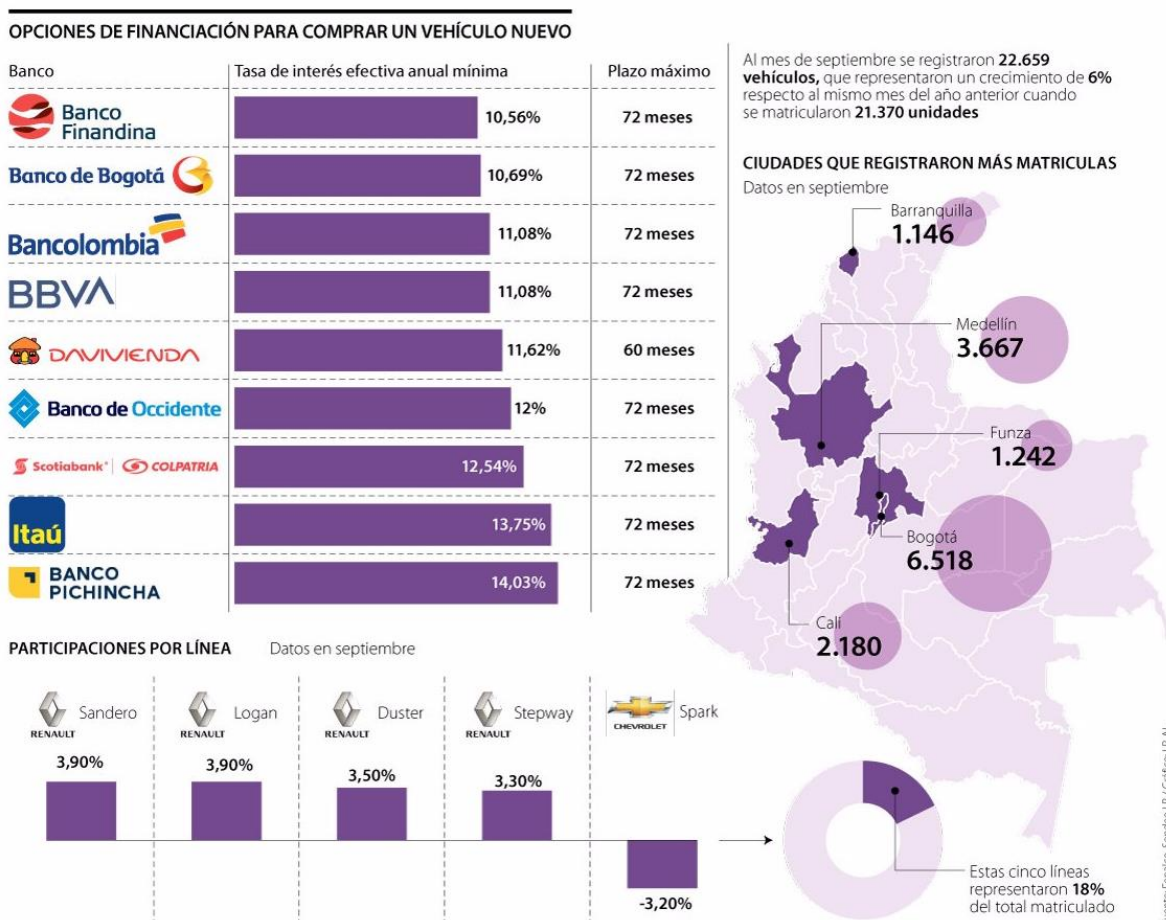
10.2.7 Tasa de interés para crédito de vehículos

De acuerdo con información tomada del diario La República (Rico, 2019), en septiembre de 2019 se registraron 22.659 vehículos, lo que significa un porcentaje de crecimiento del 6%, en comparación con septiembre de 2018, donde el registro fue de 21.370 vehículos.

Este crecimiento está dado por el interés de los colombianos de adquirir un medio de transporte particular, y también por la disminución de las tasas de interés para crédito de vehículos que ofrecen los bancos y que cada vez son más accesibles a los colombianos.

La Republica realizó un ranking de los bancos con las tasas de créditos más bajas del mercado, tal como se muestra en la figura 21:

Figura 21. Tasas de interés para créditos de vehículos a septiembre de 2019.



Fuente: Fenalco, sondeo La República.

Es importante resaltar que los créditos de vehículos se realizan de acuerdo a los requisitos que normalmente exigen los bancos, tales como la capacidad de endeudamiento y el perfil de riesgo crediticio del cliente, los cuales son factores determinantes para el acceso a dicho crédito.

Cabe mencionar el fácil acceso que han dado los bancos, pues para obtener un crédito vehicular, los requerimientos básicos son: ser mayor de edad, empleado, pensionado o independiente, no tener otras obligaciones financieras, y tener ingresos entre los dos y los tres salarios mínimos legales mensuales vigentes; además de la variedad de oferta de vehículos que existen en el mercado lo que ha permitido dinamizar la economía en el sector financiero.

Las variables contenidas en el entorno económico, generan varias expectativas en el estudio del sector automotriz, al cual va enfocado este trabajo, puesto que, en

cuanto a la demanda y la oferta, se observa un crecimiento constante en dicho sector, y esto crea una oportunidad para incursionar o ampliar la posición en el mercado, además de tener buenas expectativas relacionadas con los hábitos de consumo y disposición de los consumidores de comprar bienes y servicios relacionados a este sector.

10.2.8 Matriz de análisis Entorno Económico

Tabla 3. Matriz de análisis – Entorno Económico

Variable	Clasificación		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Crecimiento potencial del comercio al por mayor y al por menor en el PIB, del 4,1% respecto al año 2018, lo que significa una oportunidad de crecimiento en el mercado para Cristal Detailing S.A.S	X			X	
Disminución del IPC en cuanto a Transporte (0,14%) y Bienes y servicios diversos (0,04%), lo que representa una amenaza debido a que se reduce la posibilidad de adquirir dichos servicios.		X			X
Crecimiento del ICC en cuanto a la disposición del consumo de bienes y servicios en la ciudad de Cali del 11,9 en mayo del 2018 a 13,4 en mayo de 2019.	X			X	
Disminución en la disposición de comprar un vehículo en Colombia, del -43.2 para septiembre de 2019.		X	X		
Aumento de la inflación para el mes de octubre de 2019 de 3,84% lo que afecta directamente el poder adquisitivo de la población.		X			X
Crecimiento en la oferta de medios de transporte eléctricos (scooters, motos eléctricas)		X		X	
Fácil acceso a los créditos de vehículos, lo que genera aumento de nuevos vehículos circulando en la ciudad de Cali.	X			X	
Volatilidad del precio del dólar, lo que significa que, si aumenta el precio del dólar, aumenta el valor de los vehículos y esto disminuye la posibilidad de acceder a dicho bien.		X	X		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, el entorno económico muestra una serie de oportunidades y amenazas, las oportunidades se destacan en cuanto al crecimiento

del PIB, el índice de confianza del consumidor y el crecimiento de la oferta de medios de transporte alternativos.

En cuanto a las amenazas, se identifican la disminución del IPC en el sector transporte, la disminución por parte de los consumidores de estar dispuestos a comprar un vehículo, el aumento de la inflación proyectado para este año y la tendencia de crecimiento de medios de transporte alternativos, este último considerado como una amenaza, que a futuro se puede convertir en una oportunidad de expansión para la empresa de estudio, en este caso Cristal Detailing S.A.S.

10.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

En el entorno demográfico, se tendrán en cuenta variables de orden nacional, departamental y municipal, con el fin de poder analizar y dar un enfoque más real de los datos presentados, y como pueden afectar el funcionamiento de la empresa Cristal Detailing S.A.S.

10.3.1 Población Nacional

De acuerdo con información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019), la población proyectada en todo el territorio nacional estaba desde el año 2005 hasta el 2020, donde, por razones académicas se tomarán los datos desde el año 2016 hasta el año 2020, lo cual se muestra en la tabla 4:

Tabla 4. Proyección de población a nivel nacional (2016-2020).

Años	Población Total Colombia
2016	48.747.708
2017	49.291.609
2018	49.834.240
2019	50.374.478
2020	50.911.747

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Según la información descrita en la tabla 4, la población proyectada para el año 2019 es de 50.374.478 de habitantes en todo el territorio nacional.

Del mismo modo, se tomó del DANE, información en cuanto a sexo y grupos de edad para la población nacional proyectada de los años 2018, 2019 y 2020, los cuales se muestran en la tabla 5:

Tabla 5. Proyección de población a nivel nacional, por sexo y grupos de edad (2018-2020).

Grupos de edad	2018			2019			2020		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	49.834.240	24.605.796	25.228.444	50.374.478	24.873.329	25.501.149	50.911.747	25.138.964	25.772.783
0-4	4.359.358	2.231.050	2.128.308	4.367.826	2.235.794	2.132.032	4.373.565	2.239.292	2.134.273
5-9	4.280.527	2.189.328	2.091.199	4.290.373	2.194.413	2.095.960	4.298.770	2.198.748	2.100.022
10-14	4.252.711	2.173.872	2.078.839	4.252.922	2.174.523	2.078.399	4.255.643	2.176.423	2.079.220
15-19	4.279.637	2.184.400	2.095.237	4.264.866	2.177.761	2.087.105	4.254.234	2.173.341	2.080.893
20-24	4.299.104	2.194.912	2.104.192	4.287.040	2.186.495	2.100.545	4.274.906	2.178.299	2.096.607
25-29	4.138.652	2.110.684	2.027.968	4.183.803	2.134.511	2.049.292	4.216.692	2.151.355	2.065.337
30-34	3.750.017	1.873.924	1.876.093	3.822.631	1.922.357	1.900.274	3.891.467	1.966.814	1.924.653
35-39	3.369.633	1.639.402	1.730.231	3.424.448	1.669.248	1.755.200	3.485.871	1.705.526	1.780.345
40-44	3.027.900	1.463.783	1.564.117	3.096.815	1.498.944	1.597.871	3.160.456	1.531.091	1.629.365
45-49	2.834.721	1.354.753	1.479.968	2.824.243	1.351.607	1.472.636	2.833.416	1.358.061	1.475.355
50-54	2.804.044	1.331.190	1.472.854	2.821.248	1.338.411	1.482.837	2.825.074	1.339.882	1.485.192
55-59	2.466.980	1.163.904	1.303.076	2.539.388	1.198.169	1.341.219	2.600.875	1.226.758	1.374.117
60-64	1.954.304	912.157	1.042.147	2.033.070	946.907	1.086.163	2.112.198	982.386	1.129.812
65-69	1.477.875	683.495	794.380	1.539.018	709.997	829.021	1.604.139	737.936	866.203
70-74	1.061.933	480.229	581.704	1.110.984	500.982	610.002	1.160.128	521.566	638.562
75-79	722.987	313.226	409.761	738.885	319.974	418.911	763.428	330.117	433.311
80 Y MÁS	753.857	305.487	448.370	776.918	313.236	463.682	800.885	321.369	479.516

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

El total de mujeres para el año 2019 es de 25.501.149 y de hombres es de 24.873.329, y en general, las edades más predominantes son los niños entre 0 y 4 años y los jóvenes entre 20 y 24 años. La menor población hace referencia a las edades entre 70 y 74 años.

10.3.2 Población Departamental (Valle del Cauca)

En cuanto a la población a nivel departamental, el DANE (DANE, 2019), realizó la siguiente proyección mostrada en la tabla 6:

Tabla 6. Proyección de población a nivel departamental (2016-2020)

Departamento	Años	Población
Valle del Cauca	2016	4.660.741
Valle del Cauca	2017	4.708.262
Valle del Cauca	2018	4.756.113
Valle del Cauca	2019	4.804.489
Valle del Cauca	2020	4.853.327

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Para el año 2019, el departamento del Valle del Cauca tendrá aproximadamente 4.804.489 habitantes alrededor de sus 42 municipios.

En la tabla 7, podemos observar la población del departamento del Valle del Cauca, clasificada por sexo y grupos de edad, así:

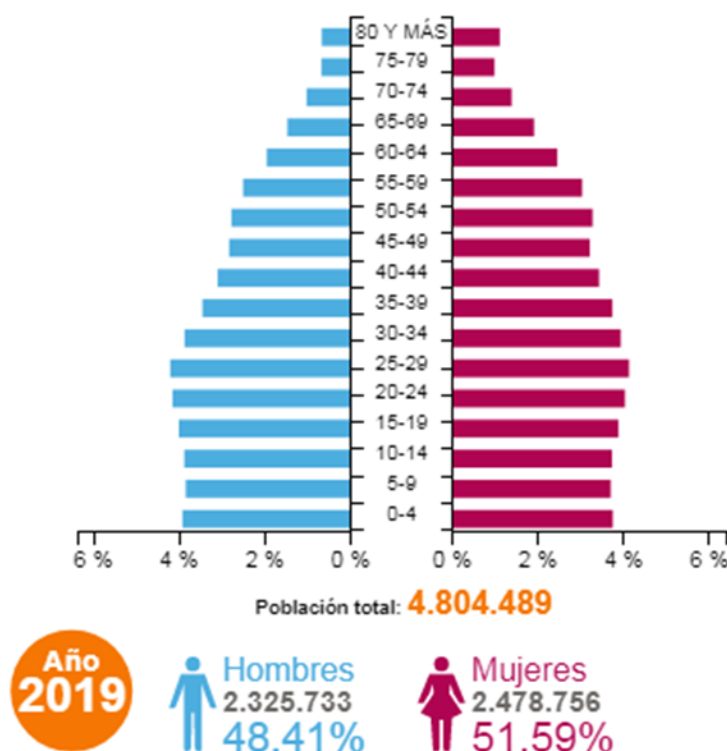
Tabla 7. Proyección de población a nivel departamental, por sexo y grupos de edad (2018-2020).

Valle Del Cauca									
	2018			2019			2020		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	4.756.113	2.302.714	2.453.399	4.804.489	2.325.733	2.478.756	4.853.327	2.349.078	2.504.249
0-4	366.909	187.711	179.198	368.348	188.594	179.754	370.182	189.863	180.319
5-9	361.572	184.701	176.871	362.379	184.870	177.509	362.938	184.866	178.072
10-14	364.558	185.947	178.611	365.356	186.494	178.862	365.710	186.729	178.981
15-19	378.844	192.776	186.068	378.719	192.531	186.188	380.327	193.256	187.071
20-24	397.418	202.024	195.394	393.187	199.772	193.415	389.434	197.644	191.790
25-29	397.385	200.636	196.749	400.234	202.238	197.996	401.261	202.890	198.371
30-34	369.821	182.551	187.270	374.908	186.186	188.722	380.061	189.709	190.352
35-39	340.154	163.143	177.011	345.429	166.104	179.325	350.722	169.354	181.368
40-44	307.611	146.193	161.418	313.444	149.076	164.368	319.165	151.926	167.239
45-49	291.299	136.266	155.033	290.259	136.193	154.066	290.751	136.794	153.957
50-54	290.529	133.399	157.130	290.865	133.669	157.196	290.078	133.532	156.546
55-59	258.294	116.980	141.314	266.016	120.534	145.482	272.190	123.380	148.810
60-64	204.033	90.812	113.221	211.556	93.994	117.562	219.303	97.339	121.964
65-69	155.470	68.184	87.286	162.449	70.941	91.508	169.579	73.765	95.814
70-74	110.662	47.570	63.092	115.832	49.449	66.383	121.444	51.493	69.951
75-79	78.838	32.226	46.612	79.948	32.711	47.237	81.610	33.324	48.286
80 Y MÁS	82.716	31.595	51.121	85.560	32.377	53.183	88.572	33.214	55.358

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Se observa que el total de los hombres para el año 2019 es de 2.325.733 y el total de las mujeres es de 2.478.756. Así mismo, las edades de mayor población son las de 25 a 29 años, mientras que la menor población está entre los 80 y más.

Figura 22. Pirámide de población por grupos quinquenales de edad y sexo



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

En la presente figura se muestra la pirámides poblacional en el departamento del Valle en el año 2019 donde se observa que el total de la población en el departamento es de 4.804.489, que el 48.41% son hombres y el 51.59% de esta población son de género femenino, de la misma forma en que se muestra en la tabla 5 se puede evidenciar que la menor cantidad de población se encuentra en la punta de la pirámide con edades de 75 años en adelante, además que la mayor población en el departamento del Valle se encuentra en las edades de 25 a 29 años

10.3.3 Población Municipal (Cali)

Según fuente del (DANE, 2019), la población estimada para el 2018 en la ciudad de Cali fue de 2.445.281 habitantes en total, donde 2.408.653 residen en la cabecera y el 36.628 en el resto de la ciudad, tal como lo describe la tabla 8 a continuación:

Tabla 8. Estimación de población en el municipio de Cali 2015-2022

AÑO	CABECERA	RESTO	TOTAL
2015	2.333.213	36.616	2.369.829
2016	2.358.253	36.617	2.394.870
2017	2.383.392	36.621	2.420.013
2018	2.408.653	36.628	2.445.281
2019	2.434.110	36.637	2.470.747
2020	2.459.698	36.648	2.496.346
2021	2.483.312	36.649	2.519.961
2022	2.507.743	36.663	2.544.406

FUENTE: Proyecciones de población de Cali por barrio, comuna y corregimiento 2006-2036 / DAP con base en Proyecciones municipales de población por área 2006-2020 / DANE

Así mismo, existen proyecciones estadísticas realizadas desde la secretaria de planeación del municipio (CALI A. D., ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI, 2019), donde se discrimina la población por comuna, edad y sexo, por periodos de quinquenios, donde para este caso, se tomó el año 2020, basada en las proyecciones del DANE, tal como se muestra en la tabla 9:

Tabla 9. Estimación y proyecciones de la población de Cali, Total, cabecera y resto, según sexo y grupos quinquenales de edad (2020).

2020													
Grupo de edad (años)	Cabecera	Hombre	%	Mujer	%	Resto	Hombre	%	Mujer	%	TOTAL	Hombre	Mujer
TOTAL	2.459.698	1.155.089	46,96%	1.304.609	53,04%	36.648	17.263	47,10%	19.385	52,90%	2.496.346	1.172.352	1.323.994
0 a 4	181.403	94.685	3,85%	86.717	3,53%	2.906	1.472	4,02%	1.434	3,91%	184.308	96.158	88.151
5 a 9	252.444	135.366	5,50%	117.077	4,76%	3.401	1.719	4,69%	1.682	4,59%	255.844	137.085	118.759
10 a 14	271.019	140.450	5,71%	130.569	5,31%	3.556	1.812	4,95%	1.744	4,76%	274.575	142.262	132.313
15 a 19	245.866	124.825	5,07%	121.041	4,92%	3.153	1.508	4,12%	1.644	4,49%	249.018	126.333	122.685
20 a 24	197.280	101.518	4,13%	95.762	3,89%	3.225	1.538	4,20%	1.687	4,60%	200.506	103.056	97.450
25 a 29	163.217	75.803	3,08%	87.414	3,55%	3.003	1.533	4,18%	1.470	4,01%	166.221	77.337	88.884
30 a 34	129.392	64.096	2,61%	65.296	2,65%	2.205	1.066	2,91%	1.139	3,11%	131.597	65.162	66.435
35 a 39	130.042	61.369	2,49%	68.673	2,79%	2.496	1.139	3,11%	1.357	3,70%	132.537	62.508	70.030
40 a 44	123.555	51.460	2,09%	72.095	2,93%	2.609	1.165	3,18%	1.444	3,94%	126.163	52.625	73.538
45 a 49	135.307	56.178	2,28%	79.129	3,22%	2.425	1.102	3,01%	1.323	3,61%	137.732	57.279	80.453
50 a 54	139.439	55.344	2,25%	84.094	3,42%	1.976	823	2,25%	1.152	3,14%	141.415	56.168	85.247
55 a 59	125.175	49.628	2,02%	75.547	3,07%	1.611	713	1,95%	898	2,45%	126.786	50.341	76.445
60 a 64	100.483	37.115	1,51%	63.368	2,58%	1.094	473	1,29%	621	1,69%	101.577	37.588	63.989
65 a 69	86.881	34.986	1,42%	51.896	2,11%	1.039	440	1,20%	599	1,63%	87.921	35.426	52.495
70 o +	178.197	72.266	2,94%	105.930	4,31%	1.949	759	2,07%	1.190	3,25%	180.145	73.025	107.120

FUENTE: Proyecciones de población de Cali por barrio, comuna y corregimiento 2006-2036 / DAP

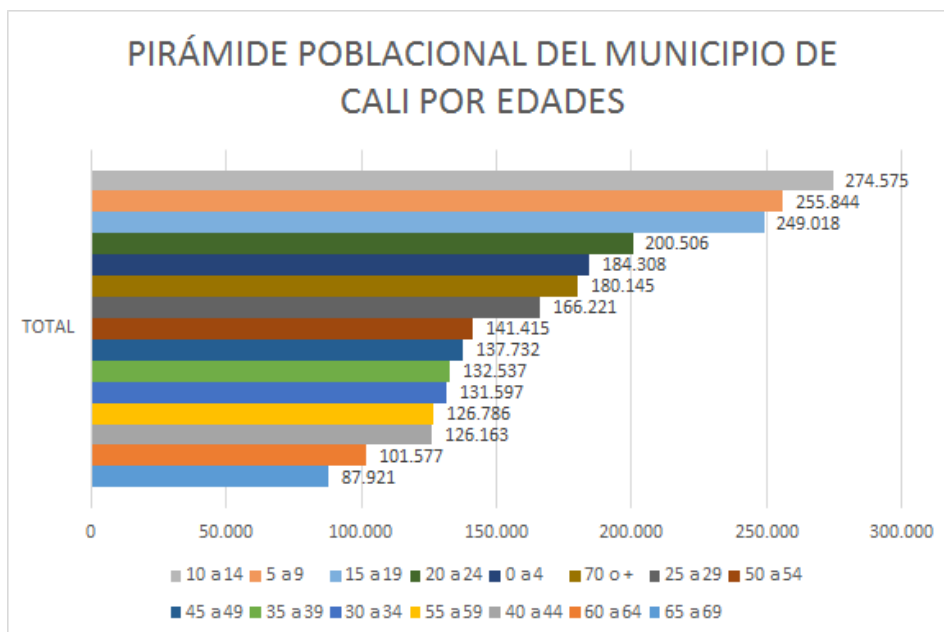
Con los datos tabulados en la tabla 9, se realizó la pirámide poblacional por cabecera, resto y total, teniendo en cuenta los grupos de edad. Este resultado se puede observar en la tabla 10:

Tabla 10. Pirámide poblacional de acuerdo a estimación y proyecciones de la población de Cali, Total, cabecera y resto, según grupos quinquenales de edad (2020).

Grupos de edad (Años)	TOTAL	Grupos de edad (Años)	CABECERA	Grupos de edad (Años)	RESTO
65 a 69	87.921	65 a 69	86.881	65 a 69	1.039
60 a 64	101.577	60 a 64	100.483	60 a 64	1.094
40 a 44	126.163	40 a 44	123.555	55 a 59	1.611
55 a 59	126.786	55 a 59	125.175	70 o +	1.949
30 a 34	131.597	30 a 34	129.392	50 a 54	1.976
35 a 39	132.537	35 a 39	130.042	30 a 34	2.205
45 a 49	137.732	45 a 49	135.307	45 a 49	2.425
50 a 54	141.415	50 a 54	139.439	35 a 39	2.496
25 a 29	166.221	25 a 29	163.217	40 a 44	2.609
70 o +	180.145	70 o +	178.197	0 a 4	2.906
0 a 4	184.308	0 a 4	181.403	25 a 29	3.003
20 a 24	200.506	20 a 24	197.280	15 a 19	3.153+
15 a 19	249.018	15 a 19	245.866	20 a 24	3.225
5 a 9	255.844	5 a 9	252.444	5 a 9	3.401
10 a 14	274.575	10 a 14	271.019	10 a 14	3.556

Fuente: DANE, Elaboración propia

Figura 23. Pirámide poblacional de acuerdo a estimación y proyecciones de la población de Cali, Total, cabecera y resto, según grupos quinquenales de edad (2020).



Fuente: DANE, Elaboración propia

De la pirámide descrita en la tabla 10, se puede observar que, según la proyección de la secretaria de planeación de Cali (CALI A. D., ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI, 2019), para el año 2020, la población que está en la base, son las personas entre los 10 y los 14 años, que en total son 274.575, seguidos de los niños entre 5 y 9 años, y en el pico de la pirámide se encuentra la población entre 65 a 69 años, seguidos por los adultos entre 60 y 64 años, lo cual refleja que la mayoría de la población son niños y jóvenes y la menor parte son los adultos mayores.

Así mismo, desde la alcaldía de Cali, también se tiene proyectada la población por comunas, tal como se observa en la tabla 11:

Tabla 11. Proyecciones de población de Cali en cabecera, según comuna (2015-2022)

Comuna	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cabecera	2.333.213	2.358.253	2.383.392	2.408.653	2.434.110	2.459.698	2.483.312	2.507.743
Comuna 1	88.432	91.352	94.335	97.382	100.497	103.620	106.717	109.916
Comuna 2	114.651	116.586	118.561	120.577	122.637	124.669	126.637	128.694
Comuna 3	46.400	46.517	46.636	46.759	46.887	46.990	47.058	47.147
Comuna 4	53.369	53.052	52.740	52.433	52.132	51.806	51.443	51.105
Comuna 5	112.089	113.010	113.927	114.842	115.759	116.608	117.357	118.151
Comuna 6	189.837	191.529	193.214	194.894	196.573	198.137	199.529	200.994
Comuna 7	71.334	70.819	70.305	69.793	69.285	68.739	68.137	67.566
Comuna 8	102.388	102.597	102.812	103.034	103.266	103.445	103.544	103.691
Comuna 9	44.994	44.645	44.303	43.970	43.646	43.330	42.985	42.428
Comuna 10	110.854	111.296	111.741	112.190	112.645	113.040	113.343	113.695
Comuna 11	107.339	107.940	108.542	109.146	109.754	110.302	110.760	111.262
Comuna 12	66.881	66.712	66.545	66.381	66.221	66.028	65.782	65.565
Comuna 13	177.641	178.052	178.475	178.909	179.360	181.084	182.645	184.271
Comuna 14	172.696	174.441	176.160	177.856	179.535	181.093	182.479	183.920
Comuna 15	159.369	162.439	165.492	168.529	171.556	174.473	177.227	180.037
Comuna 16	107.170	108.183	109.191	110.195	111.198	112.135	112.973	113.853
Comuna 17	139.665	142.914	146.183	149.475	152.793	156.046	159.186	162.406
Comuna 18	131.453	135.199	138.999	142.856	146.773	150.663	154.563	158.489
Comuna 19	112.947	113.898	114.849	115.803	116.761	117.656	118.366	119.211
Comuna 20	69.331	69.677	70.025	70.375	70.728	71.043	71.300	71.587
Comuna 21	112.336	114.270	116.148	117.976	119.763	121.440	122.974	124.520
Comuna 22	11.160	11.453	11.748	12.044	12.343	12.637	12.922	13.213
Otros ¹	30.876	31.675	32.461	33.236	34.002	34.714	35.386	36.024

FUENTE: Proyecciones de población de Cali por barrio, comuna y corregimiento 2006-2036 / DAP

De la tabla 11, se puede observar, que la mayor parte de habitantes está concentrada en la comuna 6, que se encuentra conformada por los barrios de San Luis, Jorge Eliecer Gaitán, Paso del Comercio, Los Alcázares, Petecuy Primera

Etapa, Petecuy Segunda Etapa, La Rivera I, Los Guaduales, Petecuy Tercera Etapa, Ciudadela Floralia, Fonaviemcali, San Luis II, Urbanización Calimio, Sector Puente del Comercio, (CALI A. D., ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI, 2019). Dicha comuna se encuentra ubicada en el nororiente de la ciudad de Cali, y su estratificación oscila entre 1 y 2.

La menor población está ubicada en la comuna 22, conformada por la Urbanización Ciudad Jardín, Parcelaciones Pance, Urbanización Río Lili, Ciudad Campestre, Club Campestre, donde su estrato es el 6, y dicha comuna se encuentra situada al sur de la ciudad de Cali.

10.3.4 Matriz de análisis Entorno Demográfico

Tabla 12. Matriz de análisis – Entorno Demográfico

Variable	Clasificación		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Crecimiento de la población a nivel nacional del 1% anual	X			X	
La mayor población de Cali son niños entre los 10 y los 14 años		X			X
La menor población de Cali son adultos mayores entre 65 y 69 años		X			X
La menor población de Cali ubicada en la comuna 22, clasificada en estrato 6 al sur de Cali	X				X
La mayor población de Cali está ubicada en la comuna 6 clasificada en estrato 1 y 2 al nororiente de Cali	X		X		

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se resaltan las oportunidades identificadas para el sector automotriz, tal como el crecimiento de la población a nivel nacional, la oportunidad de poder expandirse en el mercado, llegando a los estratos donde está concentrada la mayor población de Cali, que son los estratos 1 y 2 ubicados en la comuna 6, y así mismo, la oportunidad de seguir creciendo en el estrato 6, ubicado en la comuna 22 de la ciudad.

10.4 ENTORNO SOCIAL

En el entorno social, se tendrán en cuenta variables como empleo, movilidad, delitos, y demás variables que afecten al sector automotriz, que es el objeto de estudio.

Desde el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019), se realiza cada año la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, teniendo en cuenta los indicadores expuestos en la figura 24:

Figura 24. Indicadores de Calidad de Vida (2018)

Indicadores de Calidad de Vida Total nacional y para las regiones de Colombia 2018

Indicadores de hogares (promedio y porcentajes)

Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV)

Total nacional

2016, 2018

Indicador	2016	2018
Promedio de personas por hogar	3,34	3,23
Porcentaje (%) de hogares con energía eléctrica	98,7	98,0
Porcentaje (%) de hogares viviendo en arriendo o subarriendo	36,8	33,8
Porcentaje (%) de hogares que clasifican las basuras	43,8	39,9
Porcentaje (%) de hogares que beben el agua tal como la obtienen*	48,2	53,4
Porcentaje (%) de hogares con conexión a internet	45,8	53,2

*No realizan ningún tratamiento al agua antes de beberla (hervir, filtrar, decantar) ni compran agua embotellada.

Nota: los resultados del total nacional 2018 que se presentan en estas comparaciones no incluyen la información del área de centros poblados-rural disperso de Orinoquia-Amazonia. Se retiran para posibilitar la comparación con ECV 2016, año en el que la cobertura de la región Orinoquia-Amazonia solo incluyó cabeceras municipales.

Fuente: DANE, ECV.

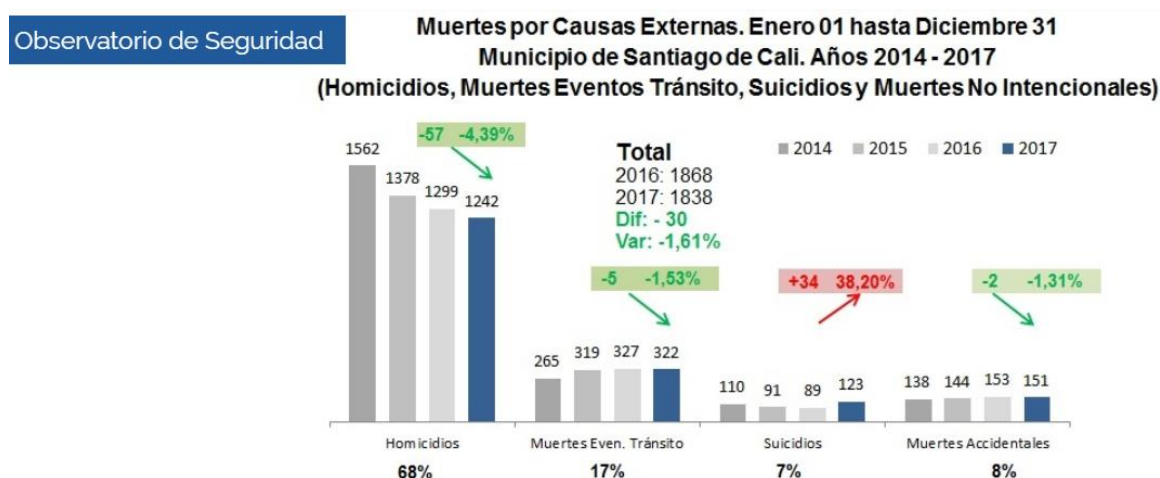
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

En esta encuesta se evidencian factores como: acceso a los servicios públicos, donde se incluyen energía, gas natural y acueducto, tenencia de bienes y servicios, tales como vivienda, computador y servicio de internet, acceso a la salud, ya sea al régimen contributivo o subsidiado, atención integral en niños y niñas menores de cinco años, y el uso de tecnologías de información y comunicación, en la cual se incluye el uso de celular con acceso a internet. (DANE, 2019).

- Acceso a servicios públicos. Este porcentaje tuvo una variación del 98,7% en el año 2016 y 98,0% en el año 2018, donde se registró mayor acceso en Bogotá y Valle.
- Vivienda en arriendo o subarriendo. Este indicador presento una disminución en comparación con el año 2016 versus 2018, pues paso de 36,8% a 33,8%.
- Clasificación de las basuras. Paso de 43,8% en el 2016 a 39,9% en el 2018.
- Los hogares con conexión de internet pasaron de 45,8% a 53,2%.

En cuanto a las muertes por causas externas, en el municipio de Cali, se tienen clasificadas cuatro causas, de acuerdo con el Observatorio Social de la alcaldía de Cali (CALI A. D., ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI, 2018), que son homicidios, suicidios, muertes accidentales y muertes por eventos de tránsito, tal como se muestra en la figura 25:

Figura 25. Muertes por causas externas, municipio de Santiago de Cali (2014-2017)



Fuente: Observatorio Social, Alcaldía de Santiago de Cali.

Para el estudio del sector automotriz, es importante tener en cuenta las muertes por eventos de tránsito, que pueden afectar de manera directa la movilidad en la ciudad.

De acuerdo con datos del Observatorio Social de la alcaldía de Cali, (CALI A. D., ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI, 2018), en el año 2017 se registraron 323 muertes debido a accidentes de tránsito, y en el año 2018 se registraron 328 muertes debido a la misma causa, lo que muestra una variación del 1,55%, representado en la figura 26:

Figura 26. Muertes en eventos de tránsito en Cali (2017-2018)



ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI
 SECRETARÍA DE SEGURIDAD Y JUSTICIA

Observatorio de Seguridad
Alcaldía Municipio Santiago de Cali
 Secretaría de Seguridad y Justicia



Muertes por eventos de Tránsito en Santiago de Cali

Periodo Comparativo de Enero 01 a Diciembre 31 2017 - 2018

Muertes en Eventos de Tránsito en Santiago de Cali

	2017	2018	Diferencia 2018-2017	(%) Var	(%)Distr. 2018
Muertes Evento Tránsito	323	328	5	1,55%	100,00%
Total	323	328			100%

Fuente: Observatorio Social, Alcaldía de Santiago de Cali.

En cuanto al comportamiento de criminalidad en la ciudad de Cali, se tienen los datos de los años 2016 y 2017, consolidados desde el observatorio social (CALI A. D., ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI, 2018), donde se observa particularmente una disminución en los delitos de hurto de automotores y motocicletas, como se muestra en la figura 27:

Figura 27. Comportamiento de criminalidad en Cali (2016-2017)

DELITOS DE IMPACTO (DENUNCIAS) CONSOLIDADO DELITOS EN SANTIAGO DE CALI Periodo Enero 1 – Diciembre 10, años 2016 vs. 2017				
COMPORTAMIENTO CRIMINALIDAD			DIF	%
	2016	2017		
LESIONES COMUNES	6262	6440	178	3%
HURTO PERSONAS	9693	13190	3497	36%
HURTO RESIDENCIAS	857	916	59	7%
HURTO COMERCIO	919	1080	161	18%
HURTO AUTOMOTORES	1542	1414	-128	-8%
HURTO MOTOCICLETAS	2796	2123	-673	-24%
HURTO COMERCIO CALIFICADO	311	420	109	35%
HURTO CELULARES	4677	7512	2835	61%

Fuente: Policía Metropolitana de Santiago de Cali.

Sin embargo, el hurto de autos y motocicletas es uno de los delitos con más porcentaje de criminalidad en la ciudad, y este factor puede incidir en el momento de que se decida comprar un vehículo, pues el riesgo es bastante alto.

Así mismo, el empleo es un factor sumamente importante al momento de decidir adquirir un bien o servicio, es por esto que dicho indicador se incluye para el estudio.

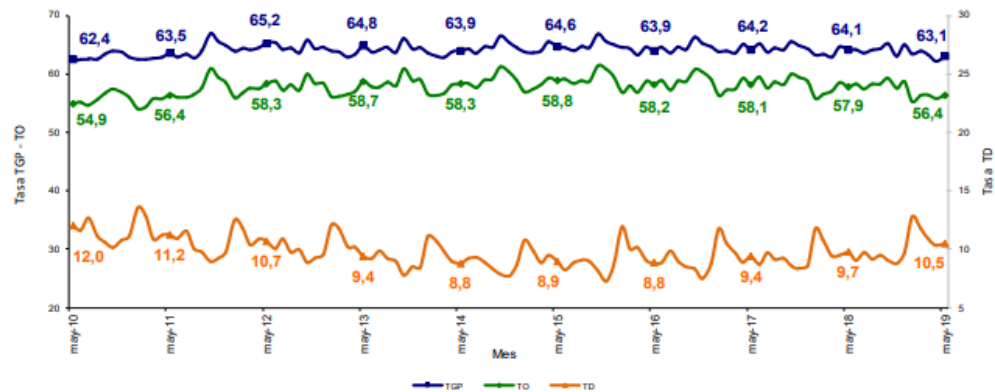
Inicialmente, la tasa de desempleo, de participación y de ocupación se mide a través de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, realizada por el DANE (DANE, 2019), los datos consolidados se muestran en la figura 28:

Figura 28. Tasa global de participación, ocupación y desempleo total nacional (Comparativo mayo 2010-mayo 2019)

Principales indicadores del mercado laboral

Mayo de 2019

Gráfico 1. Tasa global de participación, ocupación y desempleo
Total nacional
Mayo (2010 – 2019)



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

En esta figura se observa como la tasa de desempleo aumentó, ya que en mayo de 2018 se ubicó en 9,7%, esta pasó a 10,5% para el mismo mes del 2019, así mismo la tasa global de participación pasó de 57,9% a 56,4%, lo que representa una disminución, y en cuanto a la tasa de ocupación, está también disminuyó, paso de 64,1% a 63,1%.

En cuanto a la población inactiva, desocupada, ocupada y subempleada, se registró la siguiente información consolidada en la tabla 13:

Tabla 13. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada (mayo 2018-2019)

Población Total Nacional	Mayo		Variación	
	2018	2019	Absoluta	%
Ocupados	22.451	22.164	-287	-1,3
Desocupados	2.420	2.611	191	7,9
Inactivos	13.922	14.518	596	4,3
Subempleados Subjetivos	6.303	7.005	702	11,1
Subempleados Objetivos	2.321	2.746	424	18,3

Fuente: DANE, GEIH.

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

En cuanto a los ingresos del municipio, un artículo publicado por el periódico El País (Pais, 2019), titulado *“Mejoró la capacidad de inversión de Cali en sus ciudadanos, según estudio del Banrepública”* destacó la inversión per cápita que está realizando la capital del Valle y se tiene gran expectativa para el año 2019.

En el año 2017, el municipio de Cali invirtió \$724.156 por habitante, para el 2019, dicha inversión está alrededor de \$1.783.893, lo que se ve retribuido en factores como infraestructura, educación, salud, cultura, entre otros. (Pais, 2019). Dicho aumento se debe a la gestión de la administración municipal para generar ingresos y recaudar los impuestos

Un punto que destaca el estudio hecho por el Banco de la Republica, “es que Cali es la segunda ciudad con la mejor relación entre ingresos de fuente propia frente a los ingresos totales”. (Pais, 2019).

Además el pico y placa, es una medida restrictiva para que no sea usado el vehículo particular, en un periodo de tiempo determinado, dentro del país se inició en la ciudad de Bogotá desde 1998 según lo menciona el periódico (El Tiempo, 2009), y luego se extendió a otras ciudades del país, según el decreto No 4112.010.20.0451 del 2019 la (Alcaldía de Santiago de Cali , 2019) impone esta restricción con el fin de adoptar medidas para el mejor ordenamiento del tránsito de vehículos automotores en las vías públicas y privadas abiertas al público en el área urbana de Santiago de Cali.

El documento firmado por el alcalde de Cali señala restricción vehículos particulares, oficiales y vehículos de servicio especial tipo automóvil, campero y camioneta de hasta 5 pasajeros, en determinados horarios y días para mejorar la movilidad de la ciudad.

Hasta el momento el pico y placa es aplicado a vehículos, ya que el alcalde de la ciudad Maurice Armitage menciona que no se aplicará esta medida restrictiva para las motos según lo informa el periódico (El Pais, 2019)

10.4.1 Matriz de análisis Entorno Social

Tabla 14. Matriz de análisis – Entorno Social

Variable	Clasificación		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Aumento del número de personas que acceden a los servicios públicos, donde se incluye el acceso a internet	X			X	
Aumento de muertes por causas externas debido a eventos de tránsito del 1,55%		X		X	
Riesgo alto del hurto de automóviles y motocicletas en la ciudad de Cali		X	X		
Aumento en la tasa de desempleo del 9,7% al 10,5%		X	X		
Aumento de la inversión per cápita en la ciudad de Cali	X			X	
Existencia de la medida restrictiva del pico y placa en Cali	X			X	

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades representadas en la tabla anterior, muestran el aumento del número de personas que acceden a los servicios públicos, el aumento de la inversión per cápita en la ciudad de Cali y la existencia de la medida restrictiva del pico y placa, lo cual indica la gestión en cuando a descongestión de movilidad en la ciudad.

En cuanto a las amenazas, existe un alto riesgo de hurto de vehículos y motos en la ciudad, lo que podría afectar dicho mercado, además del aumento de muertes debido a los accidentes de tránsito, y el aumento del desempleo, que disminuye la posibilidad de acceder a un vehículo.

10.5 ENTORNO AMBIENTAL

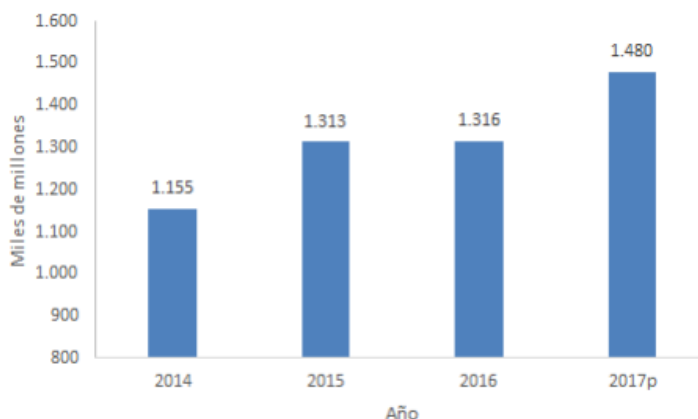
En el entorno ambiental, tendremos en cuenta variables como la contaminación vehicular, manejo de residuos y emisiones de gases, que están relacionadas directamente con el sector automotriz.

De acuerdo con el último boletín técnico publicado por el (DANE, 2019), respecto a la Cuenta Satélite Ambiental (2014-2017), en cuanto al manejo de residuos, se presentó un aumento en la recuperación de materiales (reciclaje), de 1.316 miles de millones de pesos en el año 2016 a 1.480 miles de millones de pesos en el año 2017. (Ver figura 29)

Figura 29. Cuenta ambiental y económica de flujo de materiales (2014-2017).

Cuenta ambiental y económica de flujo de materiales 2014 – 2017 provisional

Gráfico 1. Valor agregado actividad recuperación de materiales
Miles de millones de pesos
2014-2017^p



Fuente: DANE, Cuentas nacionales.
^pprovisional

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Esto significa que la actividad de recuperación de materiales (reciclaje) en Colombia ha aumentado y su tendencia es creciente.

En cuanto a lo que respecta el municipio de Cali, de acuerdo con un artículo publicado por el periódico El País (PAIS, 2019) titulado “¿Qué tan cerca está Cali

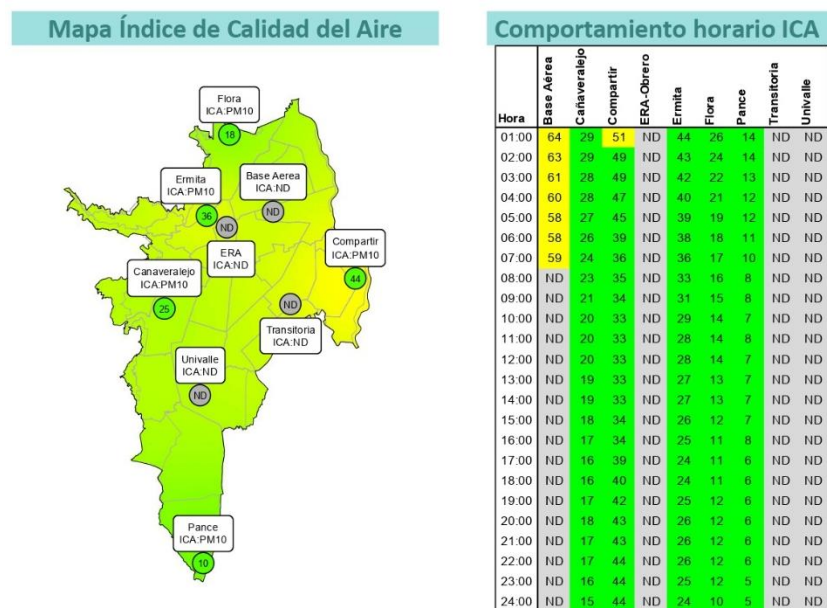
de una crisis por contaminación como la que sufre Bogotá?”, y según datos del Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente DAGMA, la mayor fuente de contaminación al aire esta dado en un 90% al parque automotor (vehículos) que son fuentes móviles, y el 10% restante lo aportan las empresas, que son fuentes fijas.

Es así, como el DAGMA, explica que la buena calidad del aire que se tiene en el municipio de Cali se debe a la posición geográfica que posee. De igual modo, desde este departamento, se realiza la gestión en cuanto a la promoción de medios de transporte alternativos como la bicicleta, carro compartido, caminar y usar el transporte masivo, además de sanciones a los vehículos que no cumplan con la normatividad vigente en cuanto a emisión de gases. (PAIS, 2019).

Además de esto, el DAGMA cuenta con un sistema de monitoreo permanente de contaminación atmosférica, que está regulado por el Ministerio de Medio Ambiente, y un plan de contingencia para eventos de tipo ambiental que se puedan llegar a presentar en la ciudad.

El Grupo de Gestión de Calidad del Aire de DAGMA, es el encargado de realizar monitoreo y seguimiento constante a la contaminación del aire del municipio de Cali (DAGMA, 2019), y de acuerdo con el último boletín publicado el 19 de mayo de 2019, siendo el índice de calidad del aire calificado como bueno, tal como se muestra en la figura 30:

Figura 30. Boletín diario 19 de mayo de 2019 – Índice de Calidad del Aire

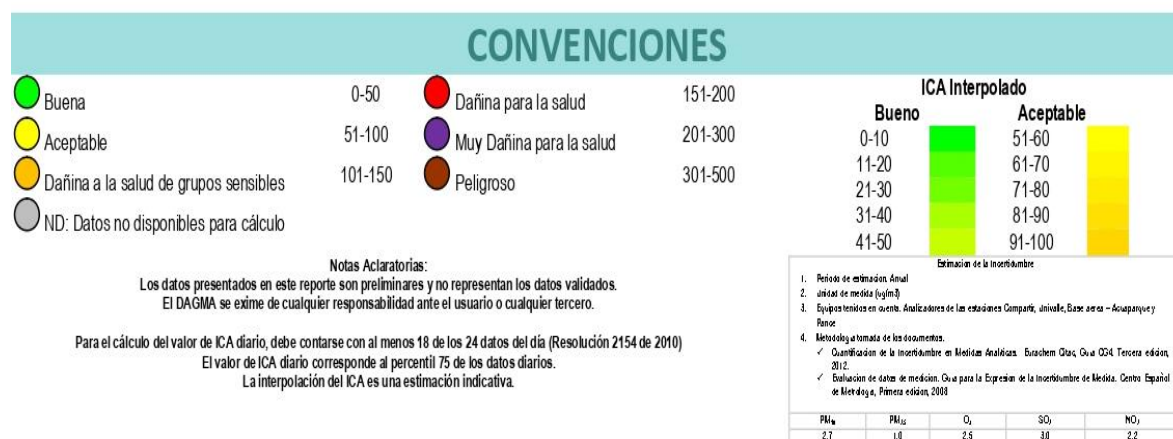


Este boletín presenta la información sobre el Índice de Calidad del Aire - ICA, según la resolución 2254 de 2017, así como la interpolación indicativa del ICA en la ciudad, a partir de los datos de las estaciones. Las estaciones que reportaron valores diarios de ICA bueno fueron Flora, Pance, Ermita, Cañaveralito y Compartir, siendo Pance la que reportó el valor más favorable.

Fuente: Grupo Calidad del Aire – Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente DAGMA, Alcaldía de Santiago de Cali.

En dicho boletín se puede observar que en general el índice de calidad del aire de la ciudad de Cali es bueno, pues el rango de medición esta entre 0 y 50 (ver figura 31).

Figura 31. Convenciones Boletín Índice de Calidad del Aire.



FIN DEL INFORME

Fuente: Grupo Calidad del Aire – Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente DAGMA, Alcaldía de Santiago de Cali.

En general, el DAGMA, a través de su grupo de Calidad del Aire, debe realizar gestión para la prevención de la contaminación del aire y así mismo, generar un plan de contingencia para eventos que se puedan presentar.

En cuanto al manejo de los residuos, la alcaldía de Cali cuenta con el Plan de Gestión Integral de Residuos, los residuos son recolectados y depositados en el relleno sanitario ubicado en el municipio de Yotoco (Valle), así mismo, en el artículo del periódico El Tiempo (TIEMPO, Crecimiento de basuras de Cali, bajo la lupa de entes de control, 2019) titulado “*Crecimiento de basuras de Cali, bajo la lupa de entes de control*”, se expone como el volumen de basuras ha crecido, y que según dicho artículo, el 77% de basura que se deposita en el relleno sanitario de Yotoco, sale de la ciudad de Cali.

Actualmente “Cali produce 1.922 toneladas de basuras diarias, conforme con datos de la Unidad Administrativa Especial De Servicios Públicos UAESP” (TIEMPO, Crecimiento de basuras de Cali, bajo la lupa de entes de control, 2019). Hasta el momento, la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC, que es la entidad encargada de hacer control y vigilancia del relleno sanitario, ha dicho que este cuenta con todos los requisitos legales y licencia para su funcionamiento hasta el 2039. (TIEMPO, Crecimiento de basuras de Cali, bajo la lupa de entes de control, 2019)

Finalmente, el director de la UAESP, insiste en la importancia de crear la cultura en la separación de los residuos, puesto que alrededor del 60% de los residuos que llegan al relleno sanitario, son residuos que pueden ser aprovechables. (TIEMPO, Crecimiento de basuras de Cali, bajo la lupa de entes de control, 2019).

El sector automotriz genera un gran impacto ambiental, según el artículo de Fierros Industrial (INDUSTRIAL, 2017), este sector ha tenido una transformación en cuanto a los materiales que usa, debido a que están constantemente innovando en usar productos que sean amigables con el medio ambiente. Así mismo, uno de los grandes contaminantes es el combustible, puesto que se derivan del petróleo, y la propuesta ha sido cambiar estos combustibles por energías limpias que tienen un impacto ambiental mucho menor.

Este artículo también habla del impacto social, en cuanto a la congestión de la movilidad en las grandes ciudades, que, más que la cantidad de vehículos que circulan, se debe a la carente infraestructura vial del país. (INDUSTRIAL, 2017).

Además Colombia con un 96% es el segundo país después de India, que más demanda sostenibilidad corporativa, según la revista (Semana, 2019) el estudio realizado por la consultora Nielsen evidencia cómo los consumidores colombianos piden mayor sostenibilidad por parte de las empresas, el interés es tanto con la salud como con el planeta, así mismo son cada vez más conscientes de la necesidad de proteger el medio ambiente y de ejercer su poder y voz a través de los productos que compran. En el artículo mencionan que el 59% de los colombianos encuestados cambiaría sus hábitos de consumo, el 47% de los habitantes del país declara que comprará productos o marcas ecológicas, incluso si son más caros. Además, frente a la pregunta, a qué cosas renunciarían para comprar productos amigables con el ambiente, los colombianos indicaron que estarían dispuestos a no darle relevancia al tipo de empaque, la marca y el diseño, siempre y cuando los productos les brinden lo que esperan en materia de sostenibilidad y protección del planeta.

De la misma manera la encuesta revela que los problemas ambientales que más preocupan a los colombianos son la contaminación del agua, seguido de la polución del aire y la escasez del mencionado líquido.

Por otro lado la misma revista (Semana, 2019) menciona que Colombia está atravesando extremos climáticos en algunos departamentos, donde los animales mueren por causa de la intensa sequía y sus habitantes pelean por un balde de agua y en otra regiones del país el invierno genera estragos en algunas poblaciones y zonas rurales, los efectos de estos cambios climáticos tan fuertes afectan a diferentes sectores, en el cual la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan) revela que más de 31.000 mueren y que 270.000 animales más deben ser movilizadas debido al intenso verano, sin dejar de lado la información que presenta Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam) en donde señala el riesgo de grandes incendios de cobertura vegetal, además en el artículo el cual fue escrito en marzo del presente año, menciona la falta de lluvias y la disminución de los caudales de ríos y quebradas, el cual generó el racionamiento de agua potable en 108 municipios del país.

Además, las lluvias en otros departamentos empiezan a generar deslizamientos de tierra e inundaciones, afectando tanto a la zona rural como a la zona urbana. El Ideam permanentemente mantiene el monitoreo a cerca de la evolución de las condiciones meteorológicas y “recomienda a las entidades del Sistema Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres y al Sistema Nacional Ambiental, estar atentos a la información emitida sobre el tema, con el fin de activar, en caso de ser necesario, los planes de prevención y contingencia”.

Para el caso de estudio de la Empresa Cristal DETAILING S.A.S, se destaca el compromiso con el medio ambiente, en cuanto a los productos que usan para la prestación de los servicios, pues dichos productos contienen el sello Green Team, que significa que son amigables con el medio ambiente.

En cuanto a la contaminación de fuentes hídricas, en un informe presentado por el Estudio Nacional de Agua 2018 (90 minutos, 2019), el personero de la ciudad de Cali, Héctor Hugo Montoya Cano, se pronunció preocupado en cuanto a la contaminación por la alta turbiedad que presenta el Rio Cauca, que es la principal fuente hídrica de la ciudad. Este estudio mostro que el índice de calidad de agua paso de aceptable a regular, catalogada incluso como de mala calidad, en las estaciones Julimito, embalse de Salvajina y Mediacanoa.

Es así, como se hizo un llamado a la Gobernación del Valle, el Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente DAGMA y la Empresa de Servicios Públicos de Cali EMCALI, a realizar acciones que sean más efectivas en cuanto al monitoreo de la contaminación del agua, debido a que las mayores causas se dan por la minería, los asentamientos que se encuentran cerca de los ríos y la deforestación, además de que algunas conexiones de alcantarillado se encuentran mal distribuidas y hacen que las aguas residuales lleguen a los ríos.

Además de esto, en un artículo de La Silla Llena, (Restrepo, 2018), se explica cómo Cali, siendo la tercera ciudad más importante del país, no cuenta con una fuente protegida de agua, para evitar el desabastecimiento y garantizar la prestación de dicho servicio a los ciudadanos.

10.5.1 Matriz de análisis Entorno Ambiental

Tabla 15. Matriz de análisis – Entorno Ambiental

Variable	Clasificación		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Tendencia creciente de los consumidores (ambientalmente responsables)	X			X	
Sistema de monitoreo permanente de contaminación atmosférica, liderada por el DAGMA, alcaldía de Cali	X		X		
Restricción en las normas en pro del cuidado del medio ambiente	X			X	

Innovación del sector automotriz con respecto al empleo de insumos amigables con el medio ambiente	X		X		
Disposición de los compradores de adquirir vehículos que usen energías limpias	X		X		
Congestión de la movilidad por deficiente infraestructura vial.		X	X		
Promoción por parte del DAGMA Para el uso de medios de transporte alternativos que producen menos contaminación que los medios de transporte más comunes	X			X	
Riesgo latente de contaminación en las fuentes hídricas de la ciudad de Cali		X	X		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis realizado en la tabla anterior, en el entorno ambiental se identifican mayor número de oportunidades que de amenazas, puesto que se destacan la tendencia creciente de los consumidores (ambientalmente responsables), el sistema de monitoreo permanente de contaminación atmosférica, además la restricción en las normas en pro del cuidado del medio ambiente, también la utilización de productos del sello Green Team, la propuesta de cambio de combustibles tradicionales a energías limpias, la promoción de medios de transporte menos contaminantes.

Las amenazas más destacadas en este entorno es la poca inversión en infraestructura vial, que genera congestión vehicular y el riesgo alto de contaminación que existe en cuando a las fuentes hídricas de la ciudad de Cali.

10.6 ENTORNO LEGAL – POLÍTICO

En el entorno legal – político, se describirán variables como normatividad vigente, impuestos, pico y placa, entre otros, que afecten la movilidad y el sector automotriz.

10.6.1 Normatividad vigente (Movilidad)

De acuerdo con el Ministerio de Transporte (Ministerio de Transporte, s.f.), las normas que respectan al sector transporte y movilidad son las siguientes:

Ley 33 de 1986. Por la cual se modifica el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.

Ley 105 del 1993. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recurso entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

Ley 336 de 1996. Por la cual se unifican los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del transporte público aéreo, marítimo, fluvial, férreo, masivo y terrestre y su operación en el territorio nacional.

Ley 769 del 2002. Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.

Ley 903 del 2004. Por la cual se modifica la Ley 769 del 2002.

Ley 1005 del 2006. Por la cual se realizan adiciones y modificaciones a la ley 769 del 2002.

10.6.2 Normatividad vigente (Tributaria)

En cuanto a la normatividad concerniente a impuestos en el sector automotriz, se mencionan las siguientes (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019):

Ley 488 de 1998. Por la cual se expiden normas en materia Tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales.

Ley estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

Ley 1437 de 2011.; Art: 19 y 20. Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Decreto 1400 de 1970 Art. 564. Código de procedimiento civil.

Constitución Política de Colombia 1991 Art. 15, 74 y 284.

Ley 962 de 2005. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Impuesto IVA. Este impuesto se le aplica a la compra de vehículos automotores nuevos.

Impuesto a vehículos automotores. Es un impuesto de carácter anual, que deben pagar los propietarios de vehículos, y su base gravable se deriva del avalúo de dichos vehículos, para el año 2019, está regulado por la Resolución No. 0005480 del 30 de noviembre de 2018, expedida por el Ministerio de Transporte.

En cuanto a las políticas que regulan este sector, se encuentra el Pico y Placa que según fuente de la Alcaldía de Cali (CALI, 2019), es el decreto 0801 del 28 de diciembre de 2018, en el cual se establece la medida de pico y placa para la ciudad de Cali, en el primer semestre del 2019, en la figura 32:

Figura 32. Pico y placa en Cali. Enero-junio 2019

Primer semestre 2019 - Comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio del 2019

Lunes	9 y 0
Martes	1 y 2
Miércoles	3 y 4
Jueves	5 y 6
Viernes	7 y 8

Es importante aclarar que esta restricción aplica para vehículos que ingresan o salen del perímetro urbano, desde y hacia el resto del país. La medida no aplica los días sábados, domingos ni festivos.

El horario de pico y placa para particulares será de 6:00 a 10:00 de la mañana y de 4:00 a 8:00 de la noche.

Las tablas de pico y placa se podrán ver en el Decreto que se anexa a esta información.

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali.

Sin embargo esta medida se puede evitar debido a que a partir del 2017 empezó a regir una medida en la cual se realiza el pago de tasa por congestión en la secretaría de movilidad de Cali, este desembolso permite que las personas puedan circular durante el horario de pico y placa del vehículo, además la tasa por congestión se creó con el fin de que se ayudaran a financiar la operación del MÍO, hacer mantenimiento a las vías y mejorar la señalización en los corredores.

Sin embargo, la tasa por congestión tiene una restricción en el cual existe un límite en la cantidad de cupos que el municipio pondrá a disposición de los ciudadanos en el que se calculó en el 4% del total de vehículos particulares matriculados en Cali, es decir, como máximo unos 16.000 automóviles aproximadamente podrán circular en horario de pico y placa si acogen la medida y hacen el pago.

Cabe resaltar que según el informe presentado por la Secretaria de Movilidad de Santiago de Cali al Concejo Municipal (QUIÑONES, 2018), para el año 2017 se acogen a esta medida 4592 vehículos, mientras que en el 2018 son incluidos a esta medida 5280 autos (datos de 2018 recopilados hasta octubre), lo que muestra un incremento del pago de esta medida en un 13% con respecto al 2017.

Sin embargo el ingeniero Rafael Flores citado por el diario Publimetro (URIBE, 2018), menciona que “implementar medidas como el pico y placa extendido promueve la compra de más vehículos que circulen sin restricción, lo que se refleja en el aumento de motos en la ciudad”, Para Flores la verdadera solución a los problemas de movilidad que enfrenta Cali es implementar un tren de cercanías lo que impulsa el la utilización de transporte público y se promueve el uso de la bicicleta ya que Cali cuenta con la topografía ideal.

10.6.3 Matriz de análisis Entorno Legal Político

Tabla 16. Matriz de análisis – Entorno Legal Político

Variable	Clasificación		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Adaptación a las nuevas leyes que surjan en materia de movilidad		X		X	
Aparición de nuevos impuestos que afecten las importaciones		X		X	
Incremento en el número de personas que están dispuestas a pagar la tasa por congestión	X			X	
Cambios en la legislación ambiental que afecten el funcionamiento del lavadero de carros (manejo del agua y el ruido)		X	X		

Fuente: Elaboración propia

En el entorno político, es importante tener en cuenta que existen amenazas que pueden afectar el normal funcionamiento de la empresa, ya sea la aparición de

normas o requisitos legales. Así mismo, también es importante resaltar los impuestos que se aplican a los vehículos, como el IVA, el impuesto de rodamiento, la tasa de descongestión, entre otros.

Dichos factores se podrían interpretar como amenazas de impacto medio, debido a la adaptación o cambios que deba hacer la empresa para cumplir con todas las normas y requisitos legales.

10.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

La Industria 4.0 o Cuarta Revolución Industrial, realiza un cambio a nivel social, económico, político y de procesos, situación que se genera debido al avance de la tecnología como: el uso masivo de la internet, sistemas ciber-físicos, manejo de grandes datos, computación en la nube, robótica colaborativa, realidad aumentada, que contribuyen a la automatización e integración de los procesos de producción, la toma de decisiones en tiempo real y uso masivo de plataformas vinculadas.

(Del Val Román J. L., 2016) Define que los Sistemas ciber-físicos (CPS), como aquella capacidad de comunicación máquina a máquina e interacción con humano. Con el fin de que un software con sensores capta la información sobre su entorno y sobre su propio uso y estado, debido a su autogestión, máquinas inteligentes se vuelven invisibles a los operadores y sólo precisan atención cuando requieren mantenimiento. La comunicación máquina a máquina, les permite autoconfigurarse para adaptar su funcionalidad en tiempo real a las necesidades del cliente a lo largo de su ciclo de vida.

Así mismo, (Del Val Román J. L., 2016) menciona que el Análisis de Datos (Big Data), permite identificar patrones e interdependencias, analizar los procesos y descubrir ineficiencias e incluso predecir eventos futuros, por lo tanto la Big Data, permite examinar grandes cantidades de datos e información útil, que proporciona ventajas competitivas a través de organizaciones rivales lo que conlleva beneficios para el negocio.

Computación en la nube, (Mejia, 2011), la denomina como la provisión de servicios sobre Internet, que utilizan diferentes dispositivos, como computadores, teléfonos inteligentes y asistentes personales digitales, para acceder a programas, almacenamiento y plataformas para el desarrollo de aplicaciones sobre Internet, a través de servicios ofrecidos mediante los proveedores de la nube.

Además, (Del Val Román J. L., 2016) explica que la Robótica colaborativa, es aquella que ha permitido crear robots cada vez más autónomos, flexibles y cooperativos, gracias a la mejora de la inteligencia artificial y la inteligencia sensorial. Situación que se alinea al punto de interactuar unos con otros y trabajar con seguridad junto a los seres humanos.

También (Del Val Román J. L., 2016) muestra que la Realidad aumentada, proporciona a los trabajadores información en tiempo real para mejorar la toma de decisiones y los procedimientos de trabajo, en los que se pueden recibir instrucciones, lo que incrementa la eficiencia y la seguridad.

Estas nuevas condiciones impactan la cultura empresarial, la facilidad de conectividad que permite el uso del celular, tablets o computadores, a través de la internet, proporciona que los directivos de las empresas, que se apoyan en los sistemas eficientes de manejo de grandes datos, puedan tomar sus decisiones en tiempo real, y ejecutarlas eficientemente, de la misma forma, contribuye con la vinculación de nuevos clientes; la automatización de procesos, favorece la industria, al determinar mayor precisión en las mediciones, seguridad de trabajadores y calidad de los productos y servicios, evitando tiempo muerto, interrupciones y aumentos de costos.

El desarrollo tecnológico en el lavado de autos, permite una mayor eficiencia y menor costo, que favorece la reducción del impacto ambiental, sin sacrificar la limpieza del auto. Al comparar los primeros lavaderos de autos, que requerían inundar una plaza con agua, donde los coches giraban a 20 km/h, para poder estar limpios, ahora el avance tecnológico, permite lavar el auto en seco o sin la utilización de agua (DriveSmart, s.f.).

En Colombia, también se aplica nuevos desarrollos tecnológicos, es así como empresas como (Knight Soluciones Ecologigas, s.f.), con presencia en Medellín, Bogotá y Cali, utiliza tecnología de microcápsulas, donde no se utiliza agua para el lavado de autos, de la misma forma, ofrece productos biodegradables y franquicias. Sumado a lo anterior, está (Lavelo Pues, lavado ecologico a domicilio, s.f.) ., una empresa de lavado de autos a domicilio, que cuenta con una aplicación móvil y pagina web, en la cual puedes solicitar el servicio tanto particular como para empresas, utiliza la limpieza ecológica y el uso de agua solo para la activación de los productos, encuentra en Bogotá, Medellín, Armenia y Cali, también brinda la posibilidad de franquicia del negocio. De igual manera, se encuentra la aplicación

(Auapp, s.f.) Presta servicio a domicilio en Bogotá, a través de un lavado con productos ecológicos y el agua que cabe en botella de gaseosa personal, 300 mililitros aproximadamente. En Medellín, se encuentra (Vehifull, s.f.), un lavadero de autos que utiliza limpieza ecológica a vapor, sin utilizar grandes cantidades de agua como lo realiza un lavado de autos tradicional.

De acuerdo a lo anterior, la cuarta revolución industrial, abre oportunidades para empresarios para acceder a productos con tecnología de punta, aumentando su gama de servicios, y permitiendo el crecimiento de empresa, de la misma forma, la conectividad permite que las empresas lleguen a más usuarios, en menor tiempo y se preste el servicio requerido, algunas veces sin salir de su casa o trabajo.

10.7.1 Matriz de análisis Entorno Tecnológico

Tabla 17. Matriz de análisis – Entorno Tecnológico

Variable	Clasificación		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Automatización de los servicios y uso de plataformas digitales (apps)	X		X		
Avance de la tecnología en cuanto a maquinaria inteligente	X		X		
Utilización de productos químicos que reducen el uso del agua y son amigables con el medio ambiente	X		X		
Incremento del uso de medios de transporte alternativos a través de apps (Uber, InDriver, Cabify, Way Cali, etc)	X			X	
Oferta de softwares, que permiten identificar patrones de comportamiento y consumo en el mercado a través del Big Data.	X		X		

Fuente: Elaboración propia

En el entorno tecnológico, se observan varias oportunidades para el desarrollo y crecimiento de la empresa de estudio, puesto que, si se invierte en tecnología, se podría garantizar mayor eficacia en los servicios y a su vez, mejorar la satisfacción del cliente al demostrarle agilidad en los procedimientos y servicios ofrecidos.

Entre los factores que una empresa puede aplicar adelantase a la decisión de compra, mantenimiento o uso de productos y servicios, así mismo el empleo de plataformas tecnológicas permite conocer los datos básicos, además de las

inclinaciones de los clientes, lo que permite a la empresa implementar técnicas de fidelización de los clientes.

10.8 CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI

Según la información brindada en el (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, s.f.), El Valle del Cauca esta agrupado en cinco subregiones con el fin de facilitar la planificación del territorio debido a que poseen características similares en aspectos geográficos económicos y socio culturales

10.8.1 Descripción del municipio de Santiago de Cali.

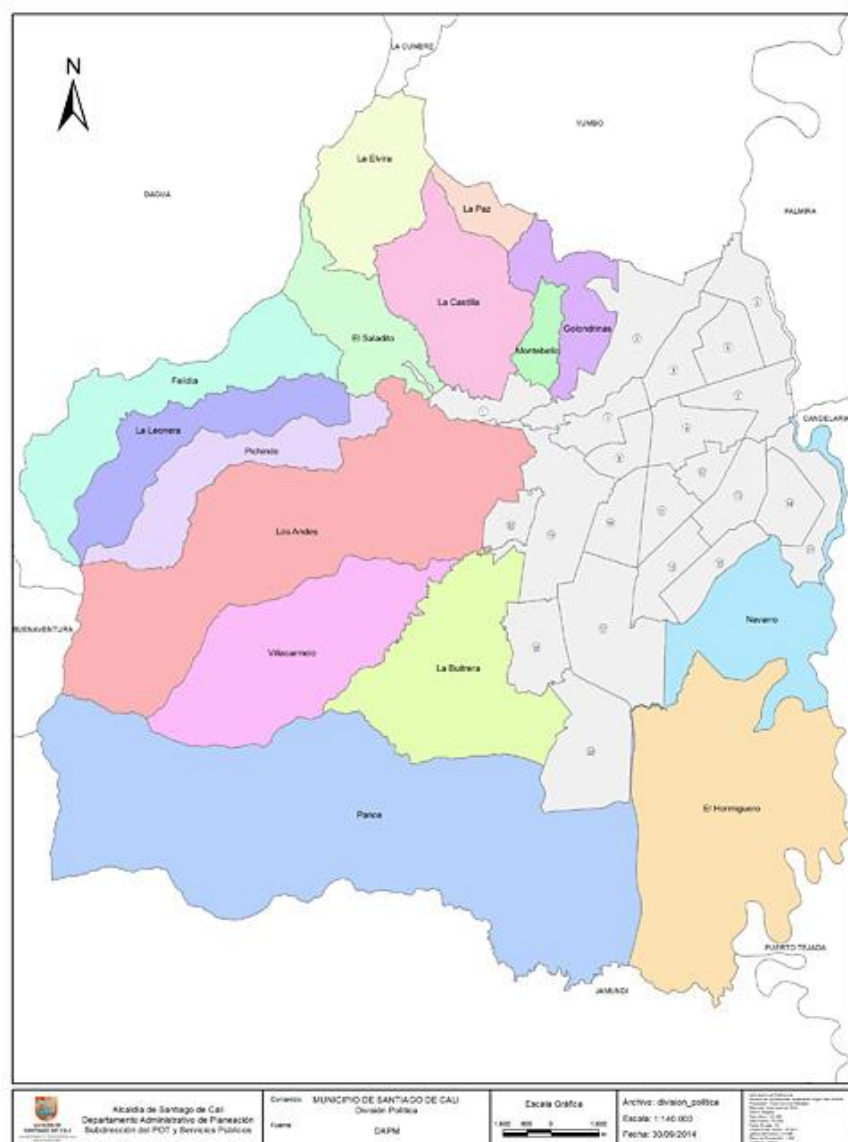
En la página web (CALI A. D., ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI, 2019) dice que el municipio de Santiago de Cali, hace parte del departamento del Valle del Cauca, además de ser su capital y está ubicado en el suroccidente del país.

La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia. Según la (Alcaldía de Santiago de Cali, s.f.) Fue fundada en 1536 lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América y es la tercera ciudad más importante de Colombia, además de ser la tercera más poblada. El municipio de Cali limita al norte con los municipios de La Cumbre y Yumbo, al oriente con Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, al sur con Jamundí y al occidente con Buenaventura y Dagua.

Cristal DETAILING S.A.S está ubicada en la Avenida 4N #15N-27 Barrio Granada de Cali.

Para (Weatherspark, s.f.) En Cali, los veranos son cortos, caliente y bochornosos; los inviernos son cortos, cómodos, opresivos y mojados y está nublado durante todo el año, la temperatura generalmente varía de 19 °C a 29 °C y rara vez baja a menos de 18 °C o sube a más de 32 °C.

Figura 33. Mapa del municipio de Cali



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali

11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

En la matriz de evaluación de factores externos (tabla No.18), se encuentran descritas todas las posibles oportunidades y amenazas que afectan directamente a la Empresa Cristal Detailing S.A.S, así mismo, esta matriz es una base para el planteamiento de nuevas estrategias e identifica oportunidades de desarrollo y crecimiento en el mercado de estética automotriz.

Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

#	FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLE	PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	Crecimiento potencial del comercio al por mayor y al por menor en el PIB, del 4,1% respecto al año 2018, lo que significa una oportunidad de crecimiento en el mercado para Cristal Detailing S.A.S	Oportunidad	4%	4	0,16
2	Crecimiento del ICC en cuanto a la disposición del consumo de bienes y servicios en la ciudad de Cali del 11,9 en mayo del 2018 a 13,4 en mayo de 2019.	Oportunidad	3%	4	0,12
3	Fácil acceso a los créditos de vehículos, lo que genera aumento de nuevos vehículos circulando en la ciudad de Cali.	Oportunidad	3%	3	0,09
4	Crecimiento de la población a nivel nacional del 1% anual.	Oportunidad	3%	4	0,12
5	La menor población de Cali ubicada en la comuna 22, clasificada en estrato 6 al sur de Cali.	Oportunidad	3%	3	0,09
6	La mayor población de Cali está ubicada en la comuna 6 clasificada en estrato 1 y 2 al nororiente de Cali.	Oportunidad	1%	3	0,03
7	Aumento del número de personas que acceden a los servicios públicos, donde se incluye el acceso a internet	Oportunidad	1%	3	0,03
8	Aumento de la inversión per cápita en la ciudad de Cali	Oportunidad	1%	3	0,03
9	Existencia de la medida restrictiva del pico y placa en Cali.	Oportunidad	3%	3	0,09
10	Tendencia creciente de los consumidores (ambientalmente responsables).	Oportunidad	3%	4	0,12

11	Sistema de monitoreo permanente de contaminación atmosférica, liderada por el DAGMA, alcaldía de Cali	Oportunidad	4%	3	0,12
12	Restricción en las normas en pro del cuidado del medio ambiente	Oportunidad	3%	4	0,12
13	Innovación del sector automotriz con respecto al empleo de insumos amigables con el medio ambiente.	Oportunidad	4%	4	0,16
14	Disposición de los compradores de adquirir vehículos que usen energías limpias	Oportunidad	3%	3	0,09
15	Promoción por parte del DAGMA Para el uso de medios de transporte alternativos que producen menos contaminación que los medios de transporte más comunes	Oportunidad	4%	4	0,16
16	Incremento en el número de personas que están dispuestas a pagar la tasa por congestión	Oportunidad	3%	3	0,09
17	Automatización de los servicios y uso de plataformas digitales (apps)	Oportunidad	3%	3	0,09
18	Avance de la tecnología en cuanto a maquinaria inteligente	Oportunidad	3%	4	0,12
19	Utilización de productos químicos que reducen el uso del agua y son amigables con el medio ambiente	Oportunidad	3%	4	0,12
20	Incremento del uso de medios de transporte alternativos a través de apps (Uber, InDriver, Cabify, Way Cali, etc)	Oportunidad	3%	4	0,12
21	Oferta de softwares, que permiten identificar patrones de comportamiento y consumo en el mercado a través del Big Data y desarrollar estrategias de fidelización.	Oportunidad	3%	4	0,12
1	Disminución del IPC en cuanto a Transporte (0,14%) y Bienes y servicios diversos (0,04%), lo que representa una amenaza debido a que se reduce la posibilidad de adquirir dichos servicios.	Amenaza	3%	1	0,03
2	Disminución en la disposición de comprar un vehículo en Colombia, del -43.2 para septiembre de 2019.	Amenaza	3%	1	0,03
3	Aumento de la inflación para el mes de octubre de 2019 de 3,84% lo que afecta directamente el poder adquisitivo de la población.	Amenaza	2%	1	0,02
4	Crecimiento en la oferta de medios de transporte alternativos (scooters, motos)	Amenaza	2%	2	0,04
5	Volatilidad del precio del dólar, lo que significa que, si aumenta el precio del dólar, aumenta el valor de los vehículos y esto disminuye la posibilidad de acceder a dicho bien.	Amenaza	2%	2	0,04
6	La menor población de Cali son adultos mayores entre 65 y 69 años	Amenaza	3,0%	1	0,03
7	Aumento de muertes por causas externas debido a eventos de transito del 1,55%	Amenaza	3%	1	0,03

8	Riesgo alto del hurto de automóviles y motocicletas en la ciudad de Cali	Amenaza	3,0%	1	0,03
9	Aumento en la tasa de desempleo del 9,7% al 10,5% de mayo de 2018 a mayo de 2019.	Amenaza	3%	1	0,03
10	Riesgo latente de contaminación en las fuentes hídricas de la ciudad de Cali	Amenaza	2,0%	2	0,04
11	Adaptación a las nuevas leyes que surjan en materia de movilidad	Amenaza	2,0%	2	0,04
12	Aparición de nuevos impuestos que afecten las importaciones	Amenaza	3,0%	1	0,03
13	Cambios en la legislación ambiental que afecten el funcionamiento del lavadero de carros (manejo del agua y el ruido)	Amenaza	1,0%	1	0,01
TOTALES			100%		2,66

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se describen 21 oportunidades y 15 amenazas, el ponderado se determina de acuerdo a la relevancia o importancia que tenga dicha oportunidad o amenaza en el sector automotriz, de modo que la suma de dichas ponderaciones dé como resultado 100%. Así mismo, las oportunidades se califican con 3 o 4, considerándose 4 como una oportunidad fuerte y 3 como una oportunidad débil; las amenazas se califican con 1 y 2, siendo 2 una amenaza débil y 1 una amenaza fuerte. Finalmente se multiplica el ponderado por la calificación, donde se califica la empresa de 1.0 a 4.0, donde 1.0= nivel de respuesta bajo, 2.0= nivel de respuesta promedio, 3.0= nivel de respuesta por encima del promedio, y 4.0= nivel de respuesta excelente. En este caso, el resultado es de 2,66, lo que significa que Cristal Detailing S.A.S está en un nivel de respuesta promedio, esto significa que, aunque la empresa responde a dichos factores externos, debe fortalecer sus estrategias e identificar y aprovechar al máximo las oportunidades que el sector le ofrece para poder crecer y ampliar su capacidad en el mercado.

11.1 OPORTUNIDADES

Entre las oportunidades identificadas en dicho análisis, se destacan el aumento del índice de confianza del consumidor, puesto que los consumidores en la ciudad de Cali, están más dispuestos a comprar un bien o servicio, en comparación con el año anterior en un 1,5%, lo que genera una oportunidad de ofrecer los servicios a personas que adquieran un nuevo vehículo.

Otra de las oportunidades identificadas inicialmente fue la tendencia creciente de la adquisición de medios de transporte alternativos como las motos, por su fácil acceso

para toda la población en general, sin embargo, en la visita la empresa Cristal Detailing S.A.S se evidencia la negación de la propietaria en incursionar en el mercado de las motos.

La utilización de productos no contaminantes, también se identificó como una gran oportunidad, debido a que este ha sido uno de sus pilares fundamentales desde el inicio de Cristal Detailing S.A.S, y entre su portafolio de servicios se encuentra el lavado eco amigable, donde se usa el menor porcentaje posible de agua, y los productos son de alta calidad, lo que garantiza un servicio confiable y responsable con el medio ambiente.

El uso de apps y plataformas digitales son otra gran oportunidad para Cristal Detailing S.A.S, puesto que en la era de la tecnología, ya existen aplicaciones para hacer mercado, pedir domicilios, pagar facturas desde casa y estar enterado de lo que pasa en el mundo solo con estar al frente del pc o el celular, es así, como se deben aprovechar dichos medios para el marketing digital de la empresa, teniendo en cuenta que la competencia directa posee gran experiencia en publicidad a través de las redes sociales.

11.2 AMENAZAS

Entre las principales amenazas, se resalta la tendencia de crecimiento del uso de medios alternativos, puesto que este mercado no hace parte del target de Cristal Detailing S.A.S, además la empresa tampoco está dispuesta a atender dicho mercado, puesto que los servicios que se prestan normalmente para carros, salen más costosos para las motos, además de que los motociclistas no están dispuestos a pagar lo que vale el servicio y prefieren ir a un lavadero convencional.

Igualmente, el aumento de la inflación, afecta directamente la disposición de compra de los consumidores de adquirir un vehículo nuevo, puesto que existen necesidades más importantes para cubrir.

Otra amenaza es el aumento de hurto de vehículos en la ciudad de Cali, que es un riesgo inminente al que se somete un consumidor cuando adquiere un vehículo, además de la congestión vehicular que se vive actualmente en la ciudad por la construcción y reparación de algunas vías.

12 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Para el análisis de las fuerzas competitivas del sector, se tomará como referencia el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Riquelme Leiva, 2015), el cual plantea el uso de estrategias competitivas para asegurar la permanencia en el mercado y rentabilidad de las empresas a largo plazo. Las cinco fuerzas de Porter se describen a continuación, en la figura No. 33:

Figura 34. Diagrama de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

- **Poder de negociación con los clientes.** Los compradores tienen el poder de negociar con las empresas cuando existe múltiple oferta en el mercado al que van dirigidos, además, también se fijan en factores como la calidad, la durabilidad y el precio de los productos o servicios que desean adquirir. Para poder negociar con los clientes, las empresas deben tener la capacidad de ofrecer todas estas características, además de adaptarse rápidamente a lo que el cliente desea.

Tabla 19. Poder de negociación con los clientes

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Algo Atractivo	Muy atractivo	
EL PODER DE LOS COMPRADORES		1	2	3	4	5	
Hay pocos compradores o cada uno compra altos volúmenes	Pocos			3			Muchos
Los servicios son estandarizados o poco diferenciados	Muy diferenciados		2				Poco diferenciados
Los compradores asumen costos por cambio de proveedor	Costos bajos		2				Costos Altos
Amenaza de compradores de integrarse hacia atrás	Amenaza alta				4		Amenaza baja
Producto representa una parte importante de los costos del consumidor	Poco importante		2				Muy importante
Utilidades bajas, altos costos en el comprador	Utilidades bajas			3			Utilidades altas
Calidad de servicio del comprador no se ve afectada por la calidad del servicio del sector	Poco afectado			3			Muy afectado
El producto surte poco efecto en los costos del comprador	Bajo efecto en costos			3			Alto efecto en costos
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA		0	6	12	4	0	

Fuente: Elaboración Propia

Entre los factores que inciden en la negociación con los proveedores, se encuentra que existe un mercado considerable de clientes, además de que los servicios que oferta la competencia son muy parecidos a los que ofrece Cristal Detailing S.A.S, igualmente de que a los clientes no les afecta, en cuestión de costos, el hecho de que una empresa u otra cambie de proveedor, pues básicamente los servicios ofertados siempre son los mismos y su valor no cambia por este hecho. Cabe mencionar que la integración hacia atrás de los compradores es una amenaza baja, puesto que se requiere de un buen capital financiero para poder integrarse a este mercado.

- **Rivalidad entre empresas.** Cristal Detailing S.A.S cuenta actualmente con dos empresas fuertes que son su competencia directa, que son:
 - **Estetic Cars Clínica del Rayón**, es una empresa con más de 20 años en el mercado automotriz y cuenta con presencia a nivel nacional e internacional, teniendo 8 sedes en Colombia, estando la sede principal en Cali, una sede en Costa Rica y una en Miami, USA. Los principales factores competitivos son la alta tecnología, el personal altamente

calificado, los productos que cumplen altos estándares de calidad y la buena estructura financiera.

- **Como Nuevos Detailing**, está ubicada en la ciudad de Cali, es una estética automotriz que tiene su enfoque en estándares de calidad de talla internacional, por lo tanto, garantiza la calidad de los servicios que ofrece. Sus principales clientes son vehículos, pero también ofrece sus servicios a las motos.

Tabla 20. Rivalidad entre empresas.

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Algo Atractivo	Muy atractivo	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		1	2	3	4	5	
Los competidores son varios o similares en tamaño y potencia	Varios				4		Pocos
Crecimiento del sector	Lento			3			Rápido
Barreras de salida	Altas		2				Bajas
Rivales comprometidos con ser líderes	Muy comprometidos	1					Poco comprometidos
Las empresas no son capaces de entender sus señales de mercado	Muy capaces	1					Poco capaces
Rivalidad en precio	Altas		2				Bajas
Productos o servicios casi idénticos	Mucho		2				Poco
Costos fijos altos y costos marginales bajos	Altos		2				Bajos
Capacidad de producción debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz	Mucha cantidad		2				Poca cantidad
El producto es perecedero	Perecedero		2				No perecedero
ATRATIVO PROMEDIO DE FUERZA		2	12	3	4	0	

Fuente: Elaboración Propia

La rivalidad entre empresas en este caso es poco atractiva, debido a que las dos empresas que son competencia directa de Cristal Detailing poseen gran capacidad financiera, además gozan de gran reconocimiento a nivel local y llevan más años de experiencia en el mercado, es por ello que se consideran un gran nivel de competencia.

- **Amenaza de nuevos entrantes.** Las principales variables que afectan la entrada a este sector son los recursos financieros, la experiencia y conocimiento que se debe tener del mercado para incursionar en él, además

de la creación de la marca y el posicionamiento que se debe ganar en el mercado.

Tabla 21. Amenaza de nuevos entrantes

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Algo Atractivo	Muy atractivo	
AMENAZA DE ENTRADA		1	2	3	4	5	
Economías de escala por oferta	Pequeñas			3			Grandes
Economías de escala por demanda	Grandes			3			Pequeñas
Costos para los clientes por cambio de proveedor	Bajos				4		Altos
Requisitos de capital	Altos		2				Bajos
Experiencia y efectos de aprendizaje	Mucha		2				Poca
Regulación del mercado	Mucha		2				Poca
Acceso desigual a canales de distribución	Mucha		2				Poca
Identificación de la marca	Mucha		2				Poca
Políticas gubernamentales restrictivas	Mucha		2				Poca
Alianza entre competidores	Sin importancia				4		Muy importante
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA		0	12	6	8	0	

Fuente: Elaboración Propia

Dicha fuerza se considera poco atractiva, debido a las altas barreras de entradas que existen para ingresar al sector automotriz, son varios limitantes como los recursos financieros, la creación de una nueva marca en el mercado, la experiencia en dicho sector, entre otras.

- **Poder de negociación con los proveedores.** En este caso, se tiene en cuenta que casi todos los productos que se usan para el servicio de estética automotriz son productos importados, por lo tanto, la diferenciación de los productos se da en las marcas, así mismo, es importante mencionar que las empresas deben asumir los costos en caso de que haya un cambio en el proveedor.

Tabla 22. Poder de negociación con los proveedores

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Algo Atractivo	Muy atractivo	
PODER DE LOS PROVEEDORES		1	2	3	4	5	
Más concentrado que el sector al cual vende	Poca concentración				4		Mucha concentración
Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para generar ingresos	Poca dependencia			3			Mucha dependencia
Los participantes del sector deben asumir costos por cambio de proveedor	Muchos		2				Pocos
Los proveedores ofrecen productos diferenciados	Muy diferenciados			3			Poco Diferenciados
No existe sustituto para lo que ofrece el proveedor	muchos sustitutos		2				Pocos sustitutos
Amenaza del proveedor de integrarse hacia adelante	Muchas			3			Pocas
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA		0	4	9	4	0	

Fuente: Elaboración Propia

El poder de negociación con los proveedores se considera neutro, puesto que los proveedores de este sector son básicamente los mismos, o los productos que ofrecen no varían mucho en cuanto a los componentes que poseen, en general son las mismas marcas las que usan las empresas de este sector.

- **Amenaza de productos sustitutos.** En cuanto a los productos o servicios sustitutos de este sector, existen servicios semejantes que pueden variar en cuanto a la calidad o eficacia, por ejemplo; un lavado de carro normal a un lavado eco amigable, básicamente se considera lo mismo, cumple una misma función, pero su diferencia se da en los productos que se utilizan, lo que puede generar una mayor calidad y eficacia del servicio.

Tabla 23. Amenaza de productos sustitutos.

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Algo Atractivo	Muy atractivo	
AMENAZA DE SUSTITUTOS		1	2	3	4	5	
Se ofrece atractiva combinación de precio y desempeño respecto al servicio del sector	Muy atractiva		2				Poco atractiva
Costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo	Costo bajo			3			Costo alto
ATRATIVO PROMEDIO DE FUERZA		0	2	3	0	0	

Fuente: Elaboración Propia

La amenaza de productos/servicios sustitutos se considera neutra, pues los servicios de este sector son los mismos, la variación se vendría dando en los productos que utilizan o la forma de realizar los procesos.

En la matriz de análisis de las cinco fuerzas de Porter, se califican las variables de cada fuerza de 1 a 5, donde 1 es muy poco atractivo, 2 atractivo, 3 neutro, 4 atractivo y 5 es muy atractivo, luego de esta calificación, se consideran unos porcentajes como resultado de la empresa con respecto al sector así: 0-20% muy poco atractivo, 21-40% poco atractivo, 41-60%, neutro, 61%-80% algo atractivo y 81-100% muy atractivo.

Para el caso de Cristal Detailing S.A.S, su calificación fue de 47,89%, que significa que se sitúa en un punto neutro del sector, lo que evidencia la oportunidad que tiene para generar estrategias de competitividad y crecimiento.

13 MATRIZ DE BENCHMARKING

La competencia directa de Cristal Detailing S.A.S, considerando que es una empresa dedicada a la estética automotriz, identificada en reunión con la gerente son Como Nuevos Detailing y Estetic Cars Clínica del Rayón, empresas ubicadas en la ciudad de Cali, que cuentan con amplia experiencia en el mercado.

El benchmarking consiste en mirar la competencia y tomar como ejemplo acciones que permitan la mejora continua de los procesos y el servicio al cliente, según David T. Kearns Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros".

Para la calificación de la matriz de benchmarking, se toman los valores de 1 a 5, donde 1 significa que dicho factor es débil y 5 es un factor fuerte. Esta calificación es subjetiva y se realiza de acuerdo a la experiencia y el concepto que la gerente de Cristal Detailing S.A.S considere.

Estos factores críticos de éxito, se asignan de acuerdo a la experiencia de la gerente de la empresa en el mercado, estas son las variables que ella considera importantes para el desarrollo de ventajas competitivas en su empresa.

A continuación, se explica la importancia de cada variable en el perfil competitivo.

Mercadeo: el mercadeo hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de hacer uso de publicidad con el fin de atraer clientes y promocionar los servicios que ofrece.

Antigüedad y región: es la antigüedad y reconocimiento que tiene la empresa en la región.

Gestión y control: es la capacidad que tiene la empresa desde la dirección de gestionar y controlar los recursos de la misma, teniendo como premisa el hecho de que los recursos son limitados.

Tecnología: son todos los equipos y maquinarias que agilizan los servicios y optimizan la mano de obra de la empresa.

Lealtad de clientes: se mide a través del impacto que causa el servicio en el cliente, lo que hace que el cliente quiera volver a utilizar dicho servicio, por la comodidad, atención, amabilidad, agilidad y otras variables.

Participación en el mercado: se deriva de la antigüedad y reconocimiento que se tenga en el mercado local, de allí, que la mayor parte de clientes estarán en la empresa que más reconocimiento tenga en el mercado.

Portafolio de servicios: son todos los servicios que se prestan en la empresa, y la capacidad de flexibilizar los servicios para mejorar la oportunidad y el acceso a los mismos.

Servicio al cliente: la forma en que se presta la atención, como se atiende al cliente, de modo que ese cliente quede satisfecho con la atención e información brindada y pueda recomendar la empresa con sus conocidos.

Personal y perfil: el recurso humano se debe encontrar totalmente capacitado a nivel físico y técnico, de modo que la estandarización de los procesos se de y la percepción del cliente sea la misma, así sea atendido por personas diferentes.

Actualización normativa: son todos los cambios que se dan en las normas comerciales y del sector en el que se trabaje, los cuales deben ser adaptados en la empresa y permanecer a la vanguardia con estas actualizaciones.

Precios: los precios en la competencia por regla general deben ser relativamente parecidos, esto con el fin de competir lealmente en el sector.

Equipos: son los equipos con los que cuenta la empresa, que pueden hacer que la prestación del servicio sea más ágil y de calidad para el cliente.

Tabla 24. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO		PESO	Estetic Cars Clínica del Rayón		Como Nuevos Detailing S.A.S		Cristal Detailing S.A.S		PROMEDIO	
			Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
1	Mercadeo	0,08	4,7	0,376	5	0,4	2,5	0,2	4,07	0,33
2	Antigüedad y región	0,08	5	0,4	5	0,4	3	0,24	4,33	0,35
3	Gestión y control	0,08	4	0,32	4	0,32	3,5	0,28	3,83	0,31
4	Tecnología	0,08	5	0,4	5	0,4	3	0,24	4,33	0,35
5	Lealtad de clientes	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4,00	0,32
6	Participación de mercado	0,09	5	0,45	5	0,45	3,5	0,315	4,50	0,41
7	Portafolio de servicios	0,08	5	0,4	5	0,4	3	0,24	4,33	0,35
8	Servicio al cliente	0,09	4,2	0,378	4,5	0,405	4	0,36	4,23	0,38
9	Personal y perfil	0,08	4,5	0,36	4,5	0,36	4	0,32	4,33	0,35
10	Actualización normatividad	0,09	4,5	0,405	4,5	0,405	4	0,36	4,33	0,39
11	Precios	0,09	4	0,36	4	0,36	4,3	0,387	4,10	0,37
12	Equipos	0,08	4,5	0,36	4,5	0,36	3,8	0,304	4,27	0,34
Total		1	TOTAL	4,529	TOTAL	4,58	TOTAL	3,566	TOTAL	2,78

Fuente: Elaboración propia

Comparando Como Nuevos Detailing y Estetic Cars Clínica del Rayón con Cristal Detailing S.A.S, se observa que existen algunos factores donde todavía falta mejorar, por ejemplo:

El mercadeo de la Clínica del Rayón y de Como Nuevos, es fuerte, porque su enfoque siempre ha sido el concepto de estética automotriz, y siempre desde sus inicios han hecho su mercadeo en base a este enfoque, por ello, poseen un mayor reconocimiento en el mercado.

La antigüedad en la región que tienes las dos empresas de referencia, pues la Clínica del Rayón lleva más de 20 años en el mercado local, y Como Nuevos es reconocida a nivel local como una de las estéticas automotriz más grandes de la ciudad, en cambio Cristal Detailing solo lleva ocho años en el mercado, y su concepto inicial era de multiservicios, no de estética automotriz, lo que no le ha generado un reconocimiento fuerte en comparación con su competencia directa.

En cuanto a la tecnología, los procedimientos que se hacen en las dos empresas con la que se compara Cristal Detailing, son procedimientos que manejan bastante tecnología, además de protocolos internacionales y están constantemente capacitándose, por ejemplo, la Clínica del Rayón maneja un servicio llamado Tungsten Ceramic, que es un recubrimiento cerámico que se le hace a los autos y tiene duración hasta de 5 años, y dicho procedimiento cuenta con una cabina

especial y equipos de alta calidad, más que un porcelanizado que se le podría realizar en Cristal Detailing.

La continua capacitación que les dan a sus empleados, es un factor muy fuerte en las dos empresas, pues el entrenamiento es tan constante que han tenido la posibilidad de ir a otros países, a aprender las técnicas más modernas en cuestión de estética automotriz. En el caso de Cristal Detailing, la capacitación se ha dado, pero no en ese nivel, ha sido en ciudades del país como Medellín, donde han tenido la oportunidad de aprender nuevas técnicas.

En cuanto a los precios, las tres empresas manejan precios relativamente parecidos, en cuanto a los servicios parecidos que ofrecen, teniendo en cuenta, que tanto la Clínica del Rayón, como Como Nuevos tienen servicios de más tecnología en cuanto a estética automotriz.

13.1 Análisis de la competencia directa

Estetic Cars Clínica del Rayón: es una empresa colombiana, caleña, que lleva más de 20 años en el mercado, dedicada al alistamiento, embellecimiento, mantenimiento, protección y repintados puntuales de vehículos nuevos y usados (Clínica del Rayón). Tiene presencia a nivel nacional e internacional, teniendo como sede principal la ciudad de Cali. Actualmente tiene tres sedes en la ciudad de Cali, incluyendo la sede principal, dos sedes en Barranquilla, una en Bogotá, una en Pereira y una en Santa Marta, e internacionalmente tiene dos sedes, una en San José, Costa Rica y otra en Miami, USA.

Los factores competitivos que destacan a esta empresa son la tecnología de punta que manejan, cuentan con un personal altamente calificado y continuamente capacitado, usan productos de alta calidad y poseen una sana estructura financiera, lo que ha logrado el crecimiento y posicionamiento en el mercado automotriz. Cabe mencionar que cuentan con la opción de franquicias.

Los valores agregados descritos en su página web se describen a continuación:

- Atención personalizada
- Cotizaciones Gratis
- Membresía VIP
- Garantía en todos nuestros servicios
- Recibimos todas las tarjetas

- Recibimos bonos Sodexo y BigPass
- Pico y Placa: Recibimos su vehículo desde el día anterior.

Como Nuevos Detailing: es una empresa dedicada a la estética automotriz ubicada en la ciudad de Cali, “Somos el primer y único centro de detallado profesional de carros en Cali certificado por el IDA (International Detailing Association), FIDTAIL (Federación Internacional de Detalladores) y te ofrecemos los mejores servicios y productos para devolverle a tu carro la apariencia con la que salió de la fábrica y protegerlo con recubrimientos cerámicos con nanotecnología para que se mantenga así por mucho tiempo, deja tu carro en nuestras manos y prepárate para estrenar de nuevo” (Como Nuevos). Cuenta con servicio de reservas online, servicios garantizados y procesos certificados.

Como dato curioso, Como Nuevos Detailing cuenta con más de 14.000 seguidores en su cuenta de Instagram, mientras que la Clínica del Rayón solo tiene mil seguidores, lo que muestra que, aunque Como Nuevos Detailing solo tiene presencia local, se podría decir que es más reconocido en Cali que la Clínica del Rayón, que tiene presencia nacional e internacional.

13.2 Competencia indirecta

La competencia indirecta de Cristal Detailing S.A.S son los lavaderos de carros convencionales, especialmente los que están ubicados en el norte de la Ciudad de Cali.

14 ANÁLISIS INTERNO

14.1 PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE CRISTAL DETAILING S.A.S

Cristal Detailing ha venido renovando su enfoque desde los multiservicios a la estética automotriz, aunque sigue prestando servicios como: lavado ecológico, lamina y pintura express y está implementando el servicio de detailing en casa – lavado a domicilio, así mismo, con el cambio de concepto elimino algunos servicios como el cambio de filtros y de aceite. Los servicios que presta actualmente se detallan a continuación:

Tabla 25. Portafolio de Servicios Cristal Detailing S.A.S

SERVICIO	VALOR
<u>Limpieza Eco amigable</u> (limpieza exterior bioamigable, aspirado y llantil, ambientador (opcional).)	Automóvil (\$20.000) Camioneta (\$25.000)
<u>Servicio Limpieza Sport</u> (limpieza bioamigable, encerado, aspirado y llantil. Obsequio: limpieza de carteras)	Automóvil (\$35.000) Camioneta (\$45.000)
<u>Servicio Eco Platino</u> (limpieza bioamigable, brillada, desmanchada, y aspirado. Obsequio: limpieza de carteras)	Automóvil (\$60.000) Camioneta (\$70.000)
<u>Servicio Eco Silver</u> (limpieza bioamigable, restauración de interiores, encerado, desmonte de sillas, aspirado)	Automóvil (\$200.000) Camioneta (\$230.000)
<u>Servicio Eco Titanium</u> (limpieza bioamigable, porcelanizado, limpieza de carteras y aspirado)	Automóvil (\$250.000) Camioneta (\$280.000)
<u>Cristal Acrílico</u> (limpieza exterior bioamigable, aspirado, limpieza de carteras, porcelanizado, recubrimiento acrílico, hidratada y llantil)	Automóvil (\$450.000) Camioneta (\$480.000)
<u>Servicio Eco Diamante</u> (limpieza bioamigable, aspirado, porcelanizado, y restauración de interiores. Obsequio: limpieza de motor)	Automóvil (\$450.000) Camioneta (\$500.000)
<u>Cristal Acrílico Premium</u> (limpieza exterior bioamigable, aspirado, porcelanizado, restauración de interiores, limpieza de motor y recubrimiento acrílico)	Automóvil (\$600.000) Camioneta (\$650.000)
<u>Servicio Cristal Cerámico</u> (limpieza ecoamigable, porcelanizado, encubrimiento cerámico y limpieza de carteras)	Automóvil (\$1.200.000) Camioneta (\$1.300.000)

<u>Servicio Cristal Gold</u> (limpieza ecoamigable, limpieza de cojinería, desmonte de sillas, porcelanizado, recubrimiento cerámico y limpieza de motor)	Automóvil (\$1.450.000) Camioneta (\$1.600.000)
--	--

Fuente: Cristal Detailing S.A.S, Elaboración propia.

Cabe destacar también el concepto de Green team, concepto que se ha destacado desde los inicios de Cristal Detailing, es así, como también se está fortaleciendo el servicio de lavado eco amigable, servicio en el cual se utilizan productos no contaminantes, y además se usa el mínimo porcentaje de agua (solo en el lavado de las llantas).

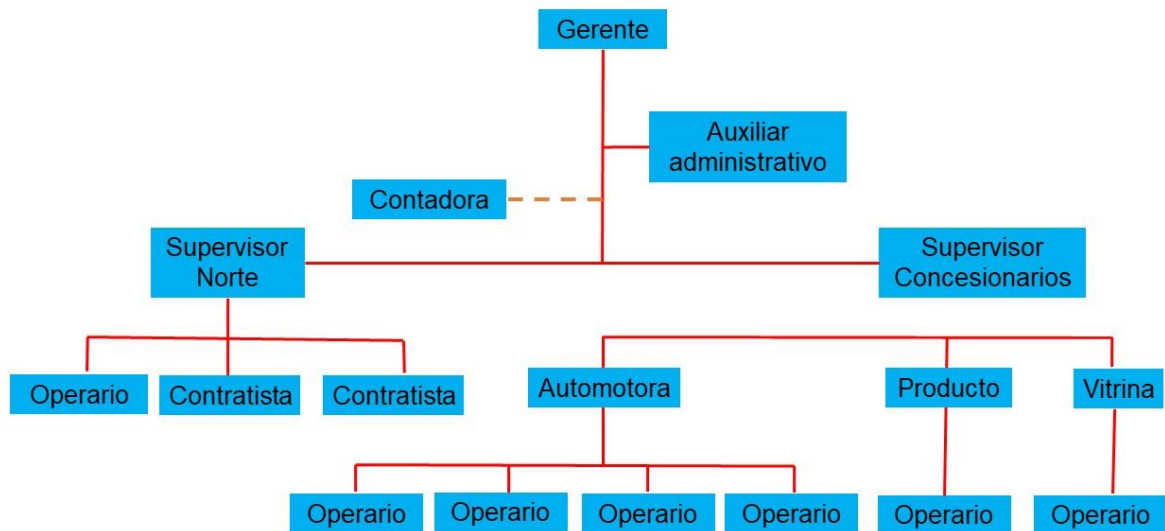
Así mismo, se menciona por parte de la Gerente de Cristal Detailing que dichos servicios que se prestan en la empresa, solo se dan para automóviles, puesto que, en las motos, el hecho de realizar un lavado eco amigable implica más costo y desperdicio de los productos que ganancia, por ello, la gerente refiere que no es una opción abrirse al mercado de las motocicletas.

14.2 RECURSO HUMANO DE CRISTAL DETAILING S.A.S

Cristal Detailing S.A.S, cuenta actualmente con 17 empleados, de los cuales 10 empleados son de planta y los otros (operarios de sede norte, vitrinas y contadora) se encuentran vinculados mediante prestación de servicios, de acuerdo a la necesidad de la empresa.

A continuación, se muestra el organigrama:

Figura 35. Organigrama Cristal Detailing S.A.S



Fuente: Cristal Detailing S.A.S, Elaboración propia.

El recurso humano de Cristal Detailing cuenta con una estricta capacitación en cuanto a tiempos, movimientos y cantidades de producto que se deben utilizar para la prestación de los servicios, es por ello, que se encuentran posicionados con las empresas con las que contratan, por la estandarización de procesos en los servicios que prestan.

14.3 ANÁLISIS ESTRUCTURADO POR ÁREAS

14.3.1 Área de dirección

El proceso de dirección está relacionado con la gestión de la gerente de Cristal Detailing S.A.S, y analiza factores como planeación, organización, dirección, control, análisis de problemas, toma de decisiones y comunicación.

En la tabla 26, se evalúa el factor de planeación de acuerdo a la información dada por la empresa Cristal Detailing S.A.S, dicha calificación se da de 1 a 10, de acuerdo a la importancia que tiene cada elemento en la empresa. Luego, el total de la calificación se divide entre el puntaje máximo y se obtiene un porcentaje de 0% a 100%, que significa la posición que ocupa dicha área en la empresa.

Tabla 26. Proceso de dirección - Planeación

FACTOR		CALIFICACION	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
PLANEACION	1. Objetivos a corto, mediano y largo plazo claros, concisos y cuantificables	5	50	40%
	2.Presupuestos por áreas y por objetivos	3		
	3. Sistema de información gerencial	4		
	4. Pronósticos financieros, operativos y técnicos	3		
	5.Estrategias empresariales y por áreas	5		
	TOTAL	20		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la planeación de Cristal Detailing, se observa que la gerente tiene los objetivos claros, pero no los tiene cuantificados, es decir, no están documentados ni plasmados por áreas, además, existe presupuesto, pero dicho presupuesto es general, no está especificado por áreas.

Así mismo, las relaciones con los clientes solo son manejadas por la gerente, puesto que es ella la que a través de familia y conocidos consigue los clientes.

No existen presupuestos financieros, por la reestructuración de costos, que actualmente se está implementando, sin embargo, cabe destacar que siempre se tienen en cuenta los costos fijos y la nómina.

En cuanto a las estrategias empresariales, existen, pero no se encuentran documentadas ni especificadas por áreas.

En la tabla 27, se describe la organización desde el proceso de dirección, así;

Tabla 27. Proceso de dirección - Organización

FACTOR		CALIFICACION	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
ORGANIZACIÓN	1. Diseño de áreas y asignación de tareas, funciones, metas, responsabilidades	5	50	54%
	2. Delegación de responsabilidades	7		
	3. Coordinación	5		
	4. Comunicación	5		
	5.Seguimiento y control	5		
	TOTAL	27		

Fuente: Elaboración propia

El diseño de áreas no está documentado, no existen metas definidas por áreas, en cuanto a la delegación de responsabilidades, la coordinación y la comunicación son manejadas directamente por la gerente, en cuanto al seguimiento y control, se recomienda realizar planes de mejoramiento y llevar registros para poder realizar un seguimiento efectivo a las acciones de la empresa.

En la dirección, cabe resaltar el norte que tiene la gerente, tal como se observa en la tabla 28 a continuación:

Tabla 28. Proceso de dirección - Dirección

FACTOR		CALIFICACION	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
DIRECCION	1. Análisis de contexto externo	6	60	68%
	2. Análisis de contexto interno	8		
	3. Analisis de sensibilidad de los objetivos a cambios en el contexto externo	8		
	4. Analisis de sensibilidad de los objetivos a cambios en el contexto interno	8		
	5. Análisis de prioridades	5		
	6. Toma de decisiones	6		
	TOTAL	41		

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar la importancia que le ha dado Cristal Detailing a la utilización de productos no contaminantes, para posicionarlo como uno de sus pilares estratégicos fundamentales, estando a la vanguardia con el contexto externo.

El análisis del contexto externo es empírico y no es transmitido a toda la organización, pues es la gerente la que está actualizándose constantemente de las nuevas tendencias del mercado y tiene identificada su competencia, tanto directa como indirecta.

En cuanto al análisis interno, se han realizado cambios, los cuales se han implementado a nivel organizacional, y además han afectado la economía de la empresa. En el análisis de prioridades, existe, pero falta solidificar las estrategias para las mismas, y la toma de decisiones se demoran porque se concentran en la gerencia.

En cuanto al control, es un factor débil en Cristal Detailing, debido a que no se realiza un análisis documentando de presupuesto, tendencias ni diferencias, tal como se muestra en la tabla 29:

Tabla 29. Proceso de dirección - Control

FACTOR		CALIFICACION	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
CONTROL	1. Análisis de presupuestado vs real	5	40	53%
	2. Análisis de diferencias	7		
	3. Análisis de fuentes, causas e impactos	5		
	4. Análisis de tendencias	4		
	TOTAL	21		

Fuente: Elaboración propia

Aunque la gerente por su experiencia tiene claro el análisis de diferencias, fuentes, tendencias, causas e impactos, dicho análisis no cuenta con un procedimiento técnico, ni involucra al área estratégica de la organización, por lo tanto, no existen registros de dicho control, ni tampoco se tiene establecida una periodicidad para dichos análisis.

En cuanto al análisis de problemas, la gerencia posee gran capacidad resolutive, sin embargo, es necesario identificar variables claves, también se sugiere realizar un análisis detallado de cargos y procedimientos, para poder determinar los incidentes o dificultades que se pueden presentar, y de este modo, establecer las causas y consecuencias de las mismas, lo siguiente se muestra en la tabla 30:

Tabla 30. Proceso de dirección – Análisis de problemas

FACTOR		CALIFICACION	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
ANALISIS DE PROBLEMAS	1. Reporte de problemas	4	40	35%
	2. Reporte de incidentes	3		
	3. Reporte de dificultades	3		
	4. Análisis de causas y consecuencias	4		
	TOTAL	14		

Fuente: Elaboración propia

En la toma de decisiones, la gerente de acuerdo a su experiencia, toma decisiones estratégicas de la empresa, aunque se basa en información, en Cristal Detailing no existe un sistema de información gerencial como tal, así se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 31. Proceso de dirección – Toma de decisiones

FACTOR		CALIFICACION	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
TOMA DE DECISIONES	1. La toma de decisiones esta soportada por un sistema de información gerencial	5	30	53%
	2. La toma de decisiones se basa en información verificable y confiable	5		
	3. Para la toma de decisiones se toman en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa y del área	6		
	TOTAL	16		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comunicación (tabla 32), es informal, puesto que, como tal no existe un sistema de información gerencial, algunas decisiones se comunican por escrito a los empleados, sin embargo, existe buena comunicación entre los colaboradores de Cristal Detailing S.A.S.

Tabla 32. Proceso de dirección - Comunicación

FACTOR		CALIFICACION	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
COMUNICACIÓN	1. Las decisiones del área gerencial son comunicadas por escrito al personal	5	40	60%
	2. La información de las áreas a gerencia se realiza por escrito	5		
	3. La gerencia, los encargados del área y coordinadores informan sus novedades por escrito	7		
	4. La gerencia, las áreas informan aspectos generales de la empresa, sus proyectos y resultados a sus colaboradores	7		
	TOTAL	24		

Fuente: Elaboración propia

En general, el proceso de dirección obtuvo un porcentaje del 52,58%, lo que indica que se deben mejorar algunos aspectos en cuanto al control y seguimiento, este porcentaje sale de la división entre el puntaje total (310) y el puntaje obtenido (163).

14.3.2 Área de recursos humanos

El proceso de recursos humanos cuenta con fases como selección, desarrollo personal, compensación y reconocimiento, competencias y bienestar.

En este caso, Cristal Detailing registra un puntaje de 43,08%, de 260 puntos totales, obtiene 112. Esto se debe a que la empresa no cuenta con la suficiente documentación en el área de recursos humanos, es decir, cuenta con los procesos, pero no se encuentran documentados, lo que muestra la debilidad de planeación que existe en la empresa.

En el caso puntual de compensación y reconocimiento, no se tienen establecidas metas para el personal, lo que significa que los colaboradores trabajan el día a día con lo que se presente, pero no existen estrategias que generen un mayor aprovechamiento de la mano de obra.

En cuanto a las competencias, la empresa ha sido enfática en que los procesos de capacitación de los empleos sean estrictos, debido a que de dicha capacitación y aprendizaje depende la calidad del servicio que se presta a los clientes, por ello, los operarios, específicamente del área de servicios, han sido constantemente capacitados, para cumplir y satisfacer las expectativas de los clientes.

Lo anteriormente mencionado, se puede observar en la tabla No. 33:

Tabla 33. Proceso de recursos humanos

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
SELECCIÓN	La empresa cuenta con un perfil del colaborador para cada cargo	5	60	46,7%
	Se tiene establecido un proceso de selección y evaluación	5		
	Se tiene establecido un proceso de formación	6		
	Se tiene establecido un proceso de seguimiento	4		
	La empresa establece medidas para prevenir altos niveles de rotación	5		
	La empresa conoce los periodos de alta rotación del personal	3		
	TOTAL	28		

Tabla 34. Proceso de recursos humanos (Continuación)

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
DESARROLLO PERSONAL	Se cuenta con una planeación del proceso de desarrollo del personal	5	50	48,0%
	Se identifican, miden y mejoran las competencias laborales de los colaboradores	5		
	Se hace un seguimiento al plan de formación del colaborador	5		
	Se implementan planes de mejora a aquellos colaboradores con niveles bajos en competencias según los cargos	4		
	Se posee un plan de formación por valores	5		
	TOTAL	24		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO	Se tiene una planeación del área	4	60	36,7%
	Se tiene establecidas las metas por cada área y cargo	4		
	Se hace una medición del desempeño de los colaboradores	4		
	Se establecen planes de mejora luego de las evaluaciones de desempeño	4		
	Se tiene implementado o diseñado un plan de compensación por cumplimiento de metas	2		
	Se tiene establecido un plan de reconocimiento al personal	4		
	TOTAL	22		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
COMPETENCIAS	Se han identificado las competencias generales, corporativas y laborales en la empresa	7	60	48,3%
	Se han implementado programas de formación en competencias	6		
	Se tienen establecidas evaluaciones por competencias	5		
	Se tienen establecidos planes de mejora luego de las evaluaciones	4		
	Se tiene diseñado e implementado un programa de certificación en competencias para el personal	4		
	Se realiza mediciones del clima laboral en la empresa	3		

	TOTAL	29		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
BIENESTAR	Se ha caracterizado el nivel de bienestar entre los colaboradores y sus familias	3	30	30,0%
	Se planifican labores para incrementar los niveles de bienestar de los colaboradores y sus familias	3		
	Se implementan labores para mejorar el bienestar de los colaboradores y sus familias	3		
	TOTAL	9		
GRAN TOTAL		112	260	43,08%

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que una de las grandes debilidades de Cristal Detailing S.A.S es la poca documentación o registros que se llevan en algunos procesos, puesto que no existe una fuente de información histórica, que permita a la gerente tomar decisiones basadas en datos, lo que conlleva a tomar decisiones intuitivas, que, aunque puede funcionar para ciertas situaciones, en ocasiones, los documentos podrían mostrar de forma más clara el camino a seguir o el rumbo que debe tomar la empresa.

14.3.3 Área comercial

En el proceso comercial, Cristal Detailing S.A.S se ha enfocado en dejar la mejor imagen en el cliente, que es su razón de ser, pero ha dejado de lado el control comercial que se debe ejercer, para saber realmente que tan productiva está siendo la empresa.

Este análisis se realizó con base a la matriz del proceso comercial, en el cual se tienen en cuenta cinco etapas importantes que son: cliente, competencia, control, comunicación promocional y formación. De 280 puntos posibles, la empresa quedó con 154, lo que es igual al 55%.

Cristal Detailing, muestra fortalezas en el proceso operacional, en cuanto al enfoque que tiene en sus clientes, puesto que conoce las características, lo que más gusta de los servicios que ofertan, la tendencia del mercado local, la población objetivo a la cual quiere ofrecer sus servicios. Además, también conoce a su competencia, puede identificar los factores diferenciadores que tiene la competencia, los precios y la calidad de los servicios que prestan, además de tener en cuenta algunas de las estrategias que implementa la competencia.

En el control del proceso comercial, se observa una debilidad por parte de la empresa, pues no lleva un registro detallado del control de sus ventas, cabe mencionar que debido a la crisis económica que tuvo la empresa a principios del año 2019, esta dejó de pagar por el software o base de datos detallada que tenía de sus clientes, además de que no se contaba con un respaldo de dicha base de datos, por lo que se empezó de cero a reconstruir esta base de datos con la información que tenía la gerente. Esto refleja, que Cristal Detailing no cuenta con un sistema de información estructurado que permita realizar un seguimiento al segmento de clientes que tiene actualmente.

En la comunicación promocional, se observa una debilidad desde la planeación de dicha fase, pues no existe un cronograma de estrategias publicitarias, y las campañas publicitarias que se realizan no cuentan con indicadores que permitan medir el alcance e impacto de las mismas. Adicional a esto, se debe aprovechar el uso de las redes sociales como herramienta de marketing digital, puesto que actualmente, Cristal Detailing no cuenta con una página web que la haga ser visible en los buscadores de internet, solo maneja la red social de Instagram, en la cual tiene 165 seguidores y la fanpage de Facebook, donde hasta el momento no tiene ninguna publicación.

En la formación, se observa que los empleados no cuentan con un componente fuerte de marketing, lo que hace que la implementación de estrategias sea débil desde la parte operativa.

Lo anterior mencionado se observa en la tabla No. 35, a continuación:

Tabla 35. Proceso comercial

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
CLIENTE	Tiene idea de por qué prefieren sus productos o servicios	7	70	61,4%
	Conoce la tendencia de su mercado	7		
	Tiene identificada algunas características de sus clientes	8		
	El segmento de mercado es el adecuado para los productos de la empresa	8		
	Conoce la mezcla de ingresos y utilidades de sus productos	6		
	Se realizan investigaciones de mercado	3		
	Conoce cuál es la dinámica de la participación de sus ventas por cliente	4		

	TOTAL	43		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
COMPETENCIA	Se cuenta con una imagen que diferencie a la empresa de la competencia	8	50	70,0%
	Conoce las fortalezas y debilidades de sus competidores	8		
	Fija los precios con base a costos y competencia	8		
	Desarrolla un seguimiento a los precios de la competencia	6		
	Reacciona con agilidad ante las estrategias de la competencia	5		
	TOTAL	35		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
CONTROL	Tiene establecida una planeación del área	8	70	57,1%
	Se lleva un control de la efectividad en cada fase de las ventas (toma de pedido, facturación y manejo de efectivo)	6		
	Se hace gestión individualizada por cliente	6		
	Las estrategias de venta se planean y controlan	4		
	Se tiene establecido un presupuesto de ventas, por segmento, por servicio	4		
	La empresa lleva un seguimiento actualizado de los segmentos de sus clientes	4		
	Se controla de manera efectiva los inventarios de insumos y servicios prestados, inventarios, por deterioro, clientes insatisfechos	4		
	Se cuenta con un control de los indicadores comerciales principales y su variación por comercial, nicho y servicio	4		
	TOTAL	40		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
COMUNICACIÓN PROMOCIONAL	Emplea medios personales y no personales para dar a conocer su producto y/o servicio	10	60	50,0%
	Se diseñan y ejecutan campañas, actividades de publicidad, promoción de ventas	6		
	Evalúa los resultados de las estrategias de comunicación con los clientes	4		
	Tiene una comunicación continua e individualizada con los diferentes perfiles de clientes	4		

	Emplea adecuadamente los diferentes medios de comunicación para llegarle al cliente	4		
	Sobre estrategias de promoción, se tiene un calendario de actividades de promoción, difusión y ventas definido, controlado y con metas establecidas	2		
	TOTAL	30		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
FORMACION	Se cuenta con un plan de formación enfocada en las competencias comercial, negociación y de servicio.	1	30	20,0%
	Se cuenta con un plan de formación para los procedimientos de lavado, uso de químicos y demás procedimientos.	2		
	Se cuenta con la implementación de estrategias comerciales basadas en redes sociales	1		
	Se hace seguimiento a los resultados de los procesos de formación	2		
	TOTAL	6		
GRAN TOTAL		154	280	55,00%

Fuente: Elaboración propia

Es importante el desarrollo de estrategias comerciales y de marketing, desde la etapa de planeación, en la cual se deben fijar metas, fechas, responsables, donde quede documentado el plan de despliegue de las estrategias desde las diferentes áreas de la empresa, además de los impactos que se esperan generar, lo que debe ser medible y palpable, para la evaluación de estas estrategias.

14.3.4 Área operacional

Cristal Detailing tiene una gran fortaleza y es el uso de productos de alta calidad y amigables con el medio ambiente para la prestación de sus servicios, sin embargo, no existe un control o contabilización de los insumos o productos que se utilizan de acuerdo a cada servicio, por ejemplo, para realizar el lavado eco amigable se utiliza cierto producto, mas no se tiene en cuenta la cantidad medida exacta del producto que se usa, por lo que es incierto decir si existen o no desperdicios de los insumos, aunque cabe mencionar siempre se garantizan los servicios que se prestan.

Para el seguimiento del cumplimiento de las actividades, se debe reforzar o crear una herramienta que facilite dicho seguimiento, donde quede evidenciado y soportado este cumplimiento.

En el análisis de riesgos operacionales, se debe implementar desde la dirección, una matriz que describa los posibles riesgos, sus causas, sus consecuencias y la manera de mitigar o eliminar dicho riesgo, así como su clasificación y acciones que se deban tomar si el posible riesgo se materializa.

Para el caso de los equipos de operación, Cristal Detailing debe garantizar el mantenimiento, tanto correctivo como preventivo de los mismos, el seguimiento a este mantenimiento, y que el proveedor garantice desde su experiencia el correcto funcionamiento de los equipos, además que desde la parte operativa, el personal actúe e informe a tiempo cualquier situación que se pueda presentar y que exista un plan de contingencia para los casos imprevistos o un segundo proveedor, en caso de que el primero no tenga capacidad suficiente para responder o manejar alguna situación.

En la prestación del servicio, existe una debilidad en cuanto al sistema de información de los clientes, debido a la escasa retroalimentación que hay entre los clientes y la empresa, pues las PQRS no son documentadas, o no se registra una evidencia, puede que se hagan de manera verbal, sin embargo, esto permite que el seguimiento a dichas PQRS sea nulo, y de igual modo, no generen impacto en la organización.

En los elementos del servicio, se evidencia que no existe un manual documentado de servicio y atención al cliente, y así mismo la utilización de todos los elementos de protección personal como guantes, tapabocas, delantal, botas y gorra.

En la planificación del servicio, se debe fortalecer el proceso de planeación y delegación de responsabilidades, debido a que la gerente, en estos momentos está cumpliendo un rol muy operativo, lo que se traduce en una carga laboral bastante amplia y que debilita el proceso de dirección de Cristal Detailing S.A.S.

Lo descrito anteriormente, se puede observar en la tabla No. 36:

Tabla 36. Proceso operativo

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
PLANEACION DEL SERVICIO	La empresa determina adecuadamente los requisitos para los productos y servicios	8	40	70,0%
	La empresa determina adecuadamente las características, condiciones, volúmenes o cuantía de los recursos necesarios para dar conformidad a los servicios solicitados por el cliente	6		
	La empresa posee un mecanismo que facilite el seguimiento del cumplimiento de los procesos y servicios asignados a cada colaborador	5		
	La empresa brinda garantía en el cumplimiento de los procesos de los servicios del cliente	9		
	TOTAL	28		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
ANALISIS DE RIESGO	Se tiene un proceso definido para analizar el riesgo en las diferentes áreas de la empresa	2	70	30,0%
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar los servicios y productos de la empresa	8		
	Se cuenta con un proceso definido para analizar el seguimiento de los riesgos	2		
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar el análisis del entorno de la empresa	2		
	Se cuenta con un proceso definido para analizar los requerimientos de seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores	3		
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar el análisis de los requerimientos de seguridad y productividad	2		
	Se cuenta con elementos tecnológicos que mejoren el análisis de riesgo, análisis de entorno y los requerimientos de seguridad de los clientes	2		
	TOTAL	21		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL

EQUIPOS	Se cuenta con un área de mantenimiento de equipos o se sub contrata	8	50	76,0%
	Los equipos tienen ficha técnica y de mantenimiento	8		
	Se cuenta con el personal o proveedor para realizar el mantenimiento de los equipos	8		
	Se tiene claro los equipos a reponer, actualizar lo repotenciar	6		
	Se hace seguimiento y control al mantenimiento de equipos	8		
	TOTAL	38		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Se tiene establecido el protocolo de atención, servicio al cliente y ventas	8	70	51,4%
	Se tiene un sistema de asignación, gestión y control de procesos	6		
	Se cuenta con un análisis de perfiles, competencias y habilidades del personal para cubrir las necesidades de los clientes	8		
	Se cuenta con un proceso definido para la selección del personal	4		
	Se cuenta con un mecanismo de monitoreo, coordinación y control de las labores de servicio	6		
	Se hace un control de las QPRS por puesto de servicio	2		
	Se seguimiento de los resultados de PQRS	2		
	TOTAL	36		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
ELEMENTOS DEL SERVICIO	La empresa cuenta con un manual para la prestación del servicio	5	70	78,6%
	La empresa cuenta con los equipos adecuados para la prestación del servicio	10		
	La empresa cuenta con el personal adecuado y suficiente para la prestación del servicio	9		
	La empresa cuenta con un uniforme reglamentario	6		
	Cada colaborador cuenta con su dotación adecuada para la prestación del servicio	6		
	Se cuenta con personal de coordinadores suficiente y	9		

	capacitado para las labores de prestación del servicio			
	Se poseen mecanismos tecnológicos para el control en los puestos de servicio	5		
	Se cuenta con mecanismos de seguimiento y control del servicio	5		
	TOTAL	55		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
DISEÑO DE SERVICIOS	La empresa cuenta con mecanismos que le permitan diseñar nuevos productos o servicios	3	40	30,0%
	La empresa planifica, presupuesta y dispone de los recursos humanos, técnicos y presupuestales requeridos para el diseño de nuevos servicios	3		
	La empresa delega, asigna responsabilidades, define cronogramas y metas para las labores de diseño de nuevos servicios	3		
	La empresa cuenta con mecanismos de gestión y control de cada fase de diseño de nuevos productos	3		
	TOTAL	12		
	GRAN TOTAL	190	340	55,88%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, los factores que se analizaron en el proceso operativo fueron: planeación del servicio, análisis de riesgos, equipos, prestación del servicio, elementos del servicio y diseño de servicios, los cuales tenían una calificación máxima de 340 puntos, de los que Cristal Detailing logro obtener 190 puntos, que es igual al 55,88%.

14.3.5 Área de servicio al cliente

En Cristal Detailing S.A.S, el servicio al cliente es primordial, porque, de ese modo, se pueden ganar el respeto y reconocimiento de sus clientes, sin embargo, no hay documentado un protocolo o política mediante la cual se establezcan criterios para la atención y el servicio de los clientes, además de que tampoco se ha definido un indicador que pueda medir la gestión en cuanto a servicio y atención al cliente.

La gestión del servicio al cliente se podría considerar empírica, debido a que se fundamenta en los principios que actualmente tiene la empresa, como el trato amable, la honestidad y la agilidad en los servicios, sin embargo, no hay un parámetro establecido o una ruta de atención que le indique a los empleados como atender de forma correcta a un cliente.

En cuanto a la gestión del cliente, la empresa Cristal Detailing carece de herramientas tecnológicas que faciliten el servicio o la atención de los clientes, pues las personas acceden a los servicios de manera presencial, de igual modo, se debe fortalecer los mecanismos y la formación de los empleados en cuanto a la cultura de servicio y atención al cliente.

El proceso de servicio al cliente se encuentra resumido en la siguiente tabla:

Tabla 37. Proceso de servicio al cliente

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE	Se tiene un protocolo de servicio y atención al cliente	5	60	41,7%
	Se tienen definidas las prácticas de servicio y atención al cliente en la empresa	5		
	Se tienen definidas las prácticas de atención al cliente en la empresa	5		
	Se tiene establecidos los niveles de decisión en términos de servicio y atención al cliente	5		
	Se tiene establecido los procesos de seguimiento y control a PQRS	3		
	La empresa cuenta con indicadores de gestión en servicio y atención al cliente	2		
	TOTAL	25		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
GESTION DEL CLIENTE	Se cuenta con una plataforma tecnológica para la gestión del servicio y la atención al cliente	3	50	38,0%
	El personal cuenta con formación en servicio y atención al cliente	4		
	La empresa tiene implementado mecanismos para fomentar la cultura del servicio y la atención al cliente	5		
	Se tienen establecidos protocolos de servicio y atención al cliente	4		

	Se hace seguimiento y control en línea	3		
	TOTAL	19		
GRAN TOTAL		44	110	40,00%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 37 muestra las fases del proceso de servicio al cliente, que para este caso son dos: política de servicio al cliente y gestión del cliente, y cuenta con un puntaje máximo de 110, de los cuales Cristal Detailing obtuvo 44, lo que se traduce al 40% como gran total.

Dicho resultado indica que existen debilidades en relación con este proceso, para lo cual se deben generar estrategias que produzcan un impacto positivo en esta empresa y vaya enfocado con su visión en cuanto a su enfoque de mejoramiento continuo.

14.3.6 Área de finanzas y contabilidad

El proceso de finanzas está dividido en dos fases: inversión y dividendos, y fundamentales, para el caso de estudio de la empresa Cristal Detailing, esta cuenta con una persona encargada de manejar la contabilidad, donde se contemplan los costos fijos, los costos por servicios externos y los costos del recurso humano. Sin embargo, no se tiene contemplado el componente de proyección de gastos o presupuesto, aunque si se identifican las necesidades financieras para el buen funcionamiento de la empresa.

Cristal Detailing ha desarrollado estrategias financieras para sostenerse a corto y mediano plazo en el mercado, sin embargo, no se ha realizado un análisis profundo de estas estrategias, teniendo en cuenta los costos, riesgos, y demás factores puntuales que afectarían directamente a la empresa.

Es importante mencionar, que hasta el momento no se ha diseñado un mecanismo que permita medir la gestión financiera de la empresa a través de indicadores, lo cual se considera una debilidad, teniendo en cuenta que no se tienen datos estructurados que involucren a nivel global la organización.

A nivel financiero, Cristal Detailing se encuentra en un proceso de reestructuración de costos, por lo cual se considera conveniente el uso de la planeación, para que se implementen estrategias que sean medibles, alcanzables, concretas y que estén directamente alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

En la tabla 38 se resume lo anteriormente mencionado:

Tabla 38. Proceso de finanzas y contabilidad

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	MAXIMO PUNTAJE	EVALUACION PORCENTUAL
INVERSION Y DIVIDENDOS	Existe una labor de presupuesto y asignación del capital y recursos para los proyectos, productos, servicios y divisiones de la empresa	4	40	65%
	Los presupuestos se cumplen	4		
	Se determinan y valoran las necesidades de financiamiento y su composición entre corto y largo plazo	5		
	Se desarrollan estrategias financieras para optimizar adelantar proyectos nuevos	4		
	Se cuenta con un plan de expansión a futuro	4		
	Se cuenta con una política de pago de dividendos	3		
	La relación entre ingresos de la empresa y el valor de los aportes de los socios ha incrementado en los últimos dos años	2		
	TOTAL	26		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	MAXIMO PUNTAJE	EVALUACION PORCENTUAL
FUNDAMENTALES	Los niveles de liquidez le permiten a la empresa afrontar sus compromisos de corto plazo	4	60	32%
	Los indicadores de actividad presentan un uso adecuado de los recursos de la empresa	3		
	Los indicadores de actividad presentan una dinámica positiva en la empresa	3		
	Los indicadores de rentabilidad muestran una tendencia positiva y creciente	3		
	Los indicadores de crecimiento de la empresa muestran una posición económica creciente en el mercado	3		
	La empresa cuenta con un análisis de costos por actividades	3		
	TOTAL	19		
GRAN TOTAL		45	100	45,0%

Fuente: Elaboración propia

De los 100 puntos posibles de la matriz del proceso de finanzas y contabilidad, Cristal Detailing obtuvo 45 puntos equivalentes al 45%, teniendo en cuenta los factores internos analizados.

14.4 EVALUACIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS

De acuerdo al análisis interno de la empresa Cristal Detailing S.A.S, y teniendo en cuenta los seis procesos más importantes, se consolidó la evaluación de cada área, tal como se muestra en la tabla 39:

Tabla 39. Análisis general de las áreas

AREA	PORCENTAJE
Dirección	52,58%
Recursos Humanos	43,08%
Comercial	55,00%
Operacional	55,88%
Servicio al cliente	40,00%
Finanzas y contabilidad	45,00%
PROMEDIO TOTAL	41,65%

Fuente: Elaboración propia

La evaluación general de Cristal Detailing es de 41,65%, lo cual indica que existen oportunidades de mejora que se pueden desarrollar en las distintas áreas de la empresa.

Las áreas que menor calificación arrojaron fueron servicio al cliente con un 40% de 100%, seguida del área de recursos humanos con 43,08% y finanzas y contabilidad con 45%. Estos resultados muestran que se deben plantear estrategias que fortalezcan dichas áreas.

Las áreas mejor evaluadas fueron el área de operaciones con el 55,88% y el área comercial con 55%.

En general, y teniendo en cuenta las características del sector al que pertenece la empresa Cristal Detailing S.A.S, el porcentaje general de 41,65% es una evaluación que está por debajo de la mitad, lo que refleja una calificación deficiente y así mismo, genera una alarma de reacción inmediata de creación de mecanismos efectivos

que, a través de un plan de acción, logre conseguir los objetivos que la empresa se ha propuesto desde la dirección.

En la figura 36 se evidencia de manera ilustrativa la evaluación general de las áreas de la empresa, teniendo en cuenta el mayor porcentaje del área operacional (55,88%) y el menor porcentaje del área de servicio al cliente (40%).

Figura 36. Evaluación general de áreas



Fuente: Elaboración propia

Cristal Detailing debe fortalecer las áreas de la empresa, a través de la creación de las áreas de recursos humanos, servicio al cliente y mercadeo, debido a que algunas funciones de estas áreas reposan directamente sobre la gerencia de la empresa, lo que ha generado una gran operatividad del área gerencial, dejando a un lado la parte estratégica de la misma.

15 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Después de realizar el análisis interno de Cristal Detailing, es pertinente elaborar la matriz de evaluación de factores internos, en la cual se identificaron las fortalezas y amenazas de la empresa, tal como se muestra en la tabla No. 40:

Tabla 40. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

#	FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	Desconocimiento de la marca Cristal Detailing debido al cambio de nombre (antes Cristal Multiservice).	Debilidad	4%	2	0,08
2	La gerente, dentro de sus funciones cumple un rol muy operativo en la empresa.	Debilidad	3%	1	0,03
3	Inexistencia del manual de cargos y funciones.	Debilidad	3%	2	0,06
4	No se cuenta con un manual de procesos y procedimientos que indique la ruta de cada servicio.	Debilidad	3%	1	0,03
5	La empresa no posee un manual para la atención y prestación de los servicios.	Debilidad	3%	2	0,06
6	No existe un control en cuanto a la fecha del mantenimiento de cada equipo que se usa en la empresa.	Debilidad	3%	1	0,03
7	La desconfianza que tienen algunos clientes del servicio de lavado eco amigable, debido al desconocimiento de este procedimiento.	Debilidad	3%	1	0,03
8	Poca publicidad en medios masivos y redes sociales.	Debilidad	3%	2	0,06
9	Las estrategias no se encuentran documentadas ni cuantificadas.	Debilidad	3%	2	0,06
10	La mayoría de relaciones comerciales son manejadas directamente por la gerente.	Debilidad	3%	2	0,06
11	Deficiencia en el diseño y establecimiento de metas por áreas de la empresa.	Debilidad	3%	1	0,03
12	Poco control y seguimiento a los procesos.	Debilidad	3%	1	0,03
13	No existe un sistema de información estructurado.	Debilidad	3%	1	0,03
14	No se tienen establecidas metas comerciales o de promoción de los servicios para el personal que tiene contacto directo con el cliente.	Debilidad	3%	1	0,029

15	Poca documentación o registros de datos históricos, lo cual impide una toma de decisiones basada en una fuente de información.	Debilidad	4%	1	0,04
16	Actualmente no se cuenta con el software de la base de datos de los clientes.	Debilidad	4%	1	0,04
17	No se lleva un registro controlado de las ventas.	Debilidad	3%	1	0,03
18	Poca planeación en todas las áreas de la empresa.	Debilidad	4%	2	0,08
19	No se cuenta con una matriz de riesgos que permita mostrar acciones en caso de que ocurra alguna situación inesperada.	Debilidad	3%	2	0,06
1	La empresa ha demostrado flexibilidad en cuanto a la adaptación y evolución rápida según las necesidades del mercado.	Fortaleza	4%	4	0,16
2	Desde la dirección, se tienen establecidos procesos de capacitación continua que permiten mantener actualizado al personal y brindar un mejor servicio al cliente.	Fortaleza	4%	4	0,16
3	Los productos e insumos utilizados en la prestación de los servicios son amigables con el medio ambiente.	Fortaleza	4%	4	0,16
4	Las marcas de los productos son reconocidas por su calidad.	Fortaleza	3%	4	0,12
5	Cristal Detailing es constante en el manejo de promociones.	Fortaleza	2%	3	0,06
6	Los precios que establece la empresa son competitivos en el mercado local.	Fortaleza	2%	3	0,06
7	Existe disponibilidad de prestar los servicios a grandes empresas.	Fortaleza	3%	4	0,12
8	Los servicios que se prestan siempre van enfocados en la satisfacción del cliente.	Fortaleza	3%	4	0,12
9	Dentro de su portafolio de servicios, poseen procedimientos complementarios al lavado de autos (mecánica, pintura, porcelanizado, embellecimiento de interiores.)	Fortaleza	3%	3	0,09
10	Se cuenta con equipos móviles e independientes para prestar servicios a domicilio.	Fortaleza	3%	3	0,09
11	La organización tiene una identificación clara de la competencia directa e indirecta.	Fortaleza	4%	4	0,16
12	Conocimiento de las tendencias en el mercado local y del sector automotriz.	Fortaleza	4%	4	0,16
TOTALES			100%		2,329

Fuente: Elaboración propia

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se califica teniendo en cuenta una ponderación, una calificación y un resultado ponderado explicado de la

siguiente manera: se da una ponderación a cada debilidad y fortaleza encontrada, donde la sumatoria de todas las ponderaciones debe ser del 100%, después se califican las debilidades de 1 a 2, considerándose 1 como una debilidad mayor y 2 como una debilidad menor, y las fortalezas de 3 a 4, donde 3 es una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor. A continuación, se multiplica la ponderación dada a cada factor por la calificación, lo que nos arroja un resultado ponderado, el cual se suma, dando como resultado un valor entre 1.0 y 4.0, donde 1.0 significa que la empresa posee una posición interna débil, 2.5 es una posición promedio y 4.0 es una organización que tiene una posición interna fuerte.

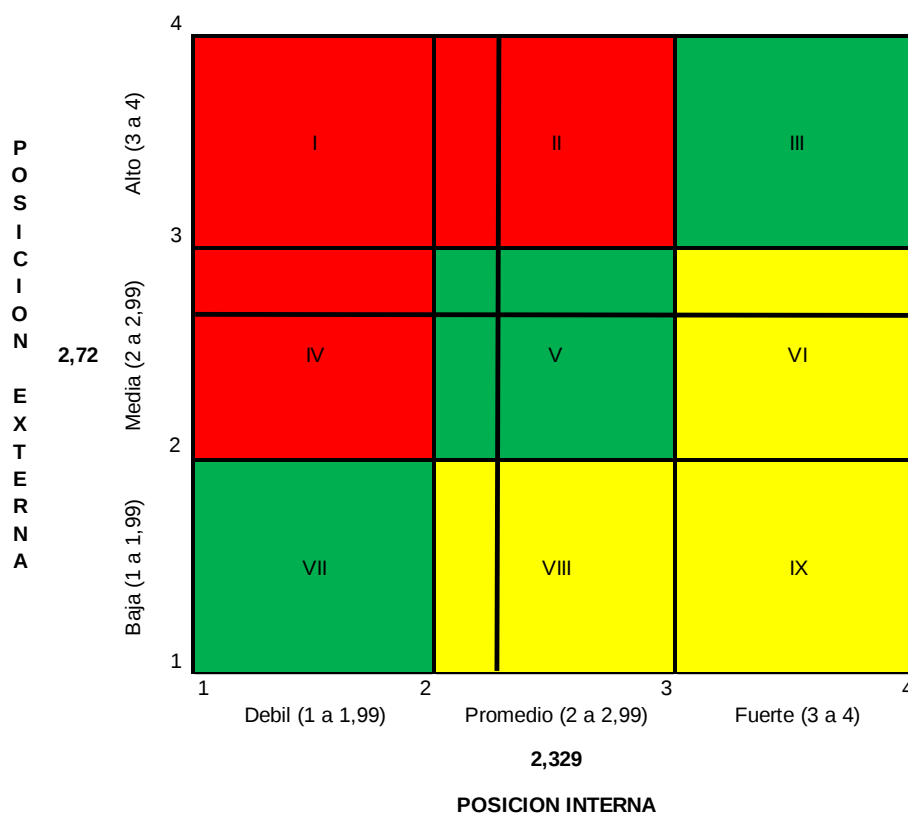
En este caso, en la empresa Cristal Detailing se identificaron 19 debilidades y 12 fortalezas, lo que arrojó un resultado de 2.3, que significa que la empresa se encuentra por debajo del promedio, con una posición interna débil, que indica que se deben generar estrategias inmediatas que impacten positivamente los procesos de la empresa.

16 MATRIZ DE POSICIÓN INTERNA – EXTERNA

La matriz de posición interna – externa se realiza teniendo en cuenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde se identificaron oportunidades y amenazas, y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se identificaron fortalezas y debilidades.

Esta matriz se compone de nueve cuadrantes, y la posición de la organización se define con el resultado obtenido en las dos matrices anteriores, así como se muestra en la figura 37:

Figura 37. Posición interna externa



Fuente: Elaboración propia

Los cuadrantes tienen establecidas la posición que tiene la empresa en cuanto a los factores internos y externos, explicado de esta manera:

- Los cuadrantes I, II y IV muestran una posición donde la organización debe crecer y construir.

- Los cuadrantes III, V y VII muestran una posición donde la empresa debe proteger y mantener.
- Los cuadrantes VI, VIII y IX muestran una posición de cosechar o eliminar.

Cristal Detailing obtuvo un puntaje en la matriz de factores externos de 2,66 y en factores internos 2,329, lo que hace que ubique en el cuadrante V, esto indica que se deben plantear estrategias donde se pueda mantener y proteger la posición en el mercado de la organización.

17 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Ya se han analizado los factores internos y externos de Cristal Detailing, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Con esta información, se hace necesario determinar qué tipo de estrategias son más convenientes para la organización.

17.1 MATRIZ DOFA

Para seleccionar las estrategias que se deben implementar en la empresa, se utilizará la metodología de la matriz DOFA, la cual indica, que se deben cruzar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y de este modo, identificar el tipo de estrategia más conveniente, tal como se muestra en la tabla 41, a continuación:

Tabla 41. Estructura de la matriz DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias FO: Estrategias ofensivas	Estrategias FA: Estrategias defensivas
DEBILIDADES	Estrategias DO: Estrategias de reorientación	Estrategias DA: Estrategias de supervivencia

Fuente: Elaboración propia. www.learninglegendario.com

Las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se consolidaron en la siguiente tabla:

Tabla 42. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

OPORTUNIDADES	O1	Crecimiento potencial del comercio al por mayor y al por menor en el PIB, del 4,1% respecto al año 2018, lo que significa una oportunidad de crecimiento en el mercado para Cristal Detailing S.A.S
	O2	Crecimiento del ICC en cuanto a la disposición del consumo de bienes y servicios en la ciudad de Cali del 11,9 en mayo del 2018 a 13,4 en mayo de 2019.
	O3	Fácil acceso a los créditos de vehículos, lo que genera aumento de nuevos vehículos circulando en la ciudad de Cali.
	O4	Crecimiento de la población a nivel nacional del 1% anual
	O5	La menor población de Cali ubicada en la comuna 22, clasificada en estrato 6 al sur de Cali
	O6	La mayor población de Cali está ubicada en la comuna 6 clasificada en estrato 1 y 2 al nororiente de Cali

AMENAZAS	O7	Aumento del número de personas que acceden a los servicios públicos, donde se incluye el acceso a internet
	O8	Aumento de la inversión per cápita en la ciudad de Cali
	O9	Existencia de la medida restrictiva del pico y placa en Cali
	O10	Tendencia creciente en cuanto al manejo de residuos sólidos
	O11	Sistema de monitoreo permanente de contaminación atmosférica, liderada por el DAGMA, alcaldía de Cali
	O12	Interés del sector automotriz por usar productos no contaminantes
	O13	Innovación en cuanto a la utilización de productos amigables con el medio ambiente
	O14	Cambio de combustible derivados del petróleo por energías limpias
	O15	Promoción por parte del DAGMA Para el uso de medios de transporte alternativos que producen menos contaminación que los medios de transporte más comunes
	O16	Incremento en el número de personas que están dispuestas a pagar la tasa por congestión
	O17	Automatización de los servicios y uso de plataformas digitales (apps)
	O18	Avance de la tecnología en cuanto a maquinaria inteligente
	O19	Utilización de productos químicos que reducen el uso del agua y son amigables con el medio ambiente
	O20	Incremento del uso de medios de transporte alternativos a través de apps (Uber, InDriver, Cabify, Way Cali, etc)
	O21	Oferta de softwares, que permiten identificar patrones de comportamiento y consumo en el mercado a través del Big Data.
	A1	Disminución del IPC en cuanto a Transporte (0,14%) y Bienes y servicios diversos (0,04%), lo que representa una amenaza debido a que se reduce la posibilidad de adquirir dichos servicios.
	A2	Disminución en la disposición de comprar un vehículo en Colombia, del -43.2 para septiembre de 2019.
	A3	Aumento de la inflación para el mes de octubre de 2019 de 3,84% lo que afecta directamente el poder adquisitivo de la población.
	A4	Crecimiento en la oferta de medios de transporte eléctricos (scooters, motos eléctricas)
	A5	Volatilidad del precio del dólar, lo que significa que, si aumenta el precio del dólar, aumenta el valor de los vehículos y esto disminuye la posibilidad de acceder a dicho bien.
	A6	La mayor población de Cali son niños entre los 10 y los 14 años
	A7	La menor población de Cali son adultos mayores entre 65 y 69 años
	A8	Aumento de muertes por causas externas debido a eventos de tránsito del 1,55%
	A9	Riesgo alto del hurto de automóviles y motocicletas en la ciudad de Cali
	A10	Aumento en la tasa de desempleo del 9,7% al 10,5%
	A11	Congestión de la movilidad por deficiente infraestructura vial (vías alternas).
	A12	Riesgo latente de contaminación en las fuentes hídricas de la ciudad de Cali
	A13	Adaptación a las nuevas leyes que surjan en materia de movilidad
	A14	Aparición de nuevos impuestos que afecten las importaciones
	A15	Cambios en la legislación ambiental que afecten el funcionamiento del lavadero de carros (manejo del agua y el ruido)

FORTALEZAS	F1	La empresa ha demostrado flexibilidad en cuanto a la adaptación y evolución rápida según las necesidades del mercado.
	F2	Desde la dirección, se tienen establecidos procesos de capacitación continua que permiten mantener actualizado al personal y brindar un mejor servicio al cliente.
	F3	Los productos e insumos utilizados en la prestación de los servicios son amigables con el medio ambiente.
	F4	Las marcas de los productos son reconocidas por su calidad.
	F5	Cristal Detailing es constante en el manejo de promociones.
	F6	Los precios que establece la empresa son competitivos en el mercado local.
	F7	Existe disponibilidad de prestar los servicios a grandes empresas.
	F8	Los servicios que se prestan siempre van enfocados en la satisfacción del cliente.
	F9	Dentro de su portafolio de servicios, poseen procedimientos complementarios al lavado de autos (mecánica, pintura, porcelanizado, embellecimiento de interiores.)
	F10	Se cuenta con equipos móviles e independientes para prestar servicios a domicilio.
	F11	La organización tiene una identificación clara de la competencia directa e indirecta.
	F12	Conocimiento de las tendencias en el mercado local y del sector automotriz.
DEBILIDADES	D1	Desconocimiento de la marca Cristal Detailing debido al cambio de nombre (antes Cristal Multiservice).
	D2	La gerente, dentro de sus funciones cumple un rol muy operativo en la empresa.
	D3	Inexistencia del manual de cargos y funciones.
	D4	No se cuenta con un manual de procesos y procedimientos que indique la ruta de cada servicio.
	D5	La empresa no posee un manual para la atención y prestación de los servicios.
	D6	No existe un control en cuanto a la fecha del mantenimiento de cada equipo que se usa en la empresa.
	D7	La desconfianza que tienen algunos clientes del servicio de lavado eco amigable, debido al desconocimiento de este procedimiento.
	D8	Poca publicidad en medios masivos y redes sociales.
	D9	Las estrategias no se encuentran documentadas ni cuantificadas.
	D10	La mayoría de relaciones comerciales son manejadas directamente por la gerente.
	D11	Deficiencia en el diseño y establecimiento de metas por áreas de la empresa.
	D12	Poco control y seguimiento a los procesos.
	D13	No existe un sistema de información estructurado.
	D14	No se tienen establecidas metas comerciales o de promoción de los servicios para el personal que tiene contacto directo con el cliente.
	D15	Poca documentación o registros de datos históricos, lo cual impide una toma de decisiones basada en una fuente de información.
	D16	Actualmente no se cuenta con el software de la base de datos de los clientes.
	D17	No se lleva un registro controlado de las ventas.
	D18	Poca planeación en todas las áreas de la empresa.
	D19	No se cuenta con una matriz de riesgos que permita mostrar acciones en caso de que ocurra alguna situación inesperada.

Fuente: Elaboración propia

A través de la matriz DOFA cruzada, las fortalezas se usan para aprovechar las oportunidades, creándose así las estrategias ofensivas, y evadir las amenazas, de donde nacen las estrategias defensivas. Así mismo, las debilidades se superan a través de las oportunidades, desarrollándose estrategias de reorientación y se intensifican con las amenazas, a través de las estrategias de supervivencia.

17.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para la identificación de las estrategias, es necesario realizar la calificación de la matriz DOFA, anteriormente mencionada (ver Tabla 42), es así, como a través del cruce de factores internos y externos, donde a la relación de cada factor se le da un puntaje de cero (0) a cuatro (4), donde 0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Está de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo, de manera subjetiva, teniendo en cuenta que tan relacionados están los factores analizados.

17.2.1 Fortalezas y Oportunidades

Se procede a cruzar las fortalezas y las oportunidades con el fin de puntuarlas para analizar cuál de los factores cruzados tiene mayor y menor valor y así poder identificar aquellas fortalezas que se deben usar para tomar ventaja de cada una de las oportunidades. Lo anterior se puede observar en la tabla 43:

Tabla 43. Calificación de fortalezas y oportunidades

		OPORTUNIDADES																				
		O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	O 6	O 7	O 8	O 9	O 10	O 11	O 12	O 13	O 14	O 15	O 16	O 17	O 18	O 19	O 20	O 21
FORTALEZAS	F1	3	3	2	3	2	1	2	1	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3
	F2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3
	F3	1	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3
	F4	1	2	3	3	2	1	2	1	2	4	4	4	4	2	4	2	2	3	3	3	3
	F5	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3
	F6	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3
	F7	2	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3
	F8	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	3	4
	F9	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3
	F10	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3
	F11	1	1	3	3	2	2	1	1	2	3	3	4	2	3	4	2	2	3	3	3	3
	F12	3	1	3	3	2	1	1	2	2	3	3	4	2	3	4	2	2	3	3	3	3
Total	627	23	21	30	32	24	16	18	18	25	37	37	39	42	26	46	24	24	36	36	36	37

Fuente: Elaboración propia

Al cruzar las fortalezas con las oportunidades el resultado total es de 627 puntos, se destaca la oportunidad 15 (Promoción por parte del DAGMA Para el uso de medios de transporte alternativos que producen menos contaminación que los medios de transporte más comunes) cuyo resultado es de 46 puntos al ser cruzada con las 12 fortalezas que tiene Cristal Detailing a diferencia de la oportunidad 6 (La mayor población de Cali está ubicada en la comuna 6 clasificada en estrato 1 y 2 al nororiente de Cali) con el menor valor de la tabla 16 puntos.

17.2.2 Fortalezas y Amenazas

En la siguiente tabla se muestra el cruce entre las 15 amenazas resultantes, con 12 fortalezas planteadas, en donde el ponderado es de 0 a 4 donde 0 equivale a en total desacuerdo, 1 a no está de acuerdo, 2 está de acuerdo, 3 bastante de acuerdo y 4 en total acuerdo, para analizar cuál de los factores entrelazados tiene mayor y menor puntuación con el fin de identificar las fortalezas que evaden el efecto negativo de las amenazas.

Tabla 44. Calificación de fortalezas y amenazas.

		AMENAZAS														
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
FORTALEZAS	F1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	F2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
	F3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
	F4	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2
	F5	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
	F6	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
	F7	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1
	F8	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1
	F9	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1
	F10	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
	F11	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
	F12	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Total		320	22	20	13	32	29	21	22	22	22	22	27	27	19	15

Fuente: Elaboración propia.

Con un total de 320 puntos la amenaza 4 (Crecimiento en la oferta de medios de transporte eléctricos (scooters, motos eléctricas)) con 32 puntos es la mayor amenaza lo que quiere decir que se debe adoptar medidas defensivas frente a esta

amenaza, por otra parte, la amenaza 15 (Cambios en la legislación ambiental que afecten el funcionamiento del lavadero de carros (manejo del agua y el ruido)) obtiene puntos siendo la de menor valoración.

17.2.3 Debilidades y Oportunidades

La tabla que se presenta a continuación enfrenta las oportunidades y las debilidades con una valoración de 0 a 4 donde 0 equivale a en total desacuerdo, 1 a no está de acuerdo, 2 está de acuerdo, 3 bastante de acuerdo y 4 en total acuerdo, donde se observa cómo se superan las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.

Tabla 45. Calificación de debilidades y oportunidades.

		OPORTUNIDADES																				
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21
DEBILIDADES	D1	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
	D2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3
	D3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3
	D4	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	2	3	3	3
	D5	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3
	D6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	D7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	D8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3
	D9	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3
	D10	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3
	D11	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2
	D12	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3
	D13	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3
	D14	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3
	D15	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3
	D16	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3
	D17	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3
	D18	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3
	D19	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3
Total	591	36	26	25	26	25	19	19	19	24	20	25	25	31	25	33	26	39	34	29	31	54

Fuente: Elaboración propia.

La valoración de la tabla tiene un puntaje final de 591 puntos, el cual se observa que con 54 unidades la oportunidad 21 (Oferta de softwares, que permiten identificar patrones de comportamiento y consumo en el mercado a través del Big Data.) es aprovechable superando las debilidades que se plantearon frente a esta oportunidad, con menor valoración (19 puntos) se posicionaron 3 oportunidades las cuales fueron oportunidad 6 (La mayor población de Cali está ubicada en la comuna

6 clasificada en estrato 1 y 2 al nororiente de Cali), oportunidad 7 (Aumento del número de personas que acceden a los servicios públicos, donde se incluye el acceso a internet) y oportunidad 9 (Aumento de la inversión per cápita en la ciudad de Cali).

17.2.4 Debilidades y Amenazas

Las amenazas y las debilidades son confrontadas y valoradas de 0 a 4, donde 0 equivale a en total desacuerdo, 1 a no está de acuerdo, 2 está de acuerdo, 3 bastante de acuerdo y 4 en total acuerdo para determinar el grado en que las debilidades potencian el efecto negativo de las amenazas.

Tabla 46. Calificación de debilidades y amenazas.

		AMENAZAS														
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
DEBILIDADES	D1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1
	D2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1
	D3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1
	D4	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1
	D5	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	3
	D6	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	2	2	1	1
	D7	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	1	1
	D8	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1
	D9	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
	D10	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	D11	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
	D12	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
	D13	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
	D14	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
	D15	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
	D16	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
	D17	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
	D18	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
	D19	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
Total	351	20	20	20	35	34	19	19	20	23	23	34	33	32	19	21

Fuente: Elaboración propia.

Con un ponderado de 351, se realiza el afrontamiento de las debilidades y las amenazas cuya mayor calificación (35 puntos) pertenece a la amenaza 4

(Crecimiento en la oferta de medios de transporte eléctricos (scooters, motos eléctricas)) frente a 19 debilidades calificadas, además existen 3 amenazas con menor calificación (19 puntos) las cuales son: la amenaza 6 (La mayor población de Cali son niños entre los 10 y los 14 años), la amenaza 7 (La menor población de Cali son adultos mayores entre 65 y 69 años) además de la amenaza 14 (Aparición de nuevos impuestos que afecten las importaciones).

17.2.5 Síntesis de resultados

La siguiente tabla muestra la puntuación total de las tablas cruzadas anteriormente:

Tabla 47. Síntesis de resultados

Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación	Descripción
FO	Estrategia Ofensiva	627	Deberá adoptar estrategias de crecimiento
AF	Estrategia Defensiva	320	La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas
AD	Estrategia de Supervivencia	351	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia
OD	Estrategia de Reorientación	591	La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 47 muestra mayor puntuación en el cruce resultante entre fortalezas y oportunidades con un valor de 627 puntos, seguido de la calificación de las debilidades y las oportunidades con un valor de 591 puntos, esto quiere decir que se deben adoptar estrategias de crecimiento de manera ofensiva, además de estrategias de reorientación, puesto que la empresa no cuenta con la preparación adecuada para el aprovechamiento de las oportunidades.

La menor puntuación se dio entre el cruce de debilidades y amenazas con 351 puntos, seguido de las amenazas y fortalezas con una valoración de 320 puntos, lo que indica que la empresa no está preparada para enfrentarse a sus amenazas, debido a que sus fortalezas no son suficientes para la creación de estrategias defensivas y de supervivencia.

17.3 PERFIL DE LAS ESTRATEGIAS

17.3.1 Estrategias FO: Estrategias Ofensivas

En la tabla 41, se observan identificadas las fortalezas y oportunidades de la empresa Cristal Detailing S.A.S, grandes fortalezas como la capacidad de reacción y adaptación al entorno, el enfoque a la responsabilidad ambiental, mediante el uso de productos no contaminantes con el medio ambiente, y el conocimiento de su competencia directa, hacen que se puedan aprovechar las oportunidades identificadas, como la creciente tendencia del mercado hacia la disposición de contar con un vehículo para su transporte, lo que generaría un posible aumento de la demanda, el uso de nuevas plataformas para la promoción de los servicios que se prestan a través de marketing digital, y la innovación tecnológica en cuanto a la conservación de los recursos naturales, utilizando productos químicos que desperdicien la mínima cantidad de agua posible.

También es importante mencionar, que uno de los factores que inciden en el consumo de un bien o servicio es el factor económico, factor que se presenta como oportunidad para la empresa Cristal Detailing, puesto que la calidad de vida de los ciudadanos caleños ha venido mejorando en cuanto a vivienda, empleo y medios de transporte particulares, además de la disminución de la tasa de interés para créditos para vehículos, lo cual hace más accesible al mercado la adquisición de un bien o servicio, en este caso, un vehículo, el cual hace parte del sector en el que se encuentra la empresa, que bien, podría ser un cliente potencial.

Lo ideal para aprovechar estas oportunidades, es conocer que tiene la empresa para responder a ellas, por eso se habla de estrategias ofensivas, que atacan estas oportunidades a través de sus factores más fuertes.

El conocimiento que posee Cristal Detailing del sector, le ha permitido paulatinamente ir creciendo en cuanto a la consecución de clientes y la ampliación de su portafolio de servicios, pues paso a paso, y de acuerdo a las necesidades de los clientes, se han realizado cambios estructurales, en pro de la mejora del servicio.

17.3.2 Estrategias FA: Estrategias Defensivas

Para responder a las amenazas identificadas en el entorno, Cristal Detailing debe tener en cuenta sus fortalezas y sus oportunidades de mejora, para no permitir que estas amenazas impacten su funcionamiento, o que su impacto sea menor.

Unas de las amenazas identificadas fueron la tendencia de crecimiento de adquisición o utilización de medios de transporte alternativos, en su mayoría las motos, además del aumento de la inflación para lo que queda del año 2019, y el aumento en la tasa del desempleo en 8 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Como es de conocimiento general, las amenazas son factores de los que no se tiene control, debido a que son causas externas, sin embargo, las fortalezas internas, al ser controlables por la empresa, pueden generar un impacto que minimice la afectación de dichas amenazas. Por ejemplo, Cristal Detailing podría considerar la idea de ampliar su oferta de servicios, a las motos, esto, dentro de un análisis detallado y minucioso, donde se evalué que tan rentable financieramente podría ser y si se cuenta con los recursos necesarios para dicho cambio. Esto también podría disminuir el impacto de las otras amenazas mencionadas anteriormente, puesto que, si se habla de aumento de la inflación, esto significa que disminuye el poder adquisitivo de la población y se encarecen los bienes y servicios, donde, si se realiza una comparación real, es más accesible económicamente una moto que un vehículo.

17.3.3 Estrategias DO: Estrategias de Reorientación

Una de las debilidades identificadas en Cristal Detailing S.A.S, es el desconocimiento de la marca Cristal Detailing (antes Cristal Multiservice), puesto que es un reciente cambio en su razón social que va enfocada a la estética automotriz, cambio que no ha sido publicitado o difundido a los clientes de manera profunda, ya que como lo expreso la gerente, las personas que visitan Cristal Detailing se llevan la primera impresión de un lavadero de autos común y corriente, y solo después de ser atendidos, entienden el enfoque hacia la estética automotriz que se está tomando por parte de la empresa.

Es aquí, donde se debe reorientar el marketing y la publicidad en general de la empresa, haciendo una difusión masiva a través de herramientas como las redes sociales y el internet, lo cual es una oportunidad para eliminar completamente esta debilidad.

17.3.4 Estrategias DA: Estrategias de Supervivencia

Una de las mayores debilidades en general de la empresa Cristal Detailing, es la poca planeación y control de procesos, pues lo que no se encuentra escrito

detalladamente con fechas y costos, difícilmente es controlado y el seguimiento es débil.

Cristal Detailing tiene sus procesos claros, pero muchos de ellos no se encuentran documentados, lo que dificulta el hecho de realizar una planeación basada en información y más bien, dicha planeación es realizada con base en eventos, actividades o experiencias diarias, lo cual tampoco define alcance, costos, riesgos, responsables y seguimiento.

Para poder hacer frente a las amenazas del entorno, Cristal Detailing debe establecer estrategias para convertir debilidades en fortalezas, como, por ejemplo, la creación de un sistema de información periódico que permita un constante control y seguimiento de las áreas más críticas de la empresa.

17.4 MATRIZ CAME

La metodología de la matriz CAME, se complementa con la matriz DOFA (Bernal, 2016), puesto que en la DOFA se realiza un diagnóstico inicial y en la CAME se definen las estrategias que se deben utilizar o cuales son las más convenientes para la empresa.

Sus siglas significan Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

Las debilidades se corrigen, de modo que se mitigue el riesgo o se elimine definitivamente.

Las amenazas se afrontan, de modo que se reduzcan en cuanto al impacto y la gravedad de la amenaza.

Las fortalezas se mantienen, permanecen en el tiempo y se robustecen

Las oportunidades se explotan para convertirlas a corto y mediano plazo en fortalezas.

18 DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

18.1 MISIÓN

Cristal Detailing desde su creación cuenta con esta misión: Ofrecer a nuestros clientes un servicio integral de calidad total en el embellecimiento, cuidado y lubricación de los vehículos.

Sin embargo, no ha sido actualizada y debido a su evolución, la misión sugerida es: Somos una empresa con experiencia en la estética automotriz, garantizamos la calidad de los servicios que se brindan a nuestros clientes, sin dejar de lado el cuidado del medio ambiente.

18.2 VISIÓN

La visión inicial que la empresa tiene es: Posicionarnos como una empresa líder en servicios de lavado y lubricación de vehículos, convirtiéndonos en generadores de empleo que dignifique la calidad de vida de nuestros colaboradores.

Sin embargo, la visión que se plantea es: En el 2023, ser reconocidos en la ciudad de Cali, como una empresa líder en embellecimiento y cuidado de vehículos ofreciendo a nuestros clientes servicios prácticos con la mayor tecnología y un adecuado trato con el medio ambiente.

18.3 PRINCIPIOS

Cristal Detailing en su origen expone que sus principios son: Servicio ágil, trato amable, honestidad, trabajo en equipo, empleo de productos de primera calidad, mejoramiento continuo en nuestros servicios.

Los que se diseña para Cristal Detailing es: Trato amable, calidad, servicio ágil, honestidad, tecnología, mejoramiento continuo, responsabilidad con el medio ambiente.

18.4 VALORES

Los valores encontrados en la estética automotriz son: Honestidad, amabilidad, trabajo en equipo, lealtad, responsabilidad, compromiso.

Los que se diseñan para esta son: Nuestros valores apoyan nuestra misión los cuales respaldan nuestra conducta y principios empresariales. Responsabilidad ambiental, servicio al cliente, respeto, honestidad, innovación, integridad.

18.5 LEMA

El lema que tiene desde sus orígenes y se mantiene es: Expertos al cuidado de tu auto.

18.6 POLÍTICA DE CALIDAD

Cristal Detailing es una estética automotriz, la cual busca brindar el mejor servicio de spa automotriz, cuidando el medio ambiente, contando con el personal capacitado, generando confianza con la prestación del servicio de estética automotriz implementando mejoras continuas con el fin de brindar la satisfacción del cliente.

Garantizamos siempre el cumplimiento de los servicios requeridos por los clientes, además de la durabilidad del mismo gracias a la alta calidad que tienen los productos utilizados para brindar nuestros servicios.

Nuestra empresa cuenta con personal capacitado, comprometido y con experiencia que permiten brindar al usuario la mejor experiencia en el cuidado de su auto, además de ofrecerle al usuario el acceso a los servicios desde la comodidad de su hogar.

18.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de Cristal Detailing S.A.S, se construirán de acuerdo al cuadro de mando integral que es un sistema de gestión que incluye los indicadores financieros tradicionales y los complementa con los objetivos estratégicos de la empresa. Fue desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (Kaplan &

Norton, 2000), y su función es diseñar estrategias que se basan en indicadores de gestión.

El cuadro de mando integral proporciona retroalimentación sobre las estrategias que se implementan en la organización, y permite que la empresa construya un norte y metas alcanzables a corto, mediano y largo plazo.

Este sistema busca que todos los objetivos de la organización sean medibles, porque de esa medición depende la gestión que se haga en la organización. Norton y Kaplan (Kaplan & Norton, 2000), señalan que la misión y la visión de toda organización debe estar redactada en forma de objetivos e indicadores, organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

18.7.1 Objetivos desde la perspectiva financiera

- Lograr la rentabilidad neta en un 10% para cada año del periodo 2020-2023.
- Aumentar las ventas en un 5% para cada año el periodo 2020-2023.

18.7.2 Objetivos desde la perspectiva clientes

- Incrementar la frecuencia de uso de los servicios de Cristal Detailing S.A.S entre sus clientes para el periodo 2020-2023.
- Incrementar clientes nuevos, de retoma y referidos en un 15% para cada año del periodo 2020-2023.
- Desarrollar dos estrategias mensuales basadas en perfiles de clientes para cada año del periodo 2020-2023.
- Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.
- Consolidar la marca de Cristal Detailing y posicionarla en redes sociales.
- Incrementar en un 15% anual del número de suscriptores a la app de Cristal Detailing para el periodo 2020 – 2023.

18.7.3 Objetivos desde la perspectiva procesos internos

- Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad en el periodo 2020 – 2023.
- Crear, colocar y mantener en funcionamiento el área de mercadeo de la empresa Cristal Detailing S.A.S en el periodo 2020 – 2023.
- Fortalecer y mantener el área de recursos humanos de la empresa Cristal Detailing S.A.S en el año 2020.

- Implementar y mantener en funcionamiento la plataforma CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes en el periodo 2020 – 2021.
- Implementar y mantener en funcionamiento un sistema de información gerencial, para el periodo 2020 – 2023.
- Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST, en el año 2020.
- Diseñar e implementar del Modelo de Servicio al Cliente, en el año 2020.
- Implementar y formar a los colaboradores en los procesos internos para la operación y seguimiento de la app en el periodo 2020 – 2022.

18.7.4 Objetivos desde la perspectiva formación y crecimiento

- Diseñar el plan de mercado de la empresa Cristal Detailing S.A.S, en el periodo 2020- 2021.
- Fortalecer alianzas estratégicas y suscribir nuevas alianzas con otros concesionarios o empresas que manejen vehículos en el periodo 2021.
- Diseñar una app donde se reserve el servicio que desea el cliente, para el periodo 2022.
- Diseñar un modelo de CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes, en el periodo 2020.
- Diseño y lanzamiento de dos nuevos servicios por año, para el periodo 2020-2023.

19 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción de la empresa Cristal Detailing S.A.S, se planteó de acuerdo a los objetivos estratégicos mencionados en el numeral 18.7 del presente trabajo, donde se formularon las estrategias y actividades correspondientes a cada objetivo, además de indicadores, metas y presupuesto de cada actividad.

Desde la perspectiva financiera, se formularon dos objetivos estratégicos y cinco estrategias, cada estrategia con actividades definidas en la tabla 48:

Tabla 48. Estrategias desde la perspectiva financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA							
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	INDICADORES	METAS	PRESUPUESTO
Lograr la rentabilidad neta en un 10% para el periodo 2020-2023.	Elevar la rentabilidad por cliente en un 10% para cada año del periodo 2020-2023.	Promocionar combos nuevos y antiguos para diferentes clientes, para generar un incremento en ventas en un 10%.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de servicios facturados por mes / cantidad de servicios solicitados	Un combo diario durante el periodo 2020 -2021, dos combos diarios en el periodo 2022-2023.	\$ 200.000
		Realizar el estudio de nuevos proveedores para reemplazar productos pocos rentables.	1-ene-2020	31-dic-2023	Total cotización nuevo proveedor/ total factura proveedor actual	Reducción de costos de insumos del 2% mensual.	\$ 300.000
		Establecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan incrementar ganancias.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de alianzas realizadas / total de ganancias incrementadas	Incremento de ganancias en un 5% anual, en el periodo 2020-2023.	\$ 0
	Elaborar un plan de manejo y control de inventarios.	Asignar un día al mes en el cual se realice el inventario, con el fin de saber que productos están próximos a vencer, próximos a acabarse, cuales son de mayor rotación y cuáles no.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de productos en inventario / número de productos a comprar	Un inventario mensual, evaluado año a año durante el periodo 2020-2023.	\$ 400.000

Tabla 49. Estrategias desde la perspectiva financiera. (Continuación)

	Realizar un análisis desde el área de talento humano de las áreas que se pueden subcontratar.	Buscar propuestas y/o cotizaciones de empresas temporales, que garanticen el buen manejo del talento humano en Cristal Detailing S.A.S	1-ene-2020	31-mar-2020	Valor actual del talento humano / valor comparativo de cada cotización	Contratar una empresa de talento humano que reduzca el gasto proporcional del talento humano y garantice el bienestar de los empleados.	\$ 0
Aumentar las ventas en un 5% para el periodo 2020-2023.	Aumentar la participación en el mercado en un 15% para cada año del periodo 2020-2023.	Expandir sus servicios en un 2% de las ventas totales de Cristal Detaling a los clientes con necesidades diferentes a la estética automotriz (limpieza, jardinería, servicios generales).	1-abr-2020	30-abr-2021	Número de nuevos clientes/ nuevas necesidades requeridas.	Cantidad de servicios inaugurados en el año, durante el periodo 2020-2023.	\$ 4.000.000
		Realizar convenios con empresas como taxis, prestadores de servicios de transporte a través de plataformas digitales, ambulancias, empresas transportadoras.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de convenios realizados/ nuevos clientes	Establecer dos convenios anuales, durante el periodo 2020-2023.	\$ 0
	Lograr el aumento de las ventas en un 10% en nuevos productos y servicios para cada año del periodo 2020-2023.	Establecer una tarifa diferencial para clientes frecuentes.	1-ene-2020	31-dic-2023	Cantidad de servicios facturados/ número de clientes frecuentes	Incremento de ventas en un 5% para el segmento de clientes frecuentes, durante cada año del periodo 2020-2023.	\$ 0
		Ofrecer diferentes accesorios para engalanar los vehículos (accesorios de cojinería, tapetes, perfumes).	1-mar-2020	31-dic-2023	Número de accesorios facturados/ cantidad de accesorios en inventario	Rentabilidad de la venta de accesorios en un 10%, durante cada año del periodo 2020-2023.	\$ 5.000.000
		Impulsar el servicio de lavado a domicilio.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de servicios solicitados / número de servicios facturados	Incremento del servicio de lavado a domicilio en un 3% anual	\$ 200.000

Tabla 50. Estrategias desde la perspectiva financiera. (Continuación)

		Incrementar la facturación de los servicios en un 5%, lo que genere expectativa de venta en los clientes tanto nuevos como antiguos.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de servicios solicitados / número de servicios facturados	Incremento de la facturación de servicios en un 5% mensual, durante cada año del periodo 2020-2023.	\$ 0
--	--	--	------------	-------------	--	---	------

Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva de clientes, se formularon seis objetivos estratégicos y siete estrategias, cada estrategia con actividades definidas en la tabla 51:

Tabla 51. Estrategias desde la perspectiva de clientes.

PERSPECTIVA DE CLIENTES							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	INDICADORES	METAS	PRESUPUESTO
Incrementar la frecuencia de uso de los servicios de Cristal Detailing S.A.S entre sus clientes para el periodo 2020-2023.	Realizar dos campañas promocionales al mes, que tengan una efectividad mínima del 50% en el retorno sobre los gastos publicitarios.	Crear base de datos de clientes y actualizarla diariamente.	1-ene-2020	30-abr-2020	Número de clientes ingresados al sistema/ clientes existentes	Crear la base de datos de datos en un periodo no mayor a tres meses.	\$ 1.500.000
		Difundir diferentes promociones por canales como Whatsapp business e Instagram.	1-may-2020	31-dic-2023	Número de promociones /número de clientes que accedieron a la promoción	Alcance del 10% mensual en los clientes, evaluado anualmente, durante el periodo 2020-2023.	\$ 0
		Generar fidelización a través de promociones en fechas especiales como cumpleaños de los clientes, navidad, día de la madre, día del padre, día del conductor, día de la Virgen del Carmen.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de clientes regulares/ número de clientes totales	Fidelización de 2% de clientes mensuales, evaluado anualmente, durante el periodo 2020-2023.	\$ 0

Tabla 52. Estrategias desde la perspectiva de clientes. (Continuación)

		Realizar seguimiento y recordatorio de los servicios prestados.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de recordatorios efectivos/ número de recordatorios enviados	Alcance del 50% de recordatorios efectivos, evaluado anualmente, durante el periodo 2020-2023.	\$ 0
Incrementar clientes nuevos, de retoma y referidos en un 15% para el periodo 2020-2023.	Identificar clientes de retoma e inasistentes, que estén interesados en obtener los servicios de Cristal Detailing.	Incentivar a los clientes antiguos para que referencien el servicio.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de clientes referidos /número de clientes	Alcance de un 50% para clientes referidos, evaluado anualmente, durante el periodo 2020-2023.	\$ 1.000.000
		Realizar convenios con concesionarios establecidos para descuentos especiales de los clientes referidos.	1-ene-2020	31-dic-2023	Número de clientes referidos /número de concesionarios	Alcance de un 50% para clientes referidos, evaluado anualmente, durante el periodo 2020-2023.	\$ 1.000.000
		Crear el enfoque de mercadeo hacia el cliente.	1-ene-2020	31-mar-2021	Cantidad de productos vendidos/ cantidad de productos en stock	Alcanzar un 10% mensual mediante las encuestas de satisfacción el enfoque de mercado hacia el cliente, durante el periodo 2020-2023.	\$ 600.000
		Identificar los concesionarios ubicados en la ciudad de Cali, para generar propuestas de venta de los servicios que ofrece Cristal Detailing S.A.S	1-ene-2020	31-dic-2023	Numero de propuestas elaboradas / cantidad de visitas programadas por concesionario.	Establecer dos convenios anuales con concesionarios, durante el periodo 2020-2023.	\$ 600.000
	Ampliar la red de alianzas con concesionarios en 2 para cada año en el periodo 2020 – 2023						
Desarrollar dos estrategias mensuales basadas en perfiles de clientes en el periodo 2020-2023	Crear el perfil de los clientes de Cristal Detailing S.A.S	Analizar las necesidades de acuerdo al perfil del cliente.	1-ene-2020	29-feb-2020	Clientes totales /clientes por perfil	Desarrollar dos estrategias por cada perfil de cliente, evaluado anualmente, durante el periodo 2020-2023.	\$ 1.500.000

Tabla 53. Estrategias desde la perspectiva de clientes. (Continuación)

		Diseño de estrategias de ventas y promociones para atraer clientes potenciales, según el perfil establecido por Cristal Detailing.	1-mar-2020	31-mar-2020	Estrategias / clientes nuevos	Alcance del 30% en los clientes nuevos o potenciales, evaluado anualmente, durante el periodo 2020-2023.	\$ 1.000.000
Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.	Diseño de una encuesta que califique los servicios post venta prestados por Cristal Detailing S.A.S	Realizar el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas con el fin de mejorar el servicio y la satisfacción del cliente.	1-ene-2020	30-jun-2020	Cantidad de encuestas aplicadas/ población total	Satisfacción del 90% por semestre, en el periodo 2020-2023.	\$ 0
Consolidar la marca de Cristal Detailing y posicionarla en redes sociales.	Elaborar un plan de afianzamiento para el fortalecimiento de la marca Cristal Detailing S.A.S	Creación y diseño de la página web empresarial.	1-ene-2020	31-may-2020	Producto 100% terminado	Lograr la creación de la página web de Cristal Detailing para el primer semestre de 2020.	\$ 5.000.000
		Diseño y publicación de 2 propagandas semanales en redes sociales como Facebook e Instagram.	1-ene-2020	31-dic-2023	publicaciones publicadas/ publicaciones programadas	Lograr el aumento del 30% de los seguidores de las redes sociales por cada semestre, durante el periodo 2020-2023.	\$2.000.000 mensual
		Rediseñar la marca de Cristal Detailing.	1-ene-2020	31-dic-2020	Rediseño de la marca en un 100% para el año 2020.	Alcance de recordación de la marca de un 70%, por cada año, durante el periodo 2020-2023.	\$ 3.000.000
Incrementar en un 15 % anual del número de suscriptores a la app de Cristal Detailing para el periodo 2020 – 2023.	Contratar servicios publicitarios a través de los cuales se promoció la app.	Cotizar empresas que presten servicios publicitarios digitales.	1-feb-2020	30-jun-2020	Número de cotizaciones / presupuesto destinado para dicha actividad	Seleccionar los posibles contratistas.	\$ 0
		Seleccionar la empresa con la cual se va a contratar el servicio de publicidad.	1-jul-2020	31-dic-2020	Empresa contratada / resultados esperados	Alcance de un 90% en los resultados esperados.	\$ 0

Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva de procesos internos, se formularon ocho objetivos estratégicos y ocho estrategias, cada estrategia con actividades definidas en la tabla 54:

Tabla 54. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	INDICADORES	METAS	PRESUPUESTO
Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad en el periodo 2020 – 2023.	Contratar una empresa asesora para el diseño e implementación del SGC bajo la norma ISO 9001:2015	Realizar cotizaciones de empresas asesoras para el diseño e implementación del SGC.	1-may-2020	31-oct-2020	Número de cotizaciones / presupuesto destinado para dicha actividad	Seleccionar los posibles contratistas.	\$ 0
		Seleccionar la empresa asesora para el diseño e implementación del SGC.	1-nov-2020	30-abr-2021	Empresa contratada / resultados esperados	Alcance de un 90% en los resultados esperados.	\$ 15.000.000
		Realizar un plan de auditoria de procesos para control y seguimiento de los procesos internos.	1-jul-2020	31-dic-2023	Número de auditorías realizadas / auditorias programadas.	Realización del 100% de las auditorias programadas, durante el periodo 2020-2023.	\$ 0
Crear, colocar y mantener en funcionamiento el área de mercadeo de la empresa Cristal Detailing S.A.S en el periodo 2020 – 2023.	Diseño de tácticas donde se establezca como se va abordar las técnicas a implementar en cuanto redes sociales, marketing móvil, producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, presupuestos, ejecución y control.	Selección de personal experimentado para el área de mercadeo y funcionamiento del área en la empresa Cristal Detailing S.A.S.	1-ene-2020	31-mar-2020	Número de candidatos / número de cargos	Selección del personal idóneo para el área.	\$ 1.200.000
		Estandarizar slogan logo, diseño, letra, colores, productos, servicios, protocolos para abordar los clientes nuevos y antiguos.	1-ene-2020	31-dic-2023	Protocolos estandarizados/ procedimientos a desarrollar	Unificar procesos y procedimientos que permitan a los clientes ser atendidos de la misma manera por cualquiera de sus colaboradores.	\$ 2.000.000

Tabla 55. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos. (Continuación)

		Selección, diseño y re diseño de servicios y productos que se ofrecen en Cristal Detailing.	1-abr-2020	31-dic-2023	Número de productos y servicios que se ofrecen en Cristal Detailing S.A.S/ posibles productos a ofrecer según temporada	Elaborar carta de productos o servicios que se ofrecen en Cristal Detailing S.A.S y actualizarla cada temporada evaluada anualmente durante el periodo 2020-2023.	\$ 2.000.000
		Seleccionar y colocar en funcionamiento estrategias de marketing móvil y redes sociales.	1-abr-2020	31-dic-2023	Cantidad de visualizaciones efectivas/ número de publicaciones y mensajes	Colocar en funcionamiento de marketing móvil y redes sociales, evaluando su efectividad cada año durante el periodo 2020-2023.	\$ 3.000.000
		Establecer precios, promociones, presupuestos.	1-ene-2020	31-dic-2023	Precios y promociones de Cristal Detailing S.A.S/ monitoreo de precios y promociones de la competencia	Establecer precios competentes que generen rentabilidad, y evaluar anualmente, durante el periodo 2020-2023.	\$ 0
		Control de inventario y servicios mensual (el más usado, el menos usado, el más rentable, el que genera pérdidas, el que genera ganancia)	1-ene-2020	31-dic-2023	Productos inventariados en existencia/ número de referencias	Identificar el rendimiento y la efectividad del inventario, durante cada año del periodo 2020-2023.	\$ 10.000.000
Fortalecer y mantener el área de recursos humanos de la empresa Cristal Detailing S.A.S en el año 2020.	Aplicación de métodos que permitan mejorar la administración, mejorar sistemas de medición, implementar planes que permitan a la empresa conseguir sus objetivos.	Diseñar y desarrollar técnicas de medición (procesos críticos, inversión, desarrollo y desempeño de la fuerza laboral).	1-feb-2020	31-dic-2023	Cantidad de tiempo en que se presta cada servicio/ cantidad de tiempo estimado para la prestación del servicio	Identificar durabilidad del tiempo en que se presta el servicio, en el cual se identifiquen cuellos de botella, o tiempos a optimizar.	\$ 5.000.000
		Estructurar el área de recursos humano (Detectar carencias y afianzar suficiencias).	1-feb-2020	31-dic-2023	% de seguimiento en estructuración de área de Recursos Humanos	Estructuración total del área de Recursos Humanos en el primer semestre del año 2020.	\$ 1.000.000

Tabla 56. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos. (Continuación)

Implementar y mantener en funcionamiento o la plataforma CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes en el periodo 2020 – 2021	Elaborar un plan para el funcionamiento de la plataforma CRM, desde su creación hasta su implementación y seguimiento.	Realizar un estudio técnico, basado en la base de datos de los clientes, donde se diseñe el perfil de cada cliente.	1-ene-2020	31-dic-2023	Cantidad de perfiles identificados	Detectar cuáles son las inclinaciones de los Clientes de Cristal Detailing S.A.S	\$ 2.000.000
		Definir los datos e información necesaria para la caracterización de los clientes.	1-jun-2020	31-jul-2020	% de clientes caracterizados	Contar con un sistema de información que permita administrar datos de los clientes.	\$ 100.000
		Investigar sobre empresas que provean la plataforma de CRM	1-ago-2020	31-oct-2020	Empresas con capacidad de respuesta a los requerimientos de Cristal Detailing S.A.S/número de empresas identificadas	Establecer las posibles empresas que brinden la mejor plataforma ajustada a las necesidades de Cristal Detailing S.A.S	\$ 0
		Realizar la cotización para la adquisición de la plataforma	1-dic-2020	31-may-2021	Número de empresas cotizadas / presupuesto destinado para dicha actividad	Establecer las posibles empresas que brinden la mejor plataforma ajustada al presupuesto.	\$ 0
		Realizar la selección y contrato de la empresa más conveniente y que se adapte a las necesidades de Cristal Detailing S.A.S	1-jun-2021	31-ago-2021	Empresa contratada/ empresas pre seleccionadas	Consolidar contrato con la empresa que más se ajuste a los requerimientos de Cristal Detailing S.A.S según presupuesto establecido, durante el periodo 2021.	\$ 5.000.000

Tabla 57. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos. (Continuación)

Implementar y mantener en funcionamiento un sistema de información gerencial, para el periodo 2020 – 2023.	Elaborar un diagnóstico global de la empresa donde se evalúe el sistema de información actual.	Definir la información que produce y maneja cada área, analizando la información cruzada entre áreas, para contemplar la posibilidad de adquirir un software que agrupe toda la información que produce la organización, y de esta manera el acceso a la información sea ágil y eficaz.	1-ene-2020	31-dic-2023	Cantidad de información que produce Cristal Detailing S.A.S/ agilidad con la que se accede a la información	Establecer Software que agrupe información manejada por la empresa, donde se accese de manera ágil y eficaz, en el periodo 2020-2023.	\$ 5.000.000
Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST, en el año 2020.	De acuerdo a la normatividad vigente, establecer parámetros que permitan el desarrollo del SGSST	Trabajar de la mano del área de talento humano, para la realización de un diagnóstico integral de la empresa, y definir los planes de acción a seguir para la implementación del sistema.	1-jun-2020	30-jun-2021	% de ejecución de planes de acción	Implementación total del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para el primer semestre del año 2020.	\$ 15.000.000
Diseñar e implementar del Modelo de Servicio al Cliente, en el año 2020.	A través del área de producción, revisar que actividades de servicio al cliente se realizan como asesorías, ventas, post ventas, etc.	Elaborar un diagnóstico inicial de las actividades que se realizan en servicio al cliente.	1-ene-2020	30-jun-2020	Actividades realizadas en servicio al cliente/actividades planificadas en servicio al cliente	Diagnosticar la satisfacción del cliente, en el periodo 2020.	\$ 0
		Diseñar el modelo de servicio al cliente.	1-mar-2020	30-nov-2020	Capacidad de respuesta de servicios solicitados/ total de servicios solicitados	Capacidad de respuesta en un 90%, en el periodo 2020-2023.	\$ 8.000.000
		Socializar con las áreas involucradas el modelo de servicio al cliente de Cristal Detailing.	1-jun-2020	31-jul-2020	Cantidad de personas evaluadas satisfactoriamente/ cantidad de personas capacitadas	Definir áreas involucradas en el modelo de servicio de al cliente con el fin de realizar actividades en pro de la satisfacción del cliente.	\$ 0
		Elaborar la política de PQRS, desde la cual los clientes puedan retroalimentar los servicios recibidos	1-ago-2020	31-dic-2023	Cantidad de PQRS/ cantidad de usuarios	Diligenciamiento del 80% de las encuestas de satisfacción aplicadas por año, durante el periodo 2020-2023.	\$ 200.000

Tabla 58. Estrategias desde la perspectiva de procesos internos. (Continuación)

Implementar y formar a los colaboradores en los procesos internos para la operación y seguimiento de la app en el periodo 2020 – 2022.	Contratar una empresa que cree la app de Cristal Detailing, a través del cual se pueda reservar el servicio, solicitarlo y consultar precios.	Realizar cotizaciones y propuesta.	1-sep-2020	31-ene-2021	Número de cotizaciones / presupuesto destinado para dicha actividad	Establecer las posibles empresas que brinden la mejor app ajustada al presupuesto, en el periodo 2020-2021.	\$ 0
		Evaluar y seleccionar la propuesta.	1-feb-2021	31-jul-2021	Empresa contratada / resultados esperados	Consolidar contrato con la empresa que más se ajuste a los requerimientos de Cristal Detailing S.A.S según presupuesto establecido, en el periodo 2021.	\$ 0
		Implementación de la app a través de los procesos internos (servicio al cliente, talento humano)	1-ago-2021	30-abr-2022	Empresa contratada/ empresas pre seleccionadas	Consolidar contrato con la empresa que más se ajuste a los requerimientos de Cristal Detailing S.A.S según presupuesto establecido, en el periodo 2021-2022.	\$ 3.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva de formación y crecimiento, se formularon cinco objetivos estratégicos y cinco estrategias, cada estrategia con actividades definidas en la tabla 59:

Tabla 59. Estrategias desde la perspectiva de formación y crecimiento.

PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	INDICADORES	METAS	PRESUPUESTO
Diseñar el plan de mercado de la empresa Cristal Detailing S.A.S, en el periodo 2020-2021.	Establecer nicho, patrones y tendencias del comportamiento del mercado.	Realizar un estudio de mercado el cual permita crear propuestas únicas en ventas.	1-ago-2020	31-ene-2021	Conocimiento de los patrones de mercado del sector automotriz en la ciudad de Cali	Generar 5 propuestas únicas de venta que se ajusten a las tendencias del mercado, por cada año del periodo 2020-2023.	\$ 5.000.000
		Establecer patrones de comportamiento de los clientes de Cristal Detailing.	1-feb-2021	30-jun-2021			
		Realizar planes de marketing mensuales, de acuerdo a los patrones de comportamiento identificados en los clientes.	1-jul-2021	31-dic-2023	% de cumplimiento de los planes de marketing.	Impacto del 80% en las ventas de Cristal Detailing, evaluado por cada año del periodo 2021-2023.	\$0
Fortalecer alianzas estratégicas y suscribir nuevas alianzas con otros concesionarios o empresas que manejen vehículos en el periodo 2021.	Brindar portafolio de servicios que se adapten a las necesidades del cliente.	Ofrecer distintas propuestas para clientes de concesionarios.	1-feb-2021	31-dic-2021	Número de propuestas enviadas / número de propuestas concertadas	Fortalecer en un 50% las alianzas estratégicas, en el año 2021.	\$ 0
Diseñar una app donde se reserve el servicio que desea el cliente, para el periodo 2022.	Contratar empresa que brinde el servicio de diseño de aplicaciones.	Definir fuentes de tráfico en redes sociales.	1-ene-2022	31-mar-2022	100% de la app diseñada	Implementación de la app para el año 2022.	\$ 0
		Realizar una prueba piloto de la app, para identificar fallas o nuevas funciones	1-abr-2022	30-abr-2022	% de fallas o nuevas funciones instaladas.		\$ 0

Tabla 60. Estrategias desde la perspectiva de formación y crecimiento. (Continuación)

Diseñar un modelo de CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes, en el periodo 2020.	Definición de parámetros para el diseño del CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes.	Identificar las necesidades que debe cubrir CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes.	1-jun-2020	30-nov-2020	% del diseño del CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes.	Diseño del 100% de la plataforma de CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes para el mes de diciembre del año 2020.	\$ 2.000.000
Diseño y lanzamiento de 2 nuevos servicios por año para el periodo 2020-2023	Elaborar estudio de conveniencia para apertura de nuevos servicios en Cristal Detailing S.A.S.	Identificar las necesidades de nuevos servicios a través de la demanda del cliente.	1-ene-2020	31-dic-2023	Cantidad de servicios aperturados por año en el periodo 2020-2023	Apertura de 2 servicios por año, durante el periodo 2020-2023.	\$ 2.000.000
		Elaborar una propuesta de apertura de los servicios que mas demandan los clientes de Cristal Detailing.					
		Realizar un estudio financiero para la apertura de los nuevos servicios propuestos.					
		Aprobación por parte de la gerencia y apertura de nuevos servicios.					

Fuente: Elaboración propia.

20 MATRIZ DE RIESGOS

La gestión de los riesgos es fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto empresarial, puesto que permite prevenir situaciones inesperadas a través de mecanismos de control del riesgo, donde se pueden mitigar, reducir, eliminar o transferir un riesgo.

Para el caso de la empresa Cristal Detailing, se realizó la matriz de riesgos del diseño, implementación, control y seguimiento de la planeación estratégica, en acompañamiento con la gerente, el personal de la empresa y las desarrolladoras del presente trabajo. Esta metodología permitió la identificación de 20 riesgos, valorar la probabilidad de ocurrencia, el impacto que puede causar cada riesgo con control y sin control, así como establecer los mecanismos de evaluación del control, definir las actividades a desarrollar, la frecuencia del control y definir el responsable de dicho proceso. La calificación se realizó de la siguiente manera: en una escala de probabilidad, así: 1=bajo, 2=medio, 3=alto; también se calificó el nivel de impacto de cada riesgo así: 0= no aplica, 5= leve, 10=moderado y 20=catastrófico, al realizar la multiplicación entre el nivel de probabilidad y el nivel de impacto, se obtiene como resultado el nivel del riesgo, clasificado en cinco niveles, que son: Aceptable, Tolerable, Moderado, Importante e Inaceptable. Lo anterior se observa en la tabla 61:

Tabla 61. Matriz de riesgos de la planeación estratégica.

No.	FASE	RIESGO	NIVEL DE PROBABILIDAD	NIVEL DE IMPACTO							NIVEL DEL RIESGO	EVALUACIÓN DEL CONTROL	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FRECUENCIA DEL CONTROL	PROCESO ENCARGADO		
			Personas	Bienes	Finanzas	Imagen	Medio Ambiente	Información	Cliente	Marco legal	NIVEL DEL RIESGO						
			SIN CONTROL							CON CONTROL							
01	Diseño	Recursos limitados para poner en marcha la planeación estratégica en Cristal Detailing S.A.S	2	10	10	10	5	0	5	5	0	20	Moderado	Seguimiento al presupuesto anual de la empresa.	Elaboración de un presupuesto anual, en el cual se estimen los recursos necesarios para el proceso de implementación de la planeación estratégica.	Mensualmente, se verificará el gasto de la empresa, detallado por áreas, cruzando con los presupuestos planteados.	Gerencia y finanzas.
02	Diseño	Poco seguimiento y control a los procesos internos, en cuanto a la planeación estratégica.	2	10	5	10	10	5	10	0	5	20	Moderado	Informes de auditorías de cada proceso.	Elaborar un cronograma, donde se contemplen las fechas de auditoria para cada proceso e informar a los procesos involucrados, para la disposición en las fechas en que se realizaran las auditorias.	Auditorias trimestrales por cada proceso.	Gerencia y supervisores de cada área.

Tabla 62. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación)

06	05	04	03
Implementación	Implementación	Diseño	Diseño
Pocas estrategias para la organización del trabajo en las áreas correspondientes.	Escasa evaluación a la planeación estratégica (Objetivos vs. Resultados)	Falla de la comunicación organizacional debido a la poca divulgación de la planeación estratégica	Falta de sustento en la metodología a emplear para la planeación estratégica
1	3	2	3
10	10	10	10
0	0	0	0
0	10	10	10
5	10	5	10
0	0	0	0
5	10	10	10
0	0	5	5
0	0	5	5
10	30	20	30
Tolerable	Importante	Moderado	Importante
1	1	1	1
5	5	5	5
0	0	0	0
0	5	5	5
5	5	0	5
0	0	0	0
5	5	5	5
0	0	5	0
0	0	5	0
5	5	5	5
Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable
Verificación de los perfiles, competencias y habilidades de los empleados.	Evaluación sistemática de todos los objetivos estratégicos.	Divulgación de la planeación estratégica a todas las áreas.	Efectividad de la metodología en la implementación de la planeación estratégica.
Establecer roles desde cada área, donde se desarrollen estrategias efectivas para el trabajo en equipo.	Realizar mesas de trabajo por áreas, donde se evalúe el porcentaje de avance de cada una de las estrategias definidas en la planeación estratégica.	Realizar capacitaciones donde se socialice la planeación estratégica desde todos los niveles (estratégico, táctico y operativo).	Implementar un indicador que muestre el avance y la efectividad de la metodología en la implantación de la planeación estratégica.
Mensual	Bimestral.	Mensual.	Indicador mensual.
Gerencia y supervisores de cada área.	Gerencia y supervisores de cada área.	Gerencia	Gerencia y supervisores de cada área.

Tabla 63. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación)

07	Implementación	Falta de planeación de los tiempos estipulados de acuerdo a las metas propuestas.	2	10	5	10	10	0	10	0	0	20	Moderado	1	5	5	5	5	0	5	0	0	5	Aceptable	Verificación de los cronogramas y tiempos propuestos para cada meta.	Realizar un seguimiento a los cronogramas y tiempos establecidos.	Semanal	Gerencia y supervisores de cada área.
08	Implementación	Equipos de cada área estén trabajando individual y no colectivamente.	2	10	0	10	10	0	0	0	0	20	Moderado	1	5	0	0	0	0	0	0	0	5	Aceptable	Adhesión a las metas planteadas en la planeación estratégica.	Evaluación de equipos de trabajo donde se visualice el avance en el cumplimiento de metas y la interrelación con las otras áreas.	Bimestral.	Gerencia y supervisores de cada área.
09	Implementación	Poca socialización de los avances de la planeación estratégica al personal de la empresa.	2	5	0	5	0	0	5	0	0	10	Tolerable	1	5	0	5	0	5	0	0	0	5	Aceptable	Cronograma de socialización de cumplimiento de avance y metas.	Realizar reunión con el personal, donde se socialice el porcentaje de avance de la planeación estratégica, dejar un acta de reunión como evidencia de dicha reunión.	Mensual.	Gerencia y supervisores de cada área.
10	Implementación	Falta de motivación y miedo de los empleados, debido al logro de la planeación estratégica.	2	10	0	0	0	0	0	0	0	20	Moderado	1	5	0	0	0	0	0	0	0	5	Aceptable	Tramite de encuestas participativas, en la cual se refleje la posición de los empleados respecto a la planeación estratégica.	Diseñar una encuesta, a través de la cual se logre recoger la percepción de los empleados.	Trimestral.	Área de Recursos Humanos.

Tabla 64. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación)

13	12	11
Implementación	Implementación	Implementación
Toma de decisiones enfocadas en el área estratégica.	Liderazgo autoritario.	Poca participación o indiferencia del personal operativo.
2	2	2
10	10	10
0	0	0
5	5	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
5	5	0
0	0	0
20	20	20
Moderado	Moderado	Moderado
1	1	1
5	5	5
0	0	0
5	5	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
5	5	0
0	0	0
5	5	5
Aceptable	Aceptable	Aceptable
Líderes de área participaran en la toma de decisiones.	Nombramiento de líderes por área y designación de funciones.	Plan de incentivos al personal.
La gerencia realizara el proceso de toma de decisiones en conjunto con los líderes de área, los cuales tendrán voz y voto en este proceso.	La gerencia designara en cada equipo de trabajo un líder, el cual tenga funciones de liderazgo y participe en la toma de decisiones, de esta manera se garantiza un liderazgo compartido y participativo.	Desarrollar un plan de incentivos, en el cual se especifique la participación por parte de cada empleado para integrar el plan de incentivos.
Durante todo el proceso de la planeación estratégica.	Durante todo el proceso de la planeación estratégica.	Trimestral.
Gerencia y supervisores de cada área.	Gerencia.	Área de Recursos Humanos.

Tabla 65. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación)

15	14
Control	Implementación
Deficiencia de indicadores que permitan la medición de las estrategias.	Tecnología e infraestructura limitada para el desarrollo de la planeación estratégica.
2	3
10	10
5	10
10	10
10	10
0	5
10	5
5	10
5	5
20	30
Moderado	Importante
1	2
5	5
5	5
5	10
5	5
5	5
0	5
5	10
5	5
5	20
Aceptable	Moderado
Ficha de indicadores por cada estrategia.	Indicador de infraestructura y tecnología
Cada área deberá plantear una serie de indicadores de acuerdo a las estrategias que se hayan planteado, con el fin de registrar un avance y/o variación del cumplimiento de las estrategias.	Plantear un indicador de infraestructura y tecnología, el cual nos permita medir la cobertura de la tecnología actual y diseñar planes de contingencia que garantice la tecnología necesaria para la planeación estratégica.
Mensual	Mensual
Gerencia y supervisores de cada área.	Supervisor del área involucrada.

Tabla 67. Matriz de riesgos de la planeación estratégica. (Continuación)

19	Seguimiento	Inadecuada formulación de estrategias.	2	5	5	10	10	0	5	5	5	20	Moderado	1	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	Formación al personal involucrado en la formulación de estrategias.	Gestionar la asesoría y acompañamiento para la formulación y revisión de estrategias al personal encargado.	De acuerdo al momento en que se requiera.	Área de Recursos Humanos.
20	Seguimiento	Incumplimiento de los objetivos planteados en la planeación estratégica.	3	10	5	10	10	0	10	10	5	30	Importante	2	5	5	5	5	0	5	5	0	10	Tolerable	Evaluación por áreas del cumplimiento de los objetivos planteados en la planeación estratégica.	Evaluar a cada área, para identificar necesidades, fortalezas y debilidades, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Un área por mes.	Gerencia y supervisores de cada área.

Fuente: Elaboración propia.

21 PRESUPUESTO

Para la ejecución del plan estratégico de la empresa Cristal Detailing S.A.S, se realizó un presupuesto para el periodo 2020-2023, basado en los objetivos estratégicos planteados anteriormente, el cual se detalla en la tabla 68:

Tabla 68. Presupuesto plan estratégico.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PRESUPUESTO
FINANCIERA	Lograr la rentabilidad neta en un 10% para el periodo 2020-2023.	\$ 900.000
	Aumentar las ventas en un 5% para el periodo 2020-2023.	\$ 9.200.000
Total Perspectiva Financiera		\$ 10.100.000
CLIENTES	Incrementar la frecuencia de uso de los servicios de Cristal Detailing S.A.S entre sus clientes para el periodo 2020-2023.	\$ 1.500.000
	Incrementar clientes nuevos, de retoma y referidos en un 15% para el periodo 2020-2023.	\$ 3.200.000
	Desarrollar dos estrategias mensuales basadas en perfiles de clientes en el periodo 2020-2023	\$ 2.500.000
	Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.	\$ 0
	Consolidar la marca de Cristal Detailing y posicionarla en redes sociales.	\$ 80.000.000
	Incrementar en un 15 % anual del número de suscriptores a la app de Cristal Detailing para el periodo 2020 – 2023.	\$ 0
Total Perspectiva Clientes		\$ 87.200.000
PROCESOS INTERNOS	Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad en el periodo 2020 – 2023.	\$ 15.000.000
	Crear, colocar y mantener en funcionamiento el área de mercadeo de la empresa Cristal Detailing S.A.S en el periodo 2020 – 2023.	\$ 18.200.000
	Fortalecer y mantener el área de recursos humanos de la empresa Cristal Detailing S.A.S en el año 2020.	\$ 6.000.000
	Implementar y mantener en funcionamiento la plataforma CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes en el periodo 2020 – 2021.	\$ 7.100.000

Tabla 69. Presupuesto plan estratégico. (Continuación)

	Implementar y mantener en funcionamiento un sistema de información gerencial, para el periodo 2020 – 2023.	\$ 5.000.000
	Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST, en el año 2020.	\$ 15.000.000
	Diseñar e implementar del Modelo de Servicio al Cliente, en el año 2020.	\$ 8.200.000
	Implementar y formar a los colaboradores en los procesos internos para la operación y seguimiento de la app en el periodo 2020 – 2022.	\$ 3.000.000
Total Perspectiva Procesos Internos		\$ 77.500.000
FORMACION Y CRECIMIENTO	Diseñar el plan de mercado de la empresa Cristal Detailing S.A.S, en el periodo 2020-2021.	\$ 5.000.000
	Fortalecer alianzas estratégicas y suscribir nuevas alianzas con otros concesionarios o empresas que manejen vehículos en el periodo 2021.	\$ 0
	Diseñar una app donde se reserve el servicio que desea el cliente, para el periodo 2022.	\$ 0
	Diseñar un modelo de CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las relaciones con clientes, en el periodo 2020.	\$ 2.000.000
	Diseño y lanzamiento de dos nuevos servicios por año, para el periodo 2020-2023.	\$ 2.000.000
Total Perspectiva Formación y Crecimiento		\$ 9.000.000
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 183.800.000

Fuente: Elaboración propia.

22 CONCLUSIONES

- El direccionamiento o planeación estratégica es fundamental para las empresas, pues a través de este plan, se traza el camino que la empresa quiere seguir para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, y de este modo asegurar una posición y un reconocimiento en el mercado.
- El sector automotriz, es un sector importante en la economía del país, pues ha mantenido un crecimiento constante, razón por la cual se convierte en un mercado interesante para empresas que quieren incursionar e invertir en dicho sector, con la posibilidad de sostenibilidad y permanencia en el mercado.
- Cristal Detailing S.A.S, ha sido una empresa empírica desde sus inicios, que gracias al instinto y experiencia de quien la gerencia, ha podido sostenerse en el mercado, sin embargo, cabe resaltar la importancia de la planeación en las organizaciones, no solo la planeación estratégica, sino también la planeación en cada área de la empresa.
- La teoría de la planeación estratégica, planteada por autores como Michael Porter, Fred David, Igor Ansoff, Russell Ackoff y George Steiner, entre muchos otros, siempre consideran tres elementos fundamentales que deben tener en cuenta las organizaciones para la generación de estrategias, como son: la importancia de trazar la misión y la visión, la importancia de conocer el entorno, tanto externo como interno, en el cual se desarrolla la organización, y la importancia del seguimiento y control a través de indicadores, que permitan medir la efectividad de las estrategias en la organización.
- Para la dirección estratégica de las organizaciones, es importante tener en cuenta las tendencias y modelos nuevos que se van implementando como estrategias, para el mejoramiento continuo de las empresas y para estar a la vanguardia con la evolución, lo que genera flexibilidad y fácil adaptación al cambio.
- La metodología de investigación utilizada en el presente trabajo (estudio descriptivo y método deductivo), fue un acierto, puesto que trabajar con un referente o modelo teórico, permite realizar la comparación con la realidad

de la organización y de este modo poder identificar las debilidades a fortalecer y fortalezas a solidificar a nivel organizacional.

- El análisis externo de Cristal Detailing S.A.S, permitió identificar oportunidades y amenazas, las cuales son de gran importancia para el diseño de estrategias donde se aprovechen al máximo las oportunidades del medio, y se logren mitigar los impactos de las amenazas.
- El enfoque de Cristal Detailing S.A.S de responsabilidad ambiental a través del uso de productos eco amigables en los servicios que ofrecen, va de la mano con la tendencia del mercado en cuanto a la innovación mediante la utilización de dichos productos.
- A través del análisis interno de Cristal Detailing S.A.S, se lograron identificar fortalezas y debilidades, entre ellas la falta de planeación de las áreas que componen la empresa y el rol operativo que tiene actualmente la gerente, lo que afecta directamente la gestión estratégica de la empresa.
- Los procesos internos de Cristal Detailing S.A.S no se encuentran totalmente documentados, o en algunos casos no existen, lo cual debilita la estandarización de los mismos.
- Existe un sistema de información empresarial débil, el cual se debe fortalecer desde el direccionamiento estratégico, impactando todas las áreas de la empresa, puesto que una buena fuente de información facilita la toma de decisiones en todos los niveles (estratégico, táctico y operativo).
- Cabe resaltar, que, desde su creación, Cristal Detailing S.A.S ha crecido y evolucionado de forma continua, lo cual ha permitido visualizar la gran capacidad de adaptación y flexibilidad que posee en cuanto a factores tanto internos como externos.
- A través de este trabajo, se confirma lo importante que es para una empresa tener conocimiento del sector al que pertenece, al igual que lo trascendental que es poder identificar a la competencia, pues de esto depende, en gran medida su permanencia y sostenibilidad en el mercado.

- El seguimiento y control a los procesos internos, es uno de los factores que incide en el éxito o fracaso de los objetivos o metas planteadas, ya que, sin estas dos herramientas, no queda certeza del avance o logro de las mismas.
- El planteamiento de las estrategias en una organización, deben ir aterrizadas a la realidad de la misma, es decir, los factores internos son materia prima clave para que dichas estrategias puedan lograrse.
- A través del plan de acción, la empresa cuenta con una herramienta que le permite realizar control y seguimiento a cada estrategia planteada, así como definir tiempos y responsables para el cumplimiento de dicha estrategia y los resultados que se esperan obtener con la implementación de la misma.
- La gestión de los riesgos es fundamental al momento de querer implementar la planeación estratégica en la organización, pues es importante prever dichas situaciones y contar con un plan de contingencia que permita el control de los riesgos para poder reducir, mitigar o eliminar los mismos.
- En general, la planeación estratégica permite reorganizar la empresa a nivel global, identificar las áreas más débiles, para fortalecerlas, identificar las áreas más fuertes, para mantenerlas, poner en contexto el entorno y la competencia, plantear estrategias que generen ventajas competitivas y rentabilidad en la empresa, además de incluir el factor de seguimiento y control con base en indicadores que muestren la realidad y la efectividad de las estrategias planteadas.

22 RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la empresa Cristal Detailing, que evalúe la posibilidad de implementar el presente plan estratégico, el cual se realizó aterrizado a la realidad de la empresa, planteando estrategias posibles y alcanzables, teniendo en cuenta la importancia de establecer indicadores que midan de manera objetiva el nivel de cumplimiento de este plan estratégico.
- Es importante que la empresa Cristal Detailing adopte el hábito de analizar constantemente factores internos, externos, sector y competencia, para establecer mecanismos que faciliten y mejoren los procesos internos.
- Cristal Detailing debe fortalecer de manera inmediata su sistema de información interno, debido a que las fuentes de información con las que cuenta no son lo suficientemente eficientes para la toma de decisiones y planteamiento de objetivos por área o por proceso.
- Se propone ampliar el servicio a usuarios que inclinan sus preferencias a medios de transporte alternativos que producen menos contaminación que los medios de transporte más comunes.
- Se sugiere expandir su portafolio de servicios con el fin de fortalecer las alianzas que se tienen con el concesionario actual al cual ofrecen sus servicios de estética automotriz.
- Para aumentar las ventas se deben ampliar los convenios con diferentes concesionarios, además de realizar convenios con diferentes empresas transportadoras.
- Se sugiere establecer, técnicas de cierre por amarre de servicios con el fin de elevar el valor de cada facturación.
- Es importante conocer los diferentes tipos de clientes que tiene la empresa, saber cuáles son sus inclinaciones, patrones de comportamiento, hábitos de compra y frecuencia de uso de los servicios.
- Es recomendable impulsar el servicio de lavado a domicilio, debido a que es uno de los servicios que se encuentra en tendencia actualmente.
- Es necesario crear el área de mercadeo en Cristal Detailing S.A.S.

- Es importante conocer los diferentes tipos de clientes que tiene la empresa, saber cuáles son sus inclinaciones, patrones de comportamiento, hábitos de compra y frecuencia de uso de los servicios.
- Es importante invertir en aplicaciones donde se ofrezcan los servicios de la empresa, las promociones que manejan, además de acercamiento a los clientes e interacción en tiempo real, así mismo de software como planificación de recursos, CRM (Customer Relationship Management), BI (Business Intelligence), SGA (Software de Gestión de Almacén), TPV (Terminal en el Punto de Venta), software que permita identificar patrones de comportamiento y consumo en el mercado.
- Se debe invertir en contratar empresa de servicios de publicidad, debido a que el mercadeo es una de las debilidades más marcadas de Cristal Detailing S.A.S.
- Se propone crear un plan para controlar inventarios, en donde se observe la rotación de cada producto, el uso o abuso de insumos, los productos más vendidos y los que generan mayor o menor rentabilidad.
- Es importante diseñar el modelo de servicio al cliente, puesto que, a través de este modelo, se podrá conocer realmente los atributos que el cliente desea y espera de los servicios de Cristal Detailing, además de que tan satisfecho se encuentra con los servicios que se prestan actualmente.
- Es aconsejable elaborar un estudio técnico donde se analice el lanzamiento de nuevos productos y servicios, pues con ello, se podría determinar qué tan preparada se encuentra la empresa para la implementación de estos.
- Se propone recuperar la base de datos que se tenía en Cristal Multiservice con el fin de rescatar clientes para Cristal Detailing S.A.S.
- Es significativo estandarizar procesos y procedimientos con el fin de que los clientes sean atendidos de manera uniforme por cualquiera de sus colaboradores.
- Se plantea Implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, de la mano del área de recursos humanos con el fin de mantener en el más alto nivel la calidad de vida de los colaboradores.

23 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. (s.f.). Obtenido de http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca/
2. (s.f.). Obtenido de https://www.google.com/search?q=tasa+por+congestion+2017+se+recaudaron&rlz=1C1CHBF_esCO806CO806&oq=tasa+por+congestion+2017+se+recaudaron+&aqs=chrome..69i57j33l3.16755j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#
3. *90 minutos*. (4 de abril de 2019). Obtenido de <https://90minutos.co/personero-cali-advierte-alerta-agua-rio-cauca-04-04-2019/>
4. Ackoff, R. (1993). *“Rediseñando la empresa del futuro”*. México: Editorial Limusa.
5. Aguilar Cruz, C. (2000). La necesidad de la planeacion estrategica. 17-28.
6. *Alcaldía de Santiago de Cali*. (s.f.). Obtenido de http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/225/resea_histrica_de_santiago_de_cali/
7. *Alcaldía de Santiago de Cali* . (16 de julio de 2019). Obtenido de http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/110991/pico_y_placa_ii/
8. *Alcaldía Mayor de Bogotá*. (2019). Obtenido de Secretaria Distrital de Hacienda: <http://www.shd.gov.co/shd/node/28660>
9. Álvarez Castañón, B. E. (2010). "Una valoración de la estrategia, a través de la innovación, en organizaciones de Guanajuato, México". *Observatorio de la Economía Latinoamericana* N° 135. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2010/cea.htm>
10. ANDEMOS. (2018). *ANDEMOS. Asociación Nacional de Movilidad Sostenible*. Obtenido de CIFRAS Y ESTADÍSTICAS:

<https://www.andemos.org/index.php/cifras-y-estadisticas-version-2/#1517512060654-1198bff9-ab32>

11. Andrews, K. (1981). *Corporate strategy as a vital function of the board*. Harvard Business Review.
12. Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
13. *Auapp*. (s.f.). Obtenido de <https://www.auapp.co/>
14. Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodologia de la investigacion*. Editorial Shalom.
15. Bernal, J. J. (25 de Enero de 2016). *PDCA HOME*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
16. Bojorquez Zapata, M. I., & Perez Brito, A. E. (2013). La Planeacion Estrategica. Un pilar en la gestion empresarial. *El Buzon de Pacioli. I Año XII, Numero 81, 4-19*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
17. CALI. (2019). *ALCALDIA DE DE CALI. Pico y Placa*. Obtenido de Pico y Placa: http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/110991/pico_y_placa_ii/
18. CALI, A. D. (2017). *ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. Cali progresa contigo*. Obtenido de Observatorio MOVIS: Tasa de Crecimiento del Parque Automotor (Autos y Motos): <http://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones/142339/observatorio-movis-tasa-de-crecimiento-del-parque-automotor-autos-y-motos/>
19. CALI, A. D. (2018). *ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI*. Obtenido de Observatorio social. Muertes por causas externas: <http://www.cali.gov.co/observatorios/>
20. CALI, A. D. (2019). *ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI*. Obtenido de Cali. Informacion estadistica: <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/144497/demografia-de-santiago-de-cali/>

21. Cantillo de Armas, M., & Gutierrez Verdugo, M. (2015). La planeacion estrategica y su aporte a las empresas. Un estudio sobre casos de Bancolombia y Universal en la busqueda del exito empresarial. Bogota. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1668/T260.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
22. Castellanos, O. F. (2008). RETOS Y NUEVOS ENFOQUES EN LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y DEL CONOCIMIENTO. *Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Colombia*.
23. Castro Monge, E. (Julio - Diciembre de 2010). El estudio de casos como metodologia de investigacion y su importancia en la direccion y administracion de empresas. *Revista Nacional de Administracion. Escuela Ciencias de la Administracion. Universidad Estatal a Distancia.*, 31-54. Obtenido de <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/332/227>
24. Chiavenato, I. (1986). *“Introducción a la teoría General de la Administración”*. Bogotá: Mc Graw Hill.
25. Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., & Figueredo, C. (Julio - Octubre de 2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. *Negotium*, vol. 6, núm. 16, 113-135. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78216323006.pdf>
26. *Clinica del Rayon*. (s.f.). Obtenido de <https://www.clinicadelrayon.com/>
27. Clavijo Varela, A. U., & Cortes Sierra, L. B. (2014). Aplicacion del Modelo de Gestion Estrategica en la gestion directiva del Colegio El Cortijo Vianey I.E.D. Bogota.
28. Colombiano, E. (22 de julio de 2019). Este es el mercado de alimento para perros y gatos. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/este-es-el-mercado-de-alimento-para-perros-y-gatos-AH11251364>
29. *Como Nuevos*. (s.f.). Obtenido de <https://comonuevos.co/Inicio/>

30. Cruz, G. (2017). "Los modelos estratégicos: de la Revolución Francesa a la guerra de Vietnam". *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, Vol. 3, No. 2, 97-112. Obtenido de <http://www.seguridadinternacional.es/revista/?q=content/los-modelos-estrat%C3%A9gicos-de-la-revoluci%C3%B3n-francesa-la-guerra-de-vietnam>
31. DAGMA. (2019). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Obtenido de Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente: http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/38365/sistema_de_vigilancia_de_calidad_del_aire_de_cali_svcac/
32. DANE. (13 de junio de 2019). Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://sitios.dane.gov.co/ipc/canastaIPC/#!/>
33. DANE. (3 de Mayo de 2019). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Encuesta de Calidad de Vida: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/calidad-de-vida-ecv>
34. David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación. Obtenido de https://issuu.com/jassiorojo01/docs/administracion_gestion_organizacion
35. David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta Edición*. Mexico: Pearson Educación. Obtenido de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administracion_estrat
36. David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta Edición*. México: Pearson Educación.
37. debitoor.es. (s.f.). Obtenido de Glosario de Contabilidad: <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>
38. Del Val Román, J. L. (octubre de 2016). Obtenido de <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>

39. Del Val Román, J. L. (2016). *Industria 4.0: la transformación digital de la industria. In Valencia: Conferencia de Directores y Decanos de Ingeniería Informática*. Bilbao, España: Informes CODDII.
40. Diez de Castro, E., & Martín Jiménez, F. (s.f.). En torno al concepto de Estrategia. Obtenido de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/40603/en%20torno%20al%20concepto%20de%20estrategia.pdf?sequence=1>
41. DINERO. (2 de Febrero de 2019). Ventas de carros caen en enero, pero las de motos aceleran. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuantos-carros-y-motos-se-vendieron-en-enero-de-2019/266687>
42. DINERO, R. (23 de Mayo de 2019). ¿Cuántos colombianos cancelaron su suscripción de TV para irse a Netflix? Obtenido de <https://www.dinero.com/tecnologia/articulo/cifras-de-mercado-de-las-ott-mensajeria-y-llamadas-en-colombia-2019/272387>
43. DriveSmart. (s.f.). Obtenido de <http://drive-smart.com/es/blog/2015/05/12/asi-funcionaba-el-primer-autolavado-de-coches-de-la-historia-en-1924/>
44. ECONCEPT. (Noviembre de 2016). El sector de vehiculos en Colombia: Características y propuestas de mejora a su regimen impositivo. doi:<http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2016/11/Econcept-Estudio.pdf>
45. *El País*. (Junio de 2019). Obtenido de <https://www.elpais.com.co/cal/en-no-habra-pico-y-placa-para-las-motos-mientras-yo-sea-alcalde-armitage.html>
46. *El Tiempo*. (2009). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3415869>
47. ENTER.CO. (5 de Febrero de 2019). ESTO ES LO QUE VEMOS LOS COLOMBIANOS EN LAS PLATAFORMAS DE STREAMING. Obtenido de <https://www.enter.co/cultura-digital/colombia-digital/colombianos-plataformas-streaming/>

48. FEDESARROLLO. (octubre de 2019). *FEDESARROLLO*. Obtenido de FEDESARROLLO. Centro de Investigacion Economica y Social: https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/encuestas_documentos/25-10-2019_beof_octubre_2019.pdf
49. Figueroa Morán, G. L., Paladines Morán, J. P., Paladines Morán, J. N., Caicedo Plúa, C. R., & Romero Castro, M. I. (Marzo de 2017). MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA. *ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L Universidad Estatal del Sur de Manabi*, 18-19. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/03/Modelo-de-plan-estrat%C3%A9gico.pdf>
50. Florez, C. R. (1 de abril de 2019). *LA REPUBLICA*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/empresas-de-alquiler-de-patinetas-electricas-se-expanden-a-medellin-y-cali-2846198>
51. Gómez Ceja, G. (1976). *“Planeación y Organización de Empresas”*. México: Editorial Edicol.
52. Goodstein, L, Nolan, T y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, Inc.
53. Hamel, G. &. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
54. Harold Koonz, H. W. (s.f.). *Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación*.
55. INDUSTRIAL, F. (18 de Agosto de 2017). *FIERROS INDUSTRIAL*. Obtenido de IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: <https://fierrosindustrial.com/noticias/impacto-social-ambiental-la-industria-automotriz/>
56. Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (s.f.). Obtenido de <https://www.igac.gov.co/es/search/node/valle>

57. Jaimes Amoroch, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (Junio de 2009). Planeacion Estrategica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y Gestion No.26*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009
58. Johnson, G. S. (2010). *Fundamentos de Estrategia. Capítulo 2: entorno*. Madrid, España: Pearson .
59. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral. Segunda Edicion*. Barcelona: Gestion 2000. Obtenido de <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
60. Knight Soluciones Ecologiogas. (s.f.). Obtenido de <http://www.knightautocare.com/sitio/41-lavado>
61. knoow.net. (s.f.). Obtenido de Enciclopedia Tematica: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/downsizing/>
62. Koontz, H. Y Weihrich, H. (1995). *“Administración, una perspectiva global”*. México: Editorial Mc.Graw Hill, 4º Edición.
63. Lavelo Pues, lavado ecologico a domicilio. (s.f.). Obtenido de <https://lavelopues.com/>
64. Leiferman, U. (1996). “Nociones organizacionales críticas para el proceso de planificación”. *Ficha Técnica de Contenidos*. INAP, España.
65. Levy, A. (1981). *“Planeamiento Estratégico”*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
66. Lip Licham, C. (Enero - Marzo de 2005). La planificación estratégica como aprendizaje. *Revista Medica Herediana*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2005000100008

67. Loaiza, A. V. (27 de junio de 2019). Recuperado el octubre de 2019, de La Republica: <https://www.larepublica.co/finanzas/el-peso-colombiano-es-la-segunda-moneda-emergente-mas-volatil-en-junio-2878387>
68. MAPS, G. (23 de JUNIO de 2019). *GOOGLE MAPS*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=concesionarios+en+cali+google+maps&rlz=1C1RLNS_esCO758CO760&oq=concesionarios+en+cali+google+maps&aqs=chrome..69i57.11895j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
69. Massé, P. (1966). *“El plan y el antiazar”*, Ed. Nueva Colección Labor. Buenos Aires.
70. Matus, C. (1987). *Politica, Planificacion y Gobierno*. Buenos Aires.
71. Matus, C. (1993). *“Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES”*. Caracas. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/36342/LIBRO_ENTREVISTA_CON_MATUS.pdf
72. Mejia, O. (2011). Computacion en la Nube. ContactoS, vol. 80.
73. Mendez Alvarez, C. A. (2017). *Metodologia. Diseño y desarrollo del proceso de investigacion con enfasis en ciencias empresariales. Cuarta Edicion*. CDMX, Mexico: Editorial Limusa S.A.
74. *Ministerio de Transporte*. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Transporte: <https://www.mintransporte.gov.co/documentos/17/leyes/genPagDocs=1>
75. Mintzberg, Henry. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
76. Morello, A. (1966). *Programa Argentino de Seguridad Social, PASS*. Buenos Aires.
77. Moreno Meza, Rocio de Jesus; Espiritu Olmos, Roberto. (Julio - Diciembre de 2014). El empowerment, el liderazgo y la innovación en empresas de servicios, como una ventaja competitiva de las medianas empresas del municipio de Tecoman, Colima, Mexico. *Desarrollo Gerencial, Vol 6, Num 2*.

Revista de la Facultad de Ciencias Economicas, Administrativas y Contables., 72-97. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.6.2.468>

78. Ossorio, A. (Agosto de 2003). *Planeamiento Estrategico*. Madrid, España. Obtenido de http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_318.pdf
79. PAIS, E. (18 de Febrero de 2019). EL PAIS. *¿Qué tan cerca está Cali de una crisis por contaminación como la que sufre Bogotá?* Obtenido de <https://www.elpais.com.co/calique-tan-cerca-esta-de-una-crisis-por-contaminacion-como-la-que-sufre-bogota.html>
80. Pais, E. (18 de Enero de 2019). Mejoró la capacidad de inversión de Cali en sus ciudadanos, según estudio del Banrepública. *Redaccion El Pais*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/mejoro-la-capacidad-de-inversion-de-cali-en-sus-ciudadanos-segun-estudio-del-banrepubica.html>
81. Pereira Briceño, D. J., & Rios Parra, D. E. (15 de Abril de 2017). OUTPLACEMENT COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA REDUCIR MOMENTOS DE INCERTIDUMBRE EN ORGANIZACIONES: UNA PERSPECTIVA REFLEXIVA Y ATEMPORAL. *Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales*, 86-96. Obtenido de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/viewFile/2581/1374
82. PORTAFOLIO, R. (s.f.). Ventas de motos crecieron 13,4% hasta abril. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/ventas-de-motos-crecen-4-por-ciento-en-abril-de-2019-529300>
83. Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Piramide.
84. Procolombia. (01 de Febrero de 2019). *Radiografía de la industria automotriz en Colombia*. Recuperado el Junio de 2019, de <https://www.inviertaencolombia.com.co/>: <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1219-radiografia-de-la-industria-automotriz-en.html>

85. Puyana García, G. (Junio de 2003). Teorías de la guerra en Moltke y Liddell Hart. *Revista de Estudios Sociales*, 109-121. Obtenido de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=81501508>
86. QUIÑOÑES, J. C. (2018). *Informe Tasa de Congestion. Alcaldia de Santiago de Cali. Secretaria de Movilidad. Cali*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=tasa+por+congestion+2017+se+recaudaron&rlz=1C1CHBF_esCO806CO806&oq=tasa+por+congestion+2017+se+recaudaron+&aqs=chrome..69i57j33l3.16755j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#
87. Rafoso Pomar, Sandraliz; Artiles Visbal, Sara. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, vol. 42, núm. 3, 29-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>
88. *Registro Único Nacional de Tránsito, Runt*. (Julio de 2019). Obtenido de https://www.runt.com.co/cifras?field_grafica_value=0&field_fecha_de_la_no_rma_value%5Bvalue%5D%5Byear%5D=2017
89. Republica, Banco de la. (s.f.). <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>. Recuperado el Octubre de 2019, de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
90. Restrepo Carvajal, C. A. (17 de Agosto de 2009). *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol 17 - No 22 p. 157-175. Medellin, Colombia.
91. Restrepo, I. (8 de septiembre de 2018). *La Silla Llena*. Obtenido de <https://lasillavacia.com/silla-llena/red-pacifico/historia/en-cali-el-agua-se-ha-convertido-en-un-dolor-de-cabeza-67847>
92. Reyes E, Giovanni. (2012). Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo. (Primera). (G. y. Calderon Hernandez, Recopilador) Bogota, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Obtenido de http://www.bdigital.unal.edu.co/8457/5/9789587194500_Parte1.pdf
93. Rico, M. A. (10 de octubre de 2019). *La Republica*. Obtenido de 2019, Editorial La República S.A.S. Todos los derechos reservados. | Calle 25D Bis 102A-63, Bogotá | (+57) 1 4227600:

<https://www.larepublica.co/finanzas/conozca-cuales-son-los-bancos-con-las-tasas-mas-bajas-para-comprar-carro-2919414>

94. Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa: www.5fuerzasdeporter.com
95. Romagnoli, S. E. (Julio - Diciembre de 2006). Outsourcing en unidades de información jurídica corporativas. Buenos aires, Argentina. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17402006000200008&script=sci_arttext&tlng=en
96. *Semana*. (Enero de 2019). Obtenido de <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/colombia-uno-de-los-paises-que-mas-demanda-sostenibilidad-corporativa/42819>
97. *Semana*. (Marzo de 2019). Obtenido de <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/colombia-entre-las-lluvias-y-la-sequia/43266>
98. Steiner, G. (1997). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. Mexico: CECSA.
99. TIEMPO, E. (17 de julio de 2019). Colombianos tocan su celular 2 mil veces al día en estas actividades. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/dispositivos/encuesta-de-consumo-movil-en-colombia-2019-389702>
100. TIEMPO, E. (12 de Marzo de 2019). Crecimiento de basuras de Cali, bajo la lupa de entes de control. *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crecimiento-de-basuras-de-cali-esta-bajo-la-lupa-de-los-entes-de-control-336892>
101. Tovar-Galvez, J. C., & Cardenas Puyo, N. (Enero de 2012). La importancia de la formación estratégica en la formación por competencias: evaluación de las estrategias de acción para la solución de problemas. *Revista electronica de investigacion educativa. Facultad de Educacion. Universidad Antonio Nariño.*, 14. Obtenido de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412012000100008

102. Uribe, F. V. (9 de mayo de 2019). *REVISTA VEC*. Obtenido de <https://www.vehiculoselectricos.co/799-motos-electricas-se-matricularon-en-los-cuatro-primeros-meses-de-2019-incrementaron-en-91/>
103. URIBE, L. (8 de junio de 2018). *Publimetro. Pico y placa extendido no ayuda a la movilidad en Cali*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/>
104. Valdés Gutiérrez, T. (2009). CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESO Y LA NECESIDAD DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA CUBANA. *Ingeniería Industrial*, vol. XXX, núm. 1, 1-5. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433568004>
105. *Vehifull*. (s.f.). Obtenido de <http://pwww.vehifull.com/>
106. Vidal Rodriguez, S. M. (Enero - Junio de 2007). Estrategia logística del justo a tiempo para crear ventajas competitivas en las organizaciones. *PROSPECTIVA*, vol. 5, núm. 1, 78-81. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496251109013.pdf>
107. *Weatherspark*. (s.f.). Obtenido de <https://es.weatherspark.com/y/21493/Clima-promedio-en-Cali-Colombia-durante-todo-el-a%C3%B1o>