

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN TALLER J&J MECÁNICA
AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CALI 2013 - 2016**

TRABAJO DE GRADO

JUAN CARLOS MARULANDA

CARLOS QUIROZ

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa académico de Administración de empresas Nocturno

Octubre de 2013

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN TALLER J&J MECÁNICA
AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE Cali 2013 - 2016**

**Trabajo de Grado
Para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
HUGO GARZÓN
Profesor Universidad del Valle**

JUAN CARLOS MARULANDA

CARLOS QUIROZ

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa académico de Administración de empresas Nocturno

Octubre de 2013

Nota de aceptación

Director de trabajo de Grado

Jurado

Santiago De Cali, **Octubre** de 2013

DEDICATORIA

Este trabajo de grado esta dedicado principalmente a nuestras familias por su incondicional apoyo y acompañamiento a lo largo del proceso y, al sueño de alcanzar cada vez un futuro mejor.

Carlos Quiroz

Juan C. Marulanda

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todo el equipo de trabajo de la empresa J&J Mecánica Automotriz por haber permitido la realización exitosa del presente trabajo, de igual manera a nuestro asesor Prof. Hugo Garzón por su acompañamiento y orientación efectiva y a los profesores Benjamín Betancourt y Henry Mosquera por sus valiosos aportes académicos y de formación durante el pregrado que estamos culminando.

Gracias,

Carlos Quiroz
Juan C. Marulanda

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN.....	15
1. PROBLEMA.....	16
1.1 Antecedentes	16
1.1.1 Descripción del Problema.....	17
1.1.2 Formulación del Problema	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	20
1.4 MARCO REFERENCIAL.....	21
1.4.1 MARCO EMPRESARIAL DE J&J MECÁNICA AUTOMOTRIZ.....	21
1.5 MARCO TEÓRICO	25
1.6 MARCO CONCEPTUAL	45
1.7 DISEÑO METODOLÓGICO.....	49
1.4.1 Tipo de Estudio	49
1.4.2 Método de Trabajo	49
1.7.3 Tratamiento de la Información	51
2. RESULTADOS	53
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN J&J MECÁNICA AUTOMOTRIZ	53
2.1.1.1 Análisis Externo	54
Generalidades del Sector Automotriz en Colombia	54
Identificación de las fuerzas externas clave.....	55

Fuerzas económicas	56
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	61
Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas	75
Fuerzas tecnológicas	80
2.1.1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	83
Competidores directos	84
Clientes	86
Proveedores.....	87
Productos Sustitutos	89
Competidores Potenciales	90
Primera fuerza: amenaza de competidores Potenciales	91
Barreras de Entrada.....	91
Segunda fuerza: Rivalidad entre competidores existentes	92
Barreras de salida.....	93
Tercera fuerza: Amenaza de productos sustitutos.....	94
Cuarta fuerza: Poder de negociación de los compradores (clientes).....	95
Palanca de negociación	95
Quinta fuerza: poder de negociación de los proveedores	96
2.1.1.3 SÍNTESIS DEL ANALISIS EXTERNO	99

2.1.1.4 ANALISIS INTERNO.....	106
Evaluación del Direccionamiento estratégico	106
Perspectiva financiera.....	107
Perspectiva del Cliente	108
Sistemas de investigación de mercados.....	108
Evaluación de la satisfacción del cliente.....	109
Perspectiva de los procesos Internos	111
Análisis de las áreas funcionales	115
Perspectiva de formación y crecimiento Gestión Humana.....	117
2.1.1.5 SÍNTESIS DEL ANALISIS INTERNO	119
2.2 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	120
2.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	120
2.3 PLAN ESTRATÉGICO DE J&J MECÁNICA AUTOMOTRIZ PERÍODO 2013 - 2016.....	125
2.3.1 Direccionamiento estratégico de la organización	125
2.3.2 Visión Propuesta	125
2.3.3 Misión Propuesta	125
2.3.4 Objetivos organizacionales	126
2.3.4.1 Objetivos financieros.....	126
2.3.4.2 Objetivos de crecimiento.....	126

2.3.4.3 Objetivos de competitividad	126
2.3.4.4 Objetivos de responsabilidad social	127
2.3.5 Principios y valores	127
2.3.6 Estructura y Diseño Organizacional.....	128
2.3.7 BALANCED ESCORDCARD DE J&J MECÁNICA AUTOMOTRIZ.....	129
2.3.8 Formulación de estrategias.....	132
2.3.9 Propuesta de formalización proceso de prestación de Servicios de Mecánica Automotriz	134
2.4 PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL AÑO 2013	138
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES.....	143
BIBLIOGRAFÍA.....	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional actual	23
Figura 2. Modelo de Wheelen y Hunger; Formulación e Implementación del Plan de Desarrollo Estratégico.....	34
Figura 3. Proceso Estratégico.....	34
Figura 4. Aspectos a medir en el diagnostico organizacional	37
Figura 5. INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales)	58
Figura 6. Precios de la gasolina motor sin mezclar 1999 - 2012	60
Figura 7. Cantidades de motos producidas 1997 - 2010	60
Figura 8. Tasa de Incidencia de la pobreza sobre la base de la línea de pobreza Nacional 2005 - 2011.....	65
Figura 9. Vehículos matriculados según tipo 2004 - 2010	66
Figura 10. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Colombia, Valle del Cauca y Cali 2009 - 2015.....	67
Figura 11. Tasa media anual de crecimiento exponencial (%) nacional y departamental 2005 - 2020.....	68
Figura 12. Ventas de vehículos en Colombia 2007 - 2011, unidades	69
Figura 13. Mercado automotor en Colombia por compañía.....	69
Figura 14. Cantidad de Vehículos particulares en Cali	70
Figura 15. Emisiones de CO2 (Toneladas métricas per cápita).....	73

Figura 16. Modelo de las 5 fuerzas competitivas para la Organización J&J Mecánica Automotriz.	98
Figura 17. Matriz consolidada del diagnostico estratégico y relación con causas.....	122
Figura 18. Estructura organizacional Actual	128
Figura 19. Balanced Score Card J&J Mecánica Automotriz	130
Figura 20. Mapa estratégico J&J Mecánica Automotriz	131
Figura 21. Diagrama de flujo del Proceso de Prestación de Servicio de Mecánica Automotriz.....	137

LISTA DE MATRICES

Matriz 1. Variables Fuerzas Económicas	61
Matriz 2. Variables Fuerzas Sociales, culturales, demograficas y ambientales	75
Matriz 3. Variables fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas	80
Matriz 4. Variables Fuerzas Tecnológicas	82
Matriz 5. Estructura del Sector de Servicios Automotrices	96
Matriz 6. Análisis externo	99
Matriz 7. Evaluación de los Factores Externos EFE	101
Matriz 8. Análisis de competencias	105
Matriz 9. Direccionamiento estratégico	106
Matriz 10. Perspectiva Financiera	108
Matriz 11. Evaluación de la Investigación de mercado en J&J Mecánica Automotriz	109
Matriz 12. Perspectiva del Cliente	110
Matriz 13. Perspectiva de los procesos Internos y áreas funcionales	116
Matriz 14. Perspectiva de formación y crecimiento Gestión Humana	117
Matriz 15. Procesos de Gestión Humana en J&J Mecánica Automotriz	118
Matriz 16. Evaluación de los Factores Internos	119

Matriz 17. PEYEA de J&J Mecánica Automotriz	120
Matriz 18. Análisis del Diagnóstico estratégico J&J Mecanica Automotriz	124
Matriz 19. Relación perspectivas, objetivos y estrategias	133
Matriz 20. Plan de Acción para implementación de la propuesta de mejoramiento	139

RESUMEN

Este trabajo presenta una propuesta de plan estratégico para la organización J&J Mecánica Automotriz en el periodo 2013 - 2016 y el proceso realizado para llegar al mismo. A lo largo del documento se presenta en el primer capítulo, el marco de referencia compuesto por marco empresarial, marco teórico, marco conceptual y diseño metodológico donde se describe la metodología utilizada para llegar al logro de los objetivos.

En la segunda parte se presentan los resultados que comprende la situación actual de la organización, el análisis externo e interno, el diagnóstico estratégico y finalmente, la propuesta de mejoramiento de acuerdo al diagnóstico la cual está basada en el modelo del balance score card.

De igual manera, el documento concluye con los principales hallazgos del trabajo y con las recomendaciones que se consideran importantes para que la organización pueda llegar a ejecutar la propuesta de mejoramiento.

0. INTRODUCCIÓN

La Planeación estratégica en las organizaciones se constituye como un elemento vital dentro de todos los procesos tanto administrativos como productivos, ya que se puede aplicar en todos los niveles y actividades porque determina hacia donde quiere ir la organización, lo que debe ser articulado desde cada acción y cada puesto de trabajo.

De acuerdo a la teoría administrativa, existen diversas formas, directrices y modelos de aplicación de Planeación estratégica, para el caso del presente trabajo se retomaran aquellas que se ajusten mejor a las características y requerimientos de Taller J&J mecánica Automotriz y que permitan un análisis general de los diferentes aspectos que puedan afectar positiva o negativamente a la organización.

Como lo expresa Vidal¹ “Desde un entorno tan turbulento, la labor de diagnóstico no solo ha cambiado sino que cada vez es mas difícil.....los instrumentos de diagnóstico también deben cambiar. El diagnostico organizacional es fundamental para aquellos que desean la apropiación práctica del saber administrativo” por tanto para el análisis o diagnostico organizacional es necesario considerar los modelos actuales así como las variables y nuevas tendencias que influyen en las organizaciones.

¹VIDAL Arizabaleta Elizabeth. Diagnostico organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Ecoe Ediciones. Bogotá.2004

1. PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Es importante señalar que en el desarrollo de cualquier investigación son indispensables los antecedentes, en este caso se tratarán las situaciones de la organización relacionadas con la planeación estratégica o su ausencia y las consecuencias que de ello se han derivado.

Desde la fecha de su creación, la organización inicio operaciones con la finalidad de ser fuente de ingresos y empleo para los socios fundadores y sus familias, al existir necesidades inmediatas se realizó de manera empírica la planeación de presupuesto y actividades a un año, ejercicio que no se volvió a realizar ya que una vez en marcha el negocio que iba en crecimiento, era prioridad la solución de inconvenientes relacionados con clientes y proveedores principalmente.

A partir de 2005, luego de varios años de crecimiento sostenido, en la empresa se empezaron a observar diferentes problemas principalmente a nivel administrativo que afectan gravemente la efectividad y productividad de la organización una de las principales causas es que no existe un control formal ni estructurado sobre los procesos operativos y administrativos, ni una estrategia clara y definida que permita organizar la compañía y en caminarla a un futuro mejor.

De acuerdo a la entrevista realizada a los socios, se encontró que durante los demás años después de la fundación de la empresa, no se realizaron proyecciones ni actividades de planeación estratégica o estructurada en la empresa, solo existen algunos intentos dados en momentos en que se pensó realizar inversiones o endeudamientos con el fin de ampliar la planta física o adquirir equipos y maquinaria de trabajo.

1.1.1 Descripción del Problema

Durante los 12 años de funcionamiento de la organización J&J Mecánica Automotriz se han evidenciado períodos de crecimiento, crisis y sostenibilidad en todos los aspectos de la empresa, sin embargo se encuentra una grave carencia de proyección en el tiempo a nivel de metas, objetivos, estrategias y organización administrativa en general, lo que afecta el crecimiento y desarrollo del potencial de la empresa y los individuos al largo plazo.

En la organización J&J Mecánica Automotriz no existen mecanismos que permitan medir aspectos operacionales como el cumplimiento de procesos, la satisfacción del usuario, la funcionalidad de operaciones y la calidad del servicio, así como detectar fallas y errores durante cualquier fase de los servicios prestados, lo que dificulta cualquier tipo de análisis de productividad o eficiencia. Además, los empleados y colaboradores no conocen de manera explícita la razón de ser de la organización, sus metas ni su visión a largo plazo, lo que hace que las actividades se desarrollen basadas en las necesidades inmediatas y de corto plazo.

Lo anterior se atribuye a la ausencia de un proceso administrativo formal el cual según la teoría administrativa debe partir del macro proceso de planeación organizacional, la ausencia de ésta genera inconvenientes serios en asuntos de todo nivel en la organización como por ejemplo el nivel de endeudamiento o de inversiones, el manejo de cuentas con proveedores, recaudo cartera, nómina, tributación, manejo de información financiera, entre otros.

No existe un control formal ni estructurado sobre los procesos operativos y administrativos, ni una estrategia clara y definida que permita organizar la compañía y en caminarla a un futuro mejor.

Considerando este panorama, se justifica la necesidad de diseñar y estructurar el direccionamiento estratégico de la organización, teniendo en cuenta que la planeación será el fundamento administrativo para el establecimiento de metas a

corto plazo, políticas, programas y estrategias en los diferentes aspectos que se requieran.

Por tanto, se considera que éste trabajo es de gran importancia porque sus resultados van a permitir que la organización tenga una visión general de lo que es, lo que necesita, a donde quiere llegar y algunas sugerencias de cómo puede hacerlo por medio del diseño del plan estratégico organizacional donde se propone evidenciar el estado general, los recursos, amenazas, oportunidades y fortalezas de J&J Mecánica Automotriz.

Además, la organización no tiene áreas organizacionales determinadas formalmente, para el caso de estudio será necesario definir la estructura funcional y formal de la misma ya que en la actualidad los jefes y propietarios la identifican de la siguiente manera:

Área Operativa: Donde se desarrolla el proceso inherente al servicio de mantenimiento y reparación de automotores.

Área Administrativa: Donde se realizan las actividades concernientes al manejo administrativo de la empresa (Pagos, compras, facturación, cartera, relación con proveedores y clientes)

1.1.2 Formulación del Problema

¿Qué Factores se deben incluir en la formulación del Plan Estratégico para la empresa J&J Mecánica Automotriz?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Formular el plan estratégico para la empresa J&J Mecánica Automotriz, Período 2013 – 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar el análisis externo e interno para la organización J&J Mecánica Automotriz
2. Establecer el direccionamiento estratégico de la organización J&J Mecánica Automotriz
3. Estructurar la propuesta de Balance Score Card para la organización J&J Mecánica Automotriz
4. Formular el plan de acción para el primer año de implementación de la propuesta de mejoramiento de acuerdo a los resultados del balance score card

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para cualquier organización independiente del sector al que pertenezca es necesario que cuente con organización general y estratégica tanto para procesos macro como la ejecución de procesos y operatividad de toda la organización teniendo en cuenta que aspectos como la globalización, la competitividad y otros que hacen absolutamente necesaria la formalización de cada actividad del proceso productivo y que sin duda debe tener como partida el Direccionamiento estratégico que a su vez deberá evidenciar los costos de oportunidad y beneficios a largo plazo para la empresa.

Por lo anterior se consideró la pertinencia del presente trabajo desde los puntos de vista organizacional, social, académico y personal por su impacto en todas estas dimensiones de manera positiva. Para los socios fundadores de J&J Mecánica Automotriz la importancia del proyecto de formulación de un plan estratégico radicó en la posibilidad de que a través de la implementación de éste la organización se pudiera lograr un crecimiento sostenible en el tiempo y un Desarrollo propio como en el sector dado que la organización y había tenido que soportar consecuencias del desorden administrativo, operativo e incluso físico, como la pérdida de clientes importantes y por tanto el atraso en el desarrollo organizacional ya que no se había podido ampliar la capacidad de operación ni cubrir la demanda creciente de servicios en este sector. A continuación se detalla algunos de los casos desfavorables para la organización desde el año 2005:

- Pérdida de Clientes Institucionales: Jardines del Recuerdo (Promedio \$12.000.000/año), Vimarco Ltda. (Promedio \$5.000.000/año), Siemens S.A. (Promedio \$3.000.000/año), Bicicletas Berny (\$4.000.000/año)
- Pérdida de Descuentos pronto-pago: 10% sobre factura 30 días.
- Pérdida por reposición de equipos: 20% de la herramienta en un año
- Mano de obra adicional por demoras y garantías: 15% adicional de nómina.

- Robos de autopartes por descuidos: no cuantificado actualmente (Variable)
- Multas Tributarias por demoras en la presentación de documentos: valor igual a la anualidad.
- Promedio de entrega: Después de lo pactado 2 semanas, debido en gran medida al desorden operativo y a la distribución física del espacio
- Utilidad Reducida: Por cuantificar.
- Perdida Imagen Institucional: Por cuantificar.
- Gastos por concepto de parqueadero adicional por falta de espacio y demoras operativas \$12'000.000 anuales en promedio

1.4 MARCO REFERENCIAL

A continuación se presentan los principales aspectos que caracterizan a la organización J&J Mecánica Automotriz, la cual es el objeto de estudio del presente trabajo.

1.4.1 MARCO EMPRESARIAL DE J&J MECÁNICA AUTOMOTRIZ

La organización J&J Mecánica automotriz no cuenta con información organizada sobre aspectos como su historia, estructura y direccionamiento estratégico, a continuación se presenta la información obtenida por medio de entrevista a uno de sus propietarios:

Nombre de la Organización: J&J Mecánica Automotriz

Domicilio: Cali

Dirección: CL 19 # 14-15

Nit: 16795949-3

Actividad de La empresa: Prestación de Servicios de Mecánica Automotriz.

Esta organización pertenece al sector privado de la industria automotriz, su razón social es la prestación de servicios tanto a clientes particulares como corporativos y tiene una trayectoria de 12 años en el mercado de la ciudad de Cali donde fue fundada.

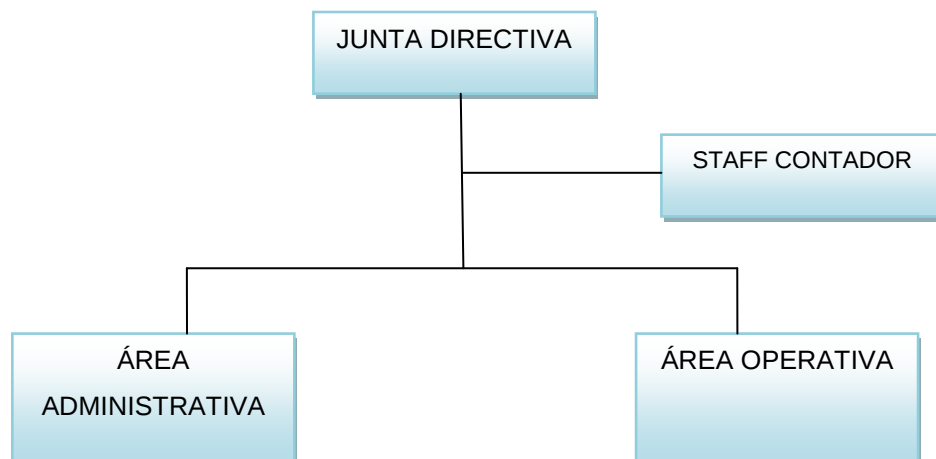
Debido a que la ciudad de Cali es una de las mas importantes del país, se observa gran cantidad de demanda tanto de vehículos como de servicios de mantenimiento para los mismos, esta situación generó un ambiente propicio para el crecimiento y consolidación de J&J Mecánica Automotriz.

Reseña histórica: la sociedad inició en el año 1997 y se constituyó legalmente a partir del año 1999, actualmente sus dos socios fundadores laboran operativamente en el negocio con el apoyo de varios técnicos mecánicos. La empresa durante su tiempo de existencia logró adquirir un excelente prestigio dentro del sector y sus clientes, gracias a que su filosofía de trabajo esta encausada por su gran conocimiento sobre la actividad realizada, la innovación en los métodos de trabajo, la confiabilidad, asesoramiento y la atención personalizada de sus socios fundadores. Dando como resultado un posicionamiento especial en la mente de sus clientes. Como muestra de esto hay empresas y personas que utilizan los servicios del taller desde el inicio.

La empresa se encuentra ubicada en una zona muy comercial céntrica y estratégica debido a que el sector que le rodea están ubicadas diferentes empresas relacionadas con la actividad automotriz entre ellas las principales proveedoras de repuestos de la ciudad, situación que facilita la logística del servicio prestado.

A continuación se presenta la estructura organizacional funcional que tiene actualmente J&J Mecánica automotriz

Figura 1. Estructura organizacional actual



Fuente: Elaboración propia

La junta directiva está compuesta por dos socios fundadores quienes son la máxima autoridad para la toma de decisiones en la organización.

De acuerdo a los datos suministrados por la DIAN², el sector y subsector económico al que pertenece la actividad económica de J&J Mecánica Automotriz se clasifica de la siguiente manera:

SECCIÓN G - comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos (divisiones 50 a 52)

DIVISIÓN 50- comercio, mantenimiento y reparación de vehículos Automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios; comercio al por menor de combustibles y lubricantes para vehículos automotores

502 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores

²**RESOLUCIÓN DE LA DIAN NÚMERO 00432. 19 de noviembre de 2008.** Por medio de la cual se establece la nueva clasificación de Actividades Económicas.

5020 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores

La edad de la empresa es de aproximadamente 12 años y por el número actual de empleados se considera en la categoría de pequeña empresa, de los empleados vinculados actualmente, 5 tienen contrato de servicios y los demás a término indefinido.

De acuerdo a la investigación realizada, la organización J&J Mecánica Automotriz no cuenta con Misión, Visión, Objetivos, estrategias y otros elementos de planeación estratégica de manera clara y formalizada, es decir, estos aspectos se encuentran en las ideas y metas de los propietarios mas no está oficializado ni estructurado para todo el personal de la organización ni clientes.

Identificación de los fundadores

Los fundadores de la organización, Sres. Jimmy Rodríguez Loaiza y Juan Carlos Marulanda devengan un salario básico mensual y un porcentaje sobre las labores realizadas en el oficio.

El Sr. Juan Carlos Marulanda Suarez tiene 44 años de edad es del municipio de Cartago Valle y sus estudios corresponden a: Ajustador Montador de maquinaria SENA y formación profesional en la actualidad en decimo semestre administración de empresas en la Universidad del Valle.

El Sr. Jimmy Rodríguez Loaiza posee título de Bachiller técnico y estudios técnicos como mecánico Automotriz del SENA y Técnico especializado en inyección electrónica y transmisiones automáticas.

En la organización no trabaja ningún miembro de la familia de los socios.

1.5 MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las principales teorías y modelos que sirven de base para la realización del presente trabajo el cual se encierra principalmente los temas de planeación estratégica, estructura organizacional y análisis de entornos.

En el mundo actual; globalizado y competitivo, es necesario que todas las organizaciones consideren de manera estratégica la forma como deben direccionar tanto sus esfuerzos como sus recursos, es por esto que la planeación estratégica se ha convertido en un aspecto de gran relevancia para establecer cada una de las políticas, programas y actividades en todos los niveles de las organizaciones independiente de su tamaño o sector productivo. Por tanto a continuación se definirá en primer momento lo que es la planeación estratégica y se avanzará con la descripción de algunos modelos de diagnóstico y análisis organizacional.

Desde hace algún tiempo las organizaciones comenzaron a entender que algunos aspectos no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió entonces la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos y se comienza a utilizar modelos de planeación estratégica. Ante la necesidad de resolver el problema de los aspectos no controlables las organizaciones optaron por realizar planes a largo plazo pero estos en realidad se convirtieron en simples pronósticos que no lograron respuestas veraces a las situaciones planteadas *“No pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan”*.³

Realizar planeación estratégica o formular un plan estratégico requiere de responder algunos interrogantes como: ¿Qué es planeación estratégica?, ¿Qué no

³PEREZ Castaño, M. (1990). *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. Pag. 9

es planeación estratégica?, ¿Por qué hacer planeación estratégica? Resolverlos proporciona claridad conceptual para diferenciar si está realizando planeación estratégica o está desarrollando planes a largo plazo.

La planeación estratégica nace como respuesta a la posibilidad de resolver aspectos ligados al futuro de las organizaciones por lo tanto, toda definición de planeación estratégica implica la palabra futuro y acciones orientadas a este (Prever, anticipar, decidir, Objetivos, plazo, logros, etc.) pero además, todos los aspectos ligados a la organización que incidirán sobre ella.

En consecuencia se encuentran definiciones como:

“Planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos⁴”

“La Planeación estratégica es planeación a largo plazo que involucra la organización como un todo y busca organizar la organización en una posición exitosa en el Medio Ambiente Externo en el que le toca desempeñarse. En la planeación estratégica se formulan estrategias para poder obtener los objetivos que se han determinado y así poder obtener la misión de la organización⁵”

En ambos casos podemos observar que la planeación estratégica se considera como uno de los principales procesos en la organización y que además, debe partir desde la alta dirección y complementarse o desarrollarse en todos los niveles de la empresa.

⁴GOODTEIN Leonard D. PH.D., T. M. (1998). *Planeacion Estrategica Aplicada*. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

⁵Blank, L. B. (2002). *La Administración de Organizaciones*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. Pag. 45

Así este enfoque moderno de la planeación llamado planeación estratégica sugiere ir más allá del **cómo hacer** el trabajo y nos involucra en el concepto mucho más amplio **del que se debe hacer** algunos autores afirman que “*Para nuestros propósitos la planeación táctica y la operativa son sinónimas. Ambas se refieren a cómo hacer el trabajo mientras que la planeación estratégica se relaciona con **qué se debe hacer***⁶” en coincidencia con esta afirmación “*La planeación estratégica supone, como principio fundamental, formulaciones que orienten el **que hacer** de la empresa en el corto, mediano y largo plazo*”⁷.

Apoyándose en estos conceptos se puede decir que queda establecida la diferencia entre la parte operativa que ejecuta el plan (**Como hacer el trabajo**) y la parte que diseña (**El qué se debe hacer**). “*En la planeación táctica se implementa o ejecuta el plan estratégico, o sea, las estrategia elegidas en la planeación estratégica*⁸”.

La planeación estratégica se encarga de la compleja tarea de diseñar o formular estrategias para desarrollar procedimientos orientados al logro de los objetivos a futuro de las organizaciones, esto implica un enfoque de análisis más completo que comprenda todos los aspectos a todo nivel de la organización y fuera de ella el mundo de hoy lo exige; porque la dinámica del mundo globalizado, con una frecuencia de cambios a nivel tecnológico casi que constante, sumado a los aspectos sociales, culturales, políticos y geopolíticos (Derrumbe de barreras culturales, acuerdos de libre comercio, caída de hegemonías políticas a nivel mundial, el surgimiento de nuevos imperios económicos) genera mayor grado de incertidumbre en las organización es la gran cantidad de fuerzas externas de hoy en día que determinan la competitividad.

⁶Op Cit. Godtein pag. 22

⁷ Op. Cit. Perez Castaño, pag. 10

⁸Op. Cit. Blank, L B pag. 48

Antes de abordar la metodología o algún modelo aplicado de planeación estratégica, se considera relevante conocer las diferentes escuelas u orientaciones teóricas de la planeación, teniendo en cuenta que a lo largo de la historia y para llegar al concepto actual de planeación, los teóricos han tomado muchos de los aspectos de las diferentes escuelas, generando finalmente conceptos o modelos que involucran muchos puntos de vista y elementos de gran importancia.

Dentro de los referentes teóricos importantes⁹ se destacan diferentes escuelas de pensamiento estratégico desde la famosa sentencia de Chandler en 1962 “La estructura sigue a la estrategia”, Mintzberg propuso una clasificación de diez escuelas de pensamiento estratégico que se describen a continuación¹⁰.

Primero, se distinguen los enfoques normativos, o sea aquellos que enfatizan sobre la manera como la estrategia debería concebirse, mas que sobre la manera como ella se realiza efectivamente. Tres escuelas se mencionan:

En la mitad de los sesenta, Andresws junto con Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del pensamiento en dirección estratégica. Sus ideas se han agrupado como la escuela del diseño y de planificación¹¹

Escuela de la concepción o del diseño (60´s). Valoriza la elaboración de la estrategia como proceso de *concepción informal*. Esta escuela estableció las basas sobre las cuales las dos escuelas siguientes se erigieron.

⁹PUERTO B. Dora Patricia. Material de apoyo para estudiantes. Universidad del Valle. Pag.1

¹⁰<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/630488/Las-teorias-y-escuelas-de-pensamiento-estrategico-de-Mintzberg.html>

¹¹Ibíd.

Escuela de la planificación (60`s, 70`s). Consolida la elaboración de la estrategia como proceso de *planificación formal*. La escuela de la planificación de Ansoff (1965), emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Su propósito es la de formular un plan con su respectivo presupuesto, sobre la base de la información pasada y poner en marcha este plan. Este enfoque de estrategia era realizado por departamentos especializados de planificación estratégica o un grupo asesor (staff) de la dirección. Esta escuela ha tenido sus raíces y fuerte influencia de la teoría de sistemas y cibernética¹².

Escuela del posicionamiento (80`s) hace menos énfasis en el proceso de elaboración de la estrategia como tal y privilegia el contenido, principalmente el *análisis del posicionamiento* estratégico de la empresa en el mercado¹³. Esta escuela “Es el producto de las reflexiones económicas de uno de los investigadores más famosos en estrategia de empresa, Michael Porter de la Harvard Business School (1985). La competencia y ventaja competitiva, eran analizados desde el enfoque de las posibilidades económicas que un determinado sector industrial, le ofrece a la empresa hoy y en el futuro”¹⁴.

A continuación, se presentan los enfoques de las escuelas que tratan aspectos más específicos de la elaboración de las estrategias o también llamadas escuelas descriptivas:

Escuela del espíritu empresarial. Algunos autores asocian la estrategia al espíritu de empresa, que definen como la creación de una visión por un gran líder. La elaboración de la estrategia se concibe como un proceso *visionario*. Entonces, si la estrategia puede ser visión personalizada, su elaboración debe ser comprendida como el proceso mental que conduce al individuo a esta visión.

¹² Ibid..

¹³ PUERTO B. Dora Patricia. Material de apoyo para estudiantes. Universidad del Valle. Pag.3

¹⁴ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/630488/Las-teorias-y-escuelas-de-pensamiento-estrategico-de-Mintzberg.html>

Escuela cognitiva. La elaboración de la estrategia es concebida como proceso mental que conduce al individuo a la visión. Se apoyan en la psicología cognitiva para penetrar el espíritu del estratega.

Escuela del aprendizaje. Según esta escuela, el mundo es muy complejo para que la estrategia se pueda diseñar en un instante, en un plan o en la definición de la visión. La elaboración de la estrategia se logra progresivamente, al ritmo de la adaptación de la empresa o de su aprendizaje, por lo que se concibe como proceso *emergente*.

Las escuelas cognitivas y de aprendizaje en términos de sus mejores exponentes (Quinn y Weick), la estrategia se desarrolla progresivamente. Estas ideas son coherentes con el proceso de aprendizaje.

La empresa aprende en forma continuada y es incremental. Académicos de prestigio como Etzioni (1968), toma una posición intermedia en la que considera que debe existir una mezcla entre exploración del entorno para establecer la visión a largo plazo, mientras que las acciones anuales pueden ser incrementales y adaptativas. Quinn considera que la dirección estratégica es un proceso fragmentado y requiere ajustar permanentemente las estrategias; las iniciativas proceden de diferentes subsistemas y la alta dirección define las estrategias en forma amplia, mientras que es el aprendizaje cotidiano el que permite ajustar las acciones a los movimientos del entorno.

Escuela del poder. Trata la elaboración de la estrategia como un proceso de *negociación* entre grupos opuestos, tanto al interior como al exterior de la organización.

Escuela cultural. Considera la elaboración de la estrategia como proceso *colectivo* y de *cooperación*, enraizado en la cultura de la organización.

Escuela del medio ambiente. Ven la elaboración de la estrategia como un proceso de reacción que tiene su origen en el contexto de la empresa y no en su seno. Buscan comprender las presiones externas y ejercidas sobre la empresa.

Finalmente, plantean el enfoque taxonómico: Escuela de la configuración. Sus seguidores pretenden integrar, combinar, todas las anteriores escuelas, juntando los diferentes elementos: el proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto, las etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable, por ejemplo, algunas veces en orden cronológico para describir su ciclo de vida. Conciben la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación, es decir, el paso de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico.

Vidal manifiesta que, en el nuevo contexto, el diagnóstico como primer paso del proceso de planeación formal cambia su enfoque: de un análisis detallado del desempeño de la organización que se realiza a profundidad exhaustiva, considerando especificidades de la gestión de las áreas o divisiones de la misma se transforman en un análisis global. Una visión de conjunto, cuyo enfoque considera que la empresa es más que la suma de sus funciones¹⁵

En este sentido, se encuentra la afirmación de Blank como abarcadora e integradora de los diferentes enfoques cuando *dice “La planeación estratégica es una forma de analizar evaluar y preparar el futuro de la organización tomando la organización como un todo. De este modo la planeación estratégica considera la organización como un sistema y evita la sub-optimización de las partes del sistema a costa del todo”*¹⁶.

¹⁵Op. Cit. Perez Castaño, Pag. 10

¹⁶Op. Cit. Blank, L B pag. 50

Los diferentes autores han coincidido en determinar factores que la alta gerencia debe tener en cuenta acerca de la formulación del plan estratégico lo cual lleva a concluir, desde el punto de vista práctico, que la planeación estratégica debe responder básicamente a tres preguntas que se hace toda organización y en todos sus niveles tanto administrativos como funcionales: ¿Hacia dónde va?, ¿Cuál es el entorno?, ¿Cómo Lograrlo? El planteamiento de estas preguntas sencillas implica tener claro el propósito de la organización, el cual es definido por la razón de ser y el horizonte al que quiere llegar la empresa, lo que en la práctica se puede decir que es *“Establecer el enunciado de la misión, la claridad del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos”¹⁷*.

La segunda pregunta (cuál es el entorno) lleva a establecer un diagnostico interno de la organización para conocer los puntos fuertes y débiles y a su vez analizar el medio ambiente externo en el que se opera *“Al responder este cuestionamiento la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva y también a su entorno”¹⁸*. Si se tiene en cuenta que el diagnóstico es un aspecto crucial en la planeación estratégica, de igual manera se puede inferir que el tipo de información, su procedencia y la identificación de su relevancia para la organización, son aspectos de vital importancia en los cuales la identificación de las variables a tener en cuenta es una actividad decisiva en la formulación de estrategias y metas.

La pregunta final ¿Cómo Lograrlo? Exige respuesta en términos de que estrategias operativas establecer para el logro de los objetivos, es decir que va más relacionada con la ejecución o actividades específicas que debe realizar la organización para llegar al cumplimiento satisfactorio de las metas y objetivos de la misma.

¹⁷Op Cit. Godtein pag. 30

¹⁸ Ibid. pag. 32

Otro de los interrogantes que se consideró importante responder es ¿Qué no es planeación estratégica? Se piensa que esta reflexión es importante para tener claridad sobre lo que se hará y sobretodo sobre lo que se puede alcanzar a través del trabajo que se realice en este tema específico, por tanto, la idea intrínseca de futuro que encarna la planeación estratégica puede llevar a pensar que planeación estratégica es en esencia pronosticar el futuro de una empresa.

Entendiendo pronosticar como el hecho de aplicar criterios conocidos y otros dominios o contextos para obtener hipótesis a futuro. Por tanto pronosticar solamente, se queda corto en el alcance de las necesidades a futuro de una organización ya que pocas veces en un entorno cambiante los pronósticos derivados de análisis y técnicas cuantitativas no son del todo acertadas.

El pronóstico no desaparece la incertidumbre ni el riesgo. Esto valida el concepto de planeación estratégica. Ya que el enfoque sistémico que ofrece permite comprender que a pesar de ser un todo hay unas fuerzas externas que influyen constantemente y que cambian a una velocidad mayor que el cambio generado al interior del sistema por lo tanto su relación con el exterior está sujeta a constantes cambios.

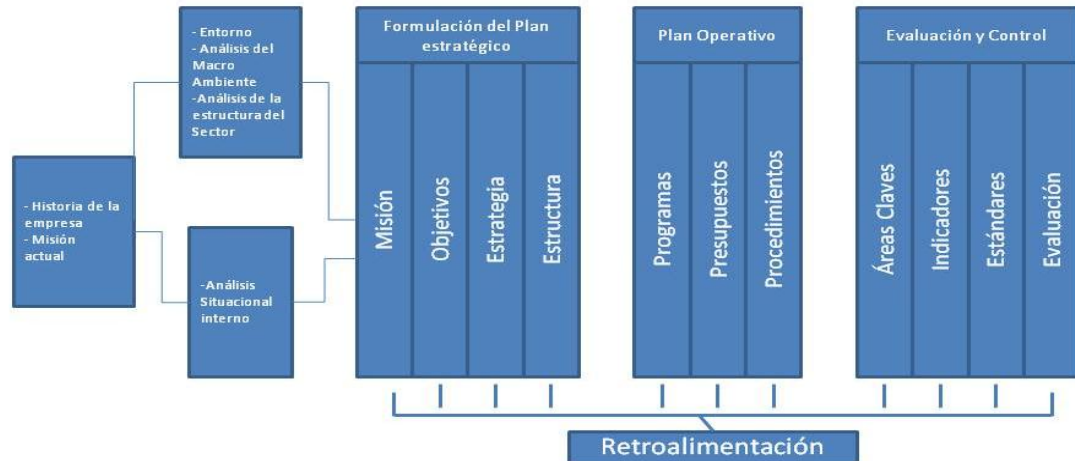
“La planeación estratégica además no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones¹⁹”

Otro de los interrogantes planteados es ¿Por qué hacer planeación estratégica? Al respecto se puede afirmar que es necesario realizar planeación estratégica en la organización *“Porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados²⁰”*

¹⁹Op Cit. Godtein pag. 34

²⁰Op Cit. Godtein pag. 35

Figura 2. Modelo de Wheelen y Hunger; Formulación e Implementación del Plan de Desarrollo Estratégico

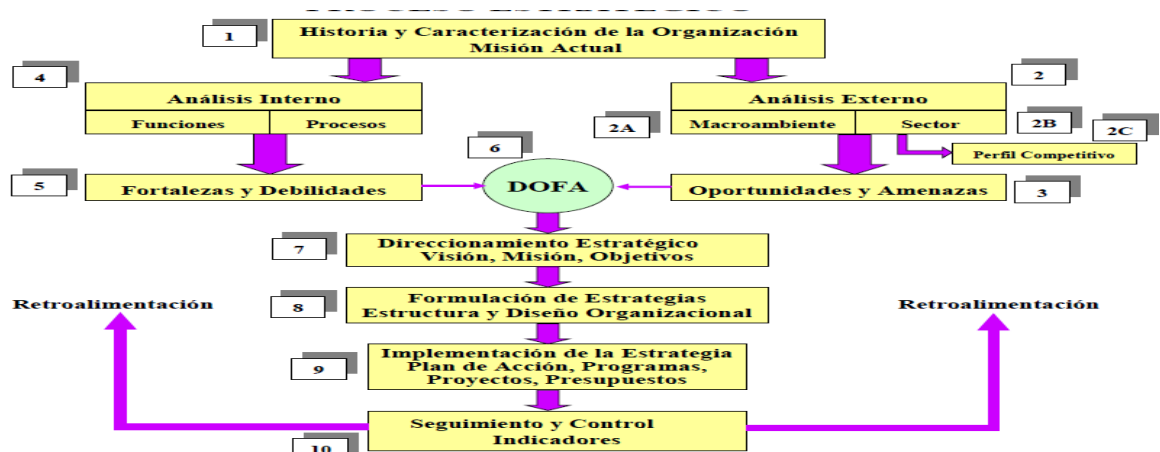


Fuente: Pérez C., M. *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Pag. 14

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un plan de Desarrollo estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y procedimiento, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de planeación estratégica²¹. Los componentes básicos del modelo presentado por Betancourt son los siguientes:

Figura 3. Proceso Estratégico

²¹Op. Cit. Perez Castaño. pag. 35



Fuente: Betancourt Benjamín. Papeles de Trabajo para planes Estratégicos. Pág. 2

El proceso de diagnóstico

El proceso de diagnóstico dentro de la planeación, indiscutiblemente es uno de los pilares de la misma, ya que en él se definen las áreas fuertes y a mejorar así como los factores claves a considerar para la toma de decisiones y el planteamiento y posterior desarrollo de actividades estratégicas, para entenderlo mejor, a continuación se recurre a la definición de Vidal quien define el proceso de diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: el presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.²²

Por tanto se considera que este proceso debe ser realizado inicialmente para entender la situación objeto de mejora, identificar los objetivos específicos de las situaciones o conflictos a solucionar y establecer una metodología o ruta de acción que brinde soluciones sistemáticas al problema o problemas generales de la organización, para el caso del presente trabajo se utilizará principalmente el modelo planteado por Vidal.

²²Óp. Cit. Vidal A. Elizabeth. Pág. 20

Vidal plantea que el modelo contra el cual se debe comprar la situación actual es que muchos autores llaman el “marco teórico” el cual puede derivarse de al menos cinco fuentes: las teorías o modelos (el deber ser), el plan estratégico, las agremiaciones y entidades reguladoras y de control, estudios de benchmarking y los comportamientos históricos de la organización.

De igual manera, para Vidal es importante resaltar que anteriormente el proceso de diagnóstico se realizaba por áreas funcionales (procesos administrativos, finanzas, producción, mercadeo y recursos humanos) en la actualidad los cambios exigen organizaciones más ágiles, con veloz capacidad de respuesta y trabajadores mejor calificados por lo que es necesario desarrollar nuevas categorías para el análisis organizacional de acuerdo a las necesidades y complejidad de ahora, esas categorías de análisis según Vidal, son: 1. identificación de la organización. 2. Auditoria externa. 3. Auditoria interna (a) análisis del direccionamiento estratégico. 4. Auditoria interna (b) análisis de factores internos por funciones cruzadas. 5. Selección, descripción y análisis del macro problema. 6. Diseño de estrategias y nuevo plan estratégico.

De esta manera se encuentra que el proceso de diagnóstico puede ser más detallado e incluso eficiente, dado que se integran elementos de interdisciplinariedad tanto a nivel interno como externo a la organización, lo que puede generar una visión o un panorama más acertado a la hora de analizar y formular actividades y estrategias.

De igual manera Vidal describe la forma de medición de los 6 factores de análisis a través de funciones cruzadas las cuales se presentarán como áreas de análisis básicas en el balance score card que se debe proponer en el capítulo de resultados. A continuación se presentan los aspectos a medir y las herramientas que se pueden utilizar en cada caso de las cuales se utilizaran varios según se considere necesario en el presente trabajo:

Figura 4. Aspectos a medir en el diagnostico organizacional

Aspecto a medir	Instrumento
1. Entorno	• Análisis de las fuerzas externas clave • Análisis de la cadena productiva y del clúster al que pertenece la organización • Matriz de perfil competitivo – MPC • Síntesis: matriz evaluación de factores externos EFE
2. Direccionamiento estratégico	• Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas, cultura. • Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA • Cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento OAR
3. Financiero	• Balance general • Estado de resultados • Presupuesto • Indicadores e inductores
4. Clientes	• Sistema de investigación de mercados – SIM • Cuestionario de satisfacción del cliente • Indicadores e inductores •
Aspecto a medir	Instrumento
5. Procesos internos (cadena de valor)	• Indicadores e inductores • Cuestionario: ¿Cómo esta la logística en su empresa?
6. Formación y crecimiento (humana)	• Indicadores e inductores • Evaluación por competencias • Cuestionario de clima organizacional
	• Síntesis evaluación de factores internos matriz EFI
SINTESIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (Análisis DOFA, BSC – Mapa estratégico o Análisis MAP)	

Fuente: VIDAL Arizabaleta Elizabeth. Diagnostico organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Pág. 29

Historia de La organización

Este componente es de gran importancia para tener una ubicación en el tiempo y el espacio de la empresa, además de que proporciona una idea de la capacidad de adaptación al cambio y del ritmo de crecimiento de la empresa, muestra la trayectoria, fortalezas, éxitos y fracasos que se hayan podido presentar en el desarrollo de las actividades o metas propuestas.

Según Pérez Castaño, la historia de la organización hace referencia a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar al futuro²³.

De igual forma, en el diagnóstico es indispensable reconocer o identificar correctamente los aspectos clave para el éxito de la organización dados desde el exterior de la misma, por lo que debe analizarse detalladamente el entorno próximo y lejano de la empresa de acuerdo a la industria, actividad específica y el tipo de clientes que atiende la organización que en este caso es el sector de servicios de la industria automotriz.

EL Análisis del entorno de la organización²⁴ se compone de:

EL Análisis del macro ambiente, entendido como las que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular: son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.

El análisis del sector: Se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad del sector.

²³Op. Cit. Perez Castaño pag. 19

²⁴Op. Cit . Perez Castaño pag. 21

En esta parte, se utilizará el análisis con el modelo de las fuerzas de Porter, ya que permite visualizar la rivalidad del sector en este caso el de servicios de la industria automotriz, así como la estructura general del mismo.

El análisis situacional interno: Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. Así se reconocen las fortalezas y las debilidades, aportando análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

En este aspecto se deberá recurrir principalmente a la observación y a la información que se obtenga de entrevistas a diferentes personas de la empresa, ya que por su tamaño y estado actual, no se cuenta con muchos documentos o procesos formalizados, lo que hace importante analizar y documentar los diferentes hallazgos.

Modelos de Gestión

Para llegar al diseño, formulación y evaluación de los sistemas de gestión en las organizaciones, es necesario emplear algún tipo de modelo que oriente las diferentes acciones, de lo contrario si este proceso se realiza de manera empírica, puede correrse el riesgo de omitir pasos importantes, realizar trabajos innecesarios o simplemente obtener resultados ineficientes.

Tal y como lo expresa Vidal²⁵ “los empresarios bien sea de manera tácita o explícita operan bajo modelos de gestión frecuentemente deductivos y bajo concepciones determinísticas y normativas cuando lo que predomina es la alta incertidumbre o incertidumbre dura en los negocios”

Para el caso de J&J Mecánica Automotriz se observará la manera de como se hacen las cosas en las actividades diarias, ya que la empresa no cuenta con formalización de la mayoría de los procesos, pero para el análisis interno se

²⁵ Óp. Cit. Vidal pág. 42

requiere conocer aspectos como el estilo de dirección y liderazgo, el ambiente de trabajo y los sistemas de compensación para los empleados.

Para la fase de resultados o presentación del informe final de este trabajo, se utilizará el modelo de análisis denominado **Balance Score card (BSC)** o cuadro de mando integral.

De acuerdo a Vidal²⁶ este modelo, en sus primeras formas, data de 1990, cuando KPMG patrocinó un estudio sobre “Medición de los resultados de la organización en el futuro” el cual fue desarrollado principalmente por Robert Kaplan y David Norton. Los participantes en el estudio observaron que unas concisas mediciones de la actuación financiera obstaculizaban la capacidad y habilidad de las organizaciones para crear un valor económico futuro y que incluso aquellas organizaciones que utilizaban indicadores no financieros, se centraban en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de procesos ya existentes, como soluciones a los desfases entre lo planeado y lo ejecutado y el comportamiento frente a la competencia.

Estas observaciones dieron pie para su propuesta el Balanced Scorecard, como un sistema integrado o integral de gestión. Su objetivo principal, es motivar a todos – directivos y empleados -, para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la organización.

Se escoge este modelo debido a que en él se plantean directrices puntuales, indicadores, objetivos y sobretudo acciones concretas que se pueden traducir a la práctica de la organización de manera rápida y comprensible para todas las personas involucradas, se considera que este modelo es útil porque al simplificar las acciones que se deben hacer y al proporcionar indicadores específicos de dichas acciones se establece coherencia entre las políticas generales y el quehacer diario en cada puesto de trabajo.

²⁶Óp. Cit. Vidal. Pág. 67

A juicio de la autora²⁷, los principales aportes del modelo Balance Score card son:

- Mayor énfasis en la visión que en la misión, como direccionador estratégico
- El análisis por funciones cruzadas es un esquema causa-efecto (mapa estratégico)
- Derivado del anterior, diferenciar el uso de indicadores de resultados o de la actuación o indicadores causa. Los indicadores están equilibrados entre los de resultados – los de resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura.
- Concomitantemente, los indicadores de resultados no se concentran en una sola área de la organización. Se busca que los indicadores representen un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.
- Énfasis en los inductores de la actuación referidos a la perspectiva de formación y crecimiento, como causa prima de la productividad y la competitividad.
- Concebir al cliente externo como componente de la organización y no por fuera de ella.
- Reconceptualizar la cadena de valor planteada por Porter, volviendo a incluir en ella los procesos de innovación, los operativos y los procesos postventa.
- Rediseño de los sistemas de información y la forma de gerenciar el conocimiento con el fin de que los indicadores financieros y no financieros sean comunicados y logrados en todos los niveles de la organización y para que los

²⁷Ibíd. Pág. 68

empleados de primera línea (los que están de cara al cliente) comprendan las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones.

Otro modelo importante y muy utilizado en la planeación estratégica es la MATRIZ DOFA, se podría definir como una herramienta primaria de análisis que se utiliza en los análisis tradicionales y que, para el caso del presente trabajo aportará elementos de identificación principalmente de amenazas y oportunidades en el análisis externo y de debilidades y fortalezas en el interno, sin llegar a la formulación de estrategias mediante análisis DOFA.

En la matriz DOFA se consolidan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, identifica factores externos (amenazas y oportunidades) y factores internos (debilidades y fortalezas). Se define como una herramienta de auditoria de la organización. En ambos casos plantea un procedimiento inductivo de gestión²⁸.

Luego del análisis anterior se procede a cada una de las cuatro variables de la matriz DOFA donde se deberán obtener estrategias de la siguiente manera:

- Estrategias FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- Estrategias FA: usar las fortalezas para evitar las amenazas
- Estrategias DO: superar las debilidades aprovechando las oportunidades
- Estrategias DA: reducir las debilidades y evitar las amenazas

Formulación del plan estratégico:

²⁸ Ibíd.

A partir del diagnóstico y el análisis externo e interno se puede llegar a la formulación del plan o direccionamiento estratégico de la organización que en el caso de J&J Mecánica Automotriz será para el periodo 2013 – 2016 y en cual se tienen en cuenta los recursos y las prioridades de la gerencia. Por tanto se planteará de acuerdo a los parámetros mínimos de un plan estratégico los que, según Pérez Castaño son²⁹:

Misión: se entiende como la razón de ser de la organización.

Objetivos Generales: se refieren a logros, beneficios que se espera obtener en el horizonte del tiempo planteado.

Estrategia: Marcan el camino para lograr los objetivos propuestos.

Estructura: Es la Forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

En el presente trabajo, la formulación del plan estratégico corresponde al plan de mejoramiento que se propone a partir de los análisis anteriores, por tanto incluirán los elementos del diagnóstico; estado actual de la organización y capacidad de la misma, así como la visión o propósitos generales de la alta dirección.

Implementación plan estratégico³⁰

Programas: Es el establecimiento de objetivos específicos y diseño de planes operativos por procesos de trabajo, por unidades estratégicas de negocio o por unidades de la organización. La formulación de los planes debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.

²⁹Ibid. Perez Castaño pag. 81

³⁰Ibid. Perez Castaño pag. 87

Presupuestos: Corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para la implementación de los programas.

Procedimientos: Constituye la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

Evaluación y Control³¹.

La estrategia o el plan de mejoramiento de la organización no se puede dar sin establecer al mismo tiempo los mecanismos de control y seguimiento de la estrategia, de nada vale proponer mejoras y actividades para llegar a estas, si la organización no cuenta con herramientas que le permitan medir e identificar en determinados momentos si sus acciones están encaminadas con el plan o si requieren ajustes o rediseños.

Por tanto en la evaluación y control es necesario especificar e identificar los siguientes elementos mínimos:

Áreas Clave: se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el plan estratégico.

Indicadores: Reflejan lo que se va a medir y cómo se va a medir.

Estándares: Son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.

Evaluación: comparación entre lo realizado y lo planeado, cuyas conclusiones retroalimentaran el proceso. Tomando acciones correctivas o cambios de rumbo. Es necesario implantar mecanismos de evaluación permanentemente sobre los procesos de trabajo.

³¹Ibid. Perez Castaño pag. 94

1.6 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan los conceptos más relevantes y específicos que se utilizan en el presente trabajo, esto con el fin de proporcionar la posibilidad de un mejor entendimiento del mismo.

BENCHMARKING: Proceso sistemático, continuo para elaborar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales³².

CAMBIO ORGANIZACIONAL: Reajuste radical de factores organizativos debido a cambios en el ambiente externo —condiciones económicas y financieras, disponibilidad de materias primas, mercados, innovación tecnológica— o en el ambiente interno —sistemas y procedimientos, recursos humanos—. Cuando los autores hablan de cambio organizacional citan por lo general el modelo de cambio propuesto por Kurt Lewin como un paradigma único para comprender el proceso de introducción de cambios en las organizaciones. Las organizaciones siempre han estado cambiando, tal como lo señala Robbins (1999): Al dar inicio el siglo XX “la administración científica buscó imponer cambios basados en los estudios de tiempos y movimientos que incrementarían la eficiencia de la producción. Hoy en día los mayores cambios tecnológicos involucran la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos; automatización, computación” (p. 631)³³.

³² Michael J. Spedolini. Benchmarking. Editorial Norma. Pg. 11

³³ ACOSTA R. Carlos E. Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Artículo publicado en Revista Colombiana de Psicología. 2002, No.11, 9 -24. Universidad Nacional de Colombia

COMPETITIVIDAD: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, o sea, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores³⁴

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Bennis, lo define como “una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo³⁵. Huse lo cataloga como “una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio”³⁶, Mientras que Beckhard lo considera “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento³⁷

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Acciones de aplicar el saber a un conjunto de funciones, desde la obtención de personal,

³⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

³⁵ Warren G. Bennis: Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, pag.2.

³⁶ Traducido de: Huse, Edgar F. Huse, Organization Development and Change. West Publishing Co., 1975, pag. 7.

³⁷ Richard Beckhard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 10

la planificación y su organización, hasta el desarrollo y mantenimiento del personal que la empresa necesita. Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general³⁸

GLOBALIZACION: es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global³⁹. El termino Globalización empezó a ser utilizado como tal hacia finales de la década de los 60`s y principios de la década de los 70`s, periodo en el cual el sistema internacional observo una creciente interdependencia económica y política, a la vez que se planteó la necesidad de formular explicaciones a fenómenos locales y/o nacionales en función de acontecimientos externos y/o internacionales⁴⁰.

TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN TICS: hace referencia a la expresión tecnologías de la información y la comunicación, a veces referenciado como NTIC o nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Es un concepto relacionado con la llamada sociedad del conocimiento o de la información que Abdul Waheed Khan (subdirector general de la UNESCO para la Comunicación y la Información), escribe: “La sociedad de la Información es la

³⁸ ARIAS G. Fernando. Administración de Recursos Humanos para alto desempeño. 3 edición. Trillas. Mexico 2004. Pág. 18

³⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n> - AUTORES

⁴⁰ HELD David and McGrew Anthony. Eds. 2000. The Global Transformations reader. An intrduction to the Globalization Debate, Great Britain: Polity Preee. Pag. 1

piedra angular de las sociedades del conocimiento. El concepto de “sociedad de la información”, a mi parecer, está relacionado con la idea de la “innovación tecnológica”, mientras que el concepto de “sociedades del conocimiento” incluye una dimensión de transformación social, cultural, económica, política e institucional, así como una perspectiva más pluralista y desarrolladora⁴¹. El concepto de “sociedades del conocimiento” es preferible al de la “sociedad de la información” ya que expresa mejor la complejidad y el dinamismo de los cambios que se están dando. (...) el conocimiento en cuestión no sólo es importante para el crecimiento económico sino también para empoderar y desarrollar todos los sectores de la sociedad”, Manuel Castells. Una autoridad reconocida en la materia señala, en una publicación: “se trata de una sociedad en la que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada en el procesamiento de información, en la generación del conocimiento y en las tecnologías de la información”⁴²

⁴¹ FERNÁNDEZ Ana Maria. La Sociedad del Conocimiento. Las TIC. Definiciones. Evolución y Consideraciones. Artículo publicado en <http://portal.inder.cu/index.php/recursos-informacionales/arts-cient-tec/10911-la-sociedad-del-conocimiento-las-tic-definiciones-evolucion-y-consideraciones>. 2012

⁴² Castells, Manuel. - *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*: La sociedad Red, México, Siglo XXI, 1999. citación: p. 47.

1.7 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio realizado en el presente trabajo combinó principalmente el tipo exploratorio el cual *“sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables”* (Dankhe, 1986). De igual forma, es descriptivo por cuanto describe situaciones y eventos, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”*(Dankhe, 1986), este último debido a que se documentaron las observaciones realizadas en la organización J&J Mecánica Automotriz y su entorno y para después establecer el plan estratégico 2013 – 2016, los cuales deben orientar a la organización sobre las metas a alcanzar y la forma de hacerlo facilitando el desempeño y definición de funciones de los empleados dentro de la organización.

La fase inicial, de tipo exploratorio, logró claridad en la determinación de variables y afirmaciones que luego pasaron a ser analizadas de una manera más contundente y descriptiva para formular el plan estratégico de la empresa.

1.4.2 Método de Trabajo

La investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas, donde

se adquieren y se elaboran nuevos conocimientos, los métodos utilizados para el desarrollo de este trabajo fueron básicamente el método deductivo y el inductivo.

El método inductivo hace referencia al razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta. En pocas palabras, este método es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales.

Mientras que en el método deductivo se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a) Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya.
- b) También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

En pocas palabras este método es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

En la parte final del presente trabajo (análisis de la situación y resultados) se recurre al método analítico que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. *Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.* Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

1.7.3 Tratamiento de la Información

Todo proyecto de investigación precisa determinar cuál es el objetivo central del trabajo propuesto, una vez aclarado lo que se pretende, se inicia la etapa de recolectar, agrupar y organizar la información. Para esta tarea es indispensable aplicar las herramientas que se nombran a continuación.

Entrevista

Entrevista estructurada: Toma la forma de un cuestionario, donde las preguntas se hacen siempre en el mismo orden y con los mismos términos; las respuestas pueden registrarse de forma textual o reglamentada⁴³.

Entrevista no estructurada: Consta en general de preguntas abiertas que le dejan una mayor libertad tanto al entrevistado como al entrevistador, puede tomar varias formas⁴⁴.

Recolección de información: La recolección de información se recurrió directamente en los archivos de la organización J&J Mecánica Automotriz.

Fuentes de información primaria: es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. (Socios fundadores, documentos de la empresa)

Fuentes de información secundaria: son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación (Textos de la fundación Hernesto Mejía sobre talleres y aplicaciones hechas sobre Planeación

⁴³ Esteban, A. (2006). *Universidad de Buenos Aires Facultad de ciencias sociales*. Recuperado el 6 de octubre de 2011, de www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/ega%20metodologicamente.pdf. Pag. 2

⁴⁴ Ibid. Pág. 2

estratégica. Adicional toda la literatura especializada sobre el tema escogido recomendada por el profesor.

Consulta a expertos: también se acudió a la consulta de dos tipos de expertos para la elaboración de este proyecto; expertos técnicos que son aquellos especializados en la materia de aplicación de la empresa (Mecánica Automotriz) y expertos académicos especializados expertos en desarrollo y formulación de planes estratégicos.

Consulta con actores: Los actores identificados para la recolección necesaria para la elaboración de este proyecto son los empleados de la organización, los socios fundadores, los clientes y proveedores.

Para efectos del presente trabajo se realizaron visitas concertadas a la fundación Hernesto Mejía, servicentros que tienen cercanía con la empresa y concesionarios y otras empresas sobresalientes en el sector.

2. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados o hallazgos del presente trabajo el cual ha sido abordado desde las principales teorías de la administración centrada en la Planeación estratégica siguiendo los modelos de Planeación estratégica presentados por Betancourth.

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN J&J MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Después de realizada la recolección de información por medio de una entrevista estructurada realizada a los directivos de la organización J&J Mecánica Automotriz, así como la consulta de fuentes de información primaria, se encontró que es una empresa que ha tenido grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo pero que al momento no se han dado debido principalmente a la falta de organización en la planeación a mediano y largo plazo. Los directivos son conscientes de esta debilidad por lo que la formulación de un plan estratégico se convierte en una necesidad de primer orden.

La falta de estructura organizacional y de proyección a largo plazo ha limitado el crecimiento de la organización y al mismo tiempo ha provocado la pérdida de clientes y el no aprovechamiento de las oportunidades que presenta la demanda creciente del sector.

En la actualidad el Sr.Marulanda, socio fundador de la organización es quien se encarga de los asuntos de índole administrativa en la empresa y a su vez participa en el proceso operativo, a su vez el Sr. Jimmy Rodríguez, socio fundador es quien se encarga del proceso operativo.

Ambos socios están de acuerdo en la realización del diagnóstico y diseño de la planeación estratégica y reconocen diferentes falencias en las diferentes áreas organizacionales.

2.1.1.1 Análisis Externo

Para realizar el análisis externo o del entorno de la organización J&J Mecánica Automotriz se identificaran las fuerzas clave del sector definidas bajo los criterios de pertinencia, objetividad e impacto para el sector y la empresa objeto de estudio.

Generalidades del Sector Automotriz en Colombia

Según el informe de Proexport 2012, la producción de vehículos ligeros en Colombia comprende la operación de tres ensambladoras: **General Motors, Renault y Mazda**. En 2011, el porcentaje de participación nacional de vehículos ensamblados en el país asciende a 40,5% (alrededor de 131.510 unidades de las 324.570). Por otro lado, el porcentaje restante es importado principalmente de Corea del Sur, México, India, Japón, Ecuador, China y Estados Unidos. En el caso de vehículos comerciales de carga, la producción nacional está a cargo de General Motors y Toyota Hino. En el país sólo hay ensamblaje para camiones de menos de 10 toneladas de carga, no se cuenta con producción de tractocamiones por lo tanto, estos son importados generalmente de México. En cuanto al segmento de buses de pasajeros, el país cuenta con la presencia de tres importantes ensambladoras, Busscar (BusscarÔnibus S.A.), Superpolo (Marcopolo) y Daimler Chrysler. Estas empresas son líderes en producción de buses articulados, intermunicipales y padrones, los cuales son usados en los sistemas de transporte masivo de las principales ciudades de Colombia.

Según el Departamento Económico de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO, 2008), la principal característica del sector automotriz es que el nivel de importaciones es bastante alto, y además, su cadena productiva comprende diferentes actividades que fomentan el crecimiento en otros sectores económicos, como las aseguradoras, las ventas de combustibles y autopartes, las de escuelas de conducción, los impuestos y matrículas, los peajes y la demanda de parqueaderos, así como los establecimientos de servicios.

A partir de este panorama, a continuación se identifican las variables y fuerzas externas clave para el sector automotriz y en especial para el subsector de prestación de servicios automotrices.

Identificación de las fuerzas externas clave

Las diferentes variables externas a las organizaciones influyen de una forma u otra en el desempeño, planes y resultados de las mismas por lo que es de vital importancia la identificación de aquellos aspectos que más afectan de manera positiva o negativa a la organización en general o alguno de sus procesos, para anticiparse a posibles cambios y poder reducir en gran medida la incertidumbre en la toma de decisiones.

El presente trabajo estará enfocado en las variables que afecten a la organización J&J Mecánica Automotriz, específicamente aquellas que se puedan encontrar en el sector automotriz, departamento del Valle del Cauca ya que el cubrimiento de servicios de la organización se da principalmente en esta región.

Fuerzas económicas

Como lo expresa Vidal⁴⁵ los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. Las tendencias del valor del peso tienen repercusiones importantes y desiguales para las compañías de diferentes industrias en diversos lugares.

Tal vez uno de los entornos que contiene aspectos con mayor variabilidad y de gran impacto en la organización, es el entorno económico, las variables de esta fuerza o entorno deben ser estudiadas a nivel de diagnóstico de políticas y tendencias que pueden ser a nivel nacional o a nivel de la región de la organización, por tanto en este aparte se abordará el entorno económico desde el ámbito nacional y departamental principalmente.

Influencia de la industria Automotriz: La industria automotriz genera aproximadamente 37 mil empleos directos, entre la actividad industrial y la comercial; y representó el 6,2 por ciento del PIB industrial de Colombia en el año 2010⁴⁶ lo que evidencia un impacto social importante de este sector productivo.

Posibilidades de inversión extranjera en el sector automotriz en Colombia: según el informe de Porexport 2012, una de las tendencias de la industria automotriz en el mundo es la relocalización de las unidades productivas de las OEM's en mercados emergentes. Las ensambladoras continuarán cambiando sus centros de producción de regiones de alto costo como América del Norte y la Unión Europea, hacia regiones de bajo costo y alto crecimiento como China, India y los mercados de América del Sur. Se estima⁶ que para el 2015, China y América del

⁴⁵Óp. Cit. Vidal pág. 83

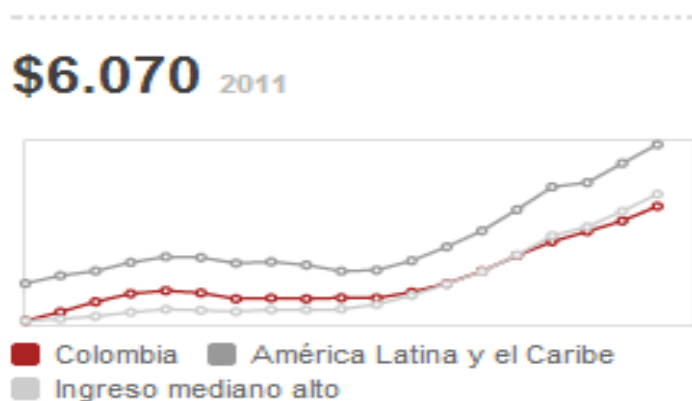
⁴⁶Ministerio de industria y turismo: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1297>

Sur lideren cerca del 50% del crecimiento de la producción mundial de vehículos. De acuerdo a las tendencias, la relocalización de unidades productivas para los próximos años en mercados emergentes ubican a Colombia como un mercado estratégico para el desarrollo de sus operaciones, principalmente por:

- La rápida recuperación de la economía.
- Reactivación del sector automotor.
- Mercado no saturado con posibilidad de nuevos actores en la industria.
- Capacidad de producción disponible.
- Baja penetración vehicular.
- Actividades especializadas e insumos altamente tecnificados dentro del sector.
- Índice de motorización inferior a otros países de la región de América Latina y muy por debajo de los niveles de países desarrollados.

El INB per cápita (anteriormente PIB per cápita): es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos mediante el método Atlas del Banco Mundial, dividido por la población a mitad de año. El INB es la suma del valor agregado por todos los productores residentes más todos los impuestos a los productos (menos los subsidios) no incluidos en la valuación del producto más las entradas netas de ingreso primario (remuneración de empleados e ingreso por propiedad) del exterior. Para el año 2011, Colombia obtuvo el INB que se presenta a continuación:

Figura 5. INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales)



Fuente: <http://datos.bancomundial.org> – Indicadores de desarrollo mundial

De acuerdo a la figura anterior, se puede apreciar que el panorama para América Latina y específicamente para Colombia es favorable en cuanto al crecimiento del INB per cápita, por lo que se considera un aspecto a favor para el caso del sector automotriz.

Importaciones de Vehículos: En cuanto a este se encontró que de acuerdo a los datos, durante los primeros semestres de los últimos tres años (2009 A 2011), las importaciones de vehículos a Colombia han crecido de manera constante, sin dejarse afectar por la recesión global que se vive, principalmente en Europa y en Estados Unidos. “Según el estudio de la firma CVN, entre enero y junio de este año ingresaron al país 97.458 unidades de vehículos del sector automotor, un 56 por ciento más que las de 2010 cuando fueron 62.447”.⁴⁷

⁴⁷ Publicación virtual del diario El Colombiano. 2011.
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/crece_la_importacion_de_vehiculos/crece_la_importacion_de_vehiculos.asp

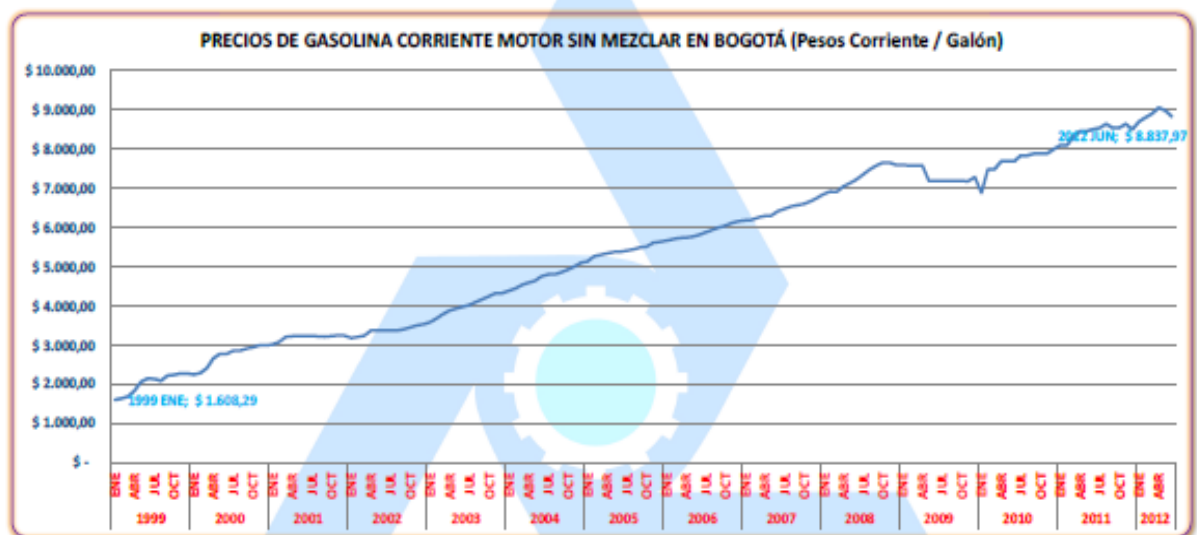
Este indicador demuestra que el sector de la industria automotriz tiene tendencia al crecimiento lo que propicia el desarrollo de la comercialización y del sector servicios, lo cual es altamente favorable teniendo en cuenta además que el caso de estudio se centra en una de las principales ciudades del país.

Influencia del TLC: Si se analizan los sectores involucrados en los distintos TLC que otros países han suscrito con Colombia, se puede considerar que aunque la gran mayoría enfrenta grandes retos para ser competitivos, no solo para exportar sino inclusive para sostener el mercado nacional, uno de los más amenazados es precisamente el sector automotriz. Sin embargo, esta amenaza se refiere mas a la industria nacional de ensamble y producción de vehículos mas que a la parte de servicios que seguramente se verá beneficiada por la diversidad de marcas y tipos de vehículos que se encontraran en el mercado así como el aumento en la capacidad adquisitiva de las familias, lo que llevará al aumento de la compra de vehículos.

Precios del combustible: en contraste con las demás variables, el precio del combustible en Colombia es uno de los principales factores que van en constante incremento y que encarecen la vida de todos los habitantes, motivo por el cual se puede ver afectada la decisión de compra de vehículos que en muchos casos se ve influenciada por los precios y las ofertas de sustitutos como lo son las motocicletas. En las siguientes figuras se muestra como ha sido el comportamiento histórico de los precios de la gasolina y así como la producción de motocicletas en Colombia.

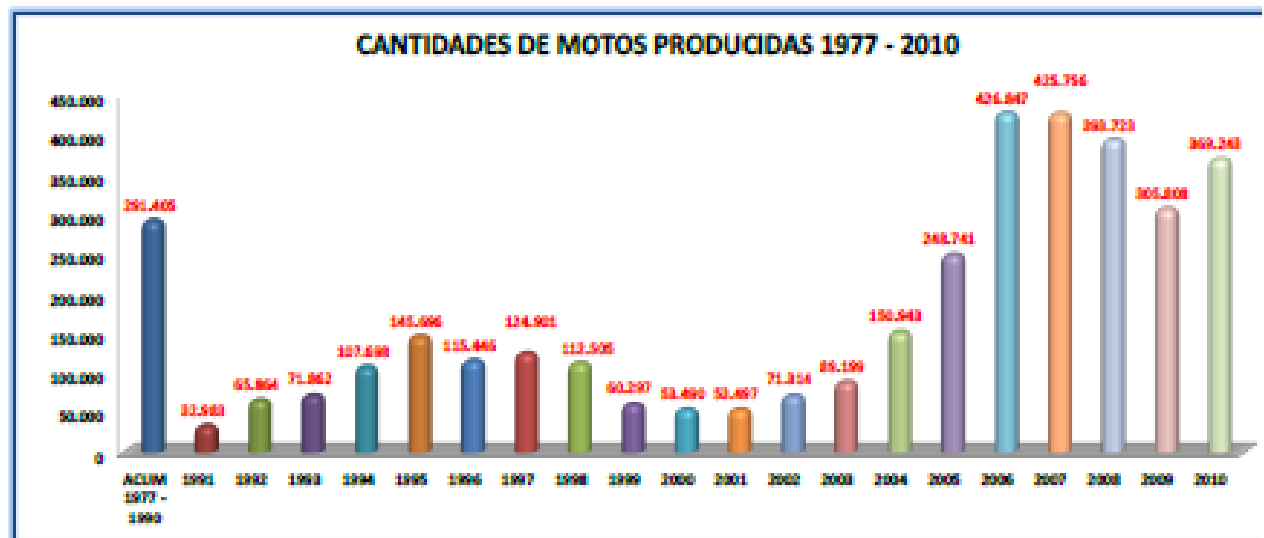
Incremento en la compra de motos: debido al costo elevado del combustible y gastos de mantenimiento de vehículos automotores, gran parte de la población se inclina por la compra de motocicletas para solucionar los problemas de movilidad de la ciudad, abaratando costos de sostenimiento y obteniendo beneficios similares a los que se obtendrían con un automóvil.

Figura 6. Precios de la gasolina motor sin mezclar 1999 - 2012



Fuente: Ecopetrol
 Tomado: IEP – ACP
 Elaboración: Asopartes Dpto. Mercados y Estadística
 Consultado en: www.asopartes.com

Figura 7. Cantidades de motos producidas 1997 - 2010



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo – Publimotos
 Elaboración: Asopartes Dpto. Mercados y Estadística

Consultado en: www.asopartes.com

Matriz 1. Variables Fuerzas Económicas

VARIABLESFUERZAS ECONOMICAS	A/O	AM	Am	Om	OM
Influencia de la industria Automotriz	O			X	
Posibilidades de inversión extranjera en el sector automotriz en Colombia	O				X
El INB per cápita (anteriormente PIB per cápita)	O				X
Importaciones de Vehículos	O				X
Influencia del TLC	O				X
Aumento del precio de la gasolina	A	X			
Aumento de la preferencia de compra de motos como vehículo de transporte particular	A		X		

Fuente: Elaboración propia

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Las tendencias de este tipo definen la manera cómo viven, trabajan, producen y consumen los trabajadores en todas partes del mundo, la composición de las familias, las proyecciones en crecimiento y envejecimiento de la población son aspectos que pueden impulsar o retrasar el desarrollo de diferentes sectores productivos.

Incremento del salario mínimo: En diciembre de 2011, el Gobierno expidió el decreto que fija el salario mínimo legal que regirá en el año 2012 quedando establecido a partir del 1 de enero de 2012 en **566.700 pesos**, tras la concertación que se realizó entre el Gobierno, los empresarios y los representantes de los trabajadores el 15 de diciembre de 2011. A ello se suma el subsidio de transporte, de 67.800 pesos, lo que permite un **salario mínimo mensual de 634.500 pesos**.

Este incremento es del **5,8%**, en relación al monto del año 2011. Según el diario el espectador⁴⁸, 11.410.000 colombianos (57.5% de los ocupados), ganan un salario mínimo o menos. La mayoría de ellos (78%) en las zonas rurales del país. El 66% de las personas que se ocupan del servicio doméstico gana un salario mínimo o menos. 17.005.747 personas, es decir el 85.7% de los colombianos ocupados reciben dos salarios mínimos o menos.

El salario mínimo en Colombia es el 60% del producto interno bruto -PIB- per cápita mensual. Superior, en esa medición, al de México (20% del PIB per cápita mensual), Brasil (31%), Chile (38%) y Argentina (45%)

Aunque este indicador muestra crecimiento y aumento del ingreso de los trabajadores, se puede observar que la gran mayoría de los colombianos recibe ingresos por debajo de los dos salarios mínimos, situación que no es favorable para el sector de servicios automotrices ya que el costo de sostenimiento de un vehículo se hace significativo principalmente cuando en las familias existen otras necesidades básicas por satisfacer.

Tasa de desempleo: De acuerdo a los indicadores del año 2011 en Colombia, en un año se redujo en un punto porcentual la tasa global de desempleo, pasó de 11,8% en 2010 a 10,8%. En 2011, para el total nacional la población ocupada fue 20 millones de personas, la población desocupada 2,4 millones de personas y la población inactiva 12,8 millones de personas.

A continuación se presenta el comparativo de la tasa de desempleo entre los años 1999 hasta el año 2011, donde se observa que durante todos los años ha disminuido pero desde el año 2005 esta disminución no ha sido representativa.

⁴⁸<http://www.elespectador.com/economia/articulo-316793-salario-minimo-2012-sera-de-566700>

Comparativo Tasa de desempleo (%)

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Colombia	20	20	17	17,4	14,2	13,6	11,8	11,1	11,2	11,3	12	11,8	10,8

Definición de Tasa de desempleo (tabla anterior): Esta variable incluye el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo⁴⁹

En promedio para 2011, la tasa global de participación fue 63,7%, la tasa de ocupación 56,8% y la tasa de desempleo 10,8%. En el trimestre octubre - diciembre de 2011, **la rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles (26,4%).**

El 43,8% de los empleados del país son trabajadores por cuenta propia. La tasa de desempleo de los jefes de hogar fue 4,8%. En diciembre de 2011 la tasa de desempleo fue 9,8%, frente a 11,1% del mismo mes de 2010.

En 2011 las ciudades que registraron mayores tasas de desempleo fueron, **Quibdó** con una tasa de 18,6%; **Popayán**, con niveles de 17,4% y **Armenia** con una tasa de desempleo 17,3%.⁵⁰ Este panorama aunque no es muy alentador, muestra una tendencia hacia la mejoría ya que presenta una disminución en el desempleo general lo que es un factor positivo para la organización.

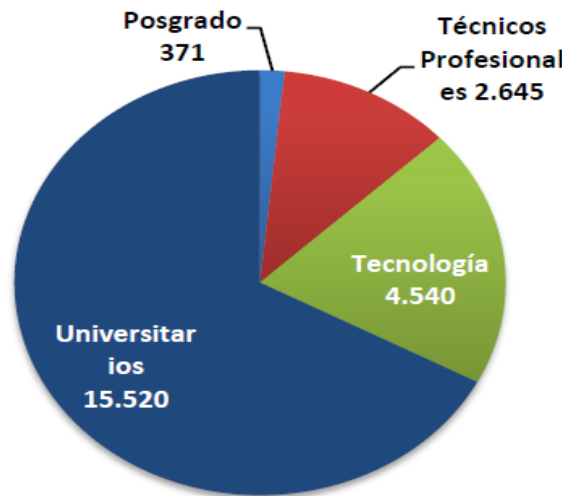
Disponibilidad de capital humano calificado a costos competitivos: Colombia, cuenta con un mercado laboral con más de 50 años de experiencia en el sector lo cual es uno de los elementos fundamentales para ensamblar competitivamente es la mano de obra calificada, así como para la prestación de servicios postventa. Actualmente, Colombia cuenta con una industria automotriz con más de 50 años

⁴⁹ <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=74&l=es#sthash.ttv7Ab0Q.dpuf>

⁵⁰ <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/desempleo-colombia-durante-2011-108/143760>

de experiencia en el sector y con un capital humano calificado que es más productivo y menos costoso que algunos países de la región.

Número de graduados en la industria automotriz, 2001 - 2011

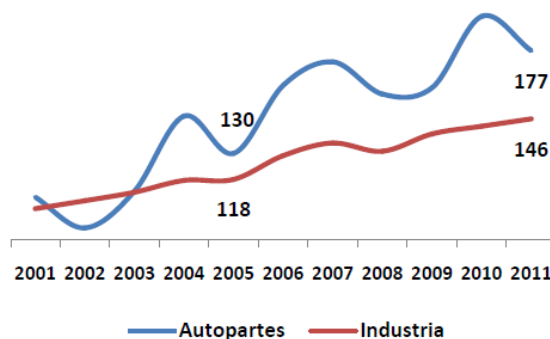


Total: 23.076 graduados

Fuente: Ministerio de Educación de Colombia

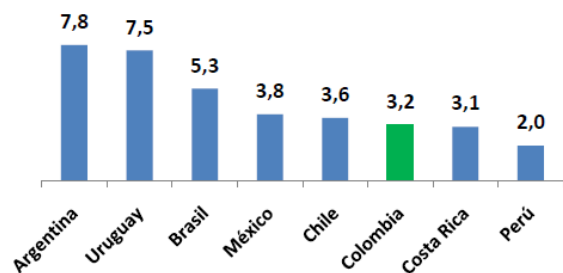
Colombia tiene un índice de productividad laboral que viene creciendo desde el 2001. Así mismo, a nivel salarial, se encuentra en una posición competitiva, con salarios generales de la industria manufacturera menores que los de la región.

Índice de Productividad Laboral



Fuente: DANE, Cálculos PTP

**Salario por hora en manufacturas, 2011
US\$/hora**

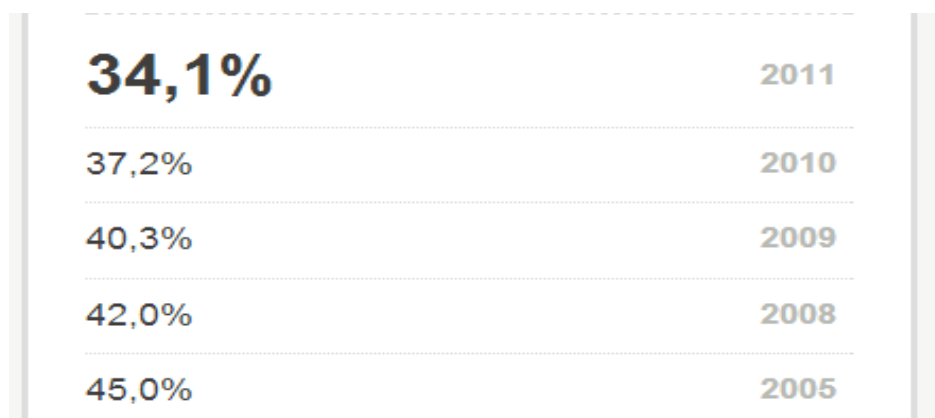


Fuente: Euromonitor, 2012

Nivel de pobreza: Según publicación del Diario el país (año 2012), en el Valle del Cauca tan sólo el 35,1% de los vallecaucanos se considera pobre aunque el Pacífico colombiano es la región que considera que tiene mayores niveles de pobreza (70,7%).

Como se puede observar en la siguiente gráfica, la tasa de incidencia de la pobreza tomando como línea de base la pobreza nacional, ha ido disminuyendo según datos desde el año 2005, mostrando el 34.1% para el año 2011, lo que sigue siendo un porcentaje muy elevado.

Figura 8. Tasa de Incidencia de la pobreza sobre la base de la línea de pobreza Nacional 2005 - 2011



Fuente: <http://datos.bancomundial.org> – Indicadores de desarrollo mundial

Esta situación aunque no es la óptima, beneficia el sector servicios de la industria automotriz dado la disminución de pobreza que se presenta en la figura anterior, que muestra tendencia a continuar en decrecimiento y teniendo en cuenta que los automóviles no hacen parte de las necesidades básicas de las familias, se considera que ante la disminución de factores como el índice de desempleo y el nivel de pobreza, las personas pueden pensar en acceder con mayor facilidad a productos y servicios del sector automotriz.

Numero familias con vehículo: Un dato interesante, es que el número de hogares con vehículo creció 17% el año 2011, eso muestra claramente como la disminución en precios de los carros ha hecho que las personas accedan más a este tipo de bienes”, dijo Julio César Alonso, director del Centro de Investigación en Economía y Finanzas de la Universidad Icesi.⁵¹ Este aspecto constituye una gran oportunidad para la industria automotriz y el sector de servicios automotrices ya que incrementa la demanda de los mismos.

De igual forma el entorno cultural tiene gran importancia por el impacto que puede generar sobre las organizaciones, para el caso de J&J Mecánica Automotriz, ubicada en la ciudad de Cali, se encuentra una gran diversidad cultural ya que ésta es una ciudad con influencias y habitantes de muchas regiones que han creado su propia cultura. Los aspectos que se consideran de mayor relevancia en este entorno son la tenencia de vehículos por familia o por persona aspecto que cada año muestra un comportamiento creciente tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 9. Vehículos matriculados según tipo 2004 - 2010

Descripción	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL	357,927	373,936	399,160	424,552	447,633	470,925	504,653
Servicio público	43,563	45,423	46,305	47,016	47,711	49,173	51,096
Servicio particular	242,856	254,594	274,591	296,172	314,263	328,057	346,082
Servicio oficial	3,440	3,473	3,532	3,556	3,509	3,520	3,576
Motos	68,068	70,446	74,732	77,808	82,150	90,175	103,899

Fuente: Secretaria de Tránsito y Transporte Municipal, Centro de Diagnostico Automotor del Valle informe al año 2013

⁵¹<http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/valle-del-cauca-presento-menor-cobertura-en-salud-durante-2011-segun-dane>

Gracias a la gran demanda de vehículos en los últimos años el parque automotor a nivel mundial, nacional y regional se encuentra que este aspecto es altamente favorable para el sector de servicios de la industria automotriz ya que representa aumento y generación de nuevos ingresos económicos así como un impacto en la sociedad por medio de la generación de empleos y desarrollo social.

Crecimiento de la población: El comportamiento del entorno demográfico es de gran importancia ya que puede dar pautas sobre decisiones de apertura, diversificación, cierre de mercados y por tanto de las organizaciones por lo que, es importante la identificación del entorno demográfico para tener mas elementos en la toma de decisiones acertadas y consecuentes con la optimización de los recursos de la organización.

En seguida se muestran las proyecciones de población para Colombia, Valle del Cauca y Cali, donde se puede apreciar un crecimiento sostenido con un poco de más aceleración a partir del año 2010.

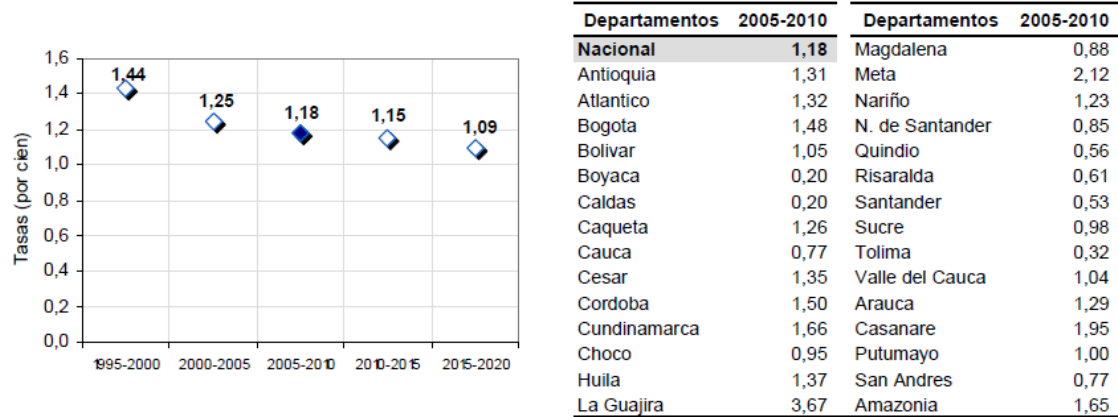
Figura 10. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Colombia, Valle del Cauca y Cali 2009 - 2015

Descripción	Población						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Colombia	44,977,758	45,508,205	46,043,696	46,581,372	47,120,770	47,661,368	48,202,617
Cabecera	33,892,207	34,387,230	34,882,971	35,377,018	35,869,155	36,358,969	36,846,247
Resto	11,085,551	11,120,975	11,160,725	11,204,354	11,251,615	11,302,399	11,356,370
Valle	4,337,909	4,382,939	4,428,342	4,474,084	4,520,166	4,566,593	4,613,377
Cabecera	3,767,597	3,811,435	3,855,515	3899773	3944168	3988765	4033572
Resto	570,312	571,504	572,827	574311	575998	577828	579805
Cali	2,219,714	2,244,639	2,269,630	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829
Cabecera	2,183,055	2,207,994	2,232,996	2,258,017	2,283,035	2,308,086	2,333,213
Resto	36,659	36,645	36,634	36,626	36,620	36,617	36,616

Fuente: Cali en cifras 2011, Proyecciones de población municipales por área 2005 – 2020/ DANE

En cuanto a la tasa media anual de crecimiento exponencial, a continuación se puede observar que el Valle del Cauca presenta un crecimiento medio en comparación con los demás departamentos del País.

Figura 11. Tasa media anual de crecimiento exponencial (%) nacional y departamental 2005 - 2020



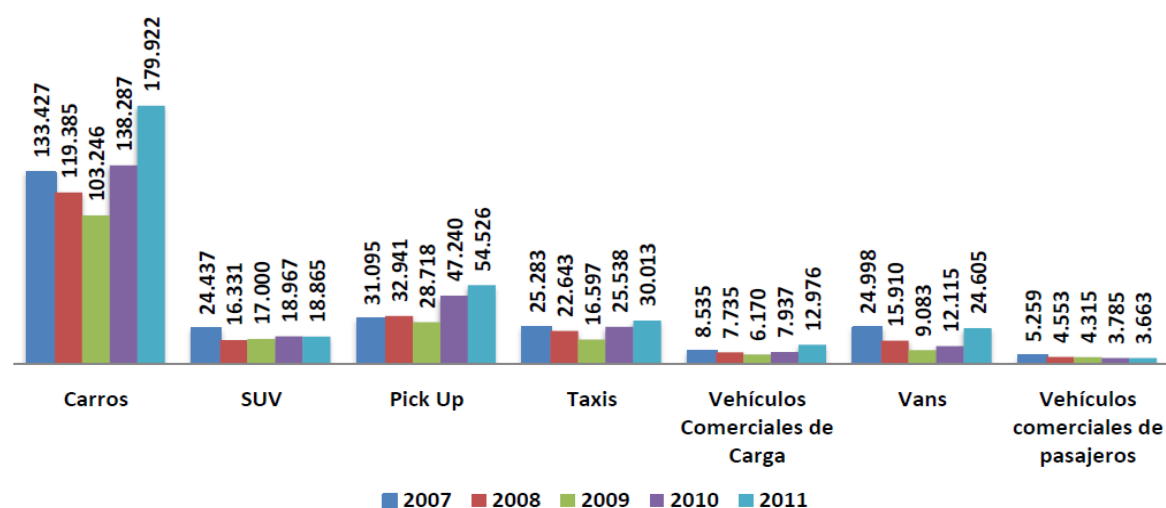
Fuente: DANE proyecciones de población 2006- 2020

Adquisición de vehículos en Colombia y en Cali: según el informe de Proexport 2012, las ventas de vehículos particulares en Colombia ha venido en aumento en los dos últimos años calculando que para el 2012 y años siguientes se observará el mismo comportamiento, tal como se presenta en la figura 12.

Adicionalmente en 2011, otros segmentos como los vehículos de gama alta o Premium, registraron una buena dinámica alcanzando una cifra record de 7.000 unidades vendidas. Grandes jugadores de este nicho experimentaron crecimientos elevados, por ejemplo BMW y Mercedes Benz, registraron cada uno ventas cercanas a 2.500 vehículos nuevos y un crecimiento del 31,6% con respecto al 2010. Otros jugadores del sector tales como LandRover, Porsche y Audi, también mostraron buenas tasas de crecimiento con respecto al año anterior.

De igual forma, Cali no es una ciudad ajena a este comportamiento del mercado, presentando fenómenos de incremento en ventas, problemas con la movilidad ciudadana, contaminación, así como dinamización de la economía entre otros.

Figura 12. Ventas de vehículos en Colombia 2007 - 2011, unidades



Fuente: Econometría (comité de industria automotriz colombiana)

A continuación se presenta la participación en el mercado de las diferentes marcas de vehículos automotores en Colombia, lo que evidencia que los vehículos con mayor comercialización son aquellos preferidos por la clase social media, vehículos y marcas utilizadas principalmente por familias o personas de ingresos medios.

Figura 13. Mercado automotor en Colombia por compañía

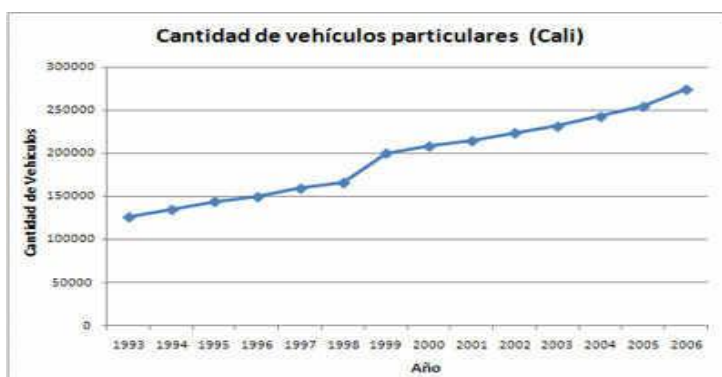
Compañía	2010	2011	2010 % Participación	2011 % Participación	Variación Ventas 2010 - 2011	Cambio en la participación 2010 - 2011
Chevrolet	85.171	105.823	33,5%	32,6%	24,2%	-0,9
Renault	38.026	46.841	15,0%	14,4%	23,2%	-0,5
Hyundai	24.910	29.622	9,8%	9,1%	18,9%	-0,7
Kia	19.632	26.736	7,7%	8,2%	36,2%	0,5
Nissan	14.800	24.193	5,8%	7,5%	63,5%	1,6
Toyota	14.179	13.534	5,6%	4,2%	-4,5%	-1,4
Mazda	13.736	13.345	5,4%	4,1%	-2,8%	-1,3
Ford	6.964	10.669	2,7%	3,3%	5,3%	0,5
Volkswagen	7.006	7.707	2,8%	2,4%	10,0%	-0,4
International	1.167	4.312	0,5%	1,3%	269,5%	0,9
Otros	28.278	41.788	11,1%	12,9%	47,8%	1,8
Total	253.869	324.570	100%	100	27,8	-

Fuente: Revista motor – enero de 2012

En los últimos 20 años, Cali se ha convertido en una ciudad con muchos vehículos: particulares, taxis, motos, busetas, etc. El Vehículo privado es un producto de excelencia de esta sociedad, así, es “supremamente” justificable el uso del vehículo privado en una ciudad grande de un país como Colombia, Chile, Brasil, México, etc., debido a los problemas de movilidad, inseguridad, y fundamentalmente por que el vehículo privado brinda una sensación de libertad y desarrollo individual, lo cual no se consigue en la mayoría de los otros modos de transporte.

A estas justificaciones es necesario vincular otra de las características socio-culturales de la población, un carro para muchas personas en Colombia representa un aumento simbólico de sus características socio-económicas, emocionales, amorosas, etc., es decir, un vehículo representa mucho más que una alternativa de movilidad y se convierte en un requisito para ascender en su “desarrollo” individual. Debido a esto, la compra de vehículo esta relacionado con el poder adquisitivo de cada individuo, cuando éste aumenta, la inversión de compra de vehículo, cambio por uno más nuevo, etc., es justificada. Tal como se puede ver en la siguiente figura, la cantidad de vehículos particulares en la ciudad de Cali ha ido aumentando de manera sostenida según cifras desde el año 1003 al 2006.

Figura 14. Cantidad de Vehículos particulares en Cali



Fuente: <http://sobrecali.wordpress.com/la-movilidad-en-cali-el-problema- apenas-comienza/>

Desarrollo de los Sistemas de Transporte Masivo: La unificación del sistema de transporte masivo en las principales ciudades de Colombia (Bucaramanga, Cartagena, Medellín, Cali, Pereira entre otras), significará un incremento en las compras de vehículos nuevos. El plan de renovación del parque automotor ha sido un factor importante para la entrada de nuevos jugadores. Según un estudio del BBVA Reseach, la edad promedio en Colombia para vehículos ligeros es de 15 años, mientras que los vehículos comerciales tienen una edad promedio de 17 años. En el caso de los tractocamiones, la edad promedio disminuyo a 14 años debido a la importación masiva en los últimos años. Por último, el promedio de vida útil para los buses se encuentra en 16 años, no obstante, en el caso de las unidades del Sistema Transmilenio en Bogotá, la vida máxima está definida a 10 años o un millón de kilómetros. Esto significará una alta rotación de vehículos, sumado a la actual consolidación del sistema de transporte masivo en las principales ciudades, lo cual representa un mercado con un potencial significativo, además de un alto índice de compras y adquisición de tecnologías más avanzadas. Se estima que saldrán de circulación 18.000 buses que serán remplazados por 5.600 nuevas unidades.

Entorno Ambiental: Sin duda alguna, el entorno ambiental no es ajeno a ninguna organización sea cual sea su razón social ya que de una forma u otra toda organización causa un impacto sea negativo o positivo en el ambiente, al punto que la responsabilidad con el medio ambiente se encuentra regulada y vigilada por diferentes instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, además, la preferencia de los consumidores o usuarios se ve influenciada en gran parte por su concepción de las empresas, por su percepción de si estas tienen o no políticas a favor de la conservación del medio ambiente.

Las emisiones de dióxido de carbono son las que provienen de la quema de combustibles fósiles y de la fabricación del cemento. Incluyen el dióxido de carbono producido durante el consumo de combustibles sólidos, líquidos,

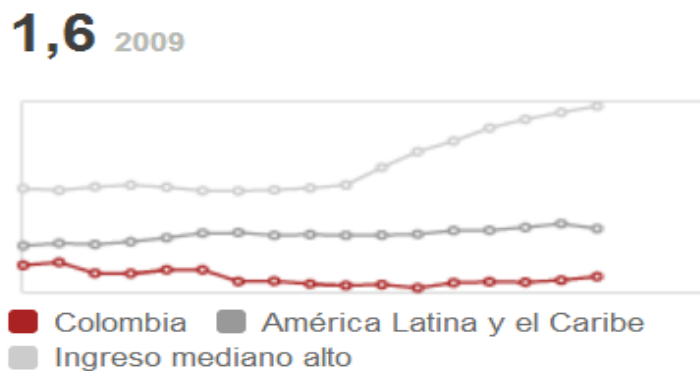
gaseosos y de la quema de gas⁵². En este sentido cabe resaltar que la industria automotriz es una gran generadora de contaminación visto desde el funcionamiento mismo de los vehículos como de su mantenimiento ya que se derivan desechos altamente contaminantes como los aceites y ácidos y otros compuestos peligrosos, a continuación se presenta la medición de emisiones de CO2 comparadas con América Latina. Por lo que los gobiernos han implementado normativas estrictas para tratar de aliviar esta problemática.

En el caso del sector automotriz el entorno ambiental es de gran impacto ya que las organizaciones prestadoras de servicios en este sector generan muchos residuos tóxicos y dañinos para el medio ambiente, hasta el momento apenas existen algunos esfuerzos gubernamentales encaminados a la regulación y control de la disposición final de este tipo de residuos peligrosos, lo que obliga a los prestadores de servicios a mejorar su infraestructura (delimitación de áreas de desechos), tecnología y a contratar mano de obra especializada y capacitada. Por lo cual se puede decir que en tanto las organizaciones prestadoras de servicios de este sector no regulen el impacto ambiental, se verán amenazadas en sus sostenibilidad.

Como se observa a continuación, la media de emisiones de CO2 para el año 2009 fue de 1,6 en américa latina y el caribe, donde Colombia se ubica por debajo de la media, lo que, sin dejar de ser preocupante, demuestra que como país en desarrollo no causa un impacto ambiental comparable con otros países con más desarrollo.

⁵²Centro de Análisis de Información sobre Dióxido de Carbono, División de Ciencias Ambientales del Laboratorio Nacional de Oak Ridge (Tennessee, Estados Unidos). Fuentes Indicadores del desarrollo mundial

Figura 15. Emisiones de CO2 (Toneladas métricas per cápita)



Fuente: http://datos.bancomundial.org/pais/colombia?display=graph#cp_cc – Indicadores de desarrollo mundial

Iniciativas de sostenibilidad en la industria

- Las iniciativas de la Industria Automotriz en Colombia en beneficio del medio ambiente son muy variadas. Entre ellas se encuentran el proceso de chatarrización de camiones viejos con lo que se busca renovar alrededor de 18 mil unidades que superan los 40 años de uso.
- Las motocicletas de dos tiempos altamente contaminantes en CO₂ al ambiente y generadoras de ruido, están siendo restringidas en las principales ciudades del país. Adicionalmente, se están incorporando nuevas tecnologías en su ensamblaje (actualmente en el país hay plantas de producción de Yamaha, Honda, Kawasaki, Suzuki, Kimco, Jincheng, Jianling, entre otras).
- Renault - Sofasa adelanta un programa de revisión y mantenimiento cada 10.000 kilómetros, que no sólo reduce los costos que puedan generar a sus clientes el desgaste de su carro sino que, además ayuda a reducir las emisiones de CO₂. Por otra parte, GM Colmotores, desde el 2009 colabora con iniciativas verdes desarrollando e implementando tecnologías en combustibles alternativos.

- Del mismo modo, la empresa MAC la cual produce alrededor de 3 millones de baterías por año, recicla baterías usadas en Colombia con un sistema muy eficiente de recolección y una planta de tratamiento de material tóxico de última generación.

- Actualmente la política de mezclas vigente exige una mezcla obligatoria de etanol de entre 8% y 10% con gasolina y del 10% de biodiesel con diesel para reducir las emisiones de CO₂ a la atmosfera. A partir del primero de enero de 2013, el Gobierno evaluará la posibilidad de aumentar la mezcla con base al incremento en la producción. De igual forma evaluará la posibilidad de crear una segunda mezcla flexible entre 25% y 85% para vehículos con tecnología Flex-Fuel.

El gobierno por medio de resoluciones de ley del Ministerio de Ambiente y Vivienda, obliga a los productores y grandes comercializadores de neumáticos de caucho a hacerse responsables de la disposición final del mismo por medio de procesos especializados.

- Por otro parte, EPM (Empresas prestadora de servicios públicos de Medellín), Renault Colombia y EAFIT (reconocida Universidad en Medellín), adelantan un proyecto para el análisis del ensamble de vehículos eléctricos en el país. Así mismo, el Ministro de Ambiente y Vivienda desde mediados del año 2010 está permitiendo la importación con cero (0%) arancel de vehículos eléctricos, híbridos o exclusivos a gas natural. Colombia cuenta con:

- Nichos de mercado ideales para vehículos eléctricos: sistemas de transporte masivo y transporte de carga al interior de las ciudades
- Energía limpia que permite que un vehículo eléctrico sea realmente de bajas emisiones pero además, que las autopartes locales incorporadas así como el proceso de ensamble, tenga una baja huella de carbono haciéndolo un producto sostenible

- Sector energético creciente y con capacidad de inversión

Matriz 2. Variables Fuerzas Sociales, culturales, demograficas y ambientales

VARIABLES FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES	A/O	AM	Am	Om	OM
Incremento del salario mínimo	A		X		
Tasa de desempleo	O			X	
Disponibilidad de capital humano a costos competitivos	O				X
Nivel de pobreza	A		X		
Número de familias con vehículo	O				X
Crecimiento de la población	O			X	
Desarrollo de sistemas de transporte masivo	A	X			
Adquisición de vehículos en Colombia y en Cali	O				X
Medio ambiente	A	X			
Iniciativas de sostenibilidad de la industria	O			X	

Fuente: Elaboración propia

Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas

Como lo expresa Vidal, los niveles de gobierno de nivel nacional, regional, departamental o municipal son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. En el caso de las industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoria externa. Los cambios en las leyes de patentes, aranceles, monopolios y parafiscales, pueden afectar mucho a las empresas.

Entre la legislación vigente necesaria para el funcionamiento de este tipo de negocio se encuentran el Nuevo estatuto del consumidor, la legislación comercial

para personas jurídicas y la legislación sobre emisión de gases y revisión técnico-mecánica para vehículos la cual manifiesta:

Se hace explícito en la Ley 769 de 2002 -código nacional de tránsito terrestre -la cual establece en su artículo 28 lo siguiente:

Para que un vehículo pueda transitar por el territorio nacional, debe garantizar como mínimo el perfecto funcionamiento de frenos, del sistema de dirección, del sistema de suspensión, del sistema de señales visuales y audibles permitidas y del sistema de escape de gases; y demostrar un estado adecuado de llantas, del conjunto de vidrios de seguridad y de los espejos y cumplir con las normas de emisión de gases que establezcan las autoridades ambientales.

De igual manera mediante la resolución 5 del 9 de enero de 1996 Por la cual se reglamentan los niveles permisibles de emisión de contaminantes producidos por fuentes móviles terrestres a gasolina o diesel, y se definen los equipos y procedimientos de medición de dichas emisiones y se adoptan otras disposiciones. Se regula el estado y nivel de contaminación de los vehículos que circulan en el país.

Estos aspectos legales han dinamizado el sector de servicios automotriz ya que los propietarios de vehículos automotores deben cumplir con la norma, lo que obliga a realizar mantenimientos preventivos y correctivos con mayor frecuencia que cuando no existía esta exigencia.

La Secretaria de Tránsito y Transporte municipal de la ciudad de Cali ha implementado diferentes estrategias tendientes a controlar y regular el uso de espacio público, unos de las principales afectados por esta regulación son los talleres y establecimientos de servicios para carros y motos ubicados en zonas de alto tránsito vehicular, esta medida constituye una amenaza para aquellos establecimientos que no poseen espacio interno o la infraestructura adecuada

para cumplir la norma a cabalidad y realizar adecuadamente la prestación de servicios.

Por otra parte, el gobierno colombiano ofrece incentivos a las organizaciones que promueven la generación de nuevos empleos principalmente para personas jóvenes, en este sentido, el sector de servicios automotrices contribuye en gran medida por medio de la contratación de estudiantes y practicantes de carreras técnicas y tecnológicas.

Desarrollo de programas de capacitación y formación para fortalecer la industria⁵³: Constantemente se están realizando alianzas con el SENA y Universidades para carreras y cursos enfocados en la industria automotriz con el fin de fortalecer el capital humano.

✓ ACOLFA (Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes) – SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) Convenio Interinstitucional para desarrollo de programas de formación media: se realizaron 5 cursos de formación especializada según requerimientos del sector privado.

✓ ACOLFA – SENA – EAN (Universidad Programa de Desarrollo Gerencial para la Competitividad e Innovación en el sector de Autopartes en la principales ciudades. Se lograron cursos en tres temas:

- Alta gerencia con énfasis en innovación y proyectos (120 graduados)
- Alta gerencia con énfasis en gestión humana (45 graduados)
- Alta gerencia con énfasis en producción y logística (255 graduados)

⁵³ www.proexpotr.com

✓ ACOLFA – MEN (Ministerio de Educación Nacional) – Universidad San Buenaventura. Convenio para la creación de mallas curriculares técnicas y tecnológicas enfocadas a la industria automotriz. En Marzo de 2011 recibieron el registro calificado del Ministerio de Educación los siguientes programas:

- Tecnología en gestión y desarrollo de procesos automatizados.

- Técnica profesional en montaje e instalación de máquinas y equipos industriales

Proyectos en marcha: Aprobación del Proyecto de Formación Especializada entre el SENA y ACOLFA: Lanzamiento del Proyecto de Formación Especializada con el SENA, en el marco del Convenio de Cooperación Especial No. 0067 de 2012 entre el SENA y ACOLFA.⁵⁴

- Este proyecto recibió una calificación de 96 puntos sobre 100 por parte del SENA

- Se aprobaron recursos por 1.298 millones de pesos

- Capacitación de 737 funcionarios de empresas fabricantes de autopartes y ensambladoras de vehículos en las siguientes líneas de formación: gestión financiera, gestión del conocimiento, gestión de la producción, gestión logística, gestión del marketing y gestión de la innovación.

- Los cursos se adelantaran en Bogotá, Medellín, Cali, Manizales y Bucaramanga.

Centro de Desarrollo Tecnológico Automotor – CDTA: Desde el 2010 se viene trabajando con el sector privado, construyendo consenso sobre la importancia de este proyecto. A finales de 2010 se presentó ante Colciencias una propuesta conjunta con la Universidad del Valle, Acolfa y la Andi la cual recibió el visto bueno para elaborar el plan de negocio de cómo constituir, construir y poner en funcionamiento el CDTA.

⁵⁴ Presentación Programa Transformación Productiva, Junio 2012

El CDTA será la herramienta clave para que el sector de autopartes sea más competitivo y por lo tanto un proveedor ideal para las ensambladoras establecidas y las nuevas ensambladoras que inviertan en Colombia. Ayudará al desarrollo de los proveedores, a la I+D+i, a la seguridad en materia de componentes y a la formación especializada de alto nivel. Permitirá también la articulación con entidades educativas y otros centros de I+D+i nacionales e internacionales.

Participación en el Foro Mundial para la Armonización de Regulación Automotriz de la Comisión Económica de las Naciones Unidas:

- Colombia como país observador en el Foro Mundial para la Armonización de Regulación Automotriz de la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas que se llevó a cabo en Ginebra Suiza del 25 al 29 de junio.
- Se trataron temas tales como: seguridad activa, seguridad pasiva, temas ambientales, seguridad general y temas técnicos.
- El objetivo es poder presenciar de manera activa cómo se está adelantando la reglamentación técnica del sector automotor a nivel mundial, permitiéndole a Colombia elevar sus estándares y cerrar la brecha existente en esta materia

La cadena autopartes-vehículos ha sido identificada por el Estado y el sector privado como un sector de talla mundial a ser promovido y potencializado:

Sector prioritario definido por el gobierno: La industria automotriz ha sido seleccionada por el estado para potencializarlo y convertirlo en un sector de talla mundial con un plan de acción hasta el 2032

El Sector de Autopartes y ensamble de Vehículos ha sido identificado como uno de los 16 sectores que hace parte del Programa de Transformación Productiva de Colombia; esta iniciativa busca que hacia el 2032 Colombia sea reconocida como un país líder exportador en el mercado de autopartes, generando ingresos por USD 10 mil millones con un posicionamiento de campeón regional en segmentos

específicos. Para lograr esto se ha estructurado un plan de negocios con 25 iniciativas cuya ejecución buscará:

Desarrollar alternativas sólidas de ensamble, con una propuesta especializada y competitiva a nivel regional, que le permitirá enfocarse en la exportación de vehículos.

Consolidar la presencia en nichos exportadores de autopartes.

Enfocar esfuerzos en partes especializadas distintivo para ciertas tecnologías emergentes.

Matriz 3. Variables fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas

VARIABLES FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS	A/O	AM	Am	Om	OM
Legislación sobre emisión de gases	O				X
Legislación de certificación técnico – mecánica					X
Normas sobre control del espacio publico	A	X			
Creación de empleo	O			X	
Desarrollo de programas de capacitación para fortalecer la industria	O				X
Apoyo del gobierno al sector autopartes- vehículos	O				X

Fuente: Elaboración propia

Fuerzas tecnológicas

El entorno tecnológico se puede considerar como uno de los que mas puede marcar la diferencia entre una organización u otra de cualquier sector, es uno de los más dinámicos ya que continuamente se encuentran nuevos avances y obsolescencias en otros casos. Cada vez cambian más rápido las formas de hacer

las cosas y las herramientas debido a las diferentes tecnologías que surgen por ello las organizaciones deben adaptarse a los cambios y aún más generar cambios.

En el sector automotriz se evidencia la inclusión de diferentes tecnologías principalmente orientadas hacia la maximización del rendimiento de los vehículos y la minimización del impacto ambiental y los costos para el propietario, actualmente se conocen avances tecnológicos para las operaciones en materia de reparación de vehículos, la automatización de servicios, herramientas ofimáticas para consultas en bases de datos y aplicaciones virtuales para compras de repuestos nacionales e importados, entre otras. Sin embargo, el acceso a tecnologías de información especializadas es restringido para las pequeñas y medianas empresas ya que las grandes organizaciones y marcas multinacionales cuentan con dominio de los software, capacitación especializada para sus empleados y concesionarios y talleres que ofrecen los mismos servicios, por tanto esto es una desventaja aunque no es una variable decisiva para la calidad del servicio y la continuidad de las organizaciones.

Otra variable importante de mencionar en este entorno, es la relacionada con las tecnologías de información y comunicación TIC`S las cuales incrementan la necesidad de mercadear productos o servicios por diferentes medios no solo visuales o de audio sino que en la actualidad se debe incursionar también en medios virtuales.

Es así como esta variable se constituye en un oportunidad potencial, ya que aunque en la actualidad la organización no ha requerido de gran impulso publicitario para ser productiva; en el momento de incrementar su capacidad de atención y servicio seria de gran utilidad recurrir a medios tecnológicos y virtuales para la ejecución de sus estrategias de mercadeo.

Otro factor importante es la automatización de algunos procesos de servicios automotrices relacionados principalmente con maquinaria especializada de alta

tecnología que agiliza la prestación de servicios así como la racionalización de los recursos, se considera una amenaza debido al elevado costo para la adquisición de dicha maquinaria.

Acceso a información de sistemas automatizados o sistematizados de los vehículos de nueva generación, esta variable se considera importante, teniendo en cuenta la tendencia actual en que cada vez los nuevos vehículos tienen mas funciones automatizadas o sistematizadas, lo que hace necesario obtener información detallada al respecto para poder ofrecer reparaciones y/o mantenimiento de calidad, el acceso a dicha información es restringido por parte de las grandes marcas y concesionarios.

Como efecto de la globalización, existe facilidad en el acceso a la información sobre repuestos y referencias exactas de partes automotrices especiales que en ocasiones son de difícil consecución en la ciudad o el país pero y que gracias a esta facilidad se pueden comprar fácilmente de manera virtual y recibir en poco tiempo la pieza solicitada de manera confiable y muchas veces con el productor directo, por lo que en este sentido la tecnología en información y comunicación se constituye en una oportunidad potencial.

Matriz 4. Variables Fuerzas Tecnológicas

VARIABLES FUERZAS TECNOLÓGICAS	A/O	AM	Am	Om	OM
Acceso a software para reparaciones y mantenimiento	A		X		
Acceso a recursos tecnológicos en comunicación	O			X	
Automatización de procesos de servicios automotrices	A	X			
Acceso a información de sistemas automatizados o sistematizados de los vehículos de nueva generación	A		X		
Acceso a información y canales de compra de repuestos o partes importadas	O				X

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para la realización del análisis del sector y la competencia en el presente trabajo se recurre a la herramienta de análisis planteada por Michael Porter donde se identificaran las 5 fuerzas clave de la competencia en el sector de servicios automotriz para la organización J&J Mecánica Automotriz.

También se desarrollara el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Para realizar el análisis de Porter, es necesario en primera instancia, identificar los principales actores que intervienen en el sector de servicios de la Industria automotriz los cuales son: Competidores directos, Clientes, Proveedores, Productos sustitutos, Competidores potenciales.

Iniciativa de clúster automotriz en el país, según Proexport, El desarrollo de la estructura de clúster en Colombia, principalmente en la región del pacifico, permitirá organizar la cadena productiva del sector logrando ventajas logísticas y de escala para la exportación de vehículos y autopartes. Algunos aspectos importantes que posicionaran a la industria en la región son la facilidad de acceder a nuevos mercados vía reducción de costos y el avance del marco arancelario para vehículos hacia un proceso de desgravación gradual mediante los acuerdos comerciales con los que cuenta el país actualmente y los que se encuentran en negociación.

Competidores directos

A continuación se presentan algunos de los principales competidores directos de J&J Mecánica Automotriz de acuerdo al estudio realizado al año 2012 y delimitado de acuerdo la ubicación del establecimiento en la zona centro de la ciudad de Cali, ya que existen numerosas empresas y micro empresas con la mismas actividad en toda la ciudad, de igual manera se aclara que otros competidores importantes son los talleres de reparación y mantenimiento de los concesionarios de vehículos de diferentes marcas y los talleres especializados, dado que en J&J Mecánica Automotriz se reciben todas las marcas de vehículos la competencia estaría dada de forma segregada con los talleres especializados en marca.

De igual forma cabe resaltar que algunos de los competidores son en ocasiones proveedores de servicios especializados o incluso clientes como se describe a continuación:

Competencia directa Talleres multimarcas con capacidad instalada similar a J&J Mecánica Automotriz en la ciudad de Cali:

EMPRESA	SERVICIO/PRODUCTO
SERVIGAS DEL VALLE	Mecánica en General, Inyección electrónica
CAR SERVICIE	Mecánica en General

Fuente: Elaboración propia

Competencia directa servitecas con capacidad instalada mayor a J&J Mecánica Automotriz en la ciudad de Cali:

EMPRESA	SERVICIO/PRODUCTO
ENERGITECA COEXITO	Competidor directo mecánica rápida (cliente para trabajos especializados y proveedor en repuestos y servicios especializados)

Fuente: Elaboración propia

Competencia directa en servicio especializado de alineación y balanceo en la ciudad de Cali:

EMPRESA	SERVICIO/PRODUCTO
IMPARMOTOS ALMACEN Y TALLER	Servicio técnico automotriz
HONDA MOVIL ALMACÉN Y TALLER	competidor en servicios (proveedor de repuestos
SERVIAUTOMATICAS	Servicio especializado en transmisiones automáticas

Fuente: Elaboración propia

Los Concesionarios de marcas especializadas se consideran competencia directa respecto a los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo post garantía ya que el portafolio se ha ampliado al ofrecimiento de combos de servicios y repuestos. Algunos de ellos son:

EMPRESA	SERVICIO/PRODUCTO
DISTRIBUIDORA NISSAN	competidor directo en servicio especializados en la marca Nissan
CALIMA MOTOR S.A. TALLER DIESEL	
RENAULT Automotora Norte y Sur	competidor directo en servicio especializados en la marca Renault

Fuente: Elaboración propia

Las condiciones de la demanda, reflejan el interés que existe en el territorio Colombiano de la necesidad de adquirir un servicio que cumpla con las necesidades de las personas, y teniendo como ventaja la legislación Colombiana que exige un buen estado en los vehículos tanto de servicio público como particulares fomentando la necesidad de realizar mantenimientos preventivos y correctivos que preparen para la revisión tecno mecánica.

Cientes

Los clientes identificados para la organización y el sector de servicios de mecánica automotriz son todas las personas dueñas de vehículos principalmente automóviles con domicilio en la ciudad de Cali y poblaciones aledañas donde se puede distinguir principalmente familias de los estratos 3 en adelante y personas a partir de los 18 años de edad, también se encuentran como clientes corporativos las empresas del sector público y privado bien sean de transporte u otras actividades que requieren mantenimiento y reparación del parque automotor de manera periódica.

La organización percibe clientes mayoristas e individuales del sector industrial, comercial y personas naturales de la región de incidencia de la empresa, con un volumen de compras o servicios que se encuentra enmarcado por la cantidad de vehículos matriculados en el Departamento así como por la tendencia de las importaciones de vehículos automotores.

Otra población de clientes importante es aquella conformada por los talleres especializados de mecánica rápida ubicados principalmente en la ciudad y zonas aledañas.

Las frecuencias y plazos de pago de los servicios están determinados por el tipo de clientes y cantidad de servicios solicitados por periodo mensual o anual.

EMPRESA	SERVICIO/PRODUCTO
ENERGITECA COEXITO	cliente para trabajos especializados
AMORTITECA DE OCCIDENTE	cliente para mantenimiento de automotores
GRUAS DE OCCIDENTE S.A. central de carga cencar	cliente para mantenimiento de automotores
CARGUEMOS S.A. MENGA	cliente para mantenimiento de automotores

EMPRESA	SERVICIO/PRODUCTO
FERRETERIA UNIVERSAL-cerámicas corsega	cliente para mantenimiento de automotores
BICICLETAS BERNI-BERNARDO FIGUEROA	cliente para mantenimiento de automotores
ALFA FURGONES Y CARROCERIAS TRV	cliente para mantenimiento de automotores
BRILLADORA ESMERALDA LTDA	cliente para mantenimiento de automotores
MOTORES JAPONESES S.A.	cliente para mantenimiento del parque automotor
INGEMOTORES	Rectificadora almacén y taller cliente para servicios de reparación de transmisiones automáticas.

Fuente: Elaboración propia

Otro segmento importante de clientes son los coleccionistas de vehículos antiguos de diferentes marcas, principalmente aquellos residentes de la ciudad de Cali, los cuales requieren servicios especializados con los que los talleres modernos no cuentan.

Proveedores

Los proveedores para el sector de servicios automotriz se pueden dividir en dos grandes grupos: **proveedores de repuestos y autopartes; y proveedores de servicios especializados.**

Dentro de los proveedores de repuestos autopartes de pueden mencionar los siguientes:

Almacenes dedicados a la comercialización y/o distribución de repuestos y partes en marcas especializadas de vehículos

EMPRESA	SERVICIO/PRODUCTO
ENERGITECA COEXITO	proveedor en repuestos y servicios especializados, Proveedor de baterías y servicio de alineación y balanceo
HONDA MOVIL ALMACÉN Y TALLER	proveedor de repuestos
SERVIAUTOMATICAS	Servicio especializado en transmisiones automáticas
MOTORES JAPONESES S.A.	proveedor de repuestos de vehículos japoneses y asiáticos
AMORTITECA DE OCCIDENTE	proveedor en servicio de instalación y venta de amortiguadores
AUTOPARTES Cali	Proveedor especializado en partes para vehículos americanos
MULTIRENAULT LTDA	proveedor de repuestos originales Renault
JAIRO CHAPAS	proveedor de repuestos y reparación de chapas motores eleva vidrios y limpia brisas para vehículos multimarcas

Fuente: Elaboración propia

Mano de obra calificada: este servicio es proporcionado principalmente por el SENA y otras instituciones técnicas y tecnológicas con programas relacionados con los servicios de mecánica automotriz

EMPRESA	SERVICIO/PRODUCTO
SAGER LTDA.	Talleres de soldadura especializada
CENTRAL DE RADIADORES	Talleres de soldadura especializada
RECTIFICADORA SOLOCULATAS DEL VALLE	Talleres de soldadura especializada
TALLER DE MECÁNICA EL TREN DELANTERO	Servicios de Tornos o talleres de servicios de reparación de piezas
RECTIFICADORA MÁXIMA POTENCIA	Servicios de Tornos o talleres de servicios de reparación de piezas
TALLER INDUSTRIAL TRIGUEROS	Servicios de Tornos o talleres de servicios de reparación de piezas
INDUSTRIAS MARÍN	Servicio especializado de torno
TALLER INDUSTRIAL SU TORNO	Servicio especializado de torno
TORNOS Y PARTES	Servicio especializado de torno

EMPRESA	SERVICIO/PRODUCTO
TALLER INDUSTRIAL HERBERTH TELLO	Servicio especializado de torno
INGEMOTORES	rectificadora almacén y taller proveedor de servicios de rectificación de motores
RECTIFICADORA LOS TECNICOS	proveedor de servicio especializado en rectificación de planos
ALTA PINTURA AUTOMOTRIZ	Servicios de lámina y pintura.
NOVA DIESEL	servicio especializado en bombas de inyección diesel
RADIADORES MARINO	Proveedor de radiadores y de servicios de reparación.
RICHARD	electricidad automotriz especialidad diagnostico y reparación de computadores

Fuente: Elaboración propia

Productos Sustitutos

Los productos o servicios sustitutos en este sector están relacionados directamente con el remplazo total del vehículo ya que desde el remplazo mismo de alguna de sus partes constituye un servicio de reparación por lo que las organizaciones proveedoras de servicios/productos sustitutos son los concesionarios y comercializadores de vehículos ubicados principalmente en la ciudad de Cali los cuales se clasifican por marcas, a continuación se identifican algunos de ellos:

MARCA	CONSESIONARIO
Renault	Automotora Norte y Sur
	Automotores farallones
	Caribe S.A
Multimarcas	Delima Vehículos
Ford	Motovalle
Chevrolet	AUTOPACIFICO
	AUTOSUPERIOR
	CALIMA MOTOR
	YANACONAS MOTOR
	AUTOMARCALI
Eurocar	Volkswagen
Mazda	Concesionario automotor MAZKO
Eurocar	Fiat
Kia	Auto Orión

Fuente: Elaboración propia

Competidores Potenciales

En la actualidad, se identifican como competidores potenciales aquellos que tienen la misma razón social de J&J Mecánica Automotriz y el mismo mercado meta, pero que sin embargo, no cuentan con la capacidad instalada para la prestación de servicios al mismo nivel o superior a la organización objeto de estudio.

Teniendo en cuenta la delimitación geográfica según la ubicación de la organización se encuentran como competidores potenciales los siguientes:

Taller y almacén 1001 partes

Taller diagnostimofles

Richard electricidad automotriz

Otro tipo de competidores potenciales son los talleres de servicios de los concesionarios de vehículos multimarcas ubicados en la ciudad de Cali, los cuales ya se mencionaron en los productos sustitutos.

Primera fuerza: amenaza de competidores Potenciales

Por medio de la identificación de esta fuerza, se busca determinar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector de servicios de mecánica Automotriz el cual se ha dinamizado principalmente debido al crecimiento sostenido de la industria automotriz del país así como el aumento sostenido de la capacidad de adquisición de vehículo en las familias colombianas.

Barreras de Entrada

El ingreso de nuevos competidores depende del tipo y **nivel de barrera para la entrada**, las que más pesan en el Estudio de J&J Mecánica Automotriz la cual se ha tomado como perteneciente al *sector de **Servicios Automotrices*** son:

Diferenciación del servicio: Debido a que los productos que se utilizan para los clientes deben ser de muy buena calidad ya que ellos son bastante exigentes. Entre ellos los taxis de servicio público, los cuales generalmente le dan mucho valor al precio bajo, por lo que la consideramos como una barrera alta debido a que hay que competir con calidad además de precios bajos.

Costos de cambio: Esta barrera se considera baja porque, actualmente existen en el mercado una gran variedad de proveedores tanto de repuestos como de servicios.

Requisitos de capital: El capital necesario es relativamente bajo si se piensa en la constitución de una mipyme, este capital oscila entre los 30 y 40 millones de pesos.

Curva de experiencia: Esta barrera se considera alta porque se necesita de conocimiento especializado en la prestación del servicio e investigación del mercado en este sector para poder ofrecer un servicio de calidad y confiable para los clientes.

Acceso de insumos / repuestos: esta barrera es baja, porque los insumos a utilizar, son de fácil acceso en la ciudad y en general en el país, en caso de encontrarse en este, existen empresas importadoras (intermediarias) y con el acceso a la información y la globalización es fácil realizar compras directas e importar.

Identificación de la marca: es una barrera media debido a que actualmente existen en el mercado varias marcas y talleres muy bien posicionados, dificultando el acceso a la competencia.

Expectativas de reacción: Al ser un mercado amplio, se considera una barrera baja, porque aunque existe un alto número de empresas competidoras entre sí.

Segunda fuerza: Rivalidad entre competidores existentes

En esta fuerza, el modelo de Porter pretende identificar las dificultades que pueden tener las empresas para competir en el sector de servicios de mecánica automotriz, ya que se pueden presentar eventos como guerras de precios, campañas publicitarias agresivas u otras estrategias derivadas de la tensión de la competencia.

Se identifica como competidores a otras organizaciones que prestan servicios de similar naturaleza y que pueden satisfacer al mismo tipo de clientes tanto existentes como potenciales.

A continuación se presenta el análisis de los factores clave de esta fuerza:

Crecimiento de la industria: Es una barrera alta, porque su mercado es potencialmente grande, y no está siendo satisfecho en todas sus necesidades, de tal forma que es una oportunidad para una nueva industria.

Valor agregado: Es una barrera alta, debido a que cada día las empresas se preocupan por el valor agregado de su organización principalmente representado en servicios lo cual hace que sea difícil de quitarle los clientes a la competencia.

Diferenciación del servicio: es una barrera alta porque las organizaciones destacadas ofrecen distinción en calidad, exclusividad en atención a las necesidades de clientes selectos y no exactamente en algún tipo de innovación en el servicio.

Identificación de la marca: debido a la amplia gama de opciones que tienen los clientes se considera una barrera alta pero alcanzable a través de estrategias diferenciadoras como por ejemplo la calidad del servicio.

Diversidad de competidores: Se considera como una barrera alta debido a que en el mercado actual existe gran variedad de competidores en servicios del sector automotriz en la ciudad de Cali.

Concentración de competidores: existen actualmente una alta concentración de competidores en la parte de reparación y mantenimiento automotriz tanto en el centro de Cali como en toda la ciudad, por lo cual se considera como una barrera alta.

Barreras de salida

Especialización de activos: Los activos utilizados son muy comunes en el negocio de servicios automotrices por lo que se considera una barrera baja.

Restricción gubernamental: En esta industria no se encontraron restricciones gubernamentales que impidan salir del mercado. Por lo que se considera baja.

Tercera fuerza: Amenaza de productos sustitutos

Con esta fuerza se pretende evaluar el riesgo de los productos y /o servicios que los clientes pueden preferir como sustitutos de los servicios de mecánica automotriz.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Hay varios sustitutos cercanos como el caso de los concesionarios y talleres de servicios especializados, es una barrera alta.

Relación precio servicio vs. Precio sustituto: Es una barrera baja porque los principales sustitutos tienen precios muy superiores a los servicios del sector.

Costo de cambio del usuario al sustituto: Es baja, porque los clientes del sector no siempre estarán previamente comprometidos con la compra del servicio, dándoles la opción a empresas nuevas de fortalecerse.

Identificación de marca: Las marcas de estos servicios sustitutos influye muy poco para la decisión de compra, puesto que no es una característica relevante para los clientes.

Propensión compradores a sustituir: La propensión a productos sustitutos es muy baja, puesto que el uso de este servicio es muy específico y esta basado en la confianza y fidelización de los clientes por lo que no es fácil ser sustituido, por esto es una barrera baja.

Cuarta fuerza: Poder de negociación de los compradores (clientes)

De acuerdo a las características del segmento de mercado al que se dirigen los servicios automotrices se puede determinar cuál es el poder de negociación de los clientes, para ello se analizan las siguientes variables:

Sensibilidad al precio: La diferenciación entre estos servicios es muy poca, debido a que están casi estandarizados en el gremio, siendo para los clientes el precio un criterio de evaluación del producto en el momento de comprarlo, es una barrera alta.

Compras del servicio / total de compras: esta barrera se considera alta porque, hay una diferenciación que percibirán los clientes en el momento de contratar el servicio, lo cual indica un gran número de compras del servicio posteriores al servicio inicial, sobre el total de las compras que deben realizarlos clientes.

Impacto calidad del servicio/desempeño: Es una barrera alta, el desempeño (satisfacción post venta) del servicio es el principal criterio para los clientes en el momento de evaluar la calidad como prioridad para el mismo.

Palanca de negociación

Concentración de compradores: esta variable se considera baja dado que la mayoría de los compradores se encuentran dispersos y segmentados por marcas u otras características de los vehículos.

Volumen de compras: Debido a la periodicidad de los servicios, esta variable se considera baja, ya que el volumen esta determinado mas por el numero de clientes que por el numero de servicios por cliente.

Información de los compradores sobre el mercado: Los compradores cuentan con información muy básica sobre el mercado ya que el sector SERVICIOS en la industria automotriz no es muy estudiada. Esta variable se considera baja.

Quinta fuerza: poder de negociación de los proveedores

Dependiendo del grado de organización y recursos con que cuentan los proveedores se verá reflejada su incidencia o poder de negociación en el mercado. A continuación se presenta el análisis de esta fuerza según del modelo de Porter:

Costos de cambio de proveedor: Se considera bajo ya que existen muchos proveedores de productos y servicios en el mercado

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Esta variable es alta dado que existe muchos sustitutos cercanos.

Concentración de proveedores: se considera alta ya que existen muchos proveedores especializados en su área, y geográficamente también están agrupados.

Matriz 5.Estructura del Sector de Servicios Automotrices

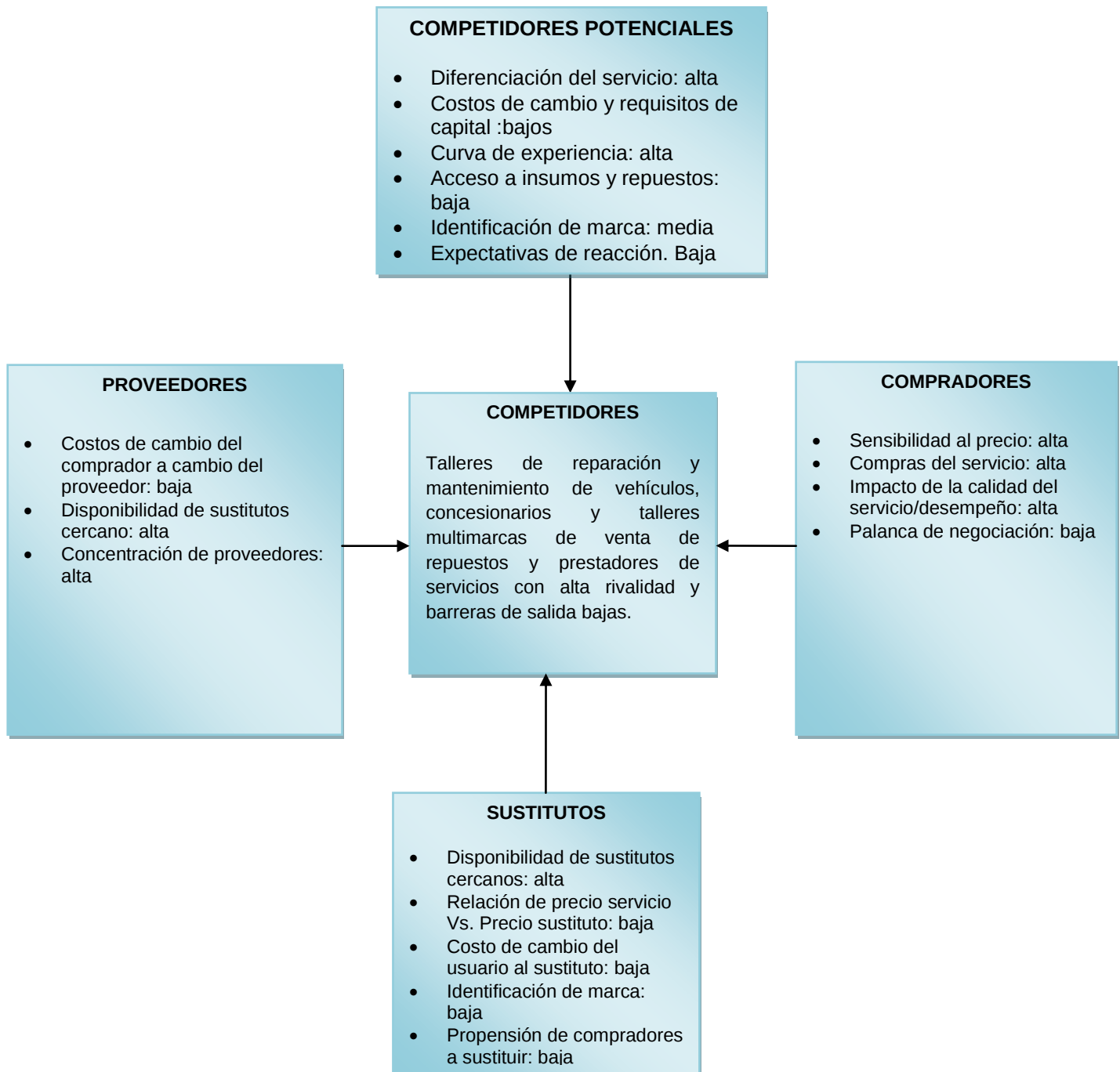
ESTRUCTURA DEL SECTOR DE SERVICIOS AUTOMOTRICES	
	EVALUACIÓN
AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	
Barreras de entrada	
Diferenciación del servicio	Alta
Costos de cambio	Baja
Requisitos de capital	Baja
Curva de experiencia	Alta
Acceso a insumos/repuestos	Baja
Identificación de marca	Media
Expectativas de reacción	Baja

	EVALUACIÓN
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	
Crecimiento de la industria	Alta
valor agregado	Alta
Diferenciación del servicio	Alta
Identificación de marca	Alta
Diversidad de competidores	Alta
Concentración de competidores	Alta
Barreras de salida	
Especialización de activos	Baja
Restricción gubernamental	Baja
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta
Relación precio servicios vs. Precio sustituto	Baja
Costo de cambio del usuario al sustituto	Baja
Identificación de marca	Baja
Propensión compradores a sustituir	Baja
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	
Sensibilidad al precio	Alta
Compras del servicio/ total de compras	Alta
Impacto calidad del servicio/desempeño	Alta
Palanca de negociación	
Concentración de compradores	Baja
Volumen de compras	Baja
Información de los compradores sobre el mercado	Baja
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	
Costos de cambio del comprador al cambio de proveedor	Baja
disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta
Concentración de proveedores	Alta

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, adaptado a la organización J&J Mecánica Automotriz.

Figura 16. Modelo de las 5 fuerzas competitivas para la Organización J&J Mecánica Automotriz.



Fuente: Porter Michael E. Estrategia Competitiva. México D.F. Continental SA.1997 Pág. 24.
Adaptación de los autores

2.1.1.3 SÍNTESIS DEL ANALISIS EXTERNO

Luego de consolidar los datos sobre los diferentes entornos o fuerzas externas importantes que tienen mayor interacción o incidencia en la organización, se ha realizado una selección de 5 variables que pueden ser claves para el análisis del sector de servicios automotrices, por lo que se plantea su relación con el sector automotriz, la justificación de la variable, la tendencia y finalmente la relación o impacto que genera sobre la organización J&J Mecánica Automotriz.

De igual forma se presenta la matriz de evaluación de factores externos “Matriz EFE” por medio de la cual se facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Matriz 6. Análisis externo

No	Variables Claves	Relación con el sector	Tendencia	Impacto sobre la organiz.	OPORT / AMEN
1	Importaciones de Vehículos, entre enero y junio de 2011 ingresaron al país 97.458 unidades de vehículos del sector automotor, un 56 por ciento más que en 2010 cuando fueron 62.447	En la medida que haya mas vehículos en el mercado, serán requeridos mas servicios técnicos de reparación y mantenimiento. Para el año 2009 se matricularon 328.057 vehículos particulares y 49.173 de servicio público.	CRECIENTE: La importación de vehículos no solo reactiva a economía del sector automotriz sino también del resto del mercado, evidencia cambio positivo en la calidad de vida de las personas y las familias y del mismo modo para el sector servicios que deberá atender a mas usuarios y vehículos en servicios de prevención y corrección.	Positivo	O
2	Posibilidad de inversión extranjera en sector automotriz Colombia. Se estima que al 2015, China y Suramérica lideren aprx el 50% del crecimiento de la prod. mundial de vehículos por tendencias de relocalización de unid. productivas en mercados emergentes	En la medida que se dinamice el sector productivo y todo lo relacionado con la industria automotriz se incrementará la demanda de servicios en el mismo sector.	CRECIENTE: según el informe de Porexport 2012, una de las tendencias de la industria automotriz en el mundo es la relocalización de las unidades productivas de las OEM's en mercados emergentes. Las ensambladoras continuarán cambiando sus centros de producción de regiones de alto costo como América del Norte y la Unión Europea, hacia regiones de bajo costo y alto crecimiento como China, India y los mercados de América del Sur.	Positivo	O

No	Variables Claves	Relación con el sector	Tendencia	Impacto sobre la organiz.	OPORT / AMEN
3	Tasa de desempleo en el año 2011 en Colombia se redujo en un punto porcentual la tasa global de desempleo, pasó de 11,8% en 2010 a 10,8%. En 2011	Se relaciona directamente con el poder adquisitivo de las personas y el sector automotriz porque a mayor cantidad de personas empleadas se puede incrementar la compra de vehículos.	DECRECIANTE: en 2011 el total nacional la población ocupada fue 20 millones de personas, la población desocupada 2,4 millones de personas y la población inactiva 12,8 millones de personas, pero de acuerdo a los datos históricos se prevé que continúe disminuyendo poco a poco.	positivo	O
4	Adquisición de vehículos en Colombia y en Cali	Se relaciona directamente con el aumento en la demanda de servicios en el sector automotriz	CRECIENTE: Este incremento obedece a otra serie de variables como la disminución de los precios de los vehículos y aumento de las importaciones, se puede decir que la tendencia es que este indicador siga en aumento.	positivo	O
5	Número de hogares con vehículo creció 17% en 2011 con relación al año 2010 en la ciudad de Cali	Se relaciona directamente con el aumento de vehículos en circulación y la demanda de servicios de mantenimiento y reparación	CRECIENTE: Este incremento obedece a otra serie de variables como la disminución de los precios de los vehículos y aumento de las importaciones, se puede decir que la tendencia es que este indicador siga en aumento.	positivo	O
6	Legislación sobre emisión de gases y tecno mecánico	La relación es directa en tanto que la industria debe producir vehículos amigables con el medio ambiente, y los vehículos antiguos deben estar en constante mantenimiento y reparación para cumplir con las especificaciones mínimas permitidas.	CRECIENTE: A tendencia del mercado y de la sociedad está dada hacia la conservación del medio ambiente o a la disminución de los factores que impactan de manera negativa, por tal motivo se puede inferir que este tipo de reglamentaciones seguirán siendo apoyadas o ampliadas a diferentes sectores productivos a nivel regional, nacional e internacional, por lo que la tendencia esta dada hacia el sostenimiento o ampliación de legislaciones de este tipo.	Positivo	O
7	Normas sobre control del espacio público en la ciudad de Cali	Este sector, genera gran impacto en la ocupación de espacio público principalmente por parte de los clientes y la baja capacidad en espacio por parte de las empresas que ofrecen servicios.	CRECIENTE: La tendencia de esta variable esta dada hacia el aumento de las regulaciones sobre la ocupación y recuperación de los espacios públicos tanto en la ciudad como en el país, ya que el crecimiento de las ciudades y el aumento de los vehículos en circulación conlleva a extremar los controles con el fin de mejorar la movilidad urbana.	Negativo	A
8	Disponibilidad de capital humano a costos competitivos	Se relaciona directamente con el sector en cuanto al mejoramiento en la calidad de la mano de obra y la disminución en costos de la misma.	Colombia tiene un índice de productividad laboral que viene creciendo desde el 2001. Así mismo, a nivel salarial, se encuentra en una posición competitiva, con salarios generales de la industria manufacturera menores que los de la región.	positivo	O
9	Rivalidad con los competidores existentes	Por la cantidad de vehículos en circulación y la diversidad de marcas, cada vez son mas las organizaciones que ofrecen servicios en este sector y en muchos casos especializados en marcas o partes	CRECIENTE: cada vez surgen más y mejores formas de prestación de servicios lo que obliga a generar nuevas formas de diferenciación no solo a los prestadores de servicios independientes sino también a nivel de los almacenes concesionarios e importadores de vehículos y repuestos que empiezan a integrar servicios con la venta de artículos.	Negativo	A

No	Variables Claves	Relación con el sector	Tendencia	Impacto sobre la organiz.	OPORT / AMEN
10	Acceso a software e información de sistemas automatizados de los vehículos de nueva generación	El fenómeno tecnológico y de TICs esta relacionado directamente con la calidad y confiabilidad del servicio así como la rapidez para la prestación del mismo	CRECIENTE: la tendencia de la utilización de herramientas tecnológicas en creciente debido a que los mismos vehículos se diseñan y crean cada vez con mayores avances e incorporaciones tecnológicas en sus diferentes funciones	Negativo	A
11	Apoyo del gobierno al sector autopartes- vehículos	Relación directa con el sector porque se dinamiza el mercado de la industria automotriz.	CRECIENTE: La industria automotriz ha sido seleccionada por el estado para potencializarlo y convertirlo en un sector de talla mundial con un plan de acción hasta el 2032, el Sector de Autopartes y ensamble de Vehículos se identificó como uno de los 16 sectores que hace parte del Programa de Transformación Prod. de Colombia	positivo	O
12	Iniciativas de sostenibilidad en la industria	Se relaciona directamente con el sector en cuanto a que los servicios automotrices se ven impactados por las políticas gubernamentales y de la industria orientadas a la sostenibilidad	CRECIENTE: Las iniciativas de la Industria Automotriz en Colombia en beneficio del medio ambiente son muy variadas: proceso de chatarrización de camiones viejos que pretende renovar alrededor de 18 mil unidades que superan los 40 años de uso, restricción de motocicletas de dos tiempos altamente contaminantes en CO2 al ambiente y generadoras de ruido, incorporacion de nuevas tecnologías de ensamblaje, etc.	positivo	O

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la matriz de evaluación de los factores externos la cual facilita la visión del resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, jurídica, tecnológica y competitiva de manera precisa.

Matriz 7. Evaluación de los Factores Externos EFE

Factores Clave de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Importaciones de Vehículos	0.25	4	1
Número de familias con vehículo	0.20	4	0.8
Legislación sobre emisión de gases y tecno mecánico	0.20	4	0.8
AMENAZAS			
Normas sobre control del espacio publico	0.15	2	0.3
Rivalidad con los competidores existentes	0.20	2	0.4
TOTAL	1.0	--	3.3

Fuente: Elaboración propia

Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

De acuerdo a los resultados de la matriz EFE (3.3) se puede observar que la estrategia de la organización está por encima de la media, lo que indica que está aprovechando sus oportunidades para minimizar las amenazas, sin embargo, cabe resaltar la importancia de emprender acciones hacia la disminución de las amenazas encontradas.

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

A continuación se presenta la Matriz de Perfil Competitivo entre la organización objeto de estudio y las organizaciones Taller especializado **Renault** y la **Energiteca Coexito**, ubicadas en la ciudad de Cali, por considerarse competidores fuertes y claves en el sector de servicios automotrices los cuales se describen brevemente en seguida.

Concesionarios y talleres Renault: esta reconocida organización cuenta con un amplio portafolio de servicios postventa para sus clientes, se caracteriza por brindar servicios de alta calidad y por generar gran confianza entre sus usuarios.

Los servicios que ofrece son⁵⁵:

NOMBRE DEL SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Minuto	La red de Renault Minuto está constituida por puntos de servicio rápido, donde tanto los clientes de la marca Renault como de cualquier otra marca, pueden acudir para el mantenimiento de su vehículo, ante todo, para operaciones que no requieran mucho tiempo, como pueden ser: el cambio de aceite, de los filtros, la revisión de los frenos, el mantenimiento de las llantas, entre otros.
Renault Carrocería	Para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes, Renault creó una red de servicio rápido de carrocería, en la que se ha consolidado como líder en el mercado de las reparaciones rápidas, llamada Renault Minuto Carrocería. Con la amplia cobertura de nuestra red, usted puede tener la confianza de contar con un punto de atención Renault Minuto Carrocería siempre cerca
Asistencia Renault	En caso de una avería inmovilizante o de un accidente, el cliente puede llamar a la Línea de RENAULT ASISTENCIA quien enviará una grúa para desplazar su vehículo a un taller de la RED RENAULT.
Mantenimiento Renault	Ofrece una amplia garantía de 2 años o 50.000 Km (lo primero que ocurra) para vehículos particulares.

Fuente: Elaboración propia

Energiteca coexito: Coéxito S.A. es la red más grande de comercialización de baterías, autopartes, conductores eléctricos, equipos de diagnóstico automotor y prestación de servicios de mecánica automotriz rápida en Colombia.

Actualmente opera bajo un esquema de organización matricial, en cabeza de una Presidencia a la que le reportan cinco unidades de negocio: Unidad de Ventas Mayor y Telemercadeo, Unidad de Centros de Servicio, Unidad Industrial, Unidad de Compras, Distribución y Logística, Unidad de Cartera y Servicios Administrativos.

⁵⁵ http://www.renault.com.co/SERVICERENDIR/HomeServicesRenDir_files.html

Cuenta con centros de servicio especializados en el diagnóstico y mantenimiento de los vehículos en todo el país. A través de la red de Energitecas se prestan servicios de mecánica automotriz rápida, bajo el respaldo de las mejores marcas del mercado.

Las Energitecas se destacan por su servicio profesional ágil y eficaz, y una avanzada tecnología en equipos de revisión sistematizada. Tiene más de 57 puntos estratégicamente ubicados en 29 ciudades de Colombia, las Energitecas se constituyen en la red automotriz más confiable y amable del país con los siguientes servicios:

NOMBRE DEL SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Mecánica rápida	Balanceo, Montaje, Alineación y Rotación de llantas, Cambio de Pastillas de Frenos, Cambio de Amortiguadores, Cambio de Rótulas, Cambio de Terminales
Revisión del Sistema eléctrico	Alternador, Motor de Arranque, Revisión de luces, y Mantenimiento de Baterías
Centro de servicio especializado	Diagnóstico y mantenimiento de vehículos
Venta de baterías y llantas	Mac, Tudor, Magna, Coéxito y TH; llantas Hankook y lubricantes Coéxito

Fuente: Elaboración propia

El factor que se consideró con mayor peso (ponderación) por ser el mayor crítico de éxito para efectos del análisis es *la Experiencia y experticia en la prestación de servicios en el sector automotriz* el cual es considerado como fortaleza par J&J Mecánica Automotriz y las otras organizaciones comparadas en la matriz.

Se puede observar que el factor clave de éxito señalado tiene calificación similar en todas las organizaciones lo que lleva a considerar que la diferenciación y competencia está dada en aspectos de valor agregado o servicios pre y post venta más que por el objeto comercial en sí.

En el factor de *implementación de políticas de conservación del medio ambiente*, se observa que es una tendencia nueva que apenas está en la etapa de inicio de la implementación en las industrias del sector por lo que las puntuaciones no son altas en ninguna de las organizaciones por lo que se presenta la oportunidad de competir también en este sentido por medio de la implementación de innovaciones tendientes a la protección del ambiente o a la visibilización de las acciones que desde ya se puedan estar realizando.

Los principales factores de éxito que debe atender la organización J&J Mecaniza Automotriz son la implementación de políticas de conservación del medio ambiente, la innovación en la prestación de servicios, la utilización de tecnologías de punta para la prestación del servicio y los planes de mercadeo y campañas publicitarias de alto impacto.

Matriz 8. Análisis de competencias

		J&J MECÁNICA AUTOM.		TALLER ESPEC. RENAULT		ENERGITECA COEXITO	
Factores Claves de Éxito	Peso	Calif. f.	Peso pond	Calif.	Peso pond	Calif.	Peso pond.
Cumplimiento de las disposiciones legales en vinculación de mano de obra	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Implementación de políticas de conservación del medio ambiente	0.20	1	0.2	2	0.4	1	0.20
Experiencia y experticia en la prestación de servicios	0.30	4	1.2	4	1.2	3	0.9
Innovación en la prestación de servicios	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45
Utilización de tecnologías de punta para la prestación del servicio	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
Planes de mercadeo y campañas publicitarias de alto impacto	0.10	1	0.1	4	0.4	3	0.3
Total	1.00		2.2		3.6		2.85

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.4 ANALISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de J&J Mecánica Automotriz se iniciará con una descripción del direccionamiento estratégico y mas adelante se presentara brevemente los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control) así como de las áreas funcionales que integran a la misma.

Evaluación del Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico de la organización J&J Mecánica Automotriz se considera insuficiente, es decir que se constituye en una debilidad de la empresa ya que no existe formalización de este aspecto, principalmente a mediano y largo plazo.

A corto plazo se observa la toma de decisiones de necesidad inmediata, solución de conflictos y planeación en periodos máximos de varias semanas, la implementación de algunas acciones tendientes al futuro y la proyección de la empresa se realizan principalmente para el tema financiero, sin embargo, estas no se concretan ni se desarrollan en su totalidad debido a la falta de documentación, falta de socialización y de continuidad del proceso.

Matriz 9. Direccionamiento estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	D/F	DM	Dm	Fm	FM
Formalización del Direccionamiento estratégico	D	X			
Planeación a corto y mediano plazo deficiente	D	X			

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva financiera

En la organización J&J Mecánica Automotriz la perspectiva financiera no esta plenamente identificada y estructurada debido a que el análisis financiero no se realiza formalmente en todas sus etapas, es decir, en la actualidad se realizan principalmente los procesos funcionales básicos como el registro de información y estados mensuales de pérdidas y ganancias, dejando en segundo plano los análisis requeridos para decisiones a largo plazo.

Tomando como punto de referencia el modelo de Vidal⁵⁶ donde se plantea que la trayectoria del análisis financiero consta de 1) validación de la información contable, 2) re expresión de precios, 3) interpretación de los estados financieros y, 4) análisis de razones e índices financieros, se puede decir que en la organización se cumple plenamente el punto 1, parcialmente el punto 2 y los puntos 3 y 4 no son considerados dentro de las actividades de manejo de información financiera.

Aunque se encuentra que el aspecto financiero es de gran importancia para las directivas, es de destacar que no tiene el manejo y control adecuado, lo que puede ser desventajoso para el caso de controles legales o requerimientos crediticios que exijan documentación e indicadores organizacionales en el área de finanzas.

Por lo anterior se considera que la perspectiva financiera constituye una debilidad para el desempeño y crecimiento de la organización.

⁵⁶ Óp. Cit. Vidal pág. 158.

Matriz 10. Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	D/F	DM	Dm	Fm	FM
Trayectoria del análisis financiero se cumple parcialmente	D	X			
Documentación de los procesos financieros	D	X			
Planeación estratégica en el área financiera	D	X			

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva del Cliente

A través del análisis realizado con el modelo de Porter, se logró caracterizar a modo general los aspectos principales que caracterizan los clientes de la organización J&J Mecánica Automotriz.

Para esta parte del estudio, se presentará la identificación y análisis de las necesidades de los clientes describiendo los sistemas de investigación de mercados y de evaluación de la satisfacción del cliente con que cuenta actualmente la organización.

Sistemas de investigación de mercados

Durante el estudio de este componente se encontró que la organización no cuenta con mecanismos de estudio y evaluación de las necesidades y expectativas de los clientes por lo que no tiene una segmentación del mercado estructurada desde

datos reales de carácter investigativo. Por tanto, para la evaluación de este aspecto a continuación se emplea la herramienta presentada por Vidal⁵⁷.

Matriz 11. Evaluación de la Investigación de mercado en J&J Mecánica Automotriz

Aspectos a Evaluar	SI	NO	Frecuencia
1. ¿Realiza investigaciones para conocer mas y mejor el mercado?		X	
2. ¿Realiza encuestas sobre las necesidades y expectativas de sus clientes?		X	
3. ¿Analiza información de los consumidores en su sector?	X		Eventual
4. ¿Elabora perfiles de sus clientes?		X	
5. ¿Utiliza métodos para cablear la voz del cliente?		X	
6. ¿Tiene claramente identificados los segmentos de mercado?	X		Eventual
7. ¿Tiene claramente definidos los objetivos para cada segmento del cliente?		X	
8. ¿Realiza encuestas sobre la satisfacción de su cliente?		X	

Fuente: Modelo de Vidal Pág. 194. Adaptación de los Autores

Evaluación de la satisfacción del cliente

La organización en la actualidad no aplica ningún método estructurado de comunicación sobre satisfacción de los clientes, el único indicador posible de aplicar a corto plazo es el número de garantías efectivas/ numero de trabajos realizados, sin embargo este dato no se encuentra de manera consolidada, de igual forma se observa que los clientes tienen larga permanencia con la organización una vez reciben sus servicios difícilmente buscan otro taller.

⁵⁷Óp. Cit. Vidal. Pág. 194

Por lo anterior, con el fin de avanzar en este aspecto se procedió a diseñar y aplicar entrevistas individuales a algunos de los clientes mas fieles a los servicios de la organización indagando por temas relacionados con las personas, los procesos de la organización, el servicio y la satisfacción de los clientes con el mismo.

La utilización de esta herramienta cualitativa permitió tener una visión básica de las tendencias de los clientes, por lo que para próximos estudios a profundidad será necesaria la implementación de técnicas cuantitativas.

Las entrevistas arrojaron los siguientes resultados: el factor diferenciador de la organización J&J Mecánica Automotriz frente a otras es la confianza y calidad en todos sus servicios, la fidelización de los clientes se da rápidamente después de conocer la confiabilidad de los servicios recibidos; la principal insatisfacción percibida esta dada frente al tiempo de espera por parte de los clientes cuando solicitan servicios programados que no son urgentes, expresan que existen desorganización en el espacio físico del área operativa del taller así como algunos casos en que se ha presentado problemas con el inventario de las partes del vehículo ya que no existe registro del mismo, en cuanto al precio y el personal no existen observaciones significativas.

Matriz 12. Perspectiva del Cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	D/F	DM	Dm	Fm	FM
Sistemas de investigación de mercados	D	X			
Evaluación de satisfacción de los clientes	D	X			
Servicios de seguimiento y post venta	D	X			

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de los procesos Internos

A continuación se presenta la descripción actual de los procesos de J&J Mecánica Automotriz, teniendo en cuenta que al ser una organización en crecimiento no es aplicable el análisis de todas las áreas propuestas en el modelo de Vidal, por lo que el análisis se centrará en los componentes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y los subprocesos que se puedan enmarcar en estos.

Planeación: La gerencia se encuentra a cargo de los dos socios fundadores quienes desde sus áreas funcionales realizan planes a corto y mediano plazo de manera contingencial porque lo hacen principalmente en pro de la solución de problemas inmediatos por lo que no existe documentación de este proceso, excepto para las actividades o trabajos relacionados con clientes fijos que requieren programación previa.

En este sentido el proceso de logística interna se ve afectado en cuanto a la capacidad de respuesta a los clientes ya que, al no existir un modelo de acción logística planeado se presentan contratiempos en uno o varios de los procesos básicos como los son: procesamiento de ordenes, administración de inventarios y compras, transporte, distribución y almacenamiento (en este caso prestación del servicio)

Organización: Los directivos de la organización distribuyen sus actividades en dos áreas principales que son el área operativa y el área administrativa, además se contratan los servicios de asesores en temas como la contabilidad u otros aspectos especializados. La función gerencial de toma de decisiones se realiza en consenso por parte de los dos socios fundadores.

J&J Mecánica Automotriz tiene una estructura organizacional funcional no formalizada, no existen manuales de funciones, procesos ni procedimientos

formalizados, debido al tamaño de la organización y al número de empleados con que cuenta, la división del trabajo se coordina desde la gerencia pero puede ser cambiante .

En la organización se identificaron 5 cargos con la siguiente descripción:

Director operativo: Es una de las principales autoridades en la organización y se encarga principalmente de los diagnósticos y concepto final de los vehículos que ingresan al taller, realiza la valoración de la mano de obra bajo los criterios de tiempo y nivel de especialización de los mecánicos, realiza requerimientos de repuestos e indica cual es el procedimiento a realizar con cada vehículo, supervisa y dirige las labores del personal de taller (mecánicos, auxiliares), realiza las pruebas y ensayos finales antes de la entrega del vehículo al cliente, realiza asesoría a los clientes para la compra de repuestos en cuanto a costos, calidad y programación de trabajo, revisa los repuestos o trabajos externos y también realiza los requerimientos para adquisición de equipos, herramientas e información.

Director administrativo: Este es el otro cargo directivo principal en la organización y se encarga de la planeación y organización de citas con los clientes, acordar los tiempos de entrega de los vehículos de acuerdo al concepto del jefe de taller, realiza compras, cobro de cartera y apoyo logístico en trabajos externos, realiza contrataciones de persona u otros en acuerdo con Director Operativo, se encarga también de los pagos al personal, inversiones y el manejo del endeudamiento.

Mecánico: los ocupantes de este cargo deben desarrollar actividades directas del taller, deben seguir las instrucciones del Director Operativo, no están autorizados para diagnosticar los vehículos al ingreso y pueden hacer algunas reparaciones indicadas sin supervisión.

Auxiliar de Taller: las funciones de este cargo corresponden al área operativa del taller y realiza trabajos de apoyo a los mecánicos con supervisión, realiza trabajos de poca complejidad sin supervisión, se encarga del aseo de piezas, y apoya todo el proceso de reparación

Ayudante: en este cargo se deben desempeñar funciones del área operativa que consisten en realizar compras de caja menor, mensajería principalmente para repuestos, manejo de herramientas de mano general, organización y alistamiento de la misma, realiza el aseo de piezas de los vehículos y se encarga del aseo de la planta física.

Dirección: las actividades de dirección son realizadas por los dos socios fundadores cada uno en su área profesional es decir la operativa y la administrativa, cada uno delega a los demás trabajadores las funciones que consideran necesarias, de esta forma se puede decir que existe un jefe administrativo y otro jefe de operaciones.

Para la toma de decisiones de alto impacto o trascendencia como contrataciones, clientes, planes o compras de alto costo se realiza reunión y consenso entre los dos socios y se comunican las instrucciones a los demás empleados.

Al no existir políticas claras, manuales de funciones y delimitación de responsabilidades muchas de las decisiones operativas o administrativas en el primer nivel de la organización pueden causar problemas o demoras debido a que no se tiene definido quien tiene la autoridad de decidir y se da de manera circunstancial.

Uno de los socios se especializa en la parte operativa y carece de formación a nivel administrativo, lo que en algunas ocasiones dificulta las negociaciones con clientes o proveedores y se pueden cometer errores por no considerar todos los aspectos necesarios para un buen proceso de toma de decisiones.

Al mismo tiempo se pudo identificar que el proceso de operaciones o de prestación del servicio se da sobre utilizando la capacidad física instalada, principalmente referido a la distribución del espacio mas que a la utilización de equipos ya que se reciben más vehículos que los que es posible atender en la distribución física actual.

De igual manera se tiene control parcial de los tiempos empleados en los procesos tercerizados como el caso de las reparaciones de partes (tonos y rectificadoras), lo que hace parcialmente confiables los cálculos de tiempo en la prestación del servicio.

La maquinaria y equipo esta acorde con las necesidades de producción actuales y el talento humano también es apto para el desarrollo de las actividades de operación.

Evaluación y Control: La organización J&J Mecánica Automotriz no tiene herramientas ni mecanismos de evaluación y control para sus procesos, en especial para los del área administrativa; para la parte operativa se realizan revisiones y verificaciones de rutina” con el fin de controlar la calidad de los trabajos realizados y poder ofrecer garantía a los clientes, sin embargo este proceso se realiza de manera desordenada porque no existen guías o formatos que propicien una verificación sistemática y rápida.

Debido a que no existe una organización de la estructura formal, el jefe administrativo debe asumir muchas funciones operativas que limitan el tiempo de dedicación a actividades de programación, verificación o control a todo nivel.

Análisis de las áreas funcionales

Esta organización no tiene procesos documentados de ninguna de sus áreas funcionales, por tanto a través del método de observación y las entrevistas realizadas a los directores de la organización se encontró que cuenta con dos áreas plenamente definidas que son el área administrativa y el área de servicios técnicos.

J&J Mecánica Automotriz es una organización pequeña, ya que cuenta con 7 empleados, jefe administrativo, jefe de operaciones, 3 mecánicos, 1 auxiliar y 1 ayudante. Por el funcionamiento observado se puede decir que su estructura obedece al tipo lineal, lo que indica que el proceso de toma de decisiones, nivel de mando y control se da de manera descendiente (de arriba hacia abajo).

Área Administrativa: Es el área en la cual se realizan las actividades propias de compras, contratación, pagos de nómina, facturación y registro de los servicios de los diferentes clientes. También se encarga de la revisión y cumplimiento de las obligaciones tributarias de la organización.

En este aspecto cabe resaltar que la organización no tiene un contador de nómina sino que las actividades del área están a cargo del director administrativo como otras descritas en la perspectiva de los procesos administrativos.

Área de servicios técnicos: esta área se encarga de la operación comercial de la organización, es el área que mas resalta debido a que es aquí donde se concentran la mayoría de los esfuerzos de todo el personal de la organización. El Director operativo es el encargado de velar por el correcto funcionamiento de esta área y poder brindar a los clientes un excelente servicio para sus vehículos las actividades principales que se realizan en esta área son:

- Admisión y diagnóstico de problemas en los vehículos
- Reparación de vehículos y piezas
- Solicitudes de trabajos externos
- Control de calidad a las reparaciones
- Evaluación final y entrega de vehículos a los clientes

En el área de servicios técnicos se hace urgente solucionar la necesidad de mejorar la infraestructura y organización física del Taller, esta modificación mejoraría procesos tanto a nivel operativo como administrativo a corto, mediano y largo plazo, ofreciendo además la posibilidad de ampliar el portafolio de servicios.

Para ilustrar de mejor manera el proceso productivo idóneo en la organización, en el capítulo de propuesta de mejoramiento se presenta el diagrama de flujo para el proceso de admisión de vehículos.

Matriz 13. Perspectiva de los procesos Internos y áreas funcionales

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	D/F	DM	Dm	Fm	FM
Existencia de roles claros y funciones para cada persona en la organización	F				X
Inexistencia de documentación o formalización de procesos	D	X			
ÁREAS FUNCIONALES					
Delimitación clara de las áreas funcionales	F				X
Inexistencia de documentación o formalización de las áreas funcionales	D	X			

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de formación y crecimiento Gestión Humana

En esta perspectiva se presentaran los aspectos que se relacionan directamente con la gestión humana en J&J Mecánica Automotriz por medio de la caracterización general de los procesos tradicionales del área de gestión humana.

Matriz 14. Perspectiva de formación y crecimiento Gestión Humana

PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO GESTIÓN HUMANA	D/F	DM	Dm	Fm	FM
Vinculación de personal	D		X		
Desarrollo de personal	D	X			
Bienestar	D		X		

Fuente: Elaboración propia.

Matriz 15. Procesos de Gestión Humana en J&J Mecánica Automotriz

Proceso	Subproceso	Descripción de Situación actual
Vinculación de personal	Análisis del puesto de trabajo	La organización identifica los diferentes puestos de trabajo y los caracteriza de manera informal, la dirección general conoce los requisitos básicos y competencias necesarias para cada uno de los cargos.
	Reclutamiento	Estos se realizan teniendo como principal fuente de requisición la Fundación Ernesto Mejía, el SENA y otras instituciones que realizan el reclutamiento y selección de acuerdo a las especificaciones de las empresas.
	Selección	
	Contratación	Se realiza bajo los parámetros legales permitidos, existen algunas vinculaciones directas y otras por contrato de prestación de servicios
	Inducción	Se realiza de manera espontánea cuando es necesario, la rotación de personal es baja y el proceso no se encuentra documentado.
Desarrollo de personal	Capacitación	Las actividades relacionadas con estos procesos se dan de manera eventual, no existen programas de evaluación de necesidades y planes de acción en capacitación o formación de personal en ninguno de los niveles.
	Entrenamiento	
	Promoción	Debido a que existen solo dos niveles jerárquicos los salarios son determinados por la dirección y no existen planes de promoción de cargos.
	Salarios	
	Valoración y méritos	Este componente se realiza de manera informal no estructurado, existen prácticas que representan el reconocimiento y valoración de los empleados pero no de manera documentada.
	Evaluación por competencias	No existen programas de evaluación de desempeño por lo que no hay herramientas de mejoramiento continuo en este sentido.
Bienestar	Beneficios legales y extralegales	Este proceso aplica de acuerdo al tipo de vinculación o contratación en los diferentes cargos, se cumplen los aspectos exigidos por la ley y extralegalmente existen algunos incentivos como el pago de almuerzos a todos los empleados independiente de cual sea su vinculación.
	Salud ocupacional	La organización cumple parcialmente con las disposiciones y elementos normativos relacionados con la higiene y seguridad industrial, existe afiliación a Aseguradora de Riesgos Profesionales, se utilizan algunos elementos de protección pero no existen mecanismos de concientización y promoción de cuidado en protección. El espacio físico actual no permite la demarcación de áreas principalmente en el área operativa ni la señalización de elementos de emergencia y seguridad, entre otros aspectos importantes para la organización.
	Clima organizacional	La organización no cuenta con estudios en este campo, a través de entrevista con algunos de los empleados se observa que existe un clima adecuado, agradable y acogedor para los empleados ya que la comunicación y relaciones entre los directivos y demás niveles se da de manera libre, cercana y directa.

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.5 SÍNTESIS DEL ANALISIS INTERNO

En este aparte se presentaran los Factores Críticos de Éxito Internos que se consideran de mayor relevancia para la organización y su ubicación como fortaleza o debilidad para la misma.

Matriz 16. Evaluación de los Factores Internos

EFI	Peso	Calif.	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Delimitación clara de las áreas funcionales	0.15	4	0.6
Existencia de roles claros y funciones para cada persona en la organización (informales)	0.15	4	0.6
DEBILIDADES			
Formalización del Direccionamiento estratégico	0.20	1	0.2
Documentación y análisis financiero	0.15	1	0.15
Inexistencia de documentación o formalización de procesos	0.20	1	0.2
Inexistencia de delimitación de funciones	0.15	1	0.15
TOTAL	1.0	--	1.9

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la calificación de 1.9 muestra que la organización no es eficiente en la implementación de estrategias tendientes a maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades, en contraste con los resultados del análisis externo, se considera que la necesidad principal de la organización esta dada desde la estrategia en los factores internos mas que en los externos.

2.2 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

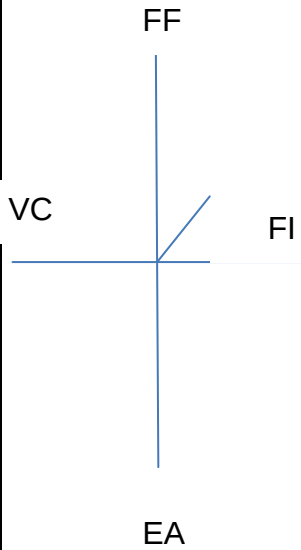
Para la realización del análisis del diagnóstico estratégico de J&J Mecánica Automotriz se recurre a evaluación de la posición estratégica y de acción representada en la matriz PEYEA y a los resultados del diagnóstico estratégico.

2.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA POSICION ESTRATEGICA Y DE LA ACCION (PEYEA)

Por medio de esta herramienta se analizará si la organización esta empleando la estrategia adecuada enmarcándola en uno de sus cuatro cuadrantes que indican si la estrategia es: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, representados en dos ejes con dimensiones internas y dos con externas.

Matriz 17. PEYEA de J&J Mecánica Automotriz

Fuerzas	Calificación
Fuerza financiera – FF	
Análisis financiero periódico de la organización	+1
Documentación y control en los procesos financieros	+2
	+3
Fuerza de la industria - FI	
La apertura económica facilita el aumento en importación de vehículos	+6
El poder adquisitivo de la población colombiana beneficia la adquisición de vehículos	+4
	+10

Estabilidad del Ambiente – EA	
Igual que la importación de vehículos existe tendencia al aumento en la demanda de servicios automotrices	-1
Leyes y normas que promueven la conservación del medio ambiente y reglamentaciones nacionales sobre revisión tecno mecánica y emisión de gases	-1
	-2
Ventaja Competitiva – VC	
Experiencia y experticia en la prestación de servicios	-3
Trayectoria y posicionamiento de marca de la organización en el sector	-3
	-6
Conclusión El promedio de FF es $3/2 = +1.5$ El promedio para FI es $10/2 = +5$ El promedio para EA es $-2/2 = -2$ El promedio de VC es $-6/2 = -3$ El vector direccional coordina: Eje X: $-3 + (+5) = 2$ Eje Y: $-2 + (+1.5) = 1.5$ La empresa J&J Mecánica Automotriz es financieramente sostenible aunque no tiene formalizados muchos factores en esta área y ha obtenido algunas ventajas competitivas en una industria fuerte y creciente. El perfil corresponde a una organización que requiere estrategias agresivas.	

Fuente: Elaboración propia

En seguida se presentará la relación entre las variables de mayor impacto en la organización tanto a nivel externo como interno (fig. 17) con las posibles causas clasificadas en las cuatro perspectivas estratégicas estudiadas (fig. 18) para que de esta manera se pueda llegar mas adelante al planteamiento de estrategias eficientes encaminadas a la solución de las principales causas.

Las variables identificadas se consideran importantes y urgentes para la sostenibilidad de la organización por lo que sirven de base para la formulación del problema de análisis causal.

Figura 17. Matriz consolidada del diagnostico estratégico y relación con causas

Variables clave del entorno y el sector Automotriz			
Variables Claves	Relación con el sector	Tendencia	OA
Importaciones de Vehículos	Aumenta los requerimientos de servicios técnicos de reparación y mantenimiento así como la diversificación de los mismos	CRECIENTE	O
Posibilidades de inversión extranjera en el sector automotriz en Colombia		CRECIENTE	
Adquisición de vehículos en Colombia y en Cali		CRECIENTE	O
Legislación sobre emisión de gases y tecno mecánico	Los vehículos deben estar en constante mantenimiento y reparación para cumplir con las especificaciones mínimas permitidas.	CRECIENTE	O
Normas sobre control del espacio publico en la ciudad de Cali	Se requiere bastante espacio para atención a los clientes	CRECIENTE	A
Disponibilidad de capital humano a costos competitivos	Mejora la calidad y competitividad en la prestación de servicios	CRECIENTE	O
Rivalidad con los competidores existentes	Aumento de oferta en servicios del sector, en muchos casos especializados en marcas o partes	CRECIENTE	A
Acceso a software e infor. De sistemas automatizados de vehículos nuevos.	El fenómeno tecnológico y de TICs se relaciona con la calidad, confiabilidad y rapidez en la prestación del servicio	CRECIENTE	A
Apoyo del gobierno al sector autopartes- vehículos	El estado busca que éste sea un sector de talla mundial con plan de acción hasta el 2032, identificado como uno de los 16 sectores del Prog. de Transformación Productiva de Colombia	CRECIENTE	O

EVALUCION DE FACTORES INTERNOS			
FACTOR		Calif.	F/D
Delimitación clara de las áreas funcionales		4	F
Existencia de roles claros y funciones para cada persona en la organización (informales)		4	F
Formalización del Direccionamiento estratégico		1	D
Documentación y análisis financiero		1	D
Inexistencia de documentación o formalización de procesos		1	D
Inexistencia de delimitación de funciones		1	D
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA			
Factores Claves de Éxito	Valoración J&J MEC.	Valoración RENAULT	Valoración ENERGITEC
Cumplimiento de las disposiciones legales en vinculación de mano de obra	Alta	Alta	Alta
Implementación de políticas de conservación del medio ambiente	Baja	Media	Baja
Experiencia y experticia en la prestación de servicios	Alta	Alta	Media
Innovación en la prestación de servicios	Baja	Alta	Media
Utilización de tecnologías de punta para la prestación del servicio	Baja	Alta	Alta
Planes de mercadeo y campañas publicitarias de alto impacto	Baja	Alta	Media

Fuente: Elaboración propia

Matriz 18. Análisis del Diagnóstico estratégico J&J Mecanica Automotriz

Perspectiva	Factores Externos		Factores Internos	
	Amenazas	Causas	Debilidades	Causas
Financiera	Normas sobre control del espacio publico en la ciudad de Cali	Políticas de Gobierno	Documentación y análisis financiero	Falta de organización y planeación general en la empresa
			Formalización del Direccionamiento estratégico	
Cliente	Rivalidad con los competidores existentes	Crecimiento y dinamismo del sector económico	Ausencia de sistemas de investigación de mercados	Falta de organización y planeación general en la empresa y ventas actuales moderadas que llegan al punto de equilibrio de la empresa
	Planes de mercadeo y campañas publicitarias de alto impacto	Alta competitividad y rivalidad en el sector automotriz	Evaluación de satisfacción de los clientes	
Procesos internos	Acceso a software e infor. de sistemas automatizados de vehículos nuevos.	Actualización, globalización y necesidad de aumentar la capacidad de respuesta a los clientes		Falta de organización y planeación general en la empresa
	Innovación en la prestación de servicios	Actualización en nuevos vehículos y necesidad de aumentar la capacidad de respuesta a los clientes	Inexistencia de documentación o formalización de procesos	
Formación y crecimiento			Inexistencia de delimitación de funciones	
			Inexistencia de programas de bienestar, formación y crecimiento	

Fuente: Vidal, E. Notas de Clase, octubre 2000⁵⁸. Adaptación de los Autores.

⁵⁸ Op. Cit Vidal Pág. 73

2.3 PLAN ESTRATÉGICO DE J&J MECÁNICA AUTOMOTRIZ PERÍODO 2013 - 2016

Como resultado del presente estudio y teniendo en cuenta principalmente el análisis del diagnóstico estratégico, se presenta a continuación, la propuesta de mejoramiento que pretende resolver el problema planteado al inicio del presente trabajo.

La propuesta de Direccionamiento estratégico de la Organización esta compuesta por la formulación de estrategias, estructura y diseño organizacional así como el programa de seguimiento y control al plan estratégico.

2.3.1 Direccionamiento estratégico de la organización

A partir del estudio realizado y de acuerdo a las expectativas y proyección de la organización J&J Mecánica Automotriz, se presenta a continuación la Misión, Visión y Objetivos organizacionales que enmarcan las metas y capacidad de la empresa.

2.3.2 Visión Propuesta

Al año 2016, J&J Mecánica Automotriz empresa líder en calidad del servicio en la Ciudad de Cali para el sector automotriz, el crecimiento y mejoramiento continuo basado en las personas será nuestra mayor diferencia.

2.3.3 Misión Propuesta

Satisfacer las necesidades de servicios automotrices en vehículos multimarcas de clientes particulares y corporativos preocupados por el buen estado de sus vehículos en la ciudad de Cali y el resto de la región con un equipo humano

altamente calificado que actúa basado en la filosofía del mejoramiento continuo y calidad total con responsabilidad social, cumplimiento y confianza.

2.3.4 Objetivos organizacionales

Los objetivos estratégicos que se presentan a continuación están relacionados con la supervivencia de la organización en el largo plazo, su crecimiento, sus utilidades, su nivel de competitividad y la responsabilidad social.

2.3.4.1 Objetivos financieros

- Aumentar el nivel de rentabilidad y liquidez de la organización en 15% cada año a partir del primer año de ejecución del plan estratégico, respecto al año 2012.

2.3.4.2 Objetivos de crecimiento

1. Aumentar en 10% la participación en el mercado de servicios automotrices en la ciudad de Cali para el segundo año de ejecución del plan estratégico
2. Fortalecer el desarrollo personal y laboral de cada uno de nuestros colaboradores, contribuyendo a la consolidación de una cultura responsabilidad y crecimiento.

2.3.4.3 Objetivos de competitividad

3. Ofrecer a nuestros clientes un servicio de excelente calidad asegurando la honestidad, eficiencia, confianza y economía en cada uno de nuestros servicios.
4. Vigilar el aseguramiento de la calidad en cada una de las áreas organizacionales.

2.3.4.4 Objetivos de responsabilidad social

5. Ser una organización sostenible y productiva con buenas prácticas de servicio que contribuyan a la conservación y recuperación del medio ambiente de la ciudad y la región.
6. Asegurar la estabilidad laboral de los colaboradores vinculados a las diferentes áreas de la organización.

2.3.5 Principios y valores

Atención al cliente: la prestación de servicio de calidad basado en la atención al cliente será el factor direccionador de todas las acciones realizadas por todos los integrantes de la organización.

Honestidad: la transparencia con el cliente interno y externo debe estar presente en todas las actividades de la organización, debe ser garantía de un excelente servicio.

Confianza: Este valor debe estar presente tanto en la relación con clientes y proveedores como en entre los compañeros de trabajo que diariamente deben encomendar funciones y actividades unos en otros.

Calidad: la excelencia antes, durante y después de la prestación de servicios debe permitir que no sea necesario el cumplimiento de garantías o reparaciones correctivas de trabajos previos y afianzar así la fidelización de los clientes.

Reconocimiento: el reconocimiento mutuo hacia la labor y desempeño de cada uno de los integrantes de la organización debe ser una constante para la afirmación de buenas prácticas y conductas.

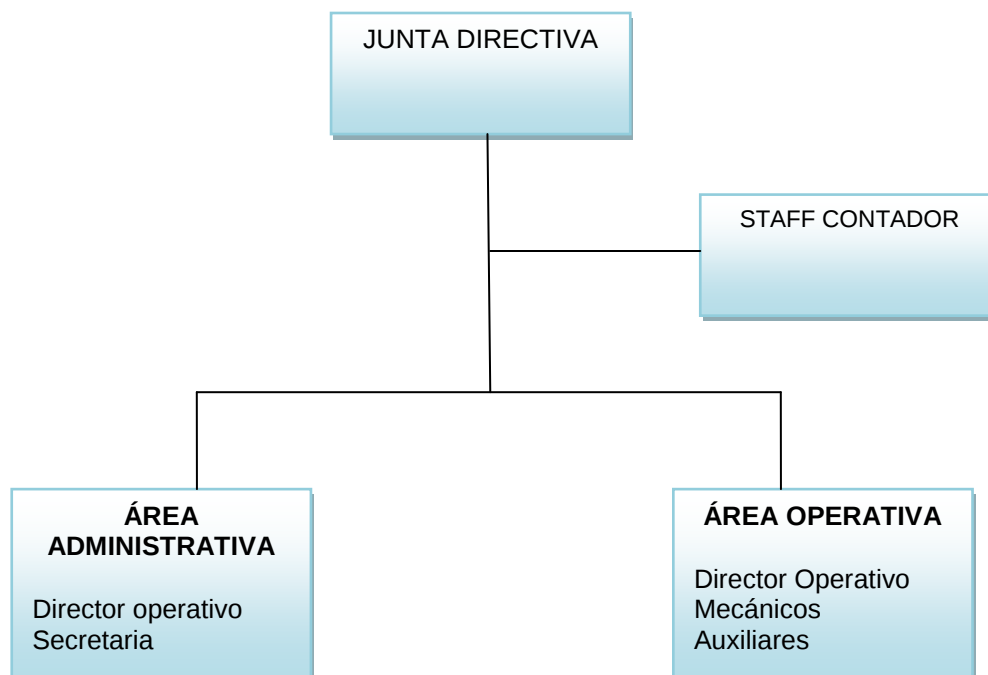
Solidaridad: solidaridad entre compañeros para el cumplimiento de las diferentes actividades laborales formales así como en situaciones informales que puedan

afectar a cualquiera de los miembros del equipo de trabajo que permita fortalecer los lazos de amistad y compañerismo.

2.3.6 Estructura y Diseño Organizacional

Para el caso de la estructura organizacional se considera que la identificada actualmente corresponde de manera coherente con la estrategia y procesos organizacionales, en el presente trabajo se realizó la documentación y formalización de la estructura teniendo en cuenta el principio de que “la estructura sigue a la estrategia” y a través de la observación de los principales procesos, la planta de cargos con que cuenta actualmente y la demanda de servicios de los últimos 5 años, llegando a la que se presenta a continuación:

Figura 18. Estructura organizacional Actual



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el éxito de la estrategia está en parte, en la sostenibilidad y viabilidad de la misma, se considera que este tipo de estructura es costo – eficiente para el caso de la empresa J&J Mecánica Automotriz porque esta diseñada a partir del recurso humano existente con el cual se puede garantizar el cumplimiento de la estrategia mediante la organización funcional adecuada que se propone, sin que esto incremente los costos de su sostenibilidad.

2.3.7 BALANCED ESCORDCARD DE J&J MECÁNICA AUTOMOTRIZ

A continuación se presentan el cuadro de mando integral y el mapa estratégico para la organización J&J Mecánica automotriz con las metas e indicadores propuestos para la organización como resultado del análisis anterior, desde las diferentes perspectivas que se orientaran al cumplimiento de la misión de la organización con los siguientes objetivos centrales:

Perspectiva financiera: Mejorar la rentabilidad de la organización

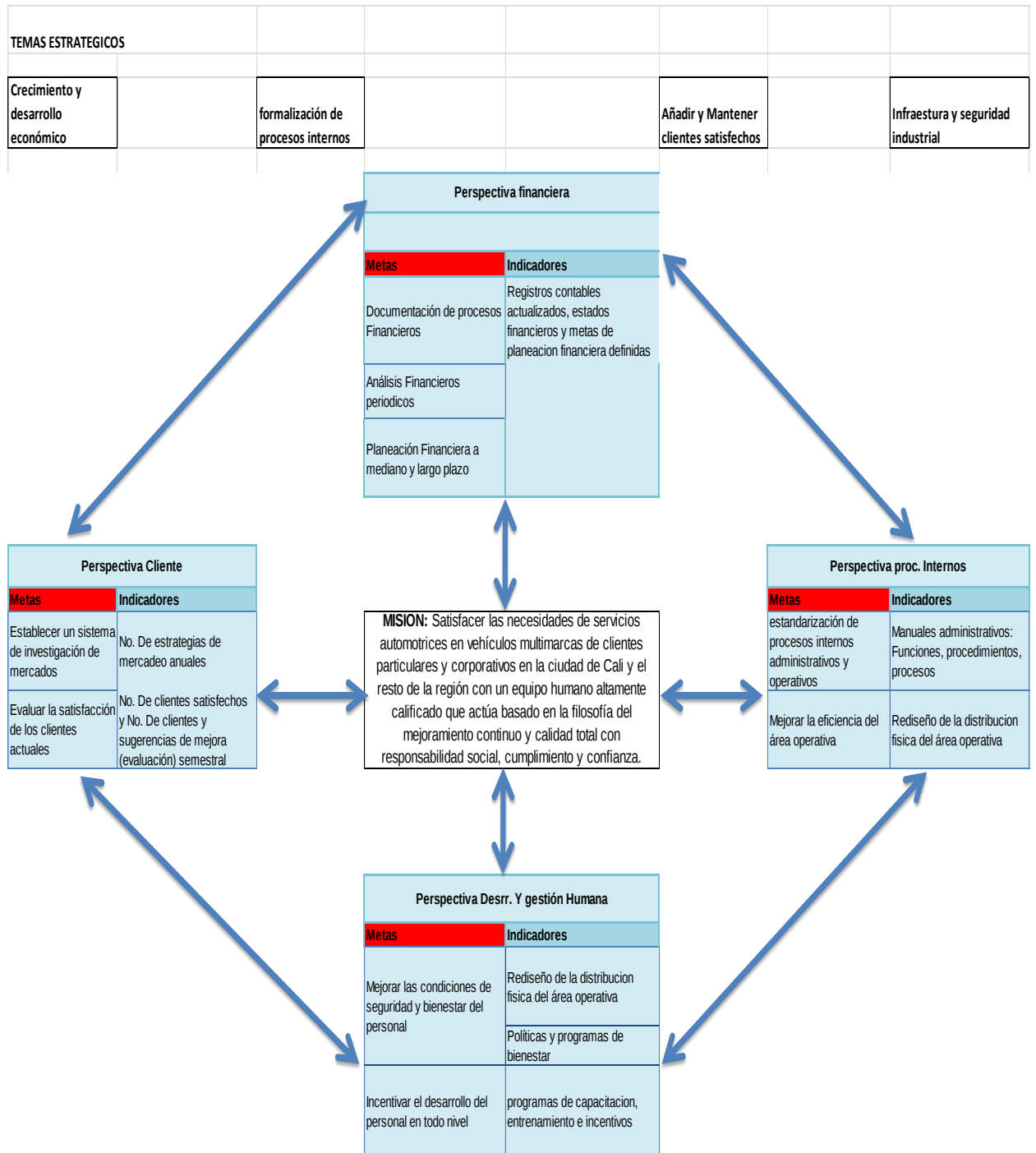
Perspectiva del cliente: Crecimiento de las ventas

Perspectiva de procesos internos: incrementar la productividad y,

Perspectiva de desarrollo y gestión humana: Mejora continua y desarrollo integral.

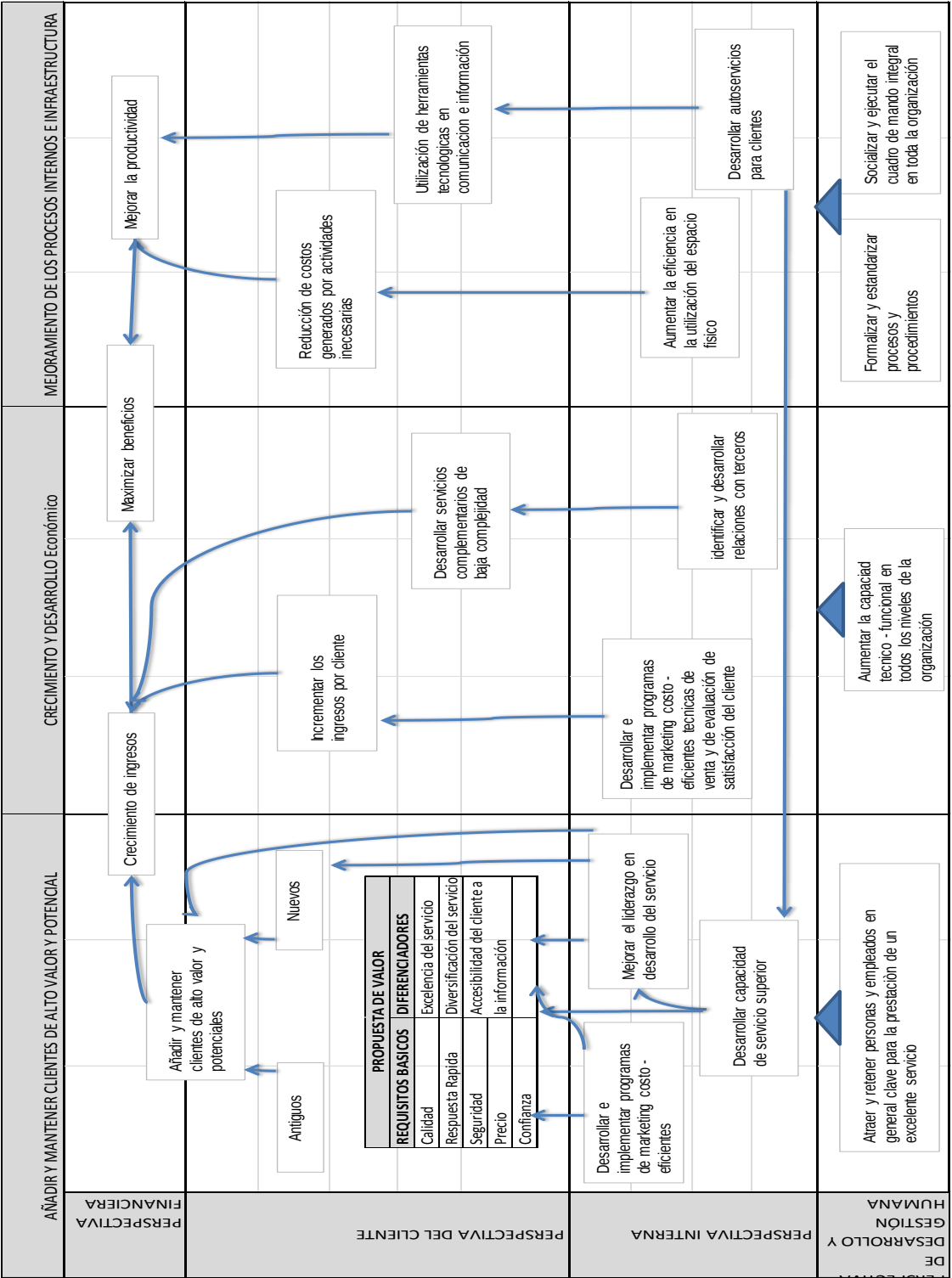
Mas adelante, en la propuesta de mejoramiento, se presentarán las estrategias propuestas para llegar al cumplimiento de dichos objetivos.

Figura 19. Balanced Score Card J&J Mecánica Automotriz



Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Mapa estratégico J&J Mecánica Automotriz



Fuente: Elaboración propia

2.3.8 Formulación de estrategias

A partir del diagnóstico y análisis realizados, en la **Matriz 19** se presenta de manera consolidada las estrategias para cada meta, e indicador para cada objetivo estratégico de la organización y su relación con las cuatro perspectivas básicas del Balanced Score Card, tomando como punto de partida el cuadro de mando integral y el mapa estratégico presentados previamente.

2.3.9 Indicador de control a la estrategia

La eficiencia de la estrategia propuesta en el presente trabajo se deberá controlar a partir del comportamiento de la rentabilidad de la organización, este comportamiento deberá ser analizado bajo los siguientes parámetros:

Indicador: eficiencia de la estrategia organizacional

Formula: porcentaje de utilidad año 1 / porcentaje utilidad año 2 * 100

Nota: El año 1 es equivalente al primer año considerado en la estrategia (2013) y para controlar el desempeño de la misma se tomarán los valores del año inmediatamente anterior.

Unidad: porcentaje

Periodicidad: anual

Alcanzado: indicador con resultado mayor al 8% del año anterior

Alerta: Indicador con resultado entre 6% y 8%

Inaceptable: indicador menor al 6%

Matriz 19. Relación perspectivas, objetivos y estrategias

Perspectiva	Objetivo / Estrategia	Responsable	Indicador		Tácticas
Financiera	Mejorar la rentabilidad anual desde el año 2013 en un 15% respecto al año anterior iniciando en el año 2012 y hasta el año 2016	Gerencia	Aumento de la rentabilidad =	rentabilidad alcanzada año anterior rentabilidad alcanzada año 2013 X 100	1. Fijar metas financieras y elaborar la planeación financiera 2. Incentivar la Formación, Capacitación y entrenamiento en áreas administrativas así como en procesos contables y financieros dirigido al personal directivo y administrativo
Cliente	Incrementar las ventas en un 10% anual iniciando en el año 2013 respecto a las ventas del año 2012	Gerencia y área comercial	Aumento de las ventas =	ventas alcanzadas año anterior ventas alcanzadas año 2013 X 100	1. Elaborar un plan de acción en ventas anual integrando acciones de investigación de mercados y evaluación de satisfacción de los clientes actuales. 2. Diseñar mecanismos para conocer y medir la satisfacción de los clientes antiguos y nuevos
Procesos internos	Formalizar los procesos internos de la organización en un 70% para finales del año 2014, partiendo del 0% en el año 2012	Gerencia y área operativa	Aumento de procesos internos formalizados =	Numero de procesos formalizados en 2012 Numero de procesos formalizados año siguiente X 100	1. Conformar un comité administrativo que lidere la creación de manuales administrativos y las demás acciones de documentación de 2. Revaluar y rediseñar la infraestructura física actual con la asesoría de profesionales expertos y teniendo en cuenta criterios de eficiencia, movilidad, higiene, seguridad industrial, ciclos o etapas de servicio, capacidad de operación instalada y presupuesto disponible para el rediseño.
Desarrollo y gestión humana	Diseñar 2 programas de desarrollo integral durante el año 2013 para ejecución a partir del año 2014 para todos los empleados de los diferentes niveles de la organización	Gerencia	Numero de programas de desarrollo integral=	Numero de programas de desarrollo en 2012 Numero de programas de desarrollo año siguiente X 100	1. Elaborar programas y políticas de bienestar y desarrollo para el personal

Fuente: Elaboración propia

2.3.10 Propuesta de formalización proceso de prestación de Servicios de Mecánica Automotriz

De igual forma, se propone formalizar los principales procesos de la organización, entre ellos los relacionados con la operación de la misma, esta acción daría orden y confiabilidad en la prestación del servicio ya que se tendría control sobre los tiempos de trabajo, los responsables y los documentos o soportes de cada proceso.

Para el caso del presente trabajo se documentó de manera general, el proceso de Prestación de Servicio de Mecánica Automotriz tal como se presenta a continuación:

J&J Mecánica Automotriz Proceso de Prestación de Servicio de Mecánica Automotriz Agosto de 2012

Nombre del Proceso: Prestación de Servicio de Mecánica Automotriz

Objetivo: este proceso busca establecer un conducto regular a seguir a la hora de ejecutar cada una de las actividades necesarias para ofrecer cualquier servicio de reparación de vehículos, también se busca agilizar y estandarizar los procedimientos tanto para el usuario como para los responsables de la realización del proceso

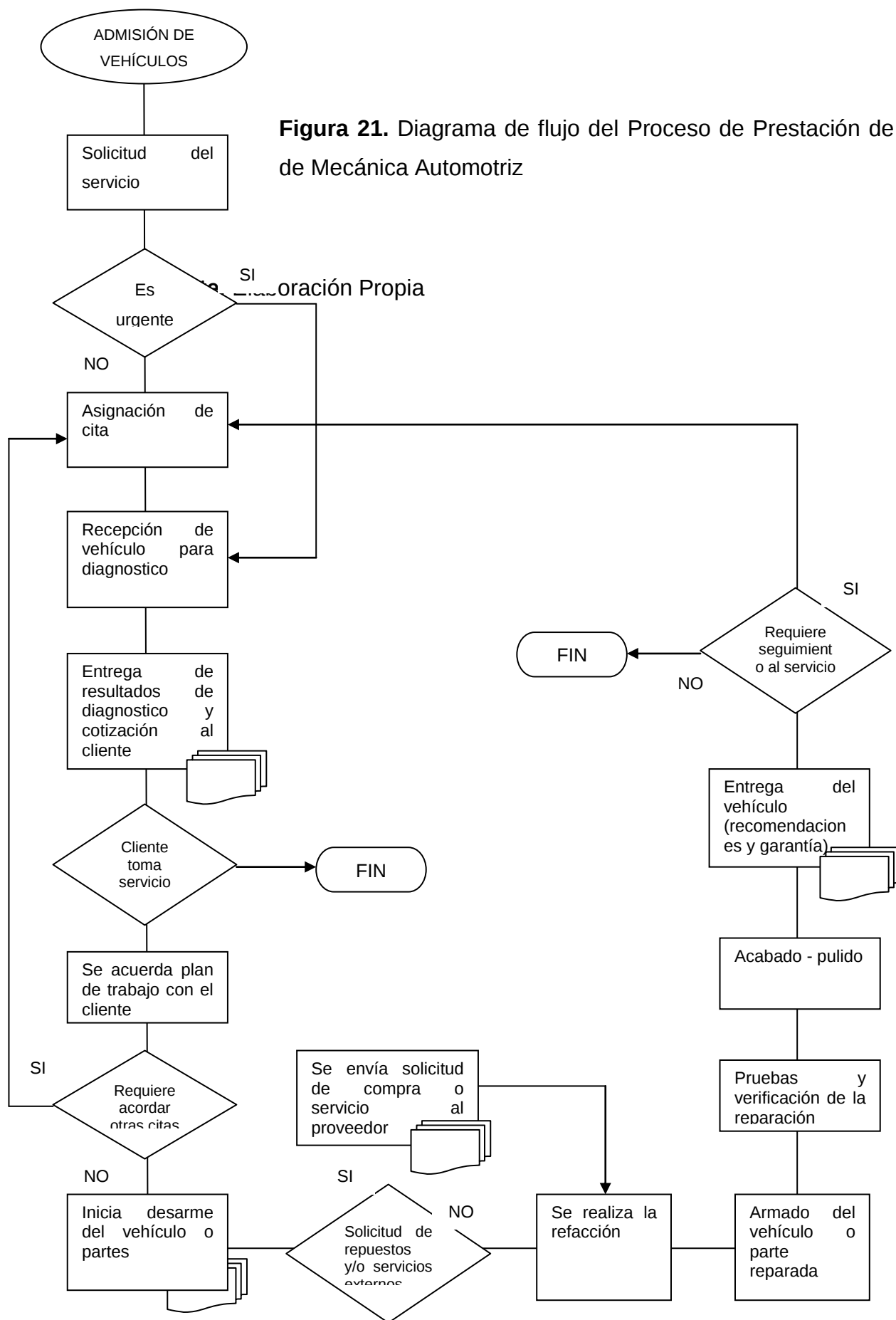
Responsables: los responsables de la correcta ejecución del proceso son la Secretaria, el Director operativo, y los Mecánicos

Periodicidad: Este proceso se realiza cada vez que un cliente solicite un servicio a la organización.

Desarrollo del proceso: A continuación se describen cada uno de los pasos que se deben realizar para ejecutar el proceso de prestación de servicio de Mecánica Automotriz

- a) Solicitud del servicio: Este paso es realizado por el cliente de manera telefónica o personalmente en el taller
- b) Evaluación de la urgencia o no del cliente: Dependiendo de la urgencia en la reparación del vehículo se asigna cita programada o se atiende inmediatamente para hacer la reparación.
- c) Asignación de cita: la secretaria se encarga de asignar la cita correspondiente para la prestación del servicio.
- d) Recepción del vehículo en el taller: el director operativo recibe el vehículo y realiza diagnóstico del problema a reparar
- e) Entrega de resultados de diagnóstico y cotización: Luego de la revisión el director operativo realiza el diagnostico del vehículo y entrega al cliente los resultados y la cotización tanto del servicio como de los repuestos que se puedan necesitar.
- f) Acuerdo de trabajo con el cliente: Una vez realizado el diagnostico y que el cliente acepte tomar el servicio, se realiza un acuerdo de trabajo que puede variar de una a varias citas de acuerdo a la complejidad de la reparación requerida, en el caso de necesitar otras citas, se remite a la secretaria para hacer la programación de todo el trabajo.
- g) Inicia desarme del vehículo o partes a reparar: la primera parte de la reparación es el desarme del vehículo o de la pieza a reparar, en esta etapa el mecánico debe hacer un inventario de las piezas

- h) Solicitud de repuestos o servicios externos: teniendo en cuenta el diagnostico, el mecánico solicita la realización de otros servicios especializados en talleres externos y la compra de los repuestos necesarios para la reparación.
- i) Se realiza la refacción: Una vez se cuenta con los repuestos y piezas reparadas se procede a reparar el vehículo en general.
- j) Armado del vehículo o parte reparada: este proceso lo realiza el mecánico teniendo en cuenta el inventario de piezas realizado al inicio.
- k) Pruebas y verificación de la reparación: el director operativo se encarga de verificar la reparación realizando pruebas al vehículo.
- l) Acabado – pulido: el mecánico remite el vehículo a limpieza y lavado
- m) Entrega del vehículo al cliente: el director operativo entrega el vehículo al cliente realizando también las observaciones y recomendaciones necesarias y explicando los términos de la garantía del trabajo.
- n) Seguimiento al servicio: si es necesario el control o seguimiento al servicio, se acuerda con el cliente una próxima cita.



2.4 PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL AÑO 2013

A continuación se presenta el Plan de acción recomendado para la ejecución de la propuesta en el primer año (2013), utilizando el modelo metodológico 5W 2H el cual es una herramienta utilizada por las organizaciones para la ejecución de planificación y consiste en la construcción de una hoja de cálculo (hoja de cálculo 5W2H) en el que se busca responder 7 preguntas, cuyas palabras en Inglés, se inician con W y H, a saber: ¿Qué (**What**), ¿Por qué (**Why**), ¿Cuándo (**When**) ¿Dónde (**Where**) ¿Quién (**Who**), ¿Cómo (**How**) y ¿Cuánto (**How much**).

Presentación detallada del modelo⁵⁹:

- **What**: desea responder a la pregunta: ¿Qué se debe hacer?
- **Why**: se debe responder a la pregunta: ¿Por qué, es decir, las razones que justifican lo que se debe hacer?
- **When**: el objetivo es responder a la pregunta: ¿Cuándo se debe realizar la acción?
- **Where**: queremos saber: ¿Dónde se realizará la acción (por ejemplo, un departamento o área de la empresa)?
- **Who**: la pregunta a responder es: ¿Quién va a hacer? ¿Quién va a ayudar? ¿Quién es responsable de implementar la acción?
- **How**: queremos saber: ¿Cómo se va a hacer? incluye los detalles del proceso para alcanzar el objetivo predefinido.
- **How much**: debe responder a la pregunta: ¿Cuánto se gastará?

⁵⁹ <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/5w2h.htm#vermais>

Matriz 20. Plan de Acción para implementación de la propuesta de mejoramiento

Que	Como	Cuándo	Quién	Donde	Por qué	Cuanto
Ejecutar el plan Estratégico de la Organización	Identificar los principales temas y acciones específicas para cada cargo	Antes de iniciar el plan de ejecución	Directivas de la organización	En la organización	Es necesario establecer los principales temas en los que se requiere hacer énfasis a cada empleado	Horas de dedicación Directivos de la organización
	Establecer el presupuesto requerido para la ejecución	Antes de iniciar el plan de ejecución	Directivas de la organización	En la organización	Se requiere cuantificar los recursos necesarios para el plan	1 Salón con Infraestructura para reuniones
	Programar las actividades del plan	Antes de iniciar el plan	Directivas de la organización	En la organización	Se deben cumplir los tiempos y objetivos de manera eficiente	Equipos de computo para el equipo de mejoramiento
	Socializar las actividades a cargo de cada uno de los empleados	Al inicio del plan	Directivas de la organización	En la organización	Es necesario que cada empleado entienda su rol en la ejecución de las estrategias	Papelería
	Ejecutar el plan	Durante el plan	Todos		Porque así se cumple el objetivo de plan de acción	Costo estimado de la actividad: \$8.000.000
	Realizar seguimiento y control al plan estratégico	Durante la ejecución del plan	Directivas de la organización	En el plan estratégico	Porque se debe verificar la efectividad del plan estratégico y las acciones emprendidas	
	Evaluar los resultados del plan estratégico	Después del primer año de ejecución	Directivas de la organización	En los estados de resultados de la empresa	Es necesario determinar si las acciones realizadas fueron efectivas	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se logró dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el presente trabajo de la siguiente manera:

Se formuló el plan estratégico para la empresa J&J Mecánica Automotriz, Periodo 2013 – 2016 a partir de la aplicación metodológica de diferentes herramientas de planeación estratégica.

Se elaboró el análisis externo e interno para la organización J&J Mecánica Automotriz, consolidando los principales factores a mejorar para llegar el éxito y crecimiento de la empresa.

Se estableció el direccionamiento estratégico de la organización J&J Mecánica Automotriz

Se estructuró la propuesta de Balance Score Card para la organización J&J Mecánica Automotriz a partir del diagnóstico estratégico y el análisis del mismo.

Se formuló el plan de acción para el primer año de implementación de la propuesta de mejoramiento de acuerdo a los resultados del balance score card

Adicionalmente, se propone la formalización del proceso de prestación de servicios de mecánica automotriz para lo cual se describe cada una de las etapas del mismo y se presenta el respectivo diagrama de flujo del proceso.

Durante el proceso de investigación, se comprendió la importancia de la estrategia en las organizaciones, la cual juega un papel fundamental ya que es el aspecto que permite que la misma se ubique en un horizonte espacial y temporal y que planifique hacia donde y como quiere llegar.

Aunque las organizaciones pequeñas y en crecimiento, generalmente no se preocupan por estos aspectos, vale la pena resaltar que cuando lo hacen se

afianza primero la identidad organizacional en muchos casos desconocida e inexplorada y además, sitúa a la organización en una posición más favorable para la competencia y desarrollo.

En este sentido, se resalta que se observó un buen ambiente de trabajo en la organización, el clima organizacional que se percibe es favorable para la implementación de mejoras tanto a nivel administrativo como operativo, lo que ofrece la oportunidad de llegar a resultados mas rápidamente.

Aunque una organización no cuente con documentos formales de su direccionamiento y estructura, cabe resaltar que se puede evidenciar si los jefes y colaboradores tienen propósitos comunes a la organización y siguen de manera espontánea muchas acciones hacia el logro, por lo que se evidencia que las organizaciones pueden realizar procesos de planeación estratégica sin importar el tamaño de la misma, pero sí aplicando métodos de observación y recolección de información pertinentes.

A partir de la planeación estratégica y la definición de la estructura, es posible que la organización evidencie sus debilidades y fortalezas y pueda emprender otras acciones de formalización y mejoramiento como la descripción de puestos de trabajo, diseño de cargos, programas de talento humano entre otros.

La aplicación de un modelo sistemático de planeación estratégica, como en este caso, permite la identificación de diferentes áreas de la empresa y un mejor conocimiento de las capacidades, competencias, debilidades y posibilidades que se pueden utilizar de manera estratégica a corto, median o y largo plazo, proporcionando a las directivas de la empresa, una visión a futuro y realista de lo que quiere y puede alcanzar.

Los estudios académicos aunque guardan cierto carácter utópico en la consideración de las situaciones, son de gran importancia para validar las teorías estudiadas como en este caso en Ciencias de la Administración, a través de la

aplicación de las teorías se pueden encontrar necesidades de tipo metodológico y argumentativo que al ser atendidas resuelven grandes interrogantes al estudiante y futuro profesional.

A nivel profesional, concluimos que la realización de este trabajo en la modalidad de asesoría, brinda elementos importantes a nivel de la experiencia y la aplicación de los conocimientos adquiridos, dejando igualmente, expectativas y aspectos cuestionables sobre las áreas profesionales que debemos fortalecer para enriquecer los conocimientos profesionales y mejorar el desempeño organizacional y laboral.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación, se recomienda que la organización inicie las acciones necesarias para ejecutar el presente plan, el cual ayudará a que la organización y las personas vinculadas puedan realizar los cambios necesarios de la mejor manera posible principalmente para los casos en que se están formalizando actividades que anteriormente no eran explícitas o eran informales y de esta manera hacer que la propuesta de mejoramiento sea efectiva.

Se considera uno de los aspectos mas importantes para la implantación y éxito de un plan estratégico es, básicamente la inclusión de todas las personas de la organización en el proceso por lo que a continuación se exponen los pasos recomendados en este caso:

- o) Socialización del plan estratégico en la Junta Directiva de la organización
- p) Socialización y divulgación del plan con todos los colaboradores de la empresa
- q) Realización de talleres de sensibilización frente a la importancia de la planeación estratégica, ubicar a cada uno de los colaboradores en el plan, indicando la importancia de su labor para llegar a las metas propuestas.
- r) Seguimiento y control a las estrategias, programas y políticas que se hayan implementado.

La definición y evaluación de clientes fue uno de los aspectos en que se encontró poca información formal en la organización, al respecto se considera que la investigación y el análisis son el punto de partida para la formulación de estrategias y planes de acción exitosos, por tanto, se recomienda el desarrollo de métodos permanentes y estadísticamente confiables que permitan la obtención de datos relevantes que mantengan a la organización al día en cuanto a preferencias

de los clientes, nuevos segmentos de mercado y en general los cambios que se puedan presentar en el entorno.

Adicionalmente se recomienda realizar otros estudios técnicos especializados en mercadotecnia o investigación de mercados, así como en diseño de cargos, lo cual puede impactar positivamente la organización funcional, la estructura física de la empresa y en consecuencia, mejorar las condiciones de bienestar y seguridad industrial en el desarrollo de todas las actividades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BLANK, L. B. (2002). *La Administración de Organizaciones*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle.

BUENO Campos, Eduardo. Organización de Empresas, estructura, procesos y modelos. 2ed. España, Pirámide 2007.

Esteban, A. (2006). *Universidad de Buenos Aires Facultad de ciencias sociales*. Recuperado el 6 de octubre de 2011, de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/ega%20metodologicamente.pdf>

GOODTEIN Leonard D. PH.D., T. M. (1998). *Planeacion Estrategica Aplicada*. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 36 p. NTC 1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2012. 33 p. NTC 5613.

MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3 ed. Colombia McGraw-Hill Interamericana, 2001.

Perez Castaño, M. (1990). *Guia Practica de Planeación Estrategica*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle.

PUERTO B. Dora Patricia. Material de apoyo para estudiantes. Universidad del Valle. 2008

RESOLUCIÓN DE LA DIAN NÚMERO 00432. 19 de noviembre de 2008. Por medio de la cual se establece la nueva clasificación de Actividades Económicas.

VIDAL Arizabaleta Elizabeth. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN SISTÉMICA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL. Ecoe Ediciones. Bogotá.2004

Otras fuentes:

<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/5w2h.htm#vermais>

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/630488/Las-teorias-y-escuelas-de-pensamiento-estrategico-de-Mintzberg.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

Ministerio de industria y turismo: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1297>

<http://datos.bancomundial.org>

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/crece_la_importacion_de_vehiculos/crece_la_importacion_de_vehiculos.asp

<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/desempleo-colombia-durante-2011-108/143760>

http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/glosario_administracion/glosario_administracion.htm