

ANÁLISIS, SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS EN LA
CIUDAD DE TULUÁ – VALLE

DIANA LUCIA CORTEZ LÓPEZ
GLORIA ANDREA RESTREPO CARDONA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2018

ANÁLISIS, SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS EN LA
CIUDAD DE TULUÁ – VALLE

DIANA LUCIA CORTEZ LÓPEZ
GLORIA ANDREA RESTREPO CARDONA

Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de
Administrador de Empresas

Dirigido por:
GUSTAVO ALFONSO ORTIZ VELA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2018

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	19
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	20
4. MARCO REFERENCIAL	21
4.1 ESTADO DEL ARTE	21
4.2 MARCO TEÓRICO	23
4.2.1 Análisis externo o del entorno organizacional.	23
4.2.2 Las cinco fuerzas de Porter.	24
4.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo.	26
4.2.4 Diagnóstico interno organizacional.	26
4.2.5 Benchmarking competitivo.	27
4.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno.	28
4.2.7 Matriz DOFA.	29
4.2.8 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.	30
4.2.9 Diseño de proyectos.	31
4.2.10 Estructura organizacional.	32
4.2.11 Declaraciones de misión y visión.	33
4.2.12 Gestión por procesos.	34
4.2.13 Mapeo y modelado de procesos.	37
4.2.14 Descripción de las actividades de un proceso.	39

4.2.15 Indicadores de gestión.	41
4.3 MARCO CONCEPTUAL	42
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
5.1 TIPO DE ESTUDIO	44
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	44
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
5.4 PLAN METODOLÓGICO	51
6. MARCO EMPRESARIAL	53
6.1 DATOS GENERALES	53
6.2 RESEÑA HISTÓRICA	53
6.3 PORTAFOLIO DE SERVICIO	54
6.4 SEGMENTO DE MERCADO	65
6.5 ORGANIGRAMA	65
6.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	66
7. DIAGNÓSTICO EXTERNO	67
7.1 ANÁLISIS DE ENTORNOS	67
7.1.1 Entorno económico.	67
7.1.2 Entorno demográfico.	70
7.1.3 Entorno social.	72
7.1.4 Entorno jurídico.	75
7.1.5 Entorno político.	76
7.1.6 Entorno tecnológico.	79
7.2 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ – VALLE	81
7.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	83
7.3.1 Amenaza de nuevos entrantes.	83
7.3.2 Poder de negociación de los proveedores.	84
7.3.3 Poder de negociación de los clientes.	84
7.3.4 Amenaza de productos sustitutos.	85
7.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes.	85
7.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	88
8. DIAGNÓSTICO INTERNO Y COMPETITIVO	89
8.1 DIAGNOSTICO DE ÁREAS FUNCIONALES	89

8.1.1 Dirección de la organización.	89
8.1.2 Marketing y competitividad.	91
8.1.3 Operación prestación del servicio.	92
8.1.4 Finanzas y contabilidad.	94
8.1.5 Gestión de personal.	96
8.1.6 Sistemas de información y capacidad tecnológica.	97
8.2 BENCHMARKING COMPETITIVO	98
8.2.1 Principales competidores de la empresa.	98
8.2.2 Factores críticos de éxito.	104
8.2.3 Matriz de perfil competitivo.	105
8.2.4 Radares de competitividad	107
8.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	113
9. RESULTADOS DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	116
9.1 MATRIZ DOFA	116
10. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	119
10.1 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	120
11. DISEÑO DE PROYECTO PARA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	126
11.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	126
11.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)	129
11.3 ASIGNACIÓN DE ROLES	133
11.4 DIAGRAMA DE GANTT	135
11.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	139
11.5.1 Declaración de misión y visión.	139
11.5.2 Identificación de los procesos organizacionales.	140
11.5.3 Diseño del mapa de procesos.	144
11.5.4 Creación de formato de ingreso y salida de vehículos.	145
11.5.5 Diseño de manuales de funciones y perfiles del cargo.	151
11.5.6 Diseño de manuales y fichas de procedimiento para los procesos operativos.	155
11.5.7 Identificación y valoración de herramientas de trabajo.	182
11.5.8 Creación de indicadores de gestión.	191
11.5.9 Creación de un sistema de PQRS.	192

12. CONCLUSIONES	195
13. RECOMENDACIONES	197
BIBLIOGRAFÍA	198
ANEXOS	204

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1: Sistema de Gestión: herramienta para alcanzar los objetivos	36
Ilustración 2: Representación esquemática de los elementos de un proceso	36
Ilustración 3: Estructura básica de un mapa de procesos	38
Ilustración 4: Ejemplo de un diagrama de flujo de actividades	40
Ilustración 5: Principales formas usadas en los diagramas de flujo	41
Ilustración 6: Ubicación y fachada de Técnicos Automotriz Cortes	53
Ilustración 7: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 1	55
Ilustración 8: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 2	56
Ilustración 9: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 3	57
Ilustración 10: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 4	58
Ilustración 11: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 5	59
Ilustración 12: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 6	60
Ilustración 13: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 7	61
Ilustración 14: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 8	62
Ilustración 15: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 9	63
Ilustración 16: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 10	64
Ilustración 17: Organigrama TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES	66
Ilustración 18: Fachada AUTOPACÍFICO	99
Ilustración 19: Instalaciones taller AUTOPACÍFICO	100
Ilustración 20: Fachada MAZAUTOS	100
Ilustración 21: Instalaciones taller MAZAUTOS	101
Ilustración 22: Fachada CORDOBAUTOS	102
Ilustración 23: Fachada SEGURAUTOS	103
Ilustración 24: Fachada AUTOMAS	103
Ilustración 25: Diagrama de GANTT proyecto “ASIE – TAC” – Parte 1	135
Ilustración 26: Diagrama de GANTT proyecto “ASIE – TAC” – Parte 2	136
Ilustración 27: Diagrama de GANTT proyecto “ASIE – TAC” – Parte 3	137
Ilustración 28: Diagrama de GANTT proyecto “ASIE – TAC” – Parte 4	138

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1: Histórico de variación porcentual del PIB nacional	67
Gráfico 2: Valor histórico de la TRM 2000 – 2018.	69
Gráfico 3: Tasa de desempleo principales ciudades mayo-julio 2001-2017	72
Gráfico 4: Cinco fuerzas de Porter	87
Gráfico 5: Radar F.C.E. Precio	107
Gráfico 6: Radar F.C.E. Calidad	108
Gráfico 7: Radar F.C.E. Tiempo de entrega	109
Gráfico 8: Radar F.C.E. Variedad del portafolio	109
Gráfico 9: Radar F.C.E. Instalaciones	110
Gráfico 10: Radar F.C.E. Disponibilidad tecnológica	111
Gráfico 11: Radar F.C.E. Trayectoria y reconocimiento	112
Gráfico 12: Mapa de procesos TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES	144

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Árbol de problemas Técnicos Automotriz Cortes	16
Tabla 2: Cuadro metodológico de fuentes primarias	44
Tabla 3: Cuadro metodológico de fuentes secundarias	45
Tabla 4: Ficha técnica de la entrevista	46
Tabla 5: Ficha técnica del proceso de observación	47
Tabla 6: Cuestionario de diagnóstico interno	48
Tabla 7: Histórico del IPC en Colombia 2010 – 2017	68
Tabla 8: Valores de la tasa de intervención del Banco de la República	70
Tabla 9: Vehículos matriculados en Tuluá 2015 – 2016	71
Tabla 10: niveles de calidad de vida en el país, 2016	73
Tabla 11: índices de pobreza en Colombia, 2016	74
Tabla 12: Resultados análisis de entornos	80
Tabla 13: resultados de análisis de las cinco fuerzas de porter	86
Tabla 14: Matriz EFE TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES	88
Tabla 15: Fortalezas del área directiva	90
Tabla 16: Debilidades del área directiva	91
Tabla 17: Fortalezas del área de mercadeo	91
Tabla 18: Debilidades del área de mercadeo	92
Tabla 19: Fortalezas del área operativa	93
Tabla 20: Debilidades del área operativa	94
Tabla 21: Indicadores financieros de la empresa 2016 – 2017	95
Tabla 22: Fortalezas del área financiera	95
Tabla 23: Debilidades del área financiera	96
Tabla 24: Fortalezas del área de gestión humana	96
Tabla 25: Fortalezas del área de gestión humana	97
Tabla 26: Fortalezas del área de gestión humana	97
Tabla 27: Fortalezas del área de gestión humana	98
Tabla 28: Matriz del Perfil Competitivo	106

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 29: Factores internos clave identificados en la auditoría interna	113
Tabla 30: Matriz de Evaluación del Factor Interno	114
Tabla 31: Matriz DOFA	117
Tabla 32: MPEC – Estrategias FO	121
Tabla 33: MPEC – Estrategias DO	122
Tabla 34: MPEC – Estrategias FA	123
Tabla 35: MPEC – Estrategias DA	124
Tabla 36: Project Charter	126
Tabla 37: EDT proyecto “ASIE - TAC”	129
Tabla 38: Matriz de Asignación de Responsabilidades proyecto “ASIE-TAC”	133
Tabla 39: Instructivo del formato de ingreso de vehículo/buseta	148
Tabla 40: Instructivo formato de salida de vehículo	151
Tabla 41: Manual de funciones - Gerente	152
Tabla 42: Manual de funciones – Secretaria	153
Tabla 43: Manual de funciones – Pintor mezclador	154
Tabla 44: Manual de funciones – Latonero	155
Tabla 45: Identificación y valoración de herramientas de trabajo	183
Tabla 46: Indicadores de gestión de procesos	191
Tabla 47: Políticas de tratamiento de peticiones	192
Tabla 48: Políticas de tratamiento de quejas	193
Tabla 49: Política de tratamiento de reclamos	193
Tabla 50: Política de tratamiento de sugerencias	194
Tabla 51: Explicación del procedimiento del PQRS	194

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: Plan metodológico	52
Figura 2: Flujo del proceso de soldadura	157
Figura 3: Flujo del proceso de Sacada de golpes o abolladuras	159
Figura 4: Flujo del proceso de cambio de partes	161
Figura 5: Flujo del proceso trabajos en masilla	163
Figura 6: Flujo del proceso lijado de piezas para afinar material	164
Figura 7: Flujo del proceso lijado para matar brillos	165
Figura 8: Flujo del proceso trabajos en lámina	167
Figura 9: Flujo del proceso trabajos en fibra de vidrio	169
Figura 10: Flujo del proceso cambio de pisos de vehículo	171
Figura 11: Flujo del proceso estructuras en madera	173
Figura 12: Cambio de vidrio puerta lado conductor y pasajero	175
Figura 13: Cambio de vidrio parabrisas y puerta de acceso	176
Figura 14: Cambio de vidrio ventanilla	176
Figura 15: Cambio de felpas en ventana	177
Figura 16: Flujo de proceso de pintura	179
Figura 17: Flujo del proceso de polichada y brillada de pintura profesional	180
Figura 18: Flujo del proceso arreglo estructura de vehículos	182
Figura 19: Flujo del proceso del sistema de PQRS	194

GLOSARIO

ABOLLADURA: depresión o hundimiento en una superficie dura producido por una presión o un golpe.

CATALIZADOR: agente químico que acelera o retarda una reacción química sin participar directamente de ella.

GRATEAR: preparar superficies de vehículos para resanar la pieza

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como propósito presentar el proyecto investigativo titulado “Análisis, selección e implementación estratégica para la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS en la ciudad de Tuluá – Valle”.

Para la etapa de ANÁLISIS se procedió a desarrollar una investigación de la realidad interna y externa de la organización en la cual se aplican herramientas tales como el análisis de entornos, el análisis de las cinco fuerzas competitivas, el benchmarking y el diagnóstico interno tomando como guía a teóricos de gran trayectoria como lo son Fred David, Michael Porter, Benjamín Betancourt y Humberto Serna. Cada una de las herramientas mencionadas se aplica con la finalidad de evaluar la empresa desde diferentes perspectivas y con ello determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Una vez terminada la fase de análisis, se da paso a la etapa de SELECCIÓN en la cual, con base al conocimiento adquirido de la organización, se concibieron con apoyo de la matriz DOFA diversas estrategias que pudiesen dar solución a las problemáticas detectadas, así como contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Un paso adicional está basado en la elaboración de la matriz cuantitativa de planeación estratégica, por medio de la cual se elige entre todas las estrategias resultantes, aquellas de mayor impacto en los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) clave.

Finalmente, la fase de IMPLEMENTACIÓN corresponde al diseño de un proyecto cuyos entregables representan la puesta en marcha de las estrategias seleccionadas, entregando así a la empresa documentación asociada a instrumentos para la mejora organizacional que puede proceder directamente a utilizar y evaluar, pudiendo mejorar desde el momento en que los resultados de este trabajo investigativo les sea presentado.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector automotriz es un sector económico con una amplia trayectoria en la historia, y también uno de los más importantes, clasificándose en el ámbito mundial como “punta de lanza” al tener impactos directos de gran relevancia en las actividades comerciales e industriales de diferentes países; en el contexto colombiano, este sector fue seleccionado como uno de los dieciséis (16) sectores de talla mundial incluidos en el Programa de Transformación Productiva, programa que busca promover y potencializar el sector con un plan de acción hasta el año 2032, hecho que se da a causa de que Colombia es el cuarto productor de vehículos de la región, después de Brasil, México y Argentina. (Valencia Mosquera, 2016)

En el panorama colombiano la industria automotriz está en cabeza de cuatro grandes ensambladoras: GENERAL MOTORS COLOMBIA (Isuzu, Suzuki, Volvo y Chevrolet), SOFASA (Renault), HINO MOTORS MANUFACTURING (Hino, Toyota) y CARROCERÍA NON PLUS ULTRA (CKD Volkswagen y marca propia); estas empresas concentran el 96% de la producción en términos de unidades, siendo General Motors Colombia la que presenta una mayor participación en el mercado al revisar las ventas al por mayor a concesionarios; sin embargo, las ventas a concesionarios están ampliamente dominadas por vehículos importados, las cuales en 2014 y 2015 representaron 66.6% y 65.4% respectivamente, dejando un amplio camino por recorrer a las industrias nacionales.

En contraste al comportamiento positivo que ha tenido el sector automotriz durante varios años en el contexto colombiano, la realidad de los años 2015 y 2016 muestra una realidad adversa, en la que diversas causas, principalmente la apreciación del dólar, han llevado al detrimento de los indicadores de desempeño de todo el sector manufacturero colombiano que ha obligado a los

fabricantes de vehículos a incrementar los precios al consumidor llevando a una contracción de las ventas en unidades del sector. (Valencia Mosquera, 2016)

La economía vallecaucana ha sido una de las menos afectadas en medio de la coyuntura nacional que se viene presentando desde el año 2015, sin embargo, a pesar de que se genere un menor impacto, no es ajena a la realidad del país y los indicadores económicos de los diferentes sectores económicos presentan tendencias en el mismo sentido.

El contexto analizado, evidencia la realidad de un mercado en el que cada vez se requiere ser más competitivo y para ello es necesario que las empresas cuenten con las herramientas e instrumentos precisos que le permitan responder y adaptarse con agilidad y rapidez a las condiciones cambiantes del mercado, es por esto que, la primera fase del proyecto consiste en analizar la situación interna y externa de TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES para identificar las problemáticas existentes y las causas de las mismas.

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS es una empresa familiar constituida desde el año 2006; actualmente cuenta con diez (10) empleados, de los cuales dos (2) pertenecen a la parte administrativa y ocho (8) al área operativa; adicionalmente existe un empleado bajo la modalidad de prestación de servicios que se encarga de las labores contables de la empresa. El servicio ofertado por la empresa consiste en trabajos de latonería y pintura, servicio que ha desarrollado con constancia y calidad, lo que ha generado un crecimiento constante y la necesidad de vincular nuevo personal al área operativa, pero sin prestarse atención al impacto de los mayores volúmenes de trabajo en el área administrativa. La situación descrita se refleja en el siguiente árbol de problemas:

Tabla 1: Árbol de problemas Técnicos Automotriz Cortes

Poco sentido de pertenencia del personal hacia la empresa	Disminución de la reputación de la empresa en el mercado	
Desmotivación laboral	Baja calidad en el servicio	
Sobreasignación de funciones	Incumplimiento ocasional de las fechas pactadas en las ordenes de servicio contratadas	
Desorden en los procesos administrativos y de operación en la empresa	Poca capacidad de la empresa para asimilar su propio crecimiento	
FALTA DE ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL EN TODOS LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN		
Inexistencia de instrumentos de gestión administrativa (Misión, visión, organigrama, mapa de procesos, manuales de funciones, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, entre otros)		
Desconocimiento de los propietarios de la existencia de las herramientas administrativas y sus beneficios.	Enfoque de los propietarios centrado en la operación y no en la gestión.	Crecimiento acelerado por encima de la capacidad administrativa de la empresa

Fuente: elaboración propia, 2017.

Considerando la situación descrita en el árbol de problemas se hace necesario el desarrollo de un proyecto para la implementación de estrategias de mejora organizacional, tomando como punto de partida un diagnóstico de la realidad organizacional y de esta forma lograr que se identifiquen las diferentes oportunidades de mejora existentes y así desarrollar las estrategias pertinentes que lleven la organización a ser más competitiva.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias desarrollar para la mejora organizacional en la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS de la ciudad de Tuluá?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las condiciones del entorno en el que se encuentra inmersa la empresa?

- ¿Cuál es el estado interno actual de la empresa?
- ¿Cómo es el nivel competitivo de la empresa frente a sus principales competidores?
- ¿Qué estrategias le conviene implementar a la empresa en consideración de su estado interno actual y las condiciones externas en las que se encuentra inmersa?
- ¿Cómo implementar las estrategias seleccionadas bajo la metodología de gestión de proyectos?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una implementación estratégica para la mejora organizacional en la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS en la ciudad de Tuluá – Valle.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el entorno y sector en el que se encuentra inmersa la empresa.
2. Diagnosticar el estado actual interno de la empresa.
3. Seleccionar la ruta estratégica pertinente de acuerdo a la realidad y capacidades de la empresa.
4. Implementar las estrategias seleccionadas bajo la metodología de gestión de proyectos.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Dentro de las diferentes fuentes teóricas que se usarán para el desarrollo del presente proyecto, se tendrá como lineamiento principal a los autores FRED DAVID, GIDO y CLEMENTS; siendo el primero de los nombrados un gran referente teórico de la administración estratégica y cuya bibliografía permite desarrollar con claridad los procesos de diagnóstico organizacional y selección de estrategias, puntos clave de este trabajo investigativo y cuya metodología expuesta en el libro “Conceptos de Administración Estratégica – 11ª edición” es aplicable a una empresa con las características de TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, factor de gran importancia para obtener resultados que sean implementables en la empresa caso de estudio. En cuanto a Gido & Clements, sus aportes respecto a la gestión de proyectos en el libro “Administración exitosa de proyectos – 5ª edición”, son de gran importancia para el desarrollo de la estructura de proyecto utilizada en esta investigación.

Por otra parte, se tuvieron también en cuenta autores como BENJAMÍN BETANCOURT con su libro “Análisis sectorial y competitividad” y MICHAEL PORTER con su artículo para la Harvard Business Review “Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, cuyos aportes son de gran relevancia para fortalecer el proceso de diagnóstico organizacional, a través de técnicas como el benchmarking y el análisis de las cinco fuerzas competitivas.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para la realización de la presente investigación se tuvo como base la metodología de planeación estratégica, dado que esta teoría comprende los pasos suficientes para dar cumplimiento a los objetivos propuestos partiendo desde un diagnóstico estratégico de la organización hasta llegar a la implementación y seguimiento de las estrategias que se consideren

convenientes para el crecimiento de la empresa. Es importante aclarar que una planeación estratégica comprende los pasos de formulación, implementación y evaluación, sin embargo, en este trabajo sólo se desarrollará la fase de formulación y diseño de los instrumentos de implementación de estrategias, siendo autónoma la empresa de implementar o no las estrategias sugeridas.

3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES es una empresa familiar tulueña con una trayectoria de más de 15 años, en los cuales ha presentado un crecimiento en sus actividades, logrando un reconocimiento en la comunidad, especialmente entre las cooperativas de transporte de la región, empresas que se consolidan como sus principales clientes en consideración del volumen de trabajo que le generan; esta situación ha llevado a que la empresa cuente con cada vez más personal y evolucione en su área operativa, sin embargo, la falta de capacitación formal de los directivos lleva a que no se dé la importancia suficiente a la evolución del área administrativa, hecho que actualmente hace que la empresa enfrente problemáticas que comprometen la calidad del servicio ofrecido.

En consideración, se hace necesario desarrollar un proceso en el cual se apliquen los conocimientos adquiridos por las investigadoras a lo largo de su formación relacionados con la temática de diseño organizacional y gestión de proyectos, como un espacio de fortalecimiento profesional para las mismas, al tiempo que se genera un beneficio para la empresa al brindarle las herramientas e instrumentos administrativos que requiere para mejorar la gestión de sus procesos y poder continuar con su crecimiento sostenido de manera exitosa.

Además de lo mencionado, es importante también hacer mención que el desarrollo de un trabajo investigativo con estas características permite fortalecer las competencias adquiridas por las investigadoras durante su trayectoria universitaria, creciendo profesionalmente para así poder desempeñarse mejor en el ámbito laboral.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ESTADO DEL ARTE

El origen de la industria del automóvil se remonta hacia el año 1519, año en el que el inventor Leonardo Da Vinci construye un carro de madera accionado por la interacción de muelles con ruedas dentadas; sin embargo, fue solo hasta 250 años después, en 1769 que Nicholas Joseph Cugnot fabricó el primer vehículo propulsado por vapor, el cual fue un triciclo con un peso alrededor de las 4,5 toneladas; y así pasarían 100 años más antes de nuevos avances, con la diferencia de que a partir del año 1860 se empezaron a generar aportaciones significativas de diferentes inventores, que se enfocaron en la mejora de sistemas de propulsión, dando lugar a la creación de diferentes motores, entre ellos, el motor de combustión interna a gasolina. (MOLINA MARTINEZ, s.f.)

Posteriormente en el año de 1913, es cuando se logra una verdadera popularización del automóvil, gracias a Henry Ford, quien diseñó el sistema de producción en línea, sistema que le permitió masificar la producción de automóviles en un corto periodo de tiempo y así hacerlos accesibles a una gran parte de la población que no lograba acceder a este bien por falta de oferentes; a partir de allí, la industria automovilística ha tenido un amplio crecimiento y en la cual han surgido grandes marcas que desde entonces se mantienen en el mercado como lo son: FORD, RENAULT, NISSAN, BUGATTI, VOLKSWAGEN, entre otras. (MOLINA MARTINEZ, s.f.)

En la actualidad las diferentes marcas automovilísticas cuentan con plantas de fabricación en diferentes partes del mundo, cada una intentando ganar una porción del mercado mundial de venta de automóviles, para lo cual intentan generar valor al consumidor a través de diferentes propuestas como rendimiento, diseño, exclusividad, confort o una combinación entre estas varias de estas; no obstante, el proceso de fabricación, indiferente de la propuesta de valor a generar, sigue los mismos pasos básicos que se pueden clasificar en 6 etapas

principales: prensas, chapisterías, pintura, motores, montaje y revisión final. (GARCÍA, 2012)

El constante avance de la industria automotriz, así como los diferentes cambios tecnológicos presentados durante el Siglo XX han llevado a mejoras significativas en la forma como se ejecutan cada uno de los procesos de fabricación de un automóvil, incluyendo el de la pintura, proceso que pasó de realizarse con el uso de brochas y barnices japoneses a finales del siglo XIX, que daban como resultado acabados de poca calidad y durabilidad, además del largo tiempo que tardaba su aplicación; a pasar en la actualidad a novedosos sistemas bicapa y tricapa, con bases de color elaboradas con resinas poliéster, CAB y resina de polietileno que conjugan con los transparentes poliuretanos de altos sólidos que permiten dar mayor profundidad a los acabados. (TODOAUTOS, 2007).

La importancia del acabado radica en que estos son un punto clave para lograr que un automóvil tenga una apariencia perfecta y un óptimo nivel de protección, motivo por el que no es una coincidencia que a medida que la industria automotriz se oriente al diseño de modelos de autos más modernos, los acabados evolucionen para lograr satisfacer las expectativas de fabricantes y usuarios. (GARCIA, 2011)

Con respecto a las labores de pintura se tiene que para lograr estos acabados perfectos y de alta calidad han sido necesario avances tecnológicos que han permitido mejorar la composición y aplicación de la pintura, de hecho, en los últimos años muchos de los grandes fabricantes han optado por utilizar robots para la aplicación de la pintura, garantizando uniformidad a la vez que disminuyen el tiempo y los desperdicios generados. (PRUEBA DE RUTA, s.f.); en el aspecto químico las mejoras buscadas no se han orientado únicamente a nuevos colores o texturas, sino que se enfocan a problemáticas específicas como la resistencia a climas extremos, pues la pintura de un auto debe verse bien luego de varios días expuestos al sol, o ser conducidos a través de

tormentas de arena o granizo; esto ha llevado a que los avances no se desarrollen sobre la pintura en sí misma, sino en el barniz (también conocido como “sellante” o “clear-coat”), que es el encargado de garantizar la protección deseada. (PRUEBA DE RUTA, s.f.)

Investigaciones más recientes y de las cuales aún no se tienen resultados concretos, tienden a generar resultados que puedan ayudar a mejorar la eficiencia de los diseños automotrices, entre estas investigaciones se tiene una desarrollada por el Laboratorio de Radiación de la Universidad de Notre Dame en los Estados Unidos, en donde se han estudiado las propiedades de los recubrimientos basados en tecnología de nano partículas, con la finalidad de crear una pintura con la propiedad de repeler el polvo, tal como ya se usa en determinados edificios. (PRUEBA DE RUTA, s.f.)

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Análisis externo o del entorno organizacional.

Este análisis permite a una empresa conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno en el cual se encuentra inmersa, ya que busca contestar preguntas como ¿de qué situaciones externas puedo obtener ventajas? Y ¿de qué situaciones externas debo tener cuidado?

De acuerdo con David (2008):

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término definida, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Entre las variables externas que pueden impactar en la empresa se encuentran las económicas, demográficas, sociales, culturales, político-legales, tecnológicas y ambientales; cada una de las cuales presenta una serie de aspectos que pueden causar un impacto positivo o negativo en la organización, de acuerdo a su comportamiento.

4.2.2 Las cinco fuerzas de Porter.

Esta herramienta diseñada por Michael Porter tiene como propósito ser un modelo para el análisis de sectores económicos, brindando una visión más amplia sobre cómo evaluar los factores que determinan en el mediano y largo plazo la rentabilidad potencial de un sector; para ello, Porter determina la existencia de cinco fuerzas competitivas, las cuales si son intensas limitan las posibilidades de rentabilidad, pero que, si por el contrario son poco intensas, las rentabilidades potenciales se verán incrementadas (PORTER, 2008); estas fuerzas son:

- Amenaza de entrada: hace referencia a la posibilidad real que incursionen en el sector nuevos competidores, de acuerdo con Porter (2008) “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia... La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector.”; razón por la cual si esta fuerza es intensa los competidores ya establecidos deben establecer condiciones de trabajo que desalienten a los demás a incursionar en el mercado.
- Poder de los proveedores: “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los

proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.” (PORTER, 2008)

- Poder de los compradores: “los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.” (PORTER, 2008)
- Amenaza de sustitutos: por sustituto debe entenderse a cualquier bien o servicio que cumpla con la misma función o similar al producto ofertado por la empresa. “Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.” (PORTER, 2008)
- Rivalidad entre competidores existentes: “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.” (PORTER, 2008); lo anterior quiere decir que no sólo es importante el número de competidores existentes sino también el tamaño del mercado que atienden, puesto que entre más pequeño sea éste, mas intensa será la rivalidad existente para ganar participación en el mercado.

4.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Una vez realizado el análisis externo y del sector, se procede a calificar las variables analizadas en una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual permite a los estrategas resumir y evaluar la información obtenida de dichos procesos de análisis.

De acuerdo con Fred David (2008) plantea que dicho proceso se lleva a través de 5 pasos, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Elaborar una lista con factores claves identificados
2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores de la lista (desde 0.0 a 1.0) la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0
3. Asignar a cada factor una calificación entre 1 y 4, donde 1 significa que las estrategias de la empresa no responden a dicho factor y 4 que significa que las estrategias de la empresa responden de manera eficaz a dichas variables.
4. Multiplicar la calificación de los factores con sus respectivas calificaciones, el resultado (sin excepción alguna) será máximo de 4 y mínimo de 1, y la promedio de 2,5, que significan (respectivamente) que la organización responde extraordinariamente a las oportunidades y amenazas de la empresa; que la organización no responde ni a las oportunidades ni amenazas de la empresas y finalmente el promedio se refiere a que la organización responde en alguna medida a las oportunidades y amenazas de la empresa.

4.2.4 Diagnóstico interno organizacional.

El diagnóstico interno de una organización de acuerdo con David (2008) se enfoca en “identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial.”

De acuerdo con este mismo autor, el proceso de desarrollo de un diagnóstico interno parte de la identificación de las diferentes áreas funcionales de la empresa, ya que estas pueden variar de una empresa a otra, realizando un análisis detallado de cada una de las mismas, pues las fortalezas y debilidades nunca serán las mismas en las diferentes áreas de la organización.

4.2.5 Benchmarking competitivo.

Los competidores existentes en una industria representan un factor de análisis importante, teniendo en cuenta que sus capacidades y estrategias competitivas deben ser consideradas al momento de formular estrategias para una empresa, la técnica empleada por excelencia para este análisis suele ser el *benchmarking*, el cual de acuerdo con Betancourt (2014) es un “proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad.”

Betancourt (2014) presenta una metodología consistente en la ejecución de ocho (8) pasos para la elaboración de un estudio de benchmarking, los cuales son:

1. Organización del equipo encargado del proceso.
2. Selección de las organizaciones de referencia.

Es necesario elegir alrededor de tres a cuatro empresas con las que se desarrollará el proceso comparativo, las cuales deben ser empresas destacadas en la industria en que compiten.

3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables.

Se realiza un perfil de cada una de las organizaciones a comparar para conocer sus principales características.

4. Identificación de los Factores Claves de Éxito.

Se entiende como Factor Clave de Éxito a las áreas de atención cuyo desempeño determina en gran medida el éxito o fracaso de una organización.

5. Descripción de los Factores Claves de Éxito

Se explica el porqué de los factores elegidos, por medio de una descripción que justifique la importancia que representan para el desempeño organizacional.

6. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta permite evaluar de forma objetiva las observaciones realizadas a cada competidor con respecto a cada FCE definido previamente, David (2008) expone lo siguiente:

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFI) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.

7. Se crean los radares de comparación

Conocidos también como diagramas de araña, su utilidad radica en mostrar gráficamente las brechas existentes entre las organizaciones evaluadas, ya sea de forma general, o individual de acuerdo a los FCE analizados.

8. Análisis e interpretación de los resultados derivados de la MPC y los radares.

4.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno.

La matriz de Evaluación del Factor Interno constituye una herramienta clave para concluir el análisis interno

De acuerdo con Fred David (2008): una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. (DAVID, 2008)

4.2.7 Matriz DOFA.

La matriz DOFA se emplea para llevar a cabo el análisis de todas las variables implicadas en las fases de auditoría, esta puede ser definida como sigue:

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, siglas en inglés de strengths-weaknesses-opportunities-threats) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. (PORTER, 2008)

Las estrategias consisten principalmente en (PORTER, 2008):

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

- Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA emplean las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

4.2.8 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

Teniendo en consideración el alto número de alternativas estratégicas que resultan del proceso de diagnóstico organizacional, es necesario utilizar una herramienta que permita elegir de forma objetiva la estrategia más acertada acorde a la realidad de la empresa, esta herramienta es la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), la cual de acuerdo con David (2008) utiliza los datos de las matrices EFE y EFI, en las cuales se han identificado previamente factores externos e internos críticos para el éxito, y con base a estos elegir la estrategia más conveniente para la organización, esta matriz se construye en seis (6) pasos (David, 2008):

- Paso 1, en la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas.
- Paso 2, asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo.
- Paso 3, identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica.
- Paso 4, determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA). Específicamente, las puntuaciones del grado de atractivo se deben asignar a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva; si la estrategia

no tiene relación alguna con el factor crítico analizado, entonces no se debe asignar puntuación.

- Paso 5, calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo; multiplicando la ponderación de cada factor con el grado de atractivo.
- Paso 6, calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.

4.2.9 Diseño de proyectos.

Un proyecto se define como un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013)

Para su correcta ejecución todo proyecto debe contar con un alcance, el cual de acuerdo con Guido & Clements (2012) es el que “define lo que se debe hacer. Es todo el trabajo que debe realizarse para producir todos los entregables del proyecto y que el patrocinador o cliente esté convencido de que todo el trabajo y los entregables cumplen con los requerimientos o con los criterios de aceptación y logran el objetivo del proyecto.” Es deber del equipo de proyecto desarrollar un documento de alcance del proyecto, el cual debe contener por lo menos las siguientes secciones:

1. Requerimientos del cliente, corresponden a las especificaciones para el resultado final de proyecto y cualquier otro entregable; es importante definirlos correctamente a fin de que el proyecto desarrollado cumpla con las expectativas iniciales del cliente y demás interesados.
2. Declaración de trabajo, “define las principales tareas o elementos que deberán llevarse a cabo para realizar el trabajo que se necesita hacer y producir todos los entregables del proyecto. La declaración de trabajo

define lo que hará el equipo de proyecto o el contratista. Si algo no se incluye en esta declaración, entonces se debe suponer que no se realizará.” (GIDO & CLEMENTS, 2012)

3. Entregables del proyecto, son los resultados que se entregarán al cliente durante y al momento de culminación del proyecto.
4. Criterios de aceptación, describen las condiciones para que cada uno de los entregables sean aceptados y pueda darse el proyecto como finalizado.
5. Estructura de división del trabajo:

Es una descomposición jerárquica del alcance de trabajo del proyecto en paquetes de trabajo que producen los entregables del mismo. Es una técnica para organizar y subdividir todo el trabajo y los entregables en partes más manejables. La estructura de división del trabajo establece el marco para la planeación futura y permite elaborar un plan inicial para realizar el trabajo del proyecto. El documento de alcance del proyecto puede incluir una estructura de división del trabajo de alto nivel en un formato de gráfica o como una lista estructurada de los elementos de trabajo y entregables asociados. Esta estructura será la base para crear una estructura de división del trabajo más detallada en el paso siguiente del proceso de planeación. (GIDO & CLEMENTS, 2012)

4.2.10 Estructura organizacional.

Al hablar de estructura organizacional se hace referencia a la forma en cómo configurar la organización para lograr el éxito de los mismos por medio de una adecuada utilización de sus recursos; con respecto a este tema Mintzberg expone lo siguiente:

Desde el inicio de este siglo nuestro pensamiento sobre la estructura organizacional ha estado dominado por el enfoque de “una mejor forma”. Existe una forma correcta y otra incorrecta de diseñar una organización. Sin embargo, el gran número de fracasos, hace evidente que las organizaciones difieren en que, por ejemplo, los sistemas de planeación a largo plazo o los programas de desarrollo organizacional son buenos para algunas compañías, pero no para otras. Por consiguiente, la teoría administrativa reciente ha variado del enfoque de “una mejor forma” hacia el enfoque de “todo depende de”, formalmente conocido como la “teoría de contingencia”. La estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es, su edad, tamaño, el tipo

de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente.

La idea anterior pone de manifiesto que no existe una estructura ideal que sea adaptable a diferentes organizaciones, es incluso posible que, la estructura definida para una organización el día de hoy, puede ser completamente inútil al cabo de algunos años dada la continua evolución de las organizaciones y del medio en que se encuentran. Es por esta razón que en esta investigación se analizan diferentes temáticas de diseño de procesos organizacionales para lograr, a partir del estudio conjunto de las mismas, concebir una estructura pertinente a la realidad actual de la empresa TÉCNICO AUTOMOTRIZ CORTES.

4.2.11 Declaraciones de misión y visión.

Las declaraciones de misión y visión, así como el establecimiento de políticas claras y coherentes, representan elementos de vital importancia para lograr el adecuado funcionamiento de una empresa, puesto que estos elementos dotan a la organización de un propósito y unas directrices claras para lograrlo.

De acuerdo con DAVID (2008), Peter Drucker, conocido como padre de la administración moderna, es el responsable de la actual tendencia de las declaraciones de misión, este sostiene que plantear la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, equivale a responder ¿cuál es nuestra misión? “La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.” (DAVID, 2008).

La visión por su parte responde a un interrogante de más largo plazo “qué queremos llegar a ser”, pregunta que sitúa a la empresa en la posición de pensar sus aspiraciones futuras. (DAVID, 2008).

Para manifestar la importancia de contar con una misión y visión claramente definidas se tienen las aportaciones de Rarick y Vitton (citados por David, 2008) quienes encontraron que las empresas con una declaración formal de misión alcanzan el doble del promedio de rendimiento sobre el capital de los accionistas en comparación a aquellas que no cuentan con estos elementos; Bart y Baetz (citados por DAVID, 2008) explican también que existe una relación positiva entre las declaraciones de misión y el desempeño organizacional; Business Week (citado por DAVID, 2008) informó en relación al tema que las empresas que cuentan una declaración formal de misión tienen un rendimiento 30% superior en ciertos parámetros financieros frente a aquellas que no.

King y Cleland (citados por DAVID, 2008) realizan las siguientes afirmaciones orientadas a indicar el porqué de contar con una misión formalmente definida:

1. Asegura la uniformidad de propósito dentro de la organización.
2. Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
3. Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
4. Sirve como un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización y para disuadir a aquellos que no lo logren, de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.
6. Especifica propósitos organizacionales y luego los traduce en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

4.2.12 Gestión por procesos.

Se denomina gestión por procesos a un “conjunto de principios que, basándose en la definición precisa de los procesos, busca medir los resultados obtenidos con la intención de controlar y supervisar las operaciones, tomando las decisiones adecuadas para el mantenimiento y éxito permanente del negocio de que se trate” (Baca Urbina, 2014)

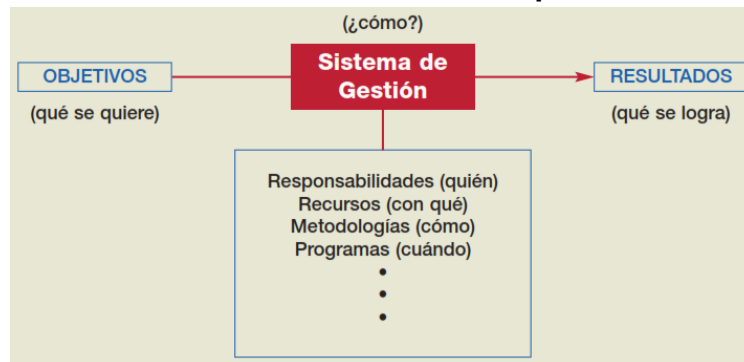
Un principio que facilita la comprensión de la importancia de la aplicación de principios de gestión por procesos es explicado de la siguiente forma por Baca Urbina (2014):

Las empresas generan valor para clientes y accionistas a través de su eficiencia y eficacia de las actividades y trabajo que fluye a lo largo de la organización. Para optimizar y sostener el mejoramiento de los procesos de negocios es esencial colocar una autoridad que defina e instale estructuras correctas y distribuyan roles y responsabilidades, mediciones que incrementen el desempeño y lo evalúen adecuadamente, en cada uno de los procesos y, en términos generales, en los resultados de la organización.

Con respecto a la importancia y el por qué de la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos, el INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA en su publicación Guía Para Una Gestión Basada En Procesos, expone que dada la competitividad existente en el entorno empresarial actual, las empresa se encuentran obligadas a alcanzar resultados favorables al compararse con sus competidores, esto si desean mejorar, o por lo menos sostener su posición en el mercado; para alcanzar este tipo de resultados se hace encontres necesario disponer de una metodología que le permita gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, es decir, un Sistema de Gestión.

“Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades ... que permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos” (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA) (Ver Ilustración 1)

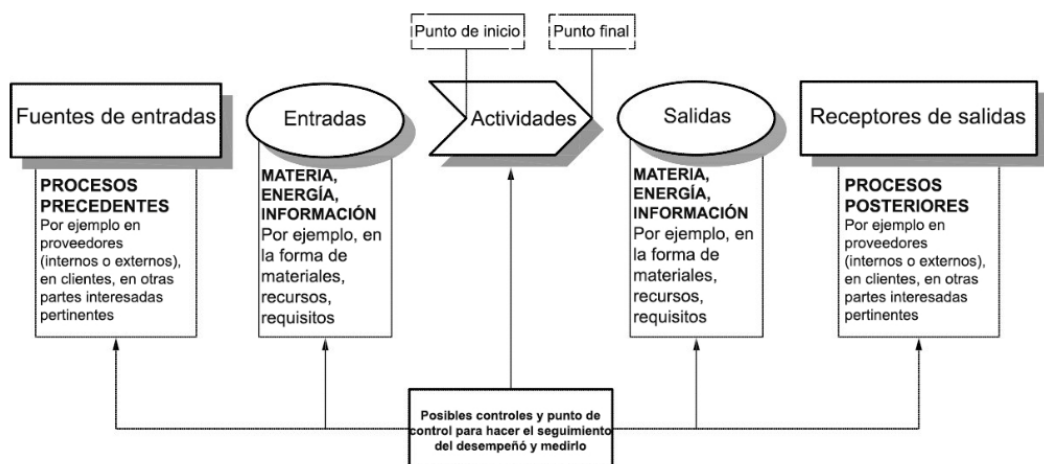
Ilustración 1: Sistema de Gestión: herramienta para alcanzar los objetivos



Fuente: INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA

Es de gran importancia también, el hecho de que normas de calidad como la ISO 9001:2015 se basen en el enfoque de gestión por procesos para explicar la forma en la cual deben ser gerenciadas las organizaciones en la actualidad; Norma en la que se expresa que “la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización” (ICONTEC, 2015) (Ver ilustración 2).

Ilustración 2: Representación esquemática de los elementos de un proceso



Fuente: (ICONTEC, 2015)

4.2.13 Mapeo y modelado de procesos.

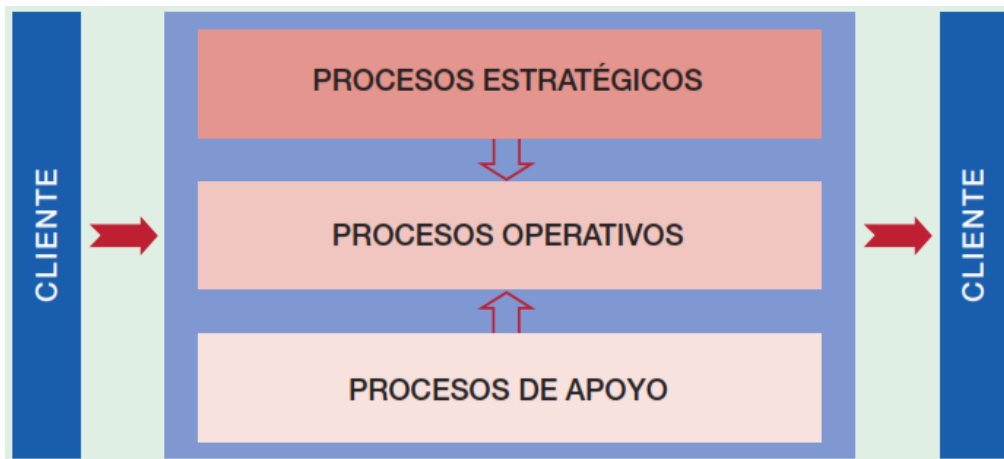
De acuerdo con el INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA el “primer paso para la adopción de un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema”

Se tiene además que la identificación de los procesos no debe hacerse a la ligera, por el contrario, debe ser una labor reflexiva en la que se involucre a toda la organización analizando cada una de las actividades que se desarrollan en la organización y como impactan en la consecución de los resultados. El INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA expone los siguientes factores para la identificación y selección de procesos:

- Influencia en la satisfacción del cliente
- Los efectos en la calidad del producto/servicio
- Influencia en Factores Claves de Éxito
- Influencia en la misión y estrategia
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- Los riesgos económicos y de insatisfacción
- Utilización intensiva de recursos

Para consolidar la información recopilada sobre los procesos de la organización, existen diversas herramientas, sin embargo, la más representativa de estas es el **mapa de procesos**, que corresponde a una “representación gráfica de la estructura de procesos que componen el sistema de gestión.” (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA)

Ilustración 3: Estructura básica de un mapa de procesos



Fuente: (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA)

De acuerdo con Baca Urbina (2014):

El mapeo de un proceso es una representación gráfica, secuencial de los diferentes pasos o etapas y puede limitarse a un subproceso, a uno específico o ampliarse a toda la organización. Con el mapeo se persigue el propósito fundamental de identificar todos los pasos y movimientos para ver cuáles son fundamentales o innecesarios, permitiendo así la simplificación y racionalización en el uso de los recursos.

La representación gráfica del proceso facilita su visualización y favorece eliminar los pasos que no agregan valor y detectar los cuellos de botella. Mapear un proceso permite rediseñarlo y redefinir su trayectoria hacia una operación más eficiente. Este rediseño es permitido mediante el uso de la herramienta que representa seis sigma pues utiliza métodos estadísticos para medir y mejorar los procesos organizacionales. El principio que subyace en la metodología del seis sigma es “si se puede medir, se puede mejorar” y su proceso de aplicación consiste en definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

Tal como se observó en la ilustración 3 existen diferentes tipos de procesos en una empresa, clasificación que se lleva a cabo en consideración del cómo contribuyen las actividades al interior de cada uno al cumplimiento de los objetivos; una de las clasificaciones más comunes es la expuesta por el INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA, que diferencia entre procesos

operativos, estratégicos y de apoyo, entendiéndose lo siguiente por cada uno de los mismos:

- Procesos estratégicos: aquellos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos: aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- Procesos de apoyo: encargados de dar soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la recursos y mediciones.

4.2.14 Descripción de las actividades de un proceso.

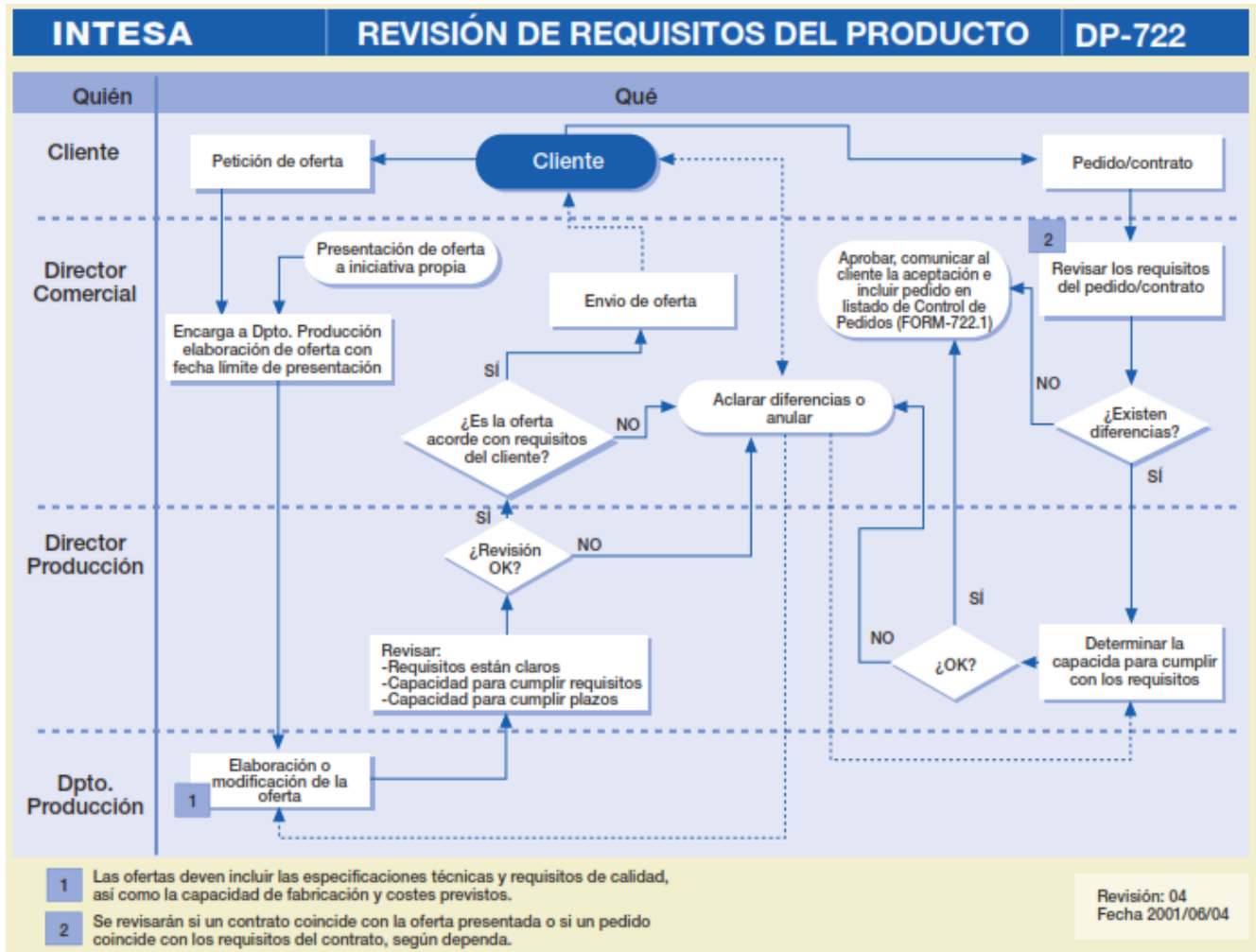
Una vez que se ha definido un mapa de procesos, el paso a seguir consiste en describir de forma clara y detallada las actividades que dentro de este se desarrollan, así como los elementos de entrada y salida que interactúan en él; esto con el fin de asegurar que dichas actividades se lleven a cabo de manera eficaz contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA).

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama en el que se pueden representar estas actividades de forma gráfica, explicando la interrelación existente entre las mismas, permitiendo además guiar a cualquier interesado en el paso a paso que debe ejecutar para concretar exitosamente una determinada actividad. En la ilustración 4 de la página siguiente se presenta un ejemplo de diagrama de flujo de actividades.

Es necesario al momento de desarrollar los diagramas de flujo, entender que cada elemento del mismo tiene un significado específico, empezando por las figuras que lo componen, las cuales si bien, no están normativizadas para este

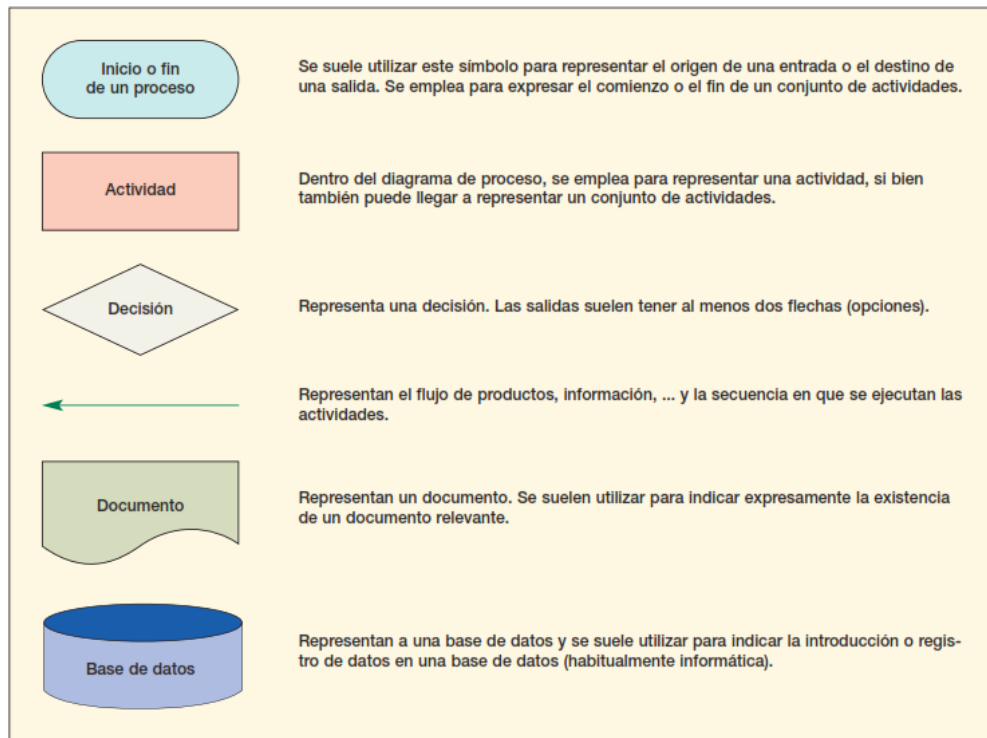
uso específico, existen figuras específicas que gozan de una aceptación global en cuanto a su significado; en la ilustración se presentan algunas de estas.

Ilustración 4: Ejemplo de un diagrama de flujo de actividades



Fuente: (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA)

Ilustración 5: Principales formas usadas en los diagramas de flujo



Fuente: (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA)

4.2.15 Indicadores de gestión.

Con el ánimo de garantizar la adecuada ejecución de las actividades, así como la contribución de su desarrollo al cumplimiento de los objetivos organizacionales se hace necesario contar con un sistema de medición que permita valorar el desempeño de cada uno de los colaboradores y procesos generales de la empresa, lo cual tiene como consecuencia, la explícita necesidad de diseñar indicadores de gestión para medir y controlar los resultados de cada uno de los procesos organizacionales.

Se define entonces indicador de gestión como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series educativas, etc.” (BELTRÁN JARAMILLO)

BELTRÁN JARAMILLO explica además una premisa fundamental sobre los indicadores de gestión, “**son un medio y no un fin**”, esto quiere decir que se genera en las organizaciones una tendencia hacia el cumplimiento de los indicadores propuestos como la meta a alcanzar, olvidando que estos se diseñaron inicialmente para verificar el cumplimiento de unos objetivos organizacionales que son la verdadera meta a la que deben estar orientados los esfuerzos organizacionales.

Para que logre los resultados requeridos, un indicador debe cumplir con unas mínimas características, las cuales de acuerdo con BELTRAN JARAMILLO son:

- **Nombre:** la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo:** generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Manual de funciones: es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa (Terry, 1997 citado por Zapata 2014)

Organigrama: de acuerdo con Cruz Bambila (2012) se puede definir de la siguiente forma:

El organigrama es la representación gráfica y esquemática de la estructura organizacional en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

La finalidad del organigrama es proporcionar información por medio de representaciones gráficas de los aspectos fundamentales de los cuales se conforma la estructura organizacional, permitiendo entender en lo general la relación e integración de los elementos que la conforman.

Portafolio de servicios: de acuerdo con Pérez Porto & Gardey (2014) puede ser definido como:

Un portafolio, del francés portefeuille, es una especie de cartera de mano que se usa para llevar documentos, libros y papeles. El término suele referirse a un accesorio de utilización frecuente por parte de oficinistas y otros trabajadores, aunque también puede emplearse de modo simbólico en referencia a un conjunto de cosas.

Servicio, por su parte, es la acción y efecto de servir. En el ámbito de la economía, el concepto está vinculado al conjunto de las actividades que realiza una empresa para responder a las necesidades de los clientes. En este sentido, puede decirse que los servicios son bienes no materiales.

Un portafolio de servicios, por lo tanto, es un documento o una presentación donde una compañía detalla las características de su oferta comercial. Este tipo de portafolio puede dirigirse a potenciales clientes, posibles socios comerciales, proveedores, etc.

Sistema de PQRS: corresponde a una herramienta de gestión que tiene como propósito establecer un canal de comunicación continuo con los clientes, proveedores y demás personas relacionadas con la organización para que puedan presentar sus Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias sobre cualquier aspecto de la empresa; este sistema además de facilitar al cliente la comunicación de su PQRS, debe garantizar que la misma sea atendida y solucionada a la mayor brevedad posible como estrategia para incrementar la satisfacción del cliente. (ISOTOOLS, 2017)

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es de tipo descriptiva puesto que la principal tarea del equipo investigador estará orientada a analizar y describir la situación actual de la empresa TÉCNICO AUTOMOTRIZ CORTES; además de ello, la investigación corresponde al mismo tiempo a una de tipo diagnóstica, teniendo en cuenta que además de describir la situación de la empresa se emitirán conceptos sobre el buen o mal estado de la empresa a partir de un análisis objetivo desarrollado para tal finalidad.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo se desarrollará teniendo en consideración los lineamientos del método deductivo, método que permite analizar lo particular a partir de la realidad general, teniendo en cuenta que a partir del estudio de la completa situación organizacional de la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES se llegan a conclusiones específicas sobre sus fortalezas y debilidades.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 2: Cuadro metodológico de fuentes primarias

OBJETIVO	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	ACTORES
1. Analizar el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa	Entrevista estructurada	Competidores
2. Diagnosticar el estado actual interno de la empresa.	Entrevista personal Cuestionario	Gerente de la empresa

Tabla 2. (Continuación)

OBJETIVO	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	ACTORES
3. Seleccionar la ruta estratégica pertinente de acuerdo a la realidad y capacidades de la empresa	Matriz DOFA MPEC - Matriz de planeación cuantitativa estratégica	N.A.
4. Implementar las estrategias seleccionadas bajo la metodología de gestión de proyectos.	Observación	Personal operativo de la empresa

Fuente: las autoras, 2018

Tabla 3: Cuadro metodológico de fuentes secundarias

OBJETIVO	COMPONENTE TEÓRICO	AUTORES
1. Analizar el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa	Auditoria Externa Análisis de las cinco fuerzas de Porter	Fred David (2008) Porter (2008)
2. Diagnosticar el estado actual interno de la empresa.	Auditoria Interna Benchmarking competitivo	Fred David (2008) Humberto Serna Gomez (2000) Benjamín Betancourt (2014)
3. Seleccionar la ruta estratégica pertinente de acuerdo a la realidad y capacidades de la empresa	Matriz DOFA Matriz MPEC	Fred David (2008)
4. Implementar las estrategias seleccionadas bajo la metodología de gestión de proyectos.	Diseño de proyectos Gestión por procesos	Gido & Clementes (2012) PMI (2013) Fred David (2008) Instituto Andaluz de Tecnología (s.f) Gabriel Baca Urbina (2014) Beltrán Jaramillo (s.f)

Fuente: las autoras, 2018

Para la aplicación de las técnicas primarias se tuvieron en consideración los siguientes lineamientos:

- Entrevista: se desarrolló el siguiente formato para consolidar la información obtenida con la aplicación de la técnica.

Tabla 4: Ficha técnica de la entrevista

Ficha técnica de la entrevista			
Propósito(s) de la Entrevista:			
Población Objetivo:			
Tamaño de la Muestra:			
Confianza y error muestral:			
Tipo de entrevista:			
Aplicación de la entrevista			
Fecha de la entrevista:			
Duración de la entrevista:			
Nombre del Entrevistador:			
Nombre persona / empresa entrevistada:			
Cuestionario de preguntas abiertas			
1	Pregunta:		
	Respuesta:		
2	Pregunta:		
	Respuesta:		
3	Pregunta:		
	Respuesta:		
Limitaciones o restricciones de la entrevista:			
Formato elaborado por:		Fecha elaboración:	

Fuente: las autoras, 2018

Se desarrollaron dos procesos de entrevistas, en el primero de ellos se entrevistó a Carlos Cortez, gerente de la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES y quien se abordó con la finalidad de conocer más información sobre la realidad actual de la organización y las necesidades percibidas, los resultados de la misma, los resultados de esta entrevista pueden observarse en el anexo A; en el segundo proceso de entrevista se eligieron por conveniencia a seis (6) competidores reconocidos en el mercado tulueño a los cuales se les consultó principalmente sobre las condiciones de prestación de sus servicios, la información resultante se consolida en el anexo B.

- Observación: el proceso se llevó a cabo para tener un conocimiento más preciso y completo sobre las actividades que se desarrollan en el día a día de la empresa. El formato empleado para consolidar la información recopilada fue el siguiente:

Tabla 5: Ficha técnica del proceso de observación

Fecha de la observación:		Numero de Observación:	
Duración de la observación:			
Nombre del observador:			
Nombre del hecho o fenómeno observado:			
Propósito(s) de la observación:			
Resultado de la observación:			
Limitaciones o restricciones de la observación:			
Formato elaborado por:		Fecha elaboración:	

Fuente: las autoras, 2018

En el anexo C se presentan los resultados del proceso de observación.

- Cuestionario: para conocer con detalle la situación interna de la empresa se aplicó un cuestionario construido por las investigadoras con base en Fred David y Humberto Serna, el cual permitió evaluar área a área los factores internos de la organización.

Tabla 6: Cuestionario de diagnóstico interno

DIAGNÓSTICO INTERNO TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES (HUMBERTO SERNA - GERENCIA ESTRATÉGICA FRED DAVID - CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA)										
Dirección de la Organización		SÍ	NO	¿POR QUÉ?	FORTALEZA			DEBILIDAD		
					A	M	B	A	M	B
1.	¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?									
2.	¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?									
3.	¿La gerencia lleva a cabo un proceso de planeación eficaz? (Ej: planeación de trabajo, presupuestos, entre otras)									
4.	¿Se les delega autoridad a los empleados de niveles inferiores para resolver problemáticas o situaciones recurrentes?									
5.	¿Es apropiada la estructura de la organización?									
6.	¿Los procesos de la organización están identificados?									
7.	¿Los procesos de la organización están caracterizados y son entendibles?									
8.	¿Se miden los procesos dentro de la organización?									
9.	¿Existe dentro de la empresa un proceso relacionado con la gestión de la calidad?									
10.	¿Existen formatos en la empresa que faciliten el control de los procesos de la organización?									
11.	¿La velocidad de la organización para responder a cambios en el medio es adecuada?									
12.	¿La estructura de la organización es suficientemente flexible para adaptarse a nuevas realidades externas?									
13.	¿Existe habilidad para responder y aprovechar los constantes cambios tecnológicos?									
14.	¿Son eficaces las metodologías para enfrentar a la competencia?									
15.	¿Está entrenada la empresa en una metodología para la solución de problemas?									
16.	¿Se realizan evaluaciones de gestión?									
17.	¿La empresa tiene una imagen corporativa positiva a nivel social?									
Marketing y Competitividad		SÍ	NO	¿POR QUÉ?	FORTALEZA			DEBILIDAD		
					A	M	B	A	M	B
1.	¿Se identifica claramente el(los) segmento(s) de mercado que atiende la empresa y aquellos que podría atender?									
2.	¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?									
3.	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?									
4.	¿La empresa cuenta con una fuerza o estrategia de ventas clara que le permita captar y fidelizar clientes?									
5.	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?									
6.	¿La calidad del servicio y la atención al cliente son buenos?									

Tabla 6. (Continuación)

Marketing y Competitividad		SÍ	NO	¿POR QUÉ?	FORTALEZA			DEBILIDAD		
					A	M	A	M	A	M
7.	¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?									
8.	¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de la información favorable?									
9.	¿Existe personal específico dedicado a la labor de ventas?									
10.	¿El personal de ventas de la empresa cuenta con la experiencia y la capacitación adecuadas?									
11.	¿Se realizan evaluaciones de satisfacción de clientes?									
12.	¿Son favorables los resultados de las evaluaciones de satisfacción del cliente?									
13.	¿Son favorables los indicadores de retención de clientes de la empresa?									
14.	¿Cuál es el grado de dependencia de la empresa frente a uno o varios de sus clientes?									
15.	¿La empresa cuenta con programas post-venta?									
16.	¿Se disponen de herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar el desarrollo de las actividades de mercadeo y ventas?									
17.	¿Existen sistemas o políticas que indiquen cómo tratar las inconformidades de los clientes, o PQRs?									
Operación y Prestación del Servicio		SÍ	NO	¿POR QUÉ?	FORTALEZA			DEBILIDAD		
					A	M	B	A	M	B
1.	¿Se encuentran identificados los cargos y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa a través de manuales de funciones?									
2.	¿Están identificados los procedimientos que debe ejecutar cada persona para culminar exitosamente una tarea asignada a través de manuales de procedimientos?									
3.	¿Los manuales de procedimientos identifican claramente los recursos (tiempo y materiales) requeridos para llevar a cabo una labor?									
4.	¿Existe un mecanismo de asignación de trabajo a los colaboradores que facilite la recepción y programación de nuevos servicios y permita asegurar el cumplimiento de las fechas de entrega?									
5.	¿Se dispone de un mecanismo que permita determinar acertadamente los costos de los servicios prestados?									
6.	¿La empresa tiene capacidad de negociación sobre la tarifa de los servicios que ofrece a sus clientes?									
7.	¿El personal operativo de la empresa cuenta con la experiencia y/o capacitación necesaria para garantizar un servicio de calidad?									
8.	¿Cómo es la rotación de personal en el área operativa?									
9.	¿Existe alguna política en cuanto a la disposición/aprovechamiento de residuos resultantes de los servicios prestados?									

Tabla 6. (Continuación)

Finanzas y Contabilidad		SÍ	NO	¿POR QUÉ?	FORTALEZA			DEBILIDAD		
					A	M	B	A	M	B
1.	¿Cuenta la empresa con un profesional en contaduría pública que apoye su proceso de gestión contable y financiera?									
2.	¿Cuenta la empresa con un sistema de información contable que apoye su proceso de gestión contable y financiera?									
3.	¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros? (liquidez, rentabilidad)									
4.	¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de sus operaciones?									
5.	¿Existen políticas en cuanto a los plazos de ventas a crédito?									
6.	¿Los costos de los productos que usa la empresa para la prestación de su servicio son estables?									
7.	¿Existen condiciones de financiación en los productos que usa la empresa para la prestación de sus servicios?									
8.	¿Existen procedimientos de presupuestación de capital?									
Gestión de Personal		SÍ	NO	¿POR QUÉ?	FORTALEZA			DEBILIDAD		
					A	M	B	A	M	B
1.	¿Cómo es el nivel académico de los colaboradores de la empresa en los diferentes niveles de la organización?									
2.	¿Se encuentra el nivel de rotación de personal dentro lo esperado por los directivos de la empresa?									
3.	¿Se encuentra el nivel de ausentismo de personal dentro lo esperado por los directivos de la empresa?									
4.	¿Cuenta la empresa con un Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo?									
5.	¿Se aplican indicadores de desempeño para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores?									
6.	¿Existen posibilidades dentro de la empresa para el ascenso?									
7.	¿Existen en la empresa programas de apoyo a los colaboradores para su crecimiento personal y laboral?									
8.	¿Cómo es el nivel de remuneración en la empresa frente a otras empresas de la ciudad dedicadas a la misma actividad económica?									
Sistemas de Información y Capacidad Tecnológica		SÍ	NO	¿POR QUÉ?	FORTALEZA			DEBILIDAD		
					A	M	B	A	M	B
1.	¿Existen sistemas de información que faciliten los procesos de toma de decisiones?									
2.	¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?									
3.	¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema información en la empresa?									
4.	¿El sistema de información es amigable con el usuario?									
5.	¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?									
6.	¿La empresa cuenta herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus labores operativas?									

Tabla 6. (Continuación)

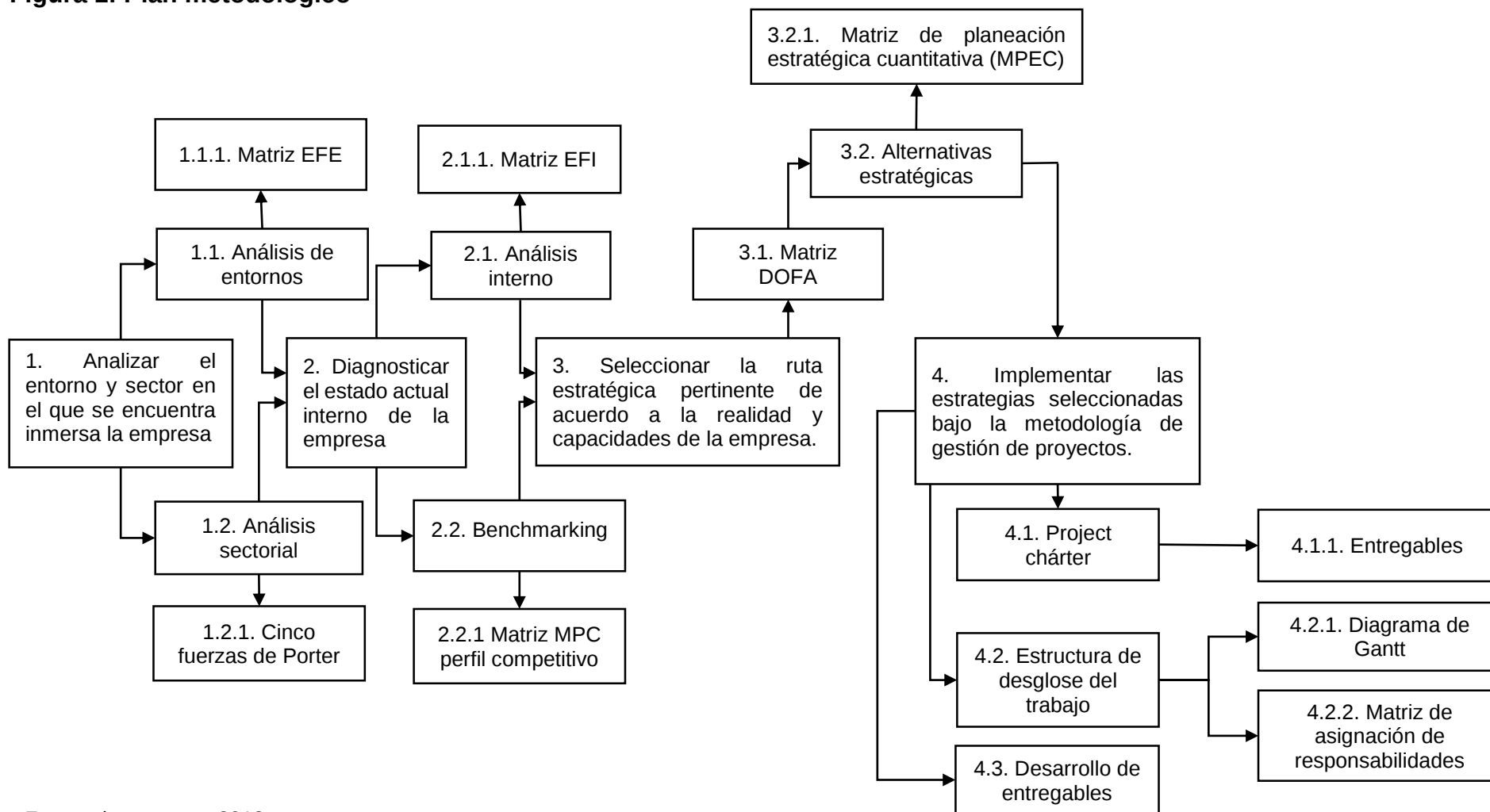
Sistemas de Información y Capacidad Tecnológica		SÍ	NO	¿POR QUÉ?	FORTALEZA			DEBILIDAD		
					A	M	A	M	A	M
7.	¿La empresa cuenta herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus labores administrativas?									
8.	¿Las herramientas tecnológicas con qué cuenta la compañía para sus labores operativas son competentes en relación con otras empresas competidoras?									
9.	¿Las herramientas tecnológicas con qué cuenta la compañía para sus labores administrativas son competentes en relación con otras empresas competidoras?									
10.	¿Se cuenta con políticas para la reposición/actualización de herramientas tecnológicas con qué cuenta la compañía para sus labores operativas?									
11.	¿Se cuenta con políticas para la reposición/actualización de herramientas tecnológicas con qué cuenta la compañía para sus labores administrativas?									

Fuente: las autoras, 2018 con base en Fred David (2008) y Humberto Serna Gómez (2000)

5.4 PLAN METODOLÓGICO

A continuación se presenta el plan metodológico que busca guiar el avance de la investigación en cada paso de la misma, y de esta forma garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos

Figura 1: Plan metodológico



Fuente: las autoras, 2018

6. MARCO EMPRESARIAL

En este apartado se presenta una contextualización sobre TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS para el conocimiento general de la empresa objeto de estudio.

6.1 DATOS GENERALES

Nombre: TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS.

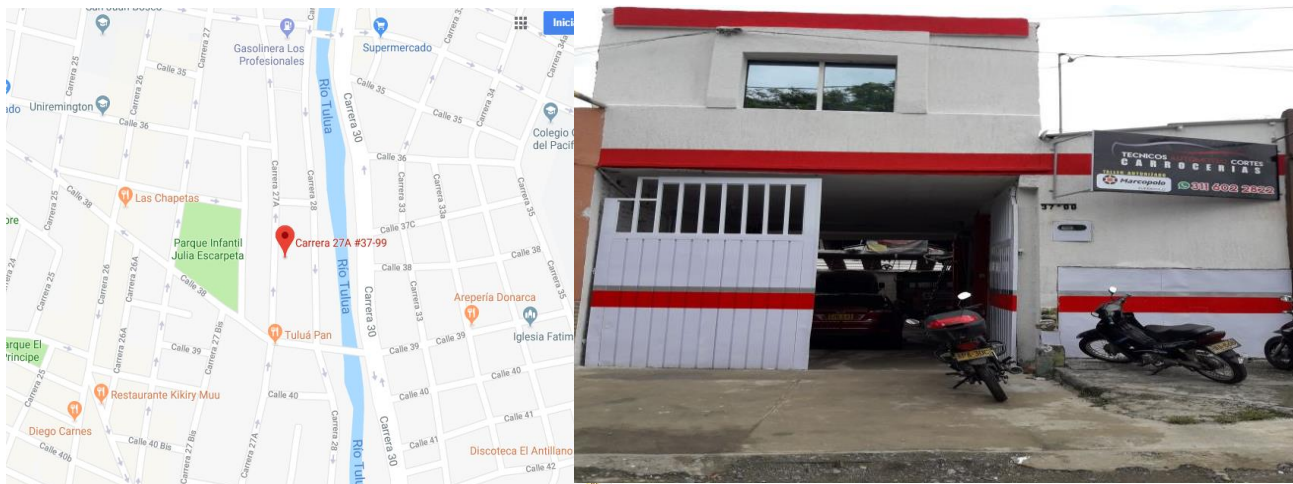
Sector: Automotriz.

Nit: 942389050-0.

Actividad económica: mantenimiento y reparación de vehículos.

Domicilio: carrera 27ª # 37-90 barrio Avenida Cali en Tuluá - Valle del Cauca.

Ilustración 6: Ubicación y fachada de Técnicos Automotriz Cortes



Fuente: (Google Maps, 2018)

6.2 RESEÑA HISTÓRICA

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, nació de un proyecto ideado por el señor Jesús María Cortez, puesto que, al haber desempeñado trabajos en madera, haciendo chivas y buses de escaleras, fue adquiriendo la experiencia necesaria

para tomar la decisión de independizarse en el arte. En el año 1946, se inicia el taller de carrocerías y fabricación de chivas y su nombre fue TALLER ARGO, este lugar se convirtió en un taller familiar. En el año 2001 Jesús María Cortez no pudo seguir cumpliendo su trabajo y labor, dejando a cargo a su hijo Héctor Cortez en el cual continuo la misma línea de función con el nombre de CARROCERÍAS CORTES durando 4 años como dueño y gerente. Por último, este fue heredado por su hermano Carlos Cortez quedando como propietario y dueño. En el año 2016 cambia su razón social a TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS y desde entonces se ha establecido el objetivo de abrir un mercado de arreglo, diseño y pintura a buses, busetas, carros particulares y públicos, el cual se ha cumplido hasta el día de hoy, trabajándole a empresas como Coopetrans Tuluá, Transtrujillo, Transandina, TransCunchipa, Cooperativa de Occidente, Transcorvalle, etc. Eligiendo marcopolo en la ciudad de Tuluá esta empresa como taller autorizado para hacer garantías de sus vehículos. (TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS)

6.3 PORTAFOLIO DE SERVICIO

Según el gerente, la empresa no dispone de un portafolio de servicio definido pero los servicios que ofrece son principalmente, latonería y pintura derivando trabajos en lámina, pisos de microbuses, busetas; fabricación y reparación de la estructura de los vehículos; fibra de vidrio, soldadura, trabajos en madera, tapicería plana, pintura general, Polichada de pintura profesional, cambio de vidrios y cambio de felpas en ventanas.

De esta manera se procedió a diseñar un documento que muestre brevemente los servicios que brinda la empresa.

Ilustración 7: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 1



Técnicos automotriz cortes, carrocerías; es una empresa dedicada a brindar servicios de reparación y pintura, principalmente a buses, busetas, autos particulares y públicos. Es una empresa seria y comprometida en realizar excelentes trabajos respecto a su vehículo. Somos distinguidos por la calidad del trabajo, cumplimiento y seriedad en los tiempos de entrega, poniendo como principal objetivo la satisfacción de nuestros clientes.

Misión

Brindar servicios de reparación y pintura a todo tipo de vehículo; proporcionando cumplimiento, excelencia, seriedad en los trabajos, con un trato justo, profesional hacia nuestros clientes y personal operativo; superando las expectativas, buscando satisfacción y gusto con los resultados alcanzados.

Visión

Expandir la empresa en la zona del Valle del Cauca, mejorando la calidad en el servicio, tecnología y mano de obra, con el fin de obtener reconocimiento de nuestros clientes, y de esta manera la capacidad de competir con empresas de la región.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- Proceso en soldadura



Dirección: Carrera 28 # 37-90. Barrio: avenida Cali. Ciudad: Tuluá – Valle del Cauca.
Celular: 3118022822. Correo electrónico: carroceriascortes@hotmail.com

Ilustración 8: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 2

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS

- Sacada de golpes o abolladuras a todo tipo de vehículos



- Cambio de partes en la estructura del vehículo



- Trabajos en masilla



Dirección: Carrera 28 # 37-90. Barrio: avenida Cali. Ciudad: Tuluá – Valle del Cauca,
Celular: 3116022822. Correo electrónico: carroceriascortes@hotmail.com

Fuente: las autoras, 2018

Ilustración 9: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 3

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS

- Lijado de las piezas



- Trabajos en lamina



Dirección: Carrera 28 # 37-90. Barrio: avenida Cali. Ciudad: Tuluá – Valle del Cauca.
Celular: 3116022822. Correo electrónico: carroceriascortes@hotmail.com

Fuente: las autoras, 2018.

Ilustración 10: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 4

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS

- Trabajos en fibra de vidrio: es un material utilizado para crear forros exteriores a los vehículos con alta resistencia a impactos y soporte de fuertes temperaturas.



- cambio pisos de vehículo



Dirección: Carrera 28 # 37-90. Barrio: avenida Cali. Ciudad: Tuluá – Valle del Cauca.
Celular: 3116022822. Correo electrónico: carroceriascortes@hotmail.com

Fuente: las autoras, 2018.

Ilustración 11: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 5



- Trabajos en madera: Pisos, estructuras, etc.



- Cambio de vidrios: En parabrisas y ventanas corredizas



Dirección: Carrera 28 # 37-90. Barrio: avenida Cali. Ciudad: Tuluá – Valle del Cauca.
Celular: 3116022822. Correo electrónico: carroceriascortes@hotmail.com

Fuente: las autoras, 2018.

Ilustración 12: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 6

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS

- Cambio de felpas en ventana



- Pintura general: Pintura en Poliéster que proporciona un trabajo más fácil gracias a su rápido secado, con la necesidad de utilizar barniz para brindar mejoramiento y permanencia en su brillo. Pintura en poliuretano la cual se ha convertido en una garantía de resistencia, durabilidad, belleza y una gran aprobación en el mercado.



Dirección: Carrera 28 # 37-90. Barrio: avenida Cali. Ciudad: Tuluá – Valle del Cauca,
Celular: 3118022822. Correo electrónico: carroceriascortes@hotmail.com

Fuente: las autoras, 2018

Ilustración 13: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 7



- Polichada y brillada de pintura profesional



- Arreglo estructura de vehículo



Dirección: Carrera 28 # 37-90. Barrio: avenida Cali. Ciudad: Tulúa – Valle del Cauca.
Celular: 3116022822. Correo electrónico: carroceriascortes@hotmail.com

Fuente: las autoras, 2018.

Ilustración 14: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 8

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS

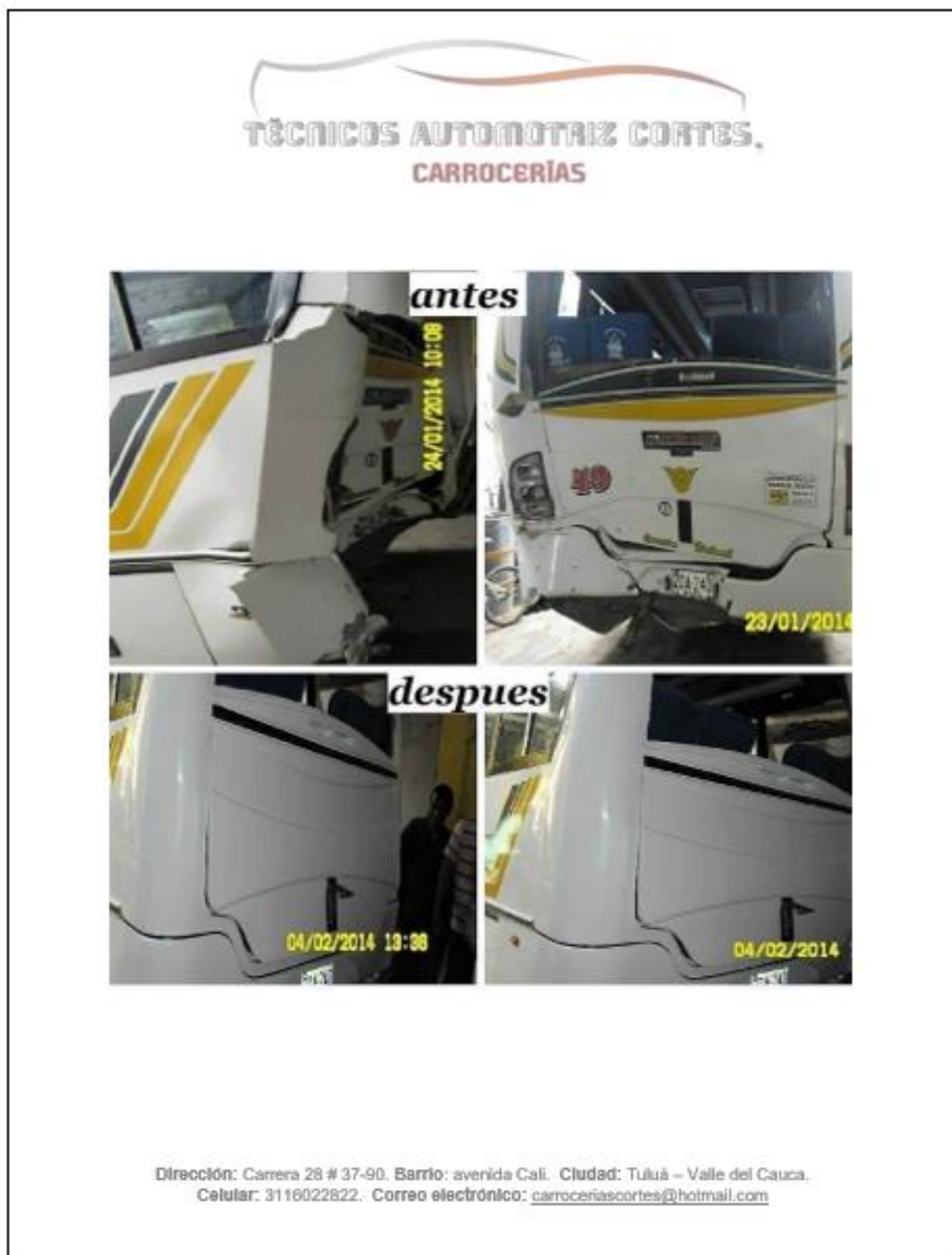
- algunos trabajos realizados en técnicos automotriz cortes



Dirección: Carrera 28 # 37-90. Barrio: avenida Cali. Ciudad: Tuluá – Valle del Cauca.
Celular: 3116022622. Correo electrónico: carroceriascortes@hotmail.com

Fuente: las autoras, 2018.

Ilustración 15: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 9



Fuente: las autoras, 2018.

Ilustración 16: Portafolio de servicios Técnicos Automotriz Cortes – Hoja 10





CONTÁCTENOS:

Técnicos automotriz cortes, carrocerías.
Teléfono: 2327783
Celular: 3116022822
Email: carroceriascortes@hotmail.com
Síguenos en Instagram: [tecnicos_automotriz_cortes](https://www.instagram.com/tecnicos_automotriz_cortes).
visítanos: <http://carroceriascortes.wixsite.com/tecnicosautomotriz>
Ubicación: carrera 27ª # 37-89, Tuluá valle del cauca.

Dirección: Carrera 28 # 37-90. Barrio: avenida Cali. Ciudad: Tuluá – Valle del Cauca.
Celular: 3116022822. Correo electrónico: carroceriascortes@hotmail.com

Fuente: las autoras, 2018.

6.4 SEGMENTO DE MERCADO

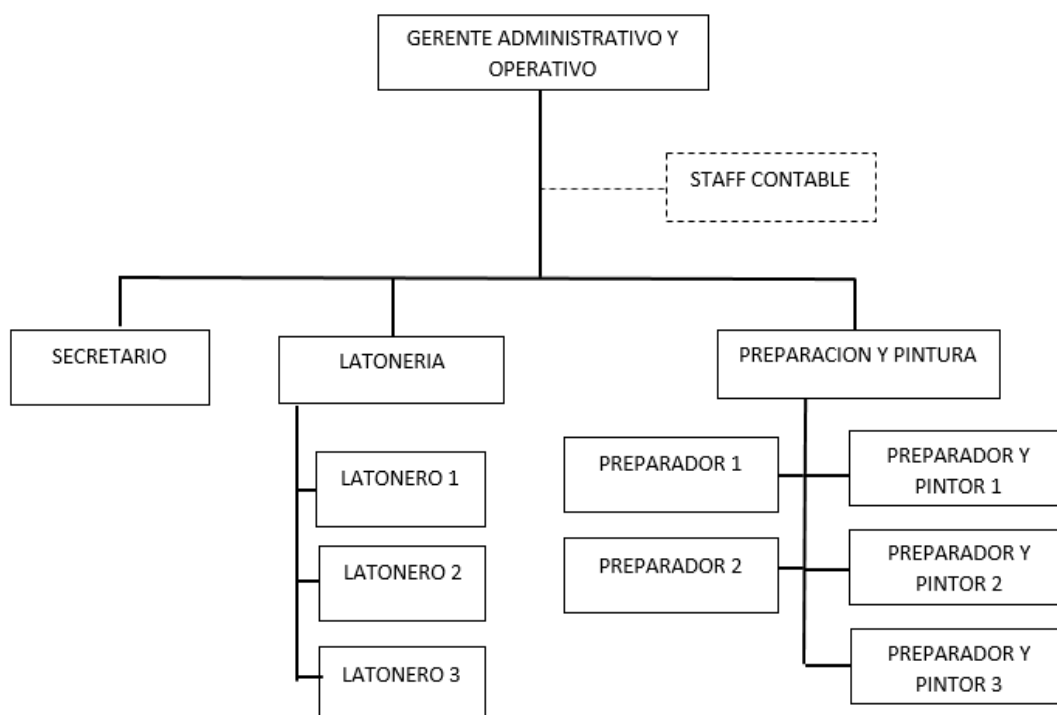
Los clientes de la empresa son cooperativas de transporte de la región, así como vehículos particulares. Las cooperativas que más envían vehículos para obtener los servicios de la empresa son; Cooperativa de transporte de Tuluá, Cooperativa de transporte de Trujillo, Cooperativa de transporte andina, Cooperativa de occidente, Transportes Cunchipa y Transcorvalle, todas estas empresas están ubicadas en el Valle del Cauca y se dedican al transporte intermunicipal. Por otro lado, están los clientes de vehículos particulares mayormente ubicados en la ciudad de Tuluá, con algunos de ellos pertenecientes a diferentes lugares del Valle del Cauca; como La Unión, Trujillo, Andalucía, Zarzal, Bugalagrande, etc.

6.5 ORGANIGRAMA

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, está conformada por el gerente administrativo operario Carlos Alberto Cortez, quien se encarga de dirigir y tomar las decisiones en la empresa apoyándose con un secretario que realiza tareas varias. En la parte de operación existen tres latoneros, cinco preparadores de los cuales tres son pintores. Por último, la empresa cuenta con un staff en contabilidad.

A pesar de tener una claridad en la cantidad de cargos y el rol que desempeña cada integrante de la organización, la empresa no dispone gráficamente de un organigrama que les permita a todos visualizar las jerarquías existentes y los conductos regulares que deben ser seguidos en caso de presentarse alguna problemática; por esta razón con base a la información entregada por la empresa las investigadoras han desarrollado el siguiente organigrama:

Ilustración 17: Organigrama TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES



Fuente: las autoras, 2018.

6.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Objetivo general

Alcanzar el reconocimiento no solo en el municipio sino a nivel departamental como empresa profesional con personal calificado para cada función, expandiendo nuestro servicio con eficiencia, confianza y seguridad.

Objetivos específicos:

- Satisfacer al cliente respecto a la necesidad de su trabajo
- mejorar cada día en los procesos de servicios
- Garantizar la óptima calidad en todos los servicios que brinda la empresa (TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS)

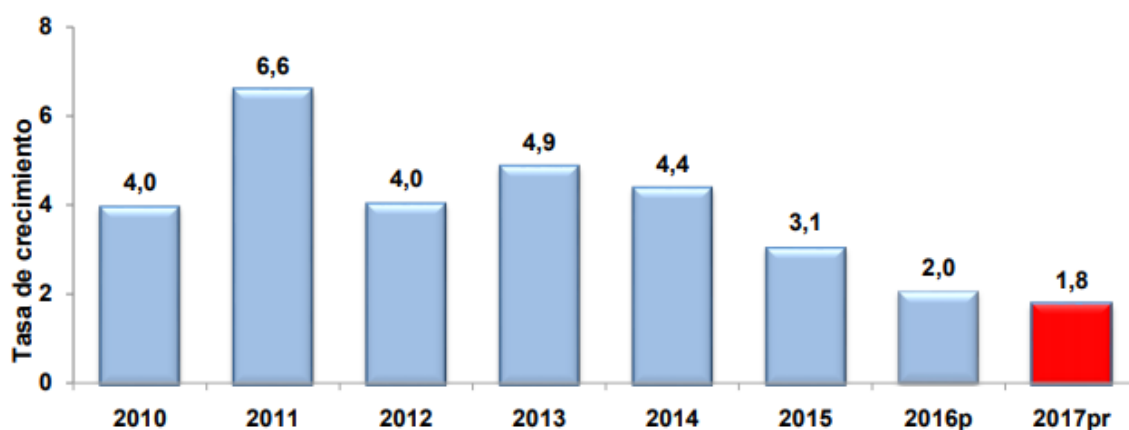
7. DIAGNÓSTICO EXTERNO

7.1 ANÁLISIS DE ENTORNOS

7.1.1 Entorno económico.

- **Producto Interno Bruto:** el PIB es un indicador macroeconómico que refleja el comportamiento de la economía de una nación o ente territorial para el que se calcule, siendo fundamental para cualquier empresa conocer el comportamiento de éste; en el caso colombiano los últimos años han sido pocos favorables, pues a pesar de seguir presentando crecimiento en su economía, dicho crecimiento presenta desaceleración, es decir, que cada año el crecimiento económico es menor.

Gráfico 1: Histórico de variación porcentual del PIB nacional



P: provisional; Pr: proyectado

Fuente: (DANE, 2018)

El comportamiento observado se considera como una **amenaza** puesto que el menor crecimiento de la economía conlleva a que los niveles de demanda de bienes y servicios de los colombianos tienda a la baja, situación que no es indiferente a los servicios ofrecidos por TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES.

- **Inflación:** indicador medido a través del IPC el cual permite conocer el nivel de incremento en los precios de una nación, y en función de estos si la capacidad adquisitiva de sus habitantes es mayor o menor; en Colombia el organismo encargado de regular la inflación es el Banco de la República, entidad que durante los últimos años se ha fijado como meta mantener la inflación entre el 2% y el 4% anual, valores que logró cumplir hasta el año 2014, puesto que del 2015 en adelante hechos adversos como la caída en los precios del petróleo y la incertidumbre del panorama político del país, le han impedido lograr niveles de inflación dentro del rango meta.

Tabla 7: Histórico del IPC en Colombia 2010 – 2017

AÑO	INFLACIÓN
2010	3,17
2011	3,73
2012	2,44
2013	1,94
2014	3,66
2015	6,77
2016	5,75
2017	4,09

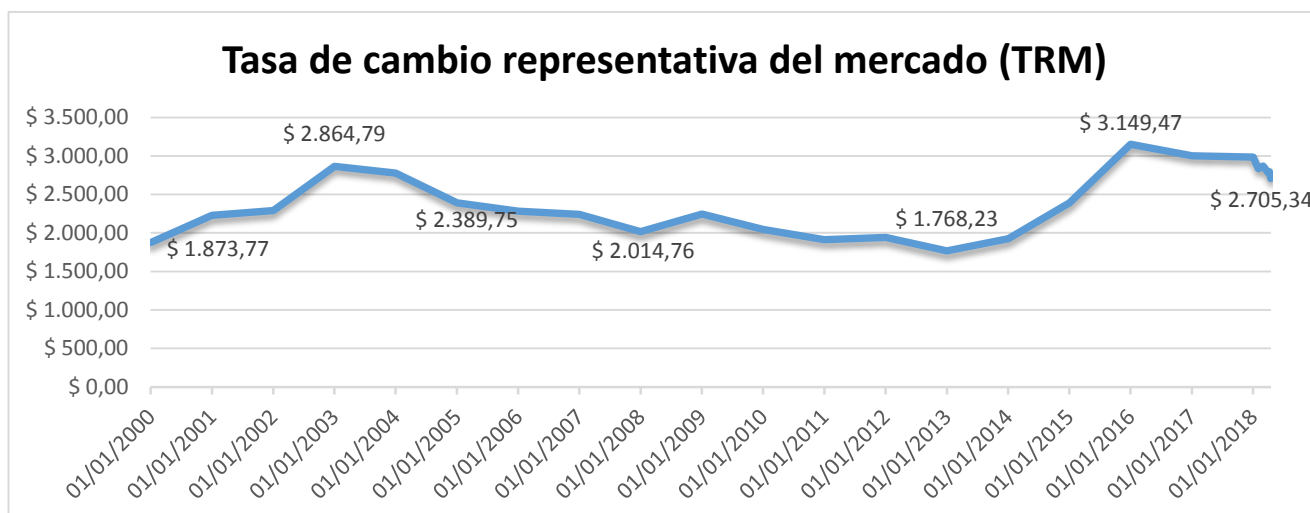
Fuente: (DANE, 2018)

La situación descrita representa una **amenaza** para la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, dado que una alta inflación impacta negativamente en la capacidad de consumo de los colombianos, quienes deben destinar mayor cantidad de sus recursos económicos a la adquisición de bienes básicos.

- **Tasa Representativa del Mercado:** la TRM tiene un alto impacto en el mercado de automóviles a nivel nacional, dado que es un sector con un alto porcentaje de importaciones y en la actualidad el elevado precio del dólar frente al de hace algunos años atrás, dificulta para muchos colombianos la adquisición de vehículos nuevos, aunque también motiva

a los propietarios actuales a optar por servicios de reparación dados los altos precios de vehículos en el mercado.

Gráfico 2: Valor histórico de la TRM 2000 – 2018.



Fuente: (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2018)

Este comportamiento de la TRM, que viene presentando constantes incrementos ha generado impactos negativos en el comercio de automóviles en el país, tal es el caso del año 2017, en el que se vendieron 238.000 vehículos nuevos en toda la nación, un 6,1% menos que el año anterior, y tercer año consecutivo de disminución en las ventas del sector (EL ESPECTADOR, 2018); esta situación representa una **amenaza** para la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES ya que la demanda de su actividad se ve ampliamente afectada por el número de vehículos en circulación.

- **Tasa de Intervención del Banco de la República:** esta tasa que constituye uno de los mecanismos más empleados por el Banco de la República para controlar la inflación, tiene un impacto directo en el costo de la deuda que puede adquirir cualquier persona o empresa en el territorio nacional; en la actualidad la tasa se encuentra en 4,5%, uno de los valores más bajos en los últimos años.

Tabla 8: Valores de la tasa de intervención del Banco de la República

Fecha de entrada en vigencia de la modificación	Tasa
Martes, 30 de enero de 2018	4,50%
Lunes, 27 de noviembre de 2017	4,75%
Lunes, 30 de octubre de 2017	5,00%
Viernes, 1 de septiembre de 2017	5,25%
Viernes, 28 de julio de 2017	5,50%
Martes, 4 de julio de 2017	5,75%
Martes, 30 de mayo de 2017	6,25%
Martes, 2 de mayo de 2017	6,50%
Lunes, 27 de marzo de 2017	7,00%
Lunes, 27 de febrero de 2017	7,25%
Lunes, 19 de diciembre de 2016	7,50%
Lunes, 1 de agosto de 2016	7,75%
Jueves, 23 de junio de 2016	7,50%
Martes, 31 de mayo de 2016	7,25%
Lunes, 2 de mayo de 2016	7,00%
Martes, 22 de marzo de 2016	6,50%
Lunes, 22 de febrero de 2016	6,25%
Lunes, 1 de febrero de 2016	6,00%

Fuente: (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2018)

El comportamiento observado en esta variable macroeconómica se considera como una **oportunidad**, dado que si en el futuro la empresa accedería a recursos financieros para apalancar el crecimiento de su operación estos tendrían un menor costo, y por ende generaría mayores beneficios para la misma; escenario que debe ser aprovechado por la empresa; también es importante mencionar que cuando la tasa de intervención es baja se incrementa la cantidad de dinero disponible en el mercado y por ende, tienden a presentarse incrementos en el consumo de bienes y servicios en todos los sectores de la economía, situación igualmente beneficiosa para la empresa.

7.1.2 Entorno demográfico.

- **Tasa de motorización en Tuluá:** esta tasa permite tener un acercamiento al tamaño del parque automotor de una localidad, cifra que es relevante

para este caso, teniendo en cuenta que la demanda de los servicios ofertados por TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES se ve incrementada en función del número de vehículos circulantes en la ciudad. De acuerdo con el anuario estadístico de Tuluá 2016 para ese año la tasa de motorización del municipio fue de 44 vehículos por cada 100 habitantes, lo que indica la existencia de un amplio parque automotor, así mismo, en dicho documento se puede apreciar que la mayor parte de vehículos registrados corresponde a automóviles, camionetas y camperos.

La tabla 9 presenta el número de vehículos matriculados por clase en el municipio de Tuluá en los años 2015 y 2016, evidenciando que en el municipio existen más de 10.000 vehículos matriculados en los principales clientes potenciales del mercado.

Tabla 9: Vehículos matriculados en Tuluá 2015 – 2016

CLASE	2015		2016	
Motocicletas	33.486	70,62%	77.064	81,19%
Automóviles	8.138	17,16%	10.954	11,54%
Camioneta	2.103	4,43%	3.037	3,20%
Camperos	1.979	4,17%	1.475	1,55%
Camión	571	1,20%	675	0,71%
Maquinaria agrícola	188	0,40%	615	0,65%
Motocarros	96	0,20%	195	0,21%
Microbuses	256	0,54%	175	0,18%
Volquetas	170	0,36%	170	0,18%
Bus	160	0,34%	149	0,16%
Cuatrimoto	41	0,09%	89	0,09%
Camioneta > 2toneladas	60	0,13%	83	0,09%
Maquinaria industrial	28	0,06%	82	0,09%
Busetas	76	0,16%	70	0,07%
Tracto camiones	53	0,11%	64	0,07%
Moto triciclos	9	0,02%	12	0,01%
Ambulancias	4	0,01%	6	0,01%
Van	1	0,00%	1	0,00%
TOTAL	47.419		94.916	

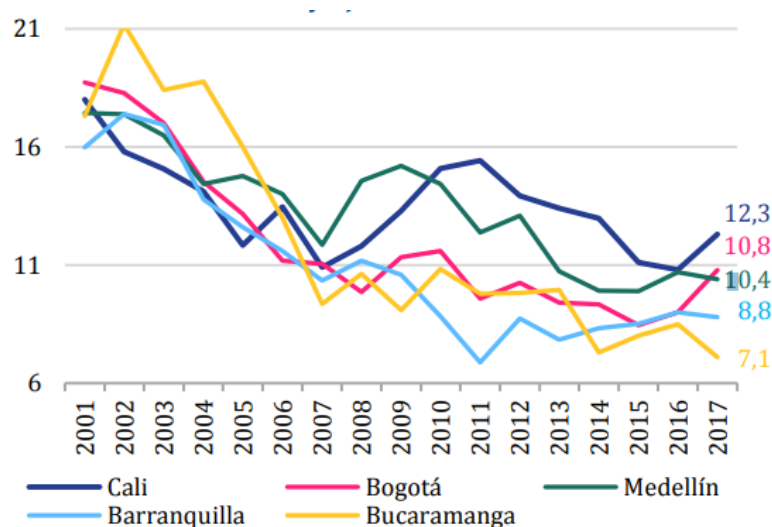
Fuente: las autoras con base en DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE TULUÁ (2017)

La situación evidenciada representa una **oportunidad** para la organización ya que el alto número de vehículos de la ciudad permite evidenciar la existencia de una demanda potencial de los servicios ofrecidos, además de tenerse en cuenta que Tuluá es epicentro de diferentes municipios del departamento, en los cuales también existe un amplio número de clientes potenciales.

7.1.3 Entorno social.

- **Tasa de desempleo:** las condiciones de empleo de una región influyen significativamente en la capacidad de sus habitantes de acceder a bienes y servicios, en el caso del Valle del Cauca se toma como referencia la medición de Cali para comparar la situación del departamento frente al resto del país, comparación en la cual se puede observar que en el periodo mayo – julio 2017, Cali presentó la tasa de desempleo más alta entre las 5 principales ciudades del país, con una tasa de desempleo del 12,3%, siendo este valor 3 puntos porcentuales superior al promedio nacional para el mismo periodo (9,3%).

Gráfico 3: Tasa de desempleo principales ciudades mayo-julio 2001-2017



Fuente: (CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, 2017)

El comportamiento observado en cuanto al desempleo representa una **amenaza** para la empresa, pues como se mencionó, entre menos empleo haya en la región, menos capacidad de acceso a bienes y servicios tendrá gran parte de la población.

- **Calidad de vida:** Según la CEPAL, la calidad de vida es un “término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida ‘objetivas’ y un alto grado de bienestar ‘subjetivo’, y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades” (Pallomba, 2002). En otras palabras, la calidad de vida se puede entender como la satisfacción de las necesidades básicas de una sociedad, así como el grado de libertad que se percibe en la misma.

Para el presente trabajo, se examina este concepto a través de la información que brinda tanto la Cámara de Comercio como la Alcaldía de Tuluá. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Tuluá “El Valle del Cauca es una de las regiones con mejores niveles de calidad de vida en el país, lo que se puede apreciar a través del índice de necesidades básicas insatisfechas NBI, que está construido sobre variables como cobertura en salud, educación vivienda, entre otras, el cual es inferior al nacional en 5,6 puntos porcentuales (...) los municipios de la región como Bolívar y Tuluá poseen un índice inferior al departamental. (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2017)

Tabla 10: niveles de calidad de vida en el país, 2016

Municipios	NBI
Andalucía	16,8
Bolívar	13,2
Bugalagrande	14,5
Riofrío	19,4
Trujillo	18,6
Tuluá	13,4
Zarzal	15,1
Valle del Cauca	14,1
Colombia	19,7

Fuente: (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2017)

Por otra parte, y de acuerdo con la Cámara de Comercio de Tuluá se puede apreciar que el índice de pobreza multidimensional, ha disminuido en el Valle del Cauca desde el 2011; y en el 2015 es inferior al de resto de las regiones y total de Colombia, con excepción de Bogotá.

Tabla 11: índices de pobreza en Colombia, 2016

Regiones	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Atlántica	45,5	41,8	41,1	37,4	34,6	31,2
Oriental	28,6	29,2	28,5	24,8	18	17,5
Central	31,2	30,7	26,7	26,1	28,1	22,1
Pacífica (sin incluir Valle)	42,7	41,4	36,3	37,6	34,6	33,8
Bogotá	12,1	11,9	11,1	8,7	5,4	4,7
Valle del Cauca	24,1	24,7	20,5	16,2	15,7	15,7
Antioquia	27,8	25,7	21,7	22,4	19,5	18,7
Total Colombia	30,4	29,4	27	24,8	21,9	20,2

Fuente: (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2017)

Finalmente, la Cámara de Comercio de Tuluá manifiesta que: “(...) con el coeficiente de GINI, que muestra el grado de concentración del ingreso en una economía, el cual es de 0,49 para el Valle del Cauca, inferior al de Antioquia (0,56), Atlántico (0,45), Bogotá (0,50), Santander (0,50) y total Colombia 0,522. Esto quiere decir que, en la región, el grado de desigualdad económica es inferior al de muchas de las regiones del país”. (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2017)

Para la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, esta variable puede traducirse en **oportunidad** si se analiza detalladamente, pues al estar en un municipio donde la pobreza es relativamente baja en comparación con otras ciudades de Colombia, puede aprovechar estas condiciones favorables para aumentar sus ingresos.

7.1.4 Entorno jurídico.

- **Estabilidad tributaria:** la tributación es un tema de vital importancia para toda empresa, pues de acuerdo a la normatividad existente en este aspecto dependerán muchos de sus gastos y con base a las tasas de tributación establecidas podrá realizar proyecciones financieras.

Las empresas colombianas tienen una problemática en este asunto, y es la inestabilidad tributaria existente, la cual se ha acentuado en los últimos años, y que lleva a continuamente estarse frente a diferentes reformas tributarias, que de una u otra forma afectan a las empresas, ya sea gravándolas con mayores impuestos o disminuyendo la capacidad de consumo de la población en general, evidencia de ello se tiene en que desde 1990 a la fecha se han presentado más de 12 reformas tributarias; situación que se considera como una **amenaza** puesto que no permite visualizar un panorama claro sobre el futuro tributario de la empresa. (DINERO, 2015).

En el caso de TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, al ser una empresa perteneciente al régimen simplificado de las ventas, se encuentra sujeta a una regulación más básica, la cual no se ve afectada en gran medida por las reformas tributarias, sin embargo, la situación descrita es vista como una **amenaza** en el largo plazo, considerando que el crecimiento esperado para la empresa lleve a que se convierta en una empresa de régimen común sujeta a normas contables más estrictas y continuo seguimiento por parte de organismos reguladores.

- **Normas sanitarias y laborales:** la salud laboral se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad. Se puede evitar que el trabajo dañe a la salud, y es obligación empresarial hacerlo así: los mal llamados

“accidentes” y las enfermedades laborales son evitables si se adopta una adecuada prevención.

La normativa de prevención establece derechos de los trabajadores/as, la obligación empresarial de organizar y realizar actividades preventivas (y comprobar su eficacia) y responsabilidades públicas de promoción, control y sanción. (INSTITUTO SINDICAL DE TRABAJO, AMBIENTE Y SALUD, s.f.)

Dichas normas permiten a cada trabajador contar con unos derechos, pero también con el deber de realizar su trabajo de la mejor manera, para que de este modo la labor en la empresa sea ejercida de la mejor manera posible.

Aunque estas normas son más trascendentes en otros sectores como el de salud o de servicios de igual forma es necesaria que sean tenidas en cuenta en el sector automotriz para garantizar la seguridad de los trabajadores y la realización de los servicios de la mejor manera. En la empresa estas normas son de vital importancia pues al hablar de una empresa que se dedica al proceso de lámina y pintura están expuestos a utilizar todo tipo de herramientas, químicos y materiales que requieren un alto cuidado porque la manipulación inadecuada puede ser perjudicial para los trabajadores; garantizar la seguridad de estos le brinda a la empresa la **oportunidad** de evitar pérdidas que ocasionan los accidentes laborales.

7.1.5 Entorno político.

- **Políticas de seguridad del país:** el desarrollo de políticas y planes de seguridad y defensa en los últimos años han permitido importantes avances en diversos y fundamentales aspectos de la vida nacional. (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, 2016)

“El país se ha transformado en la última década y media, con lo que se ha dado forma a una nueva Colombia, más próspera, equitativa y segura, en la que el crecimiento económico pasó de un 2.9% en 2000, a un 4.6% en 2014, el PIB per cápita pasó US\$ 2.518 en 2000 a US\$ 8.164 en 2014; la inversión extranjera directa creció de un 2.4% en 2000 a un 4.2% en 2014, mientras que la tasa de pobreza paso de un 55% a un 28.5% en el mismo periodo.” (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, 2016)

Como medidas para fortalecer la seguridad ciudadana en el país, el Ministerio de Defensa estableció en febrero del año 2016 una política de defensa y seguridad a mediano plazo en la cual establece un total de nueve objetivos estratégicos, entre los que destacan “garantizar mayores y mejores niveles de seguridad ciudadana fortaleciendo las relaciones del ciudadano con el policía” y “poner al servicio del desarrollo nacional, comercial, industrial y agrícola las capacidades empresariales de la defensa” (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, 2017).

De igual manera en el año 2016 se expidió la ley 1801 de 2016 que reglamentó el nuevo código de policía que entró en vigencia el 30 de enero de 2017, el cual en su artículo primero establece que “las disposiciones previstas en este Código son de carácter preventivo y buscan establecer las condiciones para la convivencia en el territorio nacional al propiciar el cumplimiento de los deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, así como determinar el ejercicio del poder, la función y la actividad de Policía, de conformidad con la Constitución Política y el ordenamiento jurídico vigente.” (CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016)

La seguridad en el país permite el buen funcionamiento de las organizaciones y el orden de la economía, según lo investigado cada vez es menos la inseguridad, la cual va de la mano con el compromiso continuo del gobierno nacional en materia de seguridad, siendo posible que el sector funcione con gran confianza y plena productividad, ganando el despegue de la competitividad y crecimiento.

Para TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES es una **oportunidad** la seguridad en su productividad, ayudando al buen funcionamiento de su organización, es de tener en cuenta que a pesar de las grandes problemáticas de seguridad que en épocas anteriores han afectado la ciudad, como la extorsión, el taller nunca se ha visto afectado por este tipo de hechos, permitiendo su funcionamiento en total tranquilidad.

- **Políticas de estímulo a las PYMES:** de acuerdo con un artículo del diario El Espectador se considera que el 2017 representó un año de grandes oportunidades para el desarrollo empresarial de las MIPYMES a nivel regional; por un lado, aprovechando los recursos de regalías con prioridad de asignación a través de los OCAD, y las grandes inversiones en infraestructura vial y portuaria que generaron dinámica; y por el otro, mediante la Política Nacional de Desarrollo Productivo. (Quintero, 2017)

Además de las grandes expectativas, existe en Colombia el Sistema Nacional de Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la región, reglamentado por la Ley 905 de 2004, complementado por resoluciones y acuerdos posteriores, y que tiene como objetivo “asegurar la adopción y ejecución de las políticas públicas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de generar empleo y crecimiento económico sostenido”, evidenciando el compromiso del Gobierno con las MIPYMES. (SISTEMA NACIONAL DE APOYO, 2016)

El estímulo a las PYMES le beneficia mucho a este sector ya que El Gobierno nacional oficializó la creación del Programa de Estímulo al Crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, con el objetivo de mejorar las condiciones de acceso al crédito y aumentar la producción y la generación de empleo; brindando la **oportunidad** al sector de crecimiento. El estímulo para empresas MYPIMES es fundamental para TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, colaborando con la visión de crecimiento y fortalecimiento, aportando desarrollo económico en el país y posicionando la organización.

7.1.6 Entorno tecnológico.

- **Marketing digital:** el marketing online ha ido experimentando, de manera progresiva y muy rápida, profundos cambios tanto en las técnicas y herramientas utilizadas (y en su complejidad) como en las posibilidades que ofrece a los receptores.

“Internet es la mejor valla publicitaria que podemos adquirir para promocionar y posicionar nuestra empresa sin necesidad de tocar puerta a puerta la casa de cada usuario, esperando darle a conocer el producto.” (Díaz, 2016)

En una empresa, hoy en día es vital contar con un sitio web para la difusión de información que ofrezca los productos y servicios que ella está dispuesta a prestar; todo esto con el ánimo de llegar a cada uno de los hogares de sus clientes que podrán tener la facilidad de informarse con mayor profundidad no sólo de los productos, sino de la empresa en general; teniendo en cuenta que Internet está al alcance de todos, rompiendo las barreras del computador y llegando así a los dispositivos móviles, que harán una interacción efectiva e inmediata entre la empresa y sus posibles clientes. (Díaz, 2016)

Por otra parte, con base en los datos del estudio anual realizado por Hubspot “The State of Inbound 2016”, “se considera que el 2017 será “un año Inbound”, el 66% de las empresas cree que es más eficaz utilizar estrategias inbound a estrategias Outbound (marketing tradicional), además, en el 2016 el bloqueo de anuncios desde los dispositivos móviles aumentó un 90%, dato que demuestra la importancia de atraer a las audiencias con estrategias diferentes a los anuncios clásicos.” (Morales, 2017)

A esto se suma que en el mundo hay 2.789 millones de usuarios activos de redes sociales: un 37% de la población mundial. De ellos, un 91% utiliza el móvil para conectarse a las redes sociales. En 2016 Facebook tenía 1.860 millones de usuarios activos cada mes, 500 millones de personas más que la población de

China. (Actualización: en junio de 2017, Facebook ha alcanzado los 2.000 millones de usuarios.). (BLOG FHIOS, 2017)

La globalización de la información tiene una principal característica que es la eliminación de las barreras geográficas, haciendo accesible la información desde cualquier parte del mundo. Para cualquier empresa que se dedique a la comercialización de productos o servicios, contar con una herramienta para darse a conocer es muy importante, además que desde esta perspectiva se pueden hacer contactos con proveedores de reconocimiento en cualquier lugar del mundo, y contar con materias primas de alta calidad.

La utilización de herramientas como las redes sociales para impulsar el reconocimiento de la marca, es una **oportunidad**, pues es una forma dar a conocer los productos de la empresa y estar más cercano al consumidor, además que se entra en una red de carácter mundial, donde se pueden hacer contactos en cualquier parte del mundo.

Del análisis de entornos se tiene entonces los siguientes resultados:

Tabla 12: Resultados análisis de entornos

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Producto Interno Bruto	A		X		
Inflación	A	X			
Tasa Representativa del Mercado	A		X		
Tasa de Intervención del Banco de la República	O			X	
Tasa de Motorización en Tuluá	O				X
Estabilidad tributaria	A		X		
Tasa de desempleo	A		X		
Calidad de vida	O			X	
Normas sanitarias y laborales	O				X
Políticas de seguridad del país	O			X	
Políticas de estímulos pymes	O				X
Marketing digital	O			X	

A – Amenaza; AM - Amenaza Mayor; am - Amenaza Menor; O - Oportunidad;

OM - Oportunidad Mayor; om - Oportunidad Menor

Fuente: las autoras, 2018.

7.2 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ – VALLE

Tuluá ha sido en las últimas décadas, un polo de desarrollo para el sector automotriz, concentrando capital tanto local como proveniente de toda la región centro vallecaucana que ha permitido generar una dinámica económica que beneficia favorablemente al sector automotriz y a toda su cadena productiva. Este sector ha crecido de manera significativa y representativa permitiendo su fortalecimiento y el de toda su cadena productiva a través de la oferta y la demanda. (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2011)

De acuerdo con el gerente y los empleados de la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTEZ, carrocerías. El municipio de Tuluá tiene un fácil acceso a educación en mecánica automotriz, desde colegios como la Institución Educativa Técnico Industrial Carlos Sarmiento Lora, donde los estudiantes terminan la secundaria con un conocimiento previo, por otro lado, el Sena cuenta con cursos de técnicos en mecánica automotriz por lo cual son muchas las personas que pueden obtener el conocimiento acerca de estos servicios, logrando que los dueños de taller se les haga más fácil conseguir empleados. La responsabilidad a la hora de reclutar personal es fundamental y es lo que más se busca en estas organizaciones.

Según afirman los empleados, cada taller maneja unas políticas de pago similares, aunque unas mejor que otras; en la mayoría de ocasiones son los dueños de los talleres quienes ponen las condiciones de pago, para lo cual se llega a un acuerdo con el trabajador. Normalmente el horario de trabajo es de lunes a sábado, con un horario de entrada a las 8 am y el horario de salida puede cambiar de acuerdo al trabajo que se esté realizando y el plazo estipulado que se haya puesto para ser entregado el vehículo; Habitualmente es de 8 am a 12 pm y 2 pm a 7 pm.

Los clientes buscan en un taller automotriz economía, atención, calidad y rapidez, es normal ver que en los talleres de la ciudad de Tuluá no exista seguridad en los trabajadores, pero que normalmente son los trabajadores

quienes deciden trabajar con seguridad y salud además de usar o no usar implementos de protección

Los empleados comentan que hoy en día es fácil poder emprender una idea de negocio como un taller de latonería y pintura, ya que la inversión no es muy alta y la tecnología que se utiliza es poca. Además, las herramientas tecnológicas que se encuentran en un taller son fáciles de conseguir y se requiere más de conocimiento en la mano de obra calificada y habilidades de pintor como de latonero.

Las herramientas e instrumentos utilizados en empresas automotriz:

- Pistolas de gravedad, pistolas de succión: se consigue un mejor flujo de pintura por el efecto de la gravedad. Se utilizan para un acabado fino, lacas, etc.
- Máquina de lijado: imprescindibles para la obtención de un acabado adecuado en la pieza que va hacer pintada
- Máquina de infrarrojo: esto permite acelerar el secado de la pintura
- compresor: Se trata de una máquina que aspira aire a la presión y temperatura atmosférica ambiente, y lo comprime hasta conseguir una presión superior.
- Cabina de pintura: Se debe prestar especial atención al sistema de filtrado, el cual se encarga de extraer el aire comprimido circulante, junto con todas las impurezas y agua condensada.
- Kit desarmado de vehículo: destornilladores, extracción de grapas
- Herramientas de corte: martillo de bola, lima, maza de goma, corta frio etc.
- Equipo de soldar
- Gatos expansores

Las herramientas que se utilizan en un taller son múltiples y variadas, pero entre las más utilizadas son las mencionadas anteriormente.

Se logró establecer con algunas entrevistas realizadas por las autoras que los talleres se concentran en diferentes zonas como lo son la carrera 30, carrera 40, la vía Rio Frio, el barrio Avenida Cali y el sur de Tuluá (Ver anexo B). Estos se dividen en cada zona según la necesidad del cliente, como por ejemplo: en la zona de la carrera 40 atienden vehículos de carga pesada (mulas, camiones, etc.) en la zona de la carrera 30, vía Rio Frio y al sur de Tuluá, atienden vehículos livianos y grupos empresariales; en el barrio avenida Cali atienden clientes particulares y de cooperativas de transporte.

Por último, cabe destacar que en cuanto a la tecnología de marketing hoy por hoy se utilizan las redes sociales, las cuales ayudan a las empresas a posicionarse en el mercado; con esto se logra dar conocer la empresa y los servicios que se ofrecen.

7.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

7.3.1 Amenaza de nuevos entrantes.

Las actividades de lámina y pintura corresponden a trabajos de reparación vehicular que deben desarrollarse con un gran cuidado para lograr un trabajo de calidad, en este sentido, toda persona que desee constituir un taller dedicado a esta actividad debe poseer conocimiento del oficio, además de disponer de la herramienta necesaria para poder llevarlo a cabo, no obstante, más allá de lo mencionado, no se presentan otras barreras de entrada al sector.

En el caso tulueño es común observar una alta informalidad en los prestadores de servicios de lámina y pintura, quienes al disponer de un garaje y alguna de la herramienta necesaria, prestan sus servicios a pequeña escala, sin siquiera contar con una matrícula mercantil que los autorice a desarrollar esta actividad, siendo incluso que algunos de estos, no cuentan con espacio, sino que trabajan en el andén de sus casas u ocupando espacio público; este último caso sucede

principalmente en actividades de pintura, ya que profesionales del oficio toman contratos por fuera de sus sitios trabajos como medio para generar ingresos adicionales.

Esta fuerza se convierte entonces en una **amenaza** para la empresa, dado que la prestación ocasional de servicios informales, así como las pocas barreras que existen para ingresar al sector, dificultan incrementar la participación en el mercado, y limitan el potencial de rentabilidad; aunque es de destacar que la trayectoria y recomendaciones juegan un papel importante para el consumidor de los servicios ofrecidos por la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES.

7.3.2 Poder de negociación de los proveedores.

La actividad desarrollada por la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES está basada principalmente en mano de obra y a pesar de requerir de ciertos insumos para su desarrollo, estos son de fácil adquisición en el mercado y existen una amplia oferta de proveedores (los cuales no se encuentran organizados) a quienes se les pueden comprar los productos requeridos de acuerdo a la disponibilidad, la calidad y el precio al momento de la compra; por lo anterior, esta fuerza representa una **oportunidad** para la empresa, puesto que los proveedores no se encuentran en posición de imponer condiciones desfavorables a la empresa.

7.3.3 Poder de negociación de los clientes.

La empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, atiende principalmente un segmento de clientes especializado como lo son las cooperativas de transporte, dado que estas cuentan con un alto número de vehículos y por su alto rodamiento, constantemente requieren de servicios relacionados con lámina y pintura; además de este segmento, se encuentran también los propietarios particulares, quienes acceden también a este tipo de servicios.

En ambos segmentos los clientes no se encuentran organizados, y por tanto no se encuentran en capacidad de exigir características en el servicio que pudiesen perjudicar a la empresa; sin embargo, al momento de requerir un servicio de reparación vehicular, para que lleguen nuevos clientes es fundamental contar con la recomendación de un cliente actual para generar confianza en el servicio ofrecido; conforme a lo mencionado, esta fuerza representa una **oportunidad** para la empresa, pues sus clientes no se encuentran en capacidad de exigir más allá de las condiciones básicas asociadas a la calidad en el servicio, aunque debe prestarse gran atención a la satisfacción del cliente, especialmente a las cooperativas, teniendo en cuenta su frecuencia en la adquisición de los servicios ofertados.

7.3.4 Amenaza de productos sustitutos.

Los servicios de latonería y pintura pueden ser prestados en diversas modalidades, las cuales se encuentran dentro del portafolio de la empresa, por lo que, si un cliente buscara una alternativa a la opción de reparación del vehículo, dicha opción correspondería a comprar un vehículo nuevo o usado, lo cual requiere de una alta inversión de tiempo y dinero a la que muchos consumidores no están dispuestos, o no se encuentran en capacidad de realizar. En este sentido, esta fuerza representa una **oportunidad**, pues existe una baja propensión a la sustitución.

7.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes.

La existencia de un alto número de competidores limita el potencial de crecimiento de una empresa en un sector económico, así mismo, establece lineamientos a los que se deben adaptar las empresas participantes para ser competitivas.

En el caso de la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, se puede evidenciar que en la ciudad de Tuluá existe un alto número de competidores

quienes constantemente intentan captar una mayor parte del mercado compitiendo a través de tres premisas básicas como son la calidad, la rapidez y el precio; además de ello, son muchos los pintores que en su tiempo libre se dedican a atender servicios en el hogar de manera informal, algunos incluso desarrollan la actividad de tiempo completo, sin contar con los permisos legales para esto, pero aun así, captando algunos clientes del mercado.

De acuerdo con lo mencionado esta fuerza constituye entonces una **amenaza** para la empresa, pues la existencia de competencia lleva a que se deban desarrollar mayores esfuerzos para lograr la satisfacción y retención de clientes.

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se tiene los siguientes resultados:

Tabla 13: Resultados de análisis de las cinco fuerzas de Porter

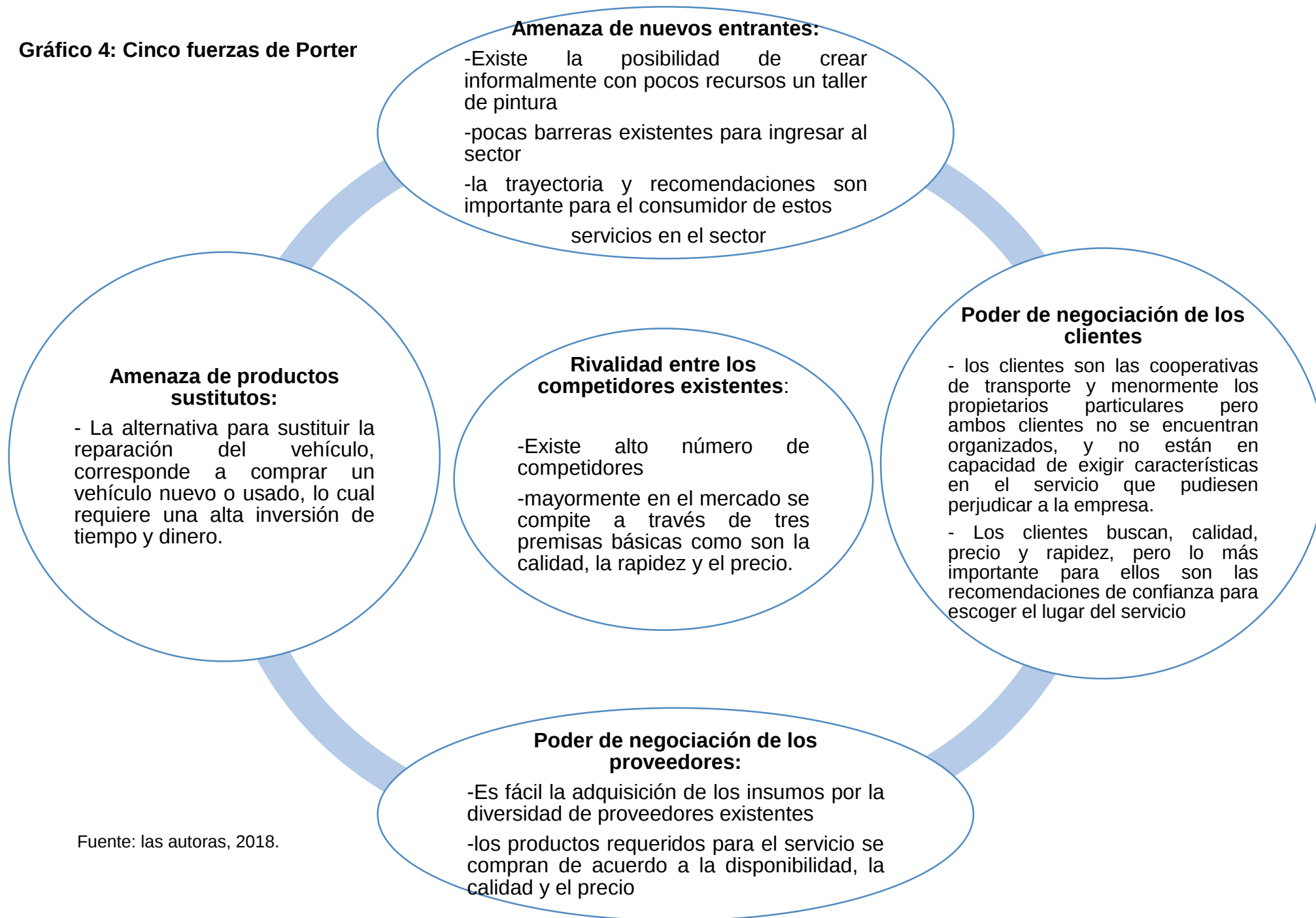
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Amenaza de entrada de nuevos competidores	A	X			
Concentración de los proveedores	O			X	
Concentración de los clientes	O			X	
Amenaza de productos sustitutos	O				X
Rivalidad entre los competidores	A	X			

A – Amenaza; AM - Amenaza Mayor; am - Amenaza Menor; O - Oportunidad;

OM - Oportunidad Mayor; om - Oportunidad Menor

Fuente: las autoras, 2018.

Gráfico 4: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: las autoras, 2018.

7.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

La Matriz EFE corresponde a la herramienta empleada para concluir el diagnóstico externo de una organización, a continuación, se presenta la matriz EFE para la empresa TÉCNICO AUTOMOTRIZ CORTES.

Tabla 14: Matriz EFE TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Tasa de Intervención del Banco de la República	0,04	3	0,12
Tasa de Motorización en Tuluá	0,08	4	0,32
Calidad de vida	0,05	3	0,15
Normas sanitarias y laborales	0,06	3	0,18
Políticas de seguridad del país	0,05	3	0,15
Políticas de estímulos pymes	0,08	4	0,32
Marketing digital	0,06	3	0,18
Concentración de los proveedores	0,03	3	0,09
Concentración de los clientes	0,06	3	0,18
Amenaza de productos sustitutos	0,05	4	0,2
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Producto Interno Bruto	0,05	1	0,05
Inflación	0,07	2	0,14
Tasa Representativa del Mercado	0,06	1	0,06
Estabilidad tributaria	0,08	2	0,16
Tasa de desempleo	0,06	1	0,06
Amenaza de entrada de nuevos competidores	0,05	1	0,05
Rivalidad entre los competidores	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,55
	Subtotal Oportunidades		1,89
	Subtotal Amenazas		0,66

Fuente: las autoras, 2018

Un resultado de 2,55, ubicado en el promedio de 2,5; indicando que la empresa se encuentra en un entorno estable en el que enfrenta amenazas, pero también tiene oportunidades para aprovechar y lograr sus objetivos, por lo que su gestión debe ser proactiva para aprovechar las oportunidades existentes, al mismo tiempo que vigila las amenazas a las que se encuentra expuesta.

8. DIAGNÓSTICO INTERNO Y COMPETITIVO

8.1 DIAGNOSTICO DE ÁREAS FUNCIONALES

Para realizar el análisis interno de la empresa, se tomó como referencia el libro conceptos administración estratégica de Fred R. David y gerencia estratégica, de Humberto Serna en el cual se plantea, que este proceso (denominado auditoria interna) consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa realizando preguntas. Humberto Serna da ejemplos donde estas preguntas se pueden ponderar como alta, media o baja respectivamente, las cuales se adaptan al tipo de organización; de acuerdo con los autores, este proceso involucra a personal clave que pueda suministrar la información correspondiente con base en las áreas existentes dentro de la misma, es decir, dirección organizacional, marketing y competitividad, finanzas y contabilidad, operación prestación del servicio, gestión del personal, sistemas de información, capacidad tecnológica, entre otros.

Es preciso aclarar que el presente diagnóstico interno se efectuó con base en las consideraciones del personal de la organización, las cuales fueron recopiladas a través de la aplicación de instrumentos primarios como entrevistas y observación no participante.

8.1.1 Dirección de la organización.

Se encontró en el diagnóstico que la empresa tiene confianza en sus empleados y permite la participación de ellos en la resolución de los problemas surgentes; contando con una apropiada estructura organizacional flexible para adaptarse a nuevas realidades externas. El gerente y los empleados están al tanto de la nueva tecnología que surge en el sector automotriz de Tuluá y se tiene en claro como cultura, los precios asequibles, la rapidez y el buen servicio, generando fidelidad en los clientes de la empresa. En el momento se ha empezado a establecer poco a poco pequeños elementos para la gestión de la calidad como

son la señalización, primeros auxilios, extintor y afiliación a seguridad y salud; adquiriendo una imagen corporativa positiva a nivel social.

Tabla 15: Fortalezas del área directiva

FORTALEZAS	
1. Delegación de autoridad a los empleados de niveles inferiores para resolver problemáticas o situaciones recurrentes	Media
2. Apropiada la estructura de la organización	Media
3. Existe dentro de la empresa un proceso relacionado con la gestión de la calidad	Baja
4. La estructura de la organización es suficientemente flexible para adaptarse a nuevas realidades externas	Media
5. Existe habilidad para responder y aprovechar los constantes cambios tecnológicos	Alta
6. Son eficaces las metodologías para enfrentar a la competencia	Alta
7. La empresa tiene una imagen corporativa positiva a nivel social	Alta

Fuente: las autoras, 2018

La empresa hasta el momento no cuenta con un conocimiento de los conceptos administrativos estratégicos siendo esto una importante debilidad, ya que el administrador es empírico. Por ende, tampoco cuenta la empresa con objetivos ni metas medibles; así mismo no existe una planeación eficaz de las operaciones.

Los procesos de la organización no están identificados ni caracterizados formalmente para el buen entendimiento por parte de los trabajadores, permitiendo que la mayoría de los procesos se realicen a través de la experiencia de cada persona; estos mismos procesos no se miden ni se llevan un control claro de ellos. La capacidad de respuesta rápida a los cambios en el medio no la hay, faltando evaluaciones de gestión y metodologías precisas que se hagan conocidas por la empresa en general para la solución de los problemas.

Tabla 16: Debilidades del área directiva

DEBILIDADES	
1.La empresa no utiliza conceptos de administración estratégica	Alta
2.Los objetivos y metas de la compañía no son medibles y no se comunican adecuadamente	Alta
3.La gerencia no lleva a cabo un proceso de planeación eficaz (Ej: planeación de trabajo, presupuestos, entre otras)	Alta
4.Los procesos de la organización no están identificados	Alta
5. Los procesos de la organización no están caracterizados para ser entendibles	Alta
6.No se miden los procesos dentro de la organización	Alta
7.No existen formatos en la empresa que faciliten el control de los procesos de la organización	Alta
8.La velocidad de la organización para responder a cambios en el medio no es adecuada	Alta
9. No está entrenada la empresa en una metodología para la solución de problemas	Alta
10.No se realizan evaluaciones de gestión	Alta

Fuente: las autoras, 2018

8.1.2 Marketing y competitividad.

En esta área la empresa tiene claro el segmento de mercado al que atienden debido a que son cooperativas de transporte de la región y vehículos particulares; logrando un buen posicionamiento frente a los competidores por prevalecer en la rapidez del servicio. Ha sido distinguida por nuevas cooperativas de la región incrementado su mercado y así teniendo un crecimiento exponencial a medida que pasa el tiempo. Por parte del gerente que cotiza los precios del servicio siempre busca que el cliente se sienta satisfecho con estos precios; contando con la experiencia del personal operativo y la posibilidad de realizar constantes capacitaciones para los trabajadores.

Tabla 17: Fortalezas del área de mercadeo

FORTALEZAS	
1.Se identifica claramente el(los) segmento(s) de mercado que atiende la empresa y aquellos que podría atender	Alta
2. Está bien posicionada la organización entre sus competidores	Media
3. Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa (Crecimiento en ingresos operacionales del 5% del año 2016 al 2017)	Alta
4. La empresa cuenta con una fuerza/estrategia de servicio que le permita captar y fidelizar clientes	Alta
5. Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados	Alta
6. la empresa cuenta con un personal con experiencia y capacitación adecuada	Alta
7. No hay dependencia de la empresa frente a uno o varios de sus clientes?	Baja

Fuente: los autores, 2018.

Por otro lado, la empresa no realiza investigaciones de mercado, lo que se considera como una debilidad en el sector, no disponiendo de herramientas tecnológicas que se adecuen a la facilidad del desarrollo en las actividades de mercadeo; no cuenta con una estrategia eficaz para la promoción, publicidad y divulgación de la información favorable.

No se realizan evaluaciones de satisfacción de clientes, ni se tiene indicadores de retención de clientes por parte de la empresa; así mismo no cuenta con programas post-venta; no existen sistemas o políticas que indiquen cómo tratar las inconformidades de los clientes; no cuenta con una adecuada atención al cliente, determinándolo como una debilidad alta y por último la empresa tiene un nivel bajo de dependencia hacia los clientes.

Tabla 18: Debilidades del área de mercadeo

DEBILIDADES	
1. La empresa no realiza investigaciones de mercado	Alta
2. No es muy buena la atención al cliente	Alta
3. La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de la información favorable	Media
4. No se realizan evaluaciones de satisfacción de clientes	Media
5. No hay indicadores de retención de clientes de la empresa	Media
6. La empresa no cuenta con programas post-venta	Media
7. No disponen de herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar el desarrollo de las actividades de mercadeo	Media
8.No existen sistemas o políticas que indiquen cómo tratar las inconformidades de los clientes, o PQRs	Media

Fuente: las autoras, 2018

8.1.3 Operación prestación del servicio.

Existe un mecanismo que ha permitido asegurar hasta el momento el cumplimiento de las fechas de entrega, y es el conocimiento de tiempo real según la experiencia para cada trabajo, esto como punto de referencia procediendo a establecer un mayor tiempo del real para que el cliente a través de un contrato sobre su servicio obtenga su vehículo con sus especificaciones

cumplidamente, evitando así los retrasos con una posible entrega antes de lo establecido.

La empresa tiene capacidad de negociación sobre la tarifa de los servicios que ofrece a sus clientes. Con un personal operativo adecuado para cada labor contando con la experiencia y capacitación necesaria para garantizar un excelente servicio. Los empleados trabajan por contrato, mano por obra sin absoluta garantía de continuidad en la empresa.

Tabla 19: Fortalezas del área operativa

FORTALEZAS	
1.Existe un mecanismo que permita asegurar el cumplimiento de las fechas de entrega	Alta
2. La empresa tiene capacidad de negociación sobre la tarifa de los servicios que ofrece a sus clientes	Alta
3.El personal operativo de la empresa cuenta con la experiencia y/o capacitación necesaria para garantizar un servicio de calidad	Alta

Fuente: las autoras, 2018.

No se hallan identificados los cargos y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa, es decir, no existen manuales de funciones; no están descritos los procedimientos que debe ejecutar cada persona para culminar exitosamente una tarea asignada con un manual de procedimientos de tal forma que no se identifican los recursos (tiempo y materiales) requeridos para llevar a cabo una labor, convirtiéndose esto en una debilidad alta; sin disponer de un mecanismo que permita determinar acertadamente los costos de los servicios prestados. El gerente y dueño de la empresa es el que cotiza el servicio según su experiencia; no hay un mecanismo de asignación de trabajo a los colaboradores que favorezca la recepción y programación de nuevos servicios ya que a medida que entra el vehículo, se asigna al trabajador que tenga la posibilidad por experiencia de entregarlo a tiempo o a los trabajadores que no tengan actividades en el momento, tratando de asegurar una entrega del servicio en el tiempo establecido; de igual manera no existen políticas en cuanto a la

disposición/aprovechamiento de residuos resultantes de los servicios prestados y para la empresa se establece en una debilidad media.

Tabla 20: Debilidades del área operativa

DEBILIDADES	
1.No se encuentran identificados los cargos y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa a través de manuales de funciones	Alta
2.No están identificados los procedimientos que debe ejecutar cada persona para culminar exitosamente una tarea asignada a través de manuales de procedimientos	Alta
3. No hay manuales de procedimientos para identificar claramente los recursos (tiempo y materiales) requeridos y así llevar a cabo una labor	Alta
4. No existe un mecanismo de asignación de trabajo a los colaboradores que facilite la recepción y programación de nuevos servicios	Media
5. No se dispone de un mecanismo que permita determinar acertadamente los costos de los servicios prestados	Alta
6.No existe alguna política en cuanto a la disposición/aprovechamiento de residuos resultantes de los servicios prestados	Media

Fuente: los autores, 2018

8.1.4 Finanzas y contabilidad.

La empresa cuenta con un staff como profesional en contaduría pública que apoya los procesos de gestión contable y financiera. Tiene capacidad de capital de trabajo para el desarrollo normal de sus operaciones. Existen condiciones de financiación en los productos que usa la empresa para la prestación de sus servicios y con procedimiento presupuestarios de capital como fortaleza alta. De acuerdo con lo observado en los indicadores financieros de la empresa para los años 2016 y 2017 se evidencian resultados positivos en los aspectos de endeudamiento y rentabilidad; la liquidez se considera positiva de acuerdo a lo mencionado por el gerente de la empresa quien afirma disponer de la solvencia necesaria para cubrir sus gastos diarios de operación, sin embargo, no se calculan los indicadores puesto que no existe pasivo corriente alguno y el activo corriente sólo representa el 10% de los activos totales de la empresa.

Tabla 21: Indicadores financieros de la empresa 2016 – 2017

INDICADOR	2016	2017
$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	37,20%	34,85%
$\text{Endeudamiento del Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	59,24%	53,49%
$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}}$	32,90%	36,83%
$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	26,95%	24,82%
$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	41,37%	39,52%

Fuente: las autoras, 2018

Se tienen en consideración las siguientes fortalezas:

Tabla 22: Fortalezas del área financiera

FORTALEZAS	
1.Cuenta la empresa con un profesional en contaduría pública que apoya su proceso de gestión contable y financiera	Alta
2.Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento)	Alta
3.La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de sus operaciones	Alta
4. Existen condiciones de financiación en los productos que usa la empresa para la prestación de sus servicios	Alta
5. Existen procedimientos de presupuestario de capital	Alta

Fuente: las autoras, 2018

En esta área no existe un sistema de información contable que apoye los procesos de gestión contable y financiera, es más empírico el proceso, llevando un libro fiscal y facturas donde posteriormente se entrega esta información a la contadora que la cual se encarga de llevar el control correspondiente al régimen. No existen políticas en cuanto a los plazos de pago por el servicio, y los costos de los productos que se utilizan en la empresa no son estables siendo negativo para la organización.

Tabla 23: Debilidades del área financiera

DEBILIDADES	
1. No cuenta la empresa con un sistema de información contable que apoye su proceso de gestión contable y financiera	Alta
2. No existen políticas en cuanto a los plazos de pago por el servicio	Alta
3. Los costos de los productos que usa la empresa para la prestación de su servicio no son estables	Media

Fuente: los autores, 2018.

8.1.5 Gestión de personal.

El nivel académico de los operarios en la Empresa Técnico Automotriz Cortes es de secundaria con capacitaciones automotriz y el gerente por su parte también tiene nivel académico de secundaria, capacitaciones y un técnico en contabilidad. La empresa tiene un buen nivel de remuneración comparado con otras empresas de la ciudad, dedicadas a la misma actividad económica y cuenta con un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Tabla 24: Fortalezas del área de gestión humana

FORTALEZAS	
1.Cuentan con un buen nivel académico, los colaboradores de la empresa en los diferentes niveles de la organización.	Media
2.La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo	Alta
3.El nivel de remuneración en la empresa frente a otras empresas de la ciudad dedicadas a la misma actividad económica es bueno	Alta

Fuente: los autores, 2018.

Por otro lado, generalmente en el sector de Tuluá, estas empresas contratan bajo la modalidad de mano por obra, sin embargo, esto no permite generar estabilidad en la planta de personal, pero Técnico Automotriz Cortes es una empresa que ha logrado contar con un flujo de trabajo continuo y a pesar del modelo de trabajo, el personal tiende a ser estable en comparación a las demás empresas del sector. No se tiene un mecanismo o herramienta de medición de rotación y ausentismo en la empresa, al igual que no se aplican indicadores para

medir el desempeño de cada uno de los colaboradores originando a la empresa una debilidad alta; No existen posibilidades dentro de la empresa para el ascenso, en vista de que la estructura está compuesta por gerente y operarios, imposibilitando la realización de tales ascensos. No existen programas de apoyo a los colaboradores para su crecimiento personal y laboral ubicándose como una debilidad por la necesidad de capacitaciones para el conocimiento y aumento de desempeño.

Tabla 25: Fortalezas del área de gestión humana

DEBILIDADES	
1.No cuenta con un mecanismo para medir el nivel de ausentismo de personal y directivos dentro de la empresa	Media
2. No se aplican indicadores de gestión para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores	Alta
3.No existen posibilidades dentro de la empresa para el ascenso	Baja
4.No existen en la empresa programas de apoyo a los colaboradores para su crecimiento personal y laboral	Alta

Fuente: los autores

8.1.6 Sistemas de información y capacidad tecnológica.

La empresa cuenta con herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus labores operativas y son competitivas con las herramientas que utilizan las empresas competidoras.

Tabla 26: Fortalezas del área de gestión humana

FORTALEZAS	
1.La empresa cuenta con herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus labores operativas	Alta
2. Las herramientas tecnológicas con qué cuenta la compañía para sus labores operativas son competentes en relación con otras empresas competidoras	Alta

Fuente: las autoras, 2018.

No hay sistemas de información que faciliten los procesos de toma de decisiones, la comunicación es verbal sin formalidad. La empresa no cuenta con suficientes herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus labores administrativas.

Por último, no se cuenta con políticas para la reposición/actualización de herramientas tecnológicas operativas, todo es informal, a veces lo que se hace es; si el personal causa un daño en la herramienta, se le pide que haga la reposición o sino la empresa lo realiza cuando lo vea necesario. Tampoco se hace esto para herramientas administrativas existiendo una debilidad media.

Tabla 27: Fortalezas del área de gestión humana

DEBILIDADES	
1.No existen sistemas de información que faciliten los procesos de toma de decisiones	Media
2. La empresa no cuenta con herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus labores administrativas	Media
3.Las herramientas que utilizan para sus labores administrativas no son competentes en relación con otras empresas competidoras	Media
4.No cuenta con políticas para la reposición/actualización de herramientas tecnológicas con qué cuenta la compañía para sus labores operativas	Media
5. No cuenta con políticas para la reposición/actualización de herramientas tecnológicas con qué cuenta la compañía para sus labores administrativas	Media

Fuente: las autoras, 2018.

8.2 BENCHMARKING COMPETITIVO

8.2.1 Principales competidores de la empresa.

Para considerar los competidores que existen en el mercado para la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES se hace necesario tener en consideración que su principal segmento de mercado lo componen las busetas y vehículos pertenecientes a las cooperativas de transporte, incluso siendo reconocida la

empresa entre las cooperativas de transporte del municipio y zonas aledañas como uno de los principales talleres de lámina y pintura de Tuluá.

Con lo anterior en consideración, se tienen los siguientes como los competidores más relevantes del sector, aunque ninguno se encuentra especializado en la atención a buses o busetas, sino que su principal orientación es hacia automóviles y camionetas.

AUTOPACÍFICO (CHEVROLET): es una empresa adscrita al concesionario Chevrolet la cual se encuentra a cargo de la venta de vehículos de esta marca en el municipio, así como de las revisiones de garantía de los autos vendidos, dentro de su taller dispone de los espacios necesarios para prestar los servicios relacionados como aspectos mecánicos, eléctricos y de latonería y pintura que le sean requeridos por sus usuarios. En este taller se atienden automóviles de todas las marcas, y goza de la preferencia de muchos propietarios que consideran encontrar allí mano de obra calificada para prestar el servicio, además de una amplia variedad de servicios y una completa cobertura en repuestos y piezas de los vehículos, en el caso de la marca Chevrolet. Se encuentra ubicada sobre la entrada sur del municipio de Tuluá, en la calle 50 # 40-15.

Ilustración 18: Fachada AUTOPACÍFICO



Fuente: (GOOGLE, Inc., 2015)

Ilustración 19: Instalaciones taller AUTOPACÍFICO



Fuente: (AUTOPACÍFICO, 2018)

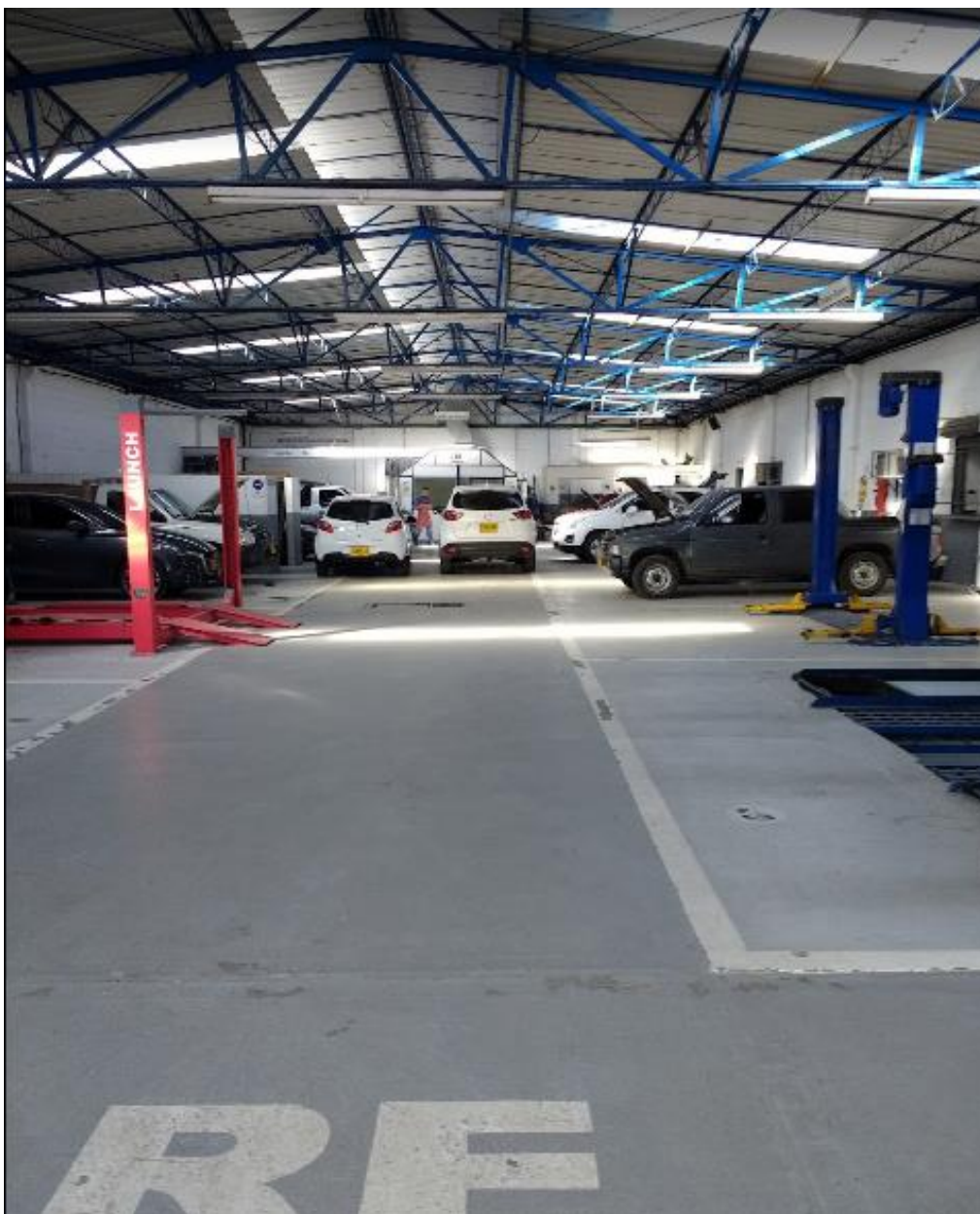
MAZAUTOS: concesionario y taller de la marca MAZDA, en el cual se brinda una variedad de servicios especializados para los automóviles de dicha marca, así como de cualquier otra; el portafolio de servicios cubre ampliamente las diferentes necesidades de sus usuarios en los aspectos referentes al mantenimiento de su vehículo; dispone de personal capacitado para el desarrollo de sus funciones. Se encuentra ubicado en la entrada sur del municipio de Tuluá sobre la Carrera 40 entrada Callejón La Bastilla.

Ilustración 20: Fachada MAZAUTOS



Fuente: (GOOGLE, Inc, 2014)

Ilustración 21: Instalaciones taller MAZAUTOS



Fuente: (MAZAUTOS, 2017)

CORDOBAUTOS: taller dedicado de forma exclusiva a servicios relacionados con lámina y pintura en vehículos nacionales e importados; acredita tener 36 años de experiencia en el mercado lo que la hace una empresa tradicional en el sector. Se encuentra ubicada en la carrera 28 # 38-14.

Ilustración 22: Fachada CORDOBAUTOS



Fuente: (GOOGLE, Inc., 2015)

SEGURAUTOS: empresa ubicada en medio de dos grandes centros de diagnóstico automotor de la ciudad por lo que se hace visible a gran número de clientes; sus servicios además de arreglos de lámina y pintura, incluyen también mecánica general, brindando así mayores opciones al cliente; cuenta con amplias instalaciones para realizar los trabajos contratados.

Se encuentra ubicada en la calle 13 # 38b - 53

Ilustración 23: Fachada SEGURAUTOS



Fuente: (GOOGLE, Inc., 2015)

AUTOMAS: taller tradicional del municipio como amplia trayectoria, dedicada a las actividades de pintura automotriz. Se encuentra ubicado en la calle 27 # 16 – 29.

Ilustración 24: Fachada AUTOMAS



Fuente: (GOOGLE, Inc., 2015)

8.2.2 Factores críticos de éxito.

En consideración de las necesidades conocidas de los clientes y la amplia trayectoria de la empresa en el mercado se establecen los siguientes factores como críticos, ya que de estos depende en gran medida el éxito de una empresa que se dedique a las actividades de lámina y pintura:

- **Precio:** en toda industria en la que se deba competir el precio siempre tiene un papel determinante en la elección de muchos consumidores, es por ello, que aunque la estrategia de una empresa no sea de bajo costo, los precios que se ofrecen al mercado deben ser razonables y teniendo en consideración las capacidades del consumidor que hace parte del segmento de mercado que atiende la empresa.
- **Calidad:** tanto para clientes empresariales como particulares que llegan a un taller de latonería y pintura principalmente con el ánimo de mejorar la apariencia de su vehículo, es de gran importancia que el servicio brindado sea de calidad, dado que así se garantiza que los resultados finales ayudaran a conseguir la imagen deseada en el vehículo.
- **Tiempos de entrega:** para las empresas de transporte sus vehículos representan el principal medio generador de ingresos, y para un conductor particular, su vehículo es el medio por el cual se moviliza de un lado a otro; por estas razones, no es conveniente para ninguno de estos clientes tener que esperar durante muchos días la realización de un trabajo, es por esto, que la velocidad en la prestación del servicio juega un papel determinante en la elección de compra del consumidor.
- **Variedad del portafolio:** un portafolio que sea limitado en variedad de servicios, dificulta a un taller de latonería y pintura el poder desarrollar ciertos tipos de contratos, debido a que por facilidad y garantía de servicio, para un cliente siempre le resultara más cómodo contratar a un taller en el cual puedan abarcar la totalidad de sus necesidades.
- **Instalaciones:** esta variable refiere principalmente a dos aspectos, en primer lugar a las condiciones de presentación del taller y principalmente las zonas en las cuales transitan los clientes, siendo un factor que influye

en la imagen que se forma cualquier visitante del taller; en segundo lugar se tiene la capacidad instalada para servicios simultáneos, lo cual también tiene relación con los tiempos de entrega analizados previamente.

- **Disponibilidad tecnológica:** se trata aquí de evaluar a cada taller en función de las herramientas que posee para prestar sus servicios, las cuales influyen ampliamente en algunas variables ya mencionadas como calidad, tiempos de entrega y variedad del portafolio; es de mencionar que al contar con un mayor nivel de tecnología el proceso de prestación del servicio se vuelve más eficiente abaratando costos para la empresa y haciéndola más competitiva en el mercado.
- **Trayectoria y reconocimiento:** el reconocimiento de una empresa en el mercado tiene un valor significativo en la industria automotriz, especialmente en las instancia en las que un propietario decide llevar su vehículo a algún taller (sea mecánico, eléctrico o de latonería y pintura); en dicho momento, si el propietario aún no tiene claro el prestador de servicios que elegirá para cubrir sus necesidades, su elección estará principalmente determinada por la consulta que realice a algún amigo o familiar también propietario de vehículo, sobre a qué taller debería dirigirse. Por esta razón es de gran importancia ser reconocida en el medio para así poder atraer nuevos clientes.

8.2.3 Matriz de perfil competitivo.

En la siguiente página se presenta la Matriz de Perfil Competitivo que permitirá conocer la capacidad competitiva de las empresas elegidas de acuerdo a los factores críticos de éxito previamente relacionados.

Tabla 28: Matriz del Perfil Competitivo

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	TÉCNICO AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS		AUTOPACÍFICO		MAZAUTOS		CORDOBAUTOS		SEGURAUTOS		AUTOMAS	
		C.A.	C.T.A.	C.A.	C.T.A.	C.A.	C.T.A.	C.A.	C.T.A.	C.A.	C.T.A.	C.A.	C.T.A.
Precio	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3	1	0,15	2	0,3
Calidad	20%	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Tiempo de entrega	20%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Variedad del portafolio	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Instalaciones	10%	1	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3	1	0,15	2	0,3
Disponibilidad tecnológica	10%	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Trayectoria y reconocimiento	10%	2	0,3	3	0,45	4	0,6	2	0,3	1	0,15	2	0,3
TOTALES	100%		2,7		3,45		3,75		2,55		1,8		2,25

C.A. = Calificación del atractivo (escala de 1 a 4, siendo 1 el más bajo y 4 el más alto)

C.T.A. = Calificación total del atractivo (peso*C.A.)

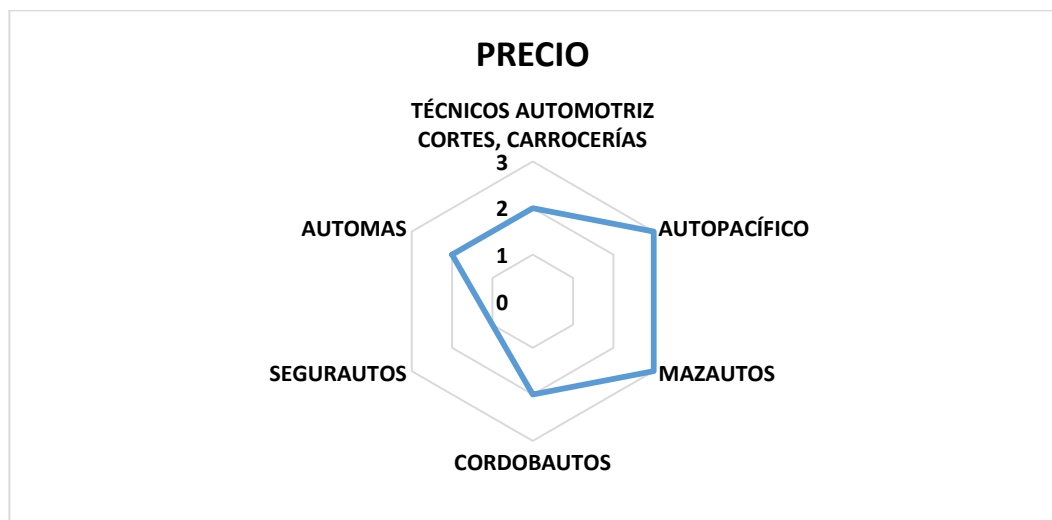
Fuente: las autoras, 2018

La empresa con un mayor nivel competitivo de las evaluadas es MAZAUTOS, la cual destaca principalmente en los factores de calidad, instalaciones y tecnología; TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES ocupa el tercer lugar, siendo su principal fortaleza los tiempos de entrega y su mayor debilidad el poco desarrollo en instalaciones.

8.2.4 Radares de competitividad

Se presentan a continuación los radares de competitividad para los diferentes factores clave de éxito evaluados, junto a los cuales se detalla el porqué de las calificaciones otorgadas en la matriz de perfil competitivo.

Gráfico 5: Radar F.C.E. Precio

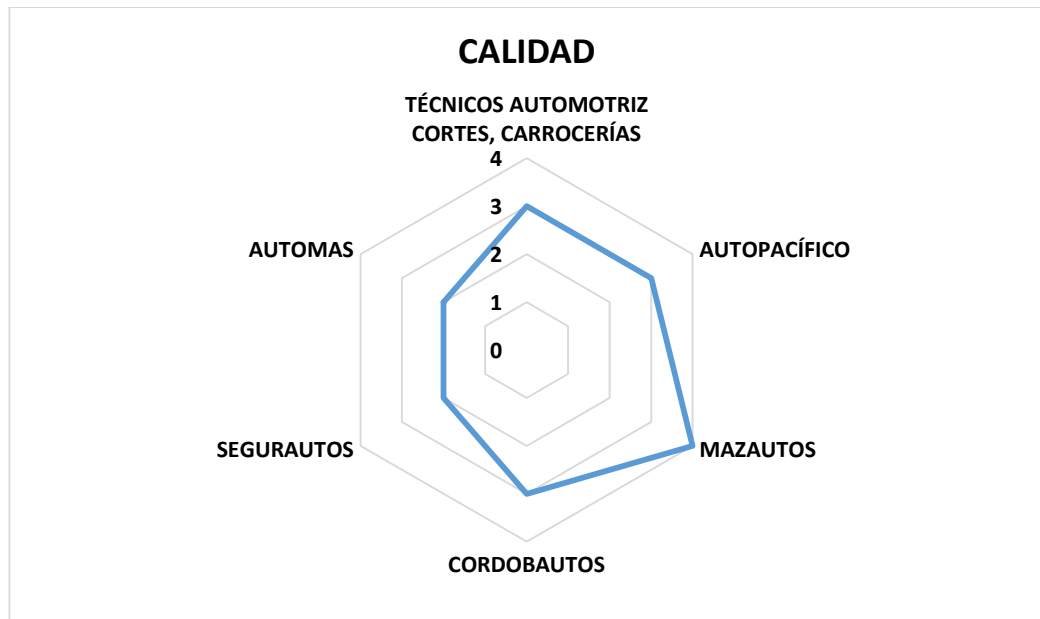


F.C.E. = Factor Crítico de Éxito

Fuente: las autoras, 2018

Al evaluar el factor PRECIO en las diferentes empresas evaluadas se tiene que las dos con precios más competitivos son Autopacífico y Mazautos con calificaciones de 3, seguidas por Automas, Cordobautos y Técnicos Automotriz Cortes con un puntaje de 2, y Segurautos en último lugar; es de notar que las empresas que brindan precios más competitivos son las adscritas a concesionarios puesto que a través de estos generan facilidades para los vehículos de sus marcas; ninguno obtiene la calificación de 4, puesto que la informalidad que se presenta en el sector por parte de ciertos pintores que trabajan en sus casas lleva a que se puedan a servicios con un menor precio que el fijado por los talleres evaluados.

Gráfico 6: Radar F.C.E. Calidad

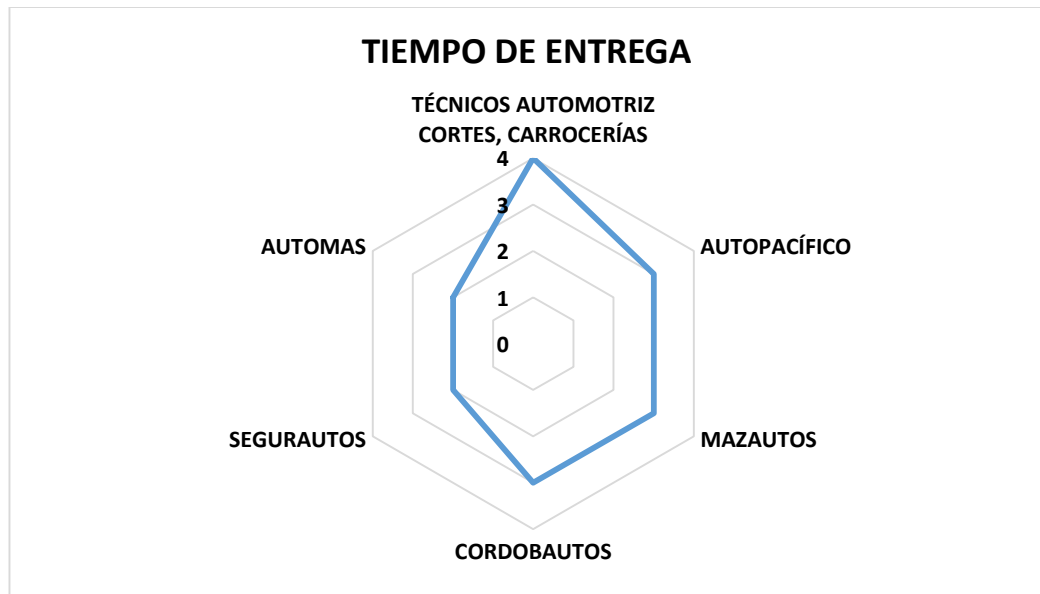


Fuente: las autoras, 2018

El análisis de calidad da como competidor a MAZAUTOS, puesto que tiene una gran reputación entre los trabajadores del sector y los clientes respecto a la calidad en los trabajos realizados; es seguida por Autopacífico, Cordobautos y Técnicos Automotriz Cortes con calificación de 3, ya que todos estos se preocupan en lograr la satisfacción del cliente a través de la prestación de un buen servicio; en el caso particular de Técnicos Automotriz Cortes se puede respaldar esta calificación conociendo que existe un bajo índice de solicitud de garantías sobre los trabajos realizados.

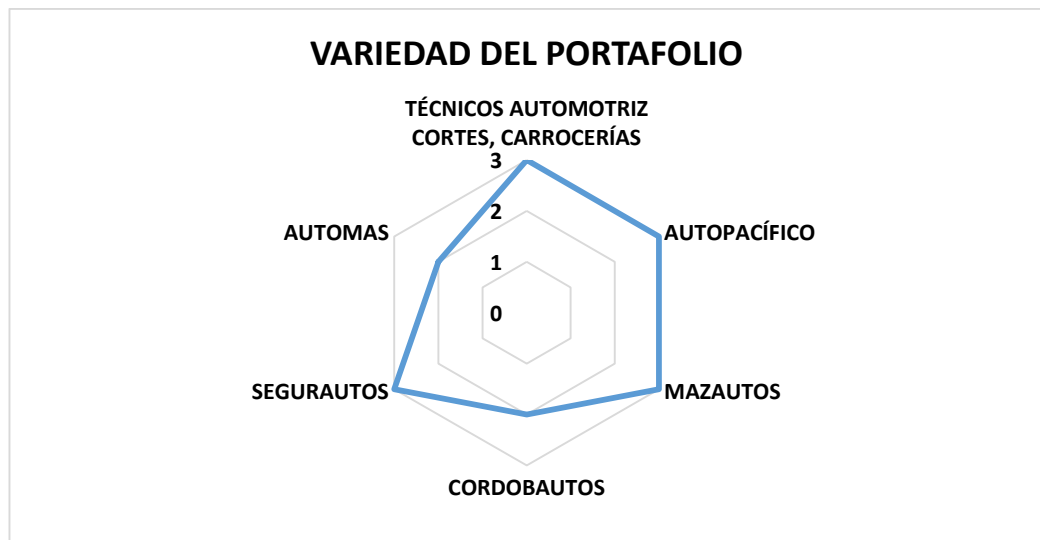
El factor Tiempo de Entrega (Gráfico 7) es liderado por Técnicos Automotriz Cortes, empresa que al orientar sus servicios principalmente a cooperativas de transporte ha desarrollado prácticas que le permiten destacar ante sus competidores por la rapidez con la cual pueden atender las necesidades del cliente, teniendo en cuenta que se considera el tiempo real de permanencia de un vehículo en el taller y no sólo las fechas pactadas; en segundo lugar se encuentran empatadas Autopacífico, Mazautos y Cordobautos con calificación de 3, y finalmente con calificación de 2 se encuentran Automas y Segurautos.

Gráfico 7: Radar F.C.E. Tiempo de entrega



Fuente: las autoras, 2018

Gráfico 8: Radar F.C.E. Variedad del portafolio

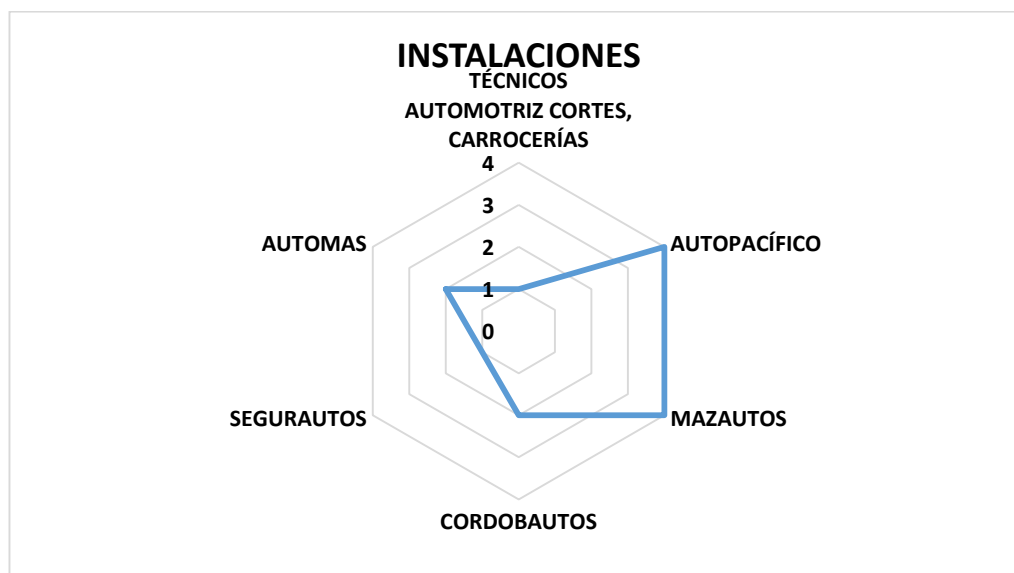


Fuente: las autoras, 2018

La variedad del portafolio es un aspecto donde ninguno de los competidores evaluados puede ser calificado con un cuatro debido a que el amplio abanico de necesidades respecto al mantenimiento de vehículos obliga a los talleres a

especializarse en ramas específicas de la actividad a fin de poder garantizar la calidad que garantice la satisfacción del cliente; en el caso de Autopacífico, Mazautos y Segurautos, son las empresas con mayor variedad en sus servicios, pues ofrecen mecánica general, sistema eléctrico y latonería y pintura, abarcando así la mayor parte de necesidades del cliente, sin embargo, sus servicios sólo son brindados a propietarios de automóviles y camionetas, dejando por fuera a vehículos de transporte de pasajeros como buses y busetas; Técnicos Automotriz Cortes se destaca con la misma calificación a pesar de que sólo se dedica a actividades de lámina y pintura, su atención se orienta a todo tipo de vehículos, además de ser especialistas en trabajos de madera, siendo una gran alternativa para los propietarios de chivas que requieren de mantenimiento de estructura vehicular. Cordobautos y Automas se dedican a los servicios de lámina y pintura a todo vehículo sin destacarse por especialidad alguna frente a sus competidores.

Gráfico 9: Radar F.C.E. Instalaciones

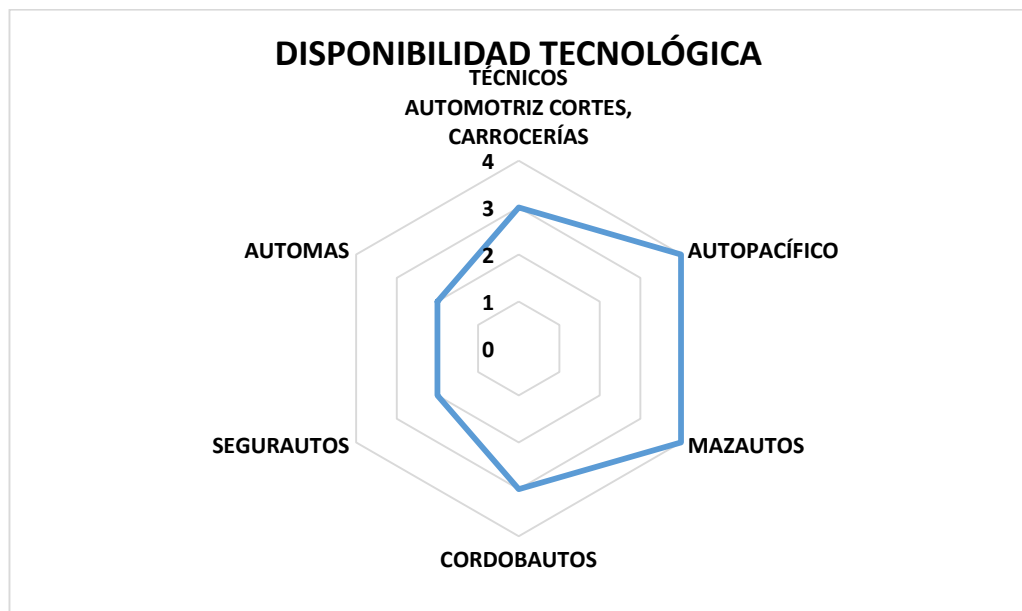


Fuente: las autoras, 2018

En el aspecto de instalaciones los más destacados son los talleres adscritos a concesionarios, Autopacífico y Mazautos quienes cuentan con espacios amplios

y debidamente organizados para el desarrollo de las actividades de servicio, obteniendo una calificación de 4; son seguidos con calificación de 2 por Cordobautos y Automas, quienes a pesar de poseer espacios más pequeños para desarrollar su labor cuentan con espacios definidos para su labor como cabinas de pintura; en último lugar con calificación de 1 se encuentran Técnicos Automotriz Cortes y Segurautos, pues poseen espacio suficiente para el ejercicio de sus labores pero no cuentan con áreas internas de trabajo definidas lo que genera cierto grado de desorden al interior del taller y sin el debido cuidado puede impactar negativamente la calidad de los servicios ofrecidos.

Gráfico 10: Radar F.C.E. Disponibilidad tecnológica

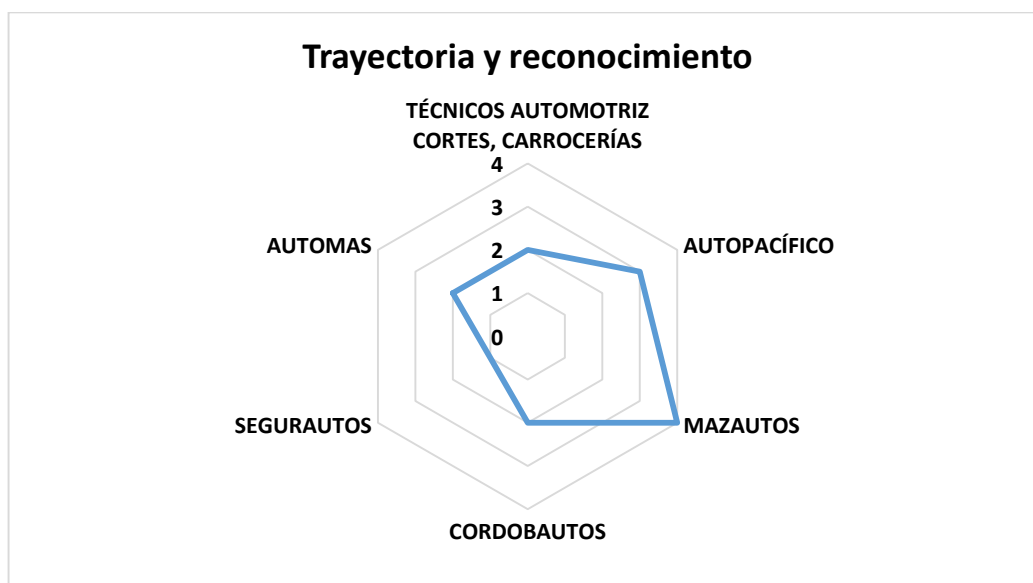


Fuente: las autoras, 2018

La capacidad tecnológica también es un aspecto en el cual destacan Autopacífico y Mazautos, pues dada su condición de taller de concesionario desde su montaje se han encontrado dotados con un amplio número de herramientas y equipos de trabajo que ayudan en la prestación de los servicios ofrecidos; Técnicos Automotriz Cortes y Cordobautos al ser talleres que vienen funcionando desde hace más de 20 años han adquirido poco a poco las

herramientas y equipos que ayudan en la prestación de sus servicios; finalmente Automas y Segurautos al ser los talleres más nuevos entre los competidores analizados, cuentan con la herramienta apenas necesaria para el desarrollo de sus actividades.

Gráfico 11: Radar F.C.E. Trayectoria y reconocimiento



Fuente: las autoras, 2018

El último factor crítico analizado fue la trayectoria y reconocimiento, en la que destaca ampliamente Mazautos, debido no sólo a su tiempo de funcionamiento sino también a la gran reputación que posee entre los participantes del sector por la calidad en los servicios prestados; es seguida por Autopacífico que en su condición de taller del concesionario de Chevrolet, la lleva a tener una alta recordación entre los habitantes del municipio; Técnicos Automotriz Cortes, Automas y Cordobautos califican con puntuación de 2, por su amplia trayectoria en el mercado que las convierte en empresas tradicionales del municipio, aunque es de anotar que Técnicos Automotriz Cortes posee un reconocimiento más alto en el segmento específico de propietarios de busetas, pues es el líder del mercado tulueño en este segmento de mercado específico; en último lugar se

encuentra Segurautos debido a que es la empresa más nueva entre todas las estudiadas.

8.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

En consideración de la gran cantidad de fortalezas y debilidades detectadas se listan a continuación las que se consideran de mayor relevancia de acuerdo al juicio de las investigadoras, como paso preliminar a la realización de la Matriz EFI.

Tabla 29: Factores internos clave identificados en la auditoría interna

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Delegación de autoridad a empleados para solución de problemas	No existen conceptos de administración estratégica
Apropiada estructura de la organización	No están Identificados los procesos de la organización
Procesos relacionados con gestión de calidad	No están caracterizados los procesos de la organización
Estructura de la organización flexible	No hay una buena Atención al cliente
Suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de las operaciones	No existe Investigaciones de mercado
Imagen corporativa positiva a nivel social	No existe manuales de funciones
Posicionamiento entre sus competidores	No existe manuales de procedimientos
Precios adecuados de los productos y servicios de la empresa	No hay un mecanismo para conocer los costos del servicio
Personal con experiencia y capacitación adecuada	No existen herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores administrativas
Herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores operativas	No hay un mecanismo de recepción y programación de los servicios
Incrementado en la participación de mercado	

Fuente: los autores

A continuación, la matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 30: Matriz de Evaluación del Factor Interno

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Delegación de autoridad a empleados para solución de problemas	0,05	4	0,2
Apropiada estructura de la organización	0,04	3	0,12
Procesos relacionados con gestión de calidad	0,06	3	0,18
Estructura de la organización flexible	0,04	3	0,12
Suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de las operaciones	0,07	3	0,21
Imagen corporativa positiva a nivel social	0,07	4	0,28
Posicionamiento entre sus competidores	0,06	3	0,18
Precios adecuados de los productos y servicios de la empresa	0,07	3	0,21
Personal con experiencia y capacitación adecuada	0,06	3	0,18
Herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores operativas	0,05	3	0,15
Incremento en la participación de mercado	0,03	3	0,09
DEBILIDADES			
No existen conceptos de administración estratégica	0,05	1	0,05
No están Identificados los procesos de la organización	0,04	1	0,04
No están caracterizados los procesos de la organización	0,03	1	0,03
No hay una buena atención al cliente	0,07	2	0,14
No existe Investigaciones de mercado	0,05	1	0,05
No existe manuales de funciones	0,03	2	0,06
No existe manuales de procedimientos	0,03	2	0,06
No hay un mecanismo para conocer los costos del servicio	0,03	2	0,06
No existen herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores administrativas	0,03	1	0,03
No hay un mecanismo de recepción y programación de los servicios	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,52
	Subtotal Fortalezas		1,92
	Subtotal Debilidades		0,6

Fuente: las autoras, 2018.

Para el presente caso, al realizar la evaluación de factores internos, se puede observar que la organización técnicos automotriz cortes, obtiene una calificación total ponderada de 2,52, lo que significa que está en el puntaje promedio. De

acuerdo con lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que la empresa conserva una posición interna promedio con necesidad de mejoramiento para transformarse en una empresa internamente fuerte, siendo hasta el momento competitiva gracias a la capacidad de posicionamiento en el mercado, la positiva imagen corporativa que posee, los buenos precios, la experiencia, mejoramiento continuo y el buen capital de trabajo que sostienen.

9. RESULTADOS DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

9.1 MATRIZ DOFA

En la tabla 31 se presenta la matriz DOFA para la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES que une los resultados de los diagnósticos interno y externo para determinar las estrategias a seguir; las columnas corresponden a las fortalezas y debilidades, mientras que las filas corresponden a las oportunidades y amenazas; cada uno de estos factores se encuentran enumerados a partir del número 1.

En las celdas centrales se exponen las estrategias resultantes del cruce entre los factores internos y externos clave analizados, para cada uno de ellos se especifican los factores que se tuvieron en cuenta para el diseño de la estrategia, por ejemplo, (F3, F5, F9 x O1, O9) corresponde a una estrategia que surge del cruce entre las fortalezas 3, 5, 9 y las oportunidades 1 y 9 de la cual surge la estrategia adecuar las instalaciones, equipos, personal, para mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas.

Tabla 31: Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Delegación de autoridad a empleados para solución de problemas 2. Apropia estructura de la organización 3. Procesos relacionados con gestión de calidad 4. Estructura de la organización flexible 5. Suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de las operaciones 6. Imagen corporativa positiva a nivel social 7. Posicionamiento entre sus competidores 8. Precios adecuados de los productos y servicios de la empresa 9. Personal con experiencia y capacitación adecuada 10. Herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores operativas 11. Incremento en la participación de mercado	1. No existen conceptos de administración estratégica 2. No están Identificados los procesos de la organización 3. No están caracterizados los procesos de la organización 4. No hay una buena Atención al cliente 5. No existe Investigaciones de mercado 6. No existe manuales de funciones 7. No existe manuales de procedimientos 8. No hay un mecanismo para conocer los costos del servicio 9. No existen herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores administrativas 10. No hay un mecanismo de recepción y programación de los servicios
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Tasa de Intervención del Banco de la República 2. Tasa de Motorización en Tuluá 3. Poca amenaza de productos sustitutos 4. Concentración de los proveedores 5. Concentración de los clientes 6. Calidad de vida 7. Normas sanitarias y laborales 8. Políticas de seguridad del país 9. Políticas de estímulos pymes 10. Marketing digital	1. (F3, F5, F9 x O1, O9) Adecuar las instalaciones, equipos, personal, para mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas. 2.(F5, F6, F7, F11 x O2, O3, O10) Crear planes de fidelización para los clientes	1.(D4, D5, D9 x O2, O10) Diseñar un programa de marketing digital que genere posicionamiento en segmentos de mercado no atendidos. 2. (D1, D2, D3, D4, D6, D7, D9, D10 x O2, O3, O5, O7, O9) Elaborar instrumentos que faciliten y mejoren los procesos dentro de la organización buscando la mejora continua.

Tabla 31. (Continuación)

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Producto Interno Bruto 2. Inflación 3. Tasa Representativa del Mercado 4. Estabilidad tributaria 5. Tasa de desempleo 6. Amenaza de entrada de nuevos competidores 7. Rivalidad entre los competidores	1. (F7, F8, F11 x A6, A7) Desarrollar un mecanismo para promover la motivación y persuasión en la adquisición del servicio, aprovechando el posicionamiento y las relaciones comerciales con clientes. 2.(F5, F6,F7,F9 x A7) Desarrollar servicios que complementen la oferta de la compañía.	1.(D1, D5, D8 x A2, A6, A7) Efectuar una Investigación de mercados como mecanismo para la fijación de precios de los servicios ofrecidos. 2. (D1, D5 x A6, A7). Diseñar una herramienta que permita la medición continua en los procesos

Fuente: las autoras, 2018.

10. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Según los hallazgos y necesidades encontradas en la organización, a través de todos los procesos realizados con anterioridad, se considera pertinente escoger y desarrollar algunas estrategias establecidas en la matriz DOFA, sin embargo para realizar este proceso, es importante aclarar que la disposición de realizar tales estrategias depende de recursos, tiempo y personas, motivo por el cual se procederá inicialmente a transcribir cada una de estas, y posteriormente a través de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa, se elegirán aquellas cuya ejecución genere el mayor impacto para la organización.

Estrategias FO:

1. Adecuar las instalaciones, equipos, personal, para mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas.
2. Crear planes de fidelización para los clientes.

Estrategias DO:

1. Diseñar un programa de marketing digital que genere posicionamiento en segmentos de mercado no atendidos.
2. Elaborar instrumentos que faciliten y mejoren los procesos dentro de la organización buscando la mejora continua.

Estrategias FA:

1. Desarrollar un mecanismo para promover la motivación y persuasión en la adquisición del servicio, aprovechando el posicionamiento y las relaciones comerciales con clientes.
2. Desarrollar servicios que complementen la oferta de la compañía.

Estrategias DA:

1. Efectuar una Investigación de mercados como mecanismo para la fijación de precios de los servicios ofrecidos.
2. Diseñar una herramienta que permita la medición continua en los procesos.

10.1 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es necesario realizar la matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) y así conocer cuál es la mejor opción para proceder a la elaboración del proyecto.

Debido al alto número de estrategias a evaluar se presentará la MPEC dividida entre las tablas 32 a 35, abordando en cada tabla un grupo de estrategias de la siguiente forma:

- Tabla 32 – Estrategias FO
- Tabla 33 – Estrategias DO
- Tabla 34 – Estrategias FA
- Tabla 35 – Estrategias DA

Una vez desarrollada por completo la MPEC se procede a emitir una conclusión respecto a la pertinencia de las estrategias frente a la realidad organizacional de la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES.

En el caso de la tabla 32, por ejemplo, la estrategia 1 corresponde a “adecuar las instalaciones, equipos, personal, para mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas” y la estrategia 2 corresponde a “crear planes de fidelización para los clientes”, a las cuales se les asigna puntaje de acuerdo al atractivo frente al factor externo o interno analizado, es así como para la oportunidad “tasa de motorización en Tuluá” ambas son calificadas con 4, puesto que son pertinentes para lograr aprovechar la oportunidad existente, pero en el caso de la amenaza “estabilidad tributaria” no se les asigna puntaje, puesto que no existe relación alguna entre el factor analizado y la estrategia.

Tabla 32: MPEC – Estrategias FO

Grupo de estrategias gerenciales			Estrategias FO			
FACTORES CLAVES		Ponderación	1.		2.	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PA	PTA	PA	PTA
	Tasa de Intervención del Banco de la República	0,06	2	0,12		0
	Tasa de Motorización en Tuluá	0,1	4	0,4	4	0,4
	Políticas de estímulos pymes	0,1	3	0,3	3	0,3
	Marketing digital	0,08	1	0,08	4	0,32
	Concentración de los proveedores	0,05	1	0,05	1	0,05
	Concentración de los clientes	0,08	4	0,32	3	0,24
	Amenaza de productos sustitutos	0,06	2	0,12	2	0,12
	AMENAZAS					
	Producto Interno Bruto	0,06		0		0
	Inflación	0,09	3	0,27	2	0,18
	Tasa Representativa del Mercado	0,07	2	0,14	1	0,07
	Estabilidad tributaria	0,1		0		0
	Amenaza de entrada de nuevos competidores	0,06	3	0,18	4	0,24
	Rivalidad entre los competidores	0,09	4	0,36	4	0,36
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS					
	Estructura de la organización flexible	0,07	3	0,21	3	0,21
	Suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de las operaciones	0,1	4	0,4	3	0,3
	Posicionamiento entre sus competidores	0,12	4	0,48	4	0,48
	Precios adecuados de los productos y servicios de la empresa	0,1	3	0,3	3	0,3
	Herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores operativas	0,09	3	0,27	2	0,18
	Incremento en la participación de mercado	0,06	4	0,24	3	0,18
	DEBILIDADES					
	No existen conceptos de administración estratégica	0,09	1	0,09	2	0,18
	No están Identificados los procesos de la organización	0,08	3	0,24	1	0,08
	No existe Investigaciones de mercado	0,09	1	0,09	3	0,27
	No existe manuales de procedimientos	0,06	2	0,12	1	0,06
	No hay un mecanismo para conocer los costos del servicio	0,07	2	0,14	1	0,07
	No hay un mecanismo de recepción y programación de los servicios	0,07	2	0,14	1	0,07
	TOTAL			5,06		4,66

(PA): puntuaciones del grado de atractivo

1: no atractiva; 2: poco atractiva; 3: razonablemente atractiva; 4: muy atractiva.

(PTA): puntuaciones totales del grado de atractivo

Fuente: las autoras, 2018

Tabla 33: MPEC – Estrategias DO

Grupo de estrategias gerenciales			Estrategias DO			
FACTORES CLAVES		Ponderación	1.		2.	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PA	PTA	PA	PTA
	Tasa de Intervención del Banco de la República	0,06		0		0
	Tasa de Motorización en Tuluá	0,1	4	0,4	4	0,4
	Políticas de estímulos pymes	0,1	3	0,3	3	0,3
	Marketing digital	0,08	4	0,32	1	0,08
	Concentración de los proveedores	0,05	1	0,05	3	0,15
	Concentración de los clientes	0,08	4	0,32	4	0,32
	Amenaza de productos sustitutos	0,06	2	0,12	2	0,12
	AMENAZAS					
	Producto Interno Bruto	0,06		0		0
	Inflación	0,09	1	0,09	2	0,18
	Tasa Representativa del Mercado	0,07		0		0
	Estabilidad tributaria	0,1		0		0
	Amenaza de entrada de nuevos competidores	0,06	3	0,18	3	0,18
	Rivalidad entre los competidores	0,09	4	0,36	4	0,36
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS					
	Estructura de la organización flexible	0,07	3	0,21	4	0,28
	Suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de las operaciones	0,1	3	0,3	3	0,3
	Posicionamiento entre sus competidores	0,12	3	0,36	3	0,36
	Precios adecuados de los productos y servicios de la empresa	0,1	2	0,2	3	0,3
	Herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores operativas	0,09	2	0,18	3	0,27
	Incremento en la participación de mercado	0,06	3	0,18	4	0,24
	DEBILIDADES					
	No existen conceptos de administración estratégica	0,09	2	0,18	3	0,27
	No están Identificados los procesos de la organización	0,08	1	0,08	4	0,32
	No existe Investigaciones de mercado	0,09	2	0,18	3	0,27
	No existe manuales de procedimientos	0,06	1	0,06	4	0,24
	No hay un mecanismo para conocer los costos del servicio	0,07	1	0,07	4	0,28
	No hay un mecanismo de recepción y programación de los servicios	0,07	1	0,07	4	0,28
	TOTAL			4,21		5,5

(PA): puntuaciones del grado de atractivo

1: no atractiva; 2: poco atractiva; 3: razonablemente atractiva; 4: muy atractiva.

(PTA): puntuaciones totales del grado de atractivo

Fuente: las autoras, 2018

Tabla 34: MPEC – Estrategias FA

Grupo de estrategias gerenciales			Estrategias FA			
FACTORES CLAVES		Ponderación	1.		2.	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PA	PTA	PA	PTA
	Tasa de Intervención del Banco de la República	0,06	1	0,06	4	0,24
	Tasa de Motorización en Tuluá	0,1	4	0,4	4	0,4
	Políticas de estímulos pymes	0,1	3	0,3	3	0,3
	Marketing digital	0,08	3	0,24	2	0,16
	Concentración de los proveedores	0,05	4	0,2	3	0,15
	Concentración de los clientes	0,08	4	0,32	3	0,24
	Amenaza de productos sustitutos	0,06	2	0,12	3	0,18
	AMENAZAS					
	Producto Interno Bruto	0,06		0		0
	Inflación	0,09	3	0,27	3	0,27
	Tasa Representativa del Mercado	0,07		0	2	0,14
	Estabilidad tributaria	0,1		0	2	0,2
	Amenaza de entrada de nuevos competidores	0,06	3	0,18	3	0,18
	Rivalidad entre los competidores	0,09	4	0,36	4	0,36
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS					
	Estructura de la organización flexible	0,07	3	0,21	3	0,21
	Suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de las operaciones	0,1	3	0,3	3	0,3
	Posicionamiento entre sus competidores	0,12	3	0,36	3	0,36
	Precios adecuados de los productos y servicios de la empresa	0,1	4	0,4	2	0,2
	Herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores operativas	0,09	3	0,27	3	0,27
	Incremento en la participación de mercado	0,06	3	0,18	3	0,18
	DEBILIDADES					
	No existen conceptos de administración estratégica	0,09	3	0,27	1	0,09
	No están Identificados los procesos de la organización	0,08		0		0
	No existe Investigaciones de mercado	0,09	2	0,18	3	0,27
	No existe manuales de procedimientos	0,06		0		0
	No hay un mecanismo para conocer los costos del servicio	0,07		0		0
	No hay un mecanismo de recepción y programación de los servicios	0,07		0		0
	TOTAL			4,62		4,7

(PA): puntuaciones del grado de atractivo

1: no atractiva; 2: poco atractiva; 3: razonablemente atractiva; 4: muy atractiva.

(PTA): puntuaciones totales del grado de atractivo

Fuente: las autoras, 2018

Tabla 35: MPEC – Estrategias DA

Grupo de estrategias gerenciales			Estrategias DA			
FACTORES CLAVES		Ponderación	1.		2.	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PA	PTA	PA	PTA
	Tasa de Intervención del Banco de la República	0,06	/	0	/	0
	Tasa de Motorización en Tuluá	0,1	3	0,3	4	0,4
	Políticas de estímulos pymes	0,1	/	0	2	0,2
	Marketing digital	0,08	/	0	/	0
	Concentración de los proveedores	0,05	4	0,2	2	0,1
	Concentración de los clientes	0,08	4	0,32	4	0,32
	Amenaza de productos sustitutos	0,06	3	0,18	3	0,18
	AMENAZAS					
	Producto Interno Bruto	0,06	/	0	/	0
	Inflación	0,09	3	0,27	/	0
	Tasa Representativa del Mercado	0,07	/	0	/	0
	Estabilidad tributaria	0,1	/	0	/	0
	Amenaza de entrada de nuevos competidores	0,06	4	0,24	3	0,18
	Rivalidad entre los competidores	0,09	4	0,36	4	0,36
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS					
	Estructura de la organización flexible	0,07	3	0,21	3	0,21
	Suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de las operaciones	0,1	2	0,2	3	0,3
	Posicionamiento entre sus competidores	0,12	4	0,48	4	0,48
	Precios adecuados de los productos y servicios de la empresa	0,1	4	0,4	4	0,4
	Herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores operativas	0,09	3	0,27	3	0,27
	Incremento en la participación de mercado	0,06	3	0,18	3	0,18
	DEBILIDADES					
	No existen conceptos de administración estratégica	0,09	2	0,18	4	0,36
	No están Identificados los procesos de la organización	0,08	/	0	4	0,32
	No existe Investigaciones de mercado	0,09	3	0,27	/	0
	No existe manuales de procedimientos	0,06	/	0	4	0,24
	No hay un mecanismo para conocer los costos del servicio	0,07	4	0,28	4	0,28
	No hay un mecanismo de recepción y programación de los servicios	0,07	/	0	4	0,28
	TOTAL			4,34		5,06

(PA): puntuaciones del grado de atractivo

1: no atractiva; 2: poco atractiva; 3: razonablemente atractiva; 4: muy atractiva.

(PTA): puntuaciones totales del grado de atractivo

Fuente: las autoras, 2018

Los resultados que obtenidos en la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), dieron como estrategia más pertinente con un puntaje de 5.5, la de “elaborar instrumentos que faciliten y mejoren los procesos dentro de la organización buscando la mejora continua”; en segundo y tercer lugar se encuentran dos estrategias, ambas con puntaje 5,06, las cuales son “diseñar una herramienta que permita la medición continua en los procesos” y “adecuar las instalaciones, equipos, personal, para mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas”; las estrategias restantes tienen un puntaje por debajo de 5, por lo que no serán tenidas en consideración para la fase de implementación.

Al analizar las estrategias que resultaron con mayor ponderación se determinó que la estrategia “Adecuar las instalaciones, equipos, personal, para mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas” no es realizable en las condiciones actuales de la empresa debido a que no se cuentan con los recursos financieros y humanos, ni el tiempo apropiado para llevarla a cabo. Las estrategias que se procederán a ser desarrolladas en un plan de acción, por consiguiente, son:

- Elaborar instrumentos que faciliten y mejores los procesos dentro de la organización buscando la mejora continua. – Estrategia DO
- Diseñar una herramienta que permita la medición continua de los procesos. – Estrategia DA

11. DISEÑO DE PROYECTO PARA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Como parte del diseño e implementación del proyecto para implementar las estrategias de mejora en la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES se presenta a continuación el acta de constitución, dentro del cual se incluyen también los puntos correspondientes al alcance del proyecto.

Es importante aclarar que en el proyecto se incluyen las actividades realizadas en capítulos anteriores, específicamente las fases de diagnóstico y selección de estrategias, pues sin el desarrollo de estas no sería posible llegar a la ejecución de este proyecto.

11.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Tabla 36: Project Charter

PROJECT CHARTER					
Versión	Realizada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
0.1	Diana Cortez Gloria Restrepo	Gustavo Ortiz	Gustavo Ortiz	Febrero 19 2018	Versión Original
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO	
Análisis, selección e implementación estratégica para la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS en la ciudad de Tuluá – Valle				ASIE - TAC	
DEFINICIÓN DEL PROYECTO					
El proyecto ASIE - TAC, consiste en la realización de un diagnostico interno y externo, el cual lleva a seleccionar una estrategia pertinente a la realidad de la empresa y el desarrollo de la documentación requerida para su implementación. El proyecto estará a cargo de las siguientes personas: • Carlos Cortez – Encargado de brindar información de la empresa. • Diana Lucia Cortez – Encargada recopilar y organizar información. • Gloria Andrea Restrepo – Encargada recopilar y organizar información. • Gustavo Ortiz – Encargado de brindar asesoría.					

Tabla 36. (Continuación)

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO		
Mejora de procesos para Técnicos Automotriz Cortes: Como resultado del proyecto se tendrán los siguientes productos (entregables): • Declaración misión y visión organizacional. • Identificación y clasificación de los procesos de la empresa. • Diseño de un mapa de procesos. • Creación de formato de ingreso y salida de vehículos. • Diseño de manuales de funciones y perfiles del cargo. • Diseño de manuales y fichas de procedimiento para los procesos operativos. • Identificación y valoración de herramientas de trabajo. • Creación de indicadores de gestión. • Creación de un sistema de PQRS.		
DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO		
STAKEHOLDER	NECESIDADES, DESEOS O EXPECTATIVAS	REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO
Carlos Cortez	El cliente busca brindar un servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes por tal motivo espera que esta mejora incluya: ○ Orden en los procesos. ○ Buena atención al cliente. ○ Aseguramiento de la calidad	○ Realizar instrumentos y documentos que faciliten el desarrollo en los procesos de la organización.
CLIENTES	○ Prestación de servicio de calidad ○ Buena atención ○ Precios asequibles ○ Rapidez en el servicio ○ Cumplimiento en los tiempos de entrega ○ Personal idóneo	
PROVEEDORES	○ Pagos cumplidos	
DEFINICIÓN DE NECESIDADES DEL NEGOCIO		
NECESIDAD DEL NEGOCIO		FORMA EN LA QUE SE SATISFARÁ
Instrumentos de gestión administrativa.		Realizar Misión, visión, organigrama, mapa de procesos, manuales de funciones, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, entre otros
Establecer vínculos con el cliente para servicios futuros y crear una buena imagen del taller.		
		Diseño de un sistema de PQRS.
FINALIDAD DEL PROYECTO		
Lograr mejoras en la gestión y control en los procesos de Técnicos Automotriz Cortes.		

Tabla 36. (Continuación)

DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO		
Nombre	Gustavo Ortiz	NIVELES DE AUTORIDAD Exigir el cumplimiento de los entregables del proyecto.
Reporta a	Carlos Cortez	
Supervisa a	Diana lucia Cortez Gloria Andrea Restrepo	
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO		
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO		FECHA PROGRAMADA
Auditoría Externa		19/02/2018 a 02/03/2018
Auditoría Interna		02/03/2018 a 12/03/2018
Selección de estrategias		12/03/2018 al 15/03/2018
Implementación de estrategias		15/03/2018 al 04/05/2018
Entrega del proyecto		07/05/2018
SUPUESTOS DEL PROYECTO		
Aceptación del personal a los cambios en los procesos y procedimientos de la empresa.		
Se cuenta con el personal idóneo y la relación con suficientes proveedores para el desarrollo eficaz de las operaciones.		
RESTRICCIONES DEL PROYECTO		
INTERNOS	AMBIENTALES O EXTERNOS	
No se podrá contratar personal adicional para la elaboración del proyecto	El proyecto debe culminar en 7 de mayo de 2018.	
Cumplir con el presupuesto establecido		
PRINCIPALES RIESGOS DEL PROYECTO		
Variaciones en el alcance del proyecto que impidan cumplir con la fecha de entrega.		
Poca aceptación de la empresa técnicos automotriz cortes de los instrumentos diseñados.		
Que no se logre cumplir con las expectativas de técnicos automotriz cortes.		
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO		
CONCEPTO		MONTO
1. Viáticos		\$ 510.000
2. Papelería		\$ 80.000
3. Computador		\$ 200.000
4. Honorarios de asesoría		\$ 2.500.000
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 3.290.000

Fuente: las autoras, 2018

11.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

A continuación se presenta la EDT del proyecto “ASIE – TAC” especificando no solo el listado de actividades a desarrollar, sino también la duración estimada, fechas de ejecución estipuladas y el orden en que deben ser ejecutadas

Tabla 37: EDT proyecto “ASIE - TAC”

ID	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	1	Análisis, selección e implementación estratégica para la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS en la ciudad de Tuluá – Valle	75,25 días	lun 19/02/18	lun 7/05/18	
2	1.1	Auditoria externa	12,13 días	lun 19/02/18	vie 2/03/18	
3	1.1.1	Análisis de Entornos	7 días	lun 19/02/18	lun 26/02/18	
4	1.1.2	Análisis sectorial	3 días	lun 26/02/18	mié 28/02/18	3
5	1.1.3	Cinco Fuerzas de Porter	1 día	jue 1/03/18	jue 1/03/18	4
6	1.1.4	Matriz EFE	1 día	vie 2/03/18	vie 2/03/18	5
7	1.1.5	Fin de fase	0 días	vie 2/03/18	vie 2/03/18	6
8	1.2	Auditoria interna	8,5 días	vie 2/03/18	lun 12/03/18	
9	1.2.1	Análisis interno	3 días	vie 2/03/18	mar 6/03/18	7
10	1.2.2	Benchmarking	5 días	mar 6/03/18	sáb 10/03/18	9
11	1.2.3	Matriz EFI	4 horas	lun 12/03/18	lun 12/03/18	10
12	1.2.4	Fin de fase	0 días	lun 12/03/18	lun 12/03/18	11
13	1.3	Selección de estrategias	3,5 días	lun 12/03/18	jue 15/03/18	
14	1.3.1	Matriz DOFA	1 día	lun 12/03/18	mar 13/03/18	12

Tabla 37. (continuación)

ID	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
15	1.3.2	Alternativas estratégicas	1 día	mar 13/03/18	mié 14/03/18	14
16	1.3.3	Matriz de planeación estratégica cuantitativa	1 día	mié 14/03/18	jue 15/03/18	15
17	1.3.4	Elección de estrategias	4 horas	jue 15/03/18	jue 15/03/18	16
18	1.3.5	Fin de fase	0 días	jue 15/03/18	jue 15/03/18	17
19	1.4	Implementación de estrategias	48 días	jue 15/03/18	vie 4/05/18	
20	1.4.1	Elaborar instrumentos de mejora en los procesos de la organización	40 días	jue 15/03/18	jue 26/04/18	
21	1.4.1.1	Redacción misión y visión	4 días	jue 15/03/18	mar 20/03/18	
22	1.4.1.1.1	Recoger información de la empresa	1 día	jue 15/03/18	vie 16/03/18	18
23	1.4.1.1.2	Buscar soporte teórico	1 día	vie 16/03/18	sáb 17/03/18	22
24	1.4.1.1.3	Redactar misión y visión	1 día	sáb 17/03/18	lun 19/03/18	23
25	1.4.1.1.4	Socializar	4 horas	lun 19/03/18	lun 19/03/18	24
26	1.4.1.1.5	Realizar modificaciones	4 horas	lun 19/03/18	mar 20/03/18	25
27	1.4.1.1.6	Fin de fase	0 días	mar 20/03/18	mar 20/03/18	26
28	1.4.1.2	Identificar y clasificación de los procesos	8 días	mar 20/03/18	mié 28/03/18	
29	1.4.1.2.1	Recoger información de la empresa	1 día	mar 20/03/18	mar 20/03/18	27
30	1.4.1.2.2	Buscar soporte teórico	2 días	mié 21/03/18	jue 22/03/18	29
31	1.4.1.2.3	Realizar y redactar	3 días	jue 22/03/18	lun 26/03/18	30
32	1.4.1.2.4	Socializar	1 día	lun 26/03/18	mar 27/03/18	31
33	1.4.1.2.5	Realizar modificaciones	1 día	mar 27/03/18	mié 28/03/18	32
34	1.4.1.2.6	Fin de fase	0 días	mié 28/03/18	mié 28/03/18	33
35	1.4.1.3	Diseño de un mapa de procesos	4 días	mié 28/03/18	sáb 31/03/18	
36	1.4.1.3.1	Buscar soporte teórico	1 día	mié 28/03/18	jue 29/03/18	34
37	1.4.1.3.2	Construir mapa de procesos	1 día	jue 29/03/18	jue 29/03/18	36

Tabla 37. (continuación)

ID	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
38	1.4.1.3.3	Socializar	1 día	vie 30/03/18	vie 30/03/18	37
39	1.4.1.3.4	Realizar modificaciones	1 día	vie 30/03/18	sáb 31/03/18	38
40	1.4.1.3.5	Fin de fase	0 días	sáb 31/03/18	sáb 31/03/18	39
41	1.4.1.4	Creación de formatos de ingreso y entrega del vehículo	5 días	sáb 31/03/18	vie 6/04/18	
42	1.4.1.4.1	Recoger información de la empresa	1 día	sáb 31/03/18	lun 2/04/18	40
43	1.4.1.4.2	Realizar y redactar	2 días	lun 2/04/18	mié 4/04/18	42
44	1.4.1.4.3	Socializar	1 día	mié 4/04/18	jue 5/04/18	43
45	1.4.1.4.4	Realizar modificaciones	1 día	jue 5/04/18	vie 6/04/18	44
46	1.4.1.4.5	Fin de fase	0 días	vie 6/04/18	vie 6/04/18	45
47	1.4.1.5	Diseño de manual es de funciones	6 días	vie 6/04/18	jue 12/04/18	
48	1.4.1.5.1	Recoger información de la empresa	1 día	vie 6/04/18	sáb 7/04/18	46
49	1.4.1.5.2	Buscar soporte teórico	1 día	sáb 7/04/18	sáb 7/04/18	48
50	1.4.1.5.3	Diseñar manuales de funciones	2 días	lun 9/04/18	mar 10/04/18	49
51	1.4.1.5.4	Socializar	1 día	mar 10/04/18	mié 11/04/18	50
52	1.4.1.5.5	Realizar modificaciones	1 día	mié 11/04/18	jue 12/04/18	51
53	1.4.1.5.6	Fin de fase	0 días	jue 12/04/18	jue 12/04/18	52
54	1.4.1.6	Diseño de manuales y fichas de procedimientos	10 días	jue 12/04/18	lun 23/04/18	
55	1.4.1.6.1	Recoger información de la empresa	3 días	jue 12/04/18	lun 16/04/18	53
56	1.4.1.6.2	Buscar soporte teórico	1 día	lun 16/04/18	mar 17/04/18	55
57	1.4.1.6.3	Diseñar manuales de procedimientos	4 días	mar 17/04/18	vie 20/04/18	56
58	1.4.1.6.4	Socializar	1 día	vie 20/04/18	sáb 21/04/18	57
59	1.4.1.6.5	Realizar modificaciones	1 día	sáb 21/04/18	lun 23/04/18	58
60	1.4.1.6.6	Fin de fase	0 días	lun 23/04/18	lun 23/04/18	59

Tabla 37. (continuación)

ID	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
61	1.4.1.7	Identificación y valoración de herramientas de trabajo	3 días	lun 23/04/18	jue 26/04/18	
62	1.4.1.7.1	Recoger información de la empresa	1 día	lun 23/04/18	mar 24/04/18	60
63	1.4.1.7.2	Realizar valoración	1 día	mar 24/04/18	mié 25/04/18	62
64	1.4.1.7.3	Socializar	4 horas	mié 25/04/18	mié 25/04/18	63
65	1.4.1.7.4	Realizar ajustes en la valoración	4 horas	mié 25/04/18	jue 26/04/18	64
66	1.4.1.7.5	Fin de fase	0 días	jue 26/04/18	jue 26/04/18	65
67	1.4.2	Diseñar una herramienta que permita la medición continua de los procesos.	8 días	jue 26/04/18	vie 4/05/18	
68	1.4.2.1	Creación de indicadores de gestión	3 días	jue 26/04/18	sáb 28/04/18	
69	1.4.2.1.1	Buscar soporte teórico	1 día	jue 26/04/18	jue 26/04/18	66
70	1.4.2.1.2	Realizar y redactar	1 día	vie 27/04/18	vie 27/04/18	69
71	1.4.2.1.3	Socializar	4 horas	vie 27/04/18	sáb 28/04/18	70
72	1.4.2.1.4	Realizar modificaciones	4 horas	sáb 28/04/18	sáb 28/04/18	71
73	1.4.2.1.5	Fin de fase	0 días	sáb 28/04/18	sáb 28/04/18	72
74	1.4.2.2	Crear sistema de PQRs	5 días	sáb 28/04/18	vie 4/05/18	
75	1.4.2.2.1	Recoger información de la empresa	1 día	sáb 28/04/18	lun 30/04/18	73
76	1.4.2.2.2	Diseñar Sistema de PQRs	2 días	lun 30/04/18	mié 2/05/18	75
77	1.4.2.2.3	Socializar	1 día	mié 2/05/18	jue 3/05/18	76
78	1.4.2.2.4	Realizar modificaciones	1 día	jue 3/05/18	vie 4/05/18	77
79	1.4.2.2.5	Fin de fase	0 días	vie 4/05/18	vie 4/05/18	78
80	1.5	Entrega de proyecto	1 día	lun 7/05/18	lun 7/05/18	79

Fuente: las autoras, 2018.

11.3 ASIGNACIÓN DE ROLES

Para la asignación de los roles se diseñará una matriz de asignación de responsabilidades, en la cual se define para cada actividad el rol que desempeñará cada participante del proyecto, diferenciándose entre “P - Principal” para aquella(s) persona a cargo del desarrollo de la tarea y “S – Soporte” a quienes su rol consiste en asesorar y revisar. (GIDO & CLEMENTS, 2012)

Tabla 38: Matriz de Asignación de Responsabilidades proyecto “ASIE - TAC”

	Nombre de tarea	DIANA	GLORIA	GUSTAVO	CARLOS
1.1	Auditoria externa	P	P	S	S
1.1.1	Análisis de Entornos	P	P	S	S
1.1.2	Análisis sectorial	P	P	S	S
1.1.3	Cinco Fuerzas de Porter	P	P	S	S
1.1.4	Matriz EFE	P	P	S	S
1.1.5	Fin de fase	P	P	S	
1.2	Auditoria interna	P	P	S	S
1.2.1	Análisis interno	P	P	S	S
1.2.2	Benchmarking	P	P	S	S
1.2.3	Matriz EFI	P	P	S	S
1.2.4	Fin de fase	P	P	S	
1.3	Selección de estrategias	P	P	S	S
1.3.1	Matriz DOFA	P	P	S	S
1.3.2	Alternativas estratégicas	P	P	S	S
1.3.3	Matriz de planeación estratégica cuantitativa	P	P	S	S
1.3.4	Elección de estrategias	P	P	S	S
1.3.5	Fin de fase	P	P	S	

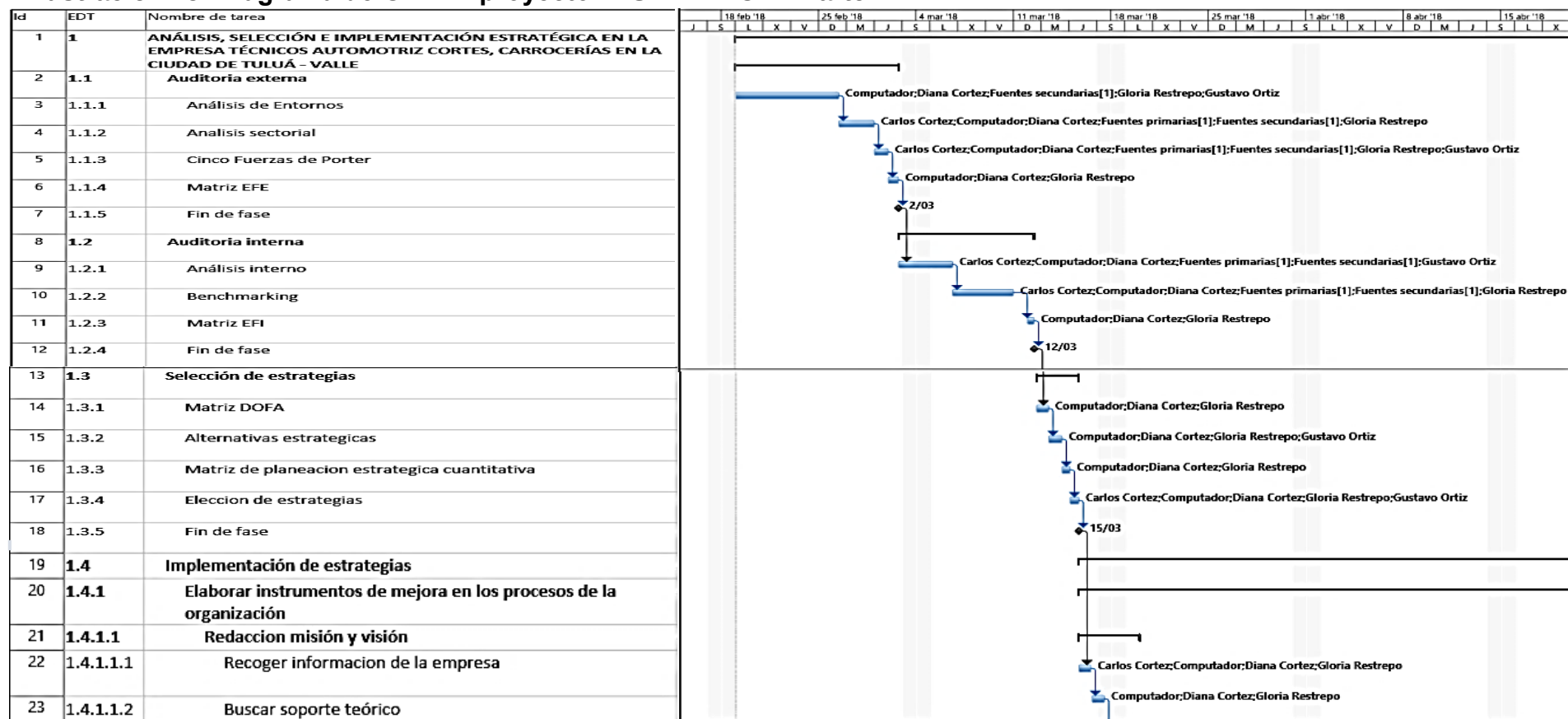
Tabla 38. (Continuación)

	Nombre de tarea	DIANA	GLORIA	GUSTAVO	CARLOS
1.4	Implementación de estrategias	P	P	S	S
1.4.1	Elaborar instrumentos de mejora en los procesos de la organización	P	P	S	S
1.4.1.1	Redacción misión y visión	P	P	S	S
1.4.1.2	Identificar y clasificación de los procesos	P	P	S	S
1.4.1.3	Diseño de un mapa de procesos	P	P	S	S
1.4.1.4	Creación de formatos de ingreso y entrega del vehículo	P	P	S	S
1.4.1.5	Diseño de manual de funciones y perfiles de cargo	P	P	S	S
1.4.1.6	Diseño de manual y fichas de procedimientos	P	P	S	S
1.4.1.7	Identificación y valoración de herramientas de trabajo	P	P	S	S
1.4.2	Diseñar una herramienta que permita la medición continua de los procesos.	P	P	S	S
1.4.2.1	Creación de indicadores de gestión	P	P	S	S
1.4.2.2	Crear sistema de PQRs	P	P	S	S
1.5	Entrega de proyecto	P	P	S	

Fuente: las autoras, 2018

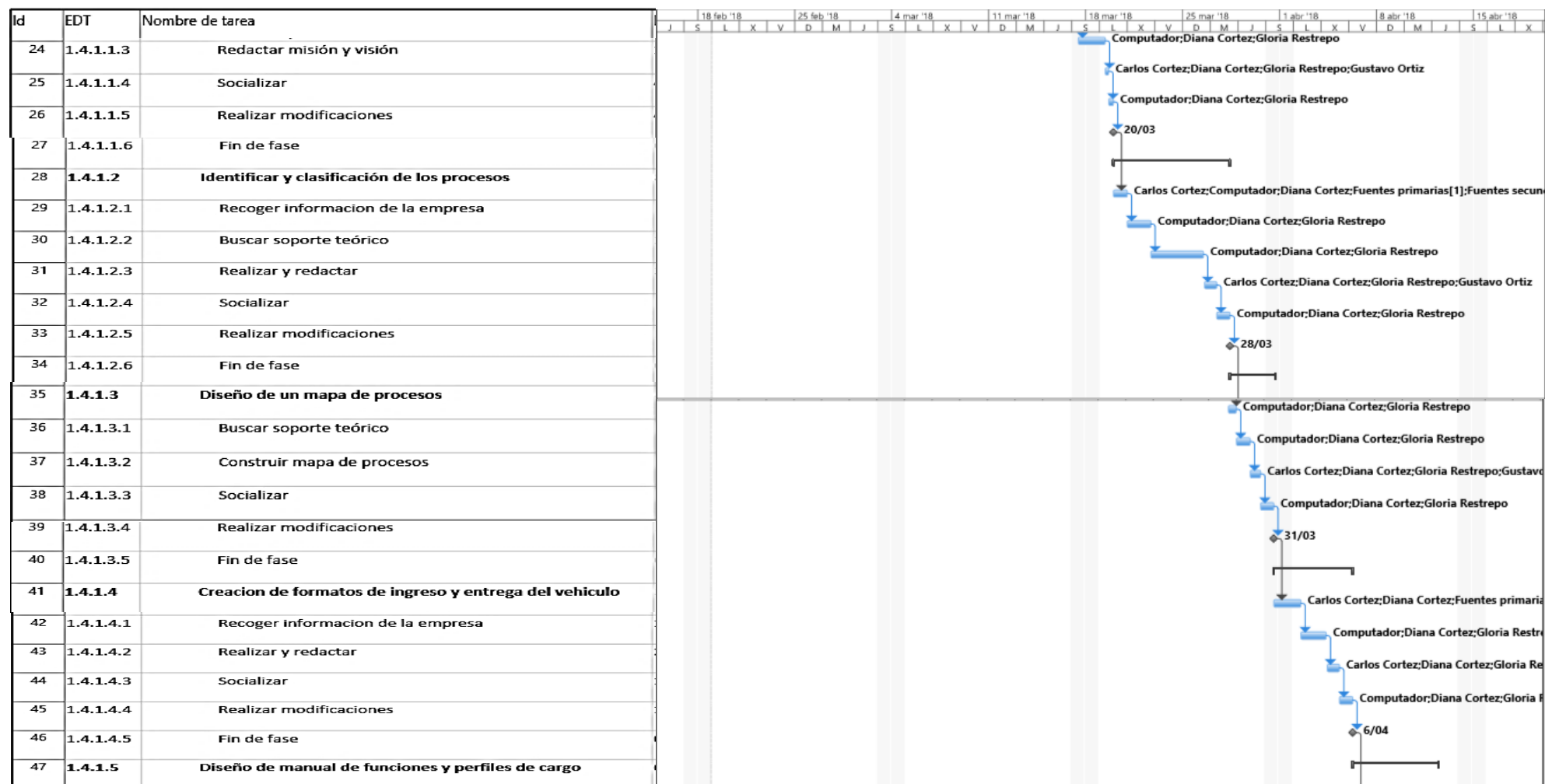
11.4 DIAGRAMA DE GANTT

Ilustración 25: Diagrama de GANTT proyecto “ASIE – TAC” – Parte 1



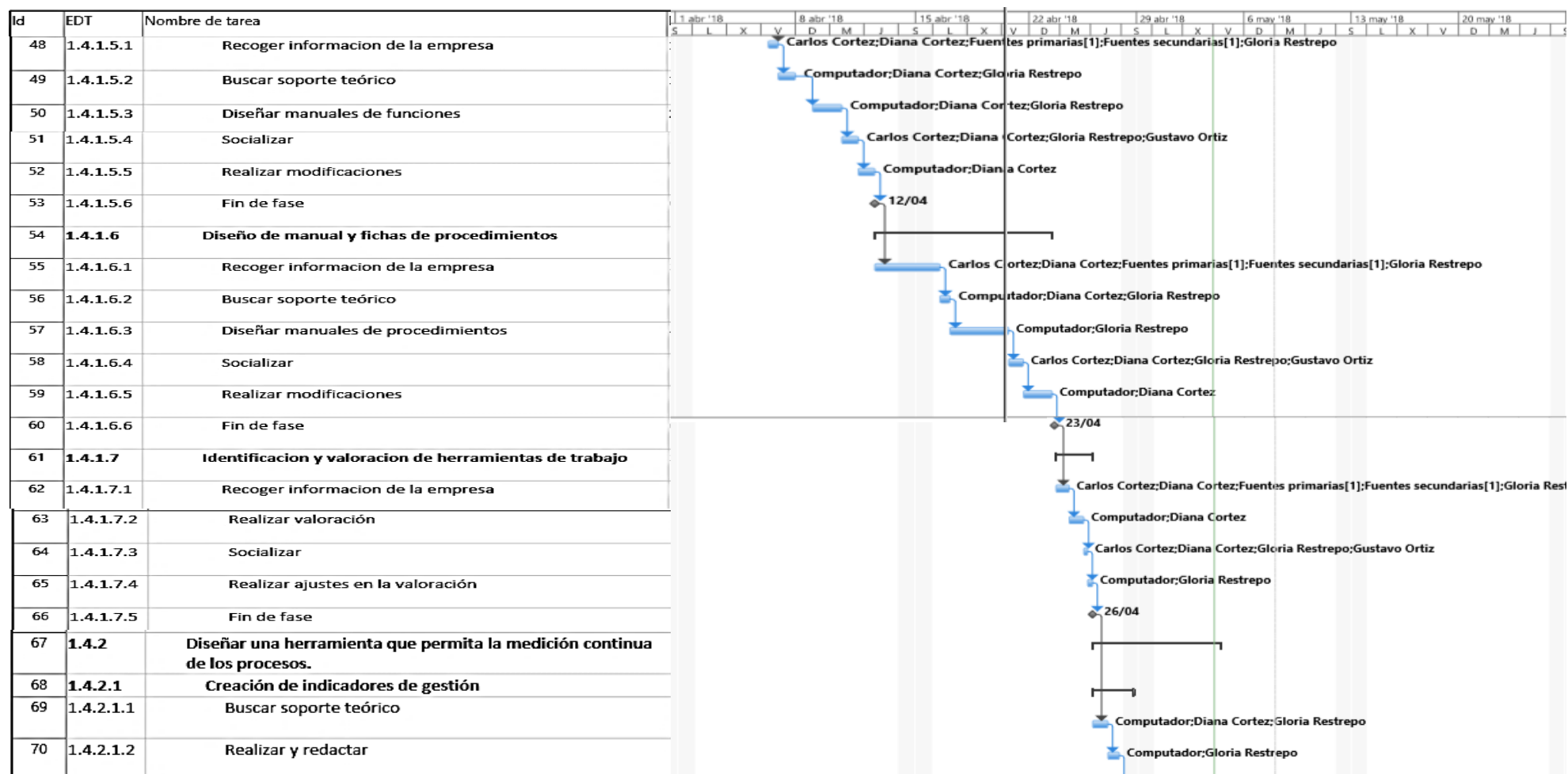
Fuente: las autoras, 2018

Ilustración 26: Diagrama de GANTT proyecto “ASIE – TAC” – Parte 2



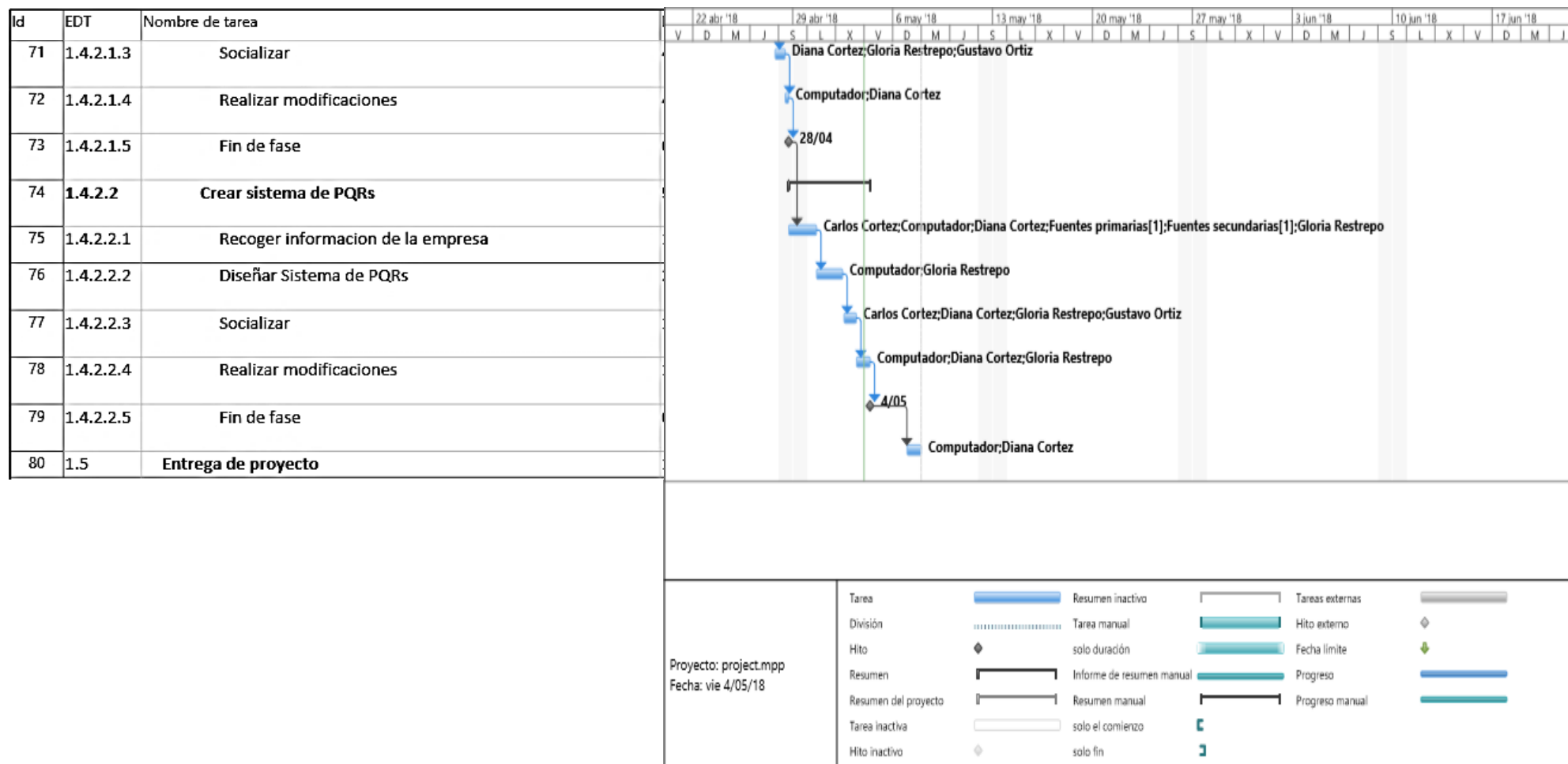
Fuente: las autoras, 2018

Ilustración 27: Diagrama de GANTT proyecto “ASIE – TAC” – Parte 3



Fuente: las autoras, 2018

Ilustración 28: Diagrama de GANTT proyecto “ASIE – TAC” – Parte 4



Fuente: las autoras, 2018

11.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este apartado se presenta el desarrollo de las tareas correspondientes al punto 1.4 de la EDT titulado como “Implementación de estrategias”, el cual dará como resultado los siguientes entregables:

- Declaración misión y visión organizacional.
- Identificación y clasificación de los procesos de la empresa.
- Diseño de un mapa de procesos.
- Creación de formato de ingreso y salida de vehículos.
- Diseño de manuales de funciones y perfiles del cargo.
- Diseño de manuales y fichas de procedimiento para los procesos operativos.
- Identificación y valoración de herramientas de trabajo.
- Creación de indicadores de gestión.
- Creación de un sistema de PQRS.

11.5.1 Declaración de misión y visión.

Se presenten propuestas de redacción para la misión y visión de la empresa.

Misión

Brindar servicios de reparación y pintura a todo tipo de vehículos garantizando cumplimiento, excelencia, seriedad en los trabajos; dando un trato justo y profesional a nuestros clientes y demás partes interesadas; enfocándonos en superar las expectativas y el logro de la plena satisfacción en los trabajos realizados.

Visión

Expandir la empresa en la zona del Valle del Cauca, mejorando la calidad del servicio, tecnología y mano de obra, con el fin de obtener reconocimiento de nuestros clientes, y de esta manera tener la capacidad de competir con empresas de la región.

11.5.2 Identificación de los procesos organizacionales.

En la empresa TÉCNICO AUTOMOTRIZ CORTES existen diferentes procesos que son necesarios para poder asegurar la correcta ejecución de todas las actividades organizacionales, cada uno de estos tiene un objetivo específico cuyo cumplimiento contribuye al bienestar general de la organización y al de sus clientes, estos procesos para su mejor entendimiento se clasifican como Estratégicos, Misionales y de Apoyo; sin que esto determine el grado de importancia que tienen para la empresa, puesto que todos son necesarios para un buen desarrollo de la operación estos procesos son:

PROCESOS ESTRÁTEGICOS:

- **Gestión administrativa:** este proceso tiene como propósito gestionar todas las actividades de la empresa por medio de la definición clara de objetivos, responsabilidades y políticas que guíen el actuar de los colaboradores, así mismo, se encarga de proveer los recursos necesarios a cada proceso para que pueda cumplir con las tareas asignadas.

Dentro de las actividades que destacan en este proceso se tienen:

- Revisión periódica de misión y visión organizacional.
- Establecimiento y comunicación de objetivos de corto y mediano plazo.
- Fijación de políticas organizacionales.
- Solución de conflictos entre el personal.
- Toma de decisiones.
- Elaboración y pago de nómina.

- **Mercadeo:** este proceso es el encargado de generar ventas a través del abordaje de nuevos clientes y la retención de los existentes, siendo un punto clave en conjunto con los procesos misionales para garantizar la satisfacción frente al servicio prestado.

Dentro de las actividades que corresponden al proceso de mercadeo destacan:

- Abordaje de nuevos clientes
- Continuo contacto con clientes existentes
- Solución de dudas e inconvenientes frente al servicio prestado
- Investigación de los competidores
- Desarrollar estrategias de posicionamiento de marca

PROCESOS MISIONALES

- **Recepción de vehículos:** corresponde al primer paso del proceso de prestación del servicio, y también uno de los momentos de verdad que el cliente tiene con la empresa, su alcance va desde la recepción de un vehículo hasta la asignación de la orden de trabajo a un operario; su propósito es garantizar una clara delimitación de las necesidades del cliente y el tipo de trabajo a realizar para organizar los cronogramas de trabajo y pactar los tiempos de entrega.

Dentro de las actividades que desarrolla este proceso, se tienen las siguientes:

- Atención al cliente.
 - Identificación de las necesidades del cliente.
 - Realizar cotizaciones a los clientes.
 - Diligenciar formato de recepción de vehículos.
 - Tomar datos de contacto del cliente.
 - Asignar las ordenes de trabajo al operario correspondiente.
 - Establecer el cronograma de trabajo de acuerdo a la capacidad operativa de la empresa.
 - Fijar los plazos de entrega de los vehículos.
- **Latonería y arreglo de estructura:** este proceso agrupa varios de los servicios incluídos dentro del portafolio de la empresa, y su objetivo consiste en cumplir con los trabajos asignados por el proceso de recepción de vehículos, de forma que se garantice la satisfacción del cliente.

- **Pintura:** este proceso agrupa varios de los servicios incluidos dentro del portafolio de la empresa, y su objetivo consiste en cumplir con los trabajos asignados por el proceso de recepción de vehículos, de forma que se garantice la satisfacción del cliente.
- **Entrega de vehículos:** en este proceso se finaliza la prestación del servicio, y tiene como objetivo entregar el vehículo reparado al cliente verificando su satisfacción con el trabajo realizado.

Dentro de las actividades que comprende este proceso se tienen:

- Verificación de la calidad de los trabajos finalizados antes de la llegada del cliente
- Confirmar a los clientes la finalización del trabajo.
- Entregar al cliente el vehículo con las revisiones correspondientes al trabajo realizado.
- Diligenciar formato de entrega de vehículos.
- Establecer

PROCESOS DE APOYO

- **Gestión SGSST:** en consideración de la naturaleza de las actividades que desarrollan los operarios del taller, las cuales tienen un factor de riesgo medio y también en cumplimiento a la normatividad vigente para las empresas colombianas, este proceso tiene como objetivo principal garantizar condiciones de trabajo seguras para todos los colaboradores de la empresa limitando el riesgo de accidentes de trabajo y/o enfermedades laborales, de igual forma, desde este mismo se direccionan algunas actividades relacionadas con la gestión del personal.

Dentro de las actividades que se desarrollan como parte de este proceso se tienen:

- Identificación de factores de riesgo laboral

- Implementación de medidas para eliminar o reducir los riesgos laborales
 - Capacitación al personal sobre las condiciones seguras de trabajo
 - Verificar que el personal esté trabajando de acuerdo a las condiciones establecidas en el SG-SST
 - Reclutamiento, selección, contratación y despido de personal
 - Gestión de permisos e incapacidades
- **Contabilidad:** este proceso tiene como propósito llevar al día la información contable de la empresa a fin de ayudar a la gestión administrativa en la toma de decisiones organizacionales.

Dentro de las actividades que tiene a cargo este proceso se encuentran:

- Organizar los soportes contables de la empresa.
 - Llevar los soportes contables exigidos por la ley.
 - Estar al pendiente de las obligaciones tributarias de la empresa.
 - Preparar información contable de forma organizada para ayudar a la toma de decisiones.
 - Brindar acompañamiento en la elaboración del presupuesto organizacional.
- **Compras:** el objetivo de este proceso es garantizar la disponibilidad de los insumos y herramientas para que los servicios contratados sean ejecutados en los plazos pactados con el cliente.

Las actividades que comprenden este proceso son:

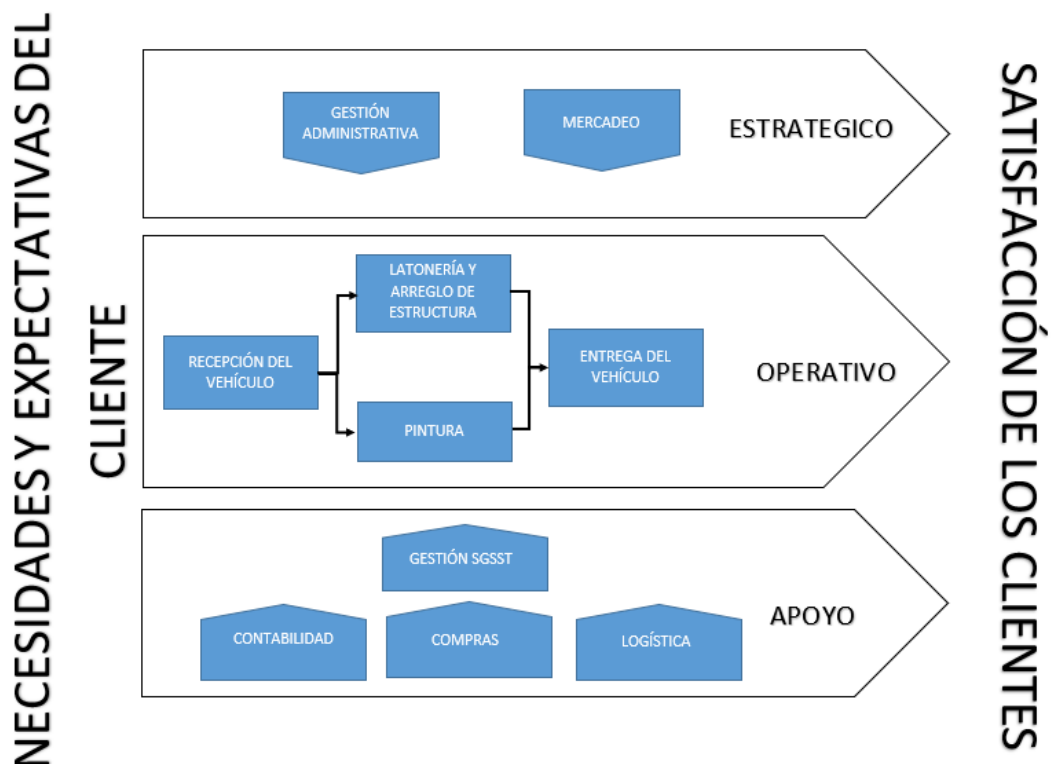
- Revisión continua de disponibilidad de insumos y el estado de las herramientas de trabajo.
- Cotización a proveedores de insumos y herramientas.
- Realizar las ordenes de compra de insumos y herramientas.

- **Logística:** este proceso se encarga de garantizar el orden del taller, generando un ambiente de trabajo agradable y permitiendo dar una buena impresión a los clientes y visitantes del taller. Dentro de las actividades que desarrolla este proceso se encuentran:
 - Aseo y limpieza general de las instalaciones del taller.
 - Delimitación de zonas de almacenaje de herramientas.
 - Verificación de que las herramientas se almacenen adecuadamente.
 - Verificación del inventario de herramientas.

11.5.3 Diseño del mapa de procesos.

El mapa de procesos presenta de forma gráfica la clasificación de los procesos de la organización a fin de hacerla más comprensible a todos los interesados.

Gráfico 12: Mapa de procesos TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES



Fuente: las autoras, 2018.

11.5.4 Creación de formato de ingreso y salida de vehículos.

Como medida para la gestión de los trabajos recibidos y para evitar el riesgo de mal entendidos que lleven a la insatisfacción de clientes es necesario contar con formatos para los momentos de ingreso y salida de un vehículo al taller de forma tal que exista un registro sobre el estado del mismo antes y después de su permanencia en el taller.

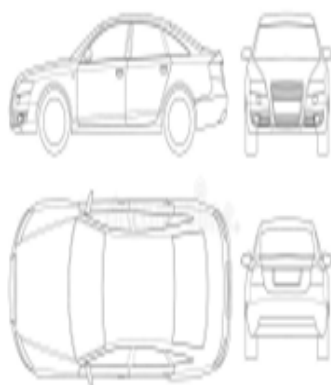
Cada uno de los formatos presentados cuenta con números guía los cuales son usados para la construcción de un instructivo el cual facilita la comprensión y uso de los mismos. Los formatos diseñados son:

FORMATO DE ENTRADA DE AUTOMÓVIL

SERVICIO SOLICITADO: 1	FECHA: 2	No SOLICITUD: 3	HORA DE ENTRADA: 4
NOMBRE DEL CLIENTE: 5			
CEDULA: 6	DIRECCIÓN: 7	TELÉFONO: 8	

MARCA	LÍNEA	COLOR	PLACA	KILOMETRAJE	COMBUSTIBLE
9	10	11	12	13	14

35



DAÑOS FÍSICOS APARENTES

15

FALLAS MECÁNICAS REPORTADAS

16

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR

17

INVENTARIO DEL VEHÍCULO Y ACCESORIO

Llanta de repuesto	18
Gato	19
Parlantes	20
Llave de cruz	21
Cables de pasa corrientes	22
Herramientas	23
Encendedor	24
Tapetes	25
Parte delantera	26
Parte trasera	27
Faros	28
Calaveras	29
Costado derecho	30
Costado izquierdo	31

FIRMA AUTORIZA **32**

FIRMA ENTREGA **33**

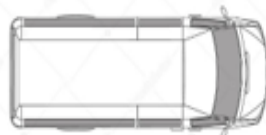
RECIBE **34**

FORMATO DE ENTRADA DE BUSETA

SERVICIO SOLICITADO: 1	FECHA: 2	No SOLICITUD: 3	HORA DE ENTRADA: 4
NOMBRE DEL CLIENTE: 5			
CEDULA: 6	DIRECCIÓN: 7	TELÉFONO: 8	

MARCA	LÍNEA	COLOR	PLACA	KILOMETRAJE	COMBUSTIBLE
9	10	11	12	13	14

35



DAÑOS FÍSICOS APARENTES

15

FALLAS MECÁNICAS REPORTADAS

16

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR

17

INVENTARIO DEL VEHÍCULO Y ACCESORIO

Llanta de repuesto	18
Gato	19
Parlantes	20
Llave de cruz	21
Cables de pasa corrientes	22
Herramientas	23
Encendedor	24
Tapetes	25
Parte delantera	26
Parte trasera	27
Faros	28
Calaveras	29
Costado derecho	30
Costado izquierdo	31

FIRMA AUTORIZA **32**

FIRMA ENTREGA **33**

RECIBE **34**

Tabla 39: Instructivo del formato de ingreso de vehículo/buseta

INSTRUCTIVO		
FORMATO DE CONTROL DEL VEHÍCULO		
NUMERO	DATOS	INSTRUCCIONES
1	Servicio solicitado	Nombre del área al que se le presenta la solicitud
2	Fecha	Día, mes y año
3	N° solicitud:	Número de la solicitud de formato si fuera necesario
4	Hora de entrada	Hora en la que ingresa vehículo
5	Nombre del cliente	Nombre del cliente que requiere el servicio
6	Cedula	Número de cedula del cliente que requiere el servicio
7	Dirección	Número de dirección del cliente que requiere el servicio
8	Teléfono	Número de teléfono del cliente que requiere el servicio
9	Marca	Marca del vehículo
10	Línea	Línea del vehículo
11	Color	Color del vehículo
12	Placa	Placa del vehículo
13	Kilometraje	Kilometraje que indica el odómetro al momento del ingreso
14	Combustible	Nivel de gasolina al momento del ingreso
15	Daños físicos aparentes	Daños de la carrocería
16	Fallas mecánicas reportadas	Fallas mecánicas que indique el cliente durante su uso
17	Descripción del trabajo a realizar	Descripción del trabajo que requiere el cliente
18	Llanta de repuesto	Anotar sí o no, dependiendo si el vehículo cuenta con llanta de repuesto
19	Gato	Anotar sí o no, dependiendo si el vehículo cuenta con gato
20	Parlante	Anotar sí o no, dependiendo si el vehículo cuenta con parlante
21	Llave de cruz	Anotar sí o no, dependiendo si el vehículo cuenta con llave de cruz
22	Cable pasa corriente	Anotar sí o no, dependiendo si el vehículo cuenta con cable pasa corriente
23	Herramientas	Anotar sí o no, dependiendo si el vehículo cuenta con herramientas
24	Encendedor	Anotar sí o no, dependiendo si el vehículo cuenta con encendedor
25	Tapetes	Anotar sí o no, dependiendo si el vehículo cuenta con tapetes

Tabla 39. (Continuación)

INSTRUCTIVO		
FORMATO DE CONTROL DEL VEHÍCULO		
NUMERO	NUMERO	NUMERO
26	Parte delantera	Anotar leyenda o con “ok” si se identifica que la parte delantera se encuentra en buenas condiciones y sin rayones
27	Parte trasera	Anotar leyenda o con “ok” si se identifica que la parte trasera se encuentra en buenas condiciones y sin rayones
28	Faros	Anotar leyenda o con “ok” si se identifica que las luces delanteras se encuentran en buenas condiciones y sin rayones
29	Calaveras	Anotar leyenda o con “ok” si se identifica que las luces traseras se encuentran en buenas condiciones y sin rayones
30	Costado derecho	Anotar leyenda o con “ok” si se identifica que la carrocería derecha se encuentra en buenas condiciones y sin rayones
31	Costado izquierdo	Anotar leyenda o con “ok” si se identifica que la carrocería izquierda se encuentra en buenas condiciones y sin rayones
32	Autoriza	Anotar el nombre de la persona de dirección general
33	Entrega	Anotar el nombre de la persona encargada de realizar la entrega física del vehículo
34	Recibe	Anotar el nombre de la persona que recibe el vehículo
35	Imagen del vehículo	Anotar en la imagen daños del vehículo

Fuente: las autoras, 2018



FORMATO ORDEN DE SERVICIO SALIDA DE VEHICULOS	FECHA DE INGRESO: 1
	HORA DE INGRESO: 2
	FECHA ENTREGA: 3

No. SOLICITUD	4
---------------	----------

Nombre cliente:	5
Dirección:	6
Teléfono:	7

INFORMACIÓN VEHÍCULO:					
Placa	8	Marca	9	Línea	10
Kilometraje	11				
ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO REALIZADAS					
12					

Responsable autorizado para recoger el vehículo del taller:

Nombre usuario responsable del vehículo	13
Firma	14
Cedula de Ciudadanía	15

FIRMA AUTORIZA 16	FIRMA RECIBE 17	FIRMA ENTREGA 18
--------------------------	------------------------	-------------------------

NOTA: la firma de este documento es la validez de satisfacción de servicio por parte del cliente, y deberá ser presentado en caso de solicitud de garantía.

Tabla 40: Instructivo formato de salida de vehículo

INSTRUCTIVO		
FORMATO DE SALIDA DE VEHÍCULO		
NUMERO	DATOS	INSTRUCCIONES
1	Fecha de ingreso	Fecha en la que ingreso el vehículo
2	Hora de ingreso de vehículo	Hora en la que se recibió el vehículo
3	Fecha de entrega	Fecha en la que se entrega el vehículo a satisfacción
4	N° solicitud	Número de la solicitud de formato si fuera necesario
5	Nombre del cliente	Nombre del cliente
6	Dirección	Dirección del cliente
7	Teléfono	Número de teléfono del cliente
8	Placa	Número de placa del vehículo al cual se le prestó el servicio
9	Marca	Marca del vehículo al cual se le prestó el servicio
10	Línea	Línea del vehículo al cual se le prestó el servicio
11	Kilometraje	kilometraje del vehículo al cual se le prestó el servicio
12	Actividades de mantenimiento realizadas	Anotar las actividades de mantenimiento autorizadas previo diagnóstico y cotización realizada por el taller con el que se tiene contrato vigente.
13	Nombre cliente responsable del vehículo	Nombre del cliente que recogerá el vehículo
14	Firma	Firma del cliente responsable del vehículo
15	Cédula de ciudadanía	Cedula de ciudadanía del responsable del vehículo
16	Autoriza	Firma de la persona de dirección general
17	Recibe	Firma del cliente que recibe el vehículo a satisfacción
18	Entrega	Firma del empleado que entrega el vehículo

Fuente: las autoras, 2018

11.5.5 Diseño de manual de funciones y perfiles del cargo.

Se presentan a continuación el manual de funciones con los cargos actualmente existentes en la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES.

Tabla 41: Descripción de cargos - Gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente Administrador y Operativo
REPORTA A	Propietario
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
El gerente es la máxima autoridad dentro del taller con sus departamentos, y se encarga de asignar las tareas de quien las hace, como lo hace y donde lo hace, también es responsable de la calidad de todas reparaciones y velar que los departamentos brinden un servicio eficiente utilizando insumos de alta calidad y que se ejecute en el menor tiempo posible	
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es la máxima autoridad de la parte administrativa del taller y de los departamentos que la conforman	
FUNCIONES ESENCIALES	
Le corresponde la planificación, organización, dirección y control general de las actividades de la misma	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	
1. Verificar la calidad de todas las reparaciones, ejecutando correcciones y recomendaciones en cada una de ellas. 2. Contratar y despedir el personal del taller en todos sus departamentos. 3. Implementar un proceso constante de capacitación para mantener actualizados los conocimientos de los trabajadores del taller. 4. Incentivar, motivar y mantener la unidad de todos los departamentos. 5. implementar un control de costos y tiempos de los diferentes niveles de trabajo.	

Fuente: las autoras, 2018

Tabla 42: Descripción de cargos – Secretaria

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Secretaria
NUMERO DE CARGOS	1
FORMACIÓN	Título de secretaria comercial y oficinista
EXPERIENCIA	1 año
RESPONDE A	Gerente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
La secretaria es responsable del trabajo de oficina, asistiendo al gerente en la ejecución de labores administrativas secretariales	
OBJETIVO PRINCIPAL	
Provee los servicios administrativos, técnicos y de apoyo a cualquier capacitación	
FUNCIONES ESENCIALES	
Esta persona es la encargada de recibir, almacenar, tramitar, y despachar documentación y papelería	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	
1. Mantener al día el orden y limpieza de la oficina 2. Recibir documentos emitidos por el Gerente y llevar su agenda 3. Archivar toda la documentación del taller 4. Efectuar cotizaciones de servicio y reparación 5. Colaborar al personal de taller para realizar actividades ordenadas por el gerente 6. Todas aquellas funciones encomendadas por su jefe inmediato	

Fuente: las autoras, 2018

Tabla 43: Descripción de cargos – Pintor mezclador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Pintor mezclador
NUMERO DE CARGOS	3
FORMACIÓN	Bachiller con certificación pintura automotriz
EXPERIENCIA	1 año
RESPONDE A	Gerente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Es el encargado del departamento de pintura, alistamiento de las diferentes piezas e insumos para realizar un procedimiento de excelente calidad	
OBJETIVO PRINCIPAL	
Realizar mejoras de imagen a los diferentes vehículos	
FUNCIONES ESENCIALES	
Es la persona encargada de mezclar pintura, ligar, masilla y embellecer la pieza de los diferentes vehículos	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	
1. Mantener orden y limpieza del taller 2. Almacenar de forma segura las pinturas y solventes 3. Distribuir el trabajo con demás pintores de forma ordenada 4. Corregir trabajos de pintura 5. Supervisar la calidad del trabajo 6. Realizar pedidos de insumos 7. Todas aquellas funciones encomendadas por su jefe inmediato	

Fuente: las autoras, 2018

Tabla 44: Descripción de cargos – Latonero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Latonero
NUMERO DE CARGOS	2
FORMACIÓN	Bachiller con certificación de soldador
EXPERIENCIA	1 año
RESPONDE A	Gerente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Realizar aquellas uniones o acoples y ejecutar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a las estructuras de los microbuses, busetas y automóviles	
OBJETIVO PRINCIPAL	
Realizar reparaciones con alta calidad de soldadura en la pieza que sea requerido	
FUNCIONES ESENCIALES	
Es la persona encargada de revisar, reparar en las estructuras de los carros las diferentes soldaduras	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	
1. Realizar servicio de mantenimiento preventivo 2. Reparaciones de mantenimientos de averías 3. Detectar fallas en los diferentes vehículos 4. Realizar pedidos de insumos 5. Realizar acoples y uniones 6. Todas aquellas funciones encomendadas por su jefe inmediato	

Fuente: las autoras, 2018

11.5.6 Diseño de manuales y fichas de procedimiento para los procesos operativos.

a. Proceso de soldadura

El proceso de soldadura es esencial para la reconstrucción y reparación de vehículos donde las piezas se adhieren, toman forma y construye la base principal para la continua elaboración del servicio.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de soldadura.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es el Cambio de partes en la estructura del vehículo o trabajos en masilla.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Máscara o careta de soldar.
 - Mascarillas respiratorias para humos metálicos o respiradores con filtro.
 - Tapa oídos.
 - Mangas o casaca de cuero.
 - Bota en cuero tipo soldador.
 - Overol.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

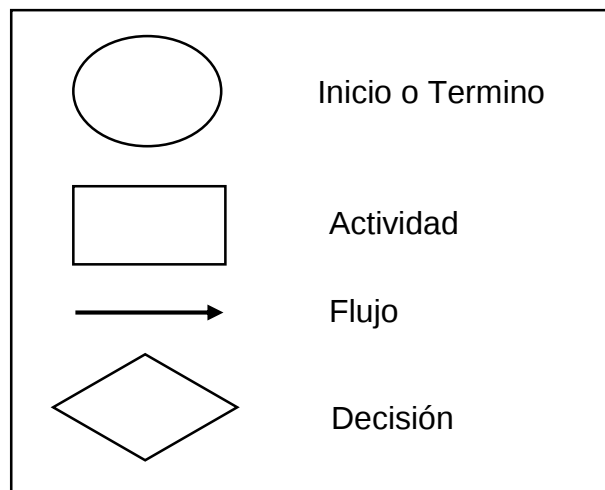
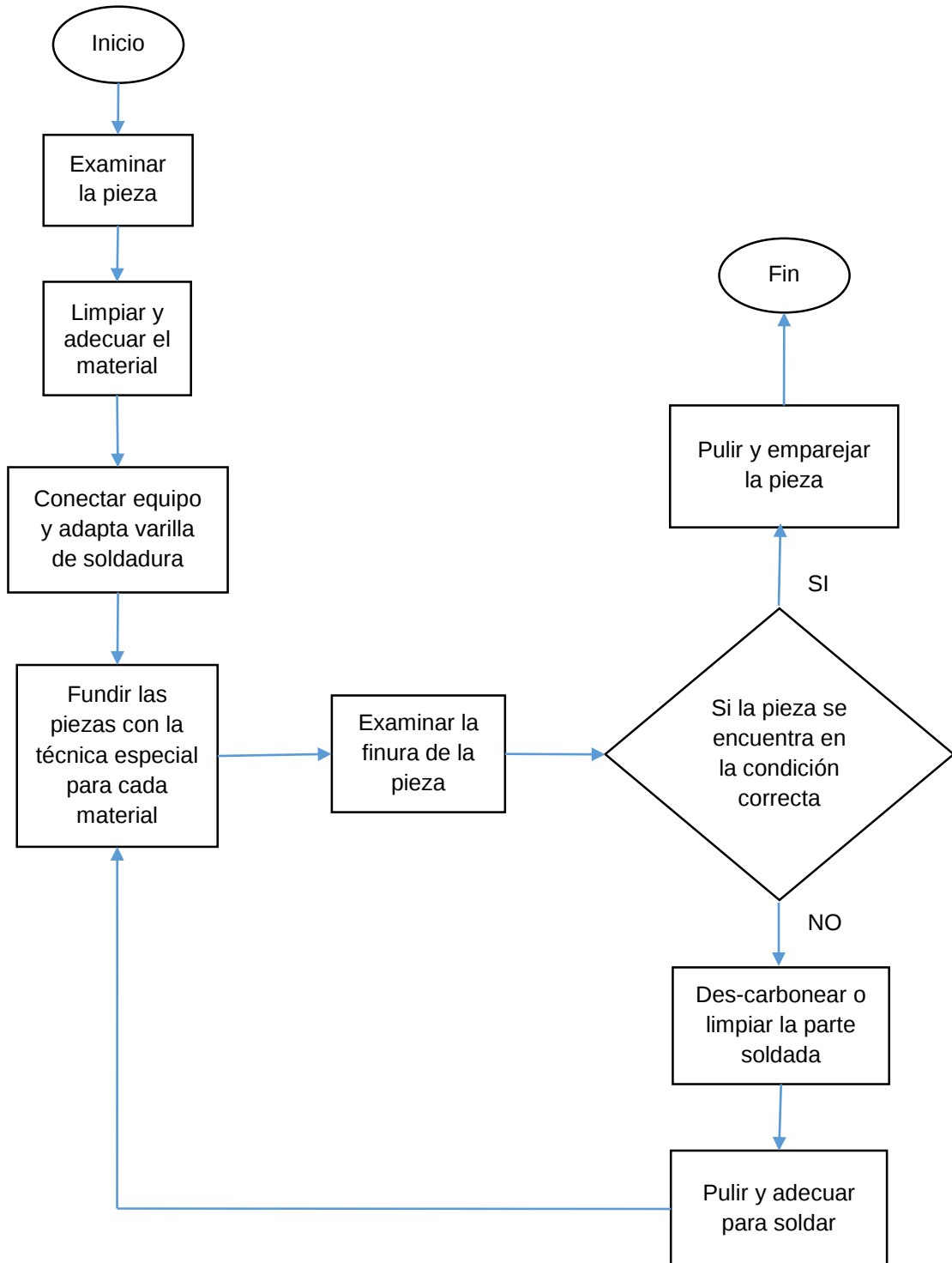


Figura 2: Flujo del proceso de soldadura



Fuente: las autoras, 2018

b. Sacada de golpes o abolladuras a todo tipo de vehículos

Este proceso consiste en dejar la pieza del vehículo con los lineamientos originales, permitiendo que las partes vuelvan a tener aspecto de fábrica.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de latonería.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es trabajos en masilla y lijado de las piezas.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Protección auditiva.
 - Protección ocular.
 - Mascarillas respiratorias para humos metálicos o respiradores con filtro.
 - Overol.
 - Mangas o casaca de cuero.
 - Bota en cuero tipo soldador.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

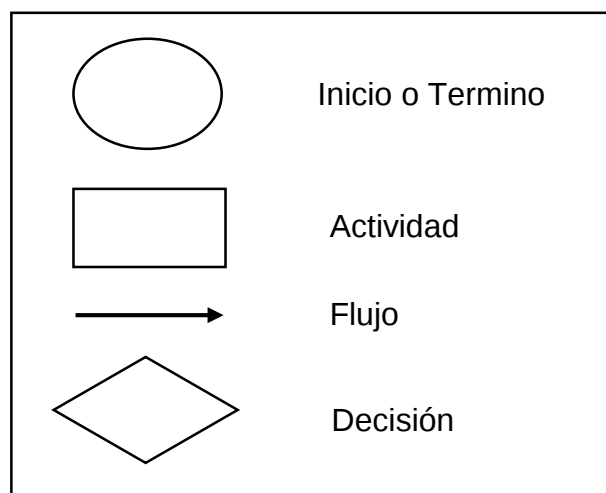
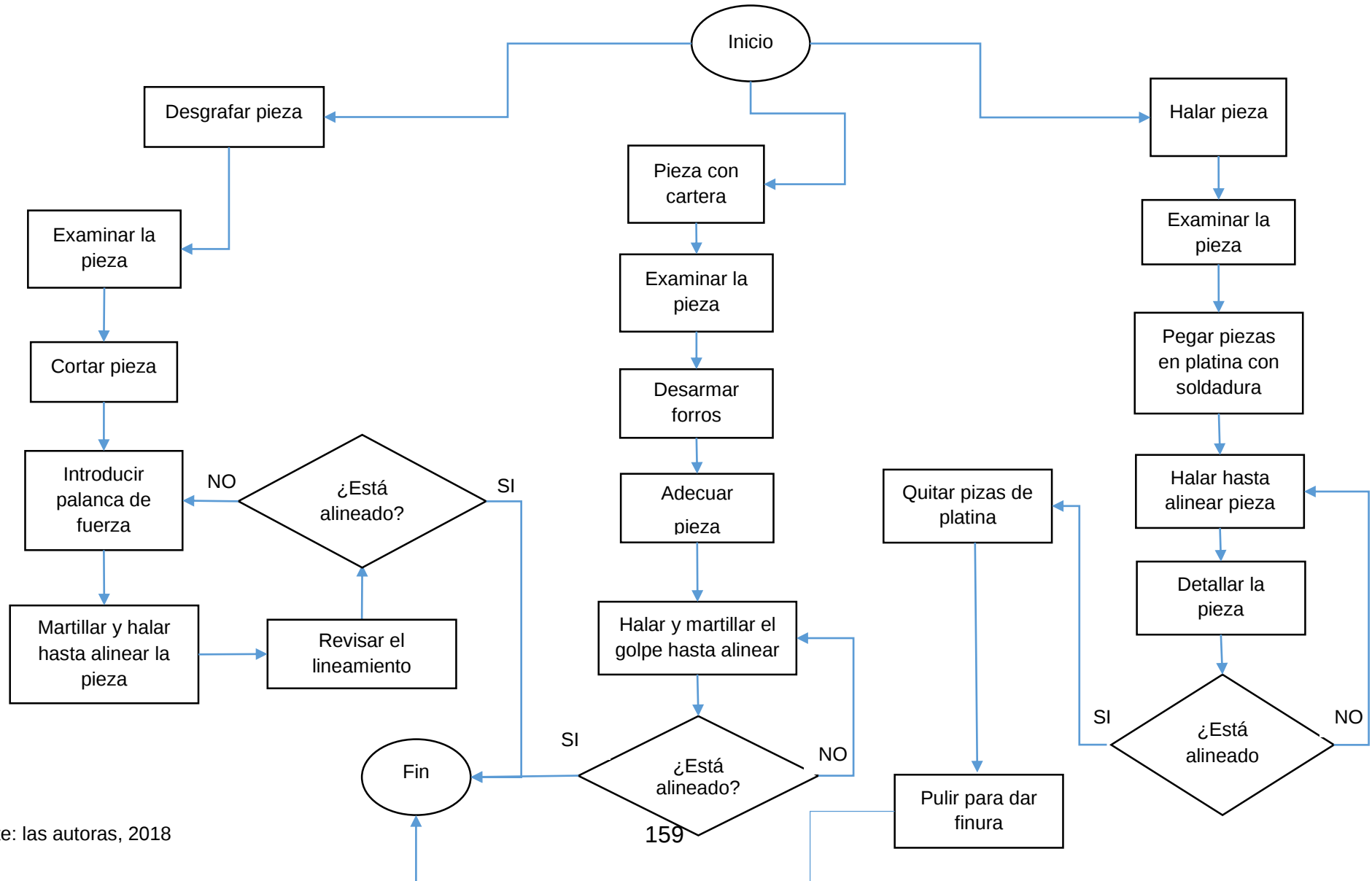


Figura 3: Flujo del proceso de Sacada de golpes o abolladuras



c. Cambio de partes en la estructura del vehículo

Este proceso es requerido cuando las partes del vehículo se encuentran totalmente dañadas sin posibilidad de reutilizar ni darle lineamiento.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de latonería.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es trabajos en masilla, lijado de las piezas y proceso de pintura.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Protección auditiva.
 - Protección ocular.
 - Mascarillas respiratorias para humos metálicos o respiradores con filtro.
 - Overol.
 - Mangas o casaca de cuero.
 - Bota en cuero tipo soldador.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

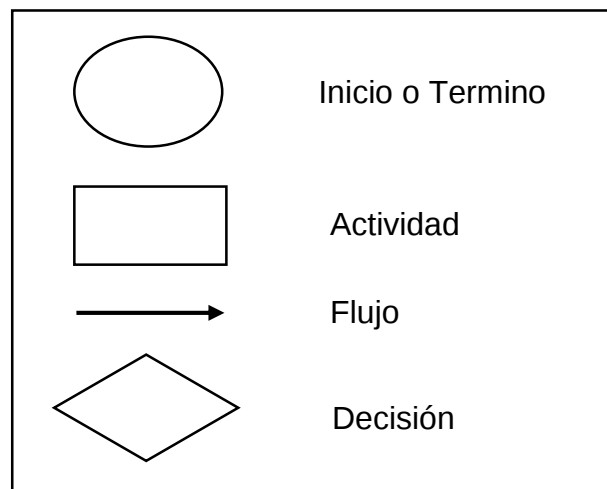
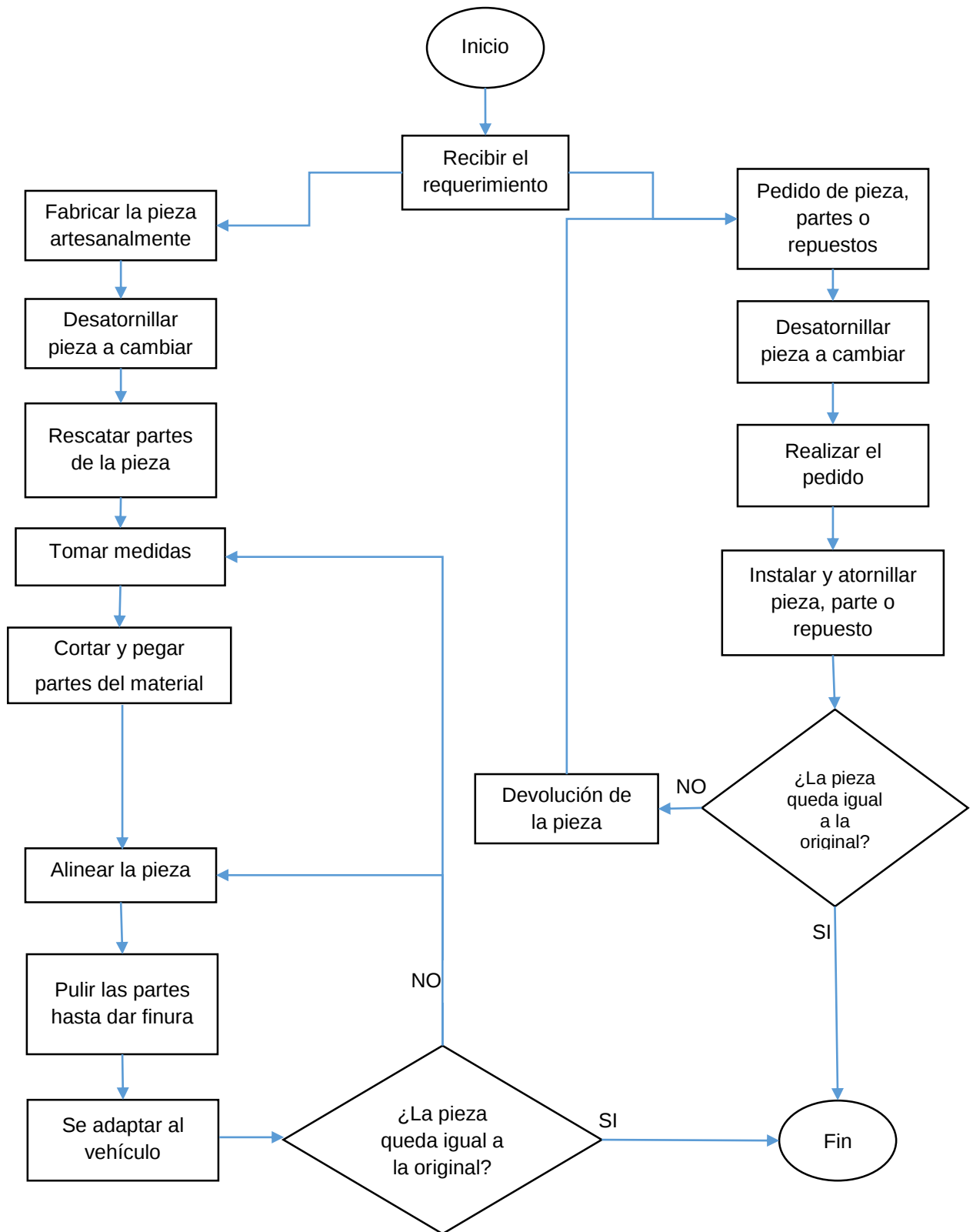


Figura 4: Flujo del proceso de cambio de partes



Fuente: las autoras, 2018

d. Trabajos en masilla

Este proceso sirve para rellenar abolladuras e irregularidades encontradas en las piezas del vehículo generalmente es un pre-proceso para la preparación de pintura.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de aplicación de masilla.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es el proceso de lijado y preparación para pintura.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Protección ocular.
 - Mascarillas respiratorias para humos metálicos o respiradores con filtro.
 - Overol.
 - Botas industriales.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

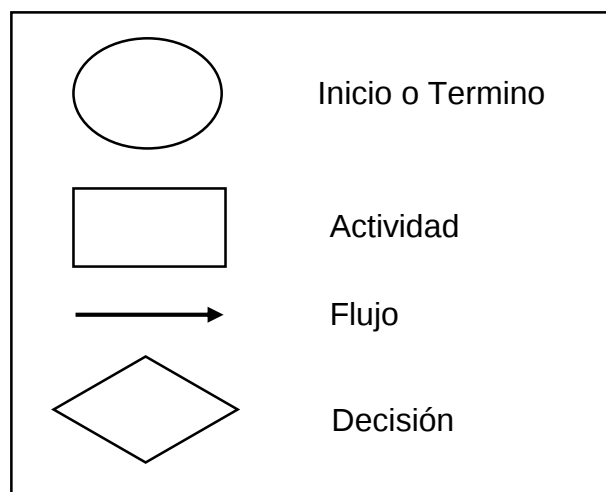
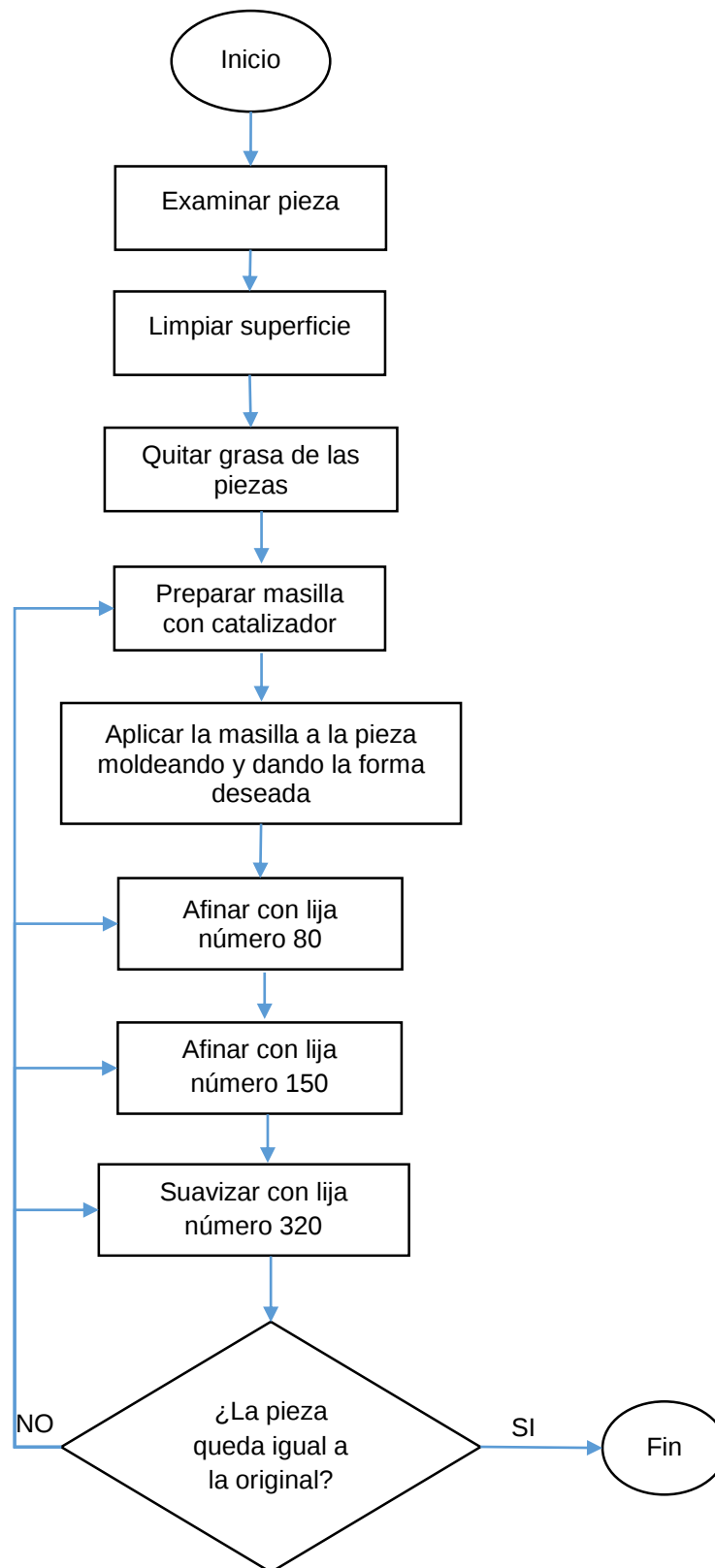


Figura 5: Flujo del proceso trabajos en masilla



Fuente: las autoras, 2018

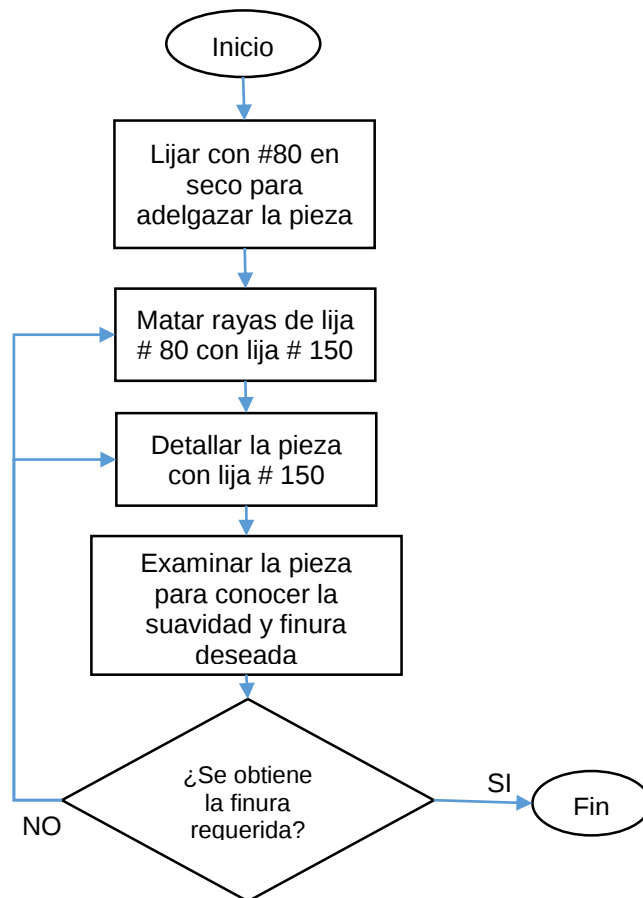
e. Lijado de piezas para afinar material

Es utilizado generalmente para la preparación de la pintura después de estar afectada las partes por abolladuras, golpes o por fabricación artesanal, este tipo de lijas le dan a finura y moldean la pieza.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de preparación para pintura.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es el proceso de pintura.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Overol.
 - Botas industriales

Figura 6: Flujo del proceso lijado de piezas para afinar material



Fuente: las autoras, 2018

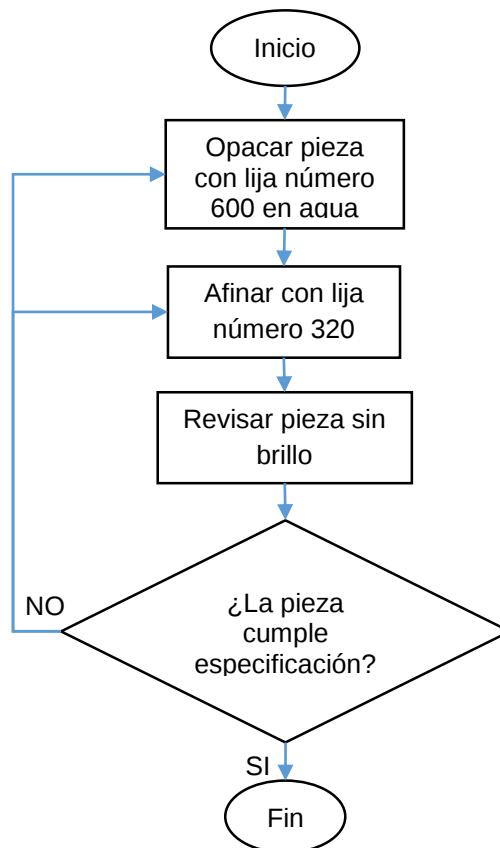
f. Lijado de piezas para matar brillos

El proceso de lijado para matar brillo generalmente es utilizado para volver a pintar el vehículo la necesidad de alisar una capa de pintura antes de aplicar un acabado claro.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de preparación para pintura.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es el proceso de pintura.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Overol.
 - Botas industriales.

Figura 7: Flujo del proceso lijado para matar brillos



Fuente: las autoras, 2018

g. Trabajos en lámina

Se espera que los trabajos de lámina sean realizados a través de especificaciones para cumplir con lo requerido en el servicio.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de soldadura y latonería.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es el Cambio de partes en la estructura del vehículo o trabajos en masilla.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Máscara o careta de soldar.
 - Mascarillas respiratorias para humos metálicos o respiradores con filtro.
 - Tapa oídos.
 - Mangas o casaca de cuero.
 - Bota en cuero tipo soldador.
 - Overol.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

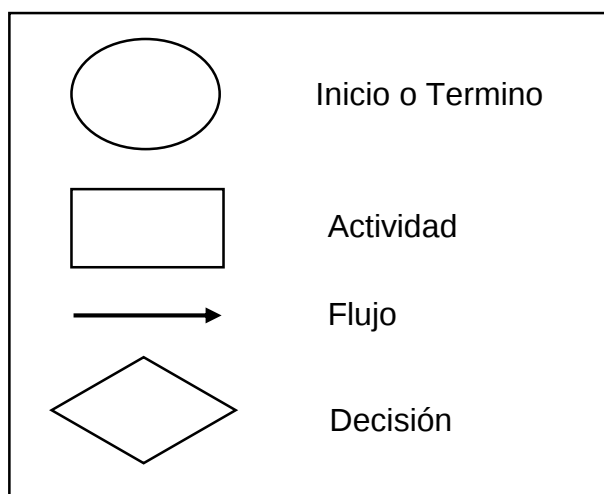
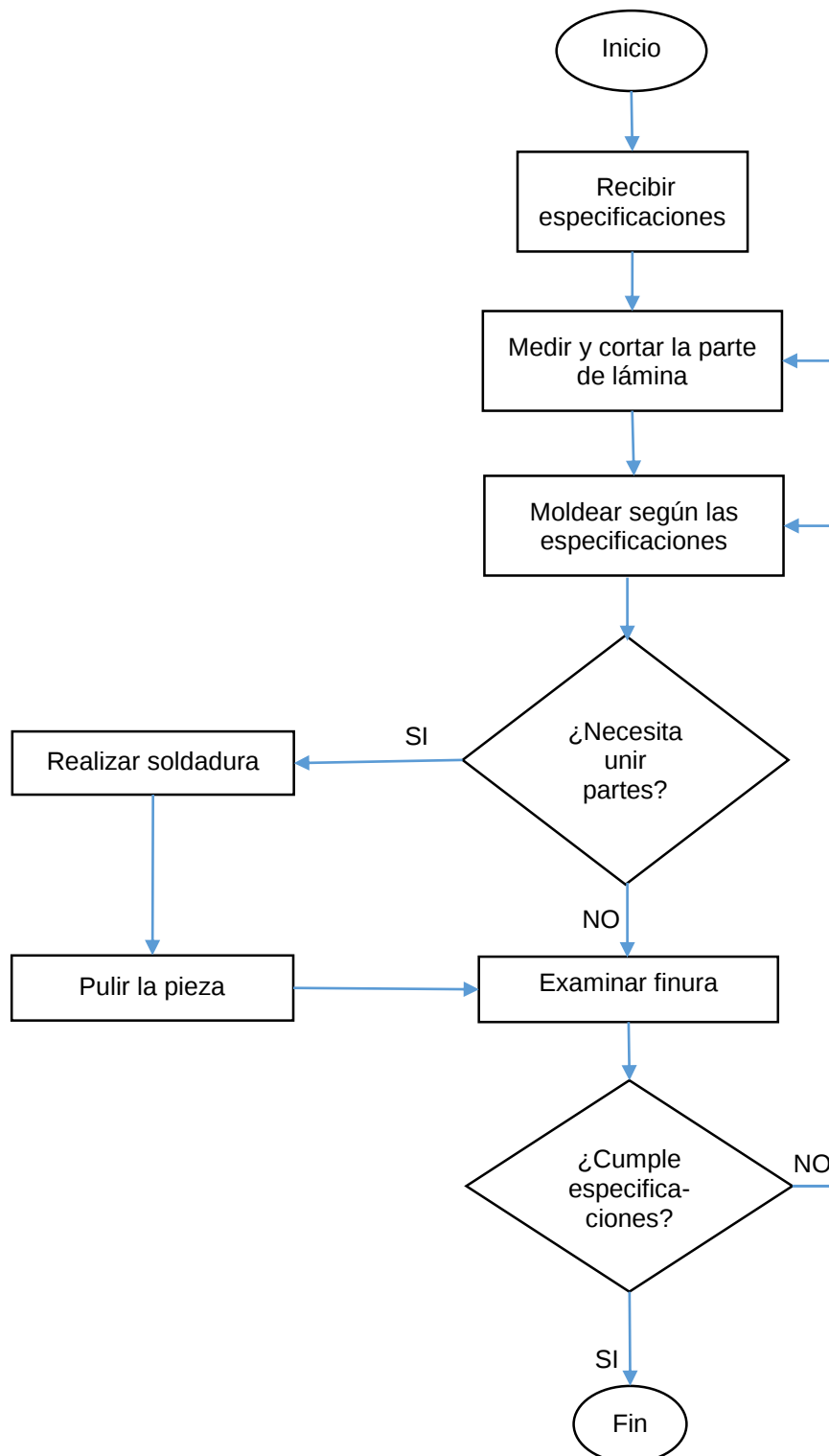


Figura 8: Flujo del proceso trabajos en lámina



Fuente: las autoras, 2018

h. Trabajos en fibra de vidrio

El trabajo en fibra de vidrio corresponde a realizar capas y forros exteriores de los vehículos para mayor obtener mayor resistencia.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico en manipulación de fibra de vidrio.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es proceso de masillado y lijado de piezas.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Guantes especiales.
 - Mascarillas respiratorias para humos metálicos o respiradores con filtro.
 - Botas industriales.
 - Overol.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

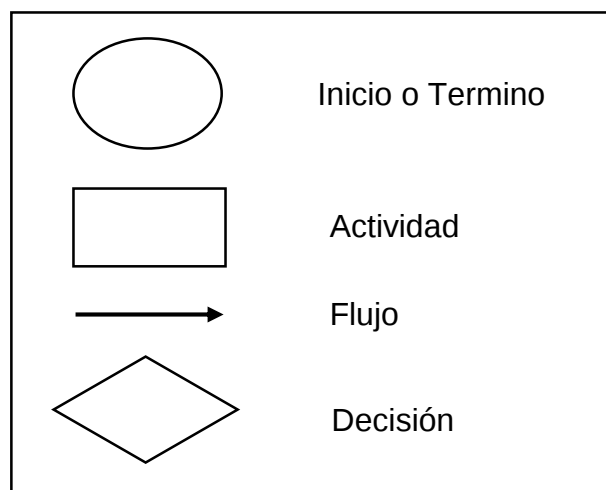
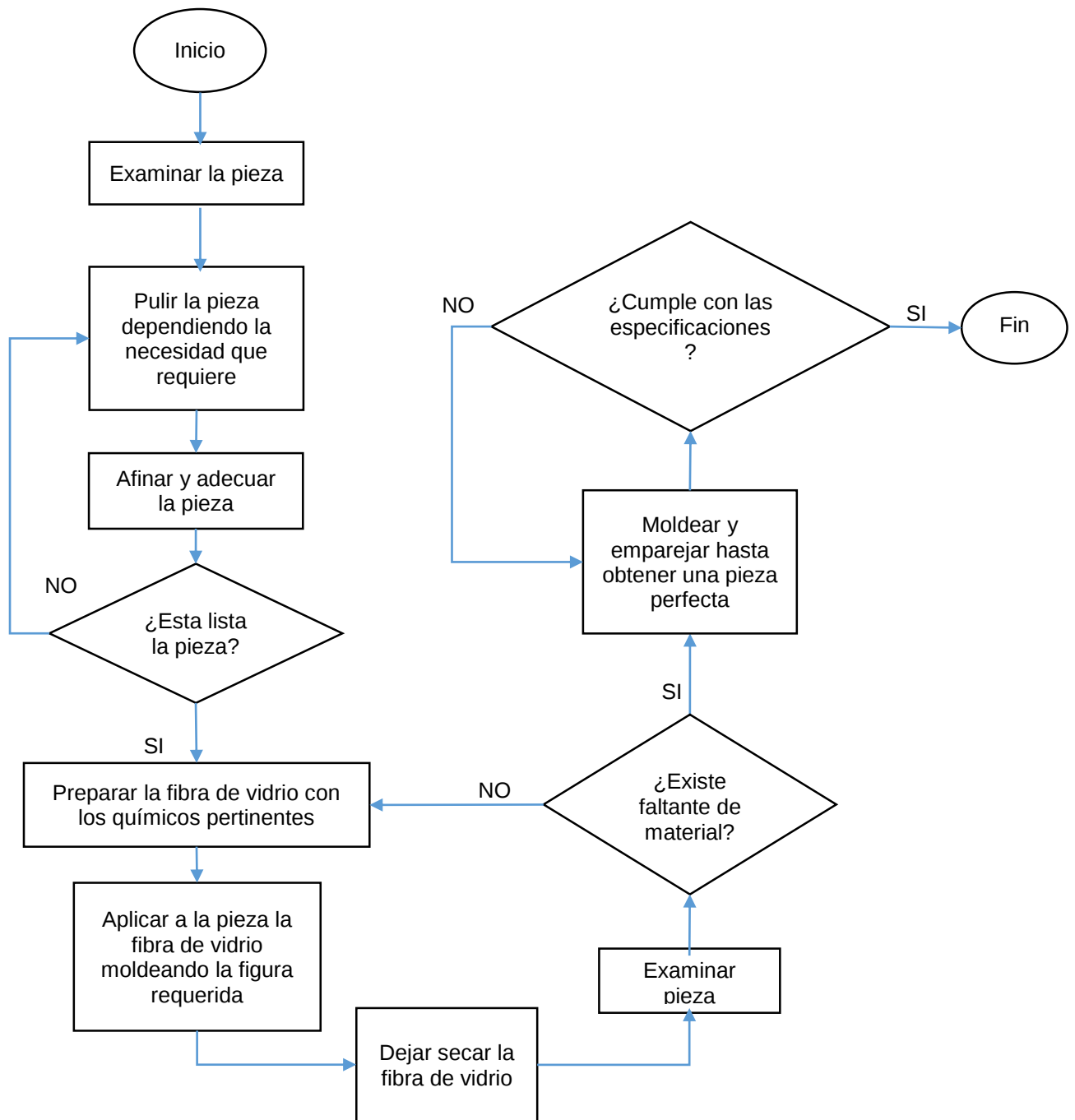


Figura 9: Flujo del proceso trabajos en fibra de vidrio



Fuente: las autoras, 2018

i. Cambio de pisos de vehículo

Este proceso es utilizado cuando el piso de los vehículos está deteriorado, realizando entonces la fabricación de tapicería plana.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de latonería y tapicería pisos de vehículos.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Máscara o careta de soldar.
 - Mascarillas respiratorias para humos metálicos o respiradores con filtro.
 - Tapa oídos.
 - Mangas o casaca de cuero.
 - Bota en cuero tipo soldador.
 - Overol.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

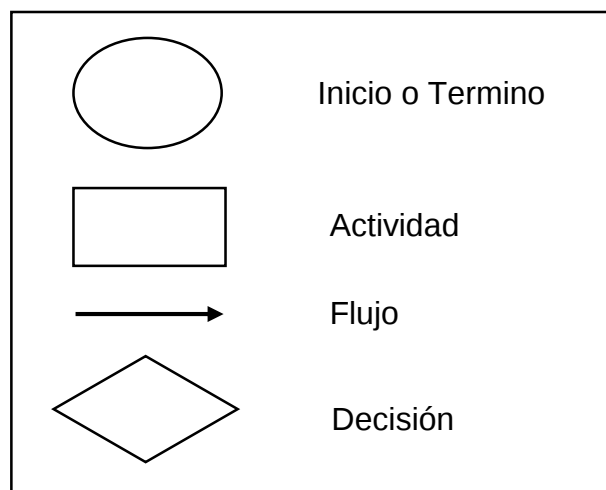
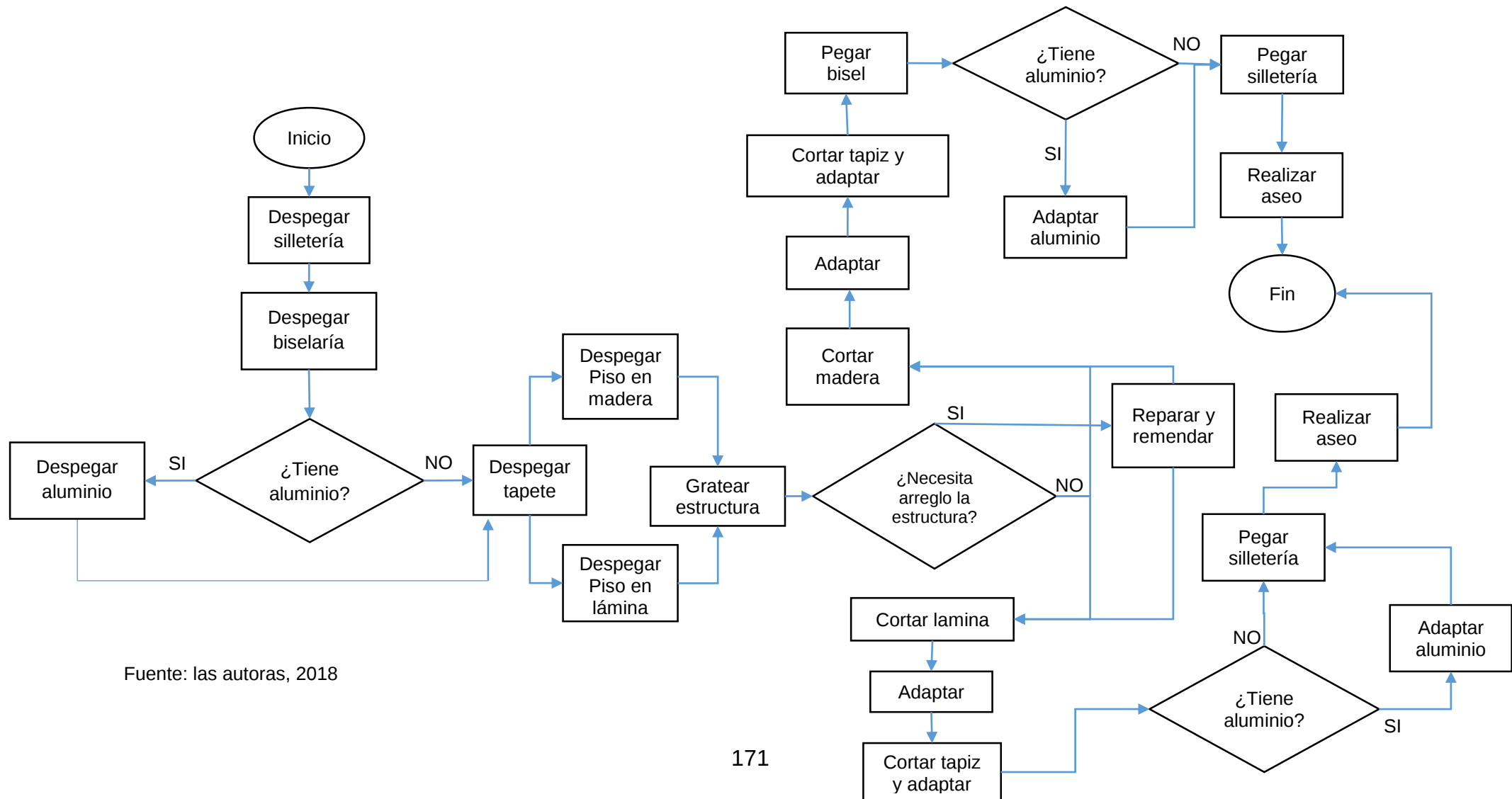


Figura 10: Flujo del proceso cambio de pisos de vehículo



Fuente: las autoras, 2018

j. Estructura en madera

El proceso de estructura de madera consiste en mayormente ser utilizado en vehículos como chivas y algunos furgones que requieren de madera, buscando construir bases estructurales.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento de trabajos en madera y estructuras vehiculares.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es el proceso de pintura.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Guantes.
 - Mascaras o cubre-bocas.
 - Protección auditiva.
 - Bota en cuero tipo soldador.
 - Overol.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

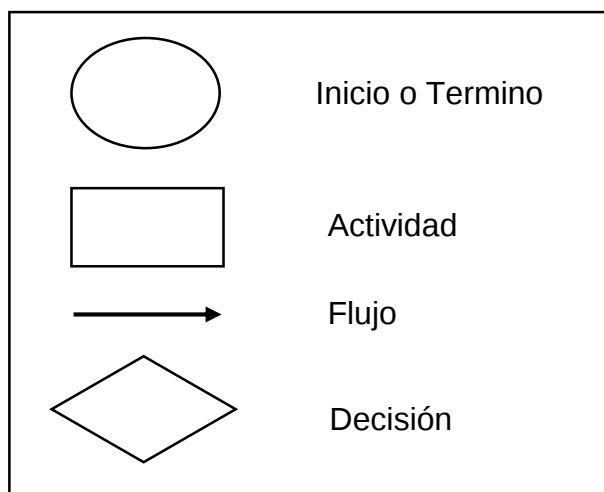
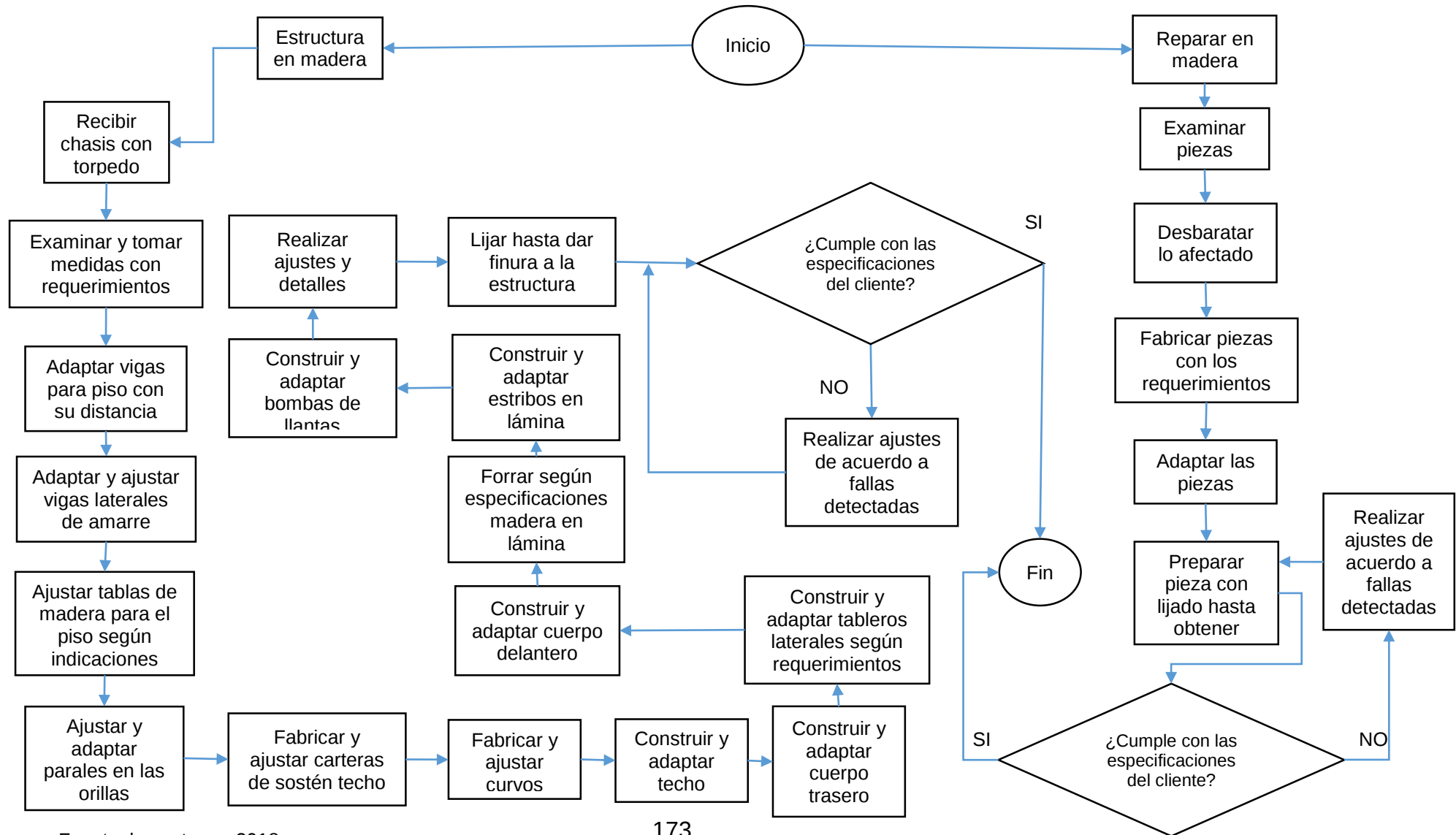


Figura 11: Flujo del proceso estructuras en madera



Fuente: las autoras, 2018

k. Cambio de vidrio puerta lado conductor y pasajero, Cambio de vidrio parabrisas y puerta acceso y Cambio de vidrio ventanilla.

Principalmente estos procesos se realizan cuando se produce un quiebre en el vidrio.

Lineamientos:

- Para realizar estos procesos es necesario la capacitación y conocimiento en vidriería y ventanillería.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Guantes.
 - Careta.
 - Bota en cuero tipo soldador.
 - Overol.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

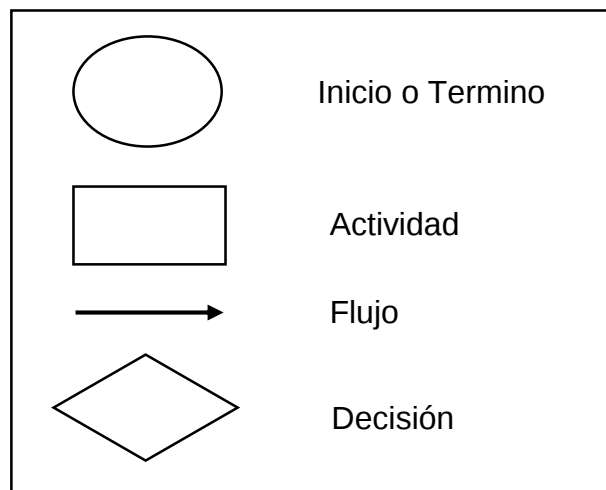
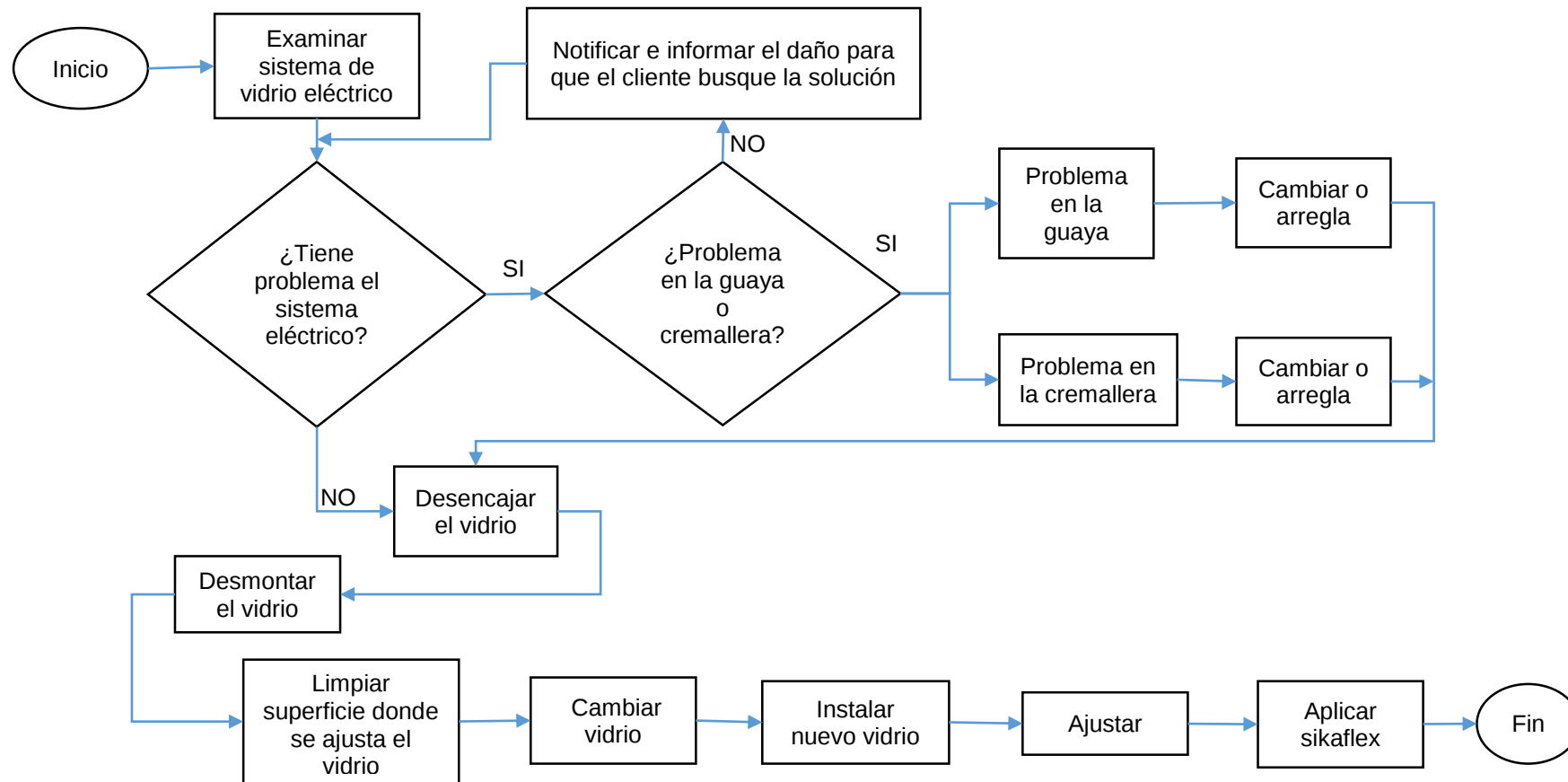
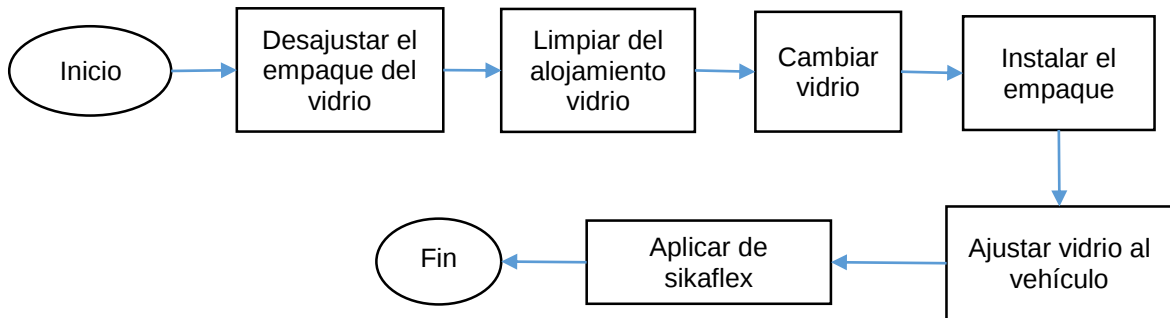


Figura 12: Cambio de vidrio puerta lado conductor y pasajero



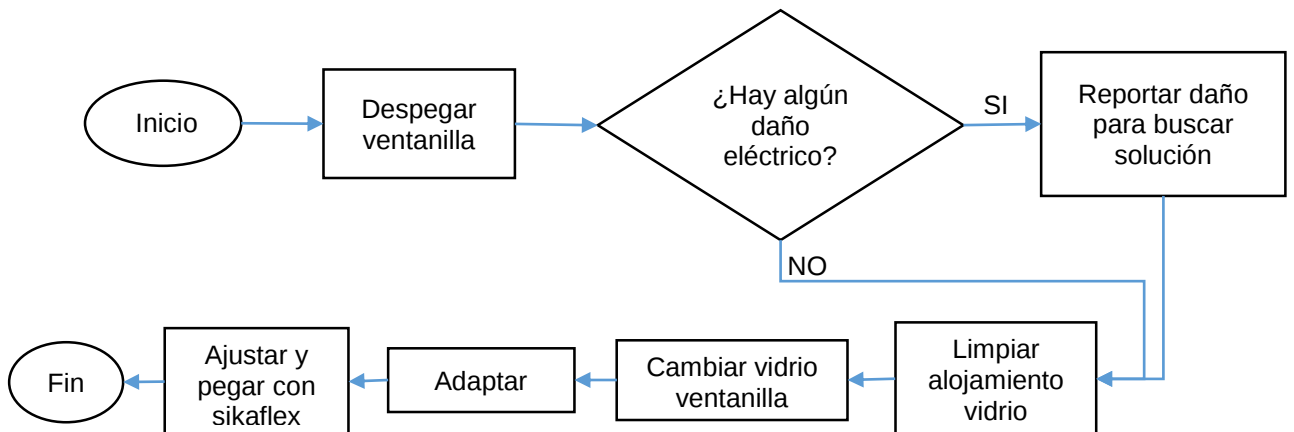
Fuente: las autoras, 2018

Figura 13: Cambio de vidrio parabrisas y puerta de acceso



Fuente: las autoras, 2018

Figura 14: Cambio de vidrio ventanilla



Fuente: las autoras, 2018

I. Cambio de felpas en ventana

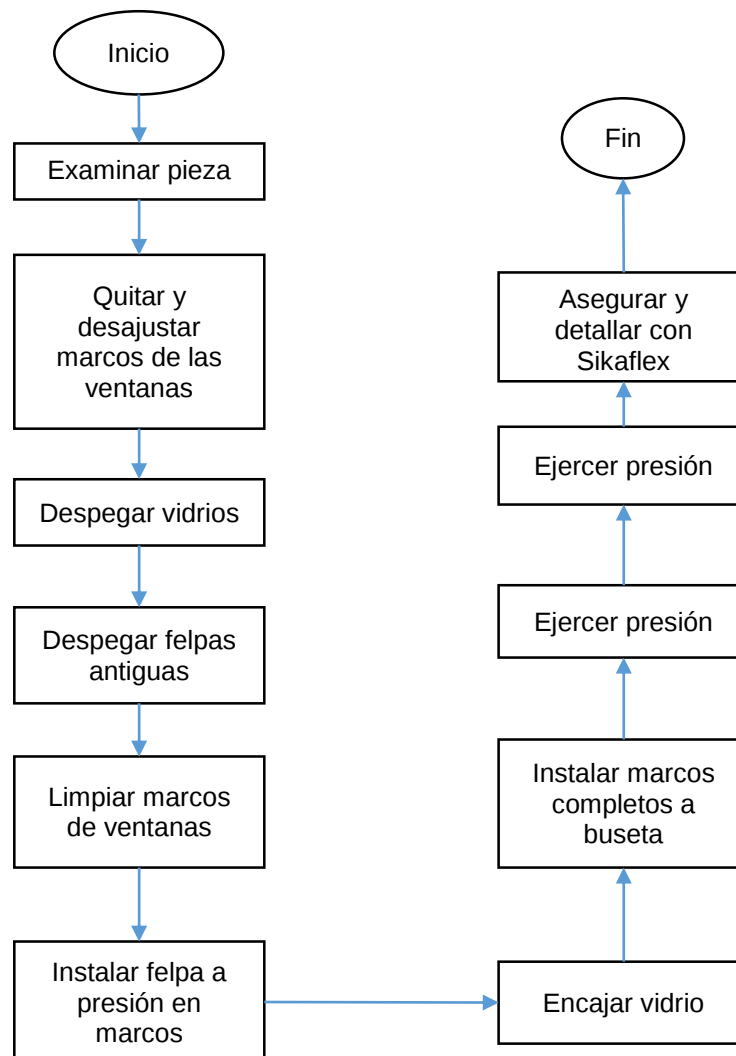
El desgaste por el uso y la formación de partículas que dañan las felpas de ventanas provoca que se realice cambios y limpieza constantes en ellas.

Lineamientos:

- Para realizar estos procesos es necesario la capacitación y conocimiento en vidriería y ventanillería.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.

- Guantes.
- Botas industriales.
- Overol.

Figura 15: Cambio de felpas en ventana



Fuente: las autoras, 2018

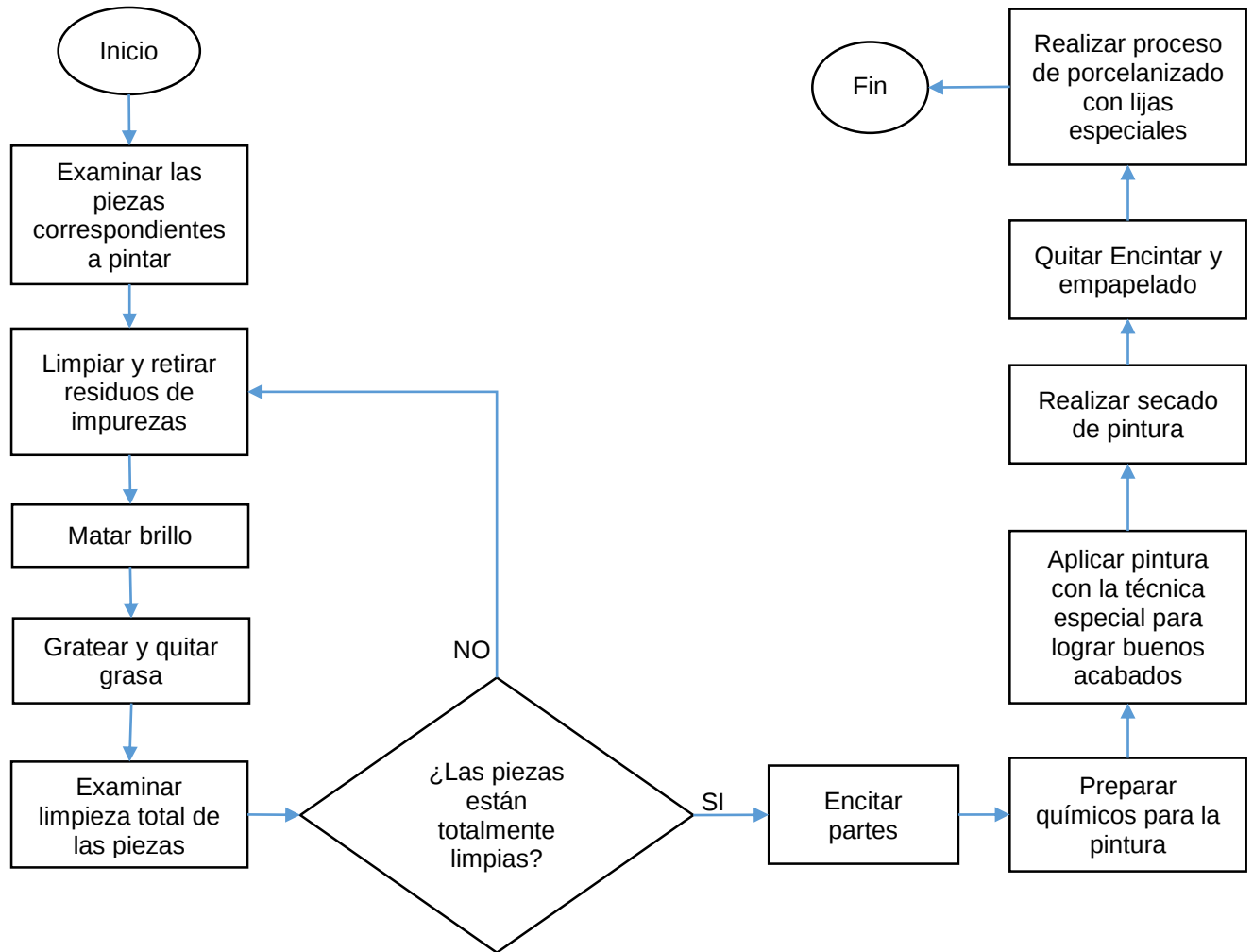
m. Proceso de pintura

La aplicación de pintura en un vehículo cumple una doble función: por un lado, lo protege frente a la corrosión y, por otro, proporciona el aspecto estético final, aportando el color y el brillo y que hacen que el vehículo sea más atractivo. Durante la fabricación del automóvil se aplican en la carrocería diversos productos de pintura que aseguran el cumplimiento de estas dos funciones. Cuando es reparado, ya sea porque ha sufrido daños o por el efecto del tiempo, deben reponerse esas capas de pintura, garantizando el máximo nivel de protección y de belleza exterior. Dentro de los trabajos de pintado en reparación, se pueden distinguir dos fases: preparación y acabado. (CESVIMAP)

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de pintura en vehículos y acabados.
- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es el de Polichada profesional de pintura.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Mascarillas de protección para pintores.
 - peto de trabajo.
 - Guantes de seguridad.
 - Botas de seguridad para pintores.

Figura 16: Flujo de proceso de pintura



Fuente: las autoras, 2018

n. Polichada y brillada de pintura profesional

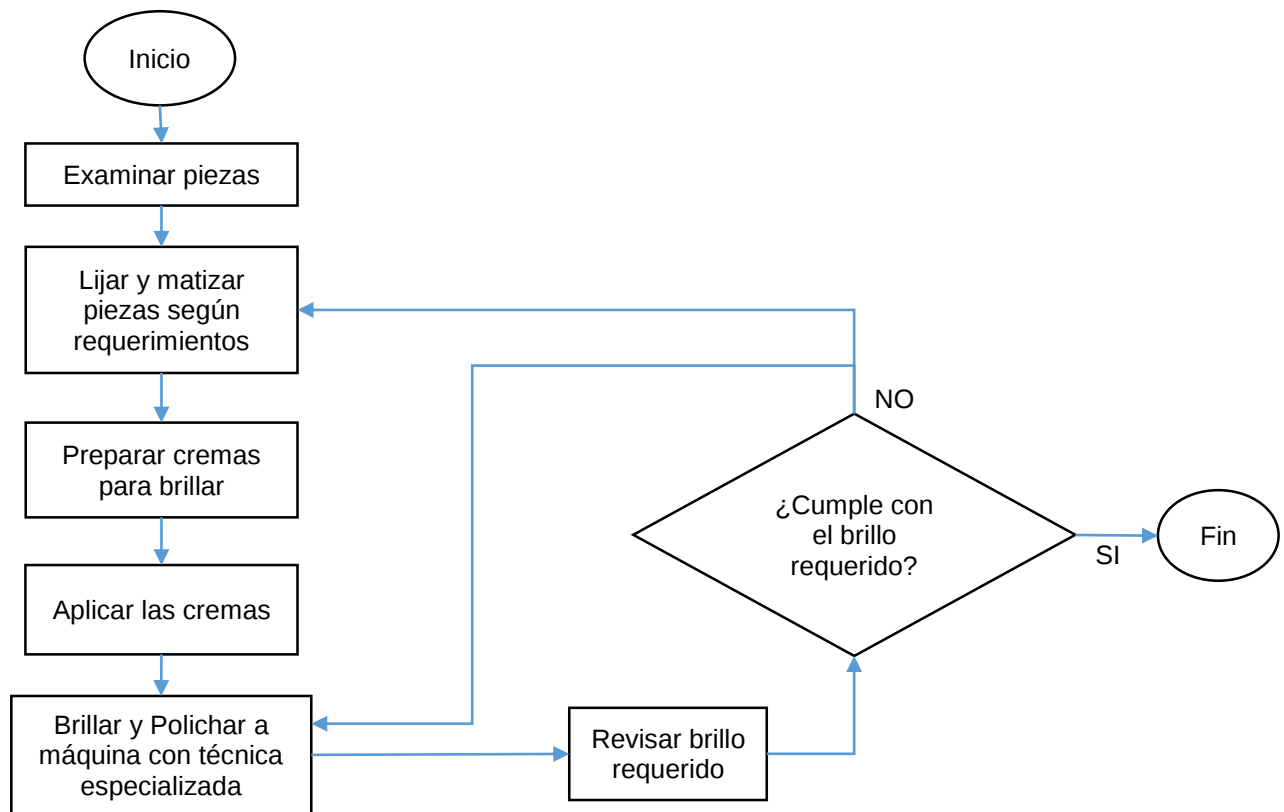
El proceso de brillada es realizado para dar contextura a la pintura de porcelanizado o para dar un aspecto de vehículo nuevo. Generalmente este es el último proceso operativo de la empresa.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento básico de pintura en vehículos y acabados.
- Utilizar elementos de protección personal requeridos para este proceso:

- Gafas de seguridad.
- Peto de trabajo.
- Guantes de seguridad.
- Botas de seguridad para pintores.

Figura 17: Flujo del proceso de polichada y brillada de pintura profesional



Fuente: las autoras, 2018

o. Arreglo estructura de vehículo

El arreglo estructura de vehículo, es un proceso utilizado para desarmar el vehículo dándole lineamiento de fabricación, reparando y enderezando partes que han sido desgastadas o golpeadas.

Lineamientos:

- Para realizar este proceso es necesario la capacitación y conocimiento de latonería, soldadura y fabricación de partes.

- Este proceso puede interactuar con otros procesos, como lo es cambio de partes, trabajo en masilla y proceso de lijado.
- Utilizar elemento de protección personal requeridos para este proceso:
 - Gafas de seguridad.
 - Protección auditiva.
 - Protección ocular.
 - Mascarillas respiratorias para humos metálicos o respiradores con filtro.
 - Overol.
 - Mangas o casaca de cuero.
 - Bota en cuero tipo soldador.

Descripción de las actividades (diagrama de flujo):

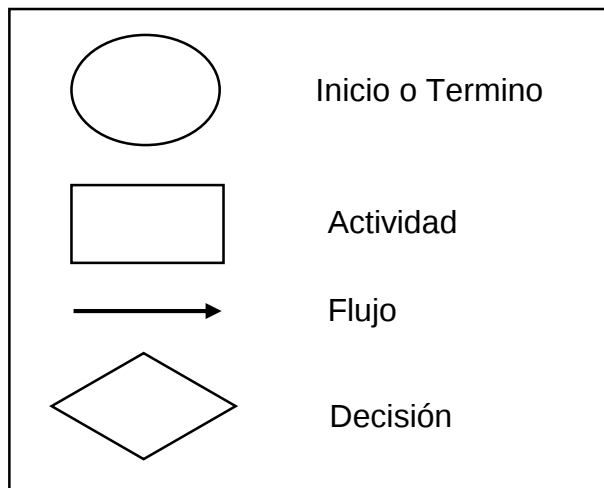
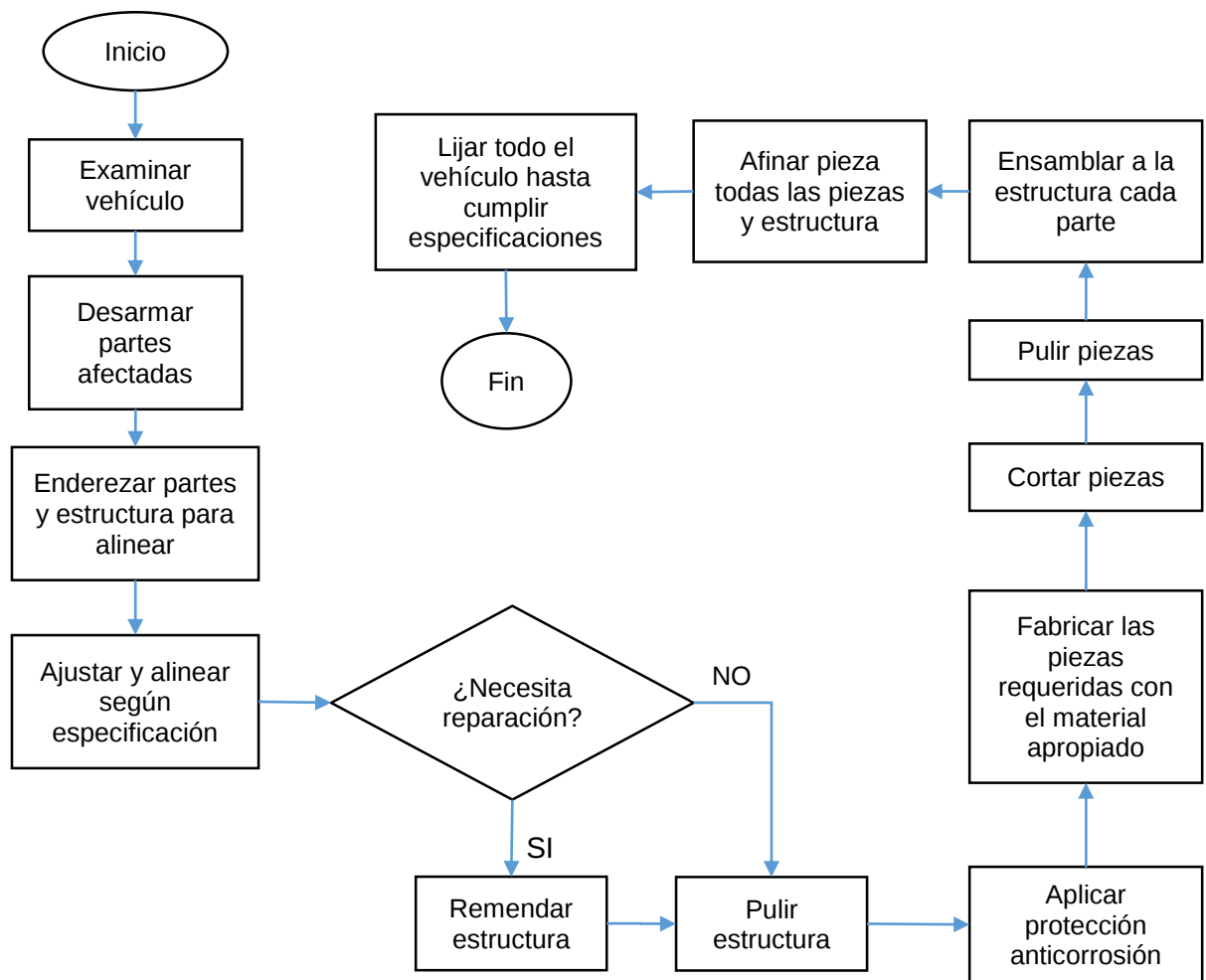


Figura 18: Flujo del proceso arreglo estructura de vehículos



Fuente: las autoras, 2018

11.5.7 Identificación y valoración de herramientas de trabajo.

Tabla 45: Inventario de herramientas de trabajo

HERRAMIENTA	ESTADO		VALOR UNITARIO ESTIMADO	CANTIDAD
Compresor		La herramienta cuenta con 6 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$180.000	2
Soldador eléctrico		El soldador eléctrico cuenta con 9 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$600.000	2
Cizalla		La cizalla tiene 20 años de uso, con desgaste en la cuchilla pero aún sigue funcionando con no tan buenas condiciones.	\$200.000	1
Esmeril		El esmeril tiene 20 años de uso, con un desgaste en sus hilos de agarre, necesitando mantenimiento.	\$70.000	1

Tabla 45. (Continuación)

HERRAMIENTA	ESTADO		VALOR UNITARIO ESTIMADO	CANTIDAD
Prensa		La herramienta se encuentra deteriorada con 30 años de uso, pero aun cumple con sus funciones.	\$80.000	1
Cautín		La herramienta Tiene 2 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$6.000	3
Palanca		Esta herramienta tiene 10 años de uso y se encuentra en buen estado.	\$15.000	6
Escofina		Cuenta con 20 años de uso esta herramienta y con desgaste, encontrándose en malas condiciones.	\$8.000	2
Serrucho		Esta herramienta tiene 10 años de uso, con desgaste, pero aun cumple con su labor.	\$12.000	2
Tensor		Existe diferentes tensores especializados para cada trabajo, esta herramienta cuenta con 8 años de uso y se encuentra en buen estado.	\$50.000	15

Tabla 45. (Continuación)

HERRAMIENTA	ESTADO		VALOR UNITARIO ESTIMADO	CANTIDAD
Cinta métrica		Esta herramienta tiene 5 años de uso, contando con buenas condiciones para realizar su labor.	\$10.000	8
Hombre solo		Tiene 5 años de uso esta herramienta y se encuentra en buenas condiciones.	\$20.000	3
Motorpull		Esta herramienta tiene 8 años de uso y se encuentra desgastada dificultando su labor.	\$12.000	1
Soldador		Cuenta con 5 años de uso esta herramienta y se encuentra en buenas condiciones.	\$1.200.000	1
Sierra eléctrica		Esta herramienta Tiene 2 años de uso y se encuentra en muy buenas condiciones.	\$160.000	4
Porta power		Esta herramienta cuenta con 10 años de uso y aún se encuentra en un buen estado.	\$100.000	3

Tabla 45. (Continuación)

HERRAMIENTA	ESTADO		VALOR UNITARIO ESTIMADO	CANTIDAD
Llaves		Existen todo tipo de llaves y tamaños especializados para diferente material y se encuentra en buen estado.	\$3.000	44
Cizalla eléctrica		Tiene 3 años de uso esta herramienta y se encuentra en muy buenas estado.	\$500.000	2
Sierra eléctrica		Esta herramienta tiene 3 años de uso y se encuentra en muy buenas condiciones.	\$165.000	1
Pistola de body shut		Esta herramienta cuenta con 4 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$40.000	2
Atornillador		Existen diferentes atornilladores especializados para cada trabajo, esta herramienta cuenta con 2 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$2.000	15

Tabla 45. (Continuación)

HERRAMIENTA	ESTADO		VALOR UNITARIO ESTIMADO	CANTIDAD
Juego de copas		Esta herramienta cuenta con 1 año de uso y se encuentra en muy buenas condiciones.	\$150.000	3
Taladro de batería		Esta herramienta tiene un 1 año de uso y está en buenas condiciones.	\$300.000	1
Prensas		Existen diferentes tipos de prensas, pero las más utilizadas son estas herramientas, las cuales cuentan con 5 años de uso y están en buen estado.	\$10.000	20
Tijera de curva para lamina		Esta herramienta cuenta con 10 años de uso sufriendo desgaste, pero aun cumple bien su labor.	\$25.000	2
Tijera metálica		La tijera metálica tiene 6 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$36.000	2
Regla		La regla tiene 8 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$25.000	1

Tabla 45. (Continuación)

HERRAMIENTA	ESTADO		VALOR UNITARIO ESTIMADO	CANTIDAD
Alicate		La herramienta tiene 3 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$25.000	3
Atornillador de impacto		La herramienta cuenta con 5 años de uso y tiene un buen estado.	\$30.000	1
Taladro eléctrico		Tiene 6 años de uso esta herramienta y se encuentra en buen estado.	\$100.000	3
Cinzel		Existen diferentes cinceles especiales para cada trabajo, esta herramienta tiene 3 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$13.000	5
Tijera de curva derecha		Esta herramienta tiene 5 años de uso y se encuentra en buen estado.	\$25.000	1
Remachadora de golpe		Esta herramienta tiene 6 años de uso y cuenta con un buen estado para cumplir su labor.	\$25.000	3

Tabla 45. (Continuación)

HERRAMIENTA	ESTADO		VALOR UNITARIO ESTIMADO	CANTIDAD
Martillo		Existen diferentes martillos especializados para cada trabajo, esta herramienta tiene 8 años de uso y se encuentra en buen estado.	\$70.000	12
Orbital		Esta herramienta cuenta con 5 años de uso, un poco deteriorada pero aun cumple su función.	\$50.000	7
Nivel de burbuja		Esta herramienta tiene 10 años de uso, se encuentra desgastada pero aun cumple su función.	\$10.000	1
Llave L		La llave tiene 9 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$23.000	2
Presión Eléctrica Lavadora Limpiador		Tiene un 1 año de uso y se encuentra en muy buenas condiciones.	\$340.000	1
Pulidora eléctrica		Esta herramienta tiene 7 años de uso y aún se encuentra en buen estado.	\$200.000	4
Prensa		Esta herramienta tiene 8 años de uso y cuenta con un buen estado para cumplir su labor.	\$30.000	3

Tabla 45. (Continuación)

HERRAMIENTA	ESTADO		VALOR UNITARIO ESTIMADO	CANTIDAD
Llave de tubo		Esta herramienta tiene 10 años de uso y se encuentra en buen estado.	\$200.000	6
Cruceta		La cruceta tiene 7 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$20.000	2
Pistola de sikaflex		Esta herramienta tiene 5 años de uso y se encuentra en buen estado.	\$25.000	3
Aerógrafo		Esta herramienta tiene 6 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$25.000	9
Malacate		La herramienta cuenta con 8 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$400.000	2
Polichadora		La herramienta cuenta con 5 años de uso y se encuentra en buenas condiciones.	\$100.000	3

Fuente: las autoras, 2018

11.5.8 Creación de indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son la herramienta principal para evaluar el desempeño de los diferentes procesos existentes en la organización a fin de que se puedan conocer las falencias presentadas y en consecuencia las estrategias de mejora pertinentes. Se presentan algunos aplicables en la empresa:

Tabla 46: Indicadores de gestión de procesos

PROCESO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD
Gestión administrativa	Ejecución Presupuestal	$\frac{\text{Gastos del período (\$)}}{\text{Presupuesto proyectado (\$)}} * 100$	%	Mensual
Mercadeo	Nuevos clientes	$\frac{\# \text{ de nuevos clientes atendidos}}{\# \text{ de clientes totales}} * 100$	%	Mensual
	Variación en ventas	$\frac{\text{Ventas del mes} - \text{Ventas del mes anterior}}{\text{Ventas del mes anterior}} * 100$	%	Mensual
Recepción del vehículo	Precisión en las recepciones	$\left(\frac{\# \text{ de inconformidades sobre recepción de vehículos}}{\# \text{ de vehículos recepcionados}} \right) * 100$	%	Quincenal
	Precisión en definición de alcances	$\frac{\# \text{ de alcances de trabajo mal determinados}}{\# \text{ de vehículos recepcionados}} * 100$	%	Quincenal
Latonería y arreglo de estructura	Cumplimiento de fechas	$\frac{\# \text{ de servicios entregados en la fecha pactada}}{\# \text{ de servicios contratados}} * 100$	%	Quincenal
	Cumplimiento de servicio	$\frac{\# \text{ de servicio sin inconformidades}}{\# \text{ de servicios entregados}} * 100$	%	Quincenal
Pintura	Cumplimiento de fechas	$\frac{\# \text{ de servicios entregados en la fecha pactada}}{\# \text{ de servicios contratados}} * 100$	%	Quincenal
	Cumplimiento de servicio	$\frac{\# \text{ de servicio sin inconformidades}}{\# \text{ de servicios entregados}} * 100$	%	Quincenal
Gestión de la SG-SST	Periodo promedio de accidentes laborales	$\frac{\# \text{ de accidentes laborales ocurridos}}{30}$	días	Mensual
	Ausentismo	$\frac{\text{Horas de ausencia}}{\text{Total Horas Laborables}} * 100$	%	Mensual

Fuente: las autoras, 2018.

11.5.9 Creación de un sistema de PQRS.

Objetivo

Recibir las peticiones, quejas, reclamos y sugerencia de los usuarios y así buscar resolver oportunamente estas solicitudes, trabajando en pro del mejoramiento continuo para los servicios de la empresa.

Definiciones

- Petición: solicitud verbal o escrita hecha por el usuario para la intervención de la administración, en un servicio de la empresa ofrecido y obtenido por el cliente
- Quejas: manifestación hecha por el usuario de manera verbal o escrita sobre alguna irregularidad o acción incorrecta obtenida por parte de un funcionario de la organización.
- Reclamos: manifestación verbal o escrita de inconformidad por parte del usuario a los servicios que brinda la empresa.
- Sugerencias: aporte de ideas para la calidad y el mejoramiento continuo de la empresa.

Generalidades:

- Las PQRs debe ser entregadas al área administrativa para que esta proceda a la solución, si las solicitudes se encuentran relacionadas con la gestión de la empresa.

Tabla 47: Políticas de tratamiento de peticiones

TIPO	MEDIO	TIEMPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE
Solicitud de corrección en facturas, cotizaciones, certificados y formatos	Verbal o escrito	1 día o inmediatamente si se puede atender la solicitud	Secretaria
Consulta de documentos	Verbal o escrito	1 día o inmediatamente si se puede atender la solicitud	Gerente administrativo y operativo y Secretaria

Tabla 47. (Continuación)

TIPO	MEDIO	TIEMPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE
Solicitud de Información de un servicio	Verbal o escrita	1 día o inmediatamente si se puede atender la solicitud	Gerente administrativo y operativo y Operarios
Solicitud de documentación	Verbal o escrito	1 día o inmediatamente si se puede atender la solicitud	Secretaria

Fuente: las autoras, 2018

Tabla 48: Políticas de tratamiento de quejas

TIPO	MEDIO	TIEMPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE
Inconformidad por la atención de un funcionario o área de la empresa	Verbal, escrito, buzón	1 día o inmediatamente si se puede atender la solicitud	Gerente administrativo y operativo y Secretaria
Otras quejas	Buzón	1 día	Gerente administrativo y operativo y Secretaria

Fuente: las autoras, 2018

Tabla 49: Política de tratamiento de reclamos

TIPOS	MEDIO	TIEMPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE
Corrección de un trabajo o servicio	Verbal o escrito	1 día o inmediatamente si se puede atender la solicitud	Gerente administrativo y operativo y operarios
Otros reclamos	Buzón	1 día	Secretaria

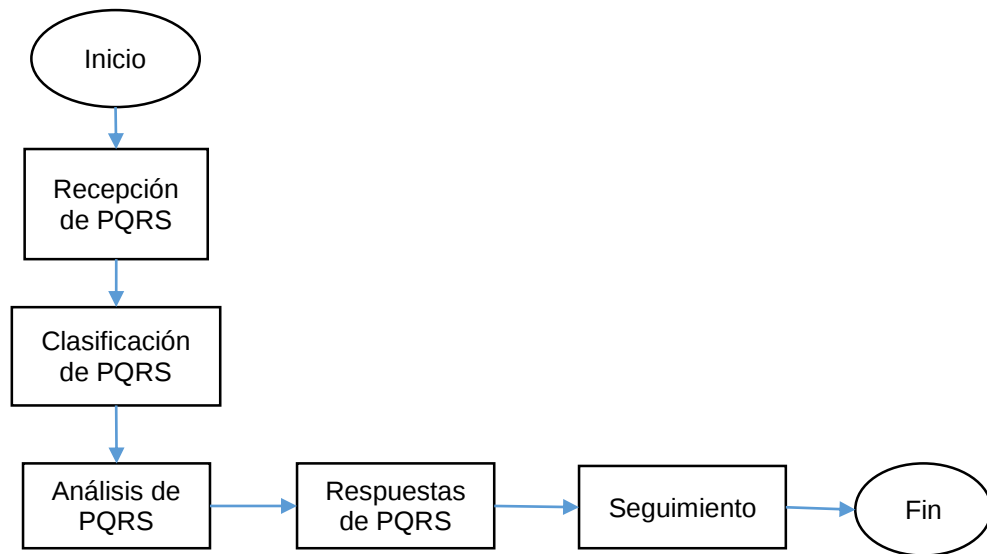
Fuente: las autoras, 2018

Tabla 50: Política de tratamiento de sugerencias

TIPOS	MEDIO	TIEMPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE
Ideas o iniciativas para la empresa	Buzón	N/A	Gerente administrativo y operativo, secretaria Y operarios

Fuente: las autoras, 2018

Figura 19: Flujo del proceso del sistema de PQRS



Fuente: las autoras, 2018

Tabla 51: Explicación del procedimiento del PQRS

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1.	Recepción de PQRS	Si los PQRS son escritos se pueden presentar por medio de buzón, cartas, correo electrónico, pagina web y los recibe el funcionario encargado, si son verbales los responde el funcionario encargado.	Tratamiento de PQRS
2.	Clasificación de PQRS	Se selecciona si son peticiones, Quejas Reclamos o Sugerencias	Tratamiento de PQRS
3.	Análisis de PQRS	Se tramita la solicitud	Tratamiento de PQRS
4.	Respuestas de PQRS	El funcionario responsable deberá dar la respuesta al PQRS correspondiente de manera completa, clara y se entrega	Tratamiento de PQRS
5.	Seguimiento	Se verifica el cumplimiento oportuno a través de cualquier medio que evidencie repuesta.	Tratamiento de PQRS

Fuente: las autoras, 2018

12. CONCLUSIONES

1. Al resolver el análisis externo se pudo evidenciar que el entorno en que se encuentra la organización es favorable para la misma, tal como se observa en la matriz EFE la cual arrojó un resultado de 2,55, indicando que existen un mayor número de oportunidades que de amenazas; de igual forma el estudio de las 5 fuerzas de Porter permitió conocer que la industria en la cual compete TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES es favorable puesto que el comportamiento de las fuerzas competitivas no tiene un alto impacto negativo en las condiciones bajo las cuales se puede desempeñar la organización.
2. Del sector automotriz en Tuluá se observa que es un sector en crecimiento ya que la demanda de servicios ha presentado constantes incrementos, asociados al alto número de automotores que anualmente se matriculan en la ciudad; y al mismo tiempo se cuenta con entidades educativas que forman al personal idóneo para la prestación de los servicios que se brindan en TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES.
3. El diagnóstico interno de la empresa cuyo resultado llevó a una matriz EFI con resultado de 2,52 demuestra que la empresa se encuentra en un punto intermedio entre sus fortalezas y debilidades, destacando en el primer grupo la orientación hacia un segmento específico de mercado en el cual se encuentra altamente posicionado y el contar con una estructura organizacional apropiada; por otro lado, con respecto a las principales debilidades se detectaron fallas en la atención al cliente, inexistencia de documentación para soportar la gestión organizacional y la falta de aplicación de conceptos de administración estratégica.
4. Para definir estrategias empresariales de forma objetiva es necesaria la aplicación de una herramienta, en este caso se empleó la matriz de

planeación estratégica cuantitativa, en donde la estrategia pertinente para la realización del proyecto arrojó un resultado de 5,5, “elaborar instrumentos que faciliten y mejoren los procesos dentro de la organización buscando la mejora continua” teniendo en cuenta este resultado se da inicio a la elaboración de instrumentos de gestión de procesos para la empresa TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES.

5. Los instrumentos de gestión organizacional son variados y representan una herramienta eficaz en los procesos de mejora, pues el uso de los mismos ayuda a establecer buenas prácticas administrativas y operativas, al tiempo que brindan claridad a todos los integrantes de la organización sobre los roles que desempeñan y su contribución a los objetivos empresariales; uno de estos es la gestión de proyectos, la cual parte de la definición de un alcance (objetivos) y a partir de allí, se realiza el direccionamiento de las actividades y recursos necesarios para darles cumplimiento, permitiendo un mayor control al encargado del proyecto del tiempo, dinero, personal y demás recursos asignados. Además de ello, la medición que se empieza a desarrollar procura por alentar la cultura de mejora continua necesaria para la constante evolución de una organización y que esta pueda mantenerse vigente en el mercado.

13. RECOMENDACIONES

Del trabajo realizado se tienen las siguientes recomendaciones para la empresa:

1. Implementar los diferentes instrumentos de gestión diseñados en el proyecto con el ánimo de lograr mejoras en la gestión de procesos de la organización.
2. Desarrollar actividades que permitan mejorar la calidad del servicio al cliente que se brinda en la organización.
3. Realizar medidas de control al personal enfocadas a disminuir los riesgos de accidentes laborales.
4. Identificar al interior de las instalaciones de TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES los espacios pertinentes para el desarrollo de los diferentes trabajos contratados, así como los lugares dispuestos como áreas de atención de atención al cliente y áreas de bodega.
5. Existen variados instrumentos para la mejora de la gestión de procesos organizacionales, es importante para TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES que no se limite a los desarrollados en la presente investigación, sino que desarrolle un espíritu y cultura de mejora continua con la cual se promueva la adopción de nuevos instrumentos y se implementen mejores prácticas que hagan la empresa mucho más competitiva y rentable.

BIBLIOGRAFÍA

- AUTOPACÍFICO. (Febrero de 2018). *AUTOPACÍFICO*. Recuperado el 13 de Abril de 2018, de [https://www.google.com.co/maps/uv?hl=es-419&pb=!1s0x8e39c4376e97775b%3A0x552bf8859653ac8f!2m22!2m2!1i80!2i80!3m1!2i20!16m16!1b1!2m2!1m1!1e1!2m2!1m1!1e3!2m2!1m1!1e5!2m2!1m1!1e4!2m2!1m1!1e6!3m1!7e115!4s%2Fmaps%2Fplace%2FAUTOPACIFICO%2B\(CHEVROLET\)%2Btulua%2F](https://www.google.com.co/maps/uv?hl=es-419&pb=!1s0x8e39c4376e97775b%3A0x552bf8859653ac8f!2m22!2m2!1i80!2i80!3m1!2i20!16m16!1b1!2m2!1m1!1e1!2m2!1m1!1e3!2m2!1m1!1e5!2m2!1m1!1e4!2m2!1m1!1e6!3m1!7e115!4s%2Fmaps%2Fplace%2FAUTOPACIFICO%2B(CHEVROLET)%2Btulua%2F)
- BACA URBINA, G. (2014). *Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos*. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- BANCO DE LA REPÚBLICA. (2018). *Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)*. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>
- BANCO DE LA REPÚBLICA. (30 de Enero de 2018). *Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República*. Recuperado el 2 de Abril de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-intervencion-del-banco-republica/tasa-intervencion-politica-monetaria-del-banco-republica>
- BELTRÁN JARAMILLO, J. M. (s.f.). *Indicadores de gestión*. 3R Editores.
- BETANCOURT, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.
- BLOG FHIOS. (2017). *20 sorprendentes estadísticas sobre las redes sociales*. Recuperado el 7 de Abril de 2018, de <https://www.fhios.es/20-sorprendentes-estadisticas-sobre-las-redes-sociales/>
- CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. (31 de Agosto de 2017). *Informes económicos: Ritmo laboral*. Recuperado el 3 de Abril de 2018, de <http://www.ccc.org.co/file/2017/08/Ritmo-Laboral-N32.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (Abril de 2011). *La Cámara Contigo*. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/abril-2011.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (Enero de 2017). *Informe socioeconómico de la región área de influencia de la Cámara de Comercio*

- de Tuluá. Recuperado el 5 de Abril de 2018, de <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%20MICO-DE-LA-JURISDICCION-2016-1.pdf>
- CESVIMAP. (s.f.). *Introducción al proceso de pintado de vehículos*. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/cesvimap/ficheros/CFP_reparacionSuperficiesEXTRACTO.pdf
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (29 de Julio de 2016). *LEY 1801 DE 2016 "Por la cual se expide el Código Nacional de Policía y Convivencia"*. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66661>
- CRUZ BAMBILA, G. (8 de Junio de 2012). *Organigramas. Definiciones y herramientas*. Recuperado el 16 de Abril de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- DANE. (22 de Febrero de 2018). *Boletín Técnico: Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto trimestre de 2017pr*. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf
- DANE. (2018). *Índice de Precios al Consumidor -IPC- Históricos Diciembre 2017: Anexos*. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>
- DAVID, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE TULUÁ. (2017). *Anuario Estadístico Tuluá 2016*. Tuluá.
- DIAZ, J. (7 de Mayo de 2016). *La importancia del Internet en las empresas*. Recuperado el 7 de Abril de 2018, de <https://www.maestrodelacomputacion.net/importancia-internet-empresas/>
- DINERO. (2 de Diciembre de 2015). *Las 12 tributarias de Colombia*. Recuperado el 03 de Abril de 2018, de

<http://www.dinero.com/economia/articulo/cuantas-reformas-tributarias-ha-tenido-colombia/206248>

EL ESPECTADOR. (3 de Enero de 2018). *En 2017 se vendieron 238.000 vehículos nuevos en Colombia*. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de <https://www.elespectador.com/economia/en-2017-se-vendieron-238000-vehiculos-nuevos-en-colombia-articulo-731491>

GARCÍA, E. (Septiembre de 14 de 2012). *¿Cómo es el Proceso de Fabricación de un Coche?* Recuperado el 27 de 10 de 2017, de <http://www.motoryracing.com/coches/noticias/como-es-proceso-fabricacion-coche-i/>

GARCIA, V. (24 de 05 de 2011). *Automóviles: un acabado para cada ocasión*. Recuperado el 28 de 10 de 2017, de <http://www.inpralatina.com/201105242111/articulos/acabados-de-pinturas/automoviles-un-acabado-para-cada-ocasion.html>

GIDO, J., & CLEMENTS, J. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos* (Quinta ed.). México: Cengage Learning Editores.

Google Maps. (2018). *Carrera 27A #37-90, Tuluá, Valle del Cauca*. Recuperado el 3 de Abril de 2018, de <https://www.google.com.co/maps/place/Cra+27A+%2337-90,+Tulu%C3%A1,+Valle+del+Cauca/@4.0748511,-76.1969671,19z/data=!4m5!3m4!1s0x8e39c5cb851c3265:0x9b50f3c2a55b069c!8m2!3d4.0748498!4d-76.1964199>

GOOGLE, Inc. (Abril de 2014). *Google Maps*. Recuperado el 13 de Abril de 2018, de <https://www.google.com.co/maps/place/Mazautos+Tulu%C3%A1/@4.0648758,-76.1962253,3a,60y,214.89h,85.22t/data=!3m6!1e1!3m4!1sixURQ3uvXQZNaMATzkLvHg!2e0!7i13312!8i6656!4m5!3m4!1s0x8e39c436d118af47:0xd586c9cc033fb422!8m2!3d4.0646866!4d-76.1963037>

GOOGLE, Inc. (Diciembre de 2015). *Google Maps*. Recuperado el 13 de Abril de 2018, de <https://www.google.com.co/maps/uv?hl=es-419&pb=!1s0x8e39c4376e97775b:0x552bf8859653ac8f!2m2!2m2!1i80!>

2i80!3m1!2i20!16m16!1b1!2m2!1m1!1e1!2m2!1m1!1e3!2m2!1m1!1e5!2m2!1m1!1e4!2m2!1m1!1e6!3m1!7e115!4s/maps/place/AUTOPACIFICO%2B(CHEVROLET)%2Btulua/@4.0637667

ICONTEC. (2015). *Norma ISO 9001:2015 (Cuarta actualización)*.

INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA. (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos*.

INSTITUTO SINDICAL DE TRABAJO, AMBIENTE Y SALUD. (s.f.). *Salud laboral*. Recuperado el 7 de Abril de 2018, de <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1233>

ISOTOOLS. (26 de Septiembre de 2017). *La importancia de un sistema de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias*. Recuperado el 7 de Mayo de 2018, de <https://www.isotools.org/2017/09/26/importancia-sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias/>

MAZAUTOS. (Mayo de 2017). *Google Maps*. Recuperado el 13 de Abril de 2018, de https://www.google.com.co/maps/place/Mazautos+Tulu%C3%A1/@4.0646,-76.19628,3a,75y,90t/data=!3m8!1e2!3m6!1sAF1QipP9wW4czBkZm_rmf_G47Blg_CBKAiOap7Xukao8!2e10!3e12!6shttps:%2F%2Fih5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipP9wW4czBkZm_rmf_G47Blg_CBKAiOap7Xukao8%3Dw

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. (17 de Febrero de 2016). *Política de seguridad y defensa. Todos por un nuevo país*. Recuperado el 6 de Abril de 2018, de https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/attach/politica_de_defensa_y_seguridad_2015-2018_diagramada_feb_17_16.pdf

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. (17 de Febrero de 2017). *Política de defensa y seguridad*. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/attach/politica_de_defensa_y_seguridad_2015-2018_diagramada_feb_17_16.pdf

- MINTZBERG, H. (s.f.). *La Estructuración de las organizaciones*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>
- MOLINA MARTINEZ, J. (s.f.). *La Evolución de la Industria Automotriz*. Recuperado el 27 de 10 de 2017, de <https://www.timetoast.com/timelines/la-evolucion-de-la-industria-automotiz>
- MORALES, L. (27 de Enero de 2017). *5 Tendencias del marketing digital en Colombia para 2017*. Recuperado el 7 de Abril de 2018, de <http://increnta.com/co/blog/tendencias-marketing-digital-colombia-2017/>
- PALLOMBA, R. (24 de Julio de 2002). *Calidad de vida: conceptos y medidas*. Recuperado el 5 de Abril de 2018, de https://www.cepal.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientorp1_ppt.pdf
- PÉREZ PORTO, J., & GARDEY, A. (2014). *Definición de Portafolio de servicios*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de <https://definicion.de/portafolio-de-servicios/>
- PORTER, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide en español)* (Quinta ed.).
- PRUEBA DE RUTA. (s.f.). *Nuevas Tecnologías en Pintura Automotriz*. Recuperado el 29 de 10 de 2017, de <https://www.pruebaderuta.com/nuevas-tecnologias-en-pintura-automotriz.php>
- QUINTERO, R. (8 de Enero de 2017). El futuro de las pymes en Colombia. *El Espectador*. Recuperado el 6 de Abril de 2018, de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/el-futuro-de-pymes-colombia-articulo-673801>
- SERNA GOMEZ, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología*. Colombia: 3R Editores.

SISTEMA NACIONAL DE APOYO. (27 de Mayo de 2016). *Sistema Nacional de Apoyo a las Micro Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2504/sistema_nacional_de_apoyo_a_las_micro_pequena_y_mediana_empresa

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS. (s.f.). *Objetivos*. Tuluá.

TÉCNICOS AUTOMOTRIZ CORTES, CARROCERÍAS. (s.f.). *Reseña histórica*. Tuluá.

TODOAUTOS. (16 de 03 de 2007). *Historia de la Pintura Automotriz*. Recuperado el 29 de 10 de 2017, de <http://www.todoautos.com.pe/f107/historia-de-la-pintura-automotriz-11737.html>

VALENCIA MOSQUERA, A. (22 de 02 de 2016). *Observatorio de Desarrollo Económico*. Recuperado el 7 de 10 de 2017, de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=816#sthash.esuDLXfU.dpbs>

ZAPATA ZAPATA, C. (2014). *Estructura organizacional y manual de funciones para la empresa Soluciones Integrales SERV&PLAG*. Recuperado el 7 de Mayo de 2018, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2403/1/Estructura_Organizacional_Manual_Funciones_Empresa_Soluciones_Integrales_Zapata_2014.pdf

ANEXOS

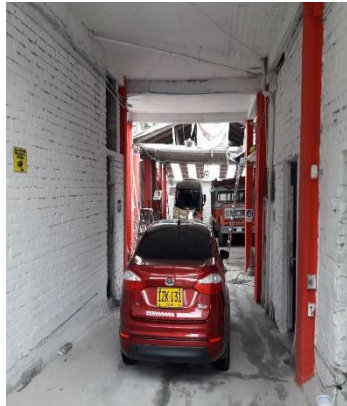
Anexo A. Entrevista personal a Carlos Cortes

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA			
Propósito(s) de la Entrevista:		Conocer más a fondo las problemáticas presentadas en la empresa Técnicos Automotriz Cortes	
Población Objetivo:		Dueño de la empresa Técnicos Automotriz Cortes	
Tamaño de la Muestra:		1 persona	
Confianza y error muestral:		N/A	
Tipo de entrevista:		Personal	
APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA			
Fecha de la entrevista:		28 de febrero 2018	
Duración de la entrevista:		1 hora	
Nombre del Entrevistador:		Gustavo Ortiz	
Nombre persona entrevistada:		Carlos Alberto Cortez	
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS			
Pregunta #1: que es lo que se le quiere realizar a la empresa? ¿Qué sueño y deseo tiene usted para su empresa?			
Respuesta, y comentarios adicionales: -El deseo para con la empresa, es poder tener un orden en sus procesos que faciliten un buen desempeño y control. -Expandir la empresa abriendo en otro lugar un nuevo establecimiento. -Formalizar y poder llevar a cabo todas las funciones como realmente se exige en este sector.			
Pregunta #2: cuales son los problemas que se prestan en el servicio? ¿Qué quisiera corregir?			
Respuesta, y comentarios adicionales: -Falta de una buena implementación por parte de los trabajadores de utilizar caretas, tapabocas, botas, guantes, equipos de protección, etc. -No se lleva un control en la entrega de materiales adecuados para cada pieza de carro y provoca desperdicio. -No cuenta con oficina para una buena atención al cliente. -Los clientes solo son atendidos por el dueño y las cotizaciones de los autos, son realizados por el dueño mismo. -No hay lugares específicos para la especialización de cada trabajo, como un lugar para pintar, otro para soldar, otro para pulir, etc. -Las herramientas no se encuentran en un solo lugar organizadas, sino que son dejadas en distintas partes del taller.			
Pregunta #3: hasta el momento ¿cómo funciona los procesos en técnicos automotriz cortes?			
Respuesta, y comentarios adicionales: -Se tiene misión, visión y algunas políticas. -Se están haciendo trámites para implementar afiliación a salud y riesgos de todos los trabajadores. Cuenta con señalizaciones y extintores. -Se tiene personal con experiencia en pintura y latonería que a medida que entra cada vehículo se le va asignando a un trabajador con un tiempo establecido.			
Limitaciones o restricciones de la entrevista:			Ninguna
Formato elaborado por:	Diana Cortez	Fecha elaboración:	03/03/2018

Anexo B. Consolidado entrevista a talleres competidores

Ficha técnica de la entrevista			
Propósito(s) de la Entrevista:		Conocer el sector automotriz en Tuluá	
Población Objetivo:		Empresas de pintura y latonería de Tuluá	
Tamaño de la Muestra:		6 empresas automotriz	
Confianza y error muestral:		N/A	
Tipo de entrevista:		Personal	
Aplicación de la entrevista			
Fecha de la entrevista:		20 de Abril 2018	
Duración de cada entrevista:		20 minutos	
Nombre de las Entrevistadoras:		Gloria Restrepo; Diana Cortez	
Nombre persona / empresa entrevistada:		Automas, los pitufos, autos y camperos, segurautos, cordobautos, Decar.	
Cuestionario de preguntas abiertas			
Pregunta #1: ¿Qué tipo de servicios ofrece la empresa?			
Respuesta, y comentarios adicionales: - Los servicios que ofrecen son generalmente latonería y pintura - Algunos talleres ofrecen servicios adicionales como electrónica automotriz y mecánica.			
Pregunta #2: ¿A qué tipo de clientes están dirigidos?			
Respuesta, y comentarios adicionales: - Generalmente a vehículos particulares, empresas gubernamentales y privadas. - Dependiendo de la ubicación de la empresa, atienden vehículos de carga pesada o liviana.			
Pregunta #3: ¿Se encuentran legalmente constituidos?			
Respuesta, y comentarios adicionales: - Las empresas entrevistadas, se encuentran legalmente constituidas - En el sector existen muchos talleres que prestan el servicio de lámina y pintura, pero sin estar legalmente constituidos			
Pregunta #3 ¿Qué horarios de atención manejan?			
Respuesta, y comentarios adicionales: - En las empresas entrevistadas generalmente es 7:00 am a 12:30 pm y de 2:00pm a 6:00 pm			
Pregunta #4 ¿es fácil contratar empleados con el conocimiento requerido?			
Respuesta, y comentarios adicionales: -Sí, existe gran demanda de personas con conocimientos básicos en latonería y pintura, además de que se contrata personal sin experiencia como ayudantes que luego van adquiriendo el conocimiento y experiencia necesaria para el laborar en el sector			
Limitaciones o restricciones de la entrevista:		Disponibilidad de los operarios debido a la alta carga del trabajo	
Formato elaborado por:	Diana Cortez y Gloria Restrepo	Fecha elaboración:	

Anexo C. Información consolidada del proceso de observación

Fecha de la observación:	23 marzo 2018	Numero de Observación:	1
Duración de la observación:	3 semanas		
Nombre del observador:	Diana Cortez; Gloria Restrepo		
Nombre del hecho o fenómeno observado:	Procedimientos empelados para la prestación de servicio en la empresa, Técnicos Automotriz Cortes.		
Propósito(s) de la observación:	- Conocer los procedimientos empleados para la ejecución de los servicios en el portafolio de la empresa		
Resultado de la observación:			
- Se conocieron los pasos necesarios para la ejecución de los servicios ofertados por la empresa - Necesidad de contar con formatos para la recepción y entrega de vehículos y así evitar posibles inconvenientes con los clientes - Identificación de las herramientas de trabajo para la prestación del servicio en la empresa. - Identificación de las funciones y tareas asignadas a cada cargo en la empresa - Descripción de los procesos que se ejecutan en técnicos automotrices cortes. - Identificación de nuevo uso de elementos de protección personal por parte del personal operativo de la empresa para salvaguardar su integridad física en el ejercicio de sus labores al disminuir el riesgo en accidentes laborales.			
Evidencias de la observación:			
   			
Limitaciones o restricciones de la observación:			
Las responsables de la observación no fueron suficientes para visualizar todo lo que pasaba en el taller de forma simultanea			
Formato elaborado por:	Diana Cortez	Fecha elaboración:	2 mayo 2018