PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DIRECCIONAMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TALLER AUTOMOTRIZ VALENCIA AUTOS DE POPAYÁN.

PRÁCTICA EMPRESARIAL

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REINA HERNANDEZ

JONNY RAMIREZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYÁN

2021

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DIRECCIONAMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TALLER AUTOMOTRIZ VALENCIA AUTOS DE POPAYÁN.

PRÁCTICA EMPRESARIAL

REINA HERNANDEZ

JONNY RAMIREZ

TUTOR

MARIO FERNANDO ESPINOZA MUÑOZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYÁN

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

Firma Del Presidente Del Jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Popayán, mes, año

DEDICATORIA

El siguiente trabajo es dedicado principalmente a Dios que nos brinda la posibilidad de estar hoy en día aquí; a nuestras familias que han sido apoyo constante en este largo camino y a nuestros hijos quienes son nuestro motor diariamente pues por ellos nos esforzamos continuamente para ser mejores personas, mejores profesionales y así aportar un granito de arena positivo a la sociedad.

REINA

JONY

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Principalmente al gerente de la empresa Taller Autos Valencia, el señor Luis Fernando Valencia quien nos brindó su tiempo, espacio y su empresa para que de esa manera nosotros pudiéramos desarrollar de manera satisfactoria este proyecto.

Seguido a nuestro tutor, infinitas gracias por estar siempre dispuesto a resolver nuestras inquietudes, por estar atento a nosotros constantemente, lo cual nos llevó a desarrollar de una excelente manera este trabajo.

Y finalmente a nuestras familias quienes estuvieron ahí en todo momento, día y noche acompañándonos y animándonos para culminar este largo camino de la mejor manera.

CONTENIDO

RESUMEN 11
ABSTRACT 12
INTRODUCCIÓN 13
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 14
1.1 Planteamiento del Problema 14
2. OBJETIVOS 18
2.1 Objetivo General 18
2.2 Objetivos Específicos 18
3. JUSTIFICACIÓN 19
4. ANTECEDENTES 22
5. MARCO TEÓRICO 26
6. METODOLOGÍA 31
6.1 Tipo de estudio y método de investigación 32
6.2 Técnicas para la Recolección de la Información 33
6.3 Población y Muestra 34
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS 36
8. DIAGNÓSTICO 38
8.1 Contexto Organizacional (Historia, misión, visión, valores) 38
8.1.1 Historia 38
8.1.2 Localización de la organización 39
8.1.3 Descripción de la organización 42
8.1.4 Filosofía organizacional 43
8.2 Análisis interno y externo empresa Taller Autos Valencia 45
8.2.1 Estructura organizacional 45
8.2.2 Organigrama 46
8.2.3 Descripción de cargos 47
8.3 Desarrollo de matrices 49
8.3.1 Cinco fuerzas de Porter 49
8.3.2 Matriz EFI 54
8.3.3 Matriz EFE 57
8.3.4 Matriz DOFA 61

8.3.5 Análisis de encuestas **65**
8.4 Objetivos estratégicos **89**
8.4.1 Áreas objeto de estudio **89**
8.5 Estrategias a implementar **94**
8.6 Plan de acción **97**
8.7 Hoja de vida de Indicadores **107**
9. CONCLUSIONES **113**
10. RECOMENDACIONES **116**
Bibliografía **118**
11. ANEXOS **120**
ANEXO 1: ENTREVISTA **120**
ANEXO 2: ENCUESTA **124**

Lista de Tablas

Tabla 1: Cargos empresa Taller Autos Valencia 45
Tabla 2: Matriz de Evaluación de Factores Internos empresa Taller Autos Valencia 55
Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos empresa Taller Autos Valencia 58
Tabla 4: Hallazgos 93
Tabla 5: Estrategias a implementar 94
Tabla 6: Estrategia 1: Gestión de mercados-Posicionamiento de marca 97
Tabla 7: Estrategia 2: Gestión de mercados-Penetración en el mercado 98
Tabla 8: Estrategia 3: Gestión de mercados-Marketing digital 99
Tabla 9: Estrategia 4: Gestión de ventas-Implementación nuevos servicios. 100
Tabla 10: Estrategia 5: Gestión de ventas-Producto 101
Tabla 11: Estrategia 6: Gestión de ventas-Adquisición de nuevos sistemas de información 102
Tabla 12: Estrategia 7: Gestión de ventas-Adquisición de nuevos equipos tecnológicos. 103
Tabla 13: Estrategia 8: Gestión administrativa-Ampliación locativa. 104
Tabla 14: Estrategia 9: Gestión de talento Humano-Selección de personal. 105
Tabla 15: Estrategia 10: Gestión financiera-Planes de financiación viables. 106
Tabla 16: Indicador Cantidad de portafolios de servicios entregados 107
Tabla 17: Indicador cantidad de redes sociales creadas 107
Tabla 18: Cantidad de diseños digitales creados mensualmente 108
Tabla 19: Cantidad de servicios implementados anualmente 108
Tabla 20: 2 Cantidad de inventarios realizados en el almacén mensualmente 109
Tabla 21: Cantidad de productos comercializados mensualmente por cada tipo 109
Tabla 22: Cantidad de sistemas de registro de información implementados 110
Tabla 23: Porcentaje de disminución de costos y tiempos en la prestación de los servicios 110
Tabla 24: Porcentaje del presupuesto total de la empresa destinado para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos 111
Tabla 25: Número de usuarios atendidos mensualmente 111
Tabla 26: Cantidad de procesos de selección realizados semestralmente 112
Tabla 27: Cantidad de servicios financiados mensualmente 112

Lista de Gráficas

Grafica 1: Cargo que ocupa en la empresa Taller Autos Valencia 66
Grafica 2: ¿Hace cuánto tiempo hace parte de la empresa Taller Autos Valencia? 67
Grafica 3: Cargo y tiempo dentro de la empresa Taller Autos Valencia 68
Grafica 4: ¿Cuáles considera que son las necesidades del cliente hoy en día frente al mantenimiento preventivo y correctivo de sus vehículos? 70
Grafica 5: ¿Cuáles son los servicios que considera se deben implementar en la empresa Taller Autos Valencia? 71
Grafica 6: ¿Considera usted que los servicios prestados por la empresa son competencia teniendo en cuenta calidad y atención? 72
Grafica 7: ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en la empresa Taller Autos Valencia? 73
Grafica 8: ¿Considera necesario realizar una ampliación de capacidad instalada para brindar mayor comodidad y servicios a los clientes? 74
Grafica 9: ¿Mantiene una comunicación abierta, sincera y bidireccional con su jefe inmediato? 75
Grafica 10: ¿Cómo es su relación interpersonal con sus compañeros de trabajo y jefes directos? 76
Grafica 11: ¿Considera que en la empresa Taller Autos Valencia toman en cuenta sus sugerencias o ideas para mejorar? 78
Grafica 12: ¿Recibe capacitaciones para la prestación del servicio del cual es encargado? 79
Grafica 13: Idoneidad y nivel de satisfacción con el cargo desempeñado 80
Grafica 14: ¿Que estrategias publicitarias considera idóneas implementar en la empresa? 81
Grafica 15: ¿Que tan necesario considera que es la adquisición de nuevas tecnologías para la prestación de servicios? 83
Grafica 16: ¿Qué tipo de productos considera que pueden comercializarse en la empresa según los tipos de daños más comunes? 84
Grafica 17: ¿Considera necesario que se destine un espacio exclusivo para la comercialización de repuestos y autopartes en la empresa? 85
Grafica 18: ¿Considera viable el traslado de la empresa Taller Autos Valencia a otra ubicación dentro de la ciudad de Popayán? 86
Grafica 19: ¿Considera viable la implementación de una nueva sede de la empresa Taller Autos Valencia en algún municipio del Cauca diferente a Popayán? 87
Grafica 20: ¿Cómo ve el mercado de mecánica automotriz, para la empresa Taller Autos Valencia, en un futuro? 88

Lista de Figuras

Ilustración 1: Mapa departamento del Cauca **40**
Ilustración 2: Mapa Ubicación Taller Autos Valencia **41**
Ilustración 3: Organigrama Taller Autos Valencia **46**
Ilustración 4: Modelo de Porter para Taller Autos Valencia **50**

RESUMEN

La empresa Taller Autos Valencia es una empresa Patoja, que ha ido creciendo poco a poco desde sus inicios en el año 2004, destacándose por su servicio de calidad y excelente atención, aunque su nivel competitivo se ha visto frenado por distintas razones; es por ello que el presente informe tiene como finalidad plantear un plan estratégico que le permita a su encargado mejorar el nivel competitivo y direccionamiento de la empresa y así lograr posicionarse en el mercado de la ciudad de Popayán además de permitirle expandirse a otros municipios del Cauca; de esa manera obtener resultados positivos tanto financieros como estructurales que le permitan mejorar su desarrollo empresarial.

Para lograr el adecuado planteamiento se deben realizar un diagnóstico completo que permita conocer las falencias y fortalezas con las cuales cuenta la empresa, estas últimas permitirán crear estrategias en las diferentes áreas de la empresa; para lograr esto se considera necesario realizar un estudio descriptivo y exploratorio ya que se debe ahondar en la información con la cual se cuenta hasta el momento, para obtener dicha información las fuentes principales son aquellos involucrados con la empresa, como lo son su gerente y sus empleados pues son quienes conocen de primera mano la situación que viven día a día y tienen una relación directa con los clientes.

Finalizando se crean una serie de estrategias para las diferentes áreas de la empresa, que permitirán cumplir con el objetivo principal de la organización.

ABSTRACT

The Taller Autos Valencia company is a Patoja company, which has been growing little by little since its inception in 2004, standing out for its quality service and excellent attention, although its competitive level has been slowed for different reasons; That is why this report aims to propose a strategic plan that allows its manager to improve the competitive level and direction of the company and thus achieve a position in the market of the city of Popayán in addition to allowing it to expand to other municipalities of Cauca ; in this way, obtain positive financial and structural results that will allow you to improve your business development.

To achieve the appropriate approach, a complete diagnosis must be made that allows to know the weaknesses and strengths that the company has, the latter will allow to create strategies in the different areas of the company; To achieve this, it is considered necessary to carry out a descriptive and exploratory study since it is necessary to delve into the information that is available so far, to obtain said information the main sources are those involved with the company, such as its manager and their employees as they are the ones who know first-hand the situation they live day to day and have a direct relationship with customers.

At the end, a series of strategies are created for the different areas of the company, which will allow to fulfill the main objective of the organization.

INTRODUCCIÓN

En toda organización es importante contar con un plan estratégico, debido a que este ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos, así mismo este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia donde se quiere ir y se comprometa con dicho destino; para poder plantearlo es necesario tener conocimiento del estado actual de la organización, además de tener en cuenta que todo plan estratégico siempre debe ser motivador y retador.

Para el adecuado planteamiento se considera necesario el desarrollo de las diferentes matrices que permitan reconocer y unificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las cuales cuenta la organización y que puedan llevar a cumplir los objetivos. (Ramos, 2010)

La organización Taller Autos Valencia no es la excepción y por ello nace la necesidad de crear un plan estratégico que permita mejorar su nivel competitivos y su direccionamiento para convertirse en una empresa con mayor reconocimiento dentro de la ciudad de Popayán y contar con la posibilidad de ampliarse llegando a otros municipios del Cauca, es por ello que en el siguiente trabajo desarrollado se podrá analizar la situación actual y partiendo de ahí desarrollar las estrategias necesarias que lleven a cumplir dichos objetivos.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La Asociación Nacional de Empresarios ANDI, menciona que a enero 2020 se matricularon al RUNT 18.407 vehículos nuevos en el país, con un incremento del 15,5% respecto al año anterior, destacándose los segmentos de cuadriciclos, comerciales de carga y utilitarios como los más vendidos y de las marcas Renault, Chevrolet, Nissan, Mazda y Kia. Por lo cual las casas automotrices han expandido la oferta de productos y servicios a las ciudades intermedias y pequeñas del país ofreciendo sus productos y el respaldo en sus servicios para incentivar la compra de los vehículos ya que ofrecen garantías extensas a los clientes. (Asociación Nacional de Empresarios - FENALCO, 2020, págs. 1-6).

Sin embargo, la industria automotriz como sector estratégico de la economía colombiana presento decrecimiento debido a la actual coyuntura por el Covid-19 (FENALCO, 2020, pág. sp), lo que implica nuevos desafíos para el sector, adaptarse a la nueva normalidad y generar estrategias de diversificación de servicios.

A esto le agregamos que el transporte público urbano de pasajeros también presentó un comportamiento descendente en lo relacionado con el parque automotor. El parque automotor disminuyó tanto en vehículos afiliados como en vehículos en servicio: los primeros se redujeron en 0,6%, mientras los segundos lo hicieron en 4,5%; comparado con 2009, el comportamiento de la oferta de transporte público en la ciudad estuvo concentrado en los microbuses, seguido de busetas y finalmente de buses. Los buses y microbuses experimentaron reducciones en su parque automotor, mientras las busetas se incrementaron (DANE & Colombia, 2010)

Así las cosas, ante los nuevos desafíos que se plantean para el sector de reparaciones automotriz dentro de la economía Colombiana, se encuentra que también han aumentado el número de prestadores de los mismos servicios, siendo estos del mismo gremio o similares de carácter informal. Además, quienes ofrecen de manera formal este servicio han transformado sus procesos productivos bajo la inserción de innovaciones tecnológicas y vinculación de mano de obra con mayor cualificación y experiencia

El Taller Valencia es una empresa automotriz, la cual se encuentra ubicada en el barrio Belalcázar de la ciudad de Popayán, entre el sector histórico de la ciudad y la avenida Panamericana que atraviesa la ciudad, esta empresa tiene como actividad económica el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos automotores, atendiendo alrededor de 180 vehículos mensualmente entre los cuales el 40% es por daños de frenos y suspensión, el 30% por fallas en motor, 20% por mantenimiento preventivo y el 10% es por reparaciones en motor; por otra parte se encuentra que el aporte de la venta de autopartes y repuestos a los ingresos de la empresa es del 20% esto teniendo en cuenta que únicamente se destina a aquellos vehículos que adquieren el servicio en el taller.

A pesar de contar con una eficiente gestión administrativa, se encuentran una seria de falencias que le impiden un mejoramiento en su nivel competitivo, dichas falencias son las siguientes:

1. Ausencia de tecnologías nuevas que permitan la implementación de servicios complementarios, que en el momento deben ser dirigidos a otras empresas por medio de alianzas.
2. Falta de capacidad instalada frente a la cantidad de espacio requerido para la atención de los usuarios con los que cuenta la empresa, esto ha ocasionado que se

deban prestar los servicios en zonas externas a la empresa dejando así una visibilidad inadecuada o una atención poco favorable para los clientes

3. Ausencia de manejo de plataformas digitales que les permitan abarcar un mayor mercado y dar conocimiento amplio de sus servicios; se puede observar que, aun contando con una adecuada estructura administrativa, esta no ha sido suficientemente eficiente para que los servicios de mantenimiento sean orientados hacia un mejoramiento continuo frente a términos de calidad e innovación, dejando de esta manera debilitada la estrategia de comercialización de autopartes, repuestos y accesorios.
4. Carencia de espacios y mobiliario que permita la exhibición externa de las partes y repuestos de automotores que comercializan, esto con la finalidad de tener una adecuada y rápida venta de los mismos.
5. Ausencia de un portafolio de servicios adecuado que pueda ser dirigido a los clientes nuevos que deseen conocer la empresa, lo cual impide incrementar la visibilidad de la empresa, sus servicios y repuestos comercializados; se puede entender que lo anterior viene como resultado de la ausencia de estrategias de marketing digital que permitan promover el comercio electrónico y la utilización de redes sociales, página web y demás canales electrónicos que actualmente pueden ser aprovechados para dar a conocer de una manera más amplia las empresas prestadoras de diferentes servicios y productos.
6. En cuanto al área financiera, no se tienen estructuradas políticas de aprobación, seguimiento y recuperación de cartera.
7. Hay incumplimiento en el horario por parte de los empleados

8. Ausencia de una política de gestión humana para determinar idoneidad en los puestos de trabajo.
9. Carece de estrategias o políticas de articulación con el gremio, proveedores locales y nacionales, instituciones locales que se relacionan con el servicio (SENA, Cámara de Comercio, Secretaría de Tránsito y transporte, etc.) y el sector financiero local, bajo esta mirada, la empresa también carece de un plan a corto y mediano plazo, a través del cual se consolide la diversificación del servicio frente a la demanda, nuevos desafíos del mercado, trasformaciones tecnológicas automotrices y nuevas tecnologías para el mantenimiento preventivo y correctivo.

Se considera importante mencionar que las problemáticas abordadas anteriormente se obtienen como resultado de una entrevista que previamente se realizó al gerente de la empresa, la cual se adjuntara como anexo al finalizar el documento, para de esta manera poder identificar las falencias a resolver en el plan estratégico que se propondrá; considerándose también falencias que se presentan en las demás empresas automotrices de la ciudad dedicadas a la reparación preventiva y correctiva de vehículos automotores, originándose así una insatisfacción de la demanda actual, porque termina siendo un servicio que no se presta con efectividad. Ahora bien, ¿qué incidencia tiene actualmente la baja competitividad del taller automotriz Valencia Autos de Popayán frente a la efectiva prestación de sus servicios y el crecimiento financiero de la empresa?

1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias efectivas para mejorar el nivel competitivo del taller automotriz Valencia Autos?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa Automotriz Autos Valencia de Popayán que permita mejorar la competitividad dentro del mercado.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar mediante estudio diagnóstico la situación actual de la empresa automotriz Autos Valencia de Popayán con la finalidad de conocer los aspectos administrativos y organizacionales.
- Conocer y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa a través de las diferentes matrices EFI, EFE, 5 Fuerzas de Porter y Matriz BCG.
- Definir estrategias necesarias en las diferentes áreas de la empresa que le permita mejorar su nivel competitivo dentro del mercado de reparación y mantenimiento automotriz.
- Plantear el plan de acción eficiente que permita a la empresa la consecución de las actividades a realizar.

3. JUSTIFICACIÓN

La actual coyuntura económica internacional y nacional, plantean un sin número de desafíos para la efectiva gestión de los servicios prestados por los talleres de mecánica automotriz en la ciudad de Popayán. De igual forma, las exigencias del mercado local cada vez son más grandes, así como también la competitividad en el sector. Por ende, se hace necesaria la estructuración de estrategias empresariales que respondan a estas necesidades y se adapten a las nuevas condiciones del mercado.

Teniendo en cuenta las deficiencias presentadas en la prestación del servicio de mantenimiento de automotores por parte de los talleres que representan a las casas automotrices ubicadas en la ciudad de Popayán, se considera importante que el taller automotriz Valencia Autos rompa con esta constante, ajustando cada uno de sus procesos en función de consolidar un servicio de primera calidad en permanente mejoramiento.

Como vemos los desafíos a afrontar son amplios, estos abarcan procesos de cualificación de personal, adaptaciones tecnológicas, inserción y utilización de nuevas tecnologías, adecuación de infraestructura, diversificación de servicios, consolidación de políticas organizacionales que garanticen la efectiva prestación del servicio, la construcción de portafolio de servicio y estrategias gerenciales de carácter financiero y de sinergia con entidades que impulsan el sector.

Bajo este entendido se realizará el siguiente trabajo, enfocado a identificar las fortalezas y falencias que actualmente presenta el taller automotriz Autos Valencia, y que no le permiten ser competitivos en el sector; falencias específicas de la gestión administrativa, productividad, administración de operaciones, talento humano, mercadeo e infraestructura; esto gracias al diagnóstico que se realizara para saber cuál es la situación actual de la empresa en general y así

mismo determinar problemáticas presentadas que permitan orientar correctamente el plan estratégico, el cual tendrá como finalidad mejorar el nivel competitivo de la empresa.

Se considera que para cualquier organización realizar un plan estratégico le genera muchos beneficios esto teniendo en cuenta que le permite a los ejecutivos o directivos tener una macro perspectiva de su empresa en general señalando los objetivos generales para poder acercarse aún más a la meta, además de mantener un enfoque permanente hacia el presente y futuro reforzando los principios adquiridos en la misión y en la visión, asigna prioridades en la destinación de los recursos para mantener un mayor control mejorando de esta manera el desempeño en general de la organización (Huamaní, 2003); es por ello que se concluye en que la importancia de este trabajo está dada por la necesidad de mejorar el nivel competitivo de los servicios ofrecidos por el taller automotriz, situación que implica atender bajo los mejores estándares de calidad la demanda del servicio que se asienta sobre la ciudad de Popayán y la región. Asimismo, contribuirá a la adecuada formación de la mano de obra y de esa manera especializar el sector en la ciudad, teniendo en cuenta que la demanda prefiere en ocasiones utilizar servicios especializados en otras zonas del país; por lo cual se presenta la construcción de este plan de mejoramiento utilizando metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa propias de la administración; asimismo, se busca la complementariedad entre los marcos teóricos de la administración y los métodos cualitativos y cuantitativos de las ciencias sociales, generando una sinergia.

Por otra parte, la ciudad de Popayán tiene una de las mayores tasas de desempleo en el país encontrando en cifras del DANE que Popayán a corte de agosto de 2020, es la tercera ciudad con mayor desempleo en el país, con una tasa de desempleo del 28,2% sólo superada por

Neiva e Ibagué. (DANE, 2020) Bajo este contexto, con el mejoramiento de la competitividad de la empresa automotriz taller Autos Valencia se espera coadyuvar a la generación de empleo en la ciudad y a mejorar las dinámicas económicas del sector que actualmente se están viendo afectadas por la coyuntura de salud pública.

4. ANTECEDENTES

Los antecedentes de la investigación son trabajos realizados anteriormente con respecto a la o las variables estudio, pueden ser investigaciones de pre grado o post grado, así como también artículos científicos entre otros trabajos que muestran el resumen de la investigación. La revisión y consideración de esta parte de la investigación orienta al investigador a analizar hasta donde ha llegado el tema de investigación y que vacíos han quedado. (Fabián, 2012)

Lo anterior da una idea acerca de la importancia que tiene la investigación de otros proyectos o trabajos realizados con fines similares al tema abordado en esta práctica, para de esa manera ampliar los conocimientos y poder lograr los objetivos planteados inicialmente para ofrecer resultados óptimos a la empresa donde se realiza el trabajo; además de permitirnos conocer cuáles son las formas de abordar los diferentes temas que surgen en la planeación estratégica que consecuentemente lleve a plantear estrategias efectivas.

TRABAJO	CLASIFICACION	APORTE	AUTOR	REFERENCIA
“Diseño del direccionamiento estratégico con énfasis en los procesos de producción automotriz de taller Diego chasis en la ciudad Santiago de Cali”	**REFERENCIA NACIONAL**	Causas y efectos de la ausencia de un direccionamiento estratégico dentro de una organización, para lo cual se hace necesario crear un modelo sistemático que permita estandarizar los procesos de la compañía; mediante las diferentes herramientas administrativas que ayudan a evaluar las oportunidades que tiene la empresa para subsistir en el futuro teniendo en cuenta cuestiones externas a la organización, por tal razón para lograr esto necesario definir objetivos claros y alcanzables que permiten enfocar el trabajo hacia una sola dirección.	Diego Cadavid Correa Galviz	Galviz, D. D. (2013). Diseño del direccionamiento estratégico con énfasis en los procesos de producción automotriz de taller Diego chasis en la ciudad Santiago de Cali. Cali: Ciencias Administrativas, Económicas y Contables USB Cali.
“Propuesta del plan de direccionamiento estratégico para el taller de mantenimiento automotriz “Servichaval” bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en los lineamientos 4.1 de la norma ISO 9001: 2015”	**REFERENCIA NACIONAL**	Permite conocer los efectos ocasionados dentro de organización ante la limitada formación académica por parte de sus directivos lo que consecuentemente puede poner en riesgo la organización dentro del mercado establecido, en este caso específicamente en el mercado automotriz; es por ello que organizan sus procesos con la estructuración de un direccionamiento estratégico bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en el apartado 4.1 de la norma ISO 9001 2015, presentando una propuesta de direccionamiento estratégico para el taller con el fin de propiciar la supervivencia y la competitividad en el largo plazo. Esto deja como precedente a la organización Autos Valencia, la importancia de mantener actualizados académicamente para mantener un buen direccionamiento de la empresa.	Jackson David Gonzáles Bustos y Wilder Gustavo Mojica Bustos	González Bustos, J. D., & Mojica Bustos, W. G. (2017). Propuesta del plan de direccionamiento estratégico para el taller de mantenimiento automotriz “Servichaval” bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en los lineamientos 4.1. De la norma ISO 9001: 2015. Bogotá: Universidad Libre de Colombia, Instituto de posgrados, Facultad de ingeniería.

“Plan de direccionamiento estratégico para la Empresa Our Bag Ltda. (Boots ´N Bags)”	**REFERENCIA NACIONAL**	Demuestra la importancia de realizar un diagnóstico para identificar las problemáticas de cada organización; en su caso encontrando los motivos por los cuales las empresas se encontraban en estancamiento y no estaban creciendo, ocasionando un efecto embudo en muchos de los procesos administrativos, financieros, capital humano, de innovación atención al cliente y prestación de servicios; para posteriormente proceder a diseñar un conjunto de estrategias que permitieran a las empresas mejorar efectivamente la cadena de producción. Para ello se debe desarrollar un plan de direccionamiento estratégico presentando una posibilidad de cambio, fortalecimiento y renovación de todas y cada una de las tareas y/o procesos administrativos.	Danna Alejandra Sicachá Díaz y Camila Andrea Vivas Tovar	Díaz, D. A., & Tovar, C. A. (2018). Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Our Bag. Bogotá: Universidad La Sallé, Facultad Ciencias Administrativas y Contables, Programa Administración de empresas.
“Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Metalygas S.A.S”	**REFERENCIA NACIONAL**		Edward Leonardo Burgos Guio y Ivon Maritza Gómez Gómez	Guio, E. L., & Gómez, I. M. (2019). Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Metalygas S.A.S. Bogotá: Universidad La Sallé, Facultad Ciencias Económicas y Sociales, Administración de empresas.
“Desarrollo de un plan estratégico para la empresa Servifaconza, especializada en el mantenimiento mecánico integral de autos tipo Land Rover; ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito”	**REFERENCIA INTERNACIONAL**	Aborda temas que permiten determinar de manera eficiente las cuestiones internas y externas que afectan el taller de mantenimiento automotriz, mediante metodologías de calidad, cuales logran obtener un diagnóstico de la situación actual de la organización. Lo que sirve como punto de partida para desarrollar un plan de direccionamiento estratégico con el fin de orientar los esfuerzos al logro de objetivos corporativos, de manera que aumenten la probabilidad obtener una mayor participación en el mercado específico y logre mantenerse la compañía con éxito en un entorno cambiante y competitivo.	Andrés Esteban Pavón Silva	Especializada en el mantenimiento mecánico integral de autos tipo Land Rover; ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito”. Quito: Universidad politécnica Salesiana Sede Quito, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Administración de Empresas.

“Diseño de plan estratégico para la empresa “Interpisos” del municipio de Tuluá para los años 2015 – 2019”	**REFERENCIA NACIONAL**	Sus autores plantean un direccionamiento estratégico para la organización de mantenimiento automotriz, realizando un análisis del ambiente interno y externo, planteando una serie de matrices que permiten identificar la posición de la empresa frente a su entorno, así mismo, formulando estrategias que se apoyan en oportunidades y fortalezas para mitigar amenazas y superar debilidades, de igual manera se pretende planear las actividades, los recursos necesarios y responsables por los objetivos y actividades, entre otros.	Andrés Felipe Niño Salazar	Salazar, A. F. (2014). Diseño de plan estratégico para la empresa “Interpisos” del municipio de Tuluá para los años 2015 – 2019. Tuluá, Valle: Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la Administración, Administración de empresas.
"Diseño de un plan estratégico para la empresa POPCITY de la ciudad de Popayán"	**REFERENCIA LOCAL**	Este es un trabajo desarrollado bajo la modalidad de práctica empresarial, que nos permite conocer como es su proceso para el desarrollo de un plan estratégico que permita mejorar falencias encontradas en la organización y de esta manera lograr un mejoramiento en el nivel competitivo; este nos permite conocer diferentes aspectos de la planificación estratégica para ahondar de una manera más amplia en el tema a tratar.	Julieth Mariany Imbachi Calvache	Calvache, J. M. (2017). Diseño de un plan estratégico para le empresa "Popcity" de la ciudad de Popayán. Popayán.

5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es la recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se sustenta un proyecto de investigación, análisis, hipótesis o experimento. El marco teórico también se caracteriza por definir la disciplina a la cual pertenece el objeto de estudio escogido, los conceptos relevantes y el fenómeno en que se quiere profundizar o que se pretende estudiar. Su importancia radica en que permite justificar, demostrar, apoyar e interpretar las hipótesis y los resultados de una investigación de forma ordenada y coherente. Además, el marco teórico ayuda a formular de una forma confiable las conclusiones de un proyecto o, en su defecto, replantear las preguntas con mayor profundidad.(Significados.com, 2021)

Realizar un adecuado marco teórico permite que la investigación tenga mayor claridad, pues este permite profundizar y aclarar los conocimientos acerca de los diferentes conceptos a implementar dentro de la misma, es por ello que se procura indagar de manera profunda cada uno de los significados con las diferentes fuentes.

TEMA	SUBTEMA	DEFINICION	REFERENCIA
Planeación Estratégica (PE)		Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. La PE establece cuáles deben ser las acciones que se deben tomar para llegar a un futuro deseado, en el mediano o largo plazo.	CEPAL. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.*
		La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción; siendo esto un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados, dejando poco probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. En este modelo de interpretación Russel Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado	Hernández, L. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico.*
		Proceso de producción de planes de esa conducta ante la dinámica de cambio económico, cultural, tecnológico y sociopolítico del entorno y la conducta estratégica consiste en la asignación y el mantenimiento en niveles adecuados de recursos o factores estratégicos para lograr objetivos y metas en las transacciones comerciales de la empresa con el entorno	Osorio, A. (2009). *Planeación Estratégica.* Instituto Nacional de la Administración Pública.
		El adecuar los recursos de la unidad productiva a las oportunidades de mercadeo a largo plazo	Sanclemente, M. (2009). *Formulación y Evaluación de proyectos. Más que un proyecto es un plan de negocios.*

	Objetivos Estratégicos	Indicadores y metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto	CEPAL. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.*
	Procesos de la conducta estratégica	1. El proceso de interacción de ésta con el entorno 2. El proceso dinámico de cambio de su configuración interna para una mejor interacción con el contexto (reorganización)	Osorio, A. (2009). *Planeación Estratégica.* Instituto Nacional de la Administración Pública.
Matriz DOFA		Es un instrumento de la planeación estratégica que permite relacionar las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas, con el fin de elaborar estrategias que minimice el impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades haciendo uso de las fortalezas y aprovechando las oportunidades.	Alveiro, M. C. (2011). Balanced Scorecard como herramienta de evaluación de gestión... Revista científica visión del futuro.
Matriz EFE		La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. Las estrategias no surgen por arte de magia, porque es algo estudiado, analizado y trazado, permitiendo aprovechar el entorno que estos compuestos por factores demográficos, socioculturales, político / legal, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitiva.	Shum, Y. M. (junio 18 2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE).
Matriz EFI		Es la matriz de evaluación de los factores internos de la empresa, identificando las fuerzas y debilidades con el fin de formular estrategias que ayuden a mitigar o eliminar los procesos que no permiten el buen funcionamiento de la organización.	Calvache, J. M. (2017). Diseño de un plan estratégico para le empresa "Popcity" de la ciudad de Popayán. Popayán.

Cinco Fuerzas de Porter		El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste… Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial	Herrera, R., & Baquero, M. B. (s.f.). Las 5 Fuerzas de Porter. http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf.
Encuesta		La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesado con métodos estadísticos. Las encuestas son entonces una herramienta para conocer las características de un grupo de personas. Puede tratarse de variables económicas, como el nivel de ingresos (cuantitativa), o de otro tipo, como las preferencias políticas (cualitativo)”.	Westreicher, G. (23 de febrero, 2020). Encuesta. Economipedia.com.
Mantenimiento		Se define al mantenimiento como el conjunto de actividades destinadas a mantener o restablecer un bien a un estado o condiciones dadas de buen funcionamiento. Cualquier maquina o equipo sufre a lo largo de su vida útil una serie de degradaciones debido a la frecuencia de uso, largos periodos de tiempo de utilización, desgaste de sus partes móviles, deficiente manipulación, operación, etc.; si no se evita estas degradaciones una vez aparecidas, dichos bienes no alcanzarán plenamente el objetivo para el que se crearon, como consecuencia, su rendimiento disminuye y su vida útil se reduce. Esto conduce a que cualquier instalación necesitará alguien que la maneje, pero también alguien para poder repararla.	Navarro, Luis, Gestión integral de mantenimiento, Marcombo Boixareu Editores, Barcelona-España, 1997

	Mantenimiento preventivo	Tiene el fin de reducir la probabilidad de fallo o que se deteriore un bien. Se lleva a cabo según plazos establecidos (tiempo, kilómetros recorridos, etc.).	Ordóñez, C. W., & Bustos, C. M. (2012). Propuesta de un plan de mantenimiento automotriz para la flota vehicular del gobierno autónomo de la ciudad de Azogues. Cuenca-Ecuador.
	Mantenimiento correctivo	Son el conjunto de actividades realizadas tras el fallo de un bien. Tiene la finalidad de localizar y diagnosticar fallos, reparar daños, modificar o realizar mejoras para suprimir fallos.	Ordóñez, C. W., & Bustos, C. M. (2012). Propuesta de un plan de mantenimiento automotrizpara la flota vehicular del gobierno autónomo de la ciudad de Azogues. Cuenca-Ecuador.

6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la práctica profesional que será realizada en la automotriz Valencia Autos de la ciudad de Popayán, donde se creará un plan estratégico que permita mejorar su nivel competitivo dentro del mercado local, se considera importante proponer el uso de una metodología mixta**,** teniendo en cuenta que según Hernández, Fernández y Baptista (2003): "Representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas y agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques."

En este sentido la metodología mixta, la cual representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio permitirá efectuar un análisis interno donde se realizarán encuestas a los involucrados, así como el análisis de los elementos organizacionales con los cuales cuenta la empresa. (Sampieri, Callado, & Lucio, 2010)

6.1 Tipo de estudio y método de investigación

Considerando el tipo de metodología a trabajar, se considera como tipo de estudio descriptivo y exploratorio, porque según (Hidalgo, 2016) un estudio descriptivo:

"Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Por ejemplo, la investigación en Ciencias Sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación".

Por otra parte(Hidalgo, 2016), también nos indica que un estudio exploratorio: "El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grado"

Teniendo en cuenta el objeto de estudio, el cual se basa en establecer las características organizaciones del Taller Valencia, consideramos idóneo hablar de un método descriptivo y exploratorio porque dentro de los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera profesional exploraremos que herramientas administrativas contribuirán al diseño de un plan estratégico adecuado para la organización, el cual permita cumplir con el objetivo general.

6.2 Técnicas para la Recolección de la Información

Considerando la metodología y método propuestos, se hace necesario seleccionar las técnicas adecuadas para la recolección de la información y analizar la problemática. En este caso se hará uso de técnicas como la documentación, la entrevista, la encuesta.

En el caso de la documentación, ésta permitirá establecer un panorama conceptual y teórico frente al tema estudiado, con el fin de conocer en detalle sus características, desarrollo y evolución.

En este sentido, según(Espinoza, 2015):

"Son las herramientas con que cuenta el investigador para documentar la información recabada de la realidad. Es el registro de la observación de las variables de la investigación. También es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información: Formularios, las pruebas psicológicas, las escalas de opinión, y actitudes."

Por otra parte, se hará uso de la entrevista con el fin de obtener información directa de los encargados de la empresa automotriz Autos Valencia, teniendo en cuenta que según(Folgueiras, 2013) la entrevista:

"La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. Por tanto, todo lo que a continuación se expone

servirá tanto para desarrollar la técnica dentro de una investigación como para utilizarla de manera puntual y aislada."

Finalmente, se hará uso de la herramienta denominada encuesta, para conocer la opinión que tienen tanto los trabajadores como los clientes sobre la empresa, ya que se encuentra que de acuerdo con (Westreicher, 23 de Febrero, 2020):

"La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesado con métodos estadísticos.

Las encuestas son entonces una herramienta para conocer las características de un grupo de personas. Puede tratarse de variables económicas, como el nivel de ingresos (cuantitativa), o de otro tipo, como las preferencias políticas (cualitativo)".

Se utilizará la encuesta a partir de preguntas cerradas, dando opciones de respuesta a los usuarios, con el fin de establecer mayor control frente a la información suministrada por los colaboradores y clientes de la empresa automotriz Autos Valencia.

6.3 Población y Muestra

Una población es el conjunto de todos los elementos que se estudian y acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones (Levin & Rubin, 2004), teniendo en cuenta esto se considera que la población relacionada con la práctica está integrada por todas aquellas personas que se encuentran registradas en el RUNT en el departamento del Cauca, es

decir, 21.315 entre automóviles, camionetas, camperos, buses y microbuses según las cifras encontradas dadas por la secretaria de transito de la ciudad de Popayán.

Considerando que la misma está integrada por un importante número de personas, es preciso seleccionar una muestra, la cual según**:** T. Y Tamayo (1997), "*es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico y puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso"*. En este sentido la muestra, serán las personas destinadas mediante fórmula para poder realizarles las técnicas e instrumentos para la recolección de datos anteriormente mencionados; teniendo en cuenta que para el caso de la encuesta se realizara un muestreo.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se ha mencionado anteriormente, la planeación estratégica permite la formulación de objetivos en los cuales se establecen una serie de estrategias que permitan la consecución de los mismos con la finalidad de mejorar aspectos de una organización, considerando cuales son las acciones necesarias con las cuales se pueda llegar a un futuro deseado ya sea a mediano o largo plazo, dentro de la planeación estratégica se debe realizar un proceso de análisis y diagnóstico de la organización para de esta manera determinar las estrategias ideales que permitan cumplir con los objetivos planteados que lleven al futuro deseado.

Es necesario que dentro del diagnóstico se puedan usar una serie de herramientas que permitan conocer a profundidad la organización para la cual se hará el plan estratégico, por ello se analiza la situación de la misma tanto de manera externa como de manera interna ya que estos dos la afectan directamente; para el caso de Taller Autos Valencia se consideró necesario realizar una entrevista con el gerente general quien nos brindó información amplia acerca de las áreas de mercadeo, contable, ventas y operativa, las cuales a pesar de no encontrarse establecidas como tal si se desarrollan dentro de la empresa, a excepción del área de mercadeo que no cuenta con un direccionamiento ni directo ni indirecto pues no se hacen uso de canales de información que permitan dar a conocer de manera más amplia los servicios y el trabajo que la empresa ofrece, por lo cual este es uno de los temas principales a desarrollar dentro del plan estratégico que se entregara finalizando este trabajo.

La empresa Taller Autos Valencia tiene muchas fortalezas como la calidad de sus servicios y la oportuna entrega a sus clientes por lo que tienen un alto grado de satisfacción por parte de los mismos según lo indicado por el gerente general y los 1.000 clientes con los cuales

cuenta en este momento; a pesar de esto también se encuentran una serie de debilidades como la falta de espacio y la poca utilización de medios digitales que permitan la promoción de los servicios que ofrece la empresa, entre otras; dichas debilidades generan consecuencias para la organización pues en el caso de la ausencia de espacio se pierde la posibilidad de prestar atención a mayor número de clientes o de implementar servicios nuevos que hasta el momento deben ser re direccionados a otras empresas.

Para lograr el desarrollo de esta investigación se consideró necesario la revisión de antecedentes locales, nacionales e internacionales que permitan tener un conocimiento más amplio de la forma en que se puede desarrollar un plan estratégico que resulte efectivo para la organización, entre estas referencias se encuentran los diseños de plan estratégico para empresas como “Interpisos” en Tuluá, “Servifaconza” de Quito, “Popcity” en la ciudad de Popayán, entre otros; todos ellos brindan herramientas y conceptos necesarios para lograr la creación de un plan estratégico eficiente.

8. DIAGNÓSTICO

Se considera que el diagnóstico es un ítem muy importante en cualquier investigación, este resulta después de un análisis a una empresa, el cual permite conocer diferentes aspectos de la organización que a simple vista no se observa. Por lo tanto, es importante que para iniciar con el diseño del plan estratégico para la empresa Autos Valencia, se considere conocer la situación actual de la misma, la opinión de los directamente involucrados con esta y lo que se espera mejorar con el plan estratégico para lograr un mayor nivel competitivo dentro del mercado de mantenimiento automotriz; es por lo anterior que se considera fundamental realizar la entrevista al directivo principal de la organización y de esa manera conocer cuales considera que son las fallas que está presentando en cuanto a las diferentes áreas de su empresa, que estén impidiendo un mayor crecimiento competitivo.

8.1 Contexto Organizacional (Historia, misión, visión, valores)

8.1.1 Historia

"La empresa Taller Valencia Autos inició sus actividades en el año 2004 en la ciudad de Popayán a cargo de Luis Fernando Valencia un mecánico automotriz distinguido por su gran experiencia y honradez en su trabajo, empezando funcionamiento en el barrio Cadillal haciendo uso de unas instalaciones un poco pequeñas donde se pagaba arriendo y tenía una capacidad aproximadamente para 8 carros.

Pero con el tiempo y el buen trabajo ofrecido a nuestros clientes el taller fue posicionándose notoriamente y obteniendo un buen nombre en el mercado de Popayán, innovando cada vez más en la obtención de buenos equipos tecnológicos y herramienta de trabajo garantizando así mejor calidad en nuestro servicio.

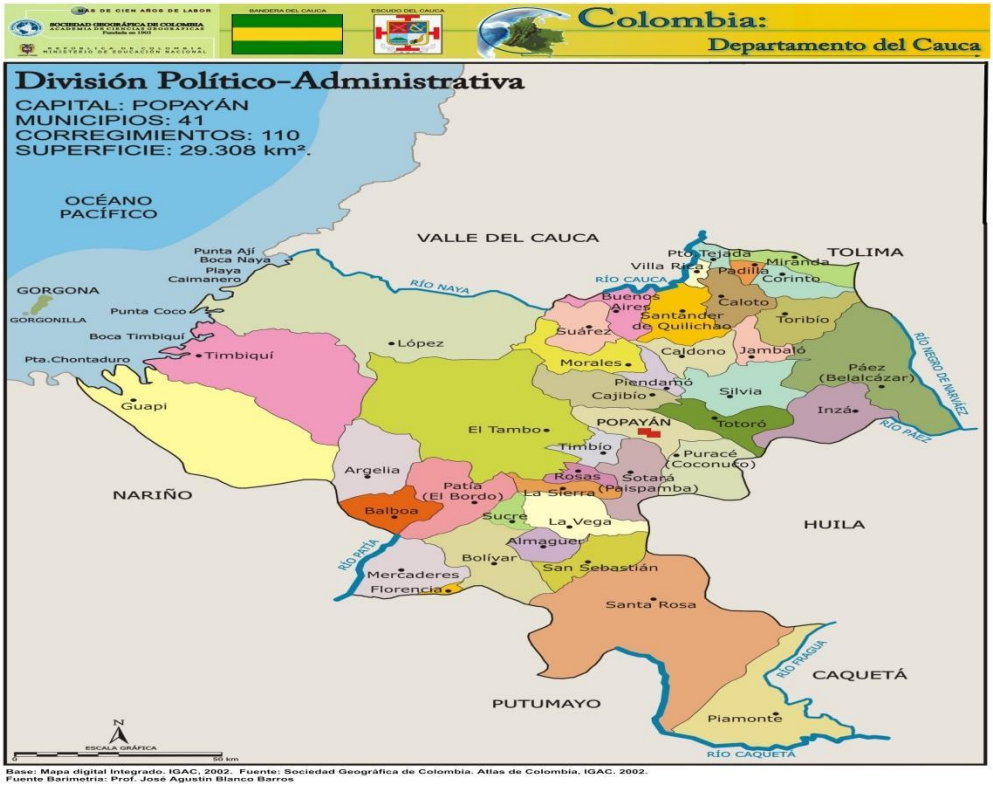
Gracias a nuestro plan de mejoramiento continuo en el año 2011 nuestra empresa fue trasladada al barrio Belalcázar donde cuenta con una amplia infraestructura, además de estar estratégicamente ubicado en un sitio más central y cómodo para los clientes del taller clientes.

8.1.2 Localización de la organización

8.1.2.1 Macrolocalizacion

La empresa Taller Autos Valencia, se encuentra ubicada en Colombia, encontrándose en el municipio de Popayán departamento del Cauca, el cual se encuentra situado en el suroriente del País, entre las regiones Andina y Pacífica, limitando al Norte con el Departamento del Valle de Cuca, por el Este con el departamento del Tolima, Huila y Caquetá, por el Sur con Nariño y Putumayo y por el Oeste con el Océano Pacifico.

Ilustración 1: Mapa departamento del Cauca

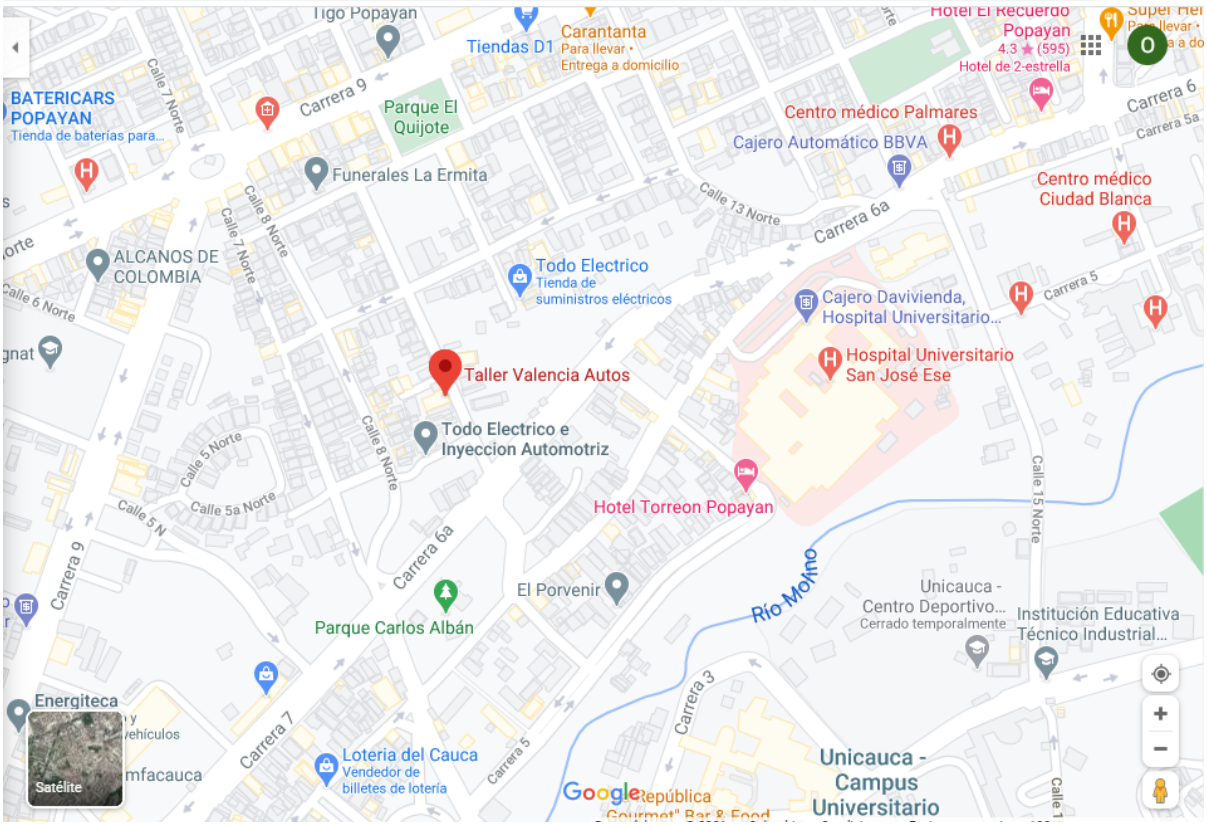


Fuente: *Gobernación del Cauca-plan de desarrollo departamental.*

8.1.2.2 Micro localización

La empresa TALLER AUTOS VALENCIA tiene su sede principal y única ubicada en la Ciudad de Popayán en la Calle 9 Norte #6B-41 Barrio Belalcázar; el cual se considera como un excelente punto de la ciudad debido a que conecta con el centro histórico y el mercado comercial automotriz, facilitando el acceso a las personas que transitan por el sector.

Ilustración 2: Mapa Ubicación Taller Autos Valencia



Fuente: Google Maps

- **Localización urbana:** La empresa Taller Autos Valencia se encuentra ubicada en en la Calle 9 Norte #6B-41 Barrio Belalcázar, perteneciente a la comuna 1 de la Ciudad de Popayán.
- **Cercanía a policía y bomberos:** Teniendo en cuenta la ubicación en la cual se encuentra la empresa se considera que la cercanía más cerca con la Policía es con la estación del parque Mosquera el cual está ubicado en el Barrio Bolívar. En cuanto a

la cercanía con los bomberos de la ciudad, en tiempo se estima un lapso de 10 a 15 minutos teniendo en cuenta que se ubica en el Barrio Modelo.

- **Servicios públicos:** La empresa cuenta con los principales servicios públicos (agua, energía eléctrica, gas), contando también con vías de fácil acceso para la recolección de las basuras por parte de la empresa Serviaseo.
- **Vías de acceso:** La empresa Taller Autos Valencia tiene dos vías de acceso, de las cuales una de ellas es de mejor accesibilidad que la otra, esta viene de la avenida la sexta la cual es amplia, por otra parte, la otra vía es la ubicada sobre la carrera 7 la cual es más angosta lo que dificulta un poco más el acceso.

8.1.3 Descripción de la organización

La actividad principal de Taller Valencia Autos es la reparación preventiva y correctiva de vehículos automotores, a clientes locales y nacionales, aportando beneficios y calidad, puesto que cuenta con maquinaria, equipos y herramientas según los requerimientos de los servicios que prestan.

Además de una infraestructura física que consta de una construcción adecuada para la prestación del servicio, también posee las adecuaciones necesarias para un aporte positivo al medio ambiente y la conservación de recursos naturales, como lavadero con filtro para los desechos, residuos de lubricantes y combustible, dando cumplimiento a las normas técnicas y ambientales para su funcionamiento, establecidas por la Secretaría de Salud Municipal y demás entidades de control sanitario.

La actividad económica que desarrolla empresa Valencia Autos se divide en los siguientes códigos CIIU:

- 4520: Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.
- 4530: Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores.

La empresa valencia autos está consolidada como persona natural en la cámara de comercio del cauca desempeñándose como prestadora de servicio en mecánica automotriz, el propietario es el señor Luis Fernando Valencia Pineda.

8.1.4 Filosofía organizacional

8.1.4.1 Misión

Poner a disposición de los clientes, una empresa que brinde servicios de mantenimiento automotriz de enorme prestigio y que marque la diferencia dentro del mercado; contamos con un grupo de expertos en mecánica automotriz, que ofrece calidad y el mejor servicio completo para todas las marcas que circulan, de igual manera, buscamos cubrir las necesidades y expectativas de las personas, haciéndoles sentir a gusto y conformes con la atención que prestamos.

8.1.4.2 Visión

Ser la empresa líder en la reparación general, repuestos y servicio técnico a nivel del departamento del Cauca, estableciendo redes de alianzas estratégicas que nos permitan posicionarnos como la empresa constituida de mayor prestigio en el departamento, además aportar los medios, soluciones y herramientas necesarias, que permitan el desarrollo de las personas integrantes de nuestra organización y consoliden una ventaja competitiva y un éxito económico duradero, que nos garantice la permanencia en el mercado."

8.1.4.3 Valores corporativos de la empresa taller valencia autos

Honradez

Somos transparentes, justos, sinceros, nos tratamos dignamente con equidad y justicia.

Lealtad

Estamos comprometidos con nuestra empresa y alineamos nuestros intereses personales con las necesidades y prioridades de la misma.

Vocación de Servicio

Estamos atentos a escuchar, atender y servir a nuestros clientes, mejoramos continuamente para que se sientan satisfechos por la calidad de lo que hacemos.

Responsabilidad

Somos conscientes en nuestras decisiones y actos; hacemos nuestro trabajo como se debe hacer y en el momento en que se debe hacer.

Confianza

La empresa se ha destacado por mantener la confianza de sus clientes en cada uno de sus procesos en la prestación de servicios.

Fuente: Gerente empresa Taller Autos Valencia

8.2 Análisis interno y externo empresa Taller Autos Valencia

8.2.1 Estructura organizacional

La empresa Taller Valencia Autos, está conformado por (10) diez empleados que están distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 1: Cargos empresa Taller Autos Valencia

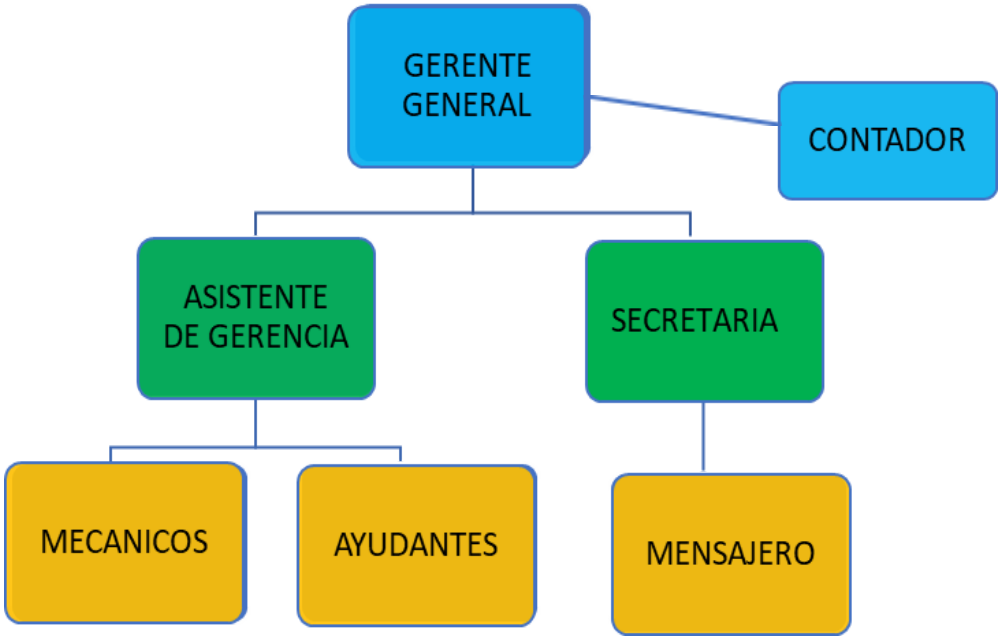
CARGOS	RESPONSABLE
• **GERENTE GENERAL:**	Luis Fernando Valencia Pineda
• **ASISTENTE DE GERENCIA:**	Vilma Burbano
• **SECRETARIO:**	Juan Esteban Valencia
• **CONTADOR:**	Fredy Hernández
• **MENSAJERO**:	David Fernando Valencia Burbano

• **MECANICOS:**	Julián Navarro Navarro
• **AYUDANTES:**	Asistentes Mecánicos (pasantes SENA)

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2 Organigrama

Ilustración 3: Organigrama Taller Autos Valencia



Fuente: Elaboración Propia

8.2.3 Descripción de cargos

Una descripción de cargos sirve como guía de referencia para los futuros solicitantes, puesto que se puede analizar la experiencia y habilidades necesarias para el trabajo que desempeña cada persona.

La empresa Taller Valencia Autos, en estos momentos por motivos de la emergencia sanitaria causada por el Covid 19, cuenta solo con 10 empleados quienes están clasificados de la siguiente manera.

8.2.3.1 Cargos Administrativos

Gerente general

Es la persona encargada de recibir y diagnosticar los automotores, estar pendiente del trabajo que realizan los mecánicos, cuando los vehículos ya están terminados, verifica que los autos queden en perfectas condiciones, supervisa que los empleados del taller estén cumpliendo con sus respectivas labores, además es el encargado de la dirección de la empresa, en cuanto a todas las falencias que se presenten es quien está al pendiente para poder encontrar soluciones.

Contador

Es la encargada de Supervisar, elaborar e informar las actividades relacionadas a las áreas de contabilidad, impuestos y nómina, además de la

presentación de la información financiera de la organización para la adecuada toma de decisiones y cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales de las cuales sea sujeto.

Asistente de gerencia

Es la persona encargada de realizar diferentes tareas en la gestión de trámites y diligenciamientos de la empresa como: manejar la parte financiera, la facturación, el pago de nómina, el pago de impuestos, además maneja todo el proceso de contratación con empresas públicas y privadas, es quien lleva el control de los clientes y toda su documentación.

Secretario

Es el encargado de comunicarse telefónicamente con los clientes del taller, y manejar toda la parte del inventario del almacén de repuestos, además debe estar al pendiente con el pago de facturación de proveedores y coordinar los horarios apropiados según las obligaciones laborales en la empresa.

Mensajero

Es el encargado de llevar algún documento importante en el momento oportuno cuando su jefe lo necesite, realizar pagos de bancos, y comprar repuestos si en el taller no lo hay.

8.2.3.2 Operativos

Mecánicos

El taller cuenta con 3 mecánicos, quienes son los encargados de atender al

cliente, gestionar el servicio de reparación y/o mantenimiento de los sistemas convencionales y electrónicos de los vehículos, organizando y ejecutando el proceso de diagnóstico, reparación y mantenimiento.

Estas personas trabajan con autonomía profesional responsabilizándose de la calidad del mantenimiento y la reparación del vehículo.

Ayudantes

Los ayudantes de mecánica son los encargados de brindar apoyo al mecánico en el momento de pasar la herramienta, pasar el aceite y revisar los niveles de aceite y anti congelamiento en el radiador, engrasar las unidades del ayuntamiento, recoger vehículos de los clientes cundo lo soliciten, recoger refacciones, limpiar el taller, limpiar los vehículos una vez estén reparados. El taller cuenta con 2 ayudantes vinculados por el SENA.

8.3 Desarrollo de matrices

8.3.1 Cinco fuerzas de Porter

Como se refirió anteriormente en el marco teórico según (Herrera & Baquero) "El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste… Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial".

Se puede considerar que una vez analizado el entorno general de la empresa Autos Valencia, se procederá a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter para

de esa manera lograr un análisis del entorno específico, es decir, en los grupos de interés que operarán dentro y fuera de la empresa defendiendo cada uno sus intereses. El esquema resumen del modelo de Porter para Autos Valencia es el siguiente:

Ilustración 4: Modelo de Porter para Taller Autos Valencia

Fuente: http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html.

Competidores actuales: se considera que como primera instancia debe ser evaluado el comportamiento de los actuales competidores de la empresa Autos Valencia con la finalidad de determinar su nivel competitivo y conocer cuáles son los aspectos positivos o negativos que presentan; como competidores principales se encuentran Taller Mazda servicio Popayán este es un competidor que cuenta con un amplio portafolio de servicios frente a

Taller Autos Valencia además de prestar aquellos que la empresa no presta hasta el momento como alineación y balanceo, restauración de pintura, tapicería, etc.; Kia Almotores Popayán del cual se encuentra que teniendo en cuenta la capacidad instalada e infraestructura tienen similitud con Taller Autos Valencia ya que no cuentan con suficientes espacios para la reparación de sus vehículos, encontrando que algunos no logran estar dentro de los talleres; por último se encuentra Autopacifico Chevrolet Popayán empresa en la cual el servicio se reconoce como poco eficiente e inoportuno al momento de reparar un vehículo, por lo cual existen algunos clientes insatisfechos.

Estos son los principales competidores formales con los que cuenta la empresa Taller Autos Valencia; pero se encuentra que en la informalidad existen diferentes talleres como los ubicados en la carrera 9 y los cuales a pesar de no contar con el espacio requerido si cuentan con un gran número de clientes.

Esto afecta a la empresa debido a la viabilidad que estos talleres informales tienen para disminuir sus precios en los servicios prestados por la ausencia de impuestos que deben pagar y solventar, por lo que sus ganancias serán en un mayor porcentaje frente a la empresa Taller Autos Valencia que si debe cubrir estos gastos por ser una empresa formal.

Competidores nuevos o potenciales: se considera que el segundo paso para desarrollar el modelo de las 5 fuerzas competitivas es centrarse en los competidores que potencialmente podrían surgir. Para el caso de la empresa Autos Valencia se considera que teniendo en cuenta la ubicación del establecimiento, se podría presentar una gran afectación para la empresa si se presenta la adecuación de alguno de los locales o espacios disponibles en el

sector lo cual afectaría su posibilidad de mantener el mercado sectorial con el que hasta el momento cuenta la empresa, esto afectando directamente a la empresa en cuanto a captación de nuevos clientes que tendrán preferencia por ellas, disminuyendo así el mercado disponible para la empresa Autos Valencia.

Poder de Negociación con Proveedores: la fuerza de negociación con los proveedores también es muy importante debido a la necesidad de la organización por cubrir sus requerimientos para continuar con el cumplimiento de su ejercicio; es aquí donde se divide este ítem en proveedores de suministros generales[1] y los proveedores de recambio, quienes a su vez se dividen entre los proveedores oficiales, los cuales son los encargados de comercializar sus productos en exclusiva, y debido a su monopolio en el caso de algunos productos cuentan con un amplio poder negociador; y se encuentran los proveedores de recambios de ámbito general, quienes son los encargados de comercializar como pastillas de freno, aceites, filtros, neumáticos o baterías, que se encuentran frente a una alta competencia, lo que consecuentemente les obliga a ser muy ajustados en precio y distribución; una buena relación con los proveedores y una excelente capacidad de negociación permite a la empresa contar con los productos adecuados para una buena prestación de servicio, además teniendo en cuenta que la empresa tiene también como función, la comercialización de repuestos y partes de automotores los cuales son de muy buena calidad, por lo cual lo usan en los servicios que prestan.

Con esta información se puede concluir que el poder de negociación que tiene la empresa

---

[1]*Agua, electricidad, servicios tecnológicos, mantenimiento de infraestructura.*

Taller Autos Valencia con los proveedores es alto ya que debido a su trayectoria en el mercado automotriz son reconocidos y por ello conocen diferentes opciones donde adquirir sus insumos lo que les permite comparar precios y calidad que usan a su favor para lograr descuentos o precios favorables para poder ofrecer a sus clientes que sean competidores frente a otros almacenes.

Clientes: frente al poder negociador con los clientes, es importante tener en cuenta que en el contexto económico en el cual nos encontramos, los clientes se encuentran muy sensibilizados frente a precios y calidad del servicio, con lo cual la empresa Autos Valencia se encuentra muy enfocada y gracias a ello cuentan con un alto número de clientes que hacen uso de sus servicios, teniendo en cuenta los precios accequibles y la excelente calidad del servicio gracias a la especialización que manejan en los procesos realizados, dejando a la vista de esta manera que el poder negociador con los clientes es alto lo que le permite a la empresa contar con un flujo de efectivo alto para su crecimiento organizacional.

En base a experiencias con el Taller Autos Valencia se considera que el poder de negociación con los clientes es alto, pues se permite un dialogo entre el cliente y encargada para poder llegar a un acuerdo final, y de esta manera no afectar a ninguna de las dos partes.

Aunque se debe recalcar la importancia de optar por otros medios de información o promoción, teniendo en cuenta el poco uso que se le da a las herramientas digitales las cuales en este momento son fundamentales para cualquier organización, ya que de esta

manera se logra obtener un mayor número de clientes nuevos; sin dejar a un lado el clásico voz a voz que ha llevado a la organización al crecimiento en el que se encuentra hoy en día.

Servicios sustitos: Se considera que, en el caso de la actividad económica desarrollada por Taller Autos Valencia, no se encuentran productos sustitutos para los servicios ofrecidos por la empresa.

Con el ejercicio del análisis de las 5 fuerzas de Porter de la empresa Taller Autos Valencia se puede concluir hay aspectos en los que la empresa es fuerte como es el caso de los poderes de negociación tanto con los clientes como con los proveedores pues en los dos aspectos tienen un alto poder de negociación gracias a su trayectoria en el mercado y al alto conocimiento del negocio con el cual cuenta el gerente de la empresa que le permite manejar diferentes opciones tanto para las compras como para las ventas.

Por otra parte los competidores tanto nuevos como los actuales les significan una gran competencia por su espacio y por sus adquisiciones tecnológicas que les permiten incluir servicios más completos y los que por el momento la empresa Taller Autos Valencia no presta, esto les significa la inclusión en partes del mercado de reparación de automóviles en los cuales hasta el momento no ha podido incluirse la empresa debido a su ausencia de algunos servicios, a pesar de que estos sean designados a otros lugares con quienes se tiene convenio.

8.3.2 Matriz EFI

Es la matriz de evaluación de los factores internos de la empresa, identificando las fuerzas y debilidades con el fin de formular estrategias que ayuden a mitigar o eliminar los procesos que no permiten el buen funcionamiento de la organización. (Calvache, 2017)

Para lograr dicha evaluación es necesario conocer por parte directa de los directivos de la empresa cuales son los aspectos internos y externos que afectan a la empresa, ya que son ellos quienes realmente conocen dichos factores y son quienes en su perspectiva pueden darle una calificación correcta según la afectación que le genere cada ítem al adecuado funcionamiento de la empresa.

Tabla 2: Matriz de Evaluación de Factores Internos empresa Taller Autos Valencia

Factores internos claves	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
Fortalezas			
Experiencia y trayectoria en el mercado	**0.12**	**4**	**0.48**
Afluencia de clientes potenciales	**0.08**	**3**	**0.24**
Insumos de alta calidad	**0.06**	**4**	**0.24**
Servicio de alta calidad e integral	**0.06**	**4**	**0.24**
Adquisición de nuevos conocimientos y experiencia por rotación de pasantes del SENA.	**0.03**	**3**	**0.09**
Ubicación estratégica	**0.03**	**3**	**0.09**
Entregas cumplidas	**0.05**	**4**	**0.2**
Honestidad en los diagnósticos y mantenimiento realizados a los	**0.04**	**3**	**0.12**

vehículos			
Subtotal:			**1.7**
Debilidades			
Ausencia de portafolio de servicios	**0.04**	**1**	**0.04**
Compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados	**0.07**	**2**	**0.14**
No cuenta con presencia digital	**0.10**	**1**	**0.10**
No existe un control de entradas y salidas de vehículos	**0.06**	**1**	**0.06**
Ausencia de algunos servicios de mantenimiento	**0.12**	**1**	**0.12**
Carencia de elementos de protección	**0.05**	**2**	**0.10**
Espacio insuficiente para la atención del nivel de clientes con el que cuenta	**0.05**	**2**	**0.10**
Ausencia de espacio para los productos comercializados	**0.04**	**2**	**0.08**
Subtotal:			**0,74**
Total	**1.0**		**2.44**

Teniendo en cuenta la matriz EFI, en la cual se evalúan o analizan los factores internos de la organización, las calificaciones se refieren por tanto a las fortalezas y debilidades donde cuatro corresponde a la fortaleza principal tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal, teniendo en cuenta estas como afecten al funcionamiento de la empresa (David, 2003), además se encuentra que la puntuación es el resultado del peso multiplicado por la calificación; cada factor clave debe recibir una puntuación, la puntuación ponderada total es

simplemente la suma de todos los puntajes ponderados individuales, si la puntuación total es de 2,5 representa un puntaje promedio, en la evaluación interna, una puntuación por debajo de 2,5 indica que la empresa es débil internamente frente a sus competidores, por otro lado, las puntuaciones por encima de 2,5 muestran una posición interna fuerte (Corvo, 2019).

Según lo anterior procedemos a realizar un análisis de los resultados obtenidos teniendo en cuenta que el puntaje a cada uno de los ítems se otorga según el criterio del gerente de la empresa Taller Autos Valencia llegando a obtener como resultado un subtotal en fortalezas de 1.7 y en el caso de las debilidades un subtotal de 0,74 para lograr un total de 2,44 el cual da por entendido que la empresa cuenta con una posición levemente fuerte en su aspecto interno con respecto a la competencia.

8.3.3 Matriz EFE

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. Las estrategias no surgen por arte de magia, porque es algo estudiado, analizado y trazado, permitiendo aprovechar el entorno que estos compuestos por factores demográficos, socioculturales, político / legal, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitiva. (Shum, Junio

18 2018)

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos empresa Taller Autos Valencia

Factores externos claves	**Ponderación**	**Clasificación**	**Puntuación Ponderada**
Oportunidades			
Crecimiento constante del sector de mantenimiento automotriz	**0.08**	**4**	**0.32**
Ausencia de competidores en el sector del establecimiento	**0.09**	**3**	**0.27**
Lanzamiento de nuevas tecnologías para la prestación de los servicios	**0.02**	**3**	**0.06**
Atención deficiente de algunos competidores del sector	**0.10**	**4**	**0.4**
Crecimiento poblacional	**0.05**	**3**	**0.15**
Aumento en la adquisición de vehículos	**0.08**	**4**	**0.32**
Leyes de protección a los empresarios	**0.04**	**3**	**0.12**
Amenazas			
Poco interés por el Mantenimiento Automotriz	**0.03**	**2**	**0.06**
Disminución de los ingresos del consumidor	**0.10**	**1**	**0.10**
Aumento del costo de vida	**0.08**	**1**	**0.08**
Aumento en la tasa de desempleo	**0.06**	**1**	**0.06**
Movilizaciones, marchas y bloqueos	**0.03**	**2**	**0.06**
Costos elevados en maquinaria de última generación	**0.09**	**2**	**0.18**

Aumento de la competencia informal	**0.07**	**1**	**0.07**
Competencia desleal	**0.08**	**1**	**0.08**
Total	**1.0**		**2.33**

Gracias a la evaluación de factores externos que inciden en el comportamiento de la empresa Autos Valencia, obteniendo un resultado de 2.33 podemos concluir que a pesar de contar con buenas oportunidades para su crecimiento se encuentra por debajo de la media demostrando una posición levemente débil externamente frente a la competencia, lo que le implica mayor esfuerzo en el desarrollo de estrategias que mejoren su nivel competitivo para de esa manera contrarrestar las amenazas externas con las que cuenta; es importante tener en cuenta que con los resultados obtenidos en la matriz anterior se puede tomar las fortalezas que tiene internamente la empresa para mejorar su nivel competitivo.

Interpretación EFI y EFE

			FACTORES INTERNOS					
			FUERTE		PROMEDIO		DEBIL	
FACTORES EXTERNOS	ALTO	4	3,5	3	2,5	2	1,5	1
		4	I		I I		I I I	
		3						
	MEDIO	3	IV		V		V I	
		2						

	BAJO	2			
		1	V II	V III	I X
FACTOR EXTERNO:			**2,44**	**FACTOR INTERNO:**	**2,33**

Fuente: *(Calvache, 2017)*

Analizando los factores críticos de la empresa Taller Autos Valencia se concluye que está se encuentra en el cuadrante V, lo que significa que para lograr un crecimiento en el nivel competitivo, la empresa debe generar estrategias internas de mercadeo para dar a conocer la organización a un mayor número de posibles clientes que has el momento no tengan conocimiento de los servicios que ahí se ofrecen y de la calidad del servicio; estrategias de innovación con la finalidad de brindar nuevos servicios que permitan ser aun más competitivos frente a talleres de casas automotrices como lo son MAZDA servicios y S, M y Automotriz; estrategias para recuperación de cartera y de esa manera poder tener un flujo de efectivo para disponerlo en la compra de nuevas tecnologías, en este caso se considera pertinente establecer nuevos canales de comunicación con los clientes, con la nueva revolución tecnológica permite tener nuevos medios de comunicación que hacen más efectiva la manera de recuperar cartera y se ajustan más a las necesidades de las empresas. Las empresas deben adaptarse a las necesidades de los clientes, ofreciendo modalidades personalizadas y de autoservicio, aprovechando las ventajas que tienen los nuevos medios. Canales tales como el autoservicio, sitios web, redes sociales, mensajes de voz, SMS, correo tradicional y correo electrónico fomentan una presencia importante en la relación entre cliente y las empresas, de esta manera poder realizar una gestión preventiva de cobro y en las técnicas de cobranza a través del envío de comunicados automatizados a aquellos

clientes que sus cuentas están a pocos días de vencer y así evitar procesos de cobranza(https://www.marketingyfinanzas.net/2017/12/tecnicas-de-cobranza-efectiva/, 2017).

8.3.4 Matriz DOFA

Es un instrumento de la planeación estratégica que permite relacionar las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas, con el fin de elaborar estrategias que minimice el impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades haciendo uso de las fortalezas y aprovechando las oportunidades.(Calvache, 2017)

ANALISIS DOFA EMPRESA AUTOS VALENCIA	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	O1 Crecimiento constante del sector de mantenimiento automotriz	A1 Poco interés por el Mantenimiento Automotriz
	O2 Ausencia de competidores en el sector del establecimiento	A2 Disminución de los ingresos del consumidor
	O3 Lanzamiento de nuevas tecnologías para la prestación de los servicios	A3 Aumento del costo de vida
	O4 Atención deficiente de algunos competidores del sector	A4 Aumento en la tasa de desempleo
	O5 Crecimiento poblacional	A5 Movilizaciones, marchas y bloqueos
	O6 Aumento en la adquisición de vehículos	A6 Costos elevados en maquinaria de última generación
		A7 Aumento de la competencia informal
		A8 Competencia desleal
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS FA**
F1 Experiencia y trayectoria en el mercado	O1, O5, F1, F5 Reforzar el área de servicio al cliente, mejorando la atención ofrecida por los empleados.	A2, A3, A4, A7, A8, F1, F7, F8 Brindar opciones de pago para los clientes, presentándoles un portafolio de financiación condicionado y teniendo en cuenta la fidelidad con la empresa.
F2 Afluencia de clientes potenciales		
F3 Insumos de alta calidad	O2, O4, F3, F4, F6, F7 Aprovechar la excelente calidad de los productos comercializados y usados para realizar los mantenimientos para de esta manera ser más competidos frente a aquellas empresas donde se presta un inadecuado servicio, ya sea por atención o por cumplimiento; además de la buena ubicación	A1, F1, F4, F8 Genera motivación a los clientes potenciales para su continuo mantenimiento automotor.

F4 Servicio de alta calidad e integral	con la cual cuentan en este momento donde no hay talleres o similares cerca.	
F5 Adquisición de nuevos conocimientos y experiencia por rotación de pasantes del SENA. F6 Ubicación estratégica	F2, F8, O5, O6 Prever la demanda futura y asegurar estar en condiciones de atenderla con alta tecnología, variedad y excelencia de servicios y productos	F1, F4, A5 Mantener el nivel de calidad del servicio prestado y la experiencia en el mercado para darle manejo a la ausencia de distribución de repuestos debido a los bloqueos que se puedan presentar, adquiriendo con proveedores locales que no tengan la necesidad transportar sus productos.
F7 Entregas cumplidas F8 Honestidad en los diagnósticos y mantenimiento realizados a los vehículos	F8, O3 Ampliar el portafolio de servicios por medio, adquiriendo nueva tecnología.	A6, F5, F2 Generar mediante la base de datos una idealización de clientes y atracción de clientes potenciales que permitan el aumento de nivel de ingresos para realizar la adquisición de maquinaria de última tecnología para poder activar servicios que hasta el momento no se brindan en el lugar.
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS DO**	**ESTRATEGIAS DA**
D1 Ausencia de portafolio de servicios D2 Falta de compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados	D1, D5, O2, O3 Realizar la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas que permitan la implementación de servicios con los cuales no se cuenta hasta el momento en la empresa hasta el momento, y de esa manera realizar un mayor aprovechamiento de la ausencia de competidores en el sector donde se prestan dichos servicios; además de implementar el portafolio de servicios ideal para un mayor conocimiento de la empresa a otros posibles clientes.	A2, A3, A4, D2, D4, Crear cultura de servicio a los empleados actuales para su adecuado comportamiento dentro de la empresa dándoles a conocer las tasas de desempleo con las que cuenta la ciudad en este momento, además de generar incentivos para el adecuado cumplimiento de funciones de cada cargo.
D3 No cuenta con presencia publicitaria en medios digitales masivos que permitan mayor conocimiento de la empresa	D2, D4, D6, O4, O7 Implementar un sistema que permita manejar un registro tanto de los vehículos que ingresan como los que salen del Taller, esto aprovechando las nuevas tecnologías que constantemente salen en el mercado.	D1, D5, D7, A6, A7, A8 Realizar cotizaciones por diferentes medios que permitan encontrar un proveedor de tecnología menos costosa y realizar un crédito bancario que permita la adquisición de las mismas con la finalidad de implementar un portafolio de servicios donde se incluyan los

D4 No existe un control sistematizado de entradas y salidas de vehículos		servicios ausentes en la empresa en este momento, con la finalidad de incrementar el nivel de ingresos y evitar la redirección de clientes a otras empresas.
D5 Ausencia de algunos servicios de mantenimiento	D3, D8, O1, O5, O6 Aprovechar el crecimiento poblacional, del sector de mantenimiento automotriz y la adquisición de vehículos para iniciar pautas digitales en las diferentes redes sociales que permitan un mayor conocimiento de la empresa y los servicios que la misma presta; además de presentar por estos medios la comercialización de los productos con los cuales cuenta sin la necesidad de ampliar un espacio para su ubicación o visualización pues esta seria digital.	D3, A1, Destinar recursos para campañas publicitarias por medio de marketing tradicional (cuña radial y vallas publicitarias) e i-marketing (social media marketing, página web), captando clientes potenciales que aún no han sido partícipes de los servicios ofertados por la empresa
D6 Carencia de elementos de protección		
D7 Espacio insuficiente para la atención del nivel de clientes con el que cuenta		D3, A5 Generar un plan de contingencia ante posibles movilizaciones o bloqueos que impidan el adecuado funcionamiento de la empresa, este plan contendrá el análisis de los posibles servicios ya existentes que pueden ser adaptados y brindados al público.
D8 Ausencia de espacio para los productos comercializados		

La matriz DOFA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una organización, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus servicios, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control. Luego es posible tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas funciones todas importantes del proceso de planeación y en las cuales la técnica, puede utilizarse en el análisis situacional dentro de dicho proceso.

La DOFA permite tomar en cuenta las variables controlables, las cuales son debilidades y fortalezas, que forman las cuestiones internas de la organización de manera que se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y las variables no controlables, las cuales son las oportunidades y amenazas, que son las cuestiones externas de la organización ya que las presenta el contexto de la organización, el ambiente o la situación(Bustos & Bustos, 2017).

Con la información anterior podemos concluir en la importancia de la implementación de la DOFA en el diagnóstico de la empresa Taller Autos Valencia, ya que de esta manera se pudo conocer de manera amplia la situación actual de la organización tanto interna como externamente, encontrando la necesidad de implementar nuevas tecnologías tanto para el área administrativa, la sistematización de clientes, como para la prestación de nuevos servicios que permitan crear un portafolio de servicios más amplio y llamativo para nuevos clientes, además de la necesidad de estrategias de mercadeo para dar a conocer a nuevos clientes la empresa, aprovechando medios masivos

digitales, los cuales en el momento son los más utilizados.

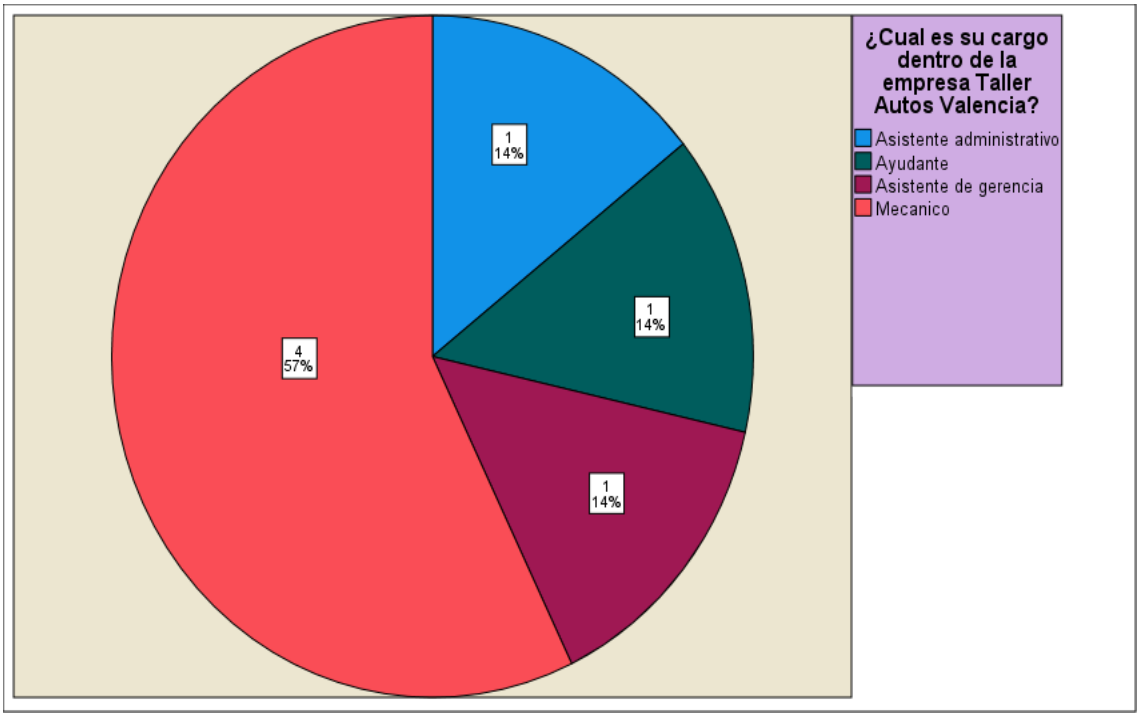
8.3.5 Análisis de encuestas

La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesado con métodos estadísticos.

Las encuestas son entonces una herramienta para conocer las características de un grupo de personas. Puede tratarse de variables económicas, como el nivel de ingresos (cuantitativa), o de otro tipo, como las preferencias políticas (cualitativo)(Westreicher, 23 de Febrero, 2020).

Se toma la decisión de realizar una encuesta a los empleados de la empresa Taller Autos Valencia con la finalidad de conocer su perspectiva frente a la empresa, a su funcionamiento, a sus cargos y los servicios que se prestan dentro de esta, además de conocer cuáles son sugerencias que permitan que la empresa Taller Autos Valencia mejore su nivel competitivo mediante el plan estratégico; teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y la cantidad de empleados con los que cuenta se toma a consideración manejar como muestra el total de ellos, siendo 7 empleados activos con los que cuenta en este momento la empresa, por lo cual se implementan un total de 7 encuestas, obteniendo los siguientes resultados:

Grafica 1: Cargo que ocupa en la empresa Taller Autos Valencia

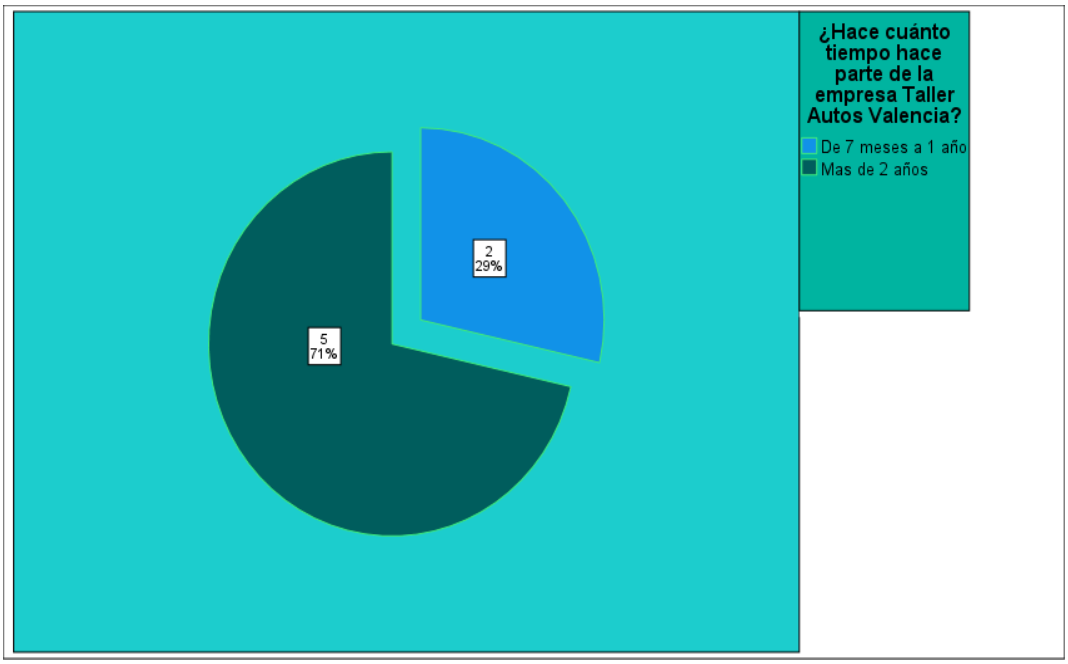


Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

Como pregunta principal se encuentra el cargo que se ocupa dentro de la organización, esto con la finalidad de poder determinar cuántas personas comparten el mismo cargo; encontrando de esta manera que dentro de la empresa se cuenta con un asistente administrativo y una asistente de gerencia los cuales a pesar de ser apoyo directo del gerente, cumplen funciones diferentes, la asistente de gerencia se encarga de las funciones presenciales de la empresa, las cuales son recepción de clientes, recepción de pagos por parte de los clientes, servicio al cliente; por otra parte el asistente administrativo se encarga de las funciones externas de la empresa, como cobros externos a clientes con quienes se manejan créditos, realización de envíos solicitados por parte de gerencia, entrega de productos, pago a proveedores.

En el área operativa se encuentran 4 mecánicos y 1 ayudante los cuales significan un 67% del total de empleados, esto debido a la necesidad de mano de obra para la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa; los 4 mecánicos se dedican a la prestación de los servicios que se presentan en la jornada laboral y el ayudante se encarga de la colaboración extra a los mecánicos para una adecuada prestación del servicio.

Grafica 2: ¿Hace cuánto tiempo hace parte de la empresa Taller Autos Valencia?



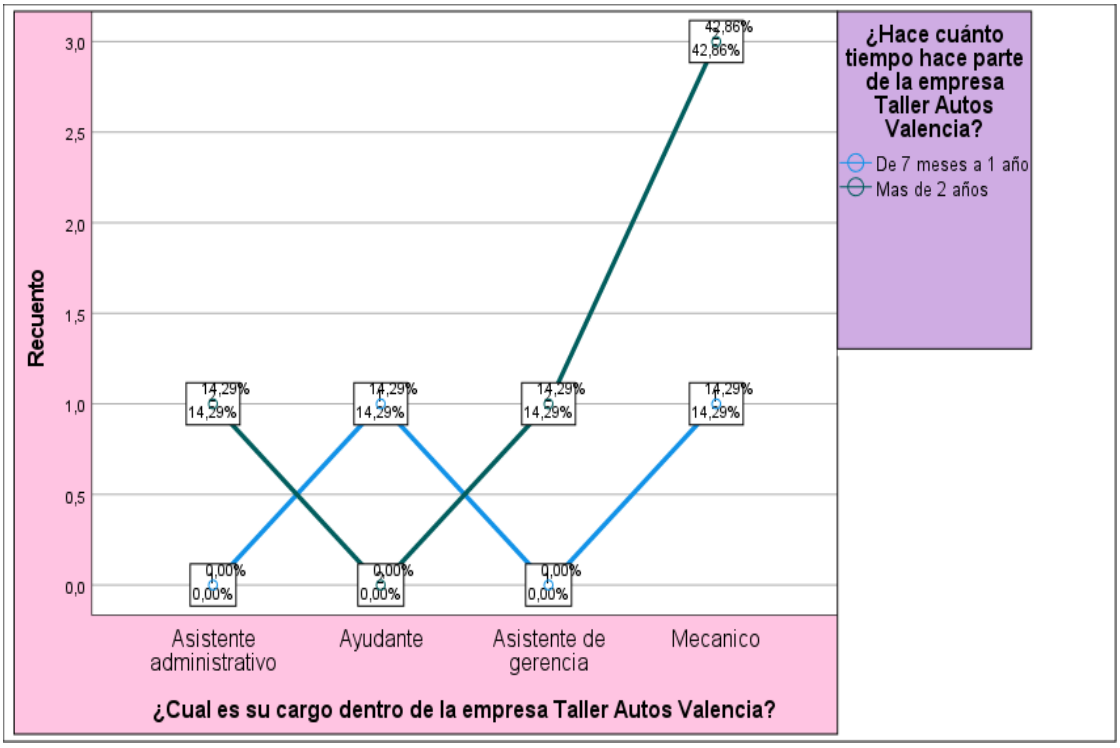
Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

El nivel de rotación de personal en una empresa determinar diferentes características de la misma, como por ejemplo el clima laboral que en ella existe, o las condiciones laborales con las cuales cuenten sus empleados; es por ello que consideramos importante realizar esta pregunta a los empleados activos de la empresa encontrando los siguientes resultados; se encuentra que tan solo un 29% de los mismos lleva entre 7 meses y 1 año siendo parte o laborando en la empresa,

dejando un 71% que representan 5 de los encuestados quienes llevan más de 2 años dentro de la empresa.

Lo anterior da a entender que el nivel de rotación de personal es bajo ya que un mayor número de empleados han permanecido más tiempo en sus puestos de trabajo, lo que permite tener mayor estabilidad y de esta manera mejores resultados en cada uno de los cargos que estos ocupan pues se logra conocer ampliamente a la organización en su tiempo laborado.

Grafica 3: Cargo y tiempo dentro de la empresa Taller Autos Valencia



Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

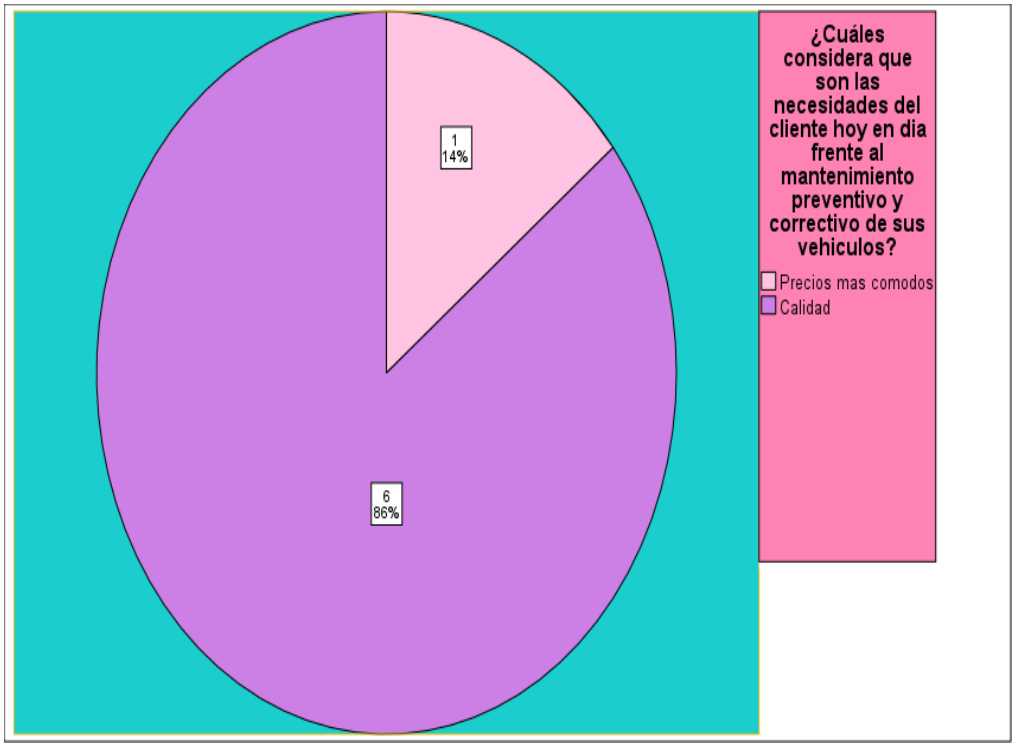
Como complemento a la información anteriormente mencionada, se considera pertinente la combinación de estos dos cuestionamientos, el cargo ocupado y el tiempo laborado dentro de la empresa; esto con la finalidad de profundizar aún más en dicha información y además determinar

que cargos específicos son los que menos rotación de personal tienen encontrando como resultado lo siguiente: tanto el asistente administrativo como la asistente de gerencia llevan más de dos años en el cargo, específicamente 4 años demostrando de esta manera su compromiso con la empresa y este tiempo les ha permitido tener mayor conocimiento de los procesos de la misma y como es la mejor manera de realizarlos para obtener los resultados esperados, esto le brinda un gran apoyo a gerencia pues son parte de su área administrativa en la cual se descargan todas las irregularidades en procesos, entregas, atención al cliente, etc.

Por otra parte, se encuentra que del área operativa, específicamente los mecánicos, el 43% de ellos llevan más de dos años laborando en la organización lo que ha permitido que al paso de este tiempo puedan conocer como es la mejor manera de realizar los diferentes procesos y consecuentemente obtener resultados positivos para los clientes, además les ha permitido ampliar sus conocimientos pues esto les ha permitido pasar de prestar uno o dos servicios a prestar cualquiera de los que se ofrecen dentro de la empresa, permitiendo así una amplia posibilidad de atención para los clientes; por último se encuentra que el 28% de los empleados del área operativa, nos referimos al ayudante y uno de los mecánicos llevan un periodo entre 7 meses y 1 año dentro de la empresa esto debido a que en el caso del ayudante es un pasante del Sena y es por ello que el tiempo de este cargo es periódico, durante su pasantía y por parte del mecánico se realizó su contratación debido a la necesidad de aumento en mano de obra; estas dos personas brindan un apoyo en los procesos que se desarrollan por parte de los mecánicos antiguos.

Grafica 4: ¿Cuáles considera que son las necesidades del cliente hoy en día frente al

mantenimiento preventivo y correctivo de sus vehículos?

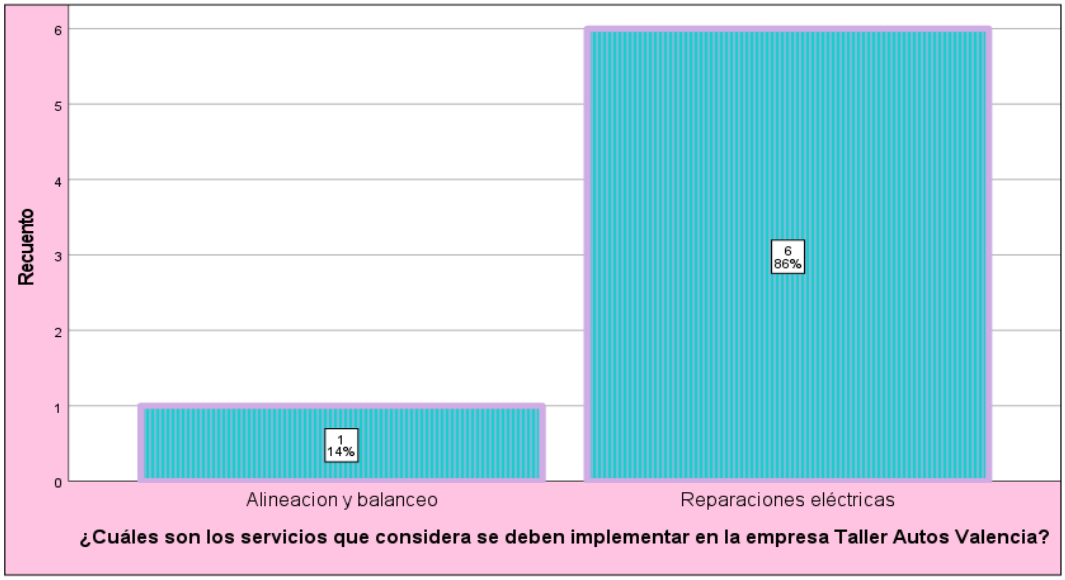


Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

Para realizar un adecuado plan estratégico para cualquier organización, se considera importante determinar cuáles podrían ser las necesidades de los clientes para de esta manera direccionar dichas estrategias a satisfacer esas necesidades; es por ello que se les cuestiona a los encuestados acerca de su opinión con respecto a que podrían necesitar hoy en día los clientes para realizar los mantenimientos de sus vehículos ya que por su relación directa con ellos han logrado obtener información por su parte durante la realización de los procesos, encontrando de esta manera como resultado dos necesidades, precios cómodos en los servicios y calidad de los servicios prestados siendo la calidad la necesidad fundamental con un 86% pues según los encuestados, para los clientes es fundamental recibir un servicio que tenga la garantía de que va a tener duración tanto por la calidad de mano de obra como la calidad de los productos utilizados para

realizarlo; por otra parte se encuentran los precios más cómodos con un 14% ya que consideran que para los clientes en algunos casos se les dificulta realizarle alguna reparación o mantenimiento preventivo a sus vehículos debido al costo de los mismos.

Grafica 5: ¿Cuáles son los servicios que considera se deben implementar en la empresa Taller Autos Valencia?



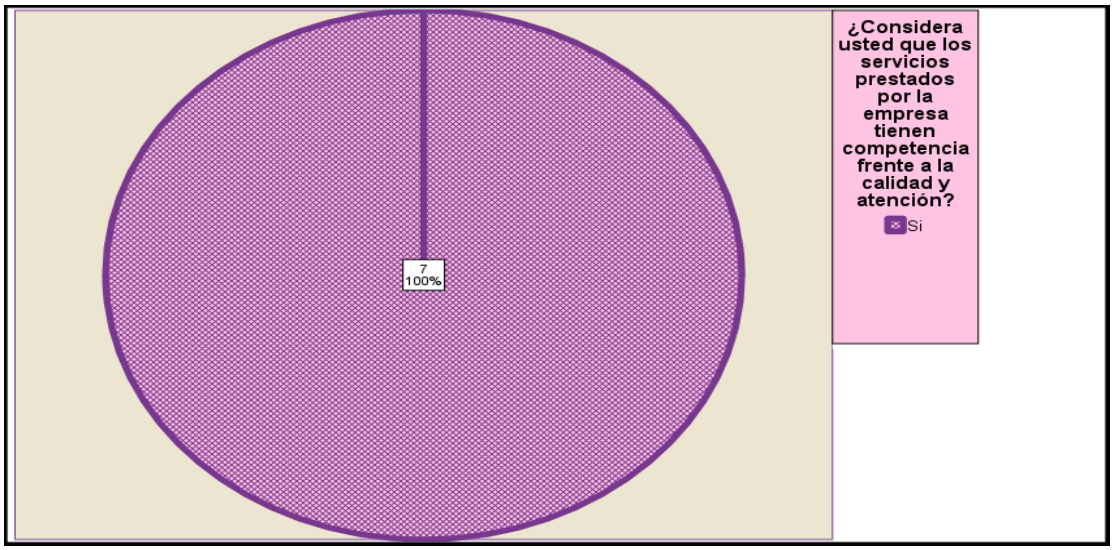
Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

Como ya se había mencionado anteriormente, dentro de la empresa Taller Autos Valencia no se han implementado una serie de servicios debido a diferentes circunstancias como la ausencia de tecnología que permita prestar otros servicios o la falta de espacio dentro del área locativa, es por ello que se consideró viable cuestionarle a los empleados cuales consideran ellos que podrían ser los servicios que se deberían implementar de alguna manera dentro de la empresa, teniendo en cuenta las solicitudes de los clientes, encontrando que el 14% de los empleados consideran fundamental la implementación de alineación y balanceo, ya que este es uno de los servicios que deben ser re direccionados hacia otras empresas por la ausencia del espacio requerido para poder

brindarlo, pero según su experiencia es un servicio que cuenta con mucha demanda, ya que es requerido por todos los vehículos en algún momento de su vida útil; por otra parte se encuentran las reparaciones eléctricas en general, pues ninguna de ellas se presta directamente dentro de la organización y deben ser direccionadas a otras empresas, esto debido a la ausencia de la tecnología necesaria para estar en la capacidad de implementar este servicio en su portafolio.

Con estas respuestas se encuentra que la implementación de estos dos nuevos servicios permitiría a la empresa ser aún más competitiva ya que no tendría la necesidad de dirigir a sus clientes hacia otras empresas para recibirlos.

Grafica 6: ¿Considera usted que los servicios prestados por la empresa son competencia teniendo en cuenta calidad y atención?

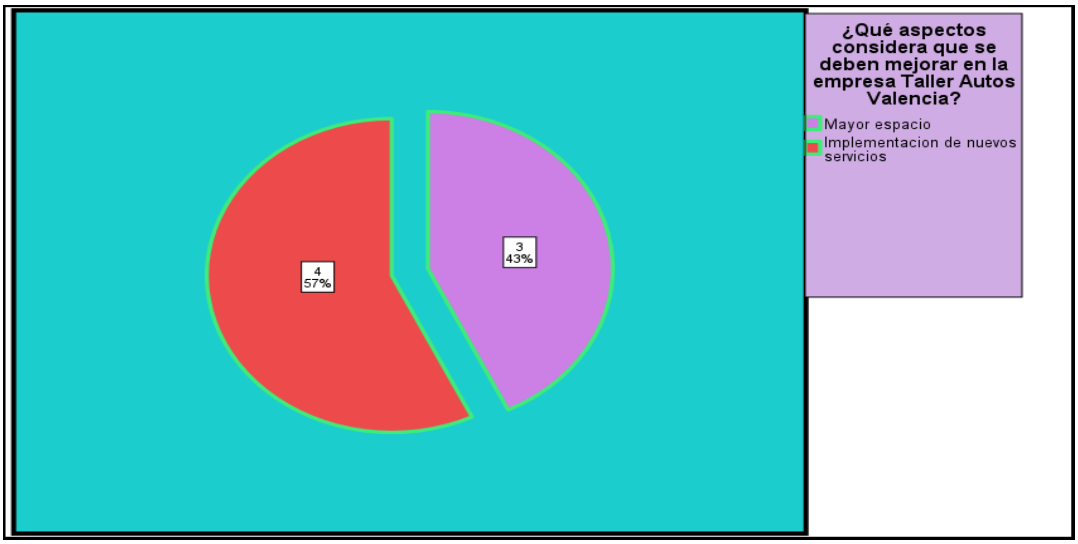


Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

La percepción de los empleados en cuanto a la calidad de la atención y de los servicios prestados es importante teniendo en cuenta que hacen parte del proceso y que a su vez conocen el comportamiento de la competencia frente a los servicios similares que se encuentran en ella, es

por ello que consideramos cuestionarlos acerca de la competitividad que la empresa tiene en estos aspectos, encontrando que el 100% consideran que la empresa Taller Autos Valencia es altamente competitiva tanto en la calidad de los servicios como en la atención a los clientes, esto gracias al compromiso que diariamente es inculcado y demostrado por parte del gerente quien también se encarga de realizar verificaciones del adecuado cumplimiento de cada uno de los procesos realizados, permitiéndole de esta manera una seguridad de calidad a los clientes, además de contar con productos que permiten una larga duración y un adecuado funcionamiento de los vehículos reparados o revisados, teniendo en cuenta que esto parte del adecuado diagnostico que se les realiza a los vehículos al momento del ingreso.

Grafica 7: ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en la empresa Taller Autos Valencia?



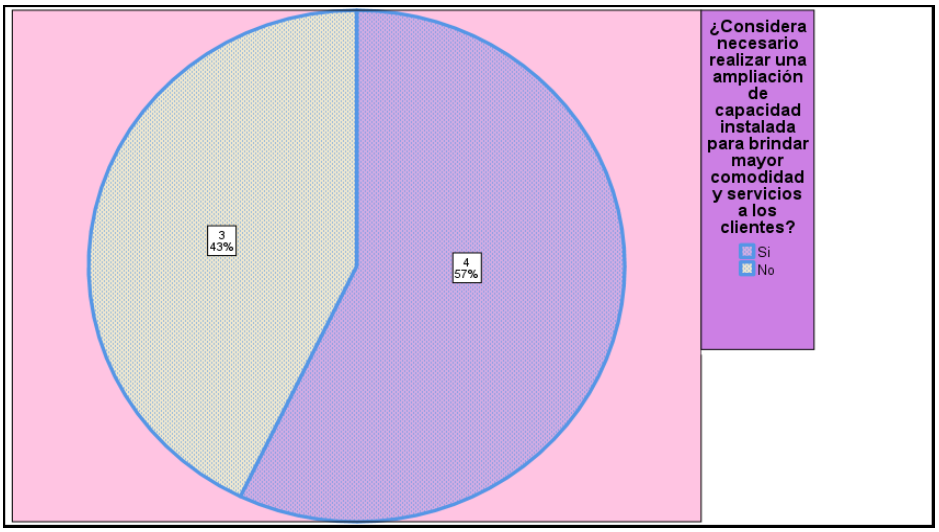
Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

En toda empresa es necesario realizar autoevaluaciones que permitan conocer cuáles son los aspectos o procesos que deben cambiarse o mejorarse para obtener mejores y más resultados

positivos, es por ello que a los empleados se les pregunto acerca de los aspectos que según su criterio deben ser mejorados en la empresa Taller Autos Valencia; encontrando que el 57% considera fundamental la implementación de nuevos servicios, alegando que de esta manera se puede ser aún más competitivo frente a talleres mecánicos donde se prestan todos los servicios que pueda llegar a requerir el cliente sin tener la necesidad de destinarlos hacia otros establecimientos.

Por otra parte se encuentra que el 43% de los encuestados restante considera que se debe tener mayor espacio para mejorar la atención a los clientes y que se sientan más cómodos al momento de dirigirse a la empresa, esto teniendo en cuenta que algunos clientes deciden o destinan parte de su tiempo para esperar que el servicio sea realizado; además que al tener mayor espacio se podrá atender un mayor número de clientes que a su vez permitirá incrementar el nivel de ingresos de la empresa o destinar este nuevo espacio para la implementación de los nuevos servicios que se espera se presten en la empresa.

Grafica 8: ¿Considera necesario realizar una ampliación de capacidad instalada para brindar mayor comodidad y servicios a los clientes?

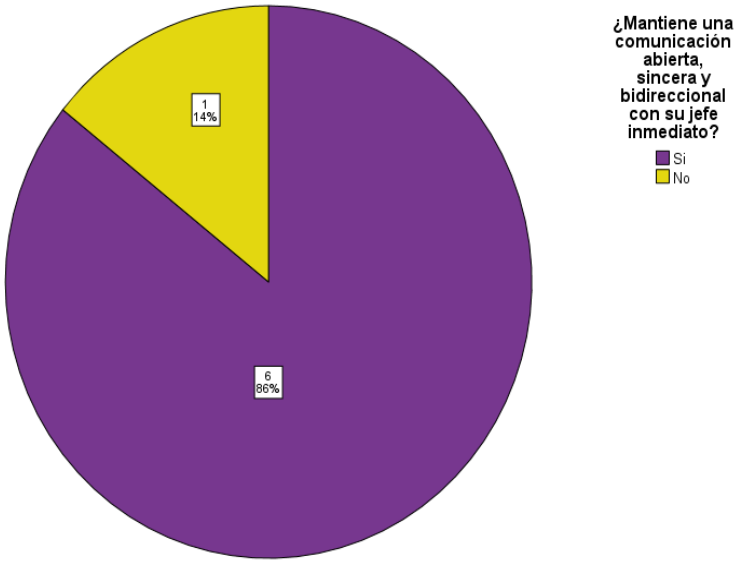


Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

Siendo consecuentes con la pregunta anterior es que se plantea esta pregunta, para de esta manera conocer cuántos de los empleados consideran que es necesario que se haga una ampliación de la capacidad instalada en la empresa Taller Autos Valencia, encontrando que el 57% de los empleados consideran que si es necesario por las razones anteriormente mencionadas, además de beneficiarlos a ellos mismos en cuanto al espacio que podrían destinar para poder prestar los servicios solicitados sin necesidad de incomodar a alguno de sus compañeros, o por otra parte para prestar los servicios ausentes en la empresa.

Pero por otra parte se encuentra que el 43% considera que no es necesario realizar una ampliación pues para ellos la empresa cuenta con espacio suficiente para la atención de los clientes y para la adecuada prestación de los servicios.

Grafica 9: ¿Mantiene una comunicación abierta, sincera y bidireccional con su jefe inmediato?

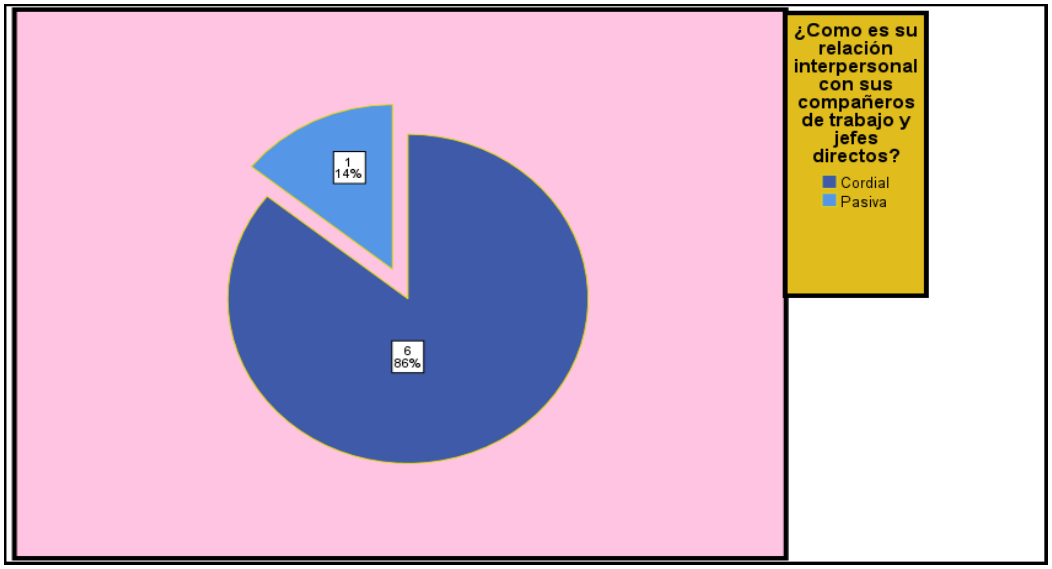


Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

La comunicación bidireccional en toda empresa es fundamental para mantener un clima laboral sano, que permita a cada uno de sus integrantes sentirse cómodo y motivado para el desarrollo de sus funciones; es por ello que parte de esta investigación se encuentra en el comportamiento del talento humano y como es su comportamiento dentro de la empresa; es por ello que se consideró importante conocer si tiene una comunicación asertiva y abierta con su jefe inmediato que les permita a ellos con comodidad dar a conocer sus puntos de vista y las situaciones que pueden estarlos afectando o que puedan afectar el desempeño de sus cargos; a lo cual se encuentra que el 86% de los encuestados si tiene una buena comunicación con su jefe inmediato permitiendo de esta manera un desarrollo positivo de sus funciones y una amplia confianza entre ellos para dar a conocer las situaciones tanto dentro de la empresa como fuera de ella que pudieran afectar a cualquiera de las partes.

Por otra parte, se evidencia que el 14% de los encuestados, específicamente uno de ellos, el ayudante de los mecánicos, dio como respuesta que no cuenta con una buena comunicación con su jefe directo, esto debido a su tiempo laborando dentro de la empresa por lo que no ha logrado entablar una relación más estrecha con él.

Grafica 10: ¿Cómo es su relación interpersonal con sus compañeros de trabajo y jefes directos?



Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

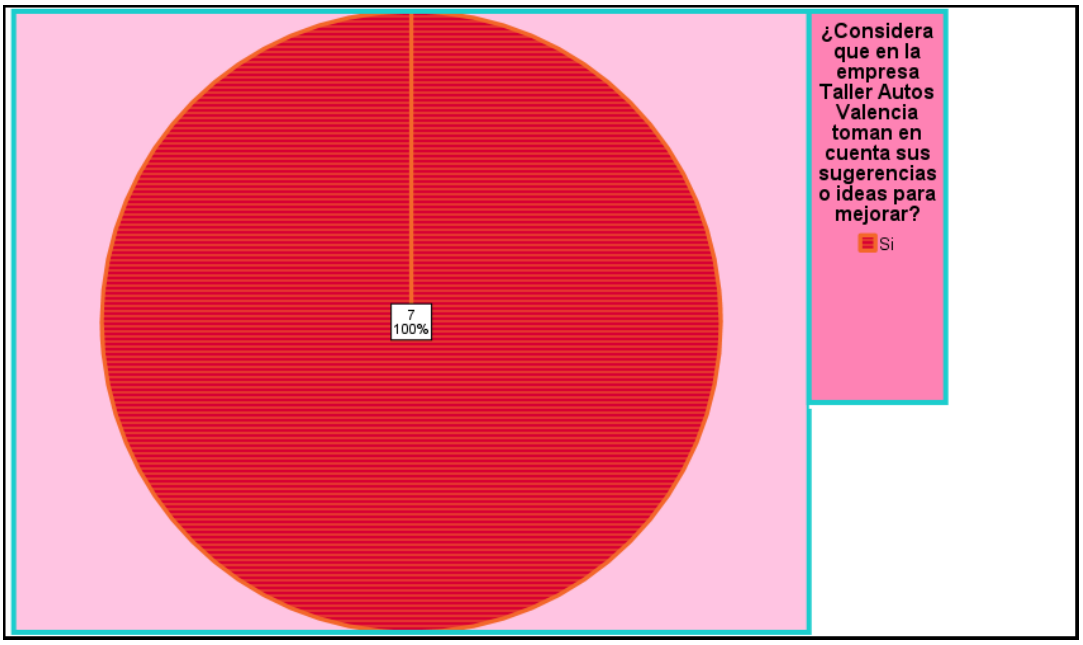
Las relaciones interpersonales afectan de cualquier manera el desempeño de los empleados, teniendo en cuenta que si son buenas permiten mantener un clima laboral de la misma manera bueno arrojando resultados positivos en el cumplimiento de sus funciones; pero si por el contrario las relaciones interpersonales dentro de la empresa son demandantes o agresivas, así mismo se tendrá un clima laboral negativo que afecta a cada uno de los cargos en la empresa; es por ello que se quiso profundizar aún más en este aspecto dentro de la empresa Taller Autos Valencia; encontrando que el 86% de ellos considera que mantienen una relación cordial, la cual permite dar a conocer sus puntos de vista sin ser juzgados o mal interpretados, además de tener la confianza de opinar con respecto a diferentes situaciones de la empresa.

En el caso de uno de los empleados se considera que se mantiene una relación pasiva, la cual no es ni negativa ni positiva, simplemente según su criterio se brindan el respeto necesario para que cada uno pueda desarrollar sus funciones sin preocuparse porque alguno de sus compañeros pueda generarle algún inconveniente.

Esto para cualquier organización es sumamente importante pues de esta manera se puede realizar

un adecuado trabajo en equipo que permita la obtención de resultados esperados y acertados en el cumplimiento de los cargos.

Grafica 11: ¿Considera que en la empresa Taller Autos Valencia toman en cuenta sus sugerencias o ideas para mejorar?

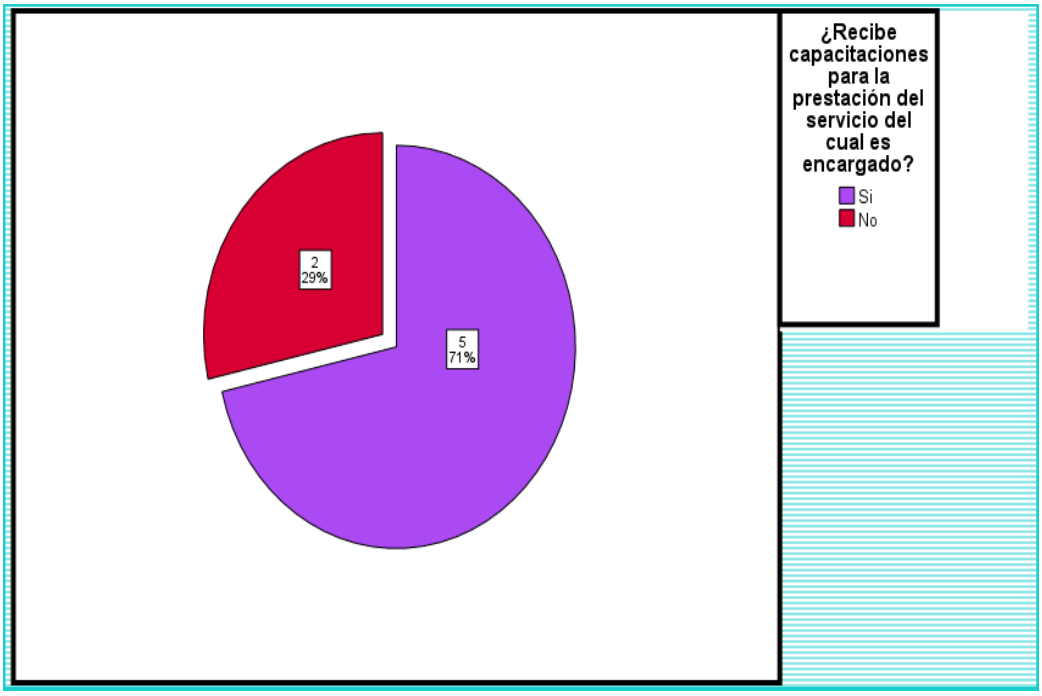


Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

Un claro ejemplo de una comunicación asertiva entre empleados y jefes es la realización de sugerencias por ambas partes y como se toman a consideración las mismas, por ello se consideró conocer si en la empresa Taller Autos Valencia se tienen en cuenta las sugerencias dadas por los

empleados con la finalidad de mejorar algunos aspectos de la empresa, a lo cual se encontró como resultado que dichas sugerencias si se han tenido en consideración y en algunos casos se han realizado las modificaciones o mejoras sugeridas para así mismo mejorar la calidad del servicio y de la atención obteniendo de esta manera resultados positivos.

Grafica 12: ¿Recibe capacitaciones para la prestación del servicio del cual es encargado?



Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

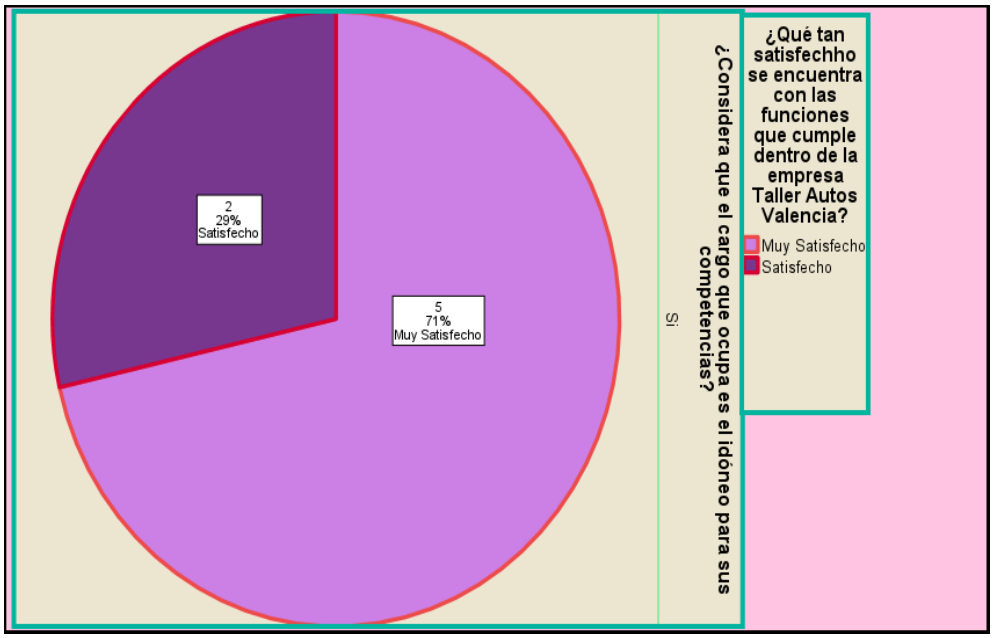
Las capacitaciones en las organizaciones permiten a los empleados ampliar sus conocimientos frente a las funciones que desarrollan, además de brindarles seguridad a los directivos sobre la

forma de realizar los diferentes procesos por parte de sus colaboradores teniendo en cuenta que con las capacitaciones se generalizan conocimientos.

Por lo anterior se les pregunto a los encuestados si se les realizaban capacitaciones para los cargos que estaban ocupando, a lo cual el 71% respondió que, si las recibían de manera periódica, alrededor de unas 3 o 4 capacitaciones en el año, dejando clara de esta manera la disposición del gerente de que sus empleados amplíen y generalicen conocimientos que les permitan desarrollar sus funciones de manera más eficiente.

El 29% restante respondió que no se les realizan capacitaciones, esto debido a que son aquellos empleados que llevan poco dentro de la empresa y que no han tenido la oportunidad de recibir alguna de las capacitaciones que generalmente son brindadas por el Sena en la empresa.

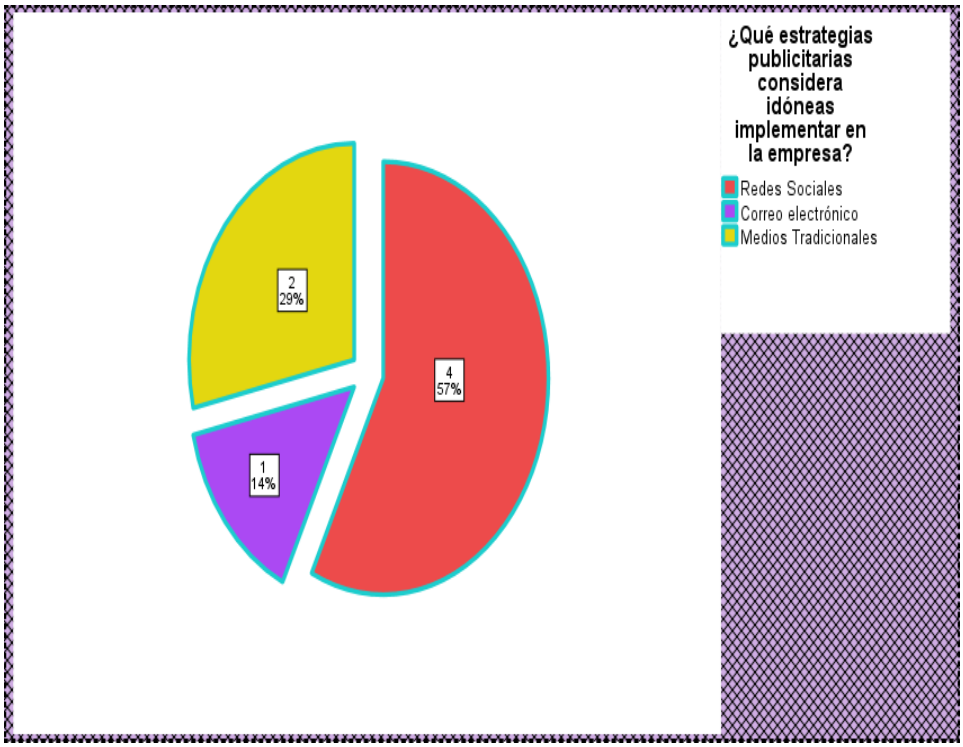
Grafica 13: Idoneidad y nivel de satisfacción con el cargo desempeñado



Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

El nivel de satisfacción que los empleados tienen con su cargo desempeñado revela también su nivel de motivación y desempeño en el mismo, es por ello que se quiso conocer que opinión tenían los empleados de Taller Autos Valencia frente a la idoneidad de su perfil para los cargos desempeñados y además su nivel de satisfacción ocupando los mismos; encontrando como resultados que el 100% de los empleados consideran que el cargo que ocupan corresponde a las capacidades con las cuales cuentan por lo que se les facilita de una mejor manera el cumplimiento de sus funciones y la obtención de buenos resultados en el desempeño de sus cargos; además de estos se encuentra que de ese 100% que considera que sus cargos son idóneos para ellos, el 71% se encuentra muy satisfecho cumpliendo las funciones asignadas y el 29% restante se encuentra satisfecho; dejando así claridad en el alto nivel de satisfacción que se encuentra en los empleados lo cual se refleja en su eficiencia al momento de realizar la prestación de los diferentes servicios dentro de la empresa.

Grafica 14: ¿Que estrategias publicitarias considera idóneas implementar en la empresa?



Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

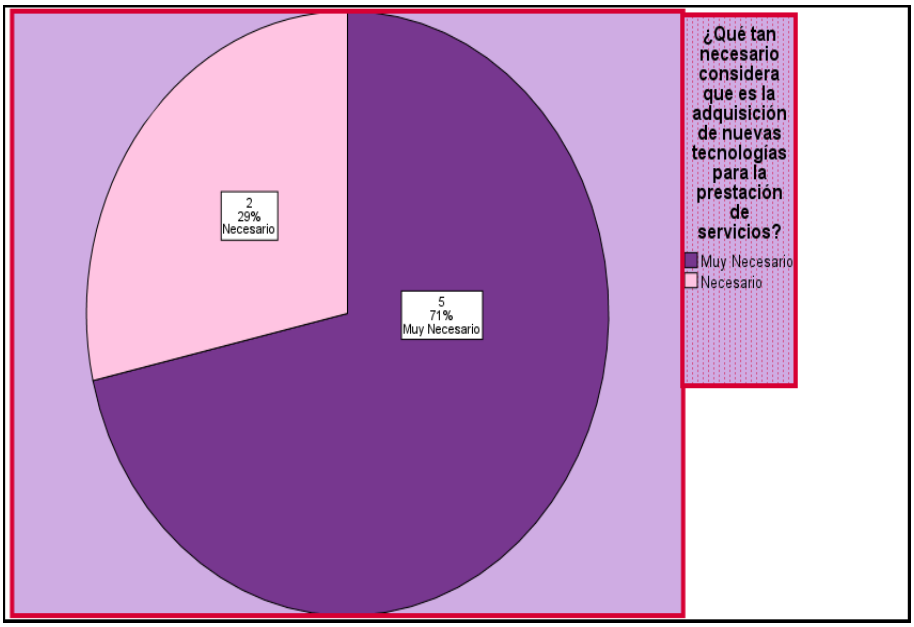
Es importante recalcar que actualmente es fundamental contar con un área de mercadeo bien establecida y estructurada, en la cual se destinen esfuerzos a dar a conocer positivamente la organización.

En la empresa Taller Autos Valencia, no solo no se cuenta con un área de mercadeo sino que además de ello no se hace uso de medios de difusión que permitan dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa, las opiniones dadas por los clientes satisfechos, o una conexión ágil y estrecha con los clientes; es por ello que se decidió cuestionar a los empleados frente a la idoneidad de un medio de comunicación masivo, dejándoles determinar cuál según su criterio es el más idóneo para la empresa, obteniendo como resultado que el 57% de los encuestados consideran que las redes sociales es el necesario para darse a conocer, esto teniendo en cuenta su extremo uso actual por parte de un amplio número de usuarios de diferentes edades.

El 29% respondió que los medios tradicionales eran el medio ideal para dar a conocer los servicios de la empresa, debido a que tanto televisión como radio permiten un contacto más acertado con personas en un rango de edad entre 35 a 60 años que cuentan con vehículo ya que son las personas que hacen mayor uso de este medio; además de poder acceder de una manera más directa.

Por último, el 14% de los encuestados respondió que el correo electrónico era el medio ideal para dar a conocer la empresa, esto teniendo en cuenta que este medio es de uso masivo y actualmente todas las personas independientemente de su edad cuentan con un correo electrónico el cual debe ser revisado diariamente por lo cual este medio permitiría mayor integración a diferentes usuarios que hasta el momento no conocen los servicios ofrecidos por la empresa.

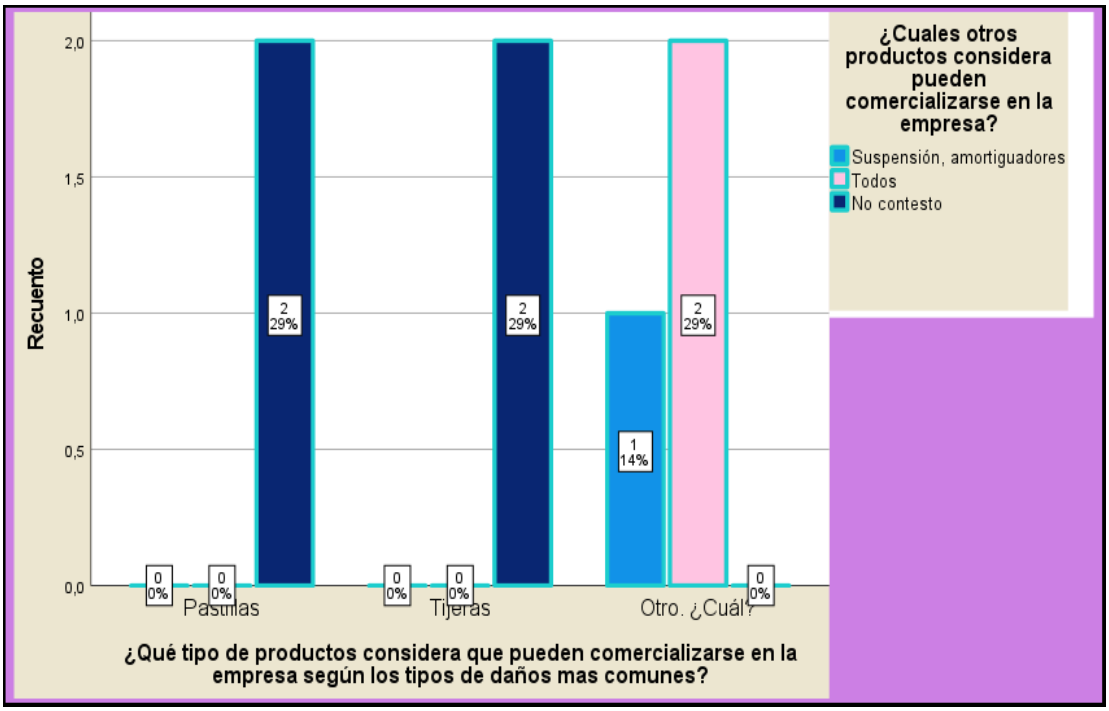
Grafica 15: ¿Que tan necesario considera que es la adquisición de nuevas tecnologías para la prestación de servicios?



Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

Lo ideal para que toda organización se mantenga a la vanguardia del mercado, es la adquisición de nuevas tecnologías, teniendo en cuenta que actualmente por medio de estas se están realizando procesos con mayor agilidad tanto para los clientes como para los directivos; es por ello que se quiso conocer que tan necesario consideran, los empleados de Taller Autos Valencia, que es la adquisición de nuevas tecnologías tanto para los procesos administrativos como para los procesos operativos, a lo cual se obtuvo como respuesta que el 71% considera que es muy importante tener nuevas tecnologías dentro de la empresa para el desarrollo de los diferentes procesos, permitiendo mayor eficiencia en la prestación de los servicios, y el 29% restante considera que si es necesario; dejando como conclusión que la totalidad de los empleados están convencidos que con la adquisición de nuevas tecnologías se puede prestar un servicio más amplio y eficiente para de esta manera aumentar el nivel competitivo de la empresa.

Grafica 16: ¿Qué tipo de productos considera que pueden comercializarse en la empresa según los tipos de daños más comunes?



Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

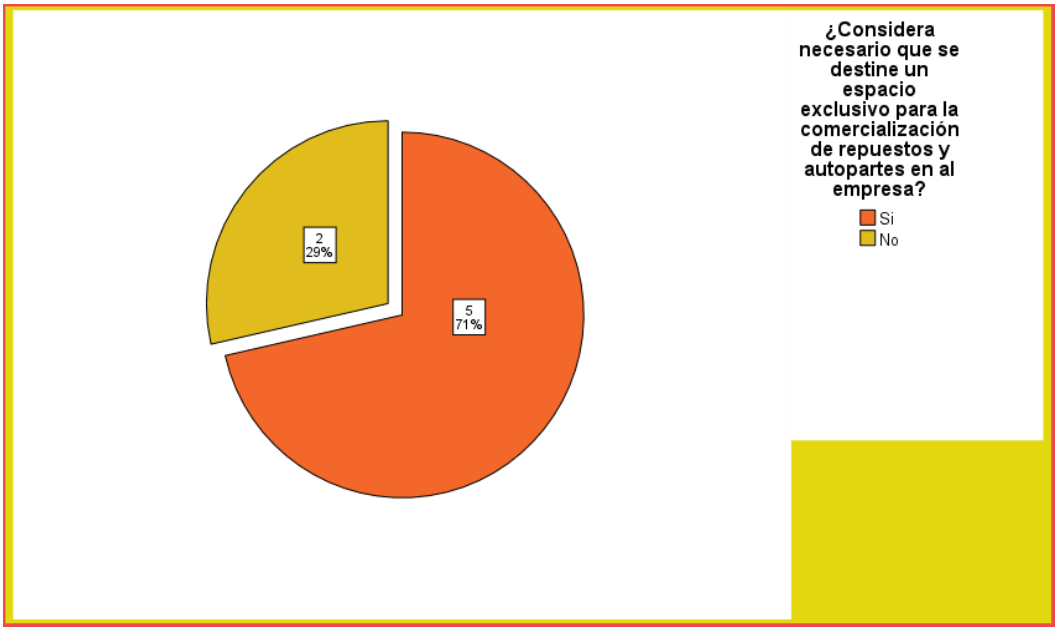
En la empresa Taller Autos Valencia, brindan a los clientes la posibilidad de obtener los repuestos o autopartes dentro de su propio almacén para de esta manera evitar su traslado en búsqueda de ellos y de esta manera brindarles mayor comodidad, pero estos no son comercializados de manera externa a personas que no hayan llevado su vehículo a reparar en la empresa, por lo cual se decidió indagar que teniendo en cuenta los tipos de daños presentados con mayor frecuencia, cuáles podrían ser los productos que se debería considerar para comercializarlos externamente, para lo cual se obtuvo como respuesta que el 29% considera que las pastillas pueden ser comercializadas debido a su amplia demanda, así como las tijeras de las cuales el 29% de los encuestados respondieron que debían ser comercializadas.

El 42% restante considero otro como respuesta, dejando claridad el 29% que según su criterio

deberían ser todos los productos que se dieron como opción los que debían ser comercializados, ya que todos son viables para comercializar según su experiencia; y el 14% respondió que en el caso del daño en suspensión lo ideal era la comercialización de amortiguadores.

Esto permite considerar diferentes productos que tienen viabilidad en su comercialización lo que le generaría un incremento de ingresos a la empresa si se considera su venta de manera tanto interna como externa.

Grafica 17: ¿Considera necesario que se destine un espacio exclusivo para la comercialización de repuestos y autopartes en la empresa?



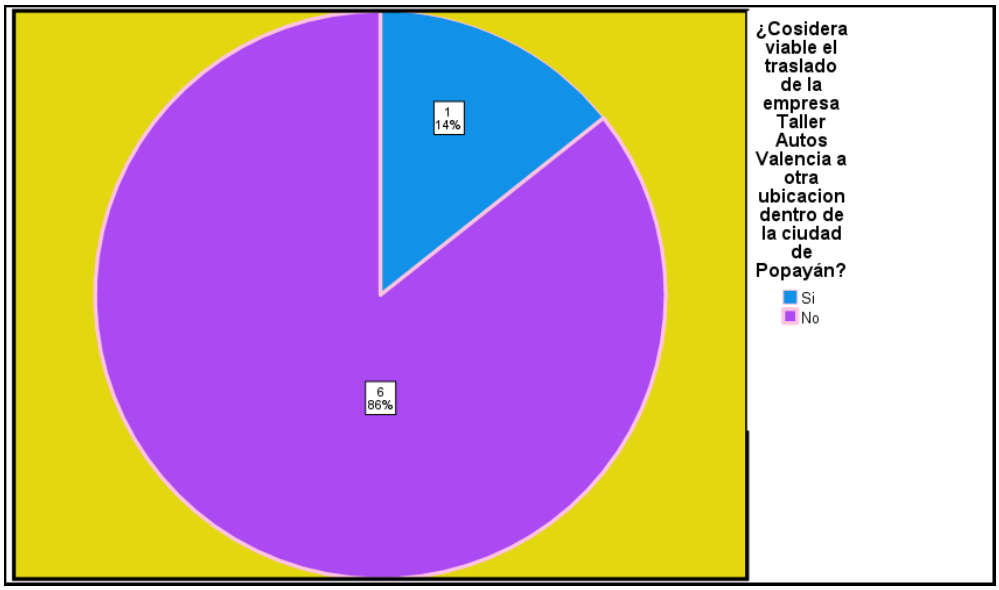
Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

Siendo consecuentes con la pregunta anterior se considera la importancia de conocer que pensaban los empleados con respecto a la necesidad de acondicionar un espacio exclusivo para la comercialización de los productos que se ofrecen en la empresa; a lo cual se obtuvo como respuesta que el 71% de los encuestados respondieron que si era necesario la adecuación de este

espacio para así permitir dar mayor visibilidad a los productos con los cuales se contaba en la empresa, y no solo realizar esta venta a quienes hacen las reparaciones con ellos sino también aquellas personas que las hacen por fuera pero requieren productos de calidad.

El 29% restante respondió que no considera necesario implementar este espacio, pues con el que se encuentra dentro de la empresa toda está destinado a la prestación de los servicios y a la comodidad de los clientes.

Grafica 18: ¿Considera viable el traslado de la empresa Taller Autos Valencia a otra ubicación dentro de la ciudad de Popayán?

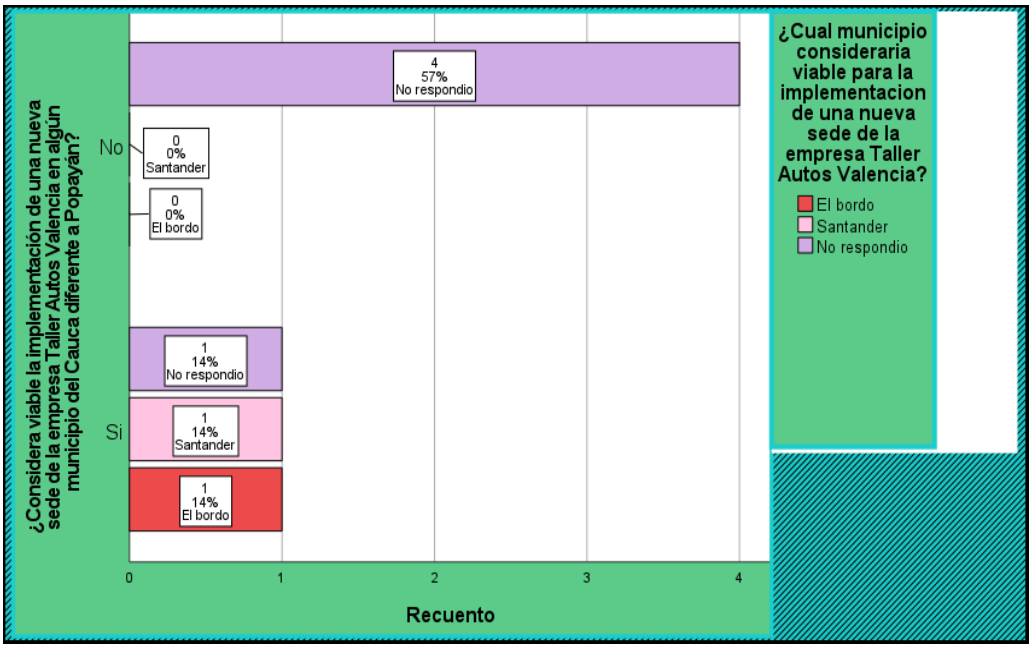


Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

Teniendo en cuenta las necesidades de espacio que se presentan en la empresa Taller Autos Valencia, se consideró pertinente preguntarles a los empleados en si veían viable la reubicación de la empresa a otro sector de la ciudad donde se pudiera encontrar un espacio más amplio, a lo que respondieron que si solamente el 14% de ellos teniendo en cuenta la necesidad de mayor comodidad tanto para clientes como para empleados, el 86% restante respondió que no

consideraban viable la reubicación debido a que en el lugar donde se encuentran tienen muchos beneficios que han ido ganando al paso del tiempo, como por ejemplo reconocimiento del lugar, clientes fidelizados, exclusividad debido a que no cuentan con competencia directa que este cerca de su empresa; si son conscientes de la necesidad de un espacio más amplio pero consideran que puede existir otra opción diferente a la de reubicar la empresa.

Grafica 19: ¿Considera viable la implementación de una nueva sede de la empresa Taller Autos Valencia en algún municipio del Cauca diferente a Popayán?



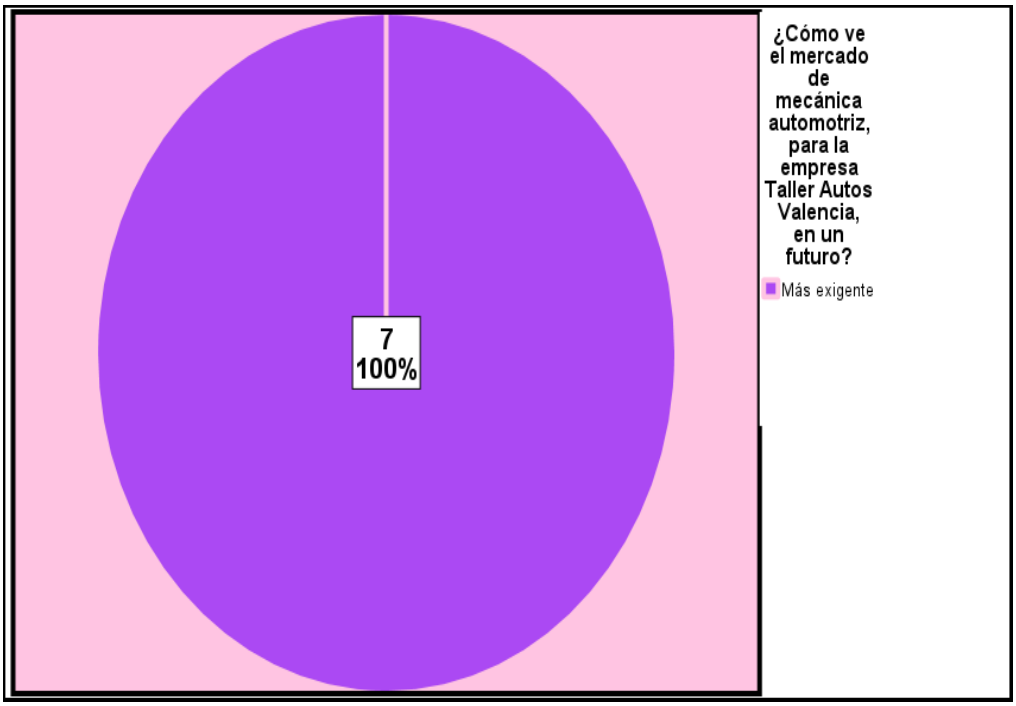
Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

Además de cuestionar la viabilidad de una reubicación, se considera importante conocer si para los empleados es viable la implementación de una nueva sede de la empresa Taller Autos Valencia en algún municipio diferente a Popayán, teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento en alguno de ellos, en este caso se encontró como respuesta que el 57% de los empleados consideran que no es viable esta nueva sede debido a la falta de tiempo del gerente

quien es la persona que personalmente se encarga de la verificación de una adecuada prestación de los servicios.

El 43% restante considera que si se podría implementar una nueva sede, el 14% considera que se podría implementar en El Bordo debido a que se cuentan con algunos clientes que ya conocen la empresa y la han dado a conocer en este municipio debido a los buenos resultados obtenidos en su experiencia, el otro 14% considera que Santander es una buena posibilidad y el otro 14% no respondió en qué lugar podría ser, pero si considera una buena opción la implementación de esta nueva sede.

Grafica 20: ¿Cómo ve el mercado de mecánica automotriz, para la empresa Taller Autos Valencia, en un futuro?



Fuente: Elaboración propia con herramientas SPSS

La perspectiva que los empleados tienen frente a las organizaciones da una visión al futuro para toda empresa, por ello se consideró importante conocer cuál era la que tenían los empleados de Taller Autos Valencia, teniendo en cuenta su experiencia y la forma en cómo han visto el comportamiento del mercado, encontrando como respuesta que el 100% considera que a futuro el mercado será aún más exigente en cuanto a calidad del servicio, calidad de productos y garantía de los servicios prestados, por lo cual se hace necesario la realización continua de capacitaciones que permitan estar a la vanguardia en conocimientos tanto para la atención a los clientes como para la prestación de los diferentes servicios que se ofrecen en la empresa y también la vanguardia en tecnología es fundamental para brindar servicios más eficientes.

8.4 Objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los análisis realizados a la empresa Taller Autos Valencia, tanto en las matrices (EFI, EFE, DOFA) como en las encuestas y entrevista realizada; se encuentra una serie de áreas de la empresa hacia las cuales se deben dirigir las estrategias a plantear.

8.4.1 Áreas objeto de estudio

Área de mercadeo: es el área que dentro de la empresa tiene como rol identificar tanto necesidades como deseos de consumidores y/o clientes, determinar mercados, diseñar productos y servicios que generen cadenas de valor hacia estos consumidores y clientes,

mediante una relación sostenible y duradera, que le aseguren rentabilidad a la empresa.(Economica, 2018)

En la empresa Taller Autos Valencia se encontró que en el área de mercadeo se encontraron falencias frente a falta de canales de comunicación o publicidad que permita a la empresa darse a conocer a posibles nuevos clientes, nuevos mercados y a un número mayor de personas, ya que no se encuentran haciendo uso de medios masivos actuales que le ayuden llegar a un mayor número de personas, presentar sus servicios, tener un contacto más informal y directo con los posibles nuevos clientes que puedan estar interesados en alguno de los servicios que ahí se presta; sumándole que actualmente la publicidad digital es la que cuenta con mayor visibilidad y capacidad de captar nuevos usuarios.

Además de lo anterior se encuentra que no se cuenta con un portafolio de servicios donde se detalle costos y especificaciones de cada uno; lo cual sería de mucha ayuda para realizar campañas de promoción.

Área de ventas: El área de ventas asegura la conexión entre la producción de los productos o servicios de la empresa y los consumidores. También estudia las necesidades a satisfacer para definir los productos a comercializar. Por último, el área de ventas y marketing actúa en el mercado adaptando los productos a las necesidades del cliente.(Ortega, 2019)

En el área de ventas se encontró la necesidad de realizar una ampliación en el portfolio de servicios permitiendo la implementación de aquellos servicios que ellos tienen conocimiento que son potenciales en el mercado y que hasta el momento no han explorado

debido a diferentes circunstancias; permitiendo a los clientes encontrar en la empresa la totalidad de los servicios que puedan requerir sin dirigirse a otras empresas o talleres.

También se encuentra la necesidad de realizar una innovación tecnológica para de esta manera mejorar los niveles de ventas y la organización de las mismas, obteniendo mejores resultados.

Área Administrativa: La administración es aquella parte, área, que en un organismo público o en una compañía de capitales privados se ocupa de gestionar todos los recursos que están implicados en su estructura y por ende en su funcionamiento. Para concretar esta tarea será preciso ordenar y organizar lo que compete a la hacienda, a los recursos económicos disponibles y los que ingresan, y también a los recursos humanos. El equilibrio de todo ello generará una buena administración.(Ucha, 2009)

En el área administrativa se encontraron 3 involucrados quienes son los que se encargan de las diferentes funciones administrativas requeridas por la empresa y las decisiones que se toman sobre la misma; en esta área se encontraron hallazgos como falta de adecuación de infraestructura que permita la implementación de servicios nuevos como comercialización de autopartes y repuestos de manera externa.

Área de Talento Humano: La gestión del talento humano consiste en las estrategias y técnicas que están diseñadas por el departamento de RRHH para ayudar a las empresas a hacer el mejor uso del capital humano y se centran en atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores productivos y comprometidos con la marca.(Puchades, 2019)

Esta área no está definida como tal dentro de la organización y es por ello que no se realizan procesos de selección o reclutamiento de personal ni tampoco se tiene control de la rotación de personal.

Área Financiera: El área financiera se encarga la administración y el control de los recursos financieros que utiliza la empresa planteando conseguir los recursos que necesita la empresa para desarrollar su actividad al mínimo coste, además de determinar la estructura financiera más conveniente para la empresa, seleccionando los distintos tipos de inversiones necesarias para llevar a cabo las actividades productivas con la máxima rentabilidad esperada. (Bonilla, 2012)

En la empresa Taller Autos Valencia se encontró que dentro del área financiera se realizan procesos de recuperación de cartera y de recaudación de ingresos por parte de la secretaria de gerencia y el asistente administrativo; en dicha área se encuentran falencias en cuanto a las posibilidades de pago de servicios de alto costo que sean difícil de cancelar inmediatamente por parte de los clientes.

Tabla 4: Hallazgos

HALLAZGO	LINEA ESTRATEGICA
Ausencia portafolio de servicios	Gestión de Mercados
Ausencia de publicidad digital	
Falta de implementación de medios masivos de información (redes sociales, página web)	
Servicios que deben ser re direccionados por no ser prestados en la empresa	Gestión de ventas
Falta de aprovechamiento de productos en stock para comercializarlos	
Falta de sistematización de entradas y salidas de vehículos	
Ausencia de tecnología actual que permita la implementación de nuevos servicios y la disminución de tiempos en otros procesos.	
Falta de espacio para la implementación de nuevos servicios	Gestión Administrativa
Ausencia de procesos de selección	Gestión de Talento Humano
Falta de planes de Financiación para reparaciones de alto costo	Gestión Financiera

8.5 Estrategias a implementar

Tabla 5: Estrategias a implementar

LINEA ESTRATEGICA	HALLAZGOS	PLAN ESTRATEGICO	
Gestión de Mercados	**Ausencia portafolio de servicios**	Creación portafolio de servicios	En toda empresa se hace necesaria la existencia de un portafolio de servicios en el cual los clientes puedan tener claridad de lo que se ofrece en la misma y de esa manera determinar si satisfacen o no sus necesidades. Es por ello que la ausencia de un completo portafolio de servicios en la empresa Taller Autos Valencia crea un desconocimiento por parte de los clientes acerca de la totalidad de procedimientos que esta empresa puede ofrecerles, como se realizan y los costos que estos podrían significarles; para ello se cree necesario que un plan estratégico para mejorar esta situación es la creación del mismo dando la información necesaria para que los clientes tengan la seguridad que obtendrán lo necesario para suplir sus necesidades. (Calvache, 2017)
	Ausencia de publicidad digital	Creación de redes sociales y/o página web	Actualmente las redes sociales son una fuente efectiva y económica de darse a conocer y realizar publicidad, ya que la información llega a gran cantidad de personas de forma inmediata y masiva debido a su innumerable uso, es por ello que se considera necesario que la empresa Taller Autos Valencia cree sus redes sociales sobre todo las de mayor conocimiento como Instagram o Facebook, esta última se considera necesario pueda ser actualizada; adicional a esto crear una página web que le permita a los clientes conocer de manera más rápida la empresa, lo que ofrece, los productos que se pueden encontrar, entre otras cosas; además de permitirles a los proveedores tener un espacio para también dar a conocer sus productos y que ello pueda servir de valor agregado al momento de tener una negociación para la adquisición de nuevos productos. (Olivares, 2017)

	Falta de implementación de medios masivos de información (redes sociales, página web)	Realizar diseños y publicidad digital que pueda ser rotada constantemente en redes sociales y medios masivos de información	Siguiendo con la línea estratégica anterior, se considera necesario que para mantener activas las redes sociales se realicen diseños publicitarios digitales en los cuales se puedan dar a conocer promociones, portafolio de servicios, convenios, etc. Para esto se debe considerar la guía por parte de expertos o profesionales en el tema y de esta manera lograr unos diseños llamativos que le genere a la empresa mayores ingresos por parte de clientes nuevos.
Gestión de ventas	**Servicios que deben ser re direccionados por no ser prestados en la empresa**	Adquisición de nuevas tecnologías que permitan la implementación de dichos servicios.	Teniendo en cuenta el re direccionamiento que se ha debido dar a diferentes clientes por la falta de tecnologías para la prestación del servicio que requieren, se considera necesario que se adquieran las mismas para de esta manera la empresa le pueda ofrecer al cliente una atención integral.
	Falta de aprovechamiento de productos en stock para comercializarlos	Comercializar de manera externa los productos que se tienen en el almacén de la empresa	Según la información obtenida por los administrativos de la empresa Taller Autos Valencia, se conoció que los productos ofrecidos por ellos son de excelente calidad pero estos solamente se destinan para ser vendidos a las personas que hagan uso de alguno de los servicios que la empresa ofrece, mas no para aquellos que de manera autónoma deciden buscar algún repuesto o parte que necesiten; es por ello que se considera necesario que se adopte un espacio en el cual puedan ser exhibidos los productos con los cuales cuenta la empresa en su almacén para de esta manera lograr comercializarlos y generar nuevos ingresos para la empresa.
	Falta de sistematización de entradas y salidas de vehículos	Implementación de un sistema o programa que permita tener registro u hoja de vida de los vehículos que ingresan y salen de la empresa.	En toda empresa es necesario mantener un registro constante de los clientes que ingresan y salen de la misma, en Taller Autos Valencia se mantienen estos registros pero en el momento se realizan de manera manual arriesgándose a una pérdida o daño de los mismos sin una copia de seguridad; es por ello que se considera necesario para esta era tecnológica la implementación o adquisición de un sistema que permita tener el registro de cada uno de los automóviles que ingresan, su historial de mantenimientos, reparaciones y demás; así mismo su registro con fecha de salida del taller teniendo en cuenta las diferentes visitas que el mismo haya podido realizar a la empresa; esto para mantener informado de la cantidad de clientes que tiene la empresa y que tipos de daños son los requeridos con mayor frecuencia.

	Ausencia de tecnología actual que permita la implementación de nuevos servicios y la disminución de tiempos en otros procesos.	Adquisición de nuevos equipos tecnológicos.	Aportar tecnológicamente a los procesos de servicios de mantenimiento de vehículos multimarca, logrando la competitividad a nivel local, mejorando considerablemente la relación con los clientes y fomentado su fidelización, con el fin de aumentar la eficacia de la fuerza de ventas para lo cual se considera fundamental adquirir equipos tecnológicos para disminuir tiempos de operaciones de mantenimientos en un 50% con el fin de incrementar las fuerzas de venta con respecto a las ventas actuales.
Gestión Administrativa	**Falta de espacio para la implementación de nuevos servicios**	Ampliación de sede locativa o consideración de traslado a sede con mayor espacio.	Para lograr un cumplimiento se deben tener en cuenta algunas necesidades antes, como la realización de cotizaciones por lo menos a 5 proveedores de nuevas tecnologías, para de esa manera elegir no solamente al que brinde un precio justo y acorde a los recursos de la empresa sino también de calidad; además de esto contar con una asesoría por parte de expertos en el tema y que de esa manera la tecnología a adquirir le genere los beneficios esperados a la empresa.
Gestión de Talento Humano	**Ausencia de procesos de selección**	Implementar procesos de selección para futuros cargos tanto operativos como administrativos.	Los procesos de selección consisten en efectuar una convocatoria de candidatos externos a la empresa, alternativa de reclutamiento que se puede utilizar después de haber efectuado una convocatoria interna y que ninguno de los interesados haya llenado las expectativas del perfil requerido o bien que no hubiese candidatos internos. Este proceso permite a la institución acceder a un mayor número de candidatos con la probabilidad de encontrar en ellos habilidades y conocimientos con los que actualmente no cuenta la empresa. Este proceso lleva un tiempo más largo para su ejecución, ya que los candidatos son personas desconocidas para la institución y es necesario efectuar un análisis más profundo sobre la información proporcionada por los interesados, verificación de esta y de las referencias laborales para determinar su perfil laboral individual, con el objeto de escoger a los candidatos más idóneos para el puesto. (Ortigoza, 2010)
Gestión Financiera	**Falta de planes de Financiación para reparaciones de alto costo**	Crear planes de financiación viables para procesos de reparación de alto costo.	Actualmente la situación económica se encuentra en déficit por lo que algunas personas prefieren no realizarle reparaciones o mantenimientos a sus vehículos a menos de que no sea considerablemente necesario lo que a su vez significa una disminución de los clientes de la empresa; es por ello y teniendo en cuenta que existen unos clientes que llevan mucho tiempo tomando los servicios de la empresa se considera viable que se realicen planes de financiación que permitan a las personas realizar las reparaciones de sus vehículos o los mantenimientos que impliquen costos altos para que el dinero no sea un impedimento para realizarlo, de esta manera se fidelizan aún más clientes; claro está que se deben realizar contratos de pago en los cuales el cliente se comprometa a realizar los pagos en los tiempos estipulados, además de implementar un cargo de cobro de cartera que sería quien se ocupe de hacer cumplir dichos compromisos.

8.6 Plan de acción

Tabla 6: Estrategia 1: Gestión de mercados-Posicionamiento de marca

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																							
									Año 1										Año 2											
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento INDICADORES	Presupuesto $	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alrededor de 3 meses para medir el impacto de la estrategia	Crear un portafolio de servicios para dar a conocer ampliamente a la empresa a usuarios y mercados nuevos	Crear 1 portafolio de servicios para presentarlo a partir del segundo semestre del año 2021	Verificar los servicios prestados en la empresa	CANTIDAD DE PORTAFOLIOS ENTREGADOS	$ -	Gerente	1/06/2021	1/06/2021																								
			Buscar y contratar el profesional idoneo para el diseño tanto fisico como digital del portafolio		$ 600.000	Gerente y profesional en diseño	2/06/2021	12/06/2021																								
			Revision y aprovacion de propuesta de diseño del portafolio		$ -	Gerente	15/06/2021	16/06/2021																								
			Entrega de portafolio a la empresa		$ -	Profesional en diseño	17/06/2021	17/06/2021																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ 600.000																											

Tabla 7: Estrategia 2: Gestión de mercados-Penetración en el mercado

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																							
									Año 1										Año 2											
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento INDICADORES	Presupuesto $	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
[illegible]	Crear las diferentes redes sociales y pagina web a nombre de la empresa para darse a conocer de manera masiva	Crear 3 redes sociales (Facebook, Instagram y Whatsapp) a nombre de la empresa Taller Autos Valencia en el tercer trimestre del año 2021.	Buscar y contratar un profesional en diseño y marketing que pueda crear y dirigir las diferentes redes sociales	CANTIDAD DE REDES SOCIALES CREADAS A NOMBRE DE TALLER AUTOS VALENCIA	$ 900.000	Gerente	1/06/2021	15/06/2021																								
			Creacion de las diferentes redes sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram)		$ -	Profesional contratado	16/06/2021	24/06/2021																								
			Publicar portafolio de servicios como inicio para dar a conocer lo realizado en la empresa		$ -	Profesional contratado	24/06/2021	25/06/2021																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ 900.000																											

Tabla 8: Estrategia 3: Gestión de mercados-Marketing digital

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																													
									Año 1												Año 2															
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento INDICADORES	Presupuesto $	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incrementar la Mercadeo en redes sociales para	Crear diseños digitales que permitan tener una buena publicidad en las diferentes medios digitales	Mensualmente crear 20 diferentes diseños digitales para mantener en actividad la publicidad digital.	Contratar diseñador que realice las imágenes a publicar	CANTIDAD DE DISEÑOS DIGITALES CREADOS MENSUALMENTE	$ 450.000	Gerente	25/06/2021	25/06/2021																								
			Planear los diseños necesarios para publicar		$ -	Gerente	29/06/2021	30/06/2021																								
			Creacion y verificacion de los diseños		$ -	Profesional contratado	1/07/2021	5/07/2021																								
			Publicacion de los diseños en las diferentes redes sociales		$ -	Profesional contratado	7/06/2021	31/07/2021																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ 450.000																											

Tabla 9: Estrategia 4: Gestión de ventas-Implementación nuevos servicios.

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																							
									Año 1																					
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento INDICADORES	Presupuesto $	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Proyectos novedosos que permitan el crecimiento de las PYMES	Adquirir nuevas tecnologias que permitan implementar nuevos servicios en la empresa	Implementar 2 nuevos servicios para incrementar las ventas en el año 2021	Verificar cuales servicios hace falta prestar en la empresa	CANTIDAD DE SERVICIOS IMPLEMENTADOS ANUALMENTE	$ -	Asistente administrativo	1/06/2021	31/07/2021																								
			Realizar cotizaciones de diferentes aparatos teconologicos que permitan la implementacion de nuevos servicios		$ -	Gerente y asistente administrativo	1/08/2021	30/08/2021																								
			Adquisicion de la tecnologia seleccionada		$ -	Gerente y proveedor	16/09/2021	31/12/2021																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ -																											

Tabla 10: Estrategia 5: Gestión de ventas-Producto

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																								
									Año 1											Año 2											
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento INDICADORES	Presupuesto $	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capacidad financiera y administrativa	Convertirse para el año 2022 en una empresa integral en la cual se pueden no solo obtener los servicios deseados sino tambien los productos necesarios.	Comercializar 4 tipos de productos que se encuentran en el almacen interno de la empresa, los cuales tienen mayor rotación.	Realizar inventario de los productos existentes en el almacen de la empresa.	CANTIDAD DE INVENTARIOS REALIZADOS EN EL ALMACEN MENSUALMENTE	$ -	Gerente, asistente de gerencia, secretaria de gerencia	17/07/2021	31/07/2021																								
			Verificar precios de venta	CANTIDAD DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS MENSUALMENTE POR CADA TIPO	$ -	Gerente, asistente de gerencia, secretaria de gerencia	1/08/2021	20/08/2021																								
			Compra de vitrinas para mostrario de los productos		$ 500.000	Gerente, asistente administrativo.	21/08/2021	31/08/2021																								
			Dsitribucion y organización de los productos en el espacio designado para su comercializacion		$ -	Gerente, asistente de gerencia, secretaria de gerencia y operarios	4/09/2021	20/09/2021																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ 500.000																										

Tabla 11: Estrategia 6: Gestión de ventas-Adquisición de nuevos sistemas de información

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																							
									Año 1												Año 2									
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento / INDICADORES	Presupuesto $	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Implementación de un programa que permita tener registro u hoja de vida de los vehículos que ingresan y salen de la empresa.	Implementación de un sistema o programa que permita tener registro u hoja de vida de los vehículos que ingresan y salen de la empresa.	Tener implementado para el ultimo trimestre del año 2021, 1 sistema de informacion que permita tener registro completo de todos los autos reparados en la empresa	Cotizar, escoger y adquirir el programa que permita hacer registros y hojas de vida de los vehiculos	CANTIDAD DE SISTEMAS DE REGISTRO E INFORMACION IMPLEMENTADOS	$ 11.000.000	Gerente, Asistente administrativo e ingeniero de sistemas	1/06/2021	15/06/2021																								
			Entrega de base de datos manual de los usuarios		$ -	Secretaria de gerencia	1/07/2021	31/08/2021																								
			Paso de informacion manual al sistema adquirido.		$ 250.000	Ingeniero de sistemas	4/09/2021	30/09/2021																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ 11.250.000																											

Tabla 12: Estrategia 7: Gestión de ventas-Adquisición de nuevos equipos tecnológicos.

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																											
									Año 1											Año 2														
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento INDICADORES	Presupuesto $	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SOPORTES OPUESTOS EN EL PRESUPUESTO A ANSYS 2017 PARA SE	Adquirir nuevas tecnologias para disminuir costos y tiempo en los procesos realizados	Disminuir en un 50% los costos y tiempos en la prestacion de los servicios	Verificar cuales equipos tecnologicos son necesarias en la empresa	PORCENTAJE DE DISMINUCION DE COSTOS Y TIEMPOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS	$ -	Gerente	1/06/2021	31/07/2021																								
			Realizar cotizaciones de diferentes equipos teconologicos que permitan la implementacion de nuevos servicios		$ -	Gerente, asistente de gerencia	1/08/2021	30/08/2021																								
			Verificar presupuesto	PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO TOTAL DE LA EMPRESA DESTINADO PARA LA ADQUISICION DE NUEVOS EQUIPOS TECNOLOGICOS	$ -	Gerente, asistente de gerencia	1/09/2021	31/12/2021																								
			Adquisicion de los nuevos equipos tecnologicos seleccionados		$ 25.000.000	Gerente y proveedor	1/01/2022	31/05/2022																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ 25.000.000																											

Tabla 13: Estrategia 8: Gestión administrativa-Ampliación locativa.

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																							
									Año 1																					
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento INDICADORES	Presupuesto$	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
[illegible]	Contar con mayor espacio para la prestacion de servicios nuevos, incrementar numero de usuarios que se pueden atender y para mayor comodidad de los usuarios	Para el año 2022 contar con la capacidad locativa para incrementar en un 30% el numero de usuarios atendidos mensualmente	Evaluacion de necesidad de ampliacion locativa	NUMERO DE USUARIOS ATENDIDOS MENSUALMENTE	$ -	Gerente, asistente de gerencia, secretaria de gerencia	1/06/2021	31/07/2021																								
			Analisis de costos para la realizar la adquisicion del espacio y la ampliacion locativa		$ -	Gerente	1/08/2021	30/08/2021																								
			Adquisicion de espacio para lograr la ampliación		$ -	Gerente, asistente de gerencia, secretaria de gerencia	1/09/2021	31/01/2022																								
			Contratacion de mano de obra para realizar la ampliación locativa		$ 23.000.000	Gerente, maestro de obra	1/02/2022	30/04/2022																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ 23.000.000																											

Tabla 14: Estrategia 9: Gestión de talento Humano-Selección de personal.

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																											
									Año 1												Año 2													
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento / INDICADORES	Presupuesto $	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Talento humano apropiado para el proceso de selección	Implementar protocolos para la realizacion de los procesos de selección en los diferentes cargos de la empresa para lograr una mejora en la relacion vacante vs postulado	Lograr una mejora del 90% en la asertividad para los cargos teniendo en cuenta vacante vs postulado	Analizar los cargos de la empresa	CANTIDAD DE PROCESOS DE SELECCIÓN REALIZADOS SEMESTRALMENTE	$ -	Secretaria de gerencia	1/07/2021	10/07/2021																								
			Determinar las funciones de los diferentes cargos de la empresa		$ -	Asistente de gerencia, secretaria de gerencia	11/07/2021	10/08/2021																								
			Diseño y entrega de protocolos para procesos de selección		$ -	Asistente de gerencia, secretaria de gerencia	11/08/2021	1/09/2021																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ -																											

Tabla 15: Estrategia 10: Gestión financiera-Planes de financiación viables.

CIERRE DEL PROYECTO	Qué		Cómo		Cuanto	Quién	Cuándo																									
									Año 1												Año 2											
Factor critico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento / INDICADORES	Presupuesto $	Responsable	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
[illegible]	Implementar planes de financiación ideales para reaparaciones que sean de alto costo y puedan ser brindados a dientes potenciales a partir del mes de Enero del año 2022	Obtener un incremento de las ventas mensuales con la realizacion de 20 financiaciones de servicios mensuales.	Estudio de ingresos mensuales obtenidos en el primer semestre del año 2021	CANTIDAD DE SERVICIOS FINANCIADOS MENSUALMENTE	$ -	Gerente, asistente de gerencia, secretaria de gerencia	1/07/2021	20/07/2021																								
			Analisis y verificación de costos por servicio		$ -	Gerente, asistente de gerencia, secretaria de gerencia	21/07/2021	21/08/2021																								
			Definicion de planes de financiación para los clientes potenciales		$ -	Gerente	22/08/2021	31/08/2021																								
CIERRE DEL PROYECTO			ACTA DE LIQUIDACIÓN		$ -																											

8.7 Hoja de vida de Indicadores

Tabla 16: Indicador Cantidad de portafolios de servicios entregados

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES	FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador		
Nombre del indicador:	CANTIDAD DE PORTAFOLIOS ENTREGADOS	
Tipo de indicador:	Eficacia	
Dependencia:	Administrativa y Mercadeo	
Objetivo del indicador:	Obtener de manera eficiente un nuevo portafolio de servicios en la empresa Taller Autos Valencia	
Unidad de medida:	Unidades	
Variables del indicador:	Diseños realizados para el protafolio	
	Portafolios entregados	
Formula para calculo:	CANTIDAD DE PORTAFOLIOS ENTREGADOS	# de portafolios entregados / # de portafolios prometidos entregar
Fuente de los datos:	Registro de reuniones realizadas entre el diseñador y el asistente administrativo	
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Diaria	
Responsable de recopilar la informacion:	Asistente adminisitrativo	
Periodicidad:	Semanal	
Responsable del analisis del indicador:	Asistente adminisitrativo	

Tabla 17: Indicador cantidad de redes sociales creadas

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES	FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador		
Nombre del indicador:	CANTIDAD DE REDES SOCIALES CREADAS A NOMBRE DE TALLER AUTOS	
Tipo de indicador:	Capacidad	
Dependencia:	Mercadeo	
Objetivo del indicador:	Determinar el numero de redes sociales entregadas por parte del profesional contratado	
Unidad de medida:	Unidades	
Variables del indicador:	Tipos de redes sociales creadas	
	Nivel de difusion de redes sociales entregadas	
Formula para calculo:	Cantidad de redes socuales creadas a nombre de Taller Autos Valencia =	# de redes sociales entregados / # de redes sociales prometidas
Fuente de los datos:	Registro de reuniones realizadas entre el diseñador y la secretaria	
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Diaria	
Responsable de recopilar la informacion:	Secretaria de gerencia	
Periodicidad:	Semanal	
Responsable del analisis	Gerente	

Tabla 18: Cantidad de diseños digitales creados mensualmente

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES	FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador		
Nombre del indicador:	CANTIDAD DE DISEÑOS DIGITALES CREADOS MENSUALMENTE	
Tipo de indicador:	Efectividad	
Dependencia:	Mercadeo	
Objetivo del indicador:	Determinar el numero de diseños digitales creados mensualmente	
Unidad de medida:	Unidades	
Variables del indicador:	Tipos de diseños	
	Nivel de captacion	
Formula para calculo:	Cantidad de diseños digitales creados	# de diseños digitales entregados * tiempo de entrega de los diseños / # de diseños digitales prometidos * tiempo prometido de entrega
Fuente de los datos:	Estadisticas en plataformas digitales	
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Semanal	
Responsable de recopilar la informacion:	Asistente administrativo	
Periodicidad:	Mensual	
Responsable del analisis	Gerente	

Tabla 19: Cantidad de servicios implementados anualmente

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES	FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador		
Nombre del indicador:	CANTIDAD DE SERVICIOS IMPLEMENTADOS ANUALMENTE	
Tipo de indicador:	Eficiencia	
Dependencia:	Ventas	
Objetivo del indicador:	Determinar el numero de servicios nuevos implementados en el año 2021	
Unidad de medida:	Numerica	
Variables del indicador:	Tipos de servicios	
	Nivel de satisfaccion con los servicios nuevos	
Formula para calculo:	Cantidad de servicios nuevos implementados	# de servicios nuevos implementados * tiempo de implementacion / # de servicios nuevos que se esperaba implementar * tiempo esperados de implementacion
Fuente de los datos:	Portafolio de servicios	
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Mensual	
Responsable de recopilar la informacion:	Asistente administrativo	
Periodicidad:	Bimestral	
Responsable del analisis	Gerente	

Tabla 20: 2 Cantidad de inventarios realizados en el almacén mensualmente

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES	FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador		
Nombre del indicador:	CANTIDAD DE INVENTARIOS REALIZADOS EN EL ALMACEN MENSUALMENTE	
Tipo de indicador:	Eficacia	
Dependencia:	Ventas	
Objetivo del indicador:	Determinar la cantidad de inventarios que se realizan mensualmente para conocer el nivel de stock en el almacen interno de la empresa	
Unidad de medida:	Numerica	
Variables del indicador:	Productos con mayor rotacion	
	Productos con mayor oferta	
Formula para calculo:	Cantidad de productos en stock	# de entradas en el almacen / # de salidas del almacen
Fuente de los datos:	Registro de entradas y salidas de productos en el almacen	
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Mensual	
Responsable de recopilar la informacion:	Asistente administrativo	
Periodicidad:	Mensual	
Responsable del analisis	Gerente	

Tabla 21: Cantidad de productos comercializados mensualmente por cada tipo

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES	FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador		
Nombre del indicador:	CANTIDAD DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS MENSUALMENTE POR CADA TIPO	
Tipo de indicador:	Eficacia	
Dependencia:	Ventas	
Objetivo del indicador:	Demostrar el numero de productos que logran ser vendidos mensualmente teniendo en cuenta los tipos de daños	
Unidad de medida:	Unidades	
Variables del indicador:	Productos con mayor rotacion	
	Productos con mayor oferta	
Formula para calculo:	Cantidad de productos comercializados	# de productos adquiridos / # de productos en stock
Fuente de los datos:	Registro de ventas de los productos en el almacen	
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Mensual	
Responsable de recopilar la informacion:	Asistente administrativo	
Periodicidad:	Mensual	
Responsable del analisis	Gerente	

Tabla 22: Cantidad de sistemas de registro de información implementados

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES	FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador		
Nombre del indicador:	CANTIDAD DE SISTEMAS DE REGISTRO E INFORMACION IMPLEMENTADOS	
Tipo de indicador:	Eficiencia	
Dependencia:	Ventas	
Objetivo del indicador:	Determinar el numero de sistemas de informacion implementados	
Unidad de medida:	Numerica	
Variables del indicador:	Sistema con mayor capacidad de informacion	
	Sistema con mas opciones de uso	
Formula para calculo:	Cantidad de sistemas implementados	# de sistemas necesarios * tiempo estimado para implementarlos / # de sistemas adquiridos * tiempo gastado en adquirirlos
Fuente de los datos:	Registros de reuniones con profesional y registros informaticos	
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Mensual	
Responsable de recopilar la informacion:	Asistente administrativo	
Periodicidad:	Trimestral	
Responsable del analisis	Gerente	

Tabla 23: Porcentaje de disminución de costos y tiempos en la prestación de los servicios

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES	FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador		
Nombre del indicador:	PORCENTAJE DE DISMINUCION DE COSTOS Y TIEMPOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS	
Tipo de indicador:	Eficacia	
Dependencia:	Ventas	
Objetivo del indicador:	Determinar el porcentaje de disminucion de los costos y tiempos en la prestacion de los servicios	
Unidad de medida:	Porcentaje	
Variables del indicador:	Costos de los servicios prestados	
	Tiempo utilizado en la prestacion de los servicios	
Formula para calculo:	Disminucion de costos y tiempos en la prestacion de = servicios	Proyectos en ejecucion + Proyectos ejecutados / Nuevos proyectos requeridos * 100%
Fuente de los datos:	Registros de costos y tiempos gastados en la prestacion de los servicios	
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Mensual	
Responsable de recopilar la informacion:	Operario principal	
Periodicidad:	Semestral	
Responsable del analisis	Gerente	

Tabla 24: Porcentaje del presupuesto total de la empresa destinado para la

adquisición de nuevos equipos tecnológicos

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES		FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador			
Nombre del indicador:	PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO TOTAL DE LA EMPRESA DESTINADO PARA LA ADQUISICION DE NUEVOS EQUIPOS TECNOLOGICOS		
Tipo de indicador:	Eficacia		
Dependencia:	Ventas		
Objetivo del indicador:	Determinar el porcentaje del presupuesto total de la empresa que fue destinado para la adquisision de nuevos equipos tecnologicos		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Variables del indicador:	Costos de los servicios prestados		
	Tiempo utilizado en la prestacion de los servicios		
Formula para calculo:	PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO TOTAL DE LA EMPRESA DESTINADO PARA LA ADQUISICION DE NUEVOS EQUIPOS TECNOLOGICOS	Presupuesto total / Presupuesto utilizado	* 100%
Fuente de los datos:	Estados financieros		
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Mensual		
Responsable de recopilar la informacion:	Operario principal		
Periodicidad:	Semestral		
Responsable del analisis	Gerente		

Tabla 25: Número de usuarios atendidos mensualmente

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES		FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador			
Nombre del indicador:	NUMERO DE USUARIOS ATENDIDOS MENSUALMENTE		
Tipo de indicador:	Eficacia		
Dependencia:	Ventas		
Objetivo del indicador:	Conocer la cantidad total de usuarios que se atienden mensualmente		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Variables del indicador:	Cantidad de usuarios nuevos atendidos		
	Capacidad locativa para la atencion		
Formula para calculo:	Cantidad de usuarios atendidos en el mes	Numero de usuarios atendidos en el año / meses en el año	
Fuente de los datos:	Registro de usuarios atendidos mensualmente		
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Mensual		
Responsable de recopilar la informacion:	Operario principal		
Periodicidad:	Mensual		
Responsable del analisis	Asistente administrativo		

Tabla 26: Cantidad de procesos de selección realizados semestralmente

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES		FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador			
Nombre del indicador:	CANTIDAD DE PROCESOS DE SELECCIÓN REALIZADOS SEMESTRALMENTE		
Tipo de indicador:	Eficacia		
Dependencia:	Talento Humano		
Objetivo del indicador:	Conocer cuantos procesos de selección se realizan semestralmente		
Unidad de medida:	Numerico		
Variables del indicador:	Etapas de los procesos de selección		
	Vacantes presentadas		
Formula para calculo:	CANTIDAD DE PROCESOS DE SELECCIÓN REALIZADOS SEMESTRALMENTE	# Vacantes presentadas mensualmente	
		# semestres en un año	
Fuente de los datos:	Registro de procesos de selección realizados para el año 2021		
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Mensual		
Responsable de recopilar la informacion:	Asistente administrativo		
Periodicidad:	Mensual		
Responsable del analisis	Gerente		

Tabla 27: Cantidad de servicios financiados mensualmente

	FORMATO: HOJA DE VIDA DE INDICADORES		FECHA: 04 de Abril 2021
Hoja metodologica del indicador			
Nombre del indicador:	CANTIDAD DE SERVICIOS FINANCIADOS MENSUALMENTE		
Tipo de indicador:	Rentabilidad		
Dependencia:	Financiera		
Objetivo del indicador:	Conocer el numero de servicios financiados mensualmente		
Unidad de medida:	Numerico		
Variables del indicador:	Historia crediticia del cliente solicitante		
	Disponibilidad de recursos de la empresa		
Formula para calculo:	Porcentaje de servicios financiados	Cantidad de servicios ofrecidos	*100%
		Cantidad de servicios financiados	
Fuente de los datos:	Cartera vencida		
Frecuencia de recopilacion de los datos:	Mensual		
Responsable de recopilar la informacion:	Secretaria de gerencia		
Periodicidad:	Semestral		
Responsable del analisis	Gerente		

9. CONCLUSIONES

Es evidente que realizar un plan estratégico para una organización significa para la misma una herramienta de gran importancia, siempre que se desea mantener una mejora continua e incrementar su nivel competitivo, pues este permite conocer a profundidad la situación en la cual se encuentra dicha organización y cuáles son las falencias a mejorar en cada una de las áreas que en ella existen además de aprovechar las fortalezas con las que cuenta para explotarlas al máximo consiguiendo resultados cada vez mejores, representados en mayores ventas, mayores ingresos y mayor reconocimiento dentro del mercado en el cual se desempeña.

La empresa Taller Autos Valencia no es la excepción y para ello se tomó la decisión de realizar una practica empresarial que les permitiera tener la posibilidad de crear un plan estratégico que los lleve a incrementar su nivel competitivo en el mercado de reparaciones automotriz, después de realizado todo este proceso y tener planteado el plan estratégico ideal, se consideran las siguientes conclusiones de la practica:

- En el diagnóstico realizado a la empresa Taller Autos Valencia se logra evidenciar que la ausencia de un plan estratégico ha ocasionado a mediano y largo plazo un riesgo para el sostenimiento de la empresa en el mercado de reparación automotriz teniendo en cuenta la competencia y su crecimiento continuo, en primer lugar por la ausencia de un plan de acción que permita visualizar a la empresa a futuro y brindarle la posibilidad a los clientes de contar con un servicio integral que logre suplir las necesidades de los clientes en su totalidad.

- Mediante el diagnostico también se logra identificar la total ausencia de la empresa en diferentes medios masivos que le permitan contar con un mayor reconocimiento dentro del mercado de reparación automotriz, además de perder la posibilidad de ofrecer disponibilidad inmediata para la atención a los usuarios y cercanía con los mismos que podría obtenerse por medio de las diferentes redes sociales.
- Se recalca que mediante las diferentes matrices se logra identificar grandes fortalezas de la empresa como la amplia trayectoria en el sector de mantenimiento automotriz y la vasta experiencia de la mayoría del personal operativo de Taller Autos Valencia, empezando por el gerente y dueño quien directamente se encarga de verificar la manera en la que se están prestando los servicios y las necesidades que se presentan por parte de los usuarios, a pesar de contar con una amplia competencia por parte de grandes empresas como los talleres de Mazda o Kia. Taller Autos Valencia es reconocida por su excelente calidad en la prestación del servicio y en lo productos que se manejan, lo que ha llevado a que tengan alta preferencia en el mercado.
- Gracias a las matrices también se logra identificar falencias como la ausencia de espacio adecuado para una amplia prestación de los servicios y mayor comodidad para los usuarios, la ausencia de estrategias de mercadeo y marketing para dar a conocer la empresa, la ausencia de viabilidades de financiación para usuarios antiguos; considerando que todo lo anterior permitiría una mayor competitividad por parte de la empresa.
- En el marco del desarrollo del plan estratégico propuesto, se considera que Taller Autos Valencia deberá centrar sus esfuerzos en diferentes aspectos de la organización, inicialmente en adquirir equipos tecnológicos para implementar nuevos servicios que

estén a la vanguardia del mercado, además de darse a conocer mediante una implementación de un portafolio de servicios que sea socializado por medio de redes sociales generando así nuevos usuarios a mediano y largo plazo.

- La implementación de la propuesta para Taller Autos Valencia se puede considerar como el primer paso para fortalecer la empresa en materia de organización, comunicación, responsabilidad y desempeño de los procesos de la compañía además incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

- Dentro de todo plan estratégico existe un plan de acción que permitirá evaluar el desarrollo de las estrategias por medio de los indicadores y de los objetivos esperados en la implementación de cada una de ellas, es por ello que se cree necesario la creación de diferentes planes de acción para las estrategias establecidas en cada una de las áreas evaluadas.

10. RECOMENDACIONES

Inicialmente se recomienda a la gerencia de la empresa Taller Autos Valencia, esperando que se obtengan resultados no solo a corto sino también a largo plazo, se procure no solo sostenerse en el mercado de reparaciones automotriz, sino que además sirva de referente para otras empresas que tengan las mismas falencias y deseen encontrar estrategias que les ayude a mejorar y ser más competitivos dentro del mercado; además de ello tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se recomienda que la gerencia y encargados de la toma de decisiones consideren tener en cuenta de una manera rápida el plan estratégico planteado para de esa manera evitar que las falencias que existen hoy en día perjudiquen aun en mayor nivel a la empresa.
- Se recomienda implementar los diferentes procesos de selección, reclutamiento y evaluación para el personal de la empresa con la finalidad que los cargos ocupados sean equivalentes al perfil de los postulantes, esto llevando a que no se presenten fallas en los procesos o estas disminuyan.
- Se recomienda a la gerencia de la empresa Taller Autos Valencia se mantenga una actualización continua de tecnologías tanto para la prestación de los servicios como para los registros necesarios en la organización, esto llevando a una mayor captación de usuarios y mayor orden.
- Se sugiere que se incremente y mejore los planes de publicidad adicionando en uso de medios masivos como redes sociales que permitan de esta manera promocionar la empresa y sus servicios para captar nuevos usuarios y mantener la fidelidad de los ya existentes.
- Es importante recomendar la viabilidad de tomar los productos con los cuales se cuenta

en el almacén para ser comercializados externamente y de esta manera generar mayores ingresos a la empresa.

- Por último, se sugiere implementar un sistema de gestión de la calidad con la finalidad de obtener la certificación ISO, que permita a los usuarios tener más confianza en la empresa, teniendo en cuenta además que hasta el momento el nivel de satisfacción frente a la calidad de los productos y servicios es alta, esta certificación permitirá que los clientes potenciales puedan confiarse de ello.

Bibliografía

(s.f.).

Amador, M. G. (2009). *La entrevista en investigación.* Bucaramanga.

Bonilla, S. (2012). Area financiera y contable de las empresas 2. *Slideshare*.

Bustos, J. D., & Bustos, W. G. (2017). *Propuesta del plan de direccionamiento estrátegico para el taller de mantenimiento automotriz "Servichaval" bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en los lineamientos 4.1 de la norma ISO 9001:2015.*

Calvache, J. M. (2017). *Diseño de un plan estrategico para le empresa "Popcity" de la ciudad de Popayán.* Popayán.

Corvo, H. S. (2019). Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo. *lifeder.com*.

DANE, & Colombia, B. d. (2010). *Informe de Coyuntura Económica Regional del Departamento del Cauca.* Popayán.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estrategica.*

Economica, E. (2018). Mercadeo. *Enciclopedia Economica*.

Espinoza, D. E. (2015). *Métodos y Técnicas de recolección de información.* Honduras.

Fabián, M. J. (2012). *Antecedentes de la investigación.*

Folgueiras, P. (2013). *La entrevista.*

Herrera, R., & Baquero, M. B. (s.f.). *Las 5 Fuerzas de Porter.* http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf.

Hidalgo, I. V. (2016). *Tipos de estudio y métodos de investigación.*

https://www.marketingyfinanzas.net/2017/12/tecnicas-de-cobranza-efectiva/. (2017). *7 Técnicas de Cobranza Efectiva que deben aplicar todos los Negocios.*

Huamaní, P. L. (2003). *Importancia del planteamiento estrategico para el desarrollo de la organizacion.*

Ibáñez, A. A., & López, A. F. (2004). *El proceso de la entrevista.* Mexico DF: Limusa SA.

Narváez, V. P. (2006). *Metodologia de la investigación científica y bioestadística para profesionaes y estudiantes de ciencias de la salud.* Providencia: Ril editores.

Olivares, V. A. (2017). *Planificación estrategica aplicada a empresa de servicios de reparación automotriz multimarcas 2016-2018.* Santiago de Chile.

Ortega, O. (2019). Área de ventas y marketing – Definición y funciones. *Trabajo y personal*.

Ortigoza, K. G. (2010). *Propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, en el instituto de la defensoria pública penal.* Guatemala.

Puchades, D. (2019). Talento humano: definición, proceso y tendencias. *Negokai*.

Ramos, F. R. (2010). *IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO.* www.eperfil.org.

Sampieri, R. H., Callado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la investigación* .

Shum, Y. M. (2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI).*

Shum, Y. M. (2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI).*

Shum, Y. M. (Junio 18 2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE).

Significados.com. (2021). Marco Teorico. *https://www.significados.com/marco-teorico*.

Ucha, F. (2009). Definicion de administrativa. *Definicion ABC*.

Westreicher, G. (23 de Febrero, 2020). Encuesta. *Economipedia.com*.

11. ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA

Buenos (as) días (tardes). Somos Reina y Jhony, estudiantes de decimo semestre de Administración de Empresas en la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, y estamos realizando una entrevista dirigida a usted como Gerente de la empresa Autos Valencia, esta como parte de la práctica empresarial realizada en la misma que tendrá finalidad realizar un plan estratégico que le permita mejorar su nivel competitivo dentro del mercado de mantenimiento y reparación automotriz. Quisiéramos que por favor respondiera algunas preguntas con el fin de que las respuestas que nos brinde sean de gran ayuda para tener una mayor idea acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa y la importancia de la implementación de un plan estratégico. Sus respuestas serán utilizadas únicamente de carácter académico y estarán bajo un acuerdo de confidencialidad.

Fecha: 23 de febrero 2021

Nombre: Luis Fernando Valencia

Cargo: Gerente General

1) ¿Hace cuánto tiempo realizo la apertura de la empresa AUTOS VALENCIA?

   R/ Nosotros iniciamos con esta empresa desde el año 2004, de eso hacen ya casi 17 años; inicialmente nos ubicamos en el barrio el Cadillal, pero para el año 2011 y viendo el posicionamiento y reconocimiento que estaba logrando la empresa pasamos a un espacio más amplio que es en el que nos encontramos actualmente en el barrio Belalcázar.

2) **¿**Cuántos empleados tiene vinculados la empresa AUTOS VALENCIA?

R/ en el momento contamos con la colaboración de 6 empleados, debido a la situación por el Covid-19 nos vimos en la necesidad de reducir los empleados.

3) ¿Cada cuánto realiza reuniones generales y específicas con sus empleados con el fin de conocer los objetivos a cumplir y las necesidades de los mismos?

   R/ Las reuniones que realizamos son 8 en total, realizando 1 cada mes y medio con la finalidad de revisar avances o problemas que se hayan tenido durante ese periodo.

4) ¿Considera importante realizar inducciones y capacitaciones a sus empleados? ¿Por qué?

   R/ Claro que si porque para nosotros es muy importante que nuestros empleados se mantengan actualizados y que de esa manera puedan prestar un excelente servicio como hasta el momento se ha hecho.

5) ¿Con que periodicidad realiza las capacitaciones a sus empleados?

   R/ Se realiza una capacitación cada 4 meses, completando un total de 3 capacitaciones al año, las cuales se realizan por medio del SENA.

6) ¿Qué tipo de acciones correctivas realiza en caso de un bajo desempeño de alguno de sus empleados?

   R/ Cuando los empleados no cumplen con sus funciones o tienen alguna falla de comportamiento realizamos llamado de atención, pero si estos llegan a completarse los 3 llamados de atención se procede al despido.

7) ¿Cada cuánto adquiere tecnologías nuevas para la prestación de los servicios ofrecidos?

   R/ Nosotros tenemos muy presente que la adquisición de nuevas tecnologías en parte es lo que nos permite ser competencia para otros grandes talleres, por lo cual realizábamos

la adquisición de algún nuevo producto cada año, pero el año anterior no fue posible debido a la situación por el Covid-19.

8) ¿Ha pensado en realizar una adecuación en infraestructura para aumentar la capacidad instalada de la empresa y de esa manera permitir mayor comodidad para sus clientes?

   R/ Si lo hemos pensado, pero debido a que no contamos con el espacio para realizar expansión del local no se ha realizado, y la verdad no tenemos intención de cambiar de ubicación debido a que es un sector que hasta el momento nos ha favorecido mucho.

9) ¿Cómo es el proceso de venta de las partes y repuestos de automotor que ustedes comercializan? ¿Han considerado designar un espacio específico para ello?

   R/ El nuestro es un almacén propio, quiero decir que los repuestos y partes que en el manejamos es netamente para aquellos servicios que prestamos, esto significa para el cliente evitar voltear buscando el repuesto necesario para la reparación de su vehículo; además de que no contamos con el espacio adecuado para designar el almacén a externos.

10) ¿Cuenta con un área de mercadeo?

    R/ No contamos con un área de mercadeo, ya que hasta el momento no hemos visto la necesidad de tener una.

11) ¿Con que medios digitales cuenta para realizar la promoción de su empresa?

    R/ Lo hacemos por medio de páginas amarrillas y página de Facebook; aunque en el momento estas no se encuentran actualizadas

12) ¿Cuenta con un área contable o financiera?

R/ No se cuenta con un área contable establecida como tal, pero si existen dos personas que se encargan de realizar las funciones financieras, como los pagos, los cobros, las facturas, etc.

13) ¿Cuenta con un portafolio de servicios?

R/ En el momento no contamos con un portafolio de servicios diseñado y establecido para el público, aunque claro está que si tenemos seguridad de cuáles son los servicios con los que contamos aquí en la empresa.

14) ¿Qué servicios son los que presta la empresa Taller Autos Valencia?

R/ Se prestan servicios de reparación de fallas mecánicas, suspensión, frenos.

15) ¿Cuáles son los servicios que cuentan con mayor demanda en la empresa?

R/ Los servicios con mayor demanda en nuestra empresa son afinación de frenos, mecánica general y suspensión.

16) ¿Cómo es el proceso de recuperación de cartera dentro de su empresa?

R/ en la empresa realizamos créditos a clientes antiguos, pero con un plazo máximo de 2 meses, el cobro de este lo realiza mi hijo Juan Esteban Valencia.

17) ¿Tiene conocimiento sobre quiénes son sus principales competidores?

R/ Claro que sí, los principales competidores son MAZDA Servicios y S, M y Automotriz.

18) Cuales considera que son las fortalezas de AUTOS VALENCIA frente a sus competidores

R/ Las principales fortalezas que tienes esta empresa es La Honestidad, Calidad y Cumplimiento.

19) Cuales considera que son las debilidades de AUTOS VALENCIA frente a sus competidores

R/ Considero que la principal debilidad es la falta de espacio suficiente además de que no prestamos algunos servicios como balanceo, alineación, eléctricos, lámina y pintura.

ANEXO 2: ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como finalidad obtener información directa de la opinión que los colaboradores tienen frente a la empresa Taller Autos Valencia y su funcionamiento hasta el momento, abarcando temas administrativos, de competitividad, mercadeo y posibles estrategias que ellos hayan considerado en el transcurso del tiempo que llevan trabajando en la organización.

Es por ello que se considera su aplicación al total de los colaboradores entre los cuales se encuentran, los mecánicos, la asistente de gerencia y el asistente de cobros, para un total de 8 encuestados.

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿Hace cuánto tiempo hace parte de la empresa Taller Autos Valencia?

   a. 6 meses
   b. De 7 meses a 1 año
   c. De 1 año a 2 años
   d. Más de 2 años

2. ¿Cuáles considera que son las necesidades del cliente hoy en día frente al mantenimiento preventivo y correctivo de sus vehículos?

   a. Precios más cómodos
   b. Facilidades de pago
   c. Calidad
   d. Otro. ¿Cuál?

3. ¿Cuáles son los servicios que considera se deben implementar en la empresa Taller Autos Valencia?

   a. Alineación y balanceo
   b. Reparaciones eléctricas
   c. ¿Otro? ¿Cual?

4. ¿Considera usted que los servicios prestados por la empresa tienen competencia frente a calidad y atención?

   a. Si
   b. No

   ¿Porque?

5. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en la empresa Taller Autos Valencia?

   a. Mayor espacio
   b. Implementación de nuevos servicios
   c. Incrementar número de clientes
   d. Mayor publicidad

6. ¿Considera necesario realizar una ampliación de capacidad instalada para brindar mayor comodidad y servicios a los clientes?

   a. Si
   b. No

7. ¿Mantengo una comunicación abierta, sincera y bidireccional con mi jefe inmediato?

   a. Si
   b. No

8. ¿Cómo es su relación interpersonal con sus compañeros de trabajo y jefes directos?

   a. Cordial
   b. Asertiva
   c. Agresiva
   d. Demandante
   e. Pasiva

   Otro. ¿Cuál?

9. ¿Considera que en la empresa Taller Autos Valencia toman en cuenta sus sugerencias o ideas para mejorar?

   a. Si
   b. No

   ¿Porque?

10. ¿Recibe capacitaciones para la prestación del servicio del cual es encargado?

    a. Si
    b. No

11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las funciones que cumple dentro de la empresa

Taller Autos Valencia?

a. Muy satisfecho
b. Satisfecho
c. Nada satisfecho

12. ¿Considera que el cargo que ocupa es el idóneo para sus competencias?

a. Si
b. No

13. ¿Qué estrategias publicitarias considera idóneas implementar en la empresa?

a. Redes sociales
b. Página Web
c. Correo electrónico
d. Medios tradicionales

14. ¿Qué tan necesario considera que es la adquisición de nuevas tecnologías para la prestación de servicios?

a. Muy Necesario
b. Necesario
c. Poco Necesario
d. Nada Necesario

15. ¿Considera necesario que se destine un espacio exclusivo para la comercialización de repuestos y autopartes en la empresa?

a. Si
b. No

16. ¿Qué tipo de productos considera que pueden comercializarse en la empresa según los tipos de daños más comunes?

a. Pastillas
b. Bandas
c. Llantas
d. Rodamientos
e. Balineras
f. Buges
g. Tijeras
h. Otro. ¿Cuál?

17. ¿Considera viable el traslado de la empresa Taller Autos Valencia a otra ubicación dentro de la ciudad de Popayán?

    a. Si
    b. No

18. ¿Considera viable la implementación de una nueva sede de la empresa Taller Autos Valencia en algún municipio del Cauca diferente a Popayán?

    a. Si. ¿Cual?
    b. No. ¿Por qué?

19. ¿Cómo ve el mercado de mecánica automotriz, para la empresa Taller Autos Valencia, en un futuro?

    a. Más exigente
    b. Se mantendrá igual
    c. Menos exigente