Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa de servicio Automotriz Oves de la Ciudad de Cali

Olga Lorena Guzmán

Carolina Argote Cárdenas

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de Empresas

Santiago de Cali

2019

Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa de servicio Automotriz Oves de la Ciudad de Cali

Olga Lorena Guzmán

Carolina Argote Cárdenas

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Administrador de Empresas

Directora: Maria Elena Castañeda Vargas

Especialista en Gerencia de Talento Humano

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de Empresas

Santiago de Cali

2019

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	**7**
1 Planteamiento del problema	**9**
1.1 Formulación del problema	12
1.2 Sistematización del problema	12
2 Objetivos	**13**
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos	13
3 Justificación	**14**
4 Marco referencial	**16**
4.1 Antecedentes	16
4.2 Marco teórico	19
4.2.1 Estrategia	19
4.2.2 Planeación estratégica	20
4.2.3 Direccionamiento estratégico	22
4.2.4 Matriz Dofa estratégica	28
4.3 Marco contextual	29
5 Diseño metodológico	**33**
5.1 Método de investigación	33
5.2 Tipo y enfoque de investigación	33
5.3 Fuentes	34

6 Desarrollo 36

6.1 Analizar la empresa internamente y en su entorno para identificar los factores que impactan su desempeño. 36

6.1.1 Matriz Dofa estratégica 37

6.1.2 Estrategia F.O. 39

6.1.3 Estrategia D.O 39

6.1.4 Estrategia F.A. 41

6.1.5 Estrategia D.A. 41

6.2 Establecer la misión, la visión y valores con base en los resultados obtenidos del análisis interno y externo de la empresa objeto de estudio. 42

6.2.1 Propuesta de misión 43

6.2.2 Propuesta de visión 45

6.2.3 Propuesta de objetivos organizacionales 45

6.2.4 Propuesta de valores 46

6.3 Elaborar objetivos estratégicos de la organización y organigrama. 47

Conclusiones 49

Recomendaciones 50

Referencias Bibliográficas 51

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Elementos del entorno que impactan el desempeño de la Empresa de Servicio Automotriz Oves 36

Tabla 2. Dofa estratégica 38

Tabla 3. Estrategias FO y sus actividades específicas 39

Tabla 4. Estrategias DO y sus actividades específicas 40

Tabla 5. Estrategias FA y sus actividades específicas 41

Tabla 6. Estrategias DA y sus actividades especificas 42

Tabla 7. Diagnóstico de la misión a partir de los nueve puntos de Fred David 44

Lista de Ilustraciones

Pág.

Ilustración 1. Proceso estratégico 25

Ilustración 2. Foto 1 de la fachada de Oves 30

Ilustración 3. Foto 2 de la fachada de Oves 30

Ilustración 4. Propuesta de organigrama mixto 48

Introducción

Actualmente las empresas, producto de los avances, diversificación y globalización, la competencia creciente, la mayor adquisición de conocimientos para el desarrollo científico y los cambios sociales y políticos de las naciones, tienen la necesidad de alcanzar un nivel de competencia alto y un posicionamiento estratégico que les permita mantenerse estables y perdurar ante un entorno dinámico y cambiante de la sociedad y la economía. Por ello, es importante establecer rutas, planes y acciones estratégicas, combinando las fortalezas internas con las oportunidades del entorno, a fin de disminuir las debilidades internas y las amenazas que pueden afectar las operaciones centrales dentro de las organizaciones. La capacidad de respuesta depende absolutamente de una buena estrategia para la toma de decisiones, la cual debe estar bien pensada y planificada, surgiendo así el concepto de Planificación Estratégica, palabras clave en el presente trabajo.

En el presente documento se presenta el resultado de una investigación como requisito para obtener el título de Administración de Empresas, de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, en la cual se propone un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “Centro de Servicio Automotriz Oves” dirigido a los intereses y necesidades de su propietario, una empresa que pertenece al rubro de servicios automotrices, brindando servicios relacionados con el mantenimiento preventivo o correctivo de vehículos automotores, reparación y cambio de latas y fibras, aplicación de pintura general de piezas, cambios de aceite, servicio de escáner, alistamiento previo a revisión técnico mecánica, reparación general para motores, reparación de partes eléctricas, reparación y cambio de computadores de automóviles, y peritajes entre otros servicios.

El lector encontrara un trabajo orientado a cuatro fases que permitirán demostrar una propuesta a un plan de direccionamiento estratégico para esta empresa de servicio automotriz, la primera concerniente al análisis del entorno de la empresa, indagando sobre los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales (Pestel), sobre la situación actual del sector y sobre el mercado y la competencia, para con ello identificar los factores externos que impactan su desempeño.

En una fase siguiente se analizan los aspectos internos de la empresa, sus recursos actuales y sus capacidades competitivas, para identificar los factores internos que impactan su desempeño.

Los hallazgos obtenidos en las fases uno y dos permitirán involucrar la matriz Dofa estratégica, para de su mano definir la nueva misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

En la fase final, reconociendo que este es un trabajo de propuesta se presenta un plan de acción, en la cual se delimitan los respectivos indicadores de gestión para hacer seguimiento y control al plan de direccionamiento estratégico.

1 Planteamiento del problema

Dos de las mayores preocupaciones que afectan a los empresarios tienen que ver con la forma de orientar lar organizaciones de cara al futuro próximo, la primera está relacionada con la forma de orientarse al mercado, como reconocer los aspectos claves del sector en el cual están inmersos, como analizar a su competencia y coherente con tales hallazgos, como enfrentar tales situaciones las cuales no puede alterar por considerarse externas, con las características propias e internas de su empresa; la segunda preocupación está relacionada con la forma de determinar la misión y visión y como esta justifica su razón de pretender a un sector específico. Los anteriores problemas están relacionados con la preocupación de los propietarios de empresas por plantear de manera eficiente ciertos objetivos estratégicos y a su vez reducir los riesgos por su incumplimiento en el corto y mediano plazo.

Una de las herramientas que les facilita a los empresarios determinar la ruta de éxito para alcanzar los objetivos esperados es el direccionamiento estratégico. Con esta herramienta se establece un marco de referencia capaz de orientar a la empresa de cara a los diferentes elementos internos (debilidades – fortalezas) o externos (amenazas – oportunidades) que caracterizan a la empresa y su entorno, los cuales afectan el cumplimiento de sus objetivos. El direccionamiento estratégico se consolida en la actualidad como la herramienta fundamental derivada de la teoría de la planeación estratégica:

> La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales... la planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias, sin embargo puede

decirse que la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización (Aguilera, 2010, pág. 87).

El direccionamiento estratégico resulta importante para las organizaciones, ya que permite establecer planes de acción que cumplan con diferentes objetivos, en razón del análisis de toda una serie de elementos tanto del entorno inmediato como internos de la empresa. Se considera esta herramienta como un protocolo o proceso sistemático que articula toda una serie de fases, confrontando la situación interna de la empresa con su entorno establecido, con el fin de determinar su posición en el sector y en el mercado, de tal manera que produce un conocimiento tal para el empresario, reduciendo el riesgo por el incumplimiento de los objetivos estratégicos, y a su vez protegiendo de las sorpresas derivadas del entorno en constante cambio (Ansoff, 1997)

Dado esto, el direccionamiento estratégico es considerada como un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente, el cual vincula de manera práctica conceptos claves para el desarrollo de las organizaciones, la planificación estratégica, la planificación de la capacidad y el direccionamiento del cambio (Betancourt, Analisís Sectorial y Competitividad, 2005). Algunas evidencias que a la luz de hoy dan cuenta de la carencia de un plan de direccionamiento estratégico en la empresa, incluyen la falta de efectividad en el diseño de productos (cuando algunos de los productos sobre los cuales la empresa ha dispuesto líneas de producción y estrategias de marketing, no han alcanzado la aceptación necesaria del mercado); el planteamiento de objetivos e incumplimiento de los mismos; la carencia de identificación de un mercado objetivo; la deficiente construcción de misión y visión; e incluso la inexistencia de estos elementos, en este último caso, una empresa que nunca en su haber haya construido una misión y visión, o que en su indagación a su gerencia no logre reconocerla, dará cuenta de un inadecuado direccionamiento estratégico.

Acorde con la relevancia del direccionamiento estratégico que ha sido expuesta anteriormente, así como de las consecuencias de no diseñar un plan de este tipo oportunamente, se ha logrado reconocer la situación particular de la empresa Centro de Servicio Automotriz Oves, una empresa ubicada en la ciudad de Santiago de Cali que actualmente pertenece al rubro de servicios automotrices, brindando servicios relacionados con el mantenimiento preventivo o correctivo de vehículos automotores, reparación y aplicación de pintura general de piezas, cambios de aceite, servicio de escáner, alistamiento previo a revisión técnico mecánica, sincronización de motores de inyección electrónica, diagnóstico y reparación del sistema de inyección electrónica automotriz

Al consultar a la gerencia al respecto de su plan de direccionamiento estratégico, la misma da cuenta de algunos procesos de planeación básicos, referidos principalmente a medir el comportamiento de las ventas periódicamente, controlar la calidad de los servicios prestados, garantizar el cumplimiento de fechas acordadas con los clientes, entre otros. Actualmente la gerencia relaciona la dirección estratégica como el conjunto de medidas para garantizar el flujo adecuado de la producción, mantenimientos y capacitaciones entre otros.

Sin embargo, al indagar a la gerencia respecto al perfil de clientes del mercado al cual orientan sus servicios, la respuesta literal es “toda persona que tenga o conduzca un vehículo es considerado un cliente”, una respuesta que da cuenta de la carencia de una delimitación de mercado objetivo hacia la cual orientan sus servicios. Similar situación ocurre cuando se indaga sobre los servicios ofrecidos, se afirma que “se ofrece todo lo que tenga que ver con reparación o mantenimiento”. Al indagar sobre la existencia de una misión o visión se reconoce que estos elementos no han sido construidos para la empresa Centro de Servicio Automotriz Oves.

Reconociendo esta situación, las autoras del presente trabajo de investigación lo orientan precisamente a la propuesta del plan de direccionamiento estratégico para el Centro de Servicio Automotriz Oves, con el cual se cumpla la misión propuesta, a la vez que se alcance su propia visión (imagen futura).

1.1 Formulación del problema

¿Cómo proponer el plan de direccionamiento estratégico para el Centro de Servicio Automotriz Oves?

1.2 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del entorno de la empresa, que permita identificar los factores externos e internos que impactan su desempeño?
- ¿Cuál es la misión, la visión y los valores acordes a las características internas y del entorno de la empresa objeto de estudio?
- ¿Cuál es el plan estratégico adecuado para el Centro de Servicio Automotriz Oves de la ciudad de Santiago de Cali?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer el plan de direccionamiento estratégico para el Centro de Servicio Automotriz Oves de la ciudad de Santiago de Cali.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar la empresa internamente y en su entorno para identificar los factores que impactan su desempeño.
- Establecer la misión, la visión y valores con base en los resultados obtenidos del análisis interno y externo de la empresa objeto de estudio.
- Formular plan estratégico para el Centro de Servicio Automotriz Oves de la ciudad de Santiago de Cali.

3 Justificación

Una primera justificación que respalda el presente trabajo de investigación corresponde con su utilidad práctica, dada la necesidad de la empresa por reconocer la situación actual del sector, del mercado al cual orienta sus productos, del entorno a nivel político, económico, social, tecnológico y legal, y confrontar tales aspectos del entorno con las características internas relativas a su capacidad administrativa, de recursos, de clientes, de marketing y publicidad, de finanzas, entre otros. En suma, la principal necesidad se centra en adquirir un conocimiento ajustado al contexto en el cual desarrolla sus actividades, para con este lograr ventajas competitivas en el mercado, determinar la proporción del mercado a la cual apunta con sus servicios, determinar las características de su portafolio de servicios y garantizar el éxito en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

A nivel de justificación teórica, el presente trabajo se justifica en la necesidad que tiene toda organización por determinar su misión y visión, las cuales dan cuenta de su razón de ser, y para ello el direccionamiento estratégico es la estrategia idónea, por lo que se constituye en una práctica esencial en cualquier organización al ser un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, relacionando a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas (Ansoff, 1997). Tal relevancia del direccionamiento estratégico justifica su intervención en la empresa Centro de Servicio Automotriz Oves, tal y como refiere la literatura consultada:

> El éxito de toda empresa radica en tener definido claramente su estructura organizacional y direccionamiento estratégico por que establece un enfoque serio, más concreto a lo que se

desea llegar a un futuro; de esta manera poder guiar a todo el equipo de trabajo hacia el mismo objetivo empresarial que desean sus dueños (Gonzales , Diego; y otros, 2014, pág. 14).

Así mismo, la Dirección Estratégica es considerada como “un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente, al incluir teorías relacionadas con la planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio (Betancourt, Analisís Sectorial y Competitividad, 2005).

En cuanto a los beneficios y beneficiarios del presente documento el primero de ellos y de más interés será la propia empresa, ya que, por vez primera, se diseña un plan de direccionamiento estratégico especialmente adaptado a sus factores internos y externos que le afectan positiva o negativamente. Se ha reconocido que hasta la fecha la empresa no ha desarrollado alguna investigación formal que le permita identificar el conjunto de debilidades y fortalezas internas, así como de las amenazas y oportunidades del entorno, se presupone con esto que, en ausencia de dicha identificación, se ha carecido también de una adecuada planeación estratégica en la empresa lo cual justifica el presente documento.

Otro beneficiario son los empleados de la empresa, los cuales se beneficiarán de una empresa con un mayor reconocimiento de su entorno y por ende una mejor planificación estratégica. Proveedores y clientes también percibirán una empresa con la cual realizar mejores relaciones comerciales, dado que su nivel competitivo mejora de cara a los diferentes factores del entorno.

4 Marco referencial

4.1 Antecedentes

El capítulo antecedente de investigación corresponde con una búsqueda inicial realizada por las autoras del trabajo, en la cual se reconoce el valor de la investigación previa. En esta tarea, se recopila información procedente de otros documentos de investigación relacionados con el marco de referencia o con el objeto de estudio, en este caso, en ausencia de trabajos de investigación realizados y publicados sobre la empresa objeto de estudio Centro de Servicio Automotriz Oves, se ha indagado sobre otros trabajos realizados en el entorno internacional, nacional, regional y local respecto al direccionamiento estratégico. De dichos documentos se identificarán sus autores, la institución a la cual se presenta y los objetivos que han determinado o las fases en las cuales proponen el desarrollo.

A nivel nacional, se encontró un trabajo aplicado en la ciudad de Bogotá realizado por Jackson David González Bustos y Willder Gustavo Mojica Bustos, estudiantes de posgrado en Gerencia de Calidad de Servicios y Producto de la Universidad Libre de Colombia, bajo el título: 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 (Gonzalez & Mojica, 2018), un trabajo considerado como antecedente dado que se preocupa por el diseño de un plan de direccionamiento estratégico y a su vez es aplicado al contexto de una empresa prestadora de servicios al sector automotriz.

El trabajo de González y Mojica plantea dos metas específicas, la primera concerniente a diagnosticar las cuestiones internas y externas que afectan el taller de mecánica

“SERVICHAVAL”, aplicando la metodología DOFA y las 5 fuerzas de Porter. La segunda consistente en la estructuración de un plan estratégico bajo la metodología de análisis de brechas aplicado al taller SERVICHAVAL que permite definir un contexto de factores internos y externos.

Del trabajo se puede rescatar la aplicación de las cinco fuerzas de Porter para realizar el análisis del sector y la vinculación del mapa estratégico para el diseño del plan de acción.

A nivel nacional también se vincula el trabajo titulado *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cia S.A* (Zuluaga & Caipa, 2009) consta de 14 capítulos, en la parte inicial se da la explicación del problema; objetivos justificación y el marco global; y en la segunda parte se encuentra la sustentación teórica; la aproximación al concepto de direccionamiento estratégico. En una tercera parte se aborda el plan de direccionamiento partiendo del análisis del diagnóstico externo e interno que para efectos de la investigación se desarrolla dentro de las necesidades de la organización (plan de marketing). La cuarta parte hace referencia al diseño y planteamiento del plan de direccionamiento, políticas, canales de comunicación y evaluación financiera. La última parte maneja los análisis y resultados pertinentes dentro de la organización.

A nivel del departamento del Valle del Cauca se ha identificado el trabajo titulado “Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación” (Aguilera, 2010), un artículo de revista que aborda aspectos teóricos relacionados con el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, por lo cual es un trabajo que pueda brindar soporte a la construcción del marco teórico. El objetivo principal de Aguilera (2010) es establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas.

La metodología utilizada en este artículo es de investigación básica o teórica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto. Como resultado y principal conclusión de la investigación se logra establecer que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección (Aguilera, 2010, pág. 86).

A nivel local, se identificó un trabajo realizado por Diego David Correa Galvis, estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad San Buenaventura, titulado "Diseño del direccionamiento estratégico con énfasis en los procesos de producción automotriz de taller Diego chasis en la ciudad Santiago de Cali" (Correa, 2013), en el cual se determinó por objetivo general la definición del diseño del direccionamiento estratégico del Taller Diego Chasis de la ciudad de Cali con énfasis en los procesos de producción que pueda generar una visión de futuro y de permanencia en el tiempo.

El trabajo fue realizado en tres fases específicas coherentes con los objetivos planteados en etapa de anteproyecto. La primera concerniente al diagnóstico y evaluación de los diferentes factores estratégicos que involucran los procesos internos de lámina y pintura del Taller Diego Chasis, en la segunda fase se propuso la estandarización de los diferentes procesos de lámina y pintura automotriz y compararlos con los que involucra la organización para verificar las falencias dentro del modelo de calidad total y en la parte final se propuso el desarrollo de un plan de capacitación y desarrollo que involucre a todos los colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos que surjan del estudio especialmente del justo a tiempo y calidad total.

El trabajo propone una manera alternativa de proponer un plan de direccionamiento estratégico, esta vez deductivo, partiendo de la formulación de la misión, visión, valores,

principios y políticas, para a partir de estas desarrollar un plan de acción, un enfoque en el cual se ignora el análisis de asuntos internos y externos que impactan a la organización

Finalmente puede decirse que de cada uno de los antecedentes identificados se puede encontrar información importante para el establecimiento de un plan de direccionamiento estratégico en la empresa Centro de Servicio Automotriz Oves, con el fin de mejorar la sostenibilidad y asegurar la trascendencia en el tiempo. Se acceden a trabajos que aplican diferentes herramientas como son los diagramas de flujo, el análisis DOFA, la matriz Pestel y las herramientas de diagnóstico de los procesos administrativos, también se puede acceder a la puesta en práctica de un diagnostico administrativo, correspondiente a la planeación, organización, dirección y control, herramientas del área administrativa que son útiles para la parte diagnostica, o bien a apuestas que mezclan tanto lo administrativo como lo relacionado al direccionamiento estratégico, en donde se analiza tanto la estructura administrativa, se aplica la matriz POAM de perfil de amenazas y oportunidades del medio, matrices Mefe y Mefi para ponderar cuantitativamente los factores externos e internos, el Benchmarking para el análisis de la competencia y demás herramientas utilizadas en la realización de un plan de direccionamiento estratégico. De manera general se accede a información empírica al respecto del diseño de un plan de direccionamiento estratégico.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Estrategia

Según el trabajo realizada por Estrada, Saumett y Montenegro (2016), la palabra estrategia se deriva del griego strategos que tiene una significación directa con los jefes del ejército, lo cual le

da una connotación las operaciones guerreras, los autores también destacan que ese concepto de estrategia ha sido traído al ámbito de la empresa, se ha infiltrado en el estudio profesional de las empresas, representa una relación directa con la gestión, y se manifiesta en una forma alternativa e innovadora de dirigir a las empresas previo un reconocimiento de diferentes situaciones que pudieran afectar su estabilidad y que corresponden principalmente a los entornos interno y externo:

> En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada administración estratégica. Gestada como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro dando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño (Estrada, Hilda; et al, 2016, pág. 52).

Por su parte, Benjamín Betancourt (2005) asegura que la estrategia en el ámbito de las organizaciones, puede entenderse como la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades de los clientes, las cuales identifican el posicionamiento esencial u las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros. (Betancourt, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2013)

4.2.2 Planeación estratégica

Es posible decir que el crecimiento de la economía depende en gran parte de la producción de nuevos y mejores bienes y servicios que lleguen a nuevos mercados satisfaciendo las diferentes necesidades de la sociedad; dado que los recursos suelen ser escasos, se precisa aplicar procesos

racionales al interior de las empresas para garantizar el mejor aprovechamiento de los mismos. Uno de los procesos racionales que toda empresa debería desarrollar corresponde a la planeación estratégica (Miranda, 2004).

La planificación es un proceso que permite escoger objetivos y determinar cómo estos serán alcanzados con éxito, partiendo de un antecedente histórico y una motivación e inspiración que marca un porvenir imaginado o visualizado, de acuerdo con el entorno y los conocimientos que la inteligencia humana puede comprender (Betancourt, Entorno Organizacional, 2014).

La planeación estratégica Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategia s para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente productivo y anticipatorio (Serna Gómez , 2008)

Una visión de planeación estratégica por parte de la gerencia de la empresa, considerara que estas se encuentran inmersas en contextos cambiantes, contextos en donde además existen factores incontrolables por parte de la gerencia. Puede decirse que, de manera general, existen factores internos y externos que afectan el desarrollo de la empresa. Los factores internos son reconocidos por la literatura como Fortalezas y debilidades, mientras que los factores externos corresponden a amenazas y oportunidades (Porter, 2010).

> Toda empresa se ve afectada positiva o negativamente por estos factores internos o externos, lo que les obliga a identificar estrategias para incrementar la eficiencia y eficacia en la producción para aumentar los niveles de competitividad en el mercado actual… esto

requiere mejorar el rendimiento de su productividad, para así incrementar su nivel competitivo y la calidad de su servicio (Urribarrí, 2006, pág. 15).

Dados estos cambios permanentes que alteran el ambiente en el que están inmersas las empresas, la gerencia debe mantener una continua revisión de todos los factores internos y externos lo cual corresponde con la visión de la planeación.

En definitiva, puede decirse que la planeación estratégica hace referencia al alcance y la dirección de la empresa para lograr una ventaja competitiva en el mercado, permitiendo establecer los objetivos de la compañía y su accionar para alcanzarlos, considerando las capacidades actuales y potenciales de la empresa (IEP, 2014, pág. 25).

4.2.3 Direccionamiento estratégico

Para entender el concepto de direccionamiento estratégico, debe reconocerse el concepto de análisis estratégico el cual se encuentra inmerso en las fases. Un análisis estratégico se entiende como un proceso de identificación del estado de diferentes factores que influyen en el crecimiento de la empresa. El análisis estratégico se fundamenta en la valoración de variables externas (entorno) como en factores internos de la compañía (Devia & Villarraga, 2009).

A la luz de Estrada, Saumett y Montenegro (2016), el direccionamiento estratégico materializa los cambios de los gerentes de cara a las organizaciones, pasando no solo de un escenario de planificación estratégica a otro de administración estratégica:

> El direccionamiento estratégico como parte de los avances de la moderna ciencia de la Administración, surge en los años 70 del siglo pasado, en donde se hace énfasis en la dirección que los líderes fundadores le imprimen a las organizaciones. Ansoff, Declerck y Hayes (1988) advierten un cambio en la postura respecto a la estrategia en la empresa y lo

desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica (Estrada, Hilda; et al, 2016, pág. 52).

Es por ello que las ideas de Estrada, Saumett y Montenegro (2016) coinciden con las de Betancourt (2005) en tanto ambos consideran que *la dirección estratégica es una idea más general que abarca el concepto de planificación estratégica*.

La dirección estratégica Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación el desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de una empresa. (David F. R., 2003)

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. Además de optimizar las tendencias actuales, la planeación a largo plazo como contraste intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales (David F. R., 2003)

Dado esto, en el Direccionamiento Estratégico se pretende abordar la creciente complejidad de las empresas y del entorno. Hoy la dirección estratégica es considerada como el sistema de dirección típico de las grandes compañías (Betancourt, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2013). Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia la dirección de las pequeñas y medianas empresas necesita incorporar los principios estratégicos.

Existen numerosos enfoques para construir un plan que se diferencian en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que conforman el proceso de planeación estratégica. Para el desarrollo del presente trabajo se acude a la propuesta de Betancourt (2013) quien involucra los siguientes componentes:

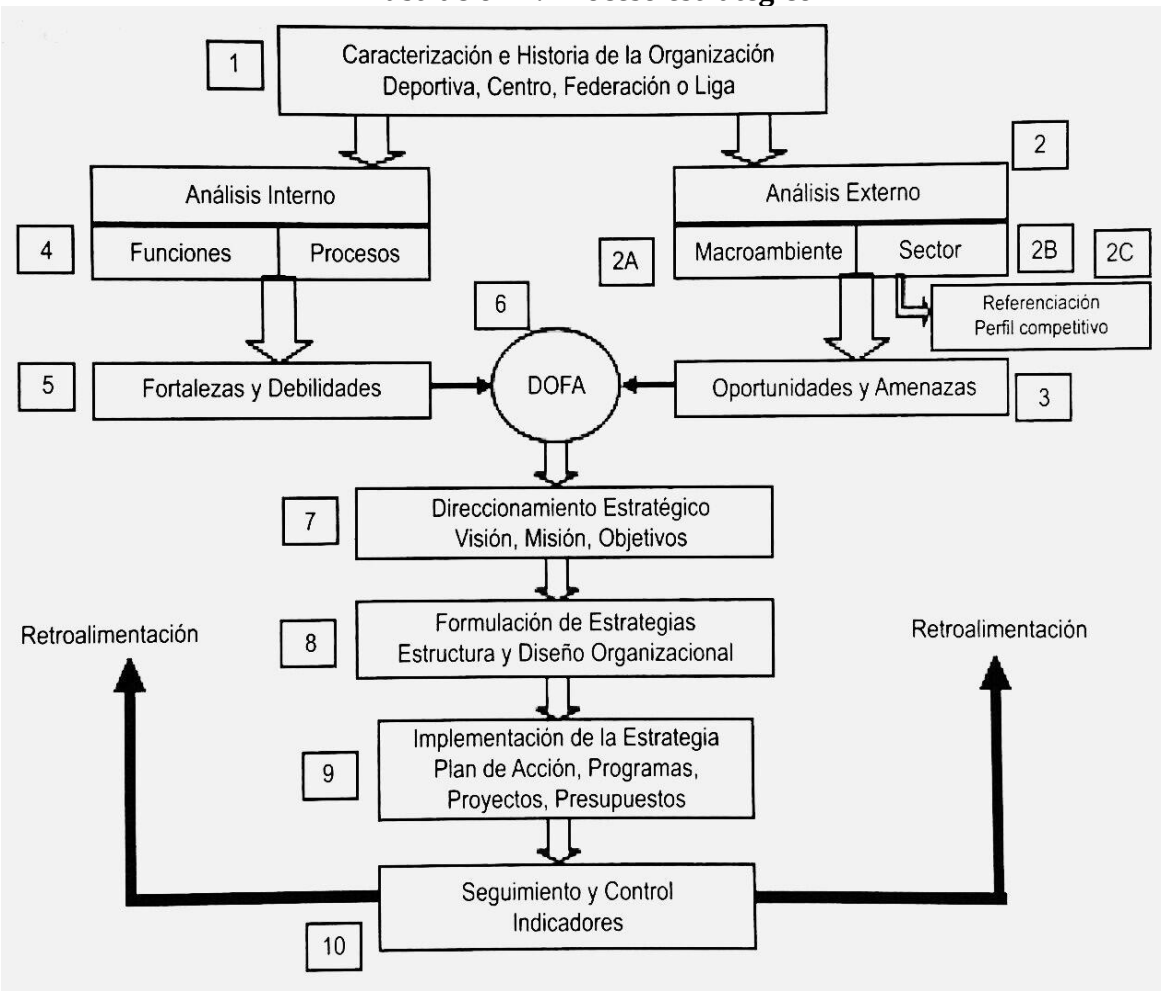
- Caracterización e historia de la organización
- Análisis del entorno general
- Análisis del sector
- Referenciación (Benchmarking)
- Análisis interno
- Análisis estratégico (DOFA)
- Direccionamiento estratégico
- Implementación de la estrategia y plan de acción
- Control

Como recurso teórico para el desarrollo del presenta plan de direccionamiento estratégico, se ha tomado al autor Benjamín Betancourt, profesor de la Universidad del Valle especializado en direccionamiento estratégico (Betancourt, Analisís Sectorial y Competitividad, 2005), para quien la Dirección Estratégica es considerada como "un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio.

Según Betancourt (2005), el modelo básico reconoce que la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo DOFA, una matriz que permite alinear las fuerzas y debilidades de la organización derivadas de su evaluación interna y las oportunidades y amenazas del entorno derivadas de su evaluación externa (Betancourt, 2005). La planificación estratégica parte del supuesto de la estabilidad en la organización, de tal manera que se realiza en torno a categorías que ya existen en la misma organización.

La metodología propuesta por Betancourt (2013) para el desarrollo de un proceso estratégico propone realizar los siguientes diez pasos de manera sistemática, Caracterización e historia de la organización, Análisis del entorno general, Análisis del sector, Referenciación (benchmarking), Análisis interno, Análisis estratégico DOFA, Direccionamiento estratégico, Implementación estratégica y plan de acción y Seguimiento y control. Un paso adicional si se quisiera es el de Retroalimentación. El modelo que sirve de referente para el desarrollo del presente trabajo se expresa en la ilustración 1.

Ilustración 1. Proceso estratégico



Fuente: (Betancourt, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2013, pág. 17)

La ilustración numero 1 da cuenta de lo que puede reconocerse cómo el proceso de análisis estratégico, un proceso de identificación del estado de diferentes factores que influyen en el crecimiento de la empresa, el cual se fundamenta en la valoración de variables externas (entorno) como en factores internos de la compañía (Devia & Villarraga, 2009).

En cuanto al análisis externo, este se define como el proceso en el cual se identifican los ámbitos en los cuales se compite. El entorno en que se desenvuelve la empresa se puede clasificar en el entorno general y el específico (Steiner, 1983); en cuanto al análisis externo general, este identifica la influencia de cuatro factores universales en la rentabilidad de la empresa, tales factores son de tipo económicos (progreso de la renta, grado de inflación, paros nacionales etc), Político-legales (políticas fiscales y monetarias, reformas tributarias, etc), Socio-culturales (variables demográficas, nivel educativo) y factores tecnológicos (métodos productivos, procesos de gestiónate) (IEP, 2014, pág. 42). Por otro lado el análisis externo específico hace referencia a los factores del ambiente que impactan de forma particular a un conjunto de empresas, dado que presentan características similares (Mintzberg & Brian Quinn, 1999).

Un aspecto inmerso dentro del análisis externo corresponde con el Benchmarking, reconocido también como el análisis de la competencia, un tipo de análisis que parte de un punto de referencia para conocer los mejores métodos y prácticas de los competidores, aprenderlos, adoptarlos y replicarlos en la organización. En este análisis se debe iniciar por los líderes en el mercado de interés, donde se realice una recopilación de la información, su respectivo análisis, la identificación de prácticas y estrategias que se destaquen, en función de los resultados que la competencia esté obteniendo y finalmente se hace una adaptación a la empresa. (David F. , 2008)

Una vez se haya identificado la condición actual de la empresa de forma interna y ante los factores externos, que la pueden afectar por una amenaza o beneficiar mediante una oportunidad, se debe continuar con la formulación de estrategias teniendo el diagnóstico anterior para establecer criterios de selección entre una estrategia factible y otra que puede ser más compleja de seguir.

Pasando al análisis interno, este análisis evidencia las características en cuanto a capital y otros medios con los que cuenta la empresa para hacer frente al entorno (general y específico). Este análisis tiene como propósito identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para poder posicionarse en el mercado (Mintzberg & Brian Quinn, 1999).

Los aspectos relacionados con aspectos internos de la empresa, hacen parte del concepto de análisis funcional, una estructura de análisis que permite determinar la forma como se están realizando cada una de las actividades propias de las diferentes áreas de la empresa, incluyendo en ellas las relacionadas con marketing, producción, recursos humanos, financiera, investigación y desarrollo, dirección y sistemas de información entre otras, todo en función de determinar cómo estas funciones y su ejecución afectan el desarrollo, crecimiento de la empresa y el cumplimiento de la misión y visión de la misma en caso de que exista (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

En cuanto al resultado final de la dirección estratégica, este se observa en los diferentes insumos para el logro futuro de los objetivos de la organización y en cuanto a su alcance, este supera a cualquier alcance relacionado con la dirección operativa, ya que el direccionamiento estratégico integra el concepto de estrategia en todos los niveles de la empresa.

> (…) el proceso de la dirección estratégica ha creado su propia dinámica con diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, con esquemas de

planificación deterministas y estructurados, hasta enfoques complejos de interacción. En este sentido, cobra validez la respuesta ajustada a las necesidades de cada sector productivo y la capacidad de los directivos para tomar decisiones sobre los cambios que ocurren en su entorno, de esta manera las estrategias forman parte de un conjunto de acciones orientadas hacia un fin y actúan como respuestas necesarias para la supervivencia de la organización (Estrada, Hilda; et al, 2016, pág. 54).

Según Estrada, Saumett y Montenegro (2016), la esencia de la estrategia se materializa en el logro de una posición valiosa y única que terminaría siendo difícil de igualar por la competencia, el trabajo de Michael Porter también reconoce esta situación estratégica al hablar de ventaja competitiva (Porter, 2010).

4.2.4 Matriz Dofa estratégica

Una de las herramientas vinculadas al presente trabajo en su etapa de desarrollo, corresponde con la matriz DOFA, la cual se define como:

> …una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica…cuyo resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar. (Amaya, 2010, pág. 3)

El análisis se realiza a través de una matriz, la cual recibe el nombre de acuerdo a las iníciales de los cuatro aspectos que evalúa: Debilidades, que son los aspectos que restringen o minimizan

las habilidades para el desarrollo efectivo de la estrategia en la organización, Amenazas, son aquellos factores del entorno que pueden obstaculizar la aplicación de una estrategia o reducir la efectividad de la misma. Fortalezas, son las habilidades, capital, ventajas competitivas con las que cuenta la empresa y pueden utilizarse para aprovechar las oportunidades. Finalmente, las O*portunidades hacen referencia a* todo aquello en el entorno que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización. Como se evidencia, la matriz DAFO es una herramienta apropiada para integrar el diagnóstico interno (debilidades y fortalezas) con el externo (amenazas y oportunidades) (Porter, 2010).}

4.3 Marco contextual

La empresa Centro de Servicio Automotriz Oves se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali en la dirección diagonal 23 # 17ª -34 autopista sur, lado sur norte Barrio san Cristóbal, que actualmente pertenece al rubro de servicios automotrices, en el momento cuenta con 6 empleados fijos entre los cuales se encuentra personal especializado y capacitado para atender los requerimientos del cliente, atienden de lunes a viernes de 8:00 am a 6:00pm y sábados de 9:00am a 5:00pm.

Ilustración 2. Foto 1 de la fachada de Oves

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 3. Foto 2 de la fachada de Oves

Fuente: Elaboración Propia

Su origen se presentó en el año 2017 cuando sus socios Eduardo Sanchez y Oscar Valencia se conocieron siendo compañeros de trabajo, ellos trabajaban en un centro automotriz que brindaba servicios a una marca de vehículos en particular por tal motivo su conocimiento fue adquirido en ese medio y siendo profesionales en administración y contaduría decidieron darle inicio a esta empresa, poniendo en el nombre las iniciales de ambos OVES, e iniciando así su proyecto de emprendimiento basado en el mantenimiento preventivo o correctivo de vehículos automotores consta de una serie de revisiones que se efectúan en un tiempo determinado para disminuir las probabilidades de fallas o desgastes que amerite una reparación costosa del vehículo.

- Cambiar el aceite de motor: cada tres meses o 5.000 kilómetros.
- Cambiar el filtro de aceite: cada 5.000 kilómetros.
- Cambiar el filtro de aire, realizarlo cada dos meses, como parte de la afinación mayor.
- Presión de las llantas: llenarlas a la presión indicada, rotar los neumáticos la primera vez a los 15.000 kilómetros, y después cada 10.000 kilómetros.
- Revisar de los amortiguadores: es necesario verificar si están gastados o presentan fugas, en cuyo caso deben cambiarse, siempre en pares.
- Revisar el anticongelante: es importante checarlo semanalmente.
- Revisar la batería cada vez que se cambie el aceite.
- Revisar los faros: hacer una inspección de los focos de cabina, guías, y direccionales.
- Revisar el líquido de dirección hidráulica: al menos una vez al mes, y llenarlo cuanto su nivel esté baño. También debe revisarse la bomba y mangueras, en caso de que hayan fugas.
- Revisar el líquido de los frenos: una vez al mes para detectar si existen fugas.
- Aceite y filtro del motor

Aplicación de pintura general de piezas Estos procesos de embellecimiento del vehículo inician con el lavado, luego el automotor pasa a una zona de desarme de las partes afectadas que requieran reparación o que ameriten un cambio definitivo. También se retiran aquellas partes que dificultan un proceso de limpieza uniforme (boceles, logotipos y empaques) y se cubren vidrios, espejos retrovisores, manijas y cilindros de puertas para evitar imperfecciones.

Servicio de scanner se utilizan equipos para manejo técnico del vehículo que permiten diagnosticar de la manera más completa y realizar un trabajo rápido, seguro y confiable, dando confort y calidad en el desempeño del vehículo

Alistamiento previo a revisión técnico mecánica se revisa el estado general del vehículo, en especial su carrocería, chasis, espejos, estado de luces, suspensión, vidrios, sistemas de seguridad acústicos, emisión de los gases de escape, los frenos y la dirección.

Sincronización motores de inyección electrónica con este procedimiento se busca colocar a puesta punto el funcionamiento electrónico del control de combustible, para mejorar el funcionamiento del vehículo, utilizando herramientas especializadas

Diagnóstico y reparación del sistema de inyección electrónica automotriz este procedimiento se realiza para detectar posibles fallas eléctricas y electrónicas del Sistema de Inyección Electrónica del vehículo, empleando diversas herramientas de diagnóstico, para así reparar o reemplazar algún elemento del sistema.

5 Diseño metodológico

5.1 Método de investigación

El método de investigación al cual corresponde el presente trabajo es deductivo, es decir que va de lo general a lo particular, dado que inicia por la observación de fenómenos relacionados con el entorno de la empresa objeto de estudio, el sector, su competencia, el mercado y demás aspectos específicos, con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada, es decir, que se llega a la determinación de los objetivos estratégicos y la definición de una misión y visión adaptadas a las condiciones del entorno.

5.2 Tipo y enfoque de investigación

Se considera que un plan de direccionamiento estratégico en una empresa que nunca antes había desarrollado un diseño de estas características, corresponde a una investigación de tipo descriptiva, ya que a partir de cifras y otras características se pretende identificar los componentes de cada uno de los factores en cada uno de los análisis interno y externo.

La investigación descriptiva les permite a las autoras identificar, analizar y exponer las características más relevantes de la realidad de la empresa, al identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno y las oportunidades y amenazas del entorno externo.

Las autoras del presente trabajo han considerado que el enfoque de investigación corresponde según Hernández (2010) a una mezcla entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo, enfoque

mixto, dado que se deben reconocer aspectos estadísticos así como datos que expresan características y cualidades de cada uno de los factores evaluados a nivel interno y externo (Hernandez, Fernandez, & Babtista, 2010).

5.3 Fuentes

Dos tipos de fuentes darán cuenta de la recolección de información, fuentes primarias, que corresponden con información directa de la empresa relacionada con su situación actual, la cual procede de la gerencia de la empresa y sus empleados. Estas fuentes primarias se complementan con una localización de archivos documentales propios de la empresa.

Así mismo se consideran fuentes secundarias, las cuales servirán principalmente para caracterizar aspectos relacionados con el entorno de la empresa. Se accede entonces a informes de gestión del sector y similares relacionados con el sector automotriz, se han creado unas preguntas para la indagación de aspectos internos del Centro de Servicio Automotriz Oves, el formato es el siguiente:

Preguntas realizadas a la gerencia de la empresa:

- ¿Cuál es la misión y la Visión de la organización?
- ¿Qué tanto guía esa misión y visión el establecimiento de los objetivos organizacionales?
- ¿Cuál es la meta de la empresa para el próximo año?
- ¿Qué tipo de planeación se lleva a cabo en la organización?
- ¿Considera usted importante la planeación?
- ¿Se elaboran presupuestos de venta?

- ¿Cuál es la periocidad con la que son elaborados?
- ¿Existe organigrama de la organización, descríbalo
- ¿Existen funciones y actividades establecidas y distribuciones adecuadamente?
- ¿Existen normas, procedimientos para el desarrollo de las actividades de la organización?
- ¿Está identificada la autoridad y la delegación de responsabilidades?
- ¿Está establecido adecuadamente los procesos de reclutamiento y desarrollo de las personas?

Preguntas realizadas a los empleados de la empresa

- ¿Existen reglamentos claros y definidos por la organización?
- ¿Están claramente definidas las políticas y normas de trabajo y comportamiento?
- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce?
- ¿Existen mecanismos de motivación al interior de la organización?
- ¿Cómo está definido el proceso de comunicación?

Se realiza encuesta a los 6 empleados que actualmente tiene la empresa y a sus 2 propietarios

6 Desarrollo

6.1 Analizar la empresa internamente y en su entorno para identificar los factores que impactan su desempeño.

Se ha realizado un análisis de los posibles elementos del entorno, considerados como aquellos elementos que están alrededor de la organización objeto de análisis, los cuales es necesario precisar y para lo cual se propone clasificar en oportunidades o amenazas. Así mismo se propone analizar la situación interna de la organización, para identificar los factores que afectan a la empresa clasificando cada factor como fortalezas o como debilidades. El resultado de los elementos Dofa se puede observar en la tabla número 2.

Tabla 1. Elementos del entorno que impactan el desempeño de la Empresa de Servicio Automotriz Oves

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento del negocio	Estructura física
Personal calificado y certificado	Gestión administrativa empírica
Herramienta y equipo de trabajo	No hay procesos definidos.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Mercado creciente, nuevos clientes.	La competencia.
Necesidades del servicio, nuevos autos en el mercado	Avances tecnológicos a altos costos.
Alianzas estratégicas.	Poco reconocimiento en el mercado

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a elementos del entorno se han logrado identificar seis, tres de estos considerados como oportunidades y las tres restantes amenazas. En cuanto a amenazas, se logró identificar una amplia competencia, aparecen las grandes empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos, las cuales se consideran una de las principales competencias de los talleres mecánicos, así mismo como una gran cantidad de talleres independientes. Se logró identificar también que este tipo de negocios requieren de ciertos avances tecnológicos a altos costos a lo cual se suma el poco reconocimiento en el mercado.

En cuanto a oportunidades, se cree que la empresa objeto de estudio se encuentra inmersa en un mercado creciente que supone cada vez nuevos clientes, se identifica que existen necesidades del servicio producto de nuevos autos en el mercado y se identifica la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas del sector.

Pasando a los elementos internos, la indagación directa en la empresa permitió reconocer como fortalezas, que sus propietarios tienen un amplio conocimiento del negocio, que existe en la actualidad un recurso humano considerado como calificado y además certificado para esta operación, y además se identificó la existencia de amplia herramienta y equipo de trabajo. En cuanto a debilidades se identificó que la actual estructura física requiere mantenimientos y mejoramientos, se encontraron debilidades en sus procesos de gestión administrativa debido al amplio empirismo con el cual se administra esta empresa y además se identificó que no existen manuales de procesos ni procedimientos por lo que los procesos no están actualmente definidos.

6.1.1 Matriz Dofa estratégica

La matriz DOFA se entiende para el presente trabajo, como el análisis integrador de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene como objetivo integrar los resultados del análisis del entorno y el análisis de la situación interna de la empresa.

Luego de haber realizado una evaluación de los factores fuertes y débiles que le competen a la empresa de Servicio Automotriz Oves de cara a su participación en la prestación de servicios de mantenimiento y reparación al sector automotriz, los cuales, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, estas se pueden compilar en una matriz DOFA estratégica, con la cual se presentan las diferentes estrategias derivadas del cruce de factores.

Tabla 2. Dofa estratégica

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	Conocimiento del negocio	Estructura física
	Personal calificado y certificado	Gestión administrativa empírica
	Herramienta y equipo de trabajo	No hay procesos definidos.
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
Mercado creciente, nuevos clientes.	Buscar alianzas con empresas que requieran los servicios de mantenimiento automotriz.	Condicionar el sitio de trabajo que permita atender más clientes
Necesidades del servicio, nuevos autos en el mercado	Crear portafolio de servicios especializados	Plan de capacitación en habilidades administrativas para el personal directivo
Alianzas estratégicas.	Proponer descuentos especiales para cooperativas y fondos de empleados	Definir tareas y procesos para cada cargo de la empresa
AMENAZAS	**FA**	**DA**
La competencia.	Realizar estrategias de servicios en combos que permitan al usuario llevar más de un producto	Generar un plan de publicidad
Avances tecnológicos a altos costos.	Estrategias de servicio al cliente que generen impacto en el mercado (servicio personalizado)	Diseñar convenios estratégicos con la competencia
Poco reconocimiento en el mercado	Afiliación a redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter	Establecer políticas de servicio post venta (garantía)

Fuente: Elaboración propia

Respecto al planteamiento evidenciado en la tabla número 3, a continuación, se describen los objetivos estratégicos de cada una del grupo de estrategias, así como las actividades específicas que de estas se derivan.

6.1.2 Estrategia F.O.

Las estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende. Por lo anterior, considerando las fortalezas de la empresa que principalmente se concentran en el conocimiento, la experiencia, el recurso humano y sus herramientas, se proponen tres estrategias, para cada una se ha determinado su objetivo estratégico y sus actividades puntuales.

Tabla 3. Estrategias FO y sus actividades específicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO FO	FO	ACTIVIDADES ESPECIFICAS
Aprovechar el conocimiento empírico del mercado y del negocio para dar alcance a una mayor proporción del mercado	Buscar alianzas con empresas que requieran los servicios de mantenimiento automotriz.	Realizar una investigación de empresas que requieran el servicio de mantenimiento
		Presentar licitaciones en empresas públicas y privadas
		Establecer la oferta de servicio que se va ofrecer
		Legalización de la alianza
	Crear portafolio de servicios especializados	Realizar una investigación de mercado que dé cuenta de los servicios requeridos
		Identificar los servicios que podrían marcar la pauta de ventaja competitiva en el sector
		Determinar el portafolio de servicios
		Contratar el diseño gráfico de un portafolio de servicios físico y digital
	Proponer descuentos especiales para cooperativas y fondos de empleados	Realizar un estudio de precios ofrecidos por la competencia
		Realizar un estudio de ofertas y promociones ofrecidos por la competencia
		Determinar el portafolio de ofertas y promociones
		Diseñar banners, afiches, pendones y medios virtuales para difusión

Fuente: Elaboración Propia

6.1.3 Estrategia D.O

Las Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno. Esta segunda línea estratégica reconoce que la empresa se enfrenta a un escenario de amplias oportunidades del mercado y a la posibilidad de alianzas estratégicas con las cuales se superen las debilidades internas, se proponen tres estrategias, para cada una también se han determinado su objetivo estratégico y sus actividades puntuales.

Tabla 4. Estrategias DO y sus actividades específicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO DO	DO	ACTIVIDADES ESPECIFICAS
Formalizar y mejorar aspectos internos de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado	Condicionar el sitio de trabajo que permita atender más clientes	Levantar los planos actuales del sitio de trabajo
		Someter a un análisis de las necesidades de mejoramiento, vinculando líderes de los procesos operativos
		Realizar el levantamiento del plano mejorado
		Intervenir en la planta física mediante obra gris y blanca
	Plan de capacitación en habilidades administrativas para el personal directivo	Diagnosticar los problemas administrativos de la empresa
		Solicitar a profesionales SENA la capacitación in situ
		Capacitar al personal y certificarlo en habilidades administrativas optimas
	Definir tareas y procesos para cada cargo de la empresa	Realizar el levantamiento de los manuales de procesos y procedimientos
		Realizar el levantamiento de los perfiles de cargos
		Publicar los resultados en la planta física

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4 Estrategia F.A.

Las estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema. Por tal razón, reconociendo las amplias amenazas que suponen la competencia de cara a la amplia experiencia de los propietarios de la empresa se proponen tres estrategias, para cada una se ha determinado su objetivo estratégico y sus actividades puntuales.

Tabla 5. Estrategias FA y sus actividades específicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO FA	FA	ACTIVIDADES ESPECIFICAS
Superar los riesgos que supone la amplia competencia que amenaza la existencia de la empresa en el mercado	Realizar estrategias de servicios en combos que permitan al usuario llevar más de un producto	Determinar combos de servicios que representen un mayor beneficio y un llamado de atención al mercado
		Diseñar los medios de promoción y publicidad de dichos combos
		Interiorizar la oferta en los portafolios de servicio oficiales
	Estrategias de servicio al cliente que generen impacto en el mercado (servicio personalizado)	Diseñar las políticas de servicio al cliente (énfasis en la personalización)
		Publicar las políticas en la planta física
	Afiliación a redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter	Subcontratar el manejo de la comunidad virtual con una empresa de publicidad experta
		Seleccionar proveedor
		Digitalizar la imagen corporativa, logos, slogan, etc.
		Diseñar banners publicitarios para Facebook, Instagram Twitter

Fuente: Elaboración Propia

6.1.5 Estrategia D.A.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone el sistema al fracaso.

Considerando los problemas internos de la empresa que serán superados solo a mediano plazo, pero reconociendo también la competencia amenazante, los avances tecnológicos que se requieren y demás factores, se proponen tres estrategias, para cada una se ha determinado su objetivo estratégico y sus actividades puntuales.

Tabla 6. Estrategias DA y sus actividades especificas

OBJETIVO ESTRATÉGICO DA	DA	ACTIVIDADES ESPECIFICAS
Ampliar la cobertura del mercado mediante la legitimidad del servicio, el voz a voz y las alianzas estratégicas	Generar un plan de publicidad	Determinar las necesidades de publicidad de la empresa
		Intervenir en la remodelación de aviso luminoso, pendones y material impreso
	Diseñar convenios estratégicos con la competencia	Realizar un censo de la competencia directa de la empresa
		Establecer las empresas que tengan mejores o diferentes posibilidades de infraestructura y desarrollo tecnológico
		Diseñar una propuesta de alianza estratégica, en la cual se determinen las clausulas y los beneficios económicos bipartitas
		Realizar contacto con las gerencias ofreciendo la propuesta
		Determinar las empresas aliadas
		Diseñar medios y canales de difusión de las alianzas
	Establecer políticas de servicio post venta (garantía)	Analizar desde la competencia, las posibles ofertas de garantías y servicios postventa
		Diseñar las políticas de servicio postventa
		Establecer las posibles garantías a los servicios

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Establecer la misión, la visión y valores con base en los resultados obtenidos del análisis interno y externo de la empresa objeto de estudio.

En el presente capitulo se diseña la misión, la visión y los valores de la empresa de Servicio Automotriz Oves.

6.2.1 Propuesta de misión

El primer elemento es la misión, la cual se diseña a la luz de Fred David (2008) en cuanto a los nueve elementos clave que esta debería tener una misión.

Según David (2008), independientemente de las variaciones que podría tener una y otra misión en cuanto a su extensión, contenido, formato y grado de especificidad, para que una declaración de misión sea eficaz debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales: 1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa? 2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa? 3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente? 4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente? 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? 6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa? 7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva? 8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales,

comunitarias y ambientales? 9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Acorde a lo anterior, la tabla numero 8 da cuenta de la respuesta a cada uno de estos interrogantes:

Tabla 7. Diagnóstico de la misión a partir de los nueve puntos de (David F. , 2008)

VARIABLE	QUE SE BUSCA	RESPUESTA
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Propietarios de vehículos particulares y propietarios y conductores de vehículos de servicio publico
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Mantenimiento / Reparación / Lamina y pintura
Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?	Se ubica en el barrio San Cristóbal de la comuna 10, pero compite geográficamente en toda la ciudad de Cali
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	Tiene tecnología de punta a partir de alianzas estratégicas
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Comprometida con su solidez financiera
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	La calidad, el servicio oportuno y el cumplimiento a las promesas de venta
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Servicio altamente personalizado y garantía sobre los servicios prestados de mantenimiento y reparación
Preocupación por su imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Con estrategias de producción amigables con el medio ambiente
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	Que considera a su recurso humano como su principal y más valiosa característica

Fuente: Diseño propio a partir de (David, 2008)

Como conclusión de la respuesta a las nueve variables se propone la siguiente misión:

Misión:

Servicio Automotriz Oves es una empresa que con un excelente recurso humano presta servicios de mantenimiento, reparación, lamina y pintura a propietarios de vehículos particulares y propietarios y conductores de vehículos de servicio público de la ciudad de Cali mediante un servicio altamente personalizado que incluye la garantía sobre los servicios prestados, teniendo como filosofía la calidad, el servicio oportuno y el cumplimiento a las promesas de venta, con tecnología de punta, alianzas estratégicas con otras empresas del sector y estrategias de producción amigables con el medio ambiente, lo cual permite una solidez financiera.

6.2.2 Propuesta de visión

Nuestra visión es lograr para el año 2025 un alto nivel de reconocimiento, además de un posicionamiento como empresa líder en el mantenimiento, reparación y servicios de lámina y pintura, orientada a la satisfacción del cliente, ofreciendo calidad, variedad y garantía sobre los servicios prestados siempre con un alto grado de responsabilidad social

6.2.3 Propuesta de objetivos organizacionales

Se presenta la siguiente propuesta de objetivos organizacionales.

- Prestar servicios de mantenimiento, reparación y servicios de lámina y pintura, de la más alta calidad en su producción.
- Garantizar a la sociedad y al Estado, una producción responsable con el medio ambiente.

- Revisar constantemente los procesos productivos y procedimentales con el fin de mejorar siempre.
- Luchar por ganar una posición de liderazgo en el mercado, a partir del reconocimiento legítimo por parte de propietarios de vehículos particulares y propietarios y conductores de vehículos de servicio publico
- Proteger, capacitar y ayudar siempre a los colaboradores de la empresa.

6.2.4 Propuesta de valores

En la empresa se tienen los siguientes valores fundamentales:

TRANSPARENCIA, representada en procesos claros, en claridad en el manejo de las finanzas, en las evidencias sobre los procesos, en la eliminación de la ambigüedad en la comunicación y en la actitud que refleja confianza en cada uno de los procesos de la empresa.

CONFIANZA: Representada en la calidad en sus servicios, en el cumplimiento a la garantía ofrecida y de los tiempos prometidos y en el reconocimiento del mercado.

SOSTENIBILIDAD, reflejada en la perdurabilidad en el tiempo, la permanencia como un actor clave en el sector automotriz, con la evidencia de que a lo largo de su historia no se han presentado periodos de pérdidas financieras alarmantes.

SOLVENCIA, reflejada en la capacidad de la empresa por transformar cada uno de los activos producto de la operación en liquides para sacar adelante los procesos. La solvencia implica también la adecuada reinversión de sus ganancias tras cada periodo productivo.

SOLIDEZ, representado en el patrimonio de la empresa, conseguido con un adecuado comportamiento y manejo histórico, que se representa en un respaldo tangible de la empresa.

CULTURA DE RESULTADOS: La creencia de la empresa y de sus colaboradores, de que solo mediante el cumplimiento con las metas de rentabilidad es posible garantizar el crecimiento y el desarrollo no solo de los propietarios sino de todos los miembros de la empresa.

CUIDADO DEL MEDIOAMBIENTE: La firma convicción de que toda actividad productiva debe garantizar un trato amable y responsable con el medio ambiente.

RESPONSABILIDAD CON EL RECURSO HUMANO: Reconocer a los empleados como miembros de una familia, reconocerlos como seres que ríen, sufren, lloran, seres que requieren de aprecio, comprensión, seres que requieren sentir a su empresa como un verdadero entorno familiar, a la gerencia como un padre y a la empresa misma como un hogar.

6.3 Formular plan estratégico para el Centro de Servicio Automotriz Oves de la ciudad de Santiago de Cali.

En el presente capitulo se retoman los hallazgos del análisis del entorno e interno y sus conclusiones estratégicas representadas en la matriz Dofa, para determinar los objetivos estratégicos que la empresa perseguirá en el corto plazo:

- Aumentar la proporción del mercado en un 50%
- Reducir en un 50% la pérdida de clientes por periodo
- Aumentar el reconocimiento de la marca
- Realizar cinco (5) alianzas estratégicas con talleres de alta tecnología por semestre

Pasando al organigrama, este se propone a partir del nuevo direccionamiento estratégico propuesto.

Ilustración 4. Propuesta de organigrama mixto

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo de investigación, que planteo como meta general la propuesta de plan de direccionamiento estratégico para el Centro de Servicio Automotriz Oves de la ciudad de Santiago de Cali, se pueden llegar a diferentes conclusiones todas a partir de los objetivos específicos planteados.

En cuanto al análisis de la empresa a nivel interno y de su entorno para identificar los factores que impactan su desempeño, se logró identificar que sus principales fortalezas se manifiestan en el conocimiento del negocio, el personal calificado y certificado, y las herramientas y equipo de trabajo, a nivel interno también se identificó debilidades en su estructura física, en su gestión administrativa empírica y la ausencia de procesos formales; a nivel de factores externos se logró identificar que las principales amenazas proceden de la competencia, los avances tecnológicos a altos costos y el poco reconocimiento en el mercado, sin embargo estos se mitigan con las oportunidades que principalmente obedecen al mercado creciente, que representa cada vez más nuevos clientes, a las necesidades del servicio, dados los nuevos autos en el mercado y a la posibilidad de realizar alianzas estratégicas.

Habiendo identificado estos aspectos y compilándolos en una matriz Dofa, se logró establecer la misión, la visión y valores, paras estos se apoyó en la propuesta de Fred David (2008) en cuanto a los nueve elementos clave que esta debería tener una misión.

Finalmente se presentan diez (10) estrategias diseñadas mediante el cruce de Dofa estratégica, así mismo se cierra con una propuesta de organigrama horizontal para la empresa. Con lo anterior se da por terminado y cumplida la meta de investigación.

Recomendaciones

Es posible cerrar el documento con una serie de recomendaciones dirigidas a la empresa a partir de cada uno de los capítulos realizados.

En cuanto al análisis de la empresa internamente y en su entorno para identificar los factores que impactan su desempeño, se le recomienda a la empresa realizar una revisión de las conclusiones del análisis, para determinar un acuerdo sobre el diagnostico o en su defecto profundizar en el análisis de cada uno de los cuatro elementos Dofa.

En cuanto a la misión, la visión y valores, elementos que fueron diseñados con base en los resultados obtenidos del análisis interno y externo de la empresa objeto de estudio, se le recomienda a la empresa imprimir en material llamativo y durable dichos elementos y publicarlos en zonas visibles de toda la empresa.

Finalmente, en cuanto a los objetivos estratégicos de la organización y organigrama, se le recomienda a la empresa aplicar las estrategias en un plazo no mayor a un año, esto considerando que el contexto es cambiante y el análisis que se ha realizado podría esta descontextualizado para un tiempo futuro. De esta misma forma se les recomienda actualizar este plan de direccionamiento cada cinco años.

Referencias Bibliográficas

Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestion*(28), 84-106.

Alcaldía de Cali. (2017). *Cali en cifras.* Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

Alcaldía de Cali. (2018). *Cali en cifras.* Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

Amaya, J. (2010). *El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica.* Colombia.

Ansoff, I. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial.* Adisson – Wesley.

Banco de la Republica. (2018). *Boletin de indicadores economicos.* Bogota: Banco de la Republica.

Betancourt, B. (2005). *Analisís Sectorial y Competitividad.* Cali: Universidad del Valle.

Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.* Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte.

Betancourt, B. (2014). *Entorno Organizacional.* Cali: Univalle.

Comite automotor colombiano. (2014). *Informe del sector automotor.* Bogota: Fenalco - Andi.

Correa, D. (2013). *Diseño del direccionamiento estratégico con énfasis en los procesos de producción automotriz de taller Diego chasis en la ciudad Santiago de Cali.* Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura.

Cruz, G. (2015). *Análisis de los factores que afectan el entorno para la realización de un proyecto de generación de autopartes en Colombia.* Bogota: Universidad Militar.

DANE. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2005. Obtenido de http://www.dane.gov.co/

David , F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). México: Pearson Educacion.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica.* Mexico: Pearson Educacion.

Devia, C., & Villarraga, A. (2009). *Propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados salud ocupacional.* Bogota: Universidad de la Salle.

El pais. (10 de Junio de 2019). *Cali tendrá 18 nuevos colegios este año.* Obtenido de https://www.elpais.com.co/cali/tendra-18-nuevos-colegios-este-ano.html

Escobar Potes, J., Moreno Burbano, S., & Collazos Rodriguez, J. (2013). *Ensayos sobre Economia Regional. Composicion de la Economia de la region suroccidente de Colombia.* Bogota: Banco de la Republica.

Estrada, Hilda; et al. (2016). *Direccionamiento estrategico y aprendizaje.* Barranquilla / Cucuta: Universidad Simon Bolivar.

Fenalco. (2019). *Informe del sector automotor a agosto 2019.* Bogota: Andi.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica.* Mexico: Pearson Educacion.

Gobernación del Valle del Cauca. (2017). *Division politico administrativa del Valle del Cauca.* Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de http://www.valledelcauca.gov.co/imagen.php?id=280

Gobernación del Valle del Cauca. (8 de Septiembre de 2017). *Historia del Valle del Cauca.* Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=278

Gonzales , Diego; y otros. (2014). *Diagnostico administrativo y de direccionamiento estratégico de la empresa de comidas rápidas Drupy del municipio de Belén de Umbria.* Belen de Umbria - Risaralda: Universidad Tecnologica de Pereira.

Gonzalez, J., & Mojica, W. (2018). *Propuesta del plan de direccionamiento estratégico para el taller de mantenimiento automotriz "Servichaval" bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en los lineamientos 4.1. de la norma iso 9001: 2015.* Bogota: Universidad Libre de Colombia.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Babtista, M. d. (2010). *Metodologia de la investigacion.* Mexico: Mc Graw Hill.

IEP. (2014). *Los proyectos y la gerencia de proyectos.* Madrid: Instituto Europeo de Posgrado.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Séptima Edición ed.). Madrid: Pearson educación S.A.

Mintzberg, H., & Brian Quinn, J. (1999). *EL proceso estrategico. Conceptos, contextos y casos.* Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Miranda, J. (2004). *Gestión de proyectos: Identificación, formulación y evaluación financiera, economía, social y ambiental.* Editores M y M.

Moreno , J., & Uribe, J. (2015). Análisis Competitivo por parte de los talleres de servicio automotriz, mediante el uso del valor percibido por el cliente. *Revista AD-minister*, 73-99.

Portafolio. (27 de Mayo de 2019). *Aumento del PIB no se traduce en oportunidades para la población.* Obtenido de https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986

Portafolio.co. (13 de Febrero de 2015). *Matrículas de carros nuevos crecieron 5,6 % en enero.* Recuperado el 18 de Agosto de 2019, de http://www.portafolio.co/negocios/matriculas-carros-nuevos-crecieron-56-enero-2015

Portafolio.co. (21 de Enero de 2015). *Ventas y matrículas de vehículos en Colombia en el 2014.* Recuperado el 18 de Agosto de 2019, de http://www.portafolio.co/negocios/ventas-y-matriculas-vehiculos-colombia-el-2014

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior.* Madrid: Editorial Piramide.

Presidencia de la Republica. (15 de Agosto de 2018). *El Dane reveló que en el segundo trimestre de 2019, el PIB de Colombia creció al 3%, la cifra más alta desde 2015.* Obtenido de

https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190815-El-Dane-revelo-que-en-el-segundo-trimestre-de-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-la-cifra-mas-alta-desde-2015.aspx

Revista Dinero. (22 de Enero de 2015). *El ritmo de ventas de vehículos se mantendrá en 2015.* Recuperado el 18 de Agosto de 2019, de http://www.dinero.com/empresas/articulo/proyecciones-ventas-vehiculos-colombia-2015/205018

Serna Gómez , H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10 Edición ed.). Bogotá: 3R Editores. Obtenido de https://www.academia.edu/12171098/Libro-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez-140615221927-phpapp01

SSPM. (2013). Análisis de Situación Integrado de Salud (ASIS) del municipio de Cali.

Steiner, G. (1983). *Planeacion estrategica. Lo que todo director debe saber.* Mexico: Editorial Continental.

Urribarrí, R. (2006). *Evaluación de la eficiencia del proceso productivo de fábrica de bolsas plásticas C.A Plastipan.* Maracaibo: Universidad del Zulia.

Wikipedia. (2017). *Valle del Cauca.* Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca

Zuluaga, D., & Caipa, G. (2009). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cia S.A.* Bogota: Universidad de la Salle.