

**PLAN ESTRATEGICOPARA LA EMPRESA
CENTRO DE ESTÉTICA AUTOMOTRIZ
“CEA AUTOMOTRIZ”
2011- 2015**

HERNÁN GIOVANI PANTOJA CEBALLOS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
CENTRO DE ESTÉTICA AUTOMOTRIZ
“CEA AUTOMOTRIZ”
2011- 2015**

HERNÁN GIOVANI PANTOJA CEBALLOS

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia.**

**Asesor:
Esp. CARLOS OMAR OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y las conclusiones aportadas en este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2011

AGRADECIMIENTOS

...A DIOS, por todas las bendiciones recibidas durante toda la especialización, especialmente por mantenerme estable con mi salud.

...A mis padres, por todo su apoyo incondicional y por inculcar en mi, valores y principios que me han permitido ser una persona útil a la sociedad.

...A la Universidad de Nariño, por brindar la oportunidad de realizar estudios de postgrados con un excelente nivel académico.

...A todos los tutores, quienes me brindaron todo su conocimiento y aportaron en mi crecimiento como profesional.

...A mis compañeros y demás personas, que colaboraron en el transcurso de esta especialización.

DEDICATORIA

...A Dios, por llenarme de valor, firmeza y bendiciones cuando más lo necesitaba.

...A mis padres y hermanos, por todo el apoyo que me brindaron, en los momentos más difíciles, por mis quebrantos de salud...

RESUMEN

El presente proyecto denominado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, constituye una herramienta de apoyo para la toma de decisiones internas en la empresa CEA AUTOMOTRIZ, y que fortalecerá a toda la organización, al adoptar estrategias encaminadas a incrementar su participación en el mercado y desarrollar ventajas sobre sus competidores.

Fue realizado tomando como base la investigación bibliográfica, análisis de campo, investigación interna de la empresa, y una encuesta al cliente para conocer su percepción frente a los servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ.

En el numeral seis, se realiza la presentación y caracterización de la empresa; el numeral siete, contiene el Diagnostico interno de la empresa, analizado en las matrices Perfil de Capacidad Interna y Evaluación de Factores Internos; también se presenta el Diagnostico externo de la empresa, caracterizado por un análisis del macroentorno, microentorno, utilizando como herramientas las matrices, Perfil de Oportunidades y amenazas en el Medio, Evaluación de Factores Internos, y Perfil Competitivo.

En el numeral ocho, se propone un direccionamiento Estratégico, con un tiempo de horizonte de cuatro años; el numeral nueve se realiza la formulación de las estrategias, utilizando como herramientas las matrices: Matriz de la Gran Estrategia, Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, Matriz Interna-Externa, y Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica, y finalmente el numeral diez, se realiza el Plan de Acción, a seguir para la implementación de las estrategias.

ABSTRACT

This Project called STRATEGIC PLAN FOR THE CEA AUTOMOTRIZ, COMPANY, LOCATED IN THE CITY OF SAN JUAN DE PASTO, is a tool to support internal decision making in CEA AUTOMOTRIZ company, and will strengthen the entire organization by adopting strategies to increase market share and develop advantages over their competitors.

It was made based on library research, field analysis, the company's internal investigation, and a customer survey to learn their perceptions against the services offered by the CEA AUTOMOTRIZ company.

In paragraph six, made the presentation and characterization of the company, the numeral seven, contains the company's internal diagnostics, discussed in the parent profile and Assessment of Internal Capacity Internal factors, also presents the company's external Diagnosis characterized by an analysis of macro, micro, using arrays as tools, Profile Opportunities and threats in the Middle, Evaluation of internal factors and competitive edge.

In paragraph eight, we propose a strategic direction, with a time horizon of four years, the numeral nine made the formulation of strategies, using as tools the matrices: Grand Strategy Matrix, Matrix, Boston Consulting Group, matrix Strategic Position and Action Evaluation matrix, Internal-External and Matrix Quantitative Strategic Planning, and finally the numeral ten, he performed the action plan, to continue to implement the strategies.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	24
1.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.3 ÁREA Y LINEA DE INVESTIGACIÓN	24
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	24
1.4.1 Descripción del problema.	24
1.4.2 Formulación del problema.	25
1.4.3 Sistematización del problema.....	25
2. OBJETIVOS	26
2.1 OBJETIVO GENERAL	26
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	26
3. JUSTIFICACIÓN	27
3.1 TEÓRICA	27
3.2 METODOLÓGICA	27
3.3 PRÁCTICA	27
4. MARCO REFERENCIAL.....	28
4.1 MARCO TEÓRICO.....	28
4.1.1. Historia de la planeación estratégica.....	28
4.1.2. Concepto de planeación estratégica:	29
4.1.3. Proceso estratégico.....	31
4.1.4. Historia y Caracterización de la Empresa	32
4.1.5. Diagnostico estratégico.	32
4.1.5.1. Análisis del entorno externo.	33
4.1.5.1.1 Análisis del macroambiente.....	34
4.1.5.1.2. Análisis del microambiente.....	36
4.1.5.2. Análisis del entorno interno.	38

4.1.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
4.1.6.1 Los principios corporativos.....	39
4.1.6.2 La cultura corporativa.....	39
4.1.6.3 Misión.....	39
4.1.6.4. Visión.....	40
4.1.6.5. Objetivos corporativos.....	40
4.1.7. Formulación de estrategias.....	41
4.1.7.1. Etapa de insumos.....	42
4.1.7.1.1. MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS.....	42
4.1.7.1.2. Matriz perfil de oportunidades y amenazas. [POAM].	44
4.1.7.1.3. Matriz de evaluación de factores internos. [MEFI].....	44
4.1.7.1.4. Matriz de evaluación de factores externos. [MEFE].	46
4.1.7.1.5. Matriz de perfil competitivo. [MPC].....	47
4.1.7.1.6. Matriz axiológica.....	49
4.1.7.2. Etapa de adecuación o ajustes.....	50
4.1.7.2.1. Matriz Dofa.....	50
4.1.7.2.2. Matriz boston consulting group [BCG].....	52
4.1.7.2.3. Matriz interna – externa. [I/E].	55
4.1.7.2.4. Matriz de la gran estrategia. [MGE].	56
4.1.7.2.5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción. [PEYEA].	57
4.1.8. Plan de acción.....	60
4.2. MARCO CONCEPTUAL	61
4.3. MARCO SITUACIONAL	63
4.4. MARCO TEMPORAL	63
4.5. MARCO CONTEXTUAL.....	64
4.5.1. Departamento de Nariño.....	64
4.5.2. Municipio de Pasto.....	65
4.6.1. Normatividad ambiental.....	67
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	69

5.1. TIPO DE ESTUDIO	69
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	69
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	69
5.3.1 Fuentes Primarias.	69
5.3.2 Fuentes Secundarias.	69
5.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	70
5.5.1. Tabulación de Datos.	70
5.5.2. Presentación de la información.	70
6. PRESENTACION DE LA EMPRESA.	71
6.1. RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN.....	71
6.2. SERVICIOS.....	71
6.2.2. Alistamiento del Vehículo.	72
6.2.3. Lavado de Chasis y Ducha Grafitada.....	72
6.2.4. Lavado de Motor.	72
6.2.5. Abrillantado de la Carrocería.....	72
6.2.6. Eliminación de Golpes superficiales en el Vehículo.	72
6.3. ORGANIGRAMA	72
7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	74
7.1. DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA	74
7.1.1. Análisis del Macroentorno	74
7.1.1.1. Entorno económico.	74
7.1.1.2. Entorno Político - Jurídico	76
7.1.1.3. Entorno Social	76
7.1.1.4. Entorno Geográfico	78
7.1.1.5. Entorno Tecnológico.	78
7.1.2. Análisis del microentorno.	79
7.1.2.1. Rivalidad de la competencia actual.	80
7.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores en el sector.....	80
7.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	80
7.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores.	81

7.1.3. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio [POAM].	83
7.1.4. Matriz de evaluación de factores externos [MEFE].	90
7.2.1. Capacidad Directiva.	92
7.2.2. Capacidad Financiera.	92
7.2.3. Capacidad Competitiva.	92
7.2.4. Capacidad Tecnológica.	93
7.2.5. Capacidad Talento Humano.	93
7.2.6. Perfil de Capacidad Interna [PCI].	93
7.2.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos [MEFI].	99
7.2.8. Matriz del Perfil Competitivo [MPC].	101
7.3. MATRIZ DOFA	103
7.4. MATRIZ AXIOLÓGICA	106
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	107
8.1. HORIZONTE DE TIEMPO.	107
8.2. MISIÓN	107
8.3. VISIÓN	107
8.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	107
8.5. VALORES CORPORATIVOS	108
8.6. OBJETIVOS CORPORATIVOS	108
9. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	109
9.1. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	109
9.2. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	110
9.3. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. [PEYEA]	114
9.4. MATRIZ INTERNA – EXTERNA [I/E]	117
10. PLAN DE ACCIÓN	123
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR	131

NETGRAFÍA..... 132
ANEXOS 133

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS	43
Tabla 2. MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	44
Tabla 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	47
Tabla 5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	48
Tabla 7. MATRIZ DOFA.....	51
Tabla 8. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	59
Tabla 9. FACTORES ECONÓMICOS [POAM].....	84
Tabla 10. FACTORES POLÍTICOS [POAM]	85
Tabla 11. FACTORES SOCIALES [POAM]	86
Tabla 12. FACTORES TECNOLÓGICOS [POAM].....	87
Tabla 13. FACTORES COMPETITIVOS [POAM]	88
Tabla 14. FACTORES GEOGRÁFICOS [POAM].....	89
Tabla 15. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	91
TABLA 16. CAPACIDAD DIRECTIVA [PCI].....	94
TABLA 17. CAPACIDAD FINANCIERA [PCI]	95
TABLA 18. CAPACIDAD COMPETITIVA [PCI].....	96
TABLA 19. CAPACIDAD TECNOLÓGICA [PCI]	97
TABLA 20. CAPACIDAD TALENTO HUMANO [PCI].....	98
Tabla 21. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	100

Tabla 22. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO [MPC]	102
Tabla 23. MATRIZ DOFA	104
Tabla 24. MATRIZ AXIOLÓGICA IDENTIFICACION DE VALORES	106
Tabla 25. MATRIZ AXIOLÓGICA IDENTIFICACION DE PRINCIPIOS.....	106
Tabla 26. POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ...	109
Tabla 27. MATRIZ [PEYEA]	115
Tabla 28. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ..	121

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Surgimiento de la planeación estratégica.....	29
Figura 2. Proceso estratégico	32
Figura 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	33
Figura 4. Las capas del entorno	34
Figura 5. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	36
Figura 6. Formulación de estrategias	42

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	82
Cuadro 2. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON [BSG]	113
Cuadro 3. MATRIZ [PEYEA]	116
Cuadro 4. MATRIZ INTERNA – EXTERNA [I/E]	118
Cuadro 5. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 1.....	124
Cuadro 6. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 2.....	125
Cuadro 7. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 3.....	126
Cuadro 8. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 4.....	127
Cuadro 9. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 5.....	128

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	53
Grafico 2. MATRIZ INTERNA – EXTERNA I/E.....	55
Grafico 3. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	56
Grafico 4. MATRIZ PEYEA	58
Grafico 5. MAPA SITUACIONAL DE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ	63
Grafico 6. MAPA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	65
Grafico 7. MAPA DEL MUNICIPIO DE PASTO.....	66
Grafico 8. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA	73
Grafico 9. POBLACIÓN OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA PASTO 2010	77
Grafico 10. MÁQUINAS DE LAVADO PARA AUTOMÓVILES DELTA PLUS	79
Grafico 11. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	110

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A.	134
ANEXO B. Análisis de la encuesta, que tiene como objetivo, conocer la percepción que tienen los clientes frente a los servicios prestados por el CENTRO DE ESTETICA CEA AUTOMOTRIZ. Ver encuesta en ANEXO A.....	136
ANEXO D. Establecimientos que Pertenecen al Sector de Lavado y Lustrado de Vehículos Automotores.	159
ANEXO E. Encuesta para Análisis del Entorno Interno.....	160

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, el ambiente competitivo está cambiando a un ritmo vertiginoso, muchas empresas que hace algunos años se sentían invulnerables a la competencia, hoy se enfrentan con rivales de talla mundial, como resultado de la globalización y de la apertura económica.

Las pequeñas y medianas empresas están viviendo una época de cambios de tecnología e información, además se ven rodeadas de un entorno donde el desarrollo del libre mercado, la expansión, las políticas gubernamentales, la incertidumbre económica y los cambios socioculturales, obligan a las Pymes adaptarse a estos cambios de manera eficiente para mantenerse y mejorar su posición en el mercado. Por esta razón las empresas buscan cada día optimizar sus operaciones con el propósito de encontrar el mejor balance costo-beneficio que le garantice la rentabilidad esperada con mayor participación en el mercado nacional e internacional, crear valor agregado a sus productos o servicios, desarrollar ventajas sobre sus competidores con el fin de ser cada vez más competitivos.

Bajo estas circunstancias se hace imperativo que las empresas adapten un pensamiento estratégico organizacional que le permita definir una metodología y establecer un Plan Estratégico con el propósito de analizar el entorno y definir las estrategias orientadas a mejorar continuamente el desempeño de la empresa. De esta manera se determina la importancia de crear un Plan Estratégico para la empresa CEA AUTOMOTRIZ.

El presente proyecto contiene información general de la empresa, su cultura organizacional, sus capacidades internas, el análisis del entorno externo que la rodea, como también el análisis de su competitividad.

Con el diseño de este Plan Estratégico, en la empresa CEA AUTOMOTRIZ se Pretende contribuir al proceso de la toma de decisiones estratégicas de manera eficiente y eficaz, que permita un mejoramiento de la productividad y la calidad en la prestación del portafolio de servicios con mejoramiento continuo, logrando así cumplir con las necesidades del cliente.

La metodología que se implantará para el diseño del Plan Estratégico se enfocara en un análisis crítico desde el punto de vista administrativo, económico y financiero de la situación actual de la empresa CEA AUTOMOTRIZ a través de un estudio de las diferentes Matrices que permitirán la formulación de estrategias para lograr que la empresa realice una gestión de sus negocios de manera más competitiva.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Plan estratégico para la empresa CEA Automotriz.”

1.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Plan estratégico para la empresa CEA Automotriz. Periodo 2011-2015”.

1.3 ÁREA Y LINEA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se encuentra contenida en la línea de desarrollo y gestión empresarial de las ciencias administrativas, económicas y financieras como también en el área de planeación estratégica.

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.4.1 Descripción del problema. La gran mayoría de las empresas del Municipio de Pasto son pequeñas y medianas empresas, y una de las debilidades de estas Pymes es no contar con un plan estratégico e incluso presentan dificultades para realizar un plan a largo plazo.

Han crecido sin una misión y visión del negocio que oriente sus esfuerzos de manera más competitiva, además tienen una percepción errónea, de que los planes estratégicos son para las grandes empresas.

La empresa CEA Automotriz, desde su creación hasta la presente fecha no cuenta con un plan estratégico organizacional, en el que se detalle de manera específica sus objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional, filosofía corporativa, su misión y visión que le permitan planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño de las diferentes actividades de la empresa, además le impide a la

Gerencia tomar decisiones acordes a las necesidades que se presentan en un entorno muy dinámico que cambia a un ritmo vertiginoso.

El Gerente de la empresa CEA Automotriz, consciente de esta situación, considera necesario el diseño y ejecución de un buen plan estratégico, que permita establecer claramente hacia dónde quiere llegar la empresa, cuales son las herramientas que va a utilizar y los indicadores para medir continuamente la consecución de los objetivos propuestos, y así orientar sus esfuerzos a ampliar su mercado, enfrentar y superar la competencia, alcanzar niveles de productividad y competitividad aceptables, generar mayor rentabilidad a sus accionistas y lograr la satisfacción de los clientes reales como potenciales.

1.4.2 Formulación del problema. ¿El desarrollo de un Plan Estratégico Corporativo periodo 2011-2015 le permitirá a la Empresa CEA AUTOMOTRIZ definir el Direccionamiento Estratégico y algunas Estrategias adecuadas para el mejoramiento de la Gestión Administrativa, financiera y comercial?

1.4.3 Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que benefician y afectan a la Empresa CEA AUTOMOTRIZ?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que inciden en el desarrollo competitivo de la Empresa CEA AUTOMOTRIZ?
- ✓ ¿Actualmente la Empresa CEA AUTOMOTRIZ, cuenta con un Direccionamiento Estratégico?
- ✓ ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes, frente a los servicios prestados por la Empresa CEA AUTOMOTRIZ?
- ✓ ¿Qué estrategias se deben implementar para alcanzar los objetivos corporativos?
- ✓ ¿Cómo se ejecutarán los objetivos y estrategias de la Empresa CEA AUTOMOTRIZ?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan estratégico para la Empresa CEA Automotriz en la Ciudad de San Juan de Pasto para el periodo 2011-2015.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- ↪ Realizar un análisis externo que identifique las oportunidades y amenazas para la Empresa CEA AUTOMOTRIZ.
- ↪ Efectuar un análisis interno que identifique las fortalezas y debilidades de la Empresa CEA AUTOMOTRIZ.
- ↪ Proponer un nuevo Direccionamiento Estratégico.
- ↪ Identificar la percepción que tienen los clientes frente a los servicios prestados por la Empresa CEA AUTOMOTRIZ.
- ↪ Proponer la implementación de estrategias que le permitan alcanzar los objetivos.
- ↪ Elaborar el Plan Operativo que facilite la ejecución de los objetivos y estrategias de la Empresa CEA AUTOMOTRIZ.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 TEÓRICA

La Realización de este Plan Estratégico, busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Planeación Estratégica, formular un Direccionamiento, Diagnostico y estrategias con el propósito de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la empresa CEA Automotriz.

3.2 METODOLÓGICA

El presente Plan Estratégico se efectuara en la Empresa CEA Automotriz de la ciudad de San Juan de Pasto. Para lograr el desarrollo de este estudio, se aplicará el método Descriptivo y Analítico para la recopilación de información y obtener los resultados pertinentes, que servirán como punto de referencia para la toma de decisiones acertadas y para crear en la empresa una cultura de planeación a largo plazo acorde con la realidad del mercado y la organización.

3.3 PRÁCTICA

El presente estudio, se justifica con la aplicación de la teoría y la practica al demostrar, que un buen Plan Estratégico logrará mejorar la Gestión Administrativa de manera eficaz y eficiente, y le permitirá a la Empresa CEA Automotriz tomar decisiones más idóneas en pro de alcanzar sus metas y objetivos.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1. Historia de la planeación estratégica. Sun Tzu, es uno de los más antiguos estrategas, siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo sin conocer el término planeación estratégica, hablaba de la estrategia ofensiva.

Aníbal Barca, considerado como uno de los más grandes estrategas militares de la Historia, inicio el proceso de planificación estratégica, que hoy en día se aplica en cualquier empresa, cuando planeaba conquistar Roma, formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó con sus propios recursos para determinar las tácticas y pasos a seguir.

Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", expone la necesidad de aplicar la planeación para la realización de un buen gobierno.

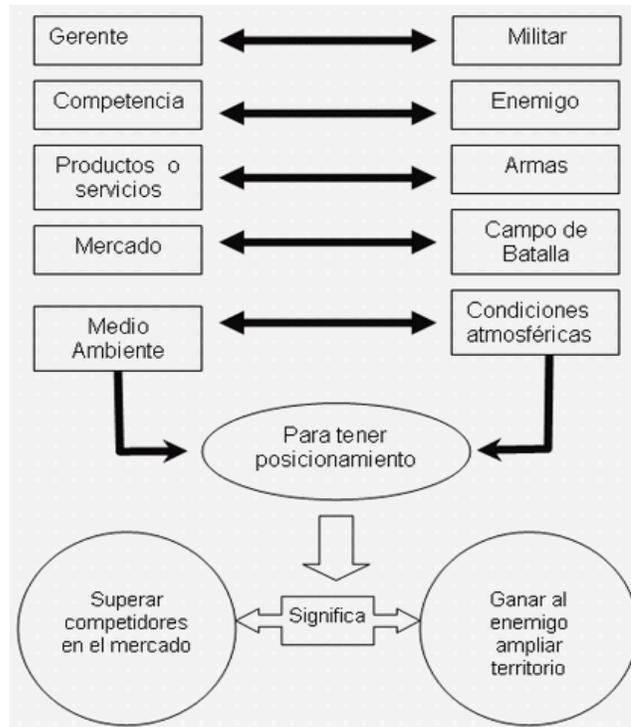
Al finalizar la segunda guerra mundial, la mayoría de empresas observaron, que algunos aspectos no eran controlables como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cada vez más dinámico y cambiante. Surge, entonces, la necesidad utilizar la planificación estratégica, como herramienta para poder tener el control.

En los años cincuenta y sesenta, después de la primera y segunda guerra, la planeación estratégica perdió importancia, al ser un periodo con un constante crecimiento, caracterizado por una Estabilidad mundial, con Bajas tasas de inflación, desempleo e interés, Existencia de materiales y Abundante energía, Sin embargo, a partir de los años setenta la situación comenzó a ser adversa, con la llegada de las Recesiones económicas, Inflaciones sin precedentes, Escasez de petróleo y el Incremento de la competencia a nivel mundial.

A raíz de estas situaciones a principios de los años sesenta, en respuesta a tales circunstancias, se empezó a darle atención a la planeación estratégica y se logro comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaban.

En los años ochenta y a principios de los años noventa hasta la actualidad, las condiciones económicas y de mercado han creado la necesidad en las empresas de utilizar como herramienta de gestión la planeación estratégica.

Figura 1. Surgimiento de la planeación estratégica.



Fuente: Luis Andreni Fuentes. Planeación Estratégica de la Pequeña Empresa. WWW.Monografias.com

En la Figura 1, se puede analizar el surgimiento de la planeación estratégica, que tiene sus orígenes en el medio militar, los dos sectores en donde se aplica planeación estratégica son el sector empresarial y en el sector militar, al comparar la planeación estratégica de estos dos sectores se podría decir que la empresa la dirige el Gerente y en el medio militar es un Oficial, el Gerente aplica la planeación estratégica para ganarle a la competencia y el militar para vencer al enemigo, el Gerente utiliza productos o servicios y el militar utiliza armas, este evento lo realiza el Gerente en el mercado mientras el militar lo define el campo de batalla, el Gerente debe de estudiar el medio ambiente y por su lado el militar verifica si las condiciones atmosféricas le son favorables, todo este proceso lo realiza el Gerente para tener posicionamiento, superando a los competidores y adentrándose en el mercado y el militar para ganarle al enemigo y así ampliar su territorio.

4.1.2. Concepto de planeación estratégica:

ESTRATEGIA, viene de las raíces etimológicas griego *stategos* = “un general”, verbo griego *estrategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua compara las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.”

Peter Drucker, la estrategia requiere que los Gerentes analicen su situación presente, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener para que la cambien si es necesario.

Alfred Chandler, la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

PLANEACION, es una de las principales funciones de la administración, que busca lograr el alcance de los objetivos y el correcto funcionamiento de las empresas, se anticipa a la toma de decisiones.

Idalberto Chiavenato, la planeación es la función administrativa que anticipadamente determina cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlo.

Peter Drucker, expone que pocas Empresas tienen idea de su misión, de su razón de ser, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que las conduce a cometer errores, de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

Benjamín Betancourt, estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.

“**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.”¹

La planeación estratégica no es solo una herramienta clave para el Directivo, sino que también lo es para la empresa, hacer un buen uso de esta herramienta, permite tomar decisiones acertadas, prepararse para enfrentar situaciones que se presenten en el futuro, ayudándole a orientar sus esfuerzos hacia metas corporativas.

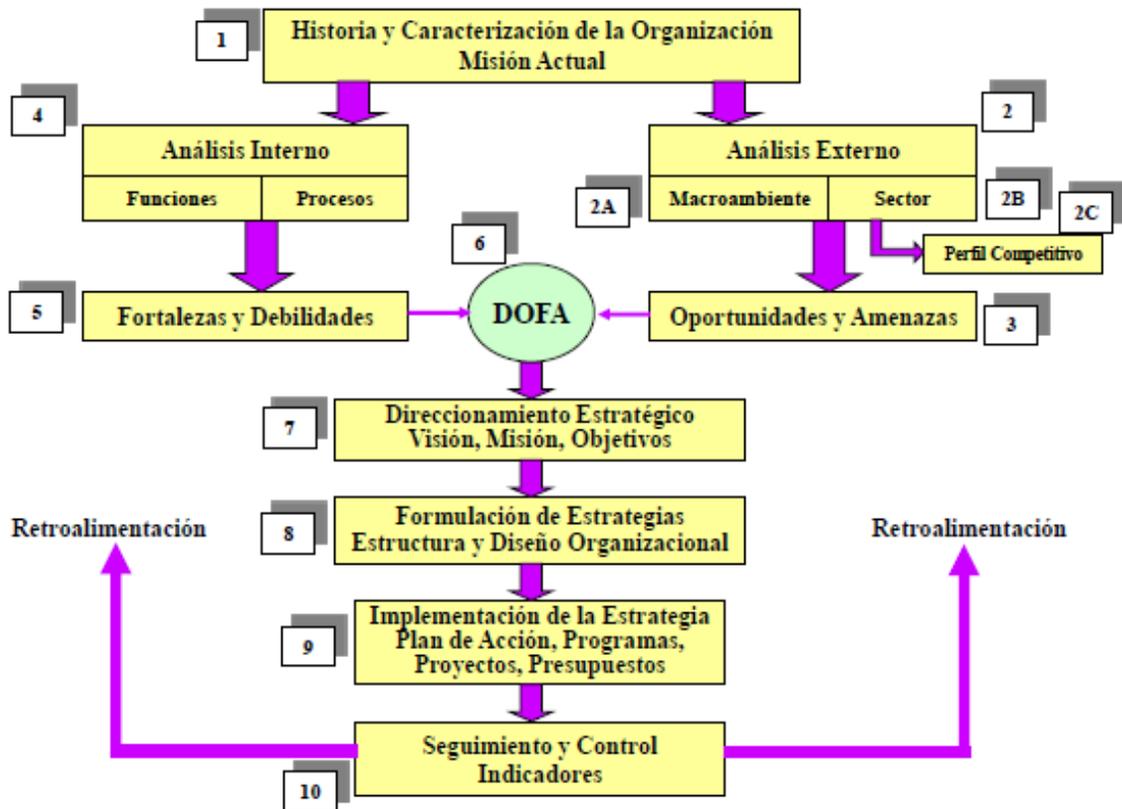
¹ AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda, 2010. P 14.

Muchas empresas no responden al criterio de excelencia y calidad, esto se debe a que son organizaciones conservadoras, con sistemas cerrados que durante mucho tiempo se han mantenido al margen de la sociedad y han prestado poca atención a los cambios que se dan en el entorno.

En la elaboración del plan estratégico, debemos tener en claro el compromiso de los empleados, porque se trata de una visión compartida por los miembros de la empresa y no una visión personal del Gerente o Junta Directiva, además debe tener acción y control para evitar que se convierta en un simple documento.

4.1.3. Proceso estratégico. Es importante mencionar que existen diferentes enfoques y modelos para elaborar un Plan Estratégico de una empresa, difieren en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de planeación estratégica, para el desarrollo del plan estratégico de la Empresa CEA Automotriz, utilizaremos el Modelo de Proceso Estratégico del profesor Benjamín Betancourt, que se puede observar en la figura 2.

Figura 2. Proceso estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt

Un buen Plan Estratégico define y le da sentido a las decisiones estratégicas de una empresa.

4.1.4. Historia y Caracterización de la Empresa

- Identificar la empresa y caracterizar su trayectoria, desde su fundación hasta la actualidad, tener en cuenta las circunstancias históricas como los factores que motivaron la creación, los principales cambios ocurridos durante su trayectoria en el ámbito tecnológico, marketing, social, económico.
- Influencia de las actividades de la empresa hacia la sociedad.
- Identificar la misión, objetivos, estrategias actuales, estructura orgánica.
- Describir los cambios internos que han ocurrido desde su fundación.
- Caracterizar la empresa identificando su constitución jurídica, composición de capital, ubicación, productos o servicios que ofrece, volumen de ventas, comportamiento de las utilidades, entre otros.

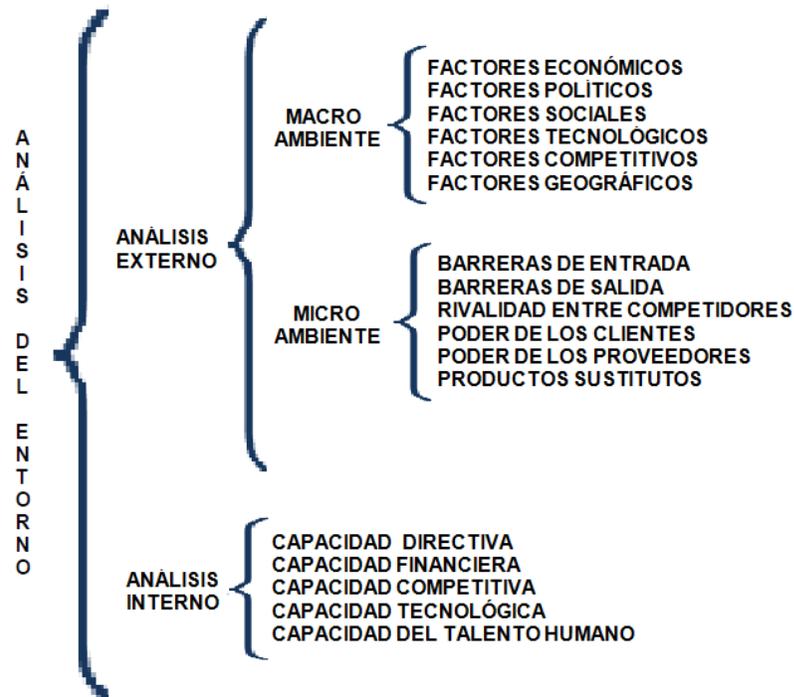
4.1.5. Diagnostico estratégico. El Análisis o estudio del entorno se tiene que realizar de manera analítica desde una perspectiva global o macroambiente, hasta

llegar a un análisis específico microambiente o análisis sectorial, en la Figura 3, se observa el modelo a seguir para estudiar el entorno de la empresa.

El entorno externo está formado por un conjunto de elementos que pueden ejercer influencia sobre una determinada empresa, donde el entorno se caracteriza por ser turbulento, complejo, dinámico, lo que provoca un grado alto de incertidumbre. El análisis de este entorno, me permite definir las oportunidades y amenazas que beneficiarán o afectaran a la empresa.

El entono interno, es el contexto en que se da el trabajo, caracterizado por el conjunto de recursos y capacidades internas que determinan las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

Figura 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO



Fuente: Esta Investigación.

4.1.5.1. Análisis del entorno externo. El Diagnostico Estratégico consiste en realizar dos análisis en paralelo, un análisis del entorno interno y otro análisis del entorno externo de la empresa, que van a permitir una evaluación de la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno. Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, y que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir su consecuencia.

En la Figura 4, se puede observar la estructura del entorno externo, conformado por tres capas o sub-entornos, a nivel global o macroambiente tenemos el entorno General y el entorno Medio, a continuación el entorno Próximo llamado también microambiente o sectorial

Figura 4. Las capas del entorno

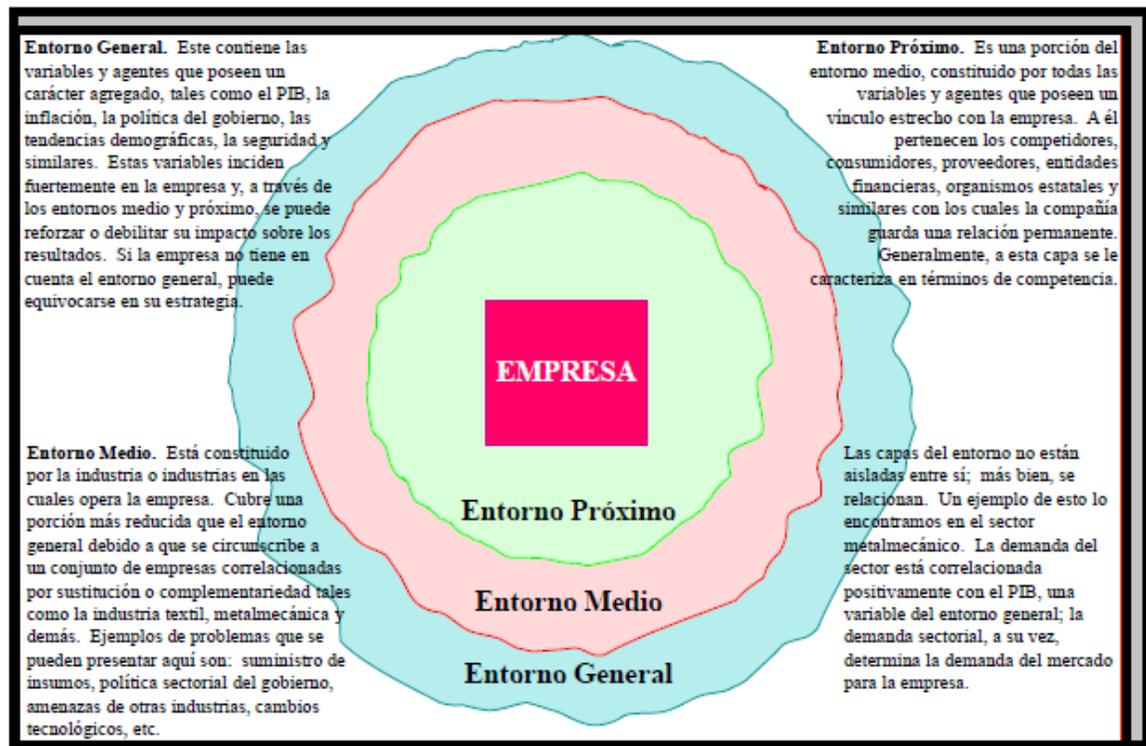


Figura 4. Fuente: Benjamín Betancourt.

4.1.5.1.1 Análisis del macroambiente. Se considera como macroambiente al conjunto de factores o fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico, y tecnológico, que pueden afectar a la empresa en su desarrollo y su funcionamiento hasta un punto muy complejo.

La empresa debe identificar cuáles son los factores del macroambiente que influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.

Analizar con profundidad y precisión el grado y la naturaleza de la influencia de las variables sobre la empresa, es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.

Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa, para orientar el plan de acción que intensifique o elimine sus efectos según sea el caso.

La profundidad en el análisis de cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios, obtención de la materia prima, entre otros, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

- ↳ **Entorno Demográfico**, el estudio de estas variables permite caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos o servicios de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. También establece la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa.
- ↳ **Entorno Económico**, los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente a la empresa, el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, entre otras, son variables que repercuten sobre la actividad empresarial.
- ↳ **Entorno Socio culturales**, los distintos valores de la sociedad, la idiosincrasia nacional y en términos generales las costumbres y hábitos de una cierta comunidad determinan, en buena medida, de qué modo debe operar una empresa, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales, la actitud ante el trabajo, entre otros.
- ↳ **Entorno político jurídico**, los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, influyendo directa o indirectamente, con el fin de dar protección o imponer restricciones, además la empresa necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Las normas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma constitución política y otras especiales de acuerdo a la actividad que se dedica la empresa.
- ↳ **Entorno Tecnológico**, la tecnología juega un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué herramienta y equipo se utilizará y cómo se administraran las operaciones, la comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la tecnología utilizada por otras empresas del sector.

↳ **Entorno Ecológico**, le permite a la empresa describir las características geográficas y topográficas de la región que atiende la empresa, le permite identificar los recursos naturales, infraestructura y el impacto ambiental que genera las labores que realiza la organización, entre otros.

4.1.5.1.2. Análisis del microambiente. Las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio ambiente, El sector está conformado por un conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios, el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y su caracterización aportan importantes criterios para la formulación de estrategias con miras a un mejor posicionamiento de la empresa.

El sector, es semi controlable caracterizado por un grupo de fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, para el análisis del microambiente se contempla el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

El poder de cada una de estas cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, que ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias, las reglas de juego y las restricciones de acceso.

Figura 5. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

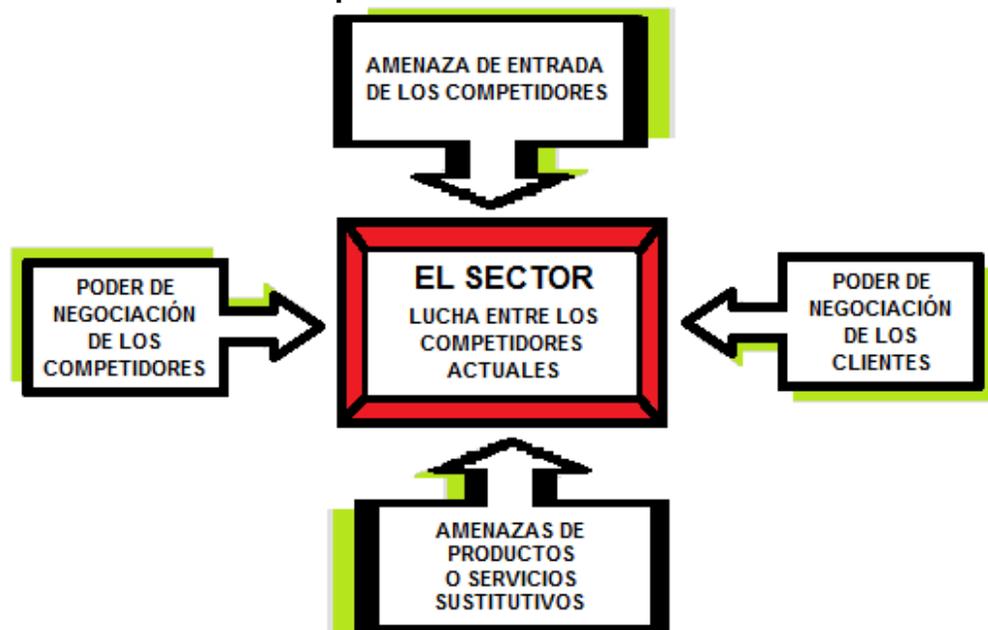


Figura 5. Fuente: Esta investigación.

En la Figura 5, Podemos observar las cinco fuerzas competitivas del sector, y estratégicamente son las que conducen a detectar las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores.

↪ **Competidores Potenciales**, Amenaza de nuevos competidores en el sector, el ingreso de nuevos competidores al mercado depende del tipo y nivel de barreras para la entrada como: las condiciones del mercado, la forma de producción de los productos o servicios, comportamiento de las empresas en el mercado, economía de escala, diferenciación del producto, acceso a canales de Distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta, acceso a materias primas, y el propio gobierno establecen débiles o fuertes barreras a la entrada.

↪ **Competidores Existentes**, Rivalidad existente entre competidores, Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios. El número de competidores, la diversidad de competidores, el crecimiento del sector, el costo de almacenaje, el incremento de capacidad, la capacidad de diferenciación del producto, la importancia para la empresa y la rentabilidad del sector, son elementos que definen el grado de rivalidad.

Las Barreras de salida, inducen a las empresas a competir en un sector de actividad en descenso, por lo tanto, el sector será menos atractivo a medida que las barreras de salida sean más elevadas. La especialización de los activos, los costos de salida, la interrelación estratégica, las barreras emocionales y las restricciones sociales y de gobierno, son elementos que derivan la barrera de salida.

↪ **Productos Sustitutivos**, los productos o servicios sustitutos cumplen la misma función del producto en estudio, limitando el desarrollo de la demanda y del precio, estos sustitutivos se convierten en una amenaza cuando están mejorando su relación precio-función y con altos beneficios respecto a los productos actuales del sector.

↪ **Compradores**, Poder de Negociación de los Compradores, que exigen mayores prestaciones en calidad, servicio y precio. Son parte fundamental del eslabón competitivo de un sector, los compradores tienen poder cuando: el volumen de sus compras es alto, los productos del sector son poco diferenciados, bajo costo de cambio de proveedor, beneficios bajos del comprador, rentabilidad de los compradores, entre otros.

↪ **Proveedores**, Poder de Negociación de los Proveedores, que compiten en precios y costos, sin disminuir la calidad de sus productos o servicios, son pieza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector e

influyen en el posicionamiento de una empresa en un mercado o ser una amenaza para su desarrollo. El número de proveedores importantes, la importancia del sector para los proveedores, costo de cambio de los productos del proveedor, posibilidad de integración hacia delante del proveedor, importancia en el volumen de compra, disponibilidad de insumos sustitutos, son variables que influyen en el poder de negociación de los proveedores.

4.1.5.2. Análisis del entorno interno. El ámbito interno de la empresa es el contexto donde gira el trabajo, y su análisis requiere de una investigación de las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que dispone la empresa para hacer frente al entorno externo. El análisis interno contempla el estudio de variables que son controladas por la empresa, es decir su comportamiento puede ser predecible, permitiendo la toma de decisiones e implementación de acciones correctivas para orientar o encaminar el adecuado funcionamiento de una empresa y así conseguir los objetivos que se han planteado. Para este análisis se tiene presente las siguientes capacidades internas:

- ↳ **Capacidad Directiva**, son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.
- ↳ **Capacidad Competitiva**, todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.
- ↳ **Capacidad Financiera**, tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, entre otros.
- ↳ **Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, entre otros.
- ↳ **Capacidad Talento Humano**, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

4.1.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Filosofía Institucional, describe la postura y el compromiso que tiene la empresa con la sociedad, incluye la declaración de los principios, de la misión, los valores, objetivos y la visión corporativa.

El Direccionamiento Estratégico pretende responder a la pregunta ¿En dónde queremos estar?, las Empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener en claro hacia dónde van, es decir haber definido bien su direccionamiento estratégico.

4.1.6.1 Los principios corporativos. “Son el marco de referencia sobre el cual debe definirse el direccionamiento de la empresa y Son el soporte de la misión y de la visión.”²

“los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”³

Los principios y valores son la ruta de navegación ética por la cual se regirá la ejecución de sus actividades

4.1.6.2 La cultura corporativa. La cultura de una organización es un Factor Clave de Éxito, donde cada empresa tiene su propia cultura, su propia identidad, y un conjunto de valores, creencias, costumbres y hábitos, que le dan los alineamientos en cuanto al comportamiento y actitudes que deben tener los empleados y también con la estrategia que la empresa utilizara para interactuar con el mercado y con los clientes.

Los principios corporativos son el soporte de la cultura corporativa, y debe ser formulada de arriba hacia abajo, es decir desde la alta gerencia tienen que surgir las buenas costumbres los buenos hábitos de excelencia, calidad, entre otros.

4.1.6.3 Misión. “Drucker afirma que plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión?, la declaración de la misión debe ser duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa y que es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia”⁴

“Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de estrategias consideran que una declaración eficaz presenta las siguientes características o componentes:

-  **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
-  **Productos o Servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
-  **Mercados:** Geográficamente ¿Dónde compite la empresa?
-  **Tecnología:** ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?

² AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda, 2010. P 15

³ Ibid

⁴ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. P 59

- ↪ **Interés en la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad:** ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- ↪ **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- ↪ **Concepto Propio:** ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- ↪ **Preocupación por la Imagen Pública:** ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- ↪ **Interés en los Empleados:** ¿Son los empleados un activo valioso para la empresa?"⁵

Las declaraciones de la misión siempre deben someterse a revisión pero, si se elaboran con esmero, requerirán menos cambios importantes.

4.1.6.4. Visión. Desde el punto de vista del autor, Jhonnathan Swift, "la visión es el arte de ver las cosas invisibles." La declaración de la visión debe responder a la siguiente pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, que se desea para la empresa en el futuro, cuáles son sus aspiraciones.

La declaración de la visión debe ser clara, corta, creíble, consistente, fácil de recordar, y capaz de captar la atención y motivación de todos los integrantes de una empresa

Los líderes de la empresa son los encargados de crear y de poner en práctica la visión de la empresa e involucrar a los empleados emocionalmente, saber comunicar la visión, será fundamental para tener un equipo laboral inspirado y comprometido con los objetivos de la empresa.

4.1.6.5. Objetivos corporativos. "permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estipulado. Deben traducirse en objetivos específicos, los cuales registran la cantidad de recursos asignados para cada actividad, además, son los responsables de la ejecución de las tareas programadas y del tiempo empleado en cada una de ellas."⁶

Los objetivos estratégicos permiten llevar a la misión y visión al terreno operativo, y les da la dirección, para hacerlas realidad.

Los objetivos deben tener las siguientes características: verbo en infinitivo, a largo plazo, cualitativo, medible, alcanzable, real, específico y acotado al tiempo.

⁵ Ibid

⁶ GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. P 26

4.1.7. Formulación de estrategias. La formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo, la naturaleza del análisis y elección de una estrategia implica, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. De la variedad de estrategias que pueden beneficiar a una empresa, se seleccionará la estrategia adecuada teniendo en cuenta las ventajas, desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios que se obtendría, para la consecución de los objetivos.

Una buena formulación depende de realizar un análisis minucioso de los factores externos, internos y las características del sector, para luego ponderar las variables y valorar cada estrategia propuesta.

Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo, el tiempo de horizonte para alcanzar los objetivos debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Una empresa necesita tener objetivos a largo plazo a nivel corporativo, funcional y operacional, generando sinergias que permitan generar ventajas competitivas, y un buen desempeño de la productividad y competitividad.

En la figura 6. Se puede observar que Para formular las estrategias se utiliza un marco de tres etapas, donde se analizarán y evaluarán los factores internos y externos de la empresa y finalmente determinar los valores reales para la toma de decisiones.

-  Etapa de Insumos.
-  Etapa de adecuación o Ajustes.
-  Etapa de decisiones.

Figura 6. Formulación de estrategias

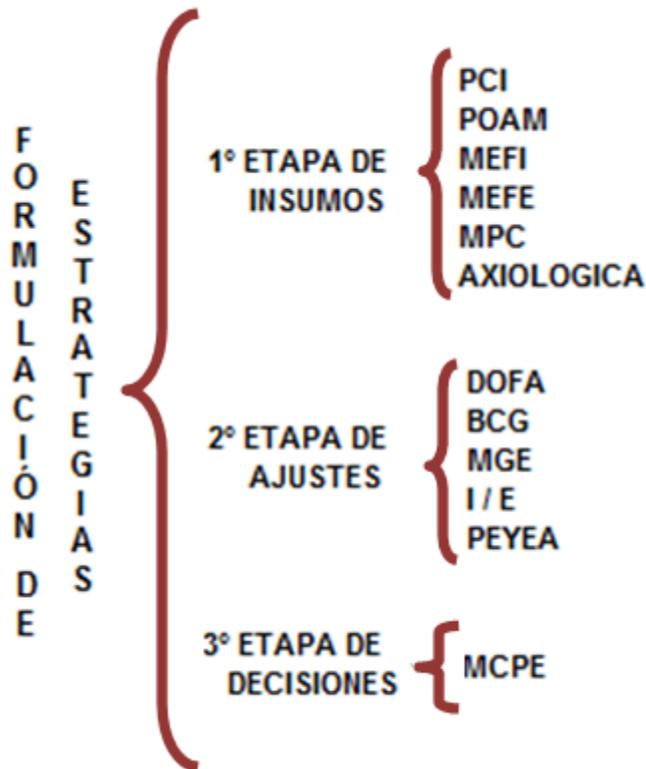


Figura 6. Fuente: Esta Investigación

4.1.7.1. Etapa de insumos. Resume la información básica que se debe tener para formular estrategias, compuesta por las matrices, Perfil de capacidades internas, Perfil de Oportunidades y Amenazas, Perfil Competitivo, Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores Externos y Matriz Axiológica, que son los instrumentos para obtener información que luego será utilizada en la siguiente etapa.

4.1.7.1.1. MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS. [PCI]. Es una herramienta que se utiliza para definir las debilidades y fortalezas y el impacto que generan en la empresa.

1. Determinar la información que vamos a reunir en cada área funcional de la empresa.

➡ **Capacidad Directiva,** son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.

➡ **Capacidad Competitiva,** todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.

- ↳ **Capacidad Financiera**, tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, entre otros.
- ↳ **Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, entre otros.
- ↳ **Capacidad Talento Humano**, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros. En la tabla 1. Se puede observar un ejemplo de la Matriz [PCI].

Tabla 1. MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS										
CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen Corporativa				X			X		
2	Capacidad de Liderazgo					X			X	
3	Uso de Planes Estratégicos				X			X		
4	Conocimiento de la Competencia				X			X		
5	Comunicación y Control Gerencial			X					X	
6	Poder de Negociación con Proveedores		X		X			X		

Tabla 1. Fuente: Esta Investigación

2. Determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, entre otros.
3. Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, pasamos a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.
4. Luego de recolectada la información, pasamos a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

5. Finalmente, luego de analizar la información, y de establecer el impacto de las potencialidades internas de la empresa, se extraen todas las fortalezas y debilidades que tienen, alto grado de impacto, para ser utilizadas en la matriz [MEFI].

4.1.7.1.2. Matriz perfil de oportunidades y amenazas. [POAM]. Para realizar este análisis se deben enumerar todos los Factores del entorno que influyen sobre la Empresa y agruparlos en cada uno de los Grupos de Factores y finalmente definir el Impacto que Genera en la Empresa.

Las empresas no son entes aislados, tienen relaciones recíprocas con su entorno. En la Tabla 2. Se puede ver un ejemplo del análisis de la matriz [POAM], que determina las amenazas, oportunidades y el impacto que le generan a la empresa.

Tabla 2. MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS [POAM]										
FACTORES ECONÓMICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Ley de Entidades Financieras		X						X	
2	Disponibilidad de Crédito		X					X		
3	Estabilidad de Política Monetaria	X							X	
4	Tendencia de la Reducción de la Infracción		X						X	
5	PIB de Servicio.			X					X	

Tabla 2. Fuente: Esta Investigación

- ↪ **Factores Económicos**, Relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional.
- ↪ **Factores Políticos**, Se refiere al uso de poder de los órganos de representación como el concejo, congreso y de otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa.
- ↪ **Factores Sociales**, Son los que afectan el modo de vivir de la gente, como los valores, justicia, paz social y discriminación.
- ↪ **Factores Tecnológicos**, Relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas y nuevas tecnologías.
- ↪ **Factores Competitivos**, Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad, el servicio, comparados siempre con la competencia.
- ↪ **Factores Geográficos**, Son los que afectan físicamente a la empresa, como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

Para realizar el análisis de impacto ha de tomarse en consideración las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, la capacidad de reacción, el grado de vulnerabilidad de la organización.

4.1.7.1.3. Matriz de evaluación de factores internos. [MEFI]. Esta Matriz es una herramienta para formular estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En la Tabla 3. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MEFI.

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Asignar a cada uno de los factores o variables un **Peso** entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].
2. El **Peso** adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.
3. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los **Pesos** más altos. El total de todos los **Pesos** debe de sumar 100%.
4. Multiplique el **Peso** de cada factor por su **Calificación** correspondiente para determinar un **Peso Ponderado** para cada variable.
5. Sume los **Peso Ponderados** de cada variable para determinar el **Total Ponderado** de la Empresa entera.
6. El Total **Peso Ponderado** puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el **Peso Ponderado Promedio** de 2.5
7. Los **Pesos Ponderados** que estén muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte, y los pesos ponderados que estén por debajo de 2.5 indican una posición interna débil.

Tabla 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFI].			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS:			
DEBILIDADES:			
TOTAL	100		

Tabla 3. Fuente: Esta Investigación

4.1.7.1.4. Matriz de evaluación de factores externos. [MEFE]. La Matriz MEFE, facilita el resumen evaluativo de la información Económica, Social, Política, Tecnológica, Competitiva, Geográficos. El procedimiento para la elaboración de esta matriz es similar al procedimiento de la matriz MEFI. En la Tabla 4. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MEFE.

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en la matriz POAM, donde abarquen las oportunidades y amenazas que generan el mayor impacto a la empresa.
2. Asignar a cada uno de los factores o variables externas un **Peso** entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].
3. El **Peso** adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en el sector.
4. Independientemente de que el factor clave represente una Oportunidad o una Amenaza externa, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los **Pesos** más altos. El total de todos los **Pesos** debe de sumar 100%.
5. Multiplique el **Peso** de cada factor por su **Calificación** correspondiente para determinar un **Peso Ponderado** para cada variable.
6. Sume los **Peso Ponderados** de cada variable para determinar el **Total Ponderado** de la Empresa entera.
7. El Total **Peso Ponderado** puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el **Peso Ponderado Promedio** de 2.5
8. Los **Pesos Ponderados** que estén muy por arriba de 2.5 indican que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, y los pesos ponderados que estén por debajo de 2.5 indican que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

Tabla 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS [MEFE].				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	
OPORTUNIDADES:				
AMENAZAS:				
TOTAL		100		

Tabla 4. Fuente: Esta Investigación

4.1.7.1.5. Matriz de perfil competitivo. [MPC]. “El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En la Matriz de Perfil Competitivo, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluye cuestiones internas o externas e inclusive puede concentrarse solo en factores internos.”⁷

Se pretende realizar una inteligencia competitiva a través de un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia con el propósito de lograr formular e implantar estrategias. Las debilidades de los competidores representan oportunidades externas y las fortalezas de los competidores representan amenazas para nuestra empresa. En la Tabla 5. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MPC.

⁷ VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. P 97

Tabla 5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	COMPAÑÍA 1		COMPAÑÍA 2		COMPAÑÍA 3		COMPAÑÍA 4	
		VALOR	VALOR SOPEADO						
TOTAL	100% 1.00								

Tabla 5. Fuente: Benjamín Betancourt

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que resume la información de los factores clave de éxito de la empresa y de la competencia, con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias, para su buen desarrollo es muy importante responder a las siguientes preguntas:

- ↪ ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ↪ ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ↪ ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ↪ ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- ↪ En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Identificar a los competidores, y los factores decisivos de éxito.
2. Asignar Ponderación a cada factor indicando su importancia, que puede variar entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante]. La suma total de dicha ponderación debe sumar 100%

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, de acuerdo a la siguiente condición:
4. Un valor de, 4= muy fuertes, 3= fuertes, 2= débiles, 1= muy débiles. En lo posible las calificaciones deben basarse en información objetiva.
5. Multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor de éxito para establecer un resultado ponderado.
6. Sumar los resultados ponderados para cada empresa, con el objetivo de establecer el resultado total ponderado para cada competidor.
7. El resultado total ponderado, revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 [bajo] a 4.0 [alto]

4.1.7.1.6. Matriz axiológica. “La Matriz Axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representada a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo [Valores y Principios vs Grupos de referencia], que tiene como fin servir de guía para formular la escala de Valores de una Organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones por que permite evidenciar el significado de los Valores y Principios Corporativos para los diferentes grupos de referencia.”⁸ En la Tabla 6. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz Axiología, que verifica la aplicación por parte de la empresa a los grupos de referencia, empleados, proveedores, clientes, entre otros.

Tabla 6. MATRIZ AXIOLÓGICA.

MATRIZ AXIOLÓGICA							
GRUPO REFERENCIA	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	ACCIONISTAS
PRINCIPIOS							
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
INTEGRIDAD				X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD				X	X	X	X
PRODUCTIVIDAD				X	X	X	X
COMPETITIVIDAD				X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X		X	X
CALIDAD INTEGRAL					X	X	
TRABAJO EN EQUIPO				X	X	X	
EXCELENCIA EN EL SERVICIO				X	X	X	

Tabla 6. Fuente: Esta Investigación

⁸ Extraído de <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

4.1.7.2. Etapa de adecuación o ajustes. Se generan estrategias alternativas y viables utilizando la información obtenida en la etapa de insumos, es decir, alineando factores internos y externos clave. Las matrices que se utilizan en esta etapa son: Matriz DOFA, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz PEYEA, Matriz I/E, y Matriz BCG.

4.1.7.2.1. Matriz Dofa. El método DOFA, es una herramienta utilizada como método de diagnóstico empresarial en el proceso de planeación estratégica, se caracteriza por ser una herramienta muy conocida, pero realmente son pocas las empresas que conocen a cabalidad su aplicación en la administración moderna, como también en el área técnica y operativa de las industrias.

Realizar una lluvia de ideas, donde se absorba toda la información posible para identificar los factores que favorecen y afectan la empresa, como también sus causas y consecuencias, a través de un correcto análisis del entorno externo e interno.

“La matriz DOFA trabaja en conjunto con otras herramientas como la Matriz Perfil de Capacidades Internas, Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas y la Matriz Perfil Competitivo, para dar un diagnóstico estratégico que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado debe ser integrado a todos los niveles de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la empresa vayan en un solo sentido.

Es muy importante hacer un cruce de información en esta matriz con el fin de determinar las estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que sean objetivas, controlables, cuantificables o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión.”⁹

-  **Estrategias y Acciones FO**, usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades
-  **Estrategias y Acciones FA**, usar las Fortalezas para evitar las Amenazas
-  **Estrategias y Acciones DA**, reducir las Debilidades y evitar las Amenazas
-  **Estrategias y Acciones DO**, superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades.

⁹ Extraído de http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

En la Tabla 7. Se puede ver el diseño de la Matriz DOFA.

“Muchos autores tratan el modelo DOFA como herramienta de Planeación Estratégica, o como un modelo de análisis de vulnerabilidad, otros autores tratan este modelo como un método de estructuración y evaluación de proyectos de inversión.”¹⁰

Tabla 7. MATRIZ DOFA.

MATRIZ DE ANÁLISIS [D.O.F.A.]		
ANÁLISIS EXTERNO → ANÁLISIS INTERNO ↓	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
	3. _____	3. _____
	4. _____	4. _____
5. _____	5. _____	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____
5. _____	5. _____	5. _____
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____
5. _____	5. _____	5. _____

Tabla 7. Fuente: Esta Investigación

Los pasos para construir una Matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las Fortalezas internas clave.
2. Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las Oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las Amenazas externas clave

¹⁰ Ibid

5. Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias FO resultantes.
6. Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias FA resultantes.
7. Comparar las Debilidades internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias DO resultantes.
8. Comparar las Debilidades internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias DA resultantes.

4.1.7.2.2. Matriz boston consulting group [BCG]. “La Matriz BCG, también conocida como la Matriz de crecimiento o participación, es una herramienta de la Planeación Estratégica, que utiliza un método grafico para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto, su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o unidades estratégicas de negocio es decir, entre áreas o empresas, especialmente en aquellas donde debemos invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.”¹¹

Es una matriz con cuatro cuadrantes, donde se clasifican los productos o unidades estratégicas de negocio según la tasa de crecimiento del mercado, es decir se utiliza para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocios, para asegurar la creación de valor a largo plazo.

“Una empresa debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de Alto-Crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos que de Bajo-Crecimiento pero que generen mucho efectivo”¹²

En la Tabla 8. Se puede ver el modelo Matriz BCG, que contiene dos dimensiones: Participación de Mercado y crecimiento del Mercado, y cuatro segmentos o categorías designadas con los siguientes nombres característico de esta Matriz: Estrella, Vaca Lechera, Perro o Hueso, Interrogante.

¹¹ Extraído de <http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group>

¹² Extraído de http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html

Grafico 1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

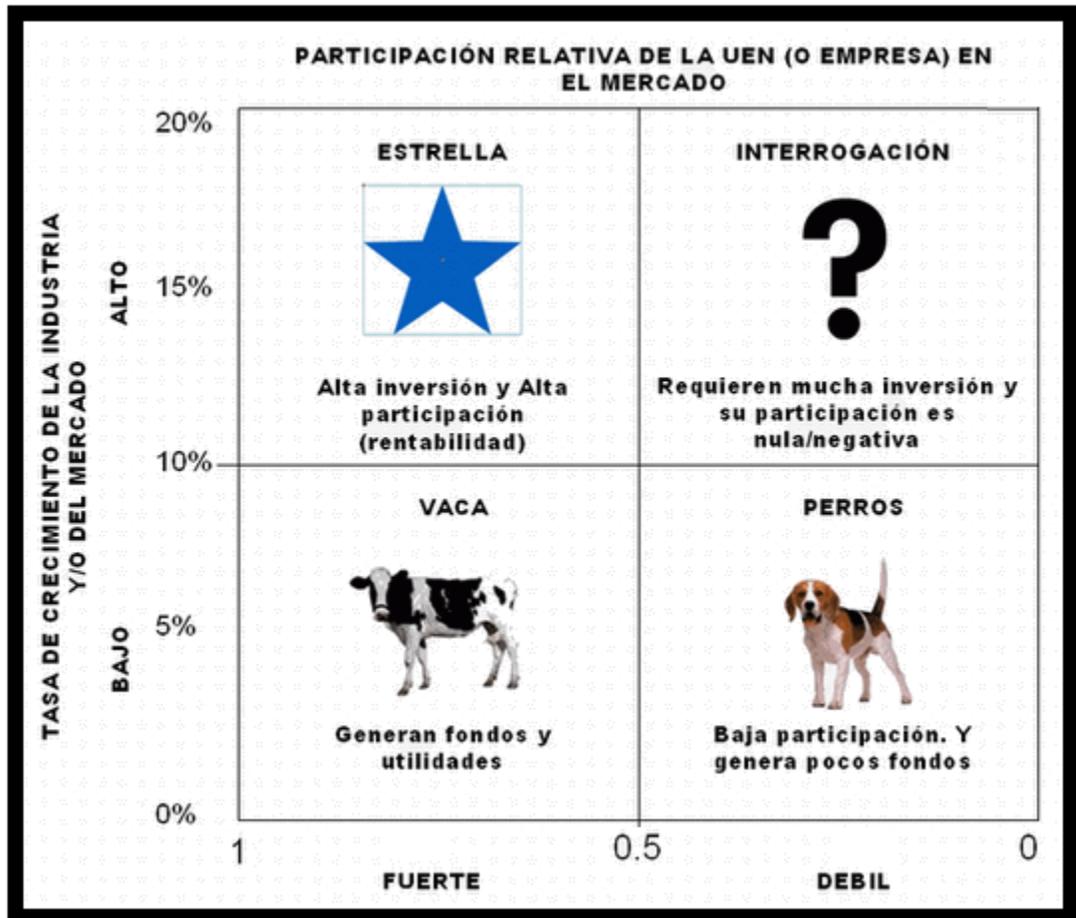


Grafico 1. Fuente: Image27851.gif.monografias.com

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Estrella**, muestran un rápido crecimiento y una alta participación de mercado, son líderes en el negocio por consiguiente deben generar también grandes cantidades de efectivo, pero como utilizan grandes cantidades de efectivo prácticamente todo el efectivo que generan [publicidad, promoción de ventas, entre otros], tienen que balancear su flujo de efectivo neto por lo tanto no son generadores netos de efectivo, sin embargo debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado porque la recompensa serán Vacas lecheras.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Vaca Lechera**, muestran un crecimiento bajo pero una alta participación en el mercado, generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa debido al crecimiento lento y las bajas inversiones de efectivo.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Perro o Hueso**, muestran un crecimiento lento y una baja participación de mercado, no generan efectivo [ventas muy bajas con márgenes muy bajos], la empresa debe evitar y disminuir el número

de perros, tener cuidado en emprender costosos planes de rescate, si los perros no generan dinero deben ser liquidados.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Signo de Interrogación**, muestran un alto crecimiento y una baja participación de mercado, son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones de efectivo para llegar a generar ventas importantes, si la participación de mercado se mantiene invariable los Signos de Interrogación solo absorberán grandes cantidades de efectivo.

“Lo anterior quiere decir que, la empresa debe, mantener una o varias **Vacas Lecheras** que le generen suficiente efectivo para financiar todas las operaciones de la empresa; tener una o más **Estrellas** que son productos que a futuro se convertirán en vacas lecheras; tener cero **Perros**, o tener pocos solo para mantener un cierto nivel de operaciones que facilite la distribución de los gastos generales, o porque son solicitados por algunos clientes importantes; tratar de convertir a los **Signos de Interrogación** en estrellas o salir de ellos.”¹³

“La matriz BSG tiene como Beneficios, fabricar y vender productos nuevos en un precio bajo como para conseguir liderazgo temprano en la participación de mercado, una vez que se convierta en producto estrella, estará destinado a ser rentable; es beneficioso para los Gerentes evaluar la situación actual de su cartera de productos y poderlos distinguir entre Estrellas, Vacas Lecheras, Perros y Signos de Interrogación, con el fin de poder tomar decisiones; esta Matriz es muy aplicable en empresas grandes que manejan volumen y experiencia; el modelo es simple y fácil de entender y proporciona una base para tomar decisiones y prepararse para las acciones futuras.

La Matriz BCG tiene como Limitaciones, que descuida los efectos de la sinergia entre las unidades de negocios; la alta participación de mercado no es el único factor de éxito; el crecimiento del mercado no es el único indicador atractivo de un mercado; problemas al conseguir los datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado; no hay una clara definición de qué es lo que constituye un mercado; una alta participación del mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente; el modelo utiliza solamente dos dimensiones: participación del mercado y tasa de crecimiento, esto obliga a la gestión a acentuar un producto o liquidarlo permanentemente; el modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.”¹⁴

¹³ KOENES, Avelina. El Diagnostico de la Empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1995. P 208

¹⁴ Extraído de http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html

Para realizar la Matriz BCG, se debe tener en cuenta el cálculo de la tasa de crecimiento de la industria o del mercado y el cálculo de la participación relativa de mercado

4.1.7.2.3. Matriz interna – externa. [I/E]. “La Matriz I/E se basa en dos dimensiones clave que son: sobre el eje X los puntajes de valor totales de la Matriz EFI y sobre el eje Y los puntajes totales de la Matriz EFE. Cada unidad estratégica de negocio de la empresa debe construir una Matriz EFI y una Matriz EFE. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada unidad estratégica de negocio permiten la elaboración de la Matriz I/E.

Un puntaje de valor total de la Matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje X de la Matriz I/E, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la Matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.”¹⁵ En la Tabla 9. Se puede ver el modelo Matriz I/E.

Grafico 2. MATRIZ INTERNA – EXTERNA I/E

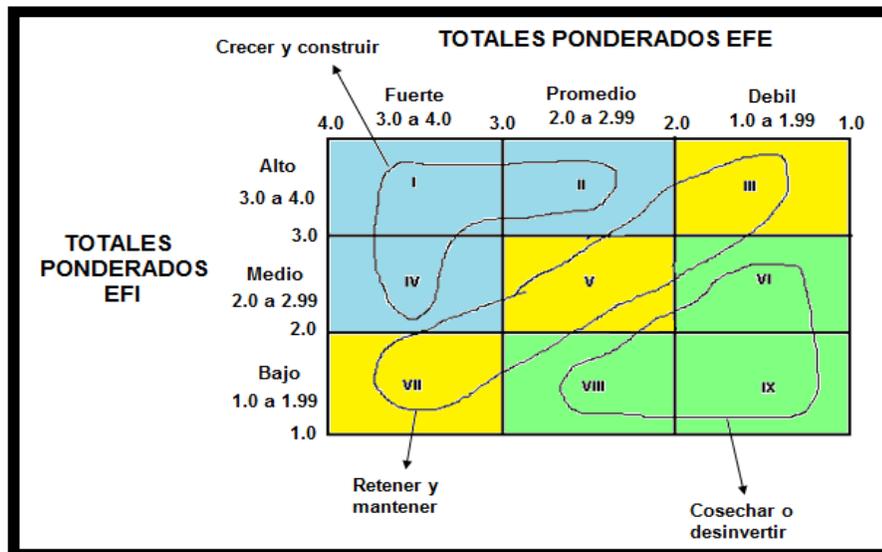


Grafico 2. Fuente: Esta Investigación

“La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las

¹⁵ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. P 212

estrategias intensivas como: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto o las integrativas, como: Integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal, tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.”¹⁶

4.1.7.2.4. Matriz de la gran estrategia. [MGE]. Es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo, se compone solamente por un plano cartesiano, tal como se ilustra en la figura, esta Matriz se basa en dos Dimensiones evaluativas: Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias adecuadas para una organización aparecen en cada uno de los cuadrantes.

Grafico 3. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Grafico 3. Fuente: Esta Investigación

Las empresas situadas en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia se encuentran en magnífica posición, las empresas que están situadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, las empresas que están situadas en el cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, las

¹⁶ Extraído de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

empresas que están situadas en el cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

los resultados obtenidos en esta Matriz deben guardar coherencia con los resultados obtenidos en las matrices de comprobación, la Matriz I/E y la Matriz PEYEA, porque ellas nos indican qué deberíamos realizar, de no ser así hay un error en alguna de las matrices. Luego estos resultados se deben cotejar con las estrategias del FODA y se deben desechar aquellas estrategias que no vayan de acuerdo a lo señalado por la teoría.

4.1.7.2.5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción. [PEYEA]. La Matriz PEYEA cuenta con cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas [Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva] y dos dimensiones externas [Estabilidad del Ambiente, Fuerza de la Industria].

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la Matriz. En la figura, se observan los cuadrantes que la conforman.

1. “Seleccione una serie de variables que incluyan la Fuerza Financiera FF, la Ventaja Competitiva VC, la Estabilidad del Ambiente EA, y la Fuerza de la Industria FI.
2. Adjudicar un valor numérico de +1[Peor] a +6[Mejor] a cada una de las Variables que constituyen las dimensiones FF y FI.
3. Asignar un valor numérico de -1[Mejor] a -6[Peor] a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
4. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la Matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X, sumar las dos calificaciones del eje Y, y anotar el punto resultante en Y, anotar el punto resultante de la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector direccional del origen de la Matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección, este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: Agresiva, Competitiva, Defensiva o conservadora.”¹⁷

¹⁷ VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. P 142

Grafico 4. MATRIZ PEYEA

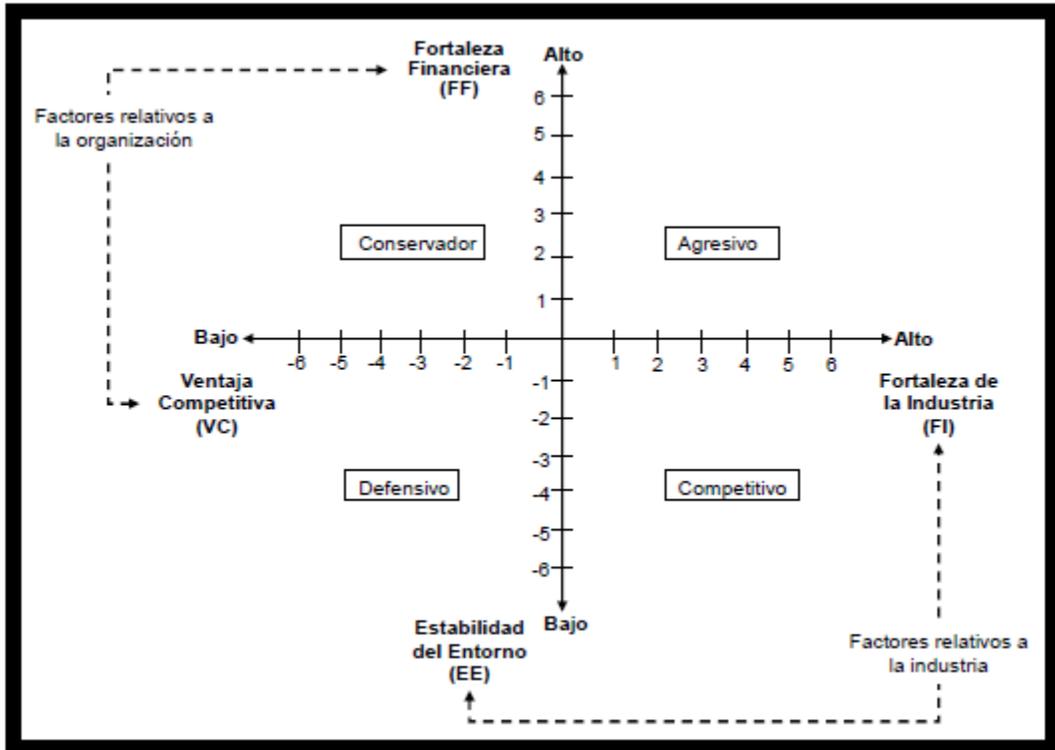


Grafico 4. Fuente: <http://es.scribd.com/oc/54058265/10/La-Matriz-P-E-Y-E-A>

4.1.7.3. ETAPA DE DECISIONES. El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las Matrices de ajuste nos presentan alternativas posibles de estrategias, que serán calificadas en la etapa de decisiones a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica [MCPE].

4.1.7.3.1. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica [MCPE]. Utiliza la información de la Etapa de Insumos para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la Etapa de Ajustes, y con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos le permitirá definir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas a implementar. En la figura, se observan los cuadrantes que la conforman.

6. Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.”¹⁸

4.1.8. Plan de acción. La fase de mayor dinamismo dentro del Plan Estratégico es el Plan de Acción, es como si le dotáramos a todo el estudio teórico que hemos desarrollado, un par de extremidades para que pueda tener acción, es decir es hacer que una Estrategia se traduzca en Acciones Concretas para que sea una Estrategia Efectiva.

↪ **Objetivo Corporativo**, un Plan de Acción debe tener un objetivo, no podemos iniciar un plan de acción si no sabemos lo que queremos lograr, un objetivo debe tener las siguientes características: Verbo en infinitivo, a largo plazo, cualitativo, medible, alcanzable, real, específico y acotado al tiempo. Los Objetivos Corporativos tienen su inicio del cruce de las estrategias generadas en la DOFA.

↪ **Estrategias**, de un objetivo Corporativo se pueden generar muchas Estrategias, con el fin de lograr que se cumpla ese objetivo, las Estrategias muestran en forma general lo que se está planeando hacer, sin que se especifique exactamente lo que se va a realizar. Estas Estrategias deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del Plan de Acción.

↪ **Metas**, cada Estrategia puede generar varias metas con el fin de que se cumpla esa Estrategia, trazar metas da una visión a largo plazo y una motivación a corto plazo, las metas son la expresión cuantificable de los objetivos y deben ser: razonables, motivadoras, claras, controlables,

↪ **Actividades o Tareas**, para el cumplimiento de cada meta es necesario realizar una o varias actividades, las tareas deben lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso que sea necesario. Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del Plan de Acción una gráfica de Gantt para tal propósito.

¹⁸ Extraído de

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/>

- ↪ **Responsables**, en todo plan de acción se deben asignar los responsables de cada tarea, y deben ser involucrados en la elaboración del plan de acción.
- ↪ **Presupuesto**, constituye la valorización en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar las actividades o tareas programadas, establecidas en el Plan de Acción.
- ↪ **Tiempo de horizonte**, es el periodo de tiempo para el cual se elabora el Plan Estratégico. El tiempo de horizonte a largo plazo, incluye metas y planes estratégicos y se extienden hasta los cinco años; tiempo a mediano plazo incluye objetivos tácticos y tienen un horizonte hasta de dos años; Tiempo a corto plazo incluye los objetivos operacionales para cada área de trabajo y los individuos, tiene un horizonte de un año o menos.
- ↪ **Indicadores de Gestión**, permiten tener el control adecuado del plan de acción y resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de la empresa a partir de su misión, son el resultado de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa.
- ↪ **Indicadores de Desempeño**, revelan el cumplimiento de las metas del plan estratégico, es decir se mide la efectividad y la eficiencia de las actividades del plan de acción.

Un plan de acción nos permite organizarnos, planear, ejecutar, evaluar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en nuestra eficiencia y competitividad.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

ANÁLISIS FODA: es una herramienta que facilita el análisis del entorno externo e interno de la empresa, definiendo los objetivos corporativos a través del cruce de las estrategias: FO, FA, DO, DA.

AMENAZAS: todos aquellos elementos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

CULTURA ORGANIZACIONAL: se relaciona al comportamiento del personal, valores, principios y la forma como se siente el personal ante el trato.

DEBILIDADES: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia en las áreas funcionales de la empresa.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como amenazas y oportunidades que enfrenta del medio externo.

ENTORNO: Es el ambiente que está compuesto por todos aquellos factores, internos o externos, que influyen directa o indirectamente en su actividad.

ESTRATEGIA: es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.¹⁹

FORTALEZAS: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, son todas aquellas actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia en las áreas funcionales de la empresa.

GERENCIA ESTRATÉGICA: es el intento por organizar la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que facilite tomar decisiones eficaces en situaciones de incertidumbre.

LIDERAZGO: Es la capacidad y la energía necesaria para empujar y atraer a la gente hacia la consecución de objetivos comunes.

MACROAMBIENTE: Ambiente externo o general en el que se desarrolla la empresa cuyas variables o factores inciden en su modo de actuar.

MICROAMBIENTE: Ambiente externo a la empresa en el cual se desarrollan agentes similares a ésta y agentes con los cuales mantiene una relación directa como clientes, proveedores, entre otros.

MISIÓN: Es la razón de ser de la empresa. Responde a preguntas: ¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización.

OPORTUNIDADES: elementos externos a la organización, que sirven para satisfacer mejor al cliente, para aumentar los beneficios, disminuir el riesgo. Todo elemento del entorno que posibilite la disminución del riesgo es una oportunidad.

POLÍTICAS: Guías para orientar la acción administrativa, lineamientos generales para cumplir los objetivos a través de las estrategias.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una empresa, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

¹⁹ BETANCOURT, Benjamín, Gerencia Estratégica, Apuntes 2011

PROPÓSITO: es el papel general y primario de toda organización y es lo que la gente conoce de ella con solo mencionar su nombre.

VALORES: Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

VISIÓN: es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización.

4.3. MARCO SITUACIONAL

El presente proyecto se desarrollará e iniciará sus operaciones a mediados del año 2011. En el municipio de Pasto, Ciudad donde funciona la empresa CEA Automotriz, ubicada en la Calle 16B N° 30-07 Barrió Parque Infantil.

Grafico 5. MAPA SITUACIONAL DE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

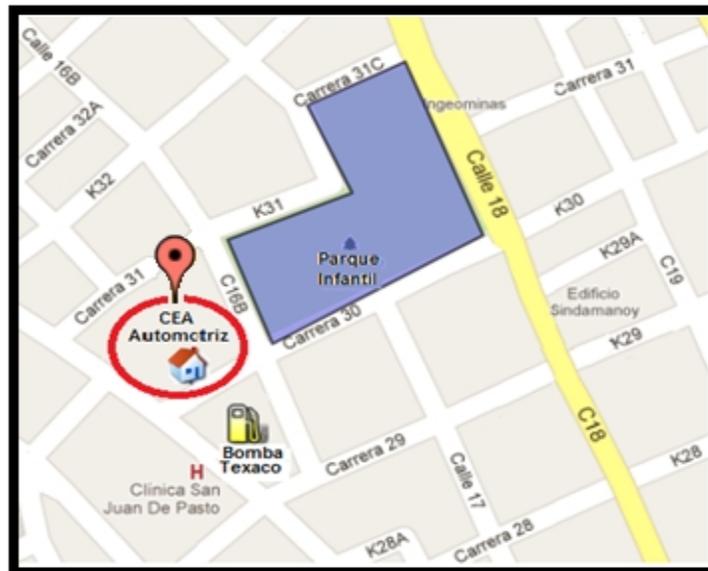


Grafico 5. Fuente: esta investigación

4.4. MARCO TEMPORAL

El Plan Estratégico Corporativo desarrollado para la empresa CEA Automotriz, está proyectado para ejecutarse desde el año 2011 hasta el año 2015.

4.5. MARCO CONTEXTUAL

4.5.1. Departamento de Nariño. “El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 00°31’08” y 02°41’08” de latitud norte, y los 76°51’19” y 79°01’34” de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9 % del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico.

El Departamento de Nariño está dividido en 64 municipios, 230 corregimientos, 416 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 20 círculos notariales, con un total de 25 notarías, un círculo principal de registro con sede en Pasto y 7 oficinas seccionales de registro con sede en los municipios de Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tumaco y Túquerres; un distrito judicial, Pasto, con 10 cabeceras de circuito judicial en Pasto, Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Túquerres y Tumaco, en el departamento de Nariño, y Mocoa y Puerto Asís en el departamento de Putumayo.

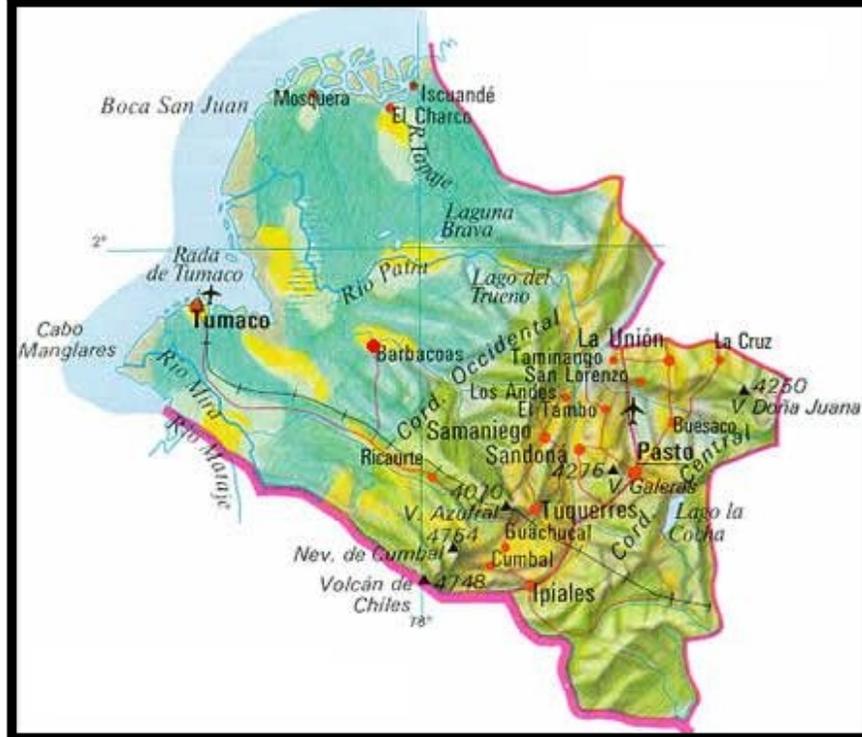
En el territorio del Departamento de Nariño se distinguen tres regiones fisiográficas, correspondientes a la llanura pacífica, la región andina y la vertiente amazónica.

La economía del departamento de Nariño está sustentada en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, fríjol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico.

Una de las principales vías del departamento de Nariño, es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto - La Unión y Pasto - Consacá, Sandoná, Yacuanquer. Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 km de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.”²⁰

²⁰ Extraído de <http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>

Grafico 6. MAPA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO



Fuente: <http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>

4.5.2. Municipio de Pasto. “Pasto se encuentra situada sobre el Valle de Atriz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia, es conocida como la ciudad sorpresa de Colombia.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Departamento de Nariño, la asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

El clima de la ciudad es en un gran porcentaje lluviosos, en promedio tiene 211 días lluviosos al año, debido a que la ciudad está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y se encuentra al pie del volcán Galeras la precipitación y la nubosidad son bastante altas, la temperatura promedio es de 13, 3°C.

El sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza.

Grafico 7. MAPA DEL MUNICIPIO DE PASTO

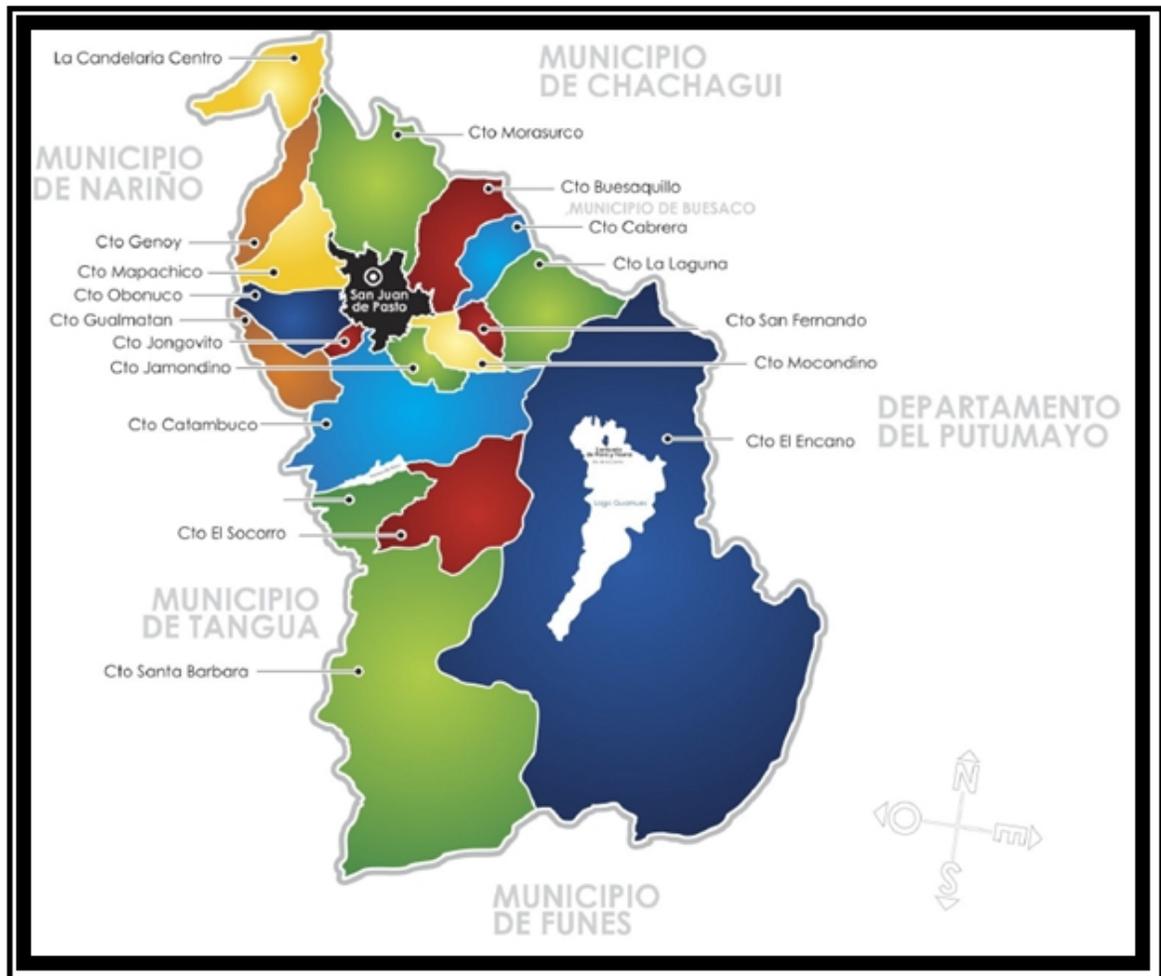


Grafico 7. Fuente: <http://www.pasto.gov.co/>

4.6. MARCO LEGAL

4.6.1. Normatividad ambiental. A partir de la ley 99 de 1993 se crea el Ministerio del Medio Ambiente, encargado de impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza y de definir, en los términos de la presente ley, las políticas y regulaciones de carácter general tendientes a controlar y reducir la contaminación hídrica en todo el territorio.

La Secretaria de Gestión y Saneamiento Ambiental, Corponariño y EmpoPasto, son entidades encargadas de reglamentar y controlar los usos del agua y el manejo de residuos líquidos a la red de alcantarillados en la ciudad de Pasto.

Durante el proceso de lavado del vehículo, el agua es la materia prima de mayor insumo para la actividad, y debe utilizarse con criterio responsable, de ahí se deriva que usuarios y empresas se preocupen tanto por prevenir la contaminación como por realizar un uso eficiente de los recursos, generando importancia los aspectos ambientales que tiene que ver con el agua, como su legislación, las buenas prácticas ambientales que se deben utilizar para disminuir los impactos ambientales o efectos que se generan en la actividad.

Las aguas residuales que se generan durante el lavado de vehículos en procesos como el enjuague, lavado exterior e interior, deben ser controladas para disminuir los efectos sobre el ambiente es necesario aplicar las prácticas ambientales y la legislación que corresponde recomendada por Corponariño y EmpoPasto, como: El programa para el manejo de Vertimientos domésticos e industriales, desarenador o trampa de sedimentos, Trampa de grasa, caja de aforo, caseta de lodos y pozo séptico.

El agua es un recurso que se hace cada vez más escaso debido a su utilización y contaminación, por lo tanto se hace necesario implementar medidas que ayuden a su uso eficiente y el manejo de los residuos líquidos a través de la legislación.

Decreto ley 2811 de 1974, se dicta el código nacional de recursos naturales renovables y de protección del medio ambiente, Artículo 3, regula el aprovechamiento de las aguas; Artículo 8, regula la contaminación de las aguas.

Ley 09 de 1979, se dictan las normas, los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afecten o pueden afectar las condiciones sanitarias del ambiente.

Los decretos Decreto 1594 de 1984 y 3930 del 2010, regulan el uso de aguas y vertimiento de residuos líquidos.

Decreto 4728 del 23 de Diciembre de 2010 del MAVDT por el cual se modifica parcialmente el Decreto 3930 de 2010 sobre vertimientos.

Decreto 3100 de 2003, decreto 3440 del 2004, decreto 1575 de 2007 Ministerio de la Protección Social, resolución 273 de 1997 Ministerio del Medio Ambiente, resolución 372 de 1998 Ministerio del Medio Ambiente, resolución 240 de 2004 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, decretos 1323 y 1324 de 2007 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, conforman el marco legal que regula a las estaciones de servicio y lavaderos de vehículos.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo Exploratorio, cualitativo y descriptivo por que busca a través de la información obtenida, identificar las variables que caracterizan el entorno interno y externo de la empresa, generando un diagnostico aproximado y con el uso de ciertas técnicas de la planeación estratégica se analizará y formulará las estrategias y objetivos corporativos que permitirán la construcción de una visión corporativa.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se enmarca dentro de los métodos de investigación: descriptivo y analítico. Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel descripción del fenómeno estudiado a partir de sus características. El método analítico, divide y separa los elementos de un fenómeno para proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos.

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Primarias. la naturaleza de la investigación requiere que se realice un trabajo de campo donde la principal herramienta que se va a utilizar es la entrevista directa dirigida a todo el personal que labora en la empresa, también se hará uso de encuestas y la observación directa.

5.3.2 Fuentes Secundarias. La información interna se puede extraer de informes de juntas directivas, estados financieros, de gerencia y toda documentación interna relacionada con la empresa, se utilizara el material e información de las bibliotecas, periódicos, revistas e internet.

5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se realizara una encuesta a los clientes de la empresa CEA AUTOMOTRIZ, con el fin de conocer la percepción que tienen ellos frente a los servicios prestados por la empresa.

La empresa cuenta con un total de 184 clientes actuales, para la muestra de la encuesta se aplicará el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerida.

n: Tamaño de la muestra necesaria.

N: Tamaño de la Población [184]

p: Probabilidad de que el evento ocurra [0.5]

q: Probabilidad de que el evento no ocurra [0.5]

e: Margen de error [0.05]

Z: Valor de la Desviación típica o nivel de confianza [1,96]

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(184) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(184-1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

n= 125 Encuestas.

En total se realizaran 125 encuestas para la obtención de la información, para el diseño de la encuesta, Ver ANEXO A.

5.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

5.5.1. Tabulación de Datos. Después de haber realizado el respectivo trabajo de campo y con la información obtenida se procede a realizar la tabulación de los datos, de forma manual, para luego clasificar y organizar los hallazgos obtenidos y ser analizados posteriormente.

5.5.2. Presentación de la información. Los resultados encontrados en la investigación son presentados por medio de tablas, gráficos y cuadros, basados en los hallazgos respectivos, que sirven de punto de partida el desarrollo del Plan Estratégico y la implementación del Plan de Acción.

6. PRESENTACION DE LA EMPRESA.

6.1. RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN

La Empresa CEA Automotriz, es una organización de carácter privado con cobertura local, perteneciente al sector de Lavado y Lustrado de vehículos Automotores, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes y garantizar la calidad de su servicio.

Es una organización especializada en la limpieza y embellecimiento automotriz que incorpora las técnicas más avanzadas y la última tecnología de limpieza para autos. Su propósito es obtener un autentico mejoramiento en la calidad de su servicio, logrando ser reconocida a nivel local como la líder del sector de Lavado y Lustrado de vehículos Automotores, para lo cual es necesario la realización de un Plan Estratégico que le permita desarrollar las estrategias y objetivos corporativos encaminados a alcanzar las metas planteadas por la organización.

La Empresa CEA Automotriz fue creada en la ciudad de San Juan de Pasto el día 4 de noviembre del 2010, por su propietario Ing. Mauricio Sarasty Calvache, nace como una idea novedosa adquirida en la ciudad de Bogotá luego de realizar sus estudios especializados en el sector automotriz con entidades como SESVI COLOMBIA en convenio con la Universidad de la Sabana

6.2. SERVICIOS

La empresa CEA AUTOMOTRIZ ofrece servicios sofisticados para el cuidado de carrocerías, motor, chasis e interiores de cualquier tipo de automóviles.

6.2.1. Cristalizado o Porcelanizado de la Pintura. Con este servicio se logra proteger la pintura del vehículo; eliminar rayas superficiales, marcas producidas por lluvia ácida; se retorna el brillo original a la pintura; descontaminación y sellado sintético de la pintura.

6.2.2. Alistamiento del Vehículo. Se realiza el lavado a toda la carrocería del vehículo, guardabarros y llantas, completando con la limpieza del interior, que incluye aspirado y mantenimiento de la tapicería y cojinería. El proceso de lavado está diseñado para conservar la pintura y la protección de brilladas anteriores, evitando que partículas extrañas rallen la pintura, para ello se utiliza equipos y productos de la más alta calidad, lo cual permitirá que nuestros clientes tengan fidelidad hacia el negocio, como también lograr diferenciarnos de otros establecimientos que prestan este servicio y a la vez posicionarnos en el mercado.

6.2.3. Lavado de Chasis y Ducha Grafitada. Se realiza la limpieza completa del chasis del vehículo, para luego aplicar una ducha de Grafito y aceites minerales de altísima calidad, con el fin de lubricar y proteger el chasis de la corrosión.

6.2.4. Lavado de Motor. Se requiere de buena experiencia para lavarlo sin dañar ningunas de las partes del motor, porque el agua y la electricidad no son compatibles, para ello se utiliza el método de lavado a vapor y productos especiales que permiten una limpieza de la más alta calidad.

6.2.5. Abrillantado de la Carrocería. Se realiza la aplicación de productos importados de excelente calidad, para brindarle al vehículo un brillo que protege y resalta el color original de la pintura, este servicio se realiza a través de una técnica manual o una técnica automática con el uso de la máquina polichadora.

6.2.6. Eliminación de Golpes superficiales en el Vehículo. Sistema de eliminación de abolladuras sin Repintar la pieza, conservando la pintura original y en menor tiempo de lo convencional, no necesita el desarmar, ni masilla, ni repintar el vehículo, y se puede trabajar hasta el 90 % de los casos.

6.3. ORGANIGRAMA

Las funciones desarrolladas son básicas y rutinarias, entre los superiores [Gerente] y subordinados existen líneas directas de autoridad y responsabilidad, cada una de las funciones tiene su propia especialidad, empezando por el Gerente, quien es un Ingeniero Industrial especializado en el sector Automotriz; el coordinador, cuenta con especialización en el área Administrativa y operativa; y los tres técnico especializados en el sector de lavado y embellecimiento automotriz.

Grafico 8. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



Grafico 8. Fuente: esta investigación

7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

7.1. DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA

El entorno de las empresas presenta escenarios impredecibles que las puede afectar y generar situaciones complejas en cualquier región, esta es la razón por la cual se debe realizar un análisis de todo lo que ocurre en el entorno con el objetivo de identificar las oportunidades que pueden aprovecharse para favorecer el crecimiento y desarrollo, las amenazas que pueden afectar de forma directa o indirecta a las empresas mediante cambios constantes.

7.1.1. Análisis del Macroentorno

7.1.1.1. Entorno económico. Disponibilidad de crédito, la posibilidad de apalancamiento existente en la actualidad, y bajas tasas de interés es una oportunidad que se debe aprovechar. El Presidente de Bancóldex, Santiago Rojas, destacó el liderazgo del Municipio de Pasto, en la colocación de créditos ofrecidos por esa entidad con tasas de interés preferenciales.

Este ha sido uno de los propósitos de la Administración del Alcalde Eduardo Alvarado Santander quien a través de la Secretaria de Desarrollo Económica liderada por el ahora nuevo Secretario de Hacienda del Municipio, Hugo Mideros, ha logrado interesar a comerciantes y pequeños industriales para acogerse a este tipo de créditos.

El alto nivel de desempleo y subempleo, el nivel de desempleo es un factor que ejerce mucha influencia en el desarrollo de la economía, al disminuir las ofertas de empleo disminuye el poder adquisitivo de las personas y de las familias, desmejorando su calidad de vida y afectando directamente el consumo al generar inestabilidad en los diferentes sectores económicos.

La tasa de desocupados en la ciudad de San Juan de Pasto es de 22,1 % y la tasa de ocupación es de 50,4 %, esto indica que la mayoría de las personas están en la informalidad y el subempleo. Muchos de los empleos no son de buena calidad, porque no cuentan con acceso a los parafiscales y gran parte de los trabajos se los hace por medio de cooperativas de trabajo, por orden de prestación de servicios.

Según el estudio realizado por el Observatorio Mercado de Trabajo en el año 2009, en promedio hay 144 mil personas ocupadas en la ciudad de San Juan de Pasto. El sector de pesca, agricultura, caza y ganadería aporta el 1.25% de los

empleos; el comercio, hoteles y restaurantes ocupan el 35% de los empleos; el transporte el 12%, la industria manufacturera el 12%. Esto indica que hay un sub-registro y una informalidad, ya que esta información la arroja la Cámara de Comercio. En la ciudad hay muchas fábricas pequeñas que funcionan en la parte trasera de las viviendas y varias de ellas no cuentan con el registro. Por ello se dice que hay un sub-registro en este sector del 70%.

“Los datos de la Cámara de Comercio indican que hay unos 15 mil establecimientos comerciales registrados, pero en los barrios y en la ciudad hay varios establecimientos comerciales que no están registrados, como las tiendas y el pequeño negocio de minutos entre otros.

La informalidad es muy compleja, hay varios comercios ‘invisibles’ que no pagan impuesto al Gobierno y los subempleos son las personas que trabajen medio tiempo y no cuentan con prestaciones sociales.

El departamento de Nariño le aporta el 1.78% del PIB en el ámbito nacional, esta es una participación pequeña en la economía, por ello el Estado invierte tan poco en la región. Por ser zona de frontera Nariño le aporta el 0.23% de las exportaciones generales del país. De las exportaciones generales con respecto al Ecuador este territorio le aporta el 4%, esto se presenta porque el departamento registra una economía pequeña. El centralismo económico, político, administrativo por el 70% de la producción industrial está centrado en las regiones como Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla. Esa es una concentración económica y geográfica donde los inversores y capitalistas están en el centro de Colombia.

Ese centralismo marca una dependencia con el Ecuador. La economía informal es un indicio de la estructura económica de los nariñenses, como el contrabando. En el Ecuador hay 23 pasos ilegales, esto hace que varias personas se abastezcan de productos que no producen un impuesto para la región. El narcotráfico también se metió al tejido social de la sociedad nariñense.

Otro problema es los riesgos naturales que puede afrontar el Departamento. Como en la región de la costa nariñense, el volcán Galeras también genera que los inversionistas no apoyen económicamente en esta región. En Nariño no hay una infraestructura vial adecuada, el aeropuerto tiene muchas falencias y las vías están completamente deterioradas. Otro punto es que en la región no hay espíritu asociativo de la comunidad nariñense. La gente no quiere invertir porque los negocios fracasan y nadie quiere comprar. La inseguridad es un factor influyente por su ubicación geográfica que la aprovechan los grupos alzados en armas, la clase dirigente donde están políticos, pequeños productores entre otros, además no se hace regionalismo positivo como los paisas, costeños entre otras regiones. Esto significa que no hay un verdadero liderazgo regional.

La globalización para el departamento de Nariño es crítica, porque para la región tiene bajos niveles de competitividad. De 23 departamentos estudiados por Confecámaras, Nariño se ubica en los dos últimos lugares disputándose los últimos lugares con el Cauca y Chocó. La economía de esta región es solo de autoconsumo, por eso no crecen los hogares y los ingresos de las familias.

La economía de Pasto se desarrolla principalmente en torno al comercio, los servicios sociales, comunales y personales, el transporte, las comunicaciones y la industria manufacturera, entre otras; actividades que generan aproximadamente el 46%* del PIB departamental (Universidad de Nariño, Cedre, 2010).

Inflación, El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, reveló que en abril de 2011 el Índice de Precios al Consumidor, IPC, se ubicó en 0.12% con un descenso de 0,34% frente al mismo mes del año pasado. Entre tanto, en lo corrido de 2011 se registró una variación de 1.91%, lo que equivale a 0.33 puntos porcentuales por debajo a la registrada en 2010. Así mismo, en los últimos doce meses la variación fue de 2.84%.

7.1.1.2. Entorno Político - Jurídico

La política de seguridad democrática, es uno de los planes bandera del gobierno nacional, esto es una oportunidad, al recuperarse la tranquilidad de la población y hace que se reactive la economía, el turismo, entre otros. El conflicto armado es una amenaza que afecta la economía de los sectores, porque la población no puede salir libremente a realizar sus transacciones comerciales debido a la inseguridad existente.

Legislación comercial, regirse por ella es una oportunidad que se brinda para desarrollar las diferentes actividades comerciales, al servir como soporte de comportamiento y reglamentación, al cual se deben regir todas las empresas.

Legislación laboral, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre empleador y colaboradores, actuando bajo parámetros establecidos y reglamentados.

Legislación Medio Ambiente, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre la empresa y el medio ambiente, actuando con compromiso y responsabilidad ambiental.

7.1.1.3. Entorno Social

Hábitos de consumo. Teniendo en cuenta que Nariño es un Departamento en vía de desarrollo hace que la capacidad de decisión de sus ingresos sea cambiante donde esta variable puede generar beneficios para la empresa. Cuando funcionaban las pirámides se observó, como la gran mayoría de habitantes que

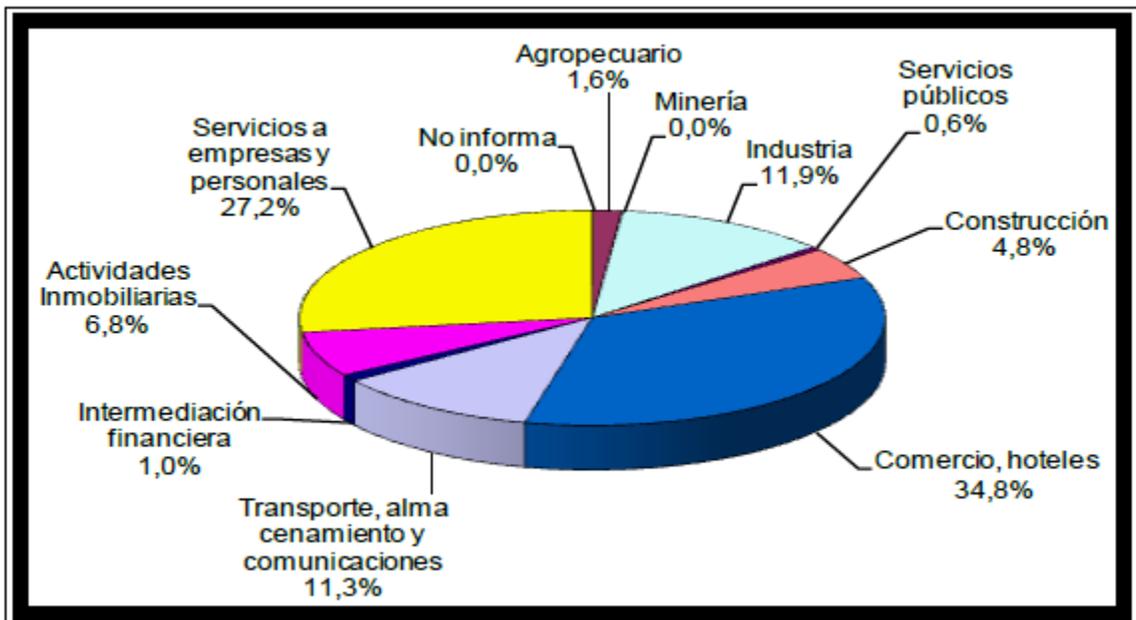
recibían buenas ganancias, cambiaron sus hábitos de consumo por artículos de mayor valor económico.

En la ciudad de San Juan de Pasto, las preferencias y gustos que tienen los individuos frente a la utilización del servicio de lavado del vehículo es medio alto, ya que existe el hábito por el embellecimiento de su vehículo. La ciudad no cuenta con establecimientos que ofrezcan una variedad de servicios con alta calidad, comodidad y status a los clientes, permitiéndoles una mayor diferenciación frente a la cotidianidad de los establecimientos existentes en el mercado.

Crecimiento de la población, según el DANE la tasa de crecimiento poblacional estimada para la ciudad de San Juan de Pasto es del 2,35 % Anual, proyección hasta el año 2010, con una población de 416.842 Habitantes, esto nos indica que la población en la ciudad tiende al crecimiento.

Población ocupada por rama de actividad económica, en la ciudad de San Juan de Pasto año 2010, está determinada, por el mayor porcentaje de personas ubicadas en el sector de comercio, hoteles con el 34,8 %, seguido por el sector de servicios a empresas y personas, al que pertenece la empresa en estudio CEA Automotriz con el 27,2 %, luego está el sector industrial con 11,9 %, seguido del sector de transporte, almacenamiento y comunicación con 11,3 %. Para el presente año hay una pequeña variación en los porcentajes por rama de actividad económica.

Grafico 9. POBLACIÓN OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA PASTO 2010



Fuente: DANE

7.1.1.4. Entorno Geográfico

La ubicación geográfica de la ciudad de San Juan de Pasto, es privilegiada, dada las condiciones de la frontera con el vecino país del Ecuador, llevando a cabo relaciones bilaterales que benefician la economía, por ende muchos habitantes de la ciudad son comerciantes. Desde otro punto de vista la posición de frontera se convierte en una amenaza, debido al contrabando de productos, perjudicando a los productores locales, regionales y nacionales.

Ubicación Geográfica Zona vulcanológica, El volcán Galeras ubicado a 9 Km al occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, es considerado como el más activo de Colombia. En los últimos 17 años de vigilancia permanente, las erupciones presentadas por el volcán han generado zozobra en inversionistas y productores nacionales y extranjeros, evitando el desarrollo de la ciudad, la generación de nuevos empleos, afectando el turismo y la economía.

La Infraestructura del Departamento de Nariño, es una de las limitaciones para el desarrollo del departamento, la comunicación y conectividad no es buena en vías y El aeropuerto de Pasto, por su ubicación geográfica y condiciones climáticas, opera de manera muy irregular. Los de Ipiales y Tumaco requieren la ampliación de las pistas para mejorar su capacidad operativa que les permita movilizar mayor flujo de pasajeros y de carga.

7.1.1.5. Entorno Tecnológico. El entorno es cada vez más dinámico y cambia a un ritmo vertiginoso, las innovaciones tecnológicas pueden ser una oportunidad o una amenaza para las empresas.

Desarrollo de las comunicaciones, dentro de este campo encontramos el caso de los celulares, que son dispositivos electrónicos que facilitan la comunicación.

Los cambios tecnológicos no tienen fin y La tecnología referida al sector de servicio de embellecimiento automotriz, no tiene ninguna excepción, con sistemas y máquinas muy sofisticadas y modernas a tal punto que pueden lavar hasta 130 vehículo por hora con el sistema DELTA.

Grafico 10. MÁQUINAS DE LAVADO PARA AUTOMÓVILES DELTA PLUS



Fuente: <http://www.carwashequipos.com.mx/delta.html>

El sector de embellecimiento automotriz, es un importante consumidor de agua, porque este recurso hídrico es la principal materia prima de esta actividad. Se consumen anualmente miles de litros de agua, por la utilización de un sistema de lavado ineficiente en términos de optimización de este recurso.

La empresa PRONTOWASH ha innovado Un sistema integral de lavado de automóviles con una enorme fuente de ahorro de agua y lo más importante no genera residuos contaminantes, porque es un sistema de lavado que no utiliza el agua a presión para remover la suciedad sino que consiste en rociar la carrocería con una mezcla de agua y ceras teflonadas que atrae y adhiere la suciedad, permitiendo luego retirarla con un trapo de una porosidad específica para este fin. El proceso de lavado con este sistema no excede los dos galones de agua por vehículo, favoreciendo el medio ambiente.

En las principales ciudades de Colombia, las empresas de este sector tienen maquinas de autolavado CAR WASH, tipo túnel pequeño que pueden lavar de 10 a 15 vehículos por hora.

En la ciudad de San Juan de Pasto, el lavado de los vehículos se realiza de forma manual por medio del sistema tradicional hidroneumático.

La Tecnología también es aplicada a la Administración y Dirección de las organizaciones a través de herramientas como el Balanced Scorecard y Business Intelligence, que le brindan apoyo a los Gerentes para poder monitorear y hacer realidad la visión corporativa, poner en acción el plan estratégico y realizar la inteligencia de negocios respectivamente.

7.1.2. Análisis del microentorno. La empresa CEA Automotriz, está operando en el sector servicios, más específicamente en el embellecimiento automotriz, a este sector pertenecen empresas de lavado y mantenimiento de automóviles.

El mercado de lavado y cuidado de automóviles ha mostrado en años recientes una fuerte tendencia hacia el crecimiento, lo cual se ha visto reflejado en el

aumento de lugares para la prestación del servicio, así como en la creación de nuevos estilos y modelos de negocios.

El crecimiento de la ciudad y el crecimiento del Parque Automotor en los últimos años, han incrementado la demanda del servicio de lavado y mantenimiento automotriz. Sin embargo, es necesario aprovechar dicha tendencia con nuevas propuestas, que brinde un óptimo, eficiente servicio de alta calidad y que sea amable con el Medio Ambiente. De esta manera descubrir nuevas estrategias y oportunidades que permitan lograr una diferenciación más notable y crear una necesidad para el cliente.

7.1.2.1. Rivalidad de la competencia actual. en la ciudad de San Juan de Pasto existen 18 empresas que ofrecen el servicio de lavado y lustrado de vehículos automotrices, especializados en un nicho de mercado diferente, donde el 84% son empresas que no cuentan con los sistemas operativos que generen un valor agregado para el cliente, por lo tanto, éstos ofrecen un servicio tradicional que comprende: enjuague, lavado general, lavado de motor, encerado, aspirada del interior del vehículo, servicios que no proporciona ninguna diferencia entre los competidores, produciendo el síndrome del producto genérico, en donde la decisión del cliente depende completamente del precio en cada establecimiento; sin embargo el 16% son empresas que cuentan con un desarrollo tecnológico, un servicio de alta calidad.

7.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores en el sector. Existe amenaza de nuevos competidores que pueden ingresar al mercado, en el futuro utilizando el sistema tradicional de lavado como también empresas con tecnologías avanzadas con capitales de inversión superior que desarrollen valores agregados diferentes.

En este sector las barreras de entradas solo tienen que ver con el cumplimiento de la legislación de la protección del Medio Ambiente; no se manejan economías de escalas puesto que es competitivo sin manejar mucho volumen; la diferenciación de servicios con una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes, está relacionada con el 16% de empresas del sector, y por el momento es baja, al ser nuevas en el sector con una etapa de crecimiento en su ciclo de vida; las necesidades de capital y acceso a materias primas no requieren fuertes inversiones en el sistema de lavado tradicional, sin embargo, para desarrollar valores agregados diferentes es necesario el acceso de tecnologías de punta.

7.1.2.3. Amenaza de productos sustitutivos. Un sustituto es el lavado del vehículo por los propios dueños, sin embargo, la alcaldía prohíbe lavar en la vía pública los carros, por motivo que el gasto de agua es elevado.

La prestación de servicio de lavado y embellecimiento automotriz a domicilio con equipos portátiles de lavado personal con un sistema manual de bajo consumo de agua y que no afecta el medio ambiente, hacen que sea una amenaza fuerte, que

puede llegar a remplazar los servicios que se prestan en los diferentes puntos de servicio.

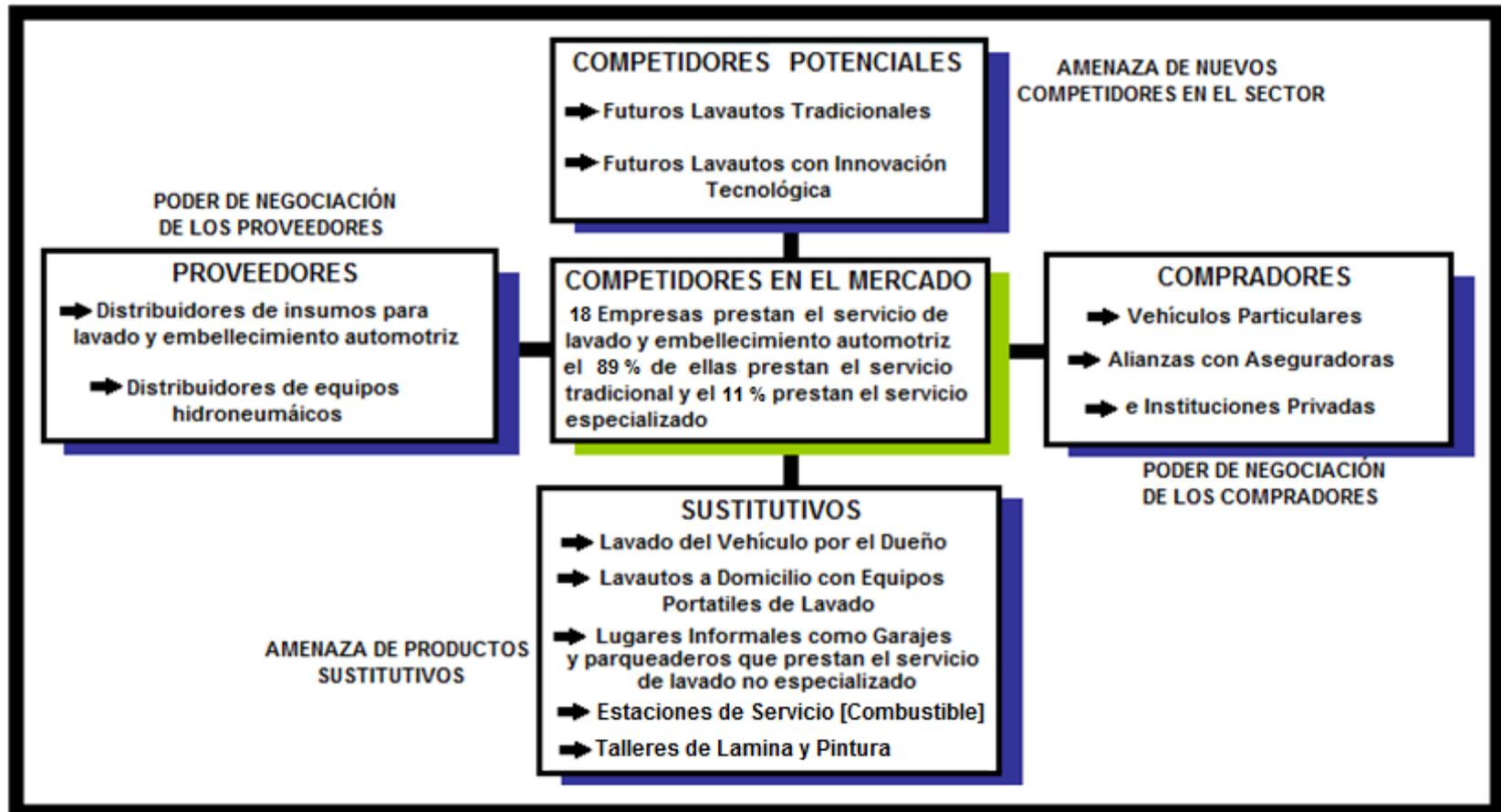
Otra amenaza es la presencia de lugares informales como parqueaderos y garajes, en los cuales se prestan servicios no especializados de lavado, de baja calidad y con bajos precios referentes a los de las empresas establecidas.

7.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores. En el mercado existe diversidad de proveedores para los diferentes insumos y equipos en la prestación del servicio de lavado de vehículos, como también existen productos sustitutos a bajos costos, por lo tanto, los proveedores no incidirán en la prestación del servicio en el evento que éstos lleguen a faltar.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los consumidores del sector de lavado tradicional tienen poder de negociación debido a que el 84% de las empresas de este sector prestan un servicio poco diferenciado, sin valor agregado, los compradores se enfocan en dos variables que son rapidez y el precio; sin embargo los consumidores que prefieren el servicio de lavado y embellecimiento automotriz especializado no tienen ningún tipo de influencia sobre el precio de los servicios ofrecidos, pero si son autónomos en la decisión de seleccionar el lugar donde utilizará el servicio, teniendo en cuenta la calidad, valor agregado y el servicio requerido. El 16 % de las empresas del sector prestan el servicio de lavado y embellecimiento automotriz especializado. En el Cuadro 1, se observa el Modelo de las cinco fuerzas competitivas del sector servicio de lavado y embellecimiento automotriz.

Cuadro 1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



Cuadro 1. Fuente: Esta Investigación

7.1.3. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio [POAM]. Para realizar el análisis externo se utilizará la Matriz POAM, en su aplicación se tendrá en cuenta seis factores, Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, cada uno de estos factores incluye las variables externas que serán clasificadas como oportunidades o amenazas y calificadas por el impacto que le generan a la empresa.

Tabla 9. FACTORES ECONÓMICOS [POAM]

										
DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]										
FACTORES ECONÓMICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Tasas de Interés		X					X		
2	Disponibilidad de Crédito	X						X		
3	Alto Nivel de Empleo y Subempleo					X			X	
4	Fuentes de Financiamiento para MIPYMES	X						X		
5	Nivel de Ingresos			X						X
6	Estabilidad de Política Monetaria		X						X	
7	Tendencia de Reducción de la Inflación		X						X	

Tabla 9. Fuente: Esta Investigación

Tabla 10. FACTORES POLÍTICOS [POAM]

 DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]										
FACTORES POLÍTICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Política del País			X						X
2	Inestabilidad del Gobierno					X			X	
3	Leyes de Protección Ambiental					X		X		
4	Leyes Tributarias					X		X		
5	Falta de Credibilidad en Algunas Instituciones del Gobierno					X			X	
6	Prohibición de Lavado de Vehículos en la Vía Pública y Residencias	X						X		
7	Normatividad Establecida para el Montaje del Negocio			X					X	
8	No Cumplimiento de las Políticas Ambientales por parte de la Competencia		X						X	
9	Política de Productividad y Competitividad	X						X		

Tabla 10. Fuente: Esta Investigación

Tabla 11. FACTORES SOCIALES [POAM]

 DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]										
FACTORES SOCIALES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estilos de vida		X					X		
2	Crecimiento de la Población						X		X	
3	Incremento del Índice de Desempleo					X			X	
4	Actitud Respecto a la Calidad		X					X		
5	Actitud Respecto al Servicio al Cliente		X					X		
6	Hábitos de Consumo		X					X		
7	Costumbre de Iniciar la Semana con el Vehículo limpio	X						X		
8	Gusto hacia la Comodidad del Consumidor		X					X		
9	Competencia Desleal				X			X		
10	Exigencias del Mercado	X						X		
11	Situación actual de la Región					X			X	
12	Incremento del Índice Delincuencial				X			X		

Tabla 11. Fuente: Esta Investigación

Tabla 12. FACTORES TECNOLÓGICOS [POAM]

 DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]										
FACTORES TECNOLÓGICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Herramientas de Gestión Administrativa					X		X		
2	Facilidad de acceso a la Tecnología		X						X	
3	Globalización de la Información		X						X	
4	Resistencia a Cambios Tecnológicos			X				X		
5	Automatización de Procesos como Medio para Optimizar el Tiempo		X					X		
6	Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia	X						X		

Tabla 12. Fuente: Esta Investigación

Tabla 13. FACTORES COMPETITIVOS [POAM]

 DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]										
FACTORES COMPETITIVOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Alianzas Estratégicas			X				X		
2	Mercados Potenciales			X				X		
3	Buenas Relaciones con los Clientes		X					X		
4	Estrategias Orientadas a la Competencia						X	X		
5	Intensidad de la Competencia						X	X		
6	Reconocimiento por parte de la Comunidad			X				X		
7	Servicios Sustitutos del Sector					X		X		
8	Clientes del Sector			X				X		
9	Posicionamiento en el Mercado			X				X		
10	Entrada de Nuevos Competidores					X		X		

Tabla 13. Fuente: Esta Investigación

Tabla 14. FACTORES GEOGRÁFICOS [POAM]

 DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]									
FACTORES GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Ubicación Geográfica Zona Volcánica					X	X		
2	Ubicación Geográfica Zona Fronteriza		X					X	
3	Dificultad de Transporte Aéreo-Terrestre				X			X	

Tabla 14. Fuente: Esta Investigación

7.1.4. Matriz de evaluación de factores externos [MEFE]. Esta Matriz permite identificar y evaluar los diferentes Factores que constituyen las Oportunidades y Amenazas que enfrenta la empresa CEA Automotriz en su entorno Económico, Político, Social, Tecnológico, Competitivo, Geográfico.

Se asignó a cada uno de los factores un **Peso** entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].

El **Peso** adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. El total de todos los pesos debe de sumar 100%

Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa: Una Amenaza Mayor [calificación = 1], Una Amenaza menor [calificación = 2], Una Oportunidad menor [calificación = 3], Una Oportunidad mayor [calificación = 4]

Se multiplicó el Peso de cada factor por su Calificación correspondiente para determinar un Peso Ponderado para cada variable, luego se sumó los Peso Ponderados de cada variable para determinar el Total Ponderado de la Empresa entera.

El Total ponderado de de la Matriz MEFE de la empresa CEA Automotriz es de **3,03** indica que la posición estratégica Externa general de la empresa está por arriba del Valor Promedio.

Los Pesos Ponderados que estén muy por arriba de 2.5 indican una posición externa fuerte, con un perfil del entorno con condiciones externas favorables para la empresa CEA Automotriz, con un mercado amplio por explorar y lleno de oportunidades, por lo tanto se puede decir que la estrategia a seguir es consolidar el nombre de la empresa en el mercado para posicionarla cada vez más.

Tabla 15. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFE].				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:				
1	Tasas de Interés	0,03	4	0,12
2	Disponibilidad de Crédito	0,03	4	0,12
3	Fuentes de Financiamiento para MIPYMES	0,04	4	0,16
4	Política de Productividad y Competitividad	0,02	4	0,08
5	Estilos de vida	0,03	4	0,12
6	Prohibición de Lavado de Vehículos en la Vía Pública y Residencias	0,03	4	0,12
7	Actitud Respecto a la Calidad	0,04	4	0,16
8	Actitud Respecto al Servicio al Cliente	0,04	4	0,16
9	Hábitos de Consumo	0,04	4	0,16
10	Costumbre de Iniciar la Semana con el Vehículo	0,04	4	0,16
11	Gusto hacia la Comodidad del Consumidor	0,04	4	0,16
12	Exigencias del Mercado	0,04	4	0,16
13	Resistencia a Cambios Tecnológicos	0,03	3	0,09
14	Automatización de Procesos como Medio para Optimizar el Tiempo	0,03	4	0,12
15	Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia	0,03	4	0,12
16	Alianzas Estratégicas	0,03	3	0,09
17	Mercados Potenciales	0,04	3	0,12
18	Buenas Relaciones con los Clientes	0,04	4	0,16
19	Reconocimiento por parte de la Comunidad	0,04	3	0,12
20	Clientes del Sector	0,03	3	0,09
21	Posicionamiento en el Mercado	0,03	3	0,09
AMENAZAS:				
1	Leyes de Protección Ambiental	0,02	1	0,02
2	Leyes Tributarias	0,02	1	0,02
3	Competencia Desleal	0,04	1	0,04
4	Incremento del Índice Delincuencial	0,03	1	0,03
5	Herramientas de Gestión Administrativa	0,03	1	0,03
4	Incremento del Índice Delincuencial	0,03	1	0,03
5	Herramientas de Gestión Administrativa	0,03	1	0,03
6	Estrategias Orientadas a la Competencia	0,03	2	0,06
7	Intensidad de la Competencia	0,02	2	0,04
8	Servicios Sustitutos del Sector	0,04	1	0,04
9	Entrada de Nuevos Competidores	0,03	1	0,03
10	Ubicación Geográfica Zona Volcánica	0,02	2	0,04
TOTAL		1		3,03

Tabla 15. Fuente: Esta Investigación

7.2. DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar la Matriz del Perfil de Capacidades Internas PCI, se realizó un trabajo de campo en la empresa CEA Automotriz y una entrevista a su Gerente, como fundamento para establecer la situación actual en las Diferentes áreas que la componen.

El Diseño de las preguntas de la entrevista se encuentra en el anexo x, la cual contiene preguntas de tipo cerrado con tres posibles respuestas: SI, cumple con el aspecto evaluado; No, cumple con el aspecto evaluado; O cumple de manera Parcial, donde algunos aspectos si los consideran y otros no.

7.2.1. Capacidad Directiva. La empresa CEA Automotriz, tiene como fortalezas en el Área Directiva en un grado alto, la capacidad de liderazgo, el compromiso de la Alta Gerencia y la infraestructura propia de la empresa; en un grado medio, la experiencia, la comunicación y control Gerencial, el poder de negociación con proveedores; y en un grado bajo, la imagen corporativa, el conocimiento del sector, las relaciones publicas y la adaptabilidad al cambio. De igual forma encontramos como debilidades en grado alto, el uso de planes estratégicos, y en grado medio, la filosofía corporativa, investigación de mercados y la agresividad para enfrentar la competencia.

7.2.2. Capacidad Financiera. La empresa en el Área Financiera, no tiene fortalezas en un grado alto, en un grado medio encontramos, la Rentabilidad retorno de la inversión; en un grado bajo, el acceso a capital cuando lo requiere, la liquidez, la inversión de capital, estabilidad de costos, el manejo del sistema contable y la capacidad de endeudamiento. En esta área no se encontró debilidades en ningún grado.

7.2.3. Capacidad Competitiva. La empresa CEA Automotriz, tiene como fortalezas en el Área Competitiva en un grado alto, el servicio, calidad y precio, la lealtad y satisfacción del cliente, el portafolio de servicios, la ubicación de las instalaciones; en un grado medio, superación de expectativas del cliente, valor agregado al servicio, eficiencia en la prestación del servicio, servicios complementarios, ventajas competitivas y el estado de infraestructura física; y en un grado bajo, la aceptación del servicio en el mercado, el prestigio y posicionamiento, análisis del servicio, análisis de proveedores. No encontramos debilidades en grado alto, y en grado bajo, en grado medio encontramos, participación en el mercado, crecimiento en el mercado y las estrategias de ventas.

7.2.4. Capacidad Tecnológica. La empresa en el Área Financiera, no tiene fortalezas en un grado alto, y en un grado bajo, en un grado medio encontramos, la habilidad técnica, capacidad de innovación, el nivel de tecnología utilizada en los servicios, tecnología más avanzada utilizada por la competencia, telecomunicaciones, facilidad de acceso a la tecnología, globalización de la información y resistencia a cambios tecnológicos. En esta área no se encontró debilidades en ningún grado.

7.2.5. Capacidad Talento Humano. La empresa CEA Automotriz en el Área de Talento Humano, no tiene fortalezas en un grado alto, en un grado medio encontramos, el nivel académico del talento humano, las competencias laborales, la motivación, capacitación, accidentabilidad y el clima laboral; en un grado bajo, tenemos la estabilidad laboral, el ausentismo, la rotación del personal y el nivel de remuneración. En esta área No encontramos debilidades en grado alto, y en grado bajo, en grado medio encontramos, el sentido de pertenencia.

7.2.6. Perfil de Capacidad Interna [PCI]. Para realizar el análisis interno se utilizará la Matriz PCI, en su aplicación se tendrá en cuenta cinco capacidades: Directiva, Financiera, Competitiva, Tecnológica, y de Talento Humano. Que incluyen las variables internas que serán clasificadas como Fortalezas o debilidades de la empresa.

TABLA 16. CAPACIDAD DIRECTIVA [PCI]

										
DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]										
CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen Corporativa			X				X		
2	Filosofía Corporativa					X		X		
3	Capacidad de Liderazgo	X						X		
4	Experiencia		X					X		
5	Compromiso de la Alta Gerencia	X						X		
6	Uso de Planes Estratégicos				X			X		
7	Conocimiento del Sector			X					X	
8	Comunicación y Control Gerencial		X					X		
9	Poder de Negociación con Proveedores		X						X	
10	Investigación de Mercados					X		X		
11	Relaciones Publicas			X					X	
12	Infraestructura Propia de la Empresa	X						X		
13	Agresividad para Enfrentar la Competencia					X			X	
14	Adaptabilidad al Cambio			X					X	

Tabla 16. Fuente: Esta Investigación

TABLA 17. CAPACIDAD FINANCIERA [PCI]

 DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]										
CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Acceso a Capital Cuando lo Requiere			X				X		
2	Rentabilidad, Retorno de la Inversión		X					X		
3	Liquidez, Disponibilidad de Fondos			X					X	
4	Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda			X					X	
5	Estabilidad de Costos			X				X		
6	Manejo del Sistema Contable			X					X	
7	Capacidad de Endeudamiento			X					X	

Tabla 17. Fuente: Esta Investigación

TABLA 18. CAPACIDAD COMPETITIVA [PCI]

 DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]										
CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Servicio, Calidad y Precio	X						X		
2	Lealtad y Satisfacción del Cliente	X						X		
3	Superación de Expectativas del Cliente		X					X		
4	Valor Agregado al Servicio		X					X		
5	Eficiencia en la Prestación del Servicio		X					X		
6	Servicios Complementarios		X					X		
7	Participación en el Mercado					X		X		
8	Aceptación del Servicio en el Mercado			X				X		
9	Crecimiento en el Mercado					X		X		
10	Portafolio de Servicio	X						X		
11	Ventajas Competitivas		X					X		
12	Prestigio y Posicionamiento			X					X	
13	Estrategias de Ventas					X		X		
14	Ubicación de las Instalaciones	X							X	
15	Estado de la Infraestructura Física		X					X		
16	Análisis del Servicio			X					X	
17	Análisis de Proveedores			X					X	

Tabla 18. Fuente: Esta Investigación

TABLA 19. CAPACIDAD TECNOLÓGICA [PCI]

 DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Habilidad Técnica		X				X		
2	Capacidad de Innovación		X				X		
3	Nivel de Tecnología Utilizada en los Servicios		X				X		
4	Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia		X				X		
5	Telecomunicaciones		X						X
6	Facilidad de Acceso a la Tecnología		X					X	
7	Globalización de la Información		X					X	
8	Resistencia a Cambios Tecnológicos		X					X	

Tabla 19. Fuente: Esta Investigación

TABLA 20. CAPACIDAD TALENTO HUMANO [PCI]

 DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]										
CAPACIDAD TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
	Nivel Académico del Talento Humano		X						X	
2	Competencias Laborales		X					X		
3	Estabilidad Laboral			X					X	
4	Ausentismo			X					X	
5	Rotación del Personal			X					X	
6	Motivación		X					X		
7	Capacitación		X					X		
8	Accidentabilidad		X						X	
9	Nivel de Remuneración			X					X	
10	Sentido de Pertenencia					X		X		
11	Clima Laboral		X					X		

Tabla 20. Fuente: Esta Investigación

7.2.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos [MEFI]. Esta Matriz resume y evalúa las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para desarrollar la Matriz MEFI, se deben desarrollar los mismos pasos de la Matriz MEFE, con la única diferencia que en esta matriz se evaluarán, Fortalezas y Debilidades.

La Matriz MEFI, indica el estado actual de la Empresa CEA Automotriz con respecto a su manejo interno y como las variables internas influyen en su actividad productiva, teniendo en cuenta que la empresa, tiene una ponderación de los factores internos de **3.29**, lo que quiere decir que el valor ponderado se encuentra por encima del valor promedio, se puede decir que para ser una empresa que apenas está incursionando en el mercado tiene un perfil interno fuerte, con una cantidad de Fortalezas, que le permiten afrontar estratégicamente el entorno externo

Tabla 21. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFI].				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS:				
1	Imagen Corporativa	0,04	3	0,12
2	Capacidad de Liderazgo	0,03	4	0,12
3	Experiencia	0,02	4	0,08
4	Compromiso de la Alta Gerencia	0,03	4	0,12
5	Comunicación y Control Gerencial	0,03	4	0,12
6	Infraestructura Propia de la Empresa	0,03	4	0,12
7	Servicio, Calidad y Precio	0,04	4	0,16
8	Lealtad y Satisfacción del Cliente	0,03	4	0,12
9	Superación de Expectativas del Cliente	0,03	4	0,12
10	Valor Agregado al Servicio	0,04	4	0,16
11	Eficiencia en la Prestación del Servicio	0,03	4	0,12
12	Servicios Complementarios	0,03	4	0,12
13	Aceptación del Servicio en el Mercado	0,03	3	0,09
14	Portafolio de Servicio	0,03	4	0,12
15	Ventajas Competitivas	0,04	4	0,16
16	Estado de la Infraestructura Física	0,03	4	0,12
17	Acceso a Capital Cuando lo Requiere	0,02	3	0,06
18	Rentabilidad, Retorno de la Inversión	0,03	4	0,12
19	Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda	0,02	3	0,06
20	Habilidad Técnica	0,03	4	0,12
21	Capacidad de Innovación	0,02	4	0,08
22	Nivel de Tecnología Utilizada en los Servicios	0,02	4	0,08
23	Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia	0,02	4	0,08
24	Competencias Laborales	0,03	4	0,12
25	Motivación	0,03	4	0,12
26	Capacitación	0,03	4	0,12
27	Clima Laboral	0,03	4	0,12
DEBILIDADES:				
1	Filosofía Corporativa	0,04	1	0,04
2	Uso de Planes Estratégicos	0,03	2	0,06
3	Investigación de Mercados	0,03	1	0,03
4	Participación en el Mercado	0,03	1	0,03
5	Crecimiento en el Mercado	0,03	1	0,03
6	Estrategias de Ventas	0,03	1	0,03
7	Sentido de Pertenencia	0,02	1	0,02
TOTAL		1		3,29

Tabla 21. Fuente: Esta Investigación

7.2.8. Matriz del Perfil Competitivo [MPC]. Esta matriz nos permite analizar y evaluar los factores claves de éxito de la competencia directa, es decir del sector económico específico en el cual se desarrollan las actividades comerciales. Nos permite analizar de manera subjetiva las fortalezas y debilidades de los principales competidores del sector.

Para realizar esta matriz, se deben identificar los factores clave de éxito del sector económico, teniendo en cuenta los principales competidores de la empresa CEA Automotriz, e identificar que tan fuerte son frente a la empresa, para ello debemos calificar el **peso ponderado** para cada factor identificado mediante la importancia relativa que se le asigne, valor que puede variar desde cero por ciento hasta el cien por ciento máximo, y luego clasificar gradualmente los **valores ponderados** de las Debilidades y Fortalezas de cada factor clave, con valores de uno para las Debilidades importantes, dos para las Debilidades menores, tres para las Fortalezas menores y cuatro para las Fortalezas importantes.

Para ponderar cada factor, se multiplica la calificación del peso ponderado de cada factor por el grado de clasificación de cada uno de ellos, luego se suman los valores ponderados de cada competidor, el valor más alto será el del competidor más fuerte y el más bajo será del competidor más débil.

Para llevar a cabo el análisis de la Matriz del Perfil Competitivo MPC, se tuvo en cuenta la empresa CEA Automotriz, y tres empresas de la competencia con características semejantes para su comparación.

Los factores más importantes con el peso de ponderación más alto son: la calidad del servicio, la eficiencia en la prestación del servicio, y el servicio al cliente con un peso ponderado del 7%. Factores que influyen en el cliente a la hora de decidir a quién y donde obtener su servicio.

Tabla 22. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO [MPC]

 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
FACTORES CLAVE DE ÉXITO		PESO		CEA AUTOMOTRIZ Cento de Estética		LAVAUTOS EL ODIN		ESPUMAUTOS EL BOSQUE		EMBELLECIMIENTO DE AUTOS	
		%	PONDERACIÓN	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO
1	Imagen Corporativa	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1
2	Calida del Servicio	7%	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21
3	Calidad Productos Proceso de Lavado y Embellecimiento	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
4	Lealtad del Cliente	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1
5	Competitividad en Precio	4%	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12
6	Satisfacción del Cliente	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
7	Portafolio de Servicios	5%	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15
8	Publicidad	4%	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08
9	Servicios Complementarios	6%	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	3	0,18
10	Estado de las Instalaciones	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1
11	Personal Bien Presentado	3%	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09
12	Eficiencia en la Prestación del Servicio	7%	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
13	Servicio al Cliente	7%	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
14	Nivel de Tecnología Utilizada en los Procesos	5%	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15
15	Ubicación Estratégica	3%	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
16	Planes Estratégicos	4%	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
17	Numero de Clientes	4%	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16	1	0,04
18	Participación en el Mercado	3%	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09	1	0,03
19	Innovación en el Mercado	4%	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	3	0,12
20	Filosofía Corporativa	4%	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
21	Ventajas Competitivas	5%	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,1
TOTAL		100%	1		3,45		2,55		2,57		2,54

Tabla 22. Fuente: Esta Investigación

La Matriz de Perfil Competitivo MPC, indica el estado actual de la empresa con respecto a la competencia directa, los resultados de esta Matriz, indican que la empresa CEA Automotriz, siendo una empresa que apenas está incursionando en el mercado tiene un Perfil Competitivo fuerte con un valor ponderado de 3.45, siendo la líder del sector de lavado y embellecimiento automotriz. Debemos tener en cuenta que este sector en los últimos dos años, ha sufrido una división en la calidad y el portafolio de servicios que ofrecen las empresas, caracterizándolas en dos grupos: el 90% de las empresas del sector son prestadoras de un servicio de lavado y embellecimiento automotriz tradicional, y el 10% son empresas que prestan un servicio de lavado y embellecimiento automotriz especializado. En segundo lugar encontramos la empresa ESPUMAUTOS DEL BOSQUE, con un valor ponderado de 2.57, en tercer lugar tenemos la empresa LAVAUTOS ODIN, con un valor ponderado de 2.55, y en cuarto lugar la empresa EMBELLECIMIENTO DE AUTOS, con un valor ponderado de 2.54.

La empresa CEA Automotriz líder del sector, presta un servicio de lavado y embellecimiento automotriz especializado, con un excelente servicio al cliente, un portafolio de servicios de alta calidad; la empresa EMBELLECIMIENTO DE AUTOS, ocupa el cuarto puesto, y tiene la ventaja de prestar un servicio especializado pero también tiene algunas desventajas con relación a la líder; las empresas ESPUMAUTOS DEL BOSQUE y LAVAUTOS ODIN, prestan un servicio al cliente tradicional modesto y un portafolio de servicios con una mediana calidad, estas dos empresas tienen la ventaja de tener instalaciones físicas con un gran número de puestos de lavado, lo que le permite atender una gran cantidad de clientes por día, son fuertes en un segmento de mercado, que prefieren un servicio cómodo al bolsillo, sin tener en cuenta la calidad del servicio y de los productos que le aplican a su vehículo.

7.3. MATRIZ DOFA

La Matriz DOFA está diseñada para analizar de manera más ágil, rápida y sencilla las respectivas Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades más significativas, para la formulación de Estrategias conocidas como Estrategias FO, Estrategias FA, Estrategias DO, y Estrategias DA.

Para hacer un mejor aprovechamiento de esta herramienta es necesario analizar toda la información contenida dentro del sector interno, externo y perfil competitivo, para realizar una comparación y un cruce de variables con el fin de identificar las posibles estrategias que contribuyan a neutralizar las amenazas, aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas y superar las debilidades, logrando crear para la empresa ventajas competitivas, crecimiento y mejoramiento continuo del desempeño de la empresa y la fidelización de sus clientes.

Tabla 23. MATRIZ DOFA

 MATRIZ DE ANÁLISIS [D.O.F.A]		
ANÁLISIS EXTERNO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES 	O1. Tasas de Interés O2. Disponibilidad de Crédito O3. Fuentes de Financiamiento para MIPYMES O4. Política de Productividad y Competitividad O5. Estilos de vida O6. Prohibición de Lavado de Vehículos en la Vía Pública y Residencias O7. Actitud Respecto a la Calidad O8. Actitud Respecto al Servicio al Cliente O9. Hábitos de Consumo O10. Costumbre de Iniciar la Semana con el Vehículo limpio O11. Gusto hacia la Comodidad del Consumidor O12. Exigencias del Mercado O13. Resistencia a Cambios Tecnológicos O14. Automatización de Procesos como Medio para Optimizar el Tiempo O15. Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia O16. Alianzas Estratégicas O17. Mercados Potenciales O18. Buenas Relaciones con los Clientes O19. Reconocimiento por parte de la Comunidad O20. Clientes del Sector O21. Posicionamiento en el Mercado	A1. Leyes de Protección Ambiental A2. Leyes Tributarias A3. Competencia Desleal A4. Incremento del Índice Delincuencial A5. Herramientas de Gestión Administrativa A6. Estrategias Orientadas a la Competencia A7. Intensidad de la Competencia A8. Servicios Sustitutos del Sector A9. Entrada de Nuevos Competidores A10. Ubicación Geográfica Zona Volcánica
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
F1. Imagen Corporativa F2. Capacidad de Liderazgo F3. Experiencia F4. Compromiso de la Alta Gerencia F5. Comunicación y Control Gerencial F6. Infraestructura Propia de la Empresa F7. Servicio, Calidad y Precio F8. Lealtad y Satisfacción del Cliente F9. Superación de Expectativas del Cliente	O1,O2,O3,F6 Acceder a créditos bancarios y financiamientos para MIPYMES, para invertir en el proyecto de ampliar el espacio físico de operaciones y para el ingreso de un número mayor de vehículos, ya que el negocio tiene una tendencia al crecimiento.	A5,F2,F4,F5,F7 Implementar y utilizar de manera adecuada las herramientas de Gestión Administrativa de tal manera que permita realizar planes de acción encaminados a ofrecer un servicio oportuno y de calidad.

<p>F10. Valor Agregado al Servicio F11. Eficiencia en la Prestación del Servicio F12. Servicios Complementarios F13. Aceptación del Servicio en el Mercado F14. Portafolio de Servicio F15. Ventajas Competitivas F16. Estado de la Infraestructura Física F17. Acceso a Capital Cuando lo Requiere F18. Rentabilidad, Retorno de la Inversión F19. Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda F20. Habilidad Técnica F21. Capacidad de Innovación F22. Nivel de Tecnología Utilizada en los Servicios F23. Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia F24. Competencias Laborales F25. Motivación F26. Capacitación F27. Clima Laboral</p>	<p>O7,O8,O17,O19,O20,F1,F4,F7,F10,F12,F14 Desarrollar programas de Marketing, resaltando el Portafolio de servicios y dándose a conocer como una empresa que brinda un servicio con calidad y excelente servicio.</p> <p>O9,O10,O11,O18, F9,F10,F14,F21 Brindar mayor comodidad a los clientes creando una pagina en internet con lo cual los usuarios pueden obtener información de la empresa, tener un correo para recibir quejas y sugerencias, y además para que puedan separar su cita.</p>	<p>A3,A7,A9,F4,F7,F11,F14,F20,F22,F24 Hacer uso de la innovación, tecnología y el portafolio de servicios diferenciados, con el fin de hacer más marcada la brecha entre el servicio de lavado y embellecimiento tradicional y el servicio de estética especializado, para lograr minimizar la amenaza de la competencia.</p> <p>A3,A6,A7,A8,A9,F1,F2,F3,F4,F5 Con el apoyo de la Alta Gerencia, desarrollar un Plan Estratégico y un Programa de Marketing que genere Estrategias orientadas a la competencia con el fin de contrarrestar esta amenaza.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS D.O</p>	<p>ESTRATEGIAS D.A</p>
<p>D1. Filosofía Corporativa D2. Uso de Planes Estratégicos D3. Investigación de Mercados D4. Participación en el Mercado D5. Crecimiento en el Mercado D6. Estrategias de Ventas D7. Sentido de Pertenencia</p>	<p>O18,O19,O20,D4,D5 Aprovechar el reconocimiento por parte de la comunidad y las buenas relaciones con los clientes para fortalecer la y el crecimiento en el mercado,</p> <p>O1,O2,O3,D3,D6 Hacer uso de la disponibilidad de credito para invertir y fortalecer la investigacion de mercadeo y la implementacion de Estrategias de Ventas.</p>	<p>A3,A9,A8,D1,D2,D7 Contrarrestar las amenazas que implican la competencia desleal, la entrada de nuevos competidores a través del Mejoramiento Continuo y la Gestión Administrativa, guiada por el uso de un Plan Estratégico, implementación de la Filosofía Corporativa y el sentido de Pertenencia por parte de su Talento Humano.</p>

Fuente: Esta Investigación

7.4. MATRIZ AXIOLÓGICA

Con la ayuda de la **MATRIZ AXIOLÓGICA** se identificó los valores y principios que guiarán la empresa CEA Automotriz, es importante que la empresa canalice esfuerzos, recursos y acciones para que sean conocidos en el entorno interno y externo.

El sistema de valores y principios, generan comportamientos típicos en la empresa, en su cultura y en el cambio organizacional, lo cual abarca desde las formas de hablar, de narrar relatos, anécdotas y rumores del Talento Humano.

La Alta Gerencia de la empresa CEA Automotriz, está totalmente de acuerdo y ofrece todo el apoyo para consolidar una solida cultura corporativa que incida en la manera de actuar de su talento humano y le permita afrontar con éxito los retos del futuro.

Tabla 24. MATRIZ AXIOLÓGICA IDENTIFICACIÓN DE VALORES

 MATRIZ AXIOLÓGICA								
GRUPO REFERENCIA	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	COLABORADORES	ACCIONISTAS
VALOR								
RESPECTO	X	X	X	X	X		X	X
INTEGRIDAD				X	X		X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X		X	X
LEALTAD	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 24. Fuente: Esta Investigación

Tabla 25. MATRIZ AXIOLÓGICA IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPIOS

 MATRIZ AXIOLÓGICA								
GRUPO REFERENCIA	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	COLABORADORES	ACCIONISTAS
PRINCIPIO								
INNOVACIÓN	X	X	X	X	X	X	X	X
PRODUCTIVIDAD				X	X		X	X
COMPETITIVIDAD				X	X		X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X		X	X
CALIDAD INTEGRAL				X	X		X	
TRABAJO EN EQUIPO				X	X		X	
EXCELENCIA EN EL SERVICIO				X	X		X	

Tabla 25. Fuente: Esta Investigación

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1. HORIZONTE DE TIEMPO

El plan estratégico se ha desarrollado para un horizonte de tiempo de cuatro años, periodo dentro del cual se pretende el cumplimiento de las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Año 2011 – 2015.

8.2. MISIÓN

Ser líderes en el negocio de prestación de servicios para el embellecimiento de vehículos, y reconocidos como una empresa comprometida en lograr una óptima prestación de su portafolio de servicios diferenciador, innovador, con alta calidad, y tecnología, buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en la ciudad de San Juan de Pasto, comprometidos con el desarrollo socio económico de la región.

8.3. VISIÓN

Para el año 2015 posicionarnos como la empresa de mejor servicio en el sector de lavado y embellecimiento automotriz, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y el medio ambiente, regidos por los principios de integridad, honestidad, y respaldados por la efectividad, calidad de nuestros procesos, la ampliación de nuestra infraestructura y la innovación tecnológica adecuada.

8.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Innovación, el talento humano debe estar abierto a las buenas ideas y además, convertirlas en realidad.

Productividad, es una condición para la permanencia y crecimiento de la empresa, la empresa debe alcanzar niveles óptimos en ventas de su servicio que aseguren el desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con sus clientes externos, internos, proveedores y el estado.

Competitividad, la empresa debe propiciar el sostenimiento del liderazgo en el mercado, a través de la excelencia y calidad de su servicio, el compromiso consigo misma, la sociedad y el estado.

Compromiso, comprometidos y capacitados para obtener los mejores resultados y brindar lo mejor de cada persona a los demás.

Calidad integral, debe ser una manera de vivir, un valor un comportamiento, es el reto diario y permanente consigo mismo por hacer mejor sus labores. Todos los

miembros de la empresa CEA Automotriz, deben manejar la calidad en los procesos, en lo humano y en el servicio al cliente externo e interno.

Trabajo en equipo, personas con capacidad de liderazgo, cooperación y dispuestas a compartir la visión corporativa.

Excelencia en el servicio, ofrecer la mejor atención a nuestros clientes externos e internos.

8.5. VALORES CORPORATIVOS

Respeto, tratar a los demás como nos gustaría que nos tratara. No toleramos el irrespeto, la crueldad, la falta de sensibilidad y la arrogancia.

Integridad, trabajar con nuestros clientes tanto actuales como potenciales de una manera honesta, sincera, con moralidad y rectitud.

Honestidad, la prestación del servicio por parte del talento humano con moralidad y rectitud.

Responsabilidad, cumplimiento de las labores, acorde a lo establecido en los manuales o lo establecido por su superior inmediato

Lealtad, el talento humano será incapaz de cometer falsedad, engañar, traicionar, y actuara de manera legal y fiel en el desempeño de sus funciones.

8.6. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ↻ Posicionar el centro de estética automotriz como líder del sector.
- ↻ Obtener un margen de rentabilidad sobre el capital invertido en el montaje del centro de estética automotriz.
- ↻ Prestar un servicio con un nivel de calidad, eficiencia y eficacia, basado en los principios de honestidad y responsabilidad.
- ↻ Ampliar el espacio físico del proceso de lavado y embellecimiento automotriz, para la atención de un número mayor de vehículo. El mercado tiene una tendencia al crecimiento.
- ↻ Implementar y utilizar de manera adecuada las herramientas de gestión administrativa.
- ↻ Dar a conocer la calidad y el excelente servicio que brinda la empresa.

9. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

9.1. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento para formular estrategias alternativas. Toda organización se puede colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la presente matriz.

Tabla 26. POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

POSICIÓN COMPETITIVA			
FACTORES CLAVE DE ÉXITO		CEA AUTOMOTRIZ Cento de Estética	
		VALOR	VALOR PONDERADO
1	Imagen Corporativa	4	0,2
2	Calida del Servicio	4	0,28
3	Calidad Productos Proceso de Lavado y Embellecimiento	4	0,2
4	Lealtad del Cliente	4	0,2
5	Competitividad en Precio	3	0,12
6	Satisfacción del Cliente	4	0,2
7	Portafolio de Servicios	4	0,2
8	Publicidad	2	0,08
9	Servicios Complementarios	4	0,24
10	Estado de las Instalaciones	4	0,2
11	Personal Bien Presentado	4	0,12
12	Eficiencia en la Prestación del Servicio	4	0,28
13	Servicio al Cliente	4	0,28
14	Nivel de Tecnología Utilizada en los Procesos	4	0,2
15	Ubicación Estratégica	4	0,12
16	Planes Estratégicos	1	0,04
17	Numero de Clientes	2	0,08
18	Participación en el Mercado	2	0,06
19	Innovación en el Mercado	4	0,16
20	Filosofía Corporativa	1	0,04
21	Ventajas Competitivas	3	0,15
TOTAL			3,45

Tabla 26. Fuente: Esta Investigación

Tal como lo ilustra la figura x. la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva = 3,45 y el crecimiento del mercado = 20%.

Grafico 11. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Grafico 11. Fuente: Esta Investigación

La empresa CEA Automotriz se ubica en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, siendo favorable para ella, las estrategias convenientes serian, **la Penetración en el Mercado**, enfocada en una mercadotecnia más agresiva del portafolio de servicios que ofrece la empresa CEA Automotriz, a través de canales de publicidad, promoción, con el fin de atraer a los consumidores de los mercados ya existentes, con el desarrollo de un excelente servicio y de alta calidad; la otra estrategia que se utilizara es, **la Estrategia de diversificación concéntrica**, enfocada en introducir nuevos servicios al mercado ya existente, con el fin de atraer nuevos segmentos de mercado.

9.2. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Esta matriz es una herramienta muy importante para la formulación de estrategias, tiene como objetivo analizar la posición estratégica de un producto o una unidad estratégica de negocios.

La matriz BCG está compuesta por dos ejes: un eje vertical que define el crecimiento del mercado o de la industria; y un eje Horizontal que define la participación o la posición del producto o unidad de negocio en el mercado. De la interacción de los dos ejes, surgen cuatro cuadrantes que indican el estado en que se encuentra cada producto o unidad de negocios.

En el cuadro 2, se puede observar el análisis del portafolio de servicios de la empresa CEA AUTOMOTRIZ, identificándose dos servicios que participan en dos industrias diferentes, aunque la empresa está registrada y pertenece al sector de lavado y embellecimiento Automotriz.

La unidad de negocios de porcelanizado o cristalizado de la pintura del vehículo, pertenece al sector de lavado y embellecimiento automotriz y al sector de mantenimiento y reparación de lámina y pintura de vehículos automotores, por lo cual el análisis se realizó teniendo en cuenta los dos sectores. El resultado de dicho análisis ubica al servicio de porcelanizado como producto estrella con una participación en el mercado de 1,55 y una tasa de crecimiento de la industria del 97 %. El servicio de Porcelanizado de la pintura del vehículo lo realizaban solo en el sector de mantenimiento y reparación de lámina y pintura de vehículos automotores con una baja participación en el mercado, a partir del año 2010 surgen los centros de estética promocionando este servicio y aumentando considerablemente la tasa de crecimiento y la participación en el mercado.

El servicio de porcelanizado es un negocio que genera buena rentabilidad, pero que requiere constantes inversiones en publicidad para promocionar más este servicio y lograr una mayor penetración en el mercado, lo que hace que tenga un flujo de fondos bajo.

El servicio de corrección de abolladuras del vehículo, pertenece al sector de lavado y embellecimiento automotriz y al sector de mantenimiento y reparación de lámina y pintura de vehículos automotores, por lo cual el análisis se realizó teniendo en cuenta los dos sectores. El resultado de dicho análisis ubica al servicio de corrección de abolladuras del vehículo como producto estrella con una participación en el mercado de 2,0 y una tasa de crecimiento de la industria del 100 %, por motivo que este servicio lo realiza únicamente la empresa CEA AUTOMOTRIZ en la ciudad de San Juan de Pasto.

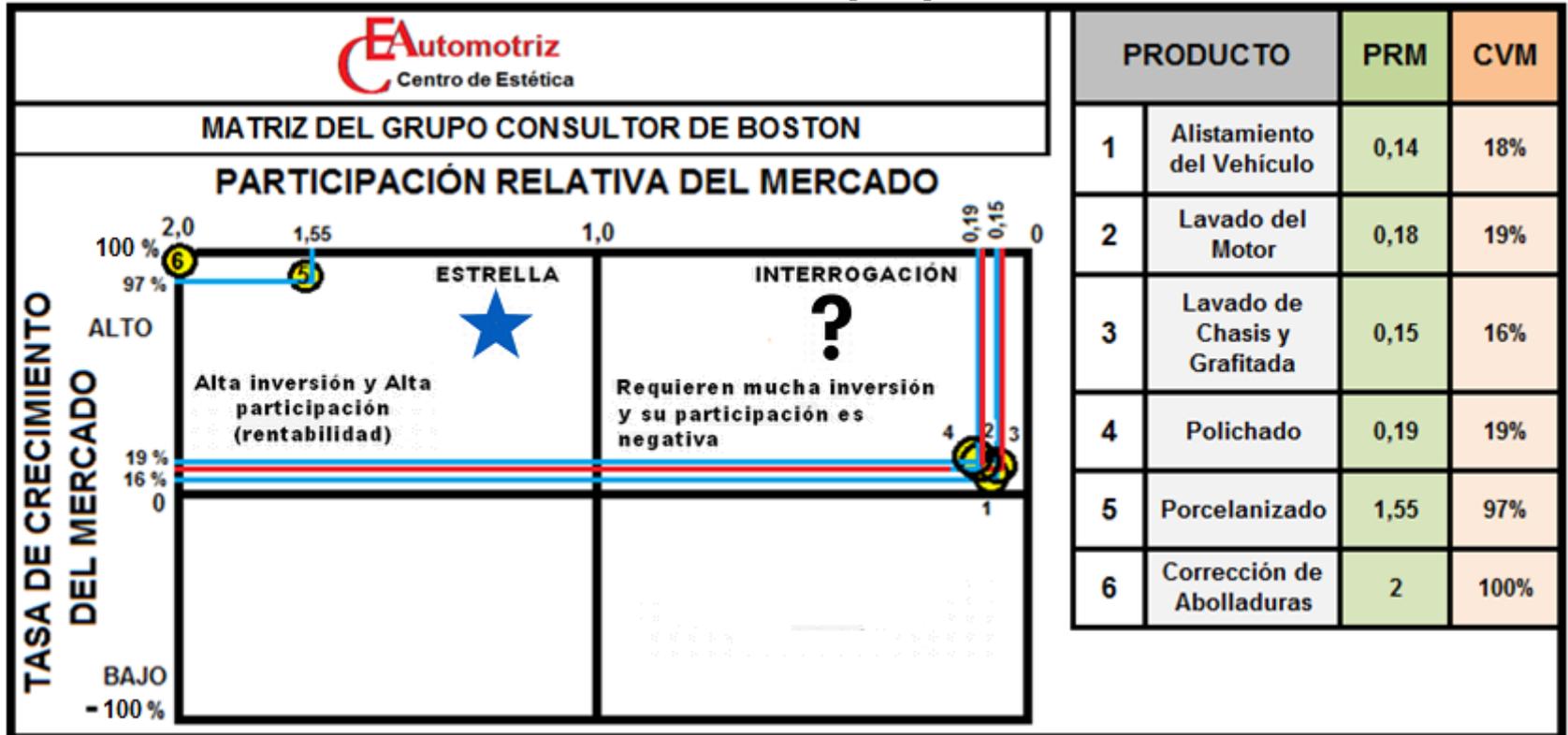
El servicio de corrección de abolladuras del vehículo es un negocio que genera buena rentabilidad, pero que requiere constantes inversiones en publicidad para promocionar más este servicio y lograr una mayor penetración en el mercado, lo que hace que tenga un flujo de fondos bajo.

Los servicios de Alistamiento, Lavado de Motor, Polichado, lavado de chasis y ducha de grafito, pertenecen exclusivamente al sector de lavado y embellecimiento automotriz. Estas unidades de negocios se encuentran en el cuadrante Signo de Interrogación, con una tasa de crecimiento de la industria aproximadamente del 19 %, y con una muy baja participación en el mercado.

Una de las debilidades que tiene la empresa CEA AUTOMOTRIZ, es la capacidad física de sus instalaciones, que tiene un espacio para prestar su servicio a cuatro vehículos, lo que genera una baja participación de su portafolio de servicios en el

mercado, pero esto no significa que estas unidades de negocios no sea rentables para la empresa, al contrario es una gran oportunidad para que la empresa realice una inversión en la capacidad de sus instalaciones, mejorando la participación el mercado. Estas unidades de negocios con una buena inversión pueden a futuro convertirse en vacas lecheras, generando una importante rentabilidad a la empresa.

Cuadro 2. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON [BSG]



Cuadro 2. Fuente: Esta Investigación

9.3. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. [PEYEA]

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa, esta Matriz es un marco de cuatro cuadrantes que determina si en una empresa se necesitan Estrategias Agresivas, Conservadoras, defensivas, o competitivas.

Los resultados de los ejes de la Matriz PEYEA de la empresa CEA Automotriz son: Fortaleza Financiera [FF] = 3.0, Ventaja Competitiva [VC] = -2.0, Estabilidad del Entorno [EE] = -2.5, y Fortaleza de la Industria [FI] = 4.5

Para realizar la ubicación de los valores en el marco de los cuatro cuadrantes de esta Matriz, se debe sumar de la siguiente manera:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -2.0 + 4.5 = 2.5$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -2.5 + 3.0 = 0.5$$

La Empresa CEA Automotriz se ubica dentro del perfil o cuadrante Agresivo, lo que significa que la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: Aprovechar las Oportunidades Externas, Superar las Debilidades Internas y Evitar las Amenazas Externas.

Por lo tanto sus Estrategias pueden ser de gran diversidad: Penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación de conglomerado, diversificación concéntrica, diversificación horizontal.

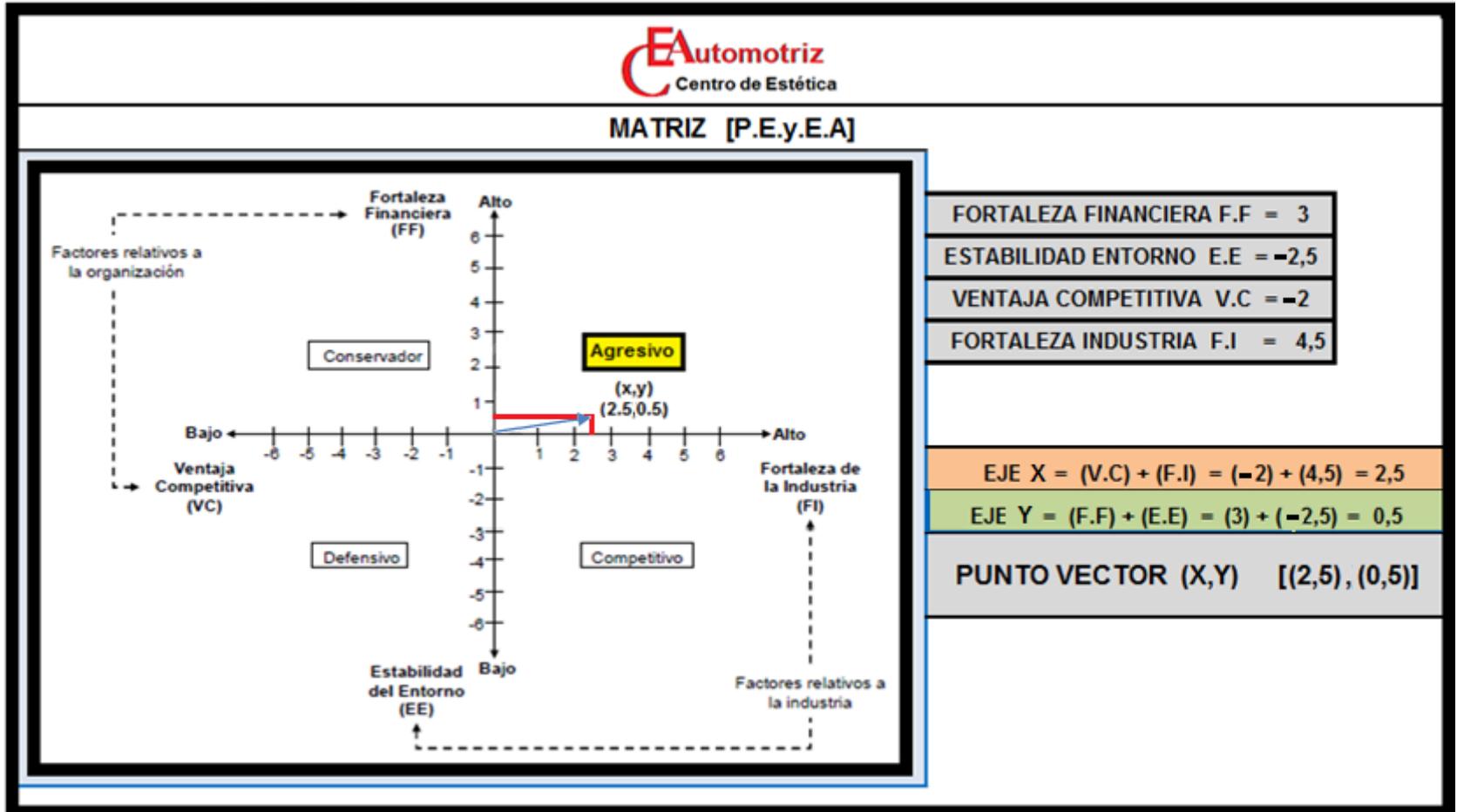
En la empresa CEA Automotriz es recomendable hacer uso de las Estrategias: Penetración en el Mercado, Desarrollo de Servicios, y Diversificación Concéntrica. O una combinación de ellas puede ser factible, Porque se trata de una empresa fuerte y el ambiente la favorece.

Tabla 27. MATRIZ [PEYEA]

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA [F.F]	VALOR	ESTABILIDAD DEL ENTORNO [E.E]	VALOR
Infraestructura Física Propia de la Empresa	5	Tasa de Inflación	-3
Liquidez Disponibilidad de Fondos	3	Cambios Tecnológicos	-2
Capital de Trabajo	3	Variabilidad de la Demanda	-3
Rentabilidad Retorno de la Inversión	4	Barrera de Entrada al Mercado	-5
Capacidad de Endeudamiento	2	Disponibilidad de credito	-1
Apalancamiento	1	Mercado Potencial	-1
PROMEDIO	3	PROMEDIO	-2,5
VENTAJA COMPETITIVA [V.C]	VALOR	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA [F.I]	VALOR
Calidad del Servicio	-1	Crecimiento del Mercado	5
Lealtad de los Clientes	-2	Competitividad en el Sector	4
Portafolio de Servicios	-1	Fuentes de Financiamiento para Mipymes	3
Participacion en el Mercado	-4	Acceso a Tecnologia	4
Eficiencia en la Prestacion del Servicio	-2	Gusto por tener el Vehiculo Limpio	5
Aceptacion del Servicio en el Mercado	-2	Prohibición de Lavado de Vehículos en la Vía Publica y Residencias	6
PROMEDIO	-2	PROMEDIO	4,5

Tabla 27. Fuente: Esta Investigación

Cuadro 3. MATRIZ [PEYEA]



Cuadro 3. Fuente: Esta Investigación

9.4. MATRIZ INTERNA – EXTERNA [I/E]

Esta Matriz se realiza con base a dos dimensiones clave: Los Totales Ponderados de la Matriz MEFI en el eje de las X, y los Totales Ponderados de la Matriz MEFÉ en el eje de las Y.

En el eje X de la Matriz IE, un Total Ponderado entre 1.0 y 1.99 de MEFI, representa una posición débil; un Total Ponderado entre 2.0 y 2.99 se considera promedio; y un Total Ponderado entre 3.0 y 4.0 se considera una posición Fuerte. De igual manera ocurre en el eje Y de la Matriz IE, un Total Ponderado entre 1.0 y 1.99 de MEFÉ, representa una posición baja; un Total Ponderado entre 2.0 y 2.99 se considera intermedio; y un Total Ponderado entre 3.0 y 4.0 se considera una posición alta

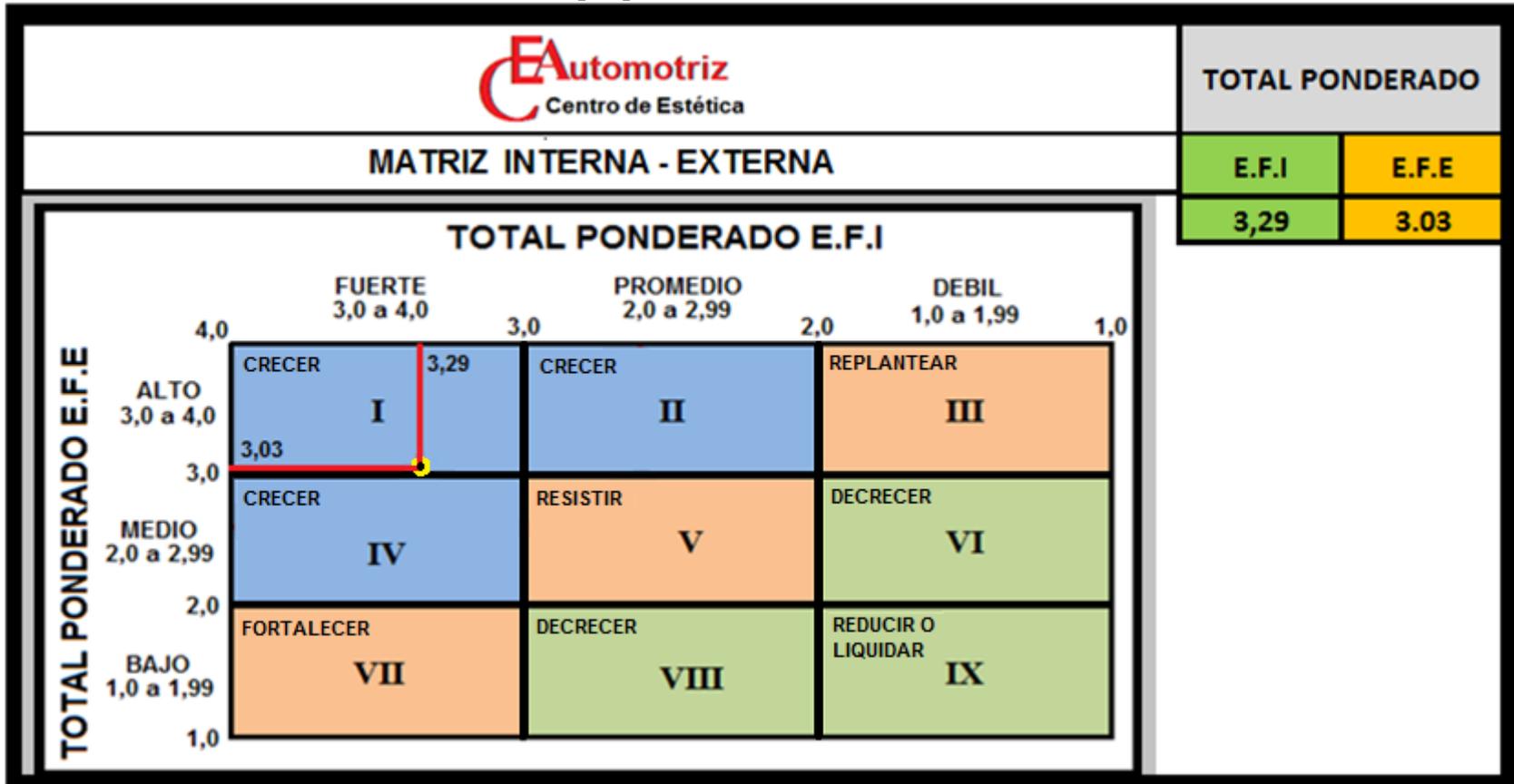
Los resultados obtenidos en el diseño de la Matriz MEFÉ para la empresa CEA Automotriz es de 3.03 y el resultado obtenido de la Matriz MEFI es de 3.29

Si la empresa está en los cuadrantes I, II, IV, necesita Estrategias para Crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII, IX, se necesita Estrategias para Eliminarsé; y si esta en los cuadrantes III, V, VII, se necesita Estrategias para Resistir.

La empresa CEA Automotriz, se encuentra en el cuadrante **1 [CRECER]**, lo que significa que está en la mejor posición, es una organización que tiene a su favor importantes fortalezas que la hace competitiva y oportunidades que las pueden aprovechar para seguir desarrollándose y crecer en el mercado.

La Empresa CEA Automotriz, debe desarrollar Estrategias para Crecer y Desarrollarse, las más convenientes son: la Penetración en el Mercado, y Desarrollo de Servicio.

Cuadro 4. MATRIZ INTERNA – EXTERNA [I/E]



Cuadro 4. Fuente: Esta Investigación

9.5. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [MCPE]

Es una herramienta que permite evaluar las Estrategias en forma objetiva con base en Factores Críticos para el Éxito. Factores externos extraídos de la MEFE y factores internos extraídos de la MEFI.

Esta Matriz pertenece a la etapa de decisión estratégica, es significativa puesto que permite decidir las Estrategias a formular para la Empresa CEA Automotriz, de la ciudad de San Juan de Pasto, para desarrollar esta matriz se hace uso de la información de las matrices como: La MEFE, MEFI, MPC, DOFA, PEYEA, BCG, IE, y MGE. Las dos primeras ofrecen información de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, respectivamente y las otras matrices ofrecen información de las Estrategias alternativas, que se implementaran en la empresa. La relación de los factores internos y externos con la estrategia a calificar, indica el valor ponderado de esa relación, y que puede variar bajo los siguientes criterios: valor ponderado = 1, para una relación no atractiva; valor ponderado = 2, para una relación un poco atractiva; valor ponderado = 3, para una relación atractiva; valor ponderado = 4, para una relación muy atractiva.

En la tabla xxx se observan los factores internos y externos y las tres matrices que se van a evaluar en la Matriz MCPE. Para la empresa CEA Automotriz se planteo, las Estrategias: Penetración en el Mercado, que busca mayor participación del portafolio de servicios en el mercado existente mediante la aplicación de las técnicas de Marketing; Desarrollo de Servicios, buscar mayores ventas modificando los servicios actuales; Diversificación Concéntrica, añadir nuevos servicios relacionados con los actuales.

La Estrategia más favorable para la empresa CEA Automotriz es la Penetración en el Mercado con un puntaje de 317.7, la cual se implementara para el desarrollo del Plan de Acción.

Es importante que la empresa CEA Automotriz sea reconocida como una empresa que cuenta con las características y fortalezas para brindar un excelente servicio de alta calidad y eficiente, para ello debe implementar la estrategia de Penetración en el mercado, que consiste en incrementar la participación de la empresa en el Mercado.

Estimular a los clientes para que hagan uso de sus servicios y motivar a los clientes a encontrar razones para que compren sus servicios, para ello la empresa tiene que realizar campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación: radio, prensa, internet, televisión, con el fin de promocionar su excelente portafolio de servicios, quedar en la mente del cliente.

Realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas privadas, una alianza importante sería, con empresas aseguradoras de vehículos, ofreciéndoles a sus clientes un descuento especial.

Realizar artículos escritos en el periódico Diario del Sur, y charlas en emisoras de la ciudad, con temas relacionados al cuidado de su vehículo y la protección que se debe hacer para mantenerlo como nuevo.

Participación en ferias y eventos que se realicen en la ciudad con el fin de hacer demostraciones en vehículos del público, con el fin de afirmar la calidad del servicio.

Se busca incrementar la percepción de imagen, que los clientes identifiquen y recuerden la imagen de la empresa con concepto de buena calidad, para ello la empresa cuenta con un excelente portafolio de servicios de alta calidad y precios adecuados.

Tabla 28. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

							
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA [M.C.P.E]							
FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Penetración en el Mercado.		Desarrollo de Servicios		Diversificación Concéntrica	
OPORTUNIDADES	PESO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Tasas de Interés	1,60	4	6,4	4	6,4	4	6,4
Disponibilidad de Crédito	1,70	4	6,8	4	6,8	4	6,8
Fuentes de Financiamiento para MIPYMES	1,80	4	7,2	4	7,2	4	7,2
Política de Productividad y Competitividad	1,00	2	2	1	1	2	2
Estilos de vida	1,50	3	4,5	3	4,5	3	4,5
Prohibición de Lavado de Vehículos en la Vía Pública y Residencias	1,90	4	7,6	3	5,7	2	3,8
Actitud Respecto a la Calidad	1,70	4	6,8	3	5,1	3	5,1
Actitud Respecto al Servicio al Cliente	1,70	4	6,8	3	5,1	3	5,1
Hábitos de Consumo	1,40	3	4,2	4	5,6	3	4,2
Costumbre de Iniciar la Semana con el Vehículo limpio	1,80	3	5,4	3	5,4	2	3,6
Gusto hacia la Comodidad del Consumidor	1,70	3	5,1	4	6,8	3	5,1
Exigencias del Mercado	1,60	3	4,8	4	6,4	3	4,8
Resistencia a Cambios Tecnológicos	1,60	2	3,2	3	4,8	2	3,2
Automatización de Procesos como Medio para Optimizar el Tiempo	1,50	2	3	3	4,5	2	3
Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia	1,40	1	1,4	1	1,4	1	1,4
Alianzas Estratégicas	1,70	4	6,8	3	5,1	2	3,4
Mercados Potenciales	1,40	4	5,6	3	4,2	3	4,2
Buenas Relaciones con los Clientes	1,80	4	7,2	3	5,4	3	5,4
Reconocimiento por parte de la Comunidad	1,90	4	7,6	3	5,7	3	5,7
Clientes del Sector	1,60	4	6,4	3	4,8	4	6,4
Posicionamiento en el Mercado	1,50	4	6	3	4,5	3	4,5
AMENAZAS							
Leyes de Protección Ambiental	1,40	2	2,8	2	2,8	2	2,8
Leyes Tributarias	1,00	1	1	1	1	1	1
Competencia Desleal	1,20	1	1,2	1	1,2	1	1,2
Incremento del Índice Delincuencial	0,70	1	0,7	1	0,7	1	0,7
Herramientas de Gestión Administrativa	1,60	2	3,2	1	1,6	2	3,2
Estrategias Orientadas a la Competencia	1,50	3	4,5	2	3	2	3
Intensidad de la Competencia	1,40	3	4,2	2	2,8	2	2,8
Servicios Sustitutos del Sector	1,30	3	3,9	2	2,6	2	2,6
Entrada de Nuevos Competidores	1,30	3	3,9	2	2,6	2	2,6
Ubicación Geográfica Zona Volcánica	0,60	1	0,6	1	0,6	1	0,6

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Penetración en el Mercado.		Desarrollo de Servicios		Diversificación Concéntrica	
FORTALEZAS	PESO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Imagen Corporativa	1,90	4	7,6	2	3,8	2	3,8
Capacidad de Liderazgo	1,60	4	6,4	3	4,8	4	6,4
Experiencia	1,50	3	4,5	3	4,5	4	6
Compromiso de la Alta Gerencia	1,90	4	7,6	4	7,6	4	7,6
Comunicación y Control Gerencial	1,70	3	5,1	3	5,1	4	6,8
Infraestructura Propia de la Empresa	1,60	4	6,4	3	4,8	2	3,2
Servicio, Calidad y Precio	1,80	4	7,2	4	7,2	3	5,4
Lealtad y Satisfacción del Cliente	1,60	4	6,4	4	6,4	3	4,8
Superación de Expectativas del Cliente	1,80	4	7,2	4	7,2	3	5,4
Valor Agregado al Servicio	1,70	4	6,8	4	6,8	4	6,8
Eficiencia en la Prestación del Servicio	1,60	4	6,4	4	6,4	4	6,4
Servicios Complementarios	1,80	4	7,2	3	5,4	3	5,4
Aceptación del Servicio en el Mercado	1,70	4	6,8	4	6,8	4	6,8
Portafolio de Servicio	1,90	4	7,6	4	7,6	3	5,7
Ventajas Competitivas	1,80	4	7,2	4	7,2	4	7,2
Estado de la Infraestructura Física	1,60	3	4,8	3	4,8	2	3,2
Acceso a Capital Cuando lo Requiere	1,20	2	2,4	2	2,4	2	2,4
Rentabilidad, Retorno de la Inversión	1,40	2	2,8	2	2,8	2	2,8
Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda	1,40	2	2,8	3	4,2	3	4,2
Habilidad Técnica	1,40	1	1,4	2	2,8	2	2,8
Capacidad de Innovación	1,60	3	4,8	3	4,8	3	4,8
Nivel de Tecnología Utilizada en los Servicios	1,70	3	5,1	3	5,1	3	5,1
Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia	1,20	1	1,2	1	1,2	1	1,2
Competencias Laborales	1,40	2	2,8	2	2,8	2	2,8
Motivación	1,40	2	2,8	2	2,8	2	2,8
Capacitación	1,60	2	3,2	2	3,2	2	3,2
Clima Laboral	1,40	2	2,8	2	2,8	2	2,8
DEBILIDADES							
Filosofía Corporativa	1,80	3	5,4	2	3,6	3	5,4
Uso de Planes Estratégicos	1,90	4	7,6	3	5,7	3	5,7
Investigación de Mercados	1,40	4	5,6	4	5,6	4	5,6
Participación en el Mercado	1,50	4	6	3	4,5	3	4,5
Crecimiento en el Mercado	1,50	4	6	3	4,5	3	4,5
Estrategias de Ventas	1,60	4	6,4	3	4,8	3	4,8
Sentido de Pertenencia	1,30	2	2,6	2	2,6	2	2,6
SUMA PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN [S.P. T.A].	100		317,7		287,9		275,2

Tabla 28. Fuente: Esta Investigación

10. PLAN DE ACCIÓN

La empresa CEA Automotriz, para el desarrollo de sus objetivos estratégicos debe tener como herramienta un plan de acción que haga una realidad el desarrollo de estos objetivos.

Cuadro 5. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 1.

OBJETIVO: Fortalecer y Consolidar la Imagen de la empresa CEA AUTOMOTRIZ como líder en el mercado.						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRE SUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Diseñar y Ejecutar un Plan de Mercadeo para la Promoción del Portafolio de Servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ	En el año 2012 contar con un Plan de Mercadeo para la Promoción del Portafolio de Servicios que ofrece la Empresa CEA AUTOMOTRIZ	Análisis de la Situación Actual de la Empresa CEA	Gerente	\$ 5.000.000	12 MESES	Plan de Mercadeo para la Promoción del Portafolio de Servicios que ofrece la empresa. APROBADO
		Determinación de Objetivos		\$ 2.000.000		
		Elaboración y Selección de Estrategias		\$ 2.000.000		
		Elaborar un Plan de Acción		\$ 5.000.000		
		Implementación del Plan de Mercadeo		\$ 11.000.000		
		Evaluación y control del Plan de Mercadeo para la Promoción del Portafolio de Servicios que ofrece la Empresa CEA AUTOMOTRIZ				
			TOTAL	\$ 25.000.000		

Cuadro 5. Fuente: Esta Investigación

Cuadro 6. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 2.

OBJETIVO: Conocer las necesidades del cliente y sus expectativas						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Diseñar un programa de servicio al cliente	A comienzo del año 2012 contar con un programa de servicio al cliente que permita alcanzar un 90% de satisfacción de los clientes, que utilizan los servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ	Definir y divulgar políticas de servicio al cliente	Gerente	\$ 3.000.000	6 MESES	Programa de servicio al cliente. APROBADO Número de clientes satisfechos ----- X100 Total de clientes atendidos por la empresa
		Implementar buzón de sugerencias		\$ 1.000.000		
		Capacitación en servicio al cliente		\$ 5.000.000		
		Hacer seguimiento, evaluar el programa		\$ 3.000.000		
			TOTAL	\$ 12.000.000		

Cuadro 6. Fuente: Esta Investigación

Cuadro 7. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 3.

OBJETIVO: Incrementar la participación de la empresa CEA AUTOMOTRIZ en el mercado						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Mantener la calidad del portafolio de servicios para conservar los niveles de satisfacción y lealtad del cliente	Alcanzar el mayor grado y reconocimiento de la calidad del portafolio de servicio de la empresa CEA AUTOMOTRIZ	Consolidar políticas y la estandarización de procesos y procedimientos enfocados a reforzar las practicas de calidad del servicio	Gerente, Coordinador y técnicos	\$ 2.000.000	4 AÑOS	Número de clientes satisfechos en el mes
		Motivar y capacitar a todo el personal, para que desarrollen aptitudes, actitudes y conductas en la prestación de un excelente servicio al cliente.		\$ 2.000.000		Número de clientes atendidos en el mes
Desarrollar programas publicitarios y campañas que permitan conocer el portafolio de servicios, que presta la empresa CEA AUTOMOTRIZ	Aumentar en un 30% el numero de clientes	Realizar campañas publicitarias en radio, prensa, televisión, volantes, recordatorios		\$ 2.000.000		Numero de clientes nuevos que ingresan a la empresa CEA AUTOMOTRIZ.
	Lograr un incremento del 20% de clientes	Realizar convenios, alianzas con empresas como aseguradoras de vehículos		\$ 1.000.000		Aumento de penetración en el mercado local
	Lograr un incremento del 10% de clientes	Participación en ferias y eventos para realizar Demostraciones de la calidad de nuestro servicios		\$ 2.000.000		
				TOTAL		\$ 9.000.000

Cuadro 7. Fuente: Esta Investigación

Cuadro 8. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 4.

OBJETIVO: Mantener la fidelidad y satisfacción del cliente actual						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Prestar un excelente servicio al cliente que sobrepase sus expectativas y necesidades	Alcanzar un 95% de clientes satisfechos	Capacitar al Talento Humano con temas de manejo de formalidad y el trato con el cliente	Gerente, coordinador y técnicos	\$ 1.000.000	12 MESES	Número de clientes satisfechos en el mes <hr/> Número de clientes atendidos en el mes
		Implementar el servicio de recepción y entrega del vehículo a domicilio		\$ 0		
		Implementar una sala de recepción con televisión, música clásica, internet, videos con información de la alta calidad de nuestros servicios		\$ 10.000.000		
Ofrecer un portafolio de servicios de alta calidad y promociones que estimule la acción de compra del cliente actual y potencial	Alcanzar un 80% la fidelidad de nuestros clientes	Implementar la tarjeta de cliente fiel, y promocionar la acumulación de puntos para redimirlos por accesorios coleccionables, productos para el vehículo y servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ		\$ 1.000.000		
		el portafolio de servicios debe ser innovador, de alta calidad, eficiente y eficaz.		\$ 0		
TOTAL				\$ 12.000.000		

Cuadro 8. Fuente: Esta Investigación

Cuadro 9. PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 5.

OBJETIVO: Ampliar el espacio físico de las instalaciones de la empresa CEA AUTOMOTRIZ						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Realizar la Gestión financiera de un crédito a través de bancos, o créditos para Mipymes	A comienzo del año 2012 contar con la aprobación del crédito	Contactar al banco y solicitar el crédito	Gerente	\$ 200.000	12 MESES	Crédito Bancario solicita la empresa. APROBADO
		revisar condiciones de crédito		\$ 0		
		aceptar condiciones de crédito		\$ 0		
		crédito aprobado por el banco		\$ 0		
Realizar la Gestión de construcción de las nuevas instalaciones de la empresa CEA AUTOMOTRIZ	A finales del año 2012 contar con las nuevas instalaciones de la empresa CEA AUTOMOTRIZ, y con una sala de recepción o sala de espera que permita alcanzar la comodidad y satisfacción de los clientes, que utilizan los servicios que ofrece la empresa	Aprobación del Proyecto de diseño y construcción de las nuevas instalaciones de la empresa CEA AUTOMOTRIZ	Gerente	\$ 0	12 MESES	Construcción de las nuevas instalaciones de la empresa, En estado TERMINADO
		Adquisición del terreno		\$ 50.000.000		
		construcción de las nuevas instalaciones de la empresa CEA AUTOMOTRIZ		\$ 70.000.000		
TOTAL				\$ 120.200.000		

Cuadro 9. Fuente: Esta Investigación

CONCLUSIONES

La realización de un Plan Estratégico en la empresa CEA AUTOMOTRIZ, le permitirá tener un Direccionamiento a corto, mediano y largo plazo, obtener y analizar la información necesaria para poder tomar decisiones acertadas, incorporar una filosofía corporativa que le permita un mejoramiento continuo e innovación constante para mantenerse competitiva en el mercado.

Dentro del Diagnostico que se le realizo a la empresa CEA AUTOMOTRIZ, se encontraron diversas fortalezas, como la calidad en su portafolio de servicios, el valor agregado que ofrece a sus clientes y las ventajas competitivas que la diferencian de sus competidores.

El sector de lavado y embellecimiento automotriz está dando un giro de 180 grados, con la llegada de los centro de estética y SPA para autos, que introducen en el mercado un portafolio de servicios innovador y de la más alta calidad, como también el beneficio que le ofrecen al medio ambiente, al incorporar maquinas de última tecnología, que ofrecen un lavado del vehiculo eficiente y eficaz.

La empresa CEA AUTOMOTRIZ tiene una gran debilidad, su capacidad física de sus instalaciones, que no le permite desarrollarse competitivamente y realizar una gran penetración en el mercado, los clientes que demandan este servicio al no conseguir una cita para la prestación de los servicios, se ve obligado a llevar su vehiculo a otros centros de lavado y embellecimiento automotriz.

Para el logro de una buena competitividad, la directiva de la empresa CEA AUTOMOTRIZ, debe tomar decisiones acertadas y elegir la mejor estrategia, para ello deben hacer uso del Plan Estratégico, además deben crear una cultura de calidad y excelencia en el servicio al cliente, esto le permite a la empresa tomar un enfoque activo, en lugar de reactivo, y finalmente lograr controlar su destino.

Con la ejecución de este Plan estratégico se contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, convirtiéndola en una organización cada vez más competitiva y con un direccionamiento encaminado al mejoramiento continuo.

RECOMENDACIONES

El Plan Estratégico es una herramienta muy importante y útil para la toma de decisiones y el direccionamiento de la Empresa CEA AUTOMOTRIZ.

- ↪ Es necesario que la empresa CEA AUTOMOTRIZ, mejore la capacidad de sus instalaciones físicas, para incrementar el ingreso de más clientes que requieren el servicio, generando una mayor competitividad en el mercado local e incrementando el nivel de satisfacción del cliente actual, la atracción del cliente potencial, el incremento de la participación en el mercado y el incremento de los índices de rentabilidad para la empresa.
- ↪ Es importante la creación de un Plan de Mercadeo enfocado hacia la utilización de herramientas publicitarias con el fin de llegar al cliente actual y potencial, a través de canales de comunicación local, como emisoras de alta audiencia, periódico y televisión local, internet y actividades complementarias que realice la empresa.
- ↪ Comunicar de manera oportuna a todo el personal de la empresa CEA AUTOMOTRIZ, la filosofía corporativa, para lograr que todo el talento humano logre una correcta alineación hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través de una buena comunicación entre todas las áreas de la empresa, con el fin de conocer sus opiniones y mejorar el ambiente laboral de la organización.
- ↪ La empresa CEA AUTOMOTRIZ cuenta con un equipo de colaboradores con las competencias laborales adecuadas para prestar un buen servicio, se recomienda seguir con las capacitaciones pertinentes con el fin de crear la cultura de un excelente servicio al cliente, eficaz, eficiente, de alta calidad.

BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

- AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda, 2010. 318 p.
- FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. 340 p
- GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. 197 p
- VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. 315 p
- KOENES, Avelina. El Diagnostico de la Empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1995. 251 p

NETGRAFÍA

<http://www.monografias.com/trabajos58/planificacion-pequena-empresa/planificacion-pequena-empresa.shtml>
http://books.google.com.co/books?id=RsUeztBf_loC&pg=PT16&dq=cultura+organizacional&hl=es&ei=JvQqTr3EHMWdgQesnMWPCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDgQ6AEwAw#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/Introduccion/introduccion.html>
<http://es.scribd.com/oc/54058265/10/La-Matriz-P-E-Y-E-A>
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>
http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html
<http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group>
http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp
<http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>
<http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>
<http://www.umariana.edu.co/sanjuandepasto.htm>
<http://acercar.ambientebogota.gov.co/industria/biblioteca/MANUAL-DE-BUENAS-PRACTICAS/Oportunidades%20de%20producci%C3%B3n%20mas%20limia%20en%20el%20sector%20de%20servicio%20automotriz.pdf>
<http://www.carwashequipos.com.mx/delta.html>

ANEXOS

**ANEXO A.
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS
Y RELACIONES INTERNACIONALES**

ENCUESTA

OBJETIVO: conocer la percepción que tienen los clientes frente a los servicios prestados por la Empresa CEA AUTOMOTRIZ, se solicita responder a las preguntas con la mayor objetividad posible, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

1. Información sobre el encuestado

- a) Género: masculino_____ Femenino_____
- b) Edad: 18 a 30 Años_____ 31 a 40 Años_____ Más de 40 Años_____

2. Conoce el Portafolio de servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ?

- a) Si_____ b) No_____

3. Con que frecuencia utiliza los servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ?

Servicio	1 vez x semana	2 o más veces x Semana	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	ocasional	No Realizan
Alistamiento								
Lavado Motor								
Lavado Chasis								
Polichado								
Lavado General								
Porcelanizado								
Eliminación de Abolladuras								

4. Tipo de servicio más utilizado por usted?

Alistamiento	Lavado Motor	Lavado Chasis	Polichado	Lavado General	Porcelanizado	Eliminación Abolladuras

5. Indique su grado de satisfacción con los servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ, en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfechos y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Valore de 1 a 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de la empresa CEA AUTOMOTRIZ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención al cliente										
Profesionalidad										
Relación Calidad-precio										
Buena Calidad										
Comunicación con el Cliente										
Confiabilidad										
Prontitud de Respuesta										
Instalaciones Físicas										
Tecnología aplicada al servicio										
Portafolio de servicios										

7. Valore de 1 a 10 la Importancia que tiene para usted esos mismos Atributos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención al cliente										
Profesionalidad										
Relación Calidad-precio										
Buena Calidad										
Comunicación con el Cliente										
Confiabilidad										
Prontitud de Respuesta										
Instalaciones Físicas										
Tecnología aplicada al servicio										
Portafolio de servicios										

8. ¿Ha recomendado usted los servicios que presta la empresa CEA AUTOMOTRIZ a otras personas?

a) Si_____ b) No_____

9. ¿Recomendaría usted los servicios que presta la empresa CEA AUTOMOTRIZ a otras personas?

a) Si_____ b) No_____

10. ¿Volverá usted a utilizar los Servicios que ofrece la Empresa CEA AUTOMOTRIZ?

Seguro que Si	
Probablemente Si	
Puede que Si, puede que No	
Probablemente No	
Seguro que No	

¡Gracias por su Colaboración!

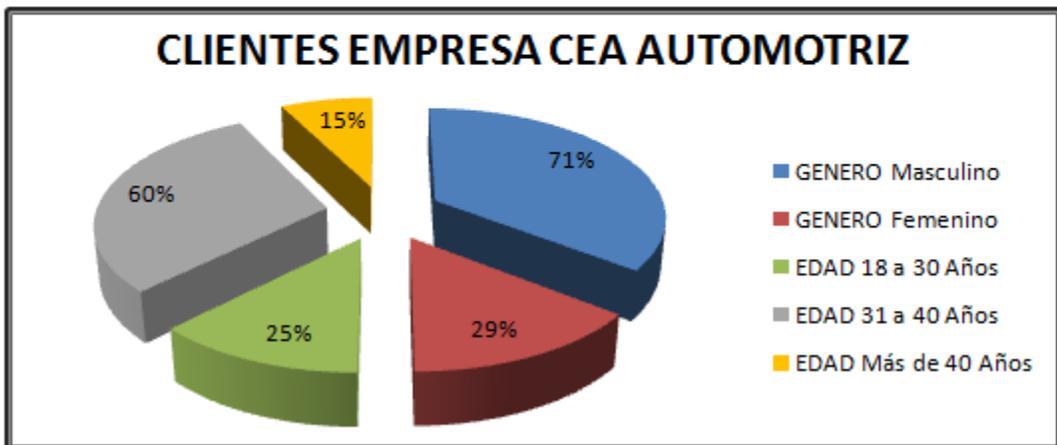
ANEXO B. Análisis de la encuesta, que tiene como objetivo, conocer la percepción que tienen los clientes frente a los servicios prestados por el CENTRO DE ESTETICA CEA AUTOMOTRIZ. Ver encuesta en ANEXO A.

1. Información de los clientes de la empresa CEA AUTOMOTRIZ.

CLIENTES EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ						
Total Personas Encuestadas 125	GENERO		Total Personas Encuestadas 125	EDAD		
	Masculino	Femenino		18 a 30 Años	31 a 40 Años	Más de 40 Años
	89	36		31	75	19
Porcentaje	71%	29%	Porcentaje	25%	60%	15%

Los datos arrojados en la encuesta, determinan que más del 70% de los clientes son hombres, y el 60% de los clientes tienen una edad entre 31 a 40 Años.

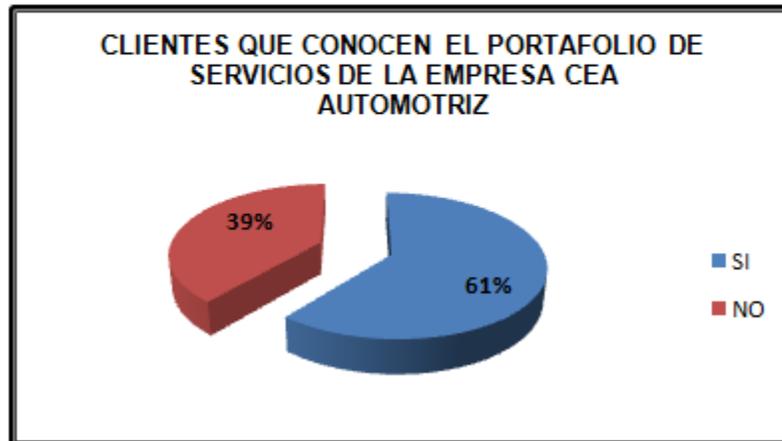
CLIENTES EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ				
GENERO		EDAD		
Masculino	Femenino	18 a 30 Años	31 a 40 Años	Más de 40 Años
71%	29%	25%	60%	15%



2. Porcentaje de clientes que conocen el portafolio de servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ.

El 61% de los clientes si conocen el portafolio de Servicios que ofrece la empresa y el 39% de los clientes no conocen el portafolio de servicio, por falta de comunicación entre los clientes y el personal que labora en la empresa CEA AUTOMOTRIZ.

CLIENTES QUE CONOCEN EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ	
SI	NO
61%	39%

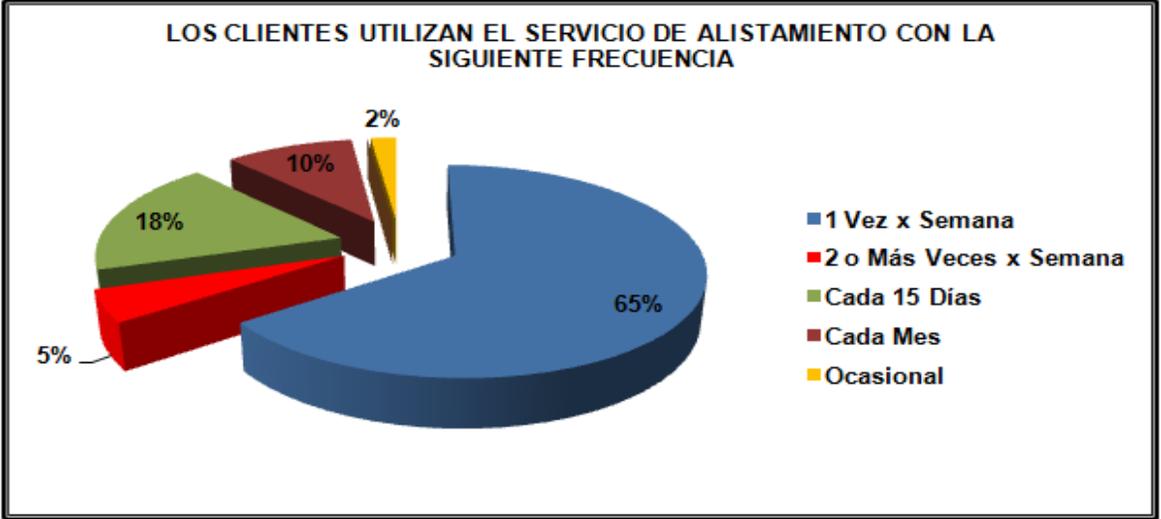


3. Los clientes, utilizan los servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ con la siguiente frecuencia:

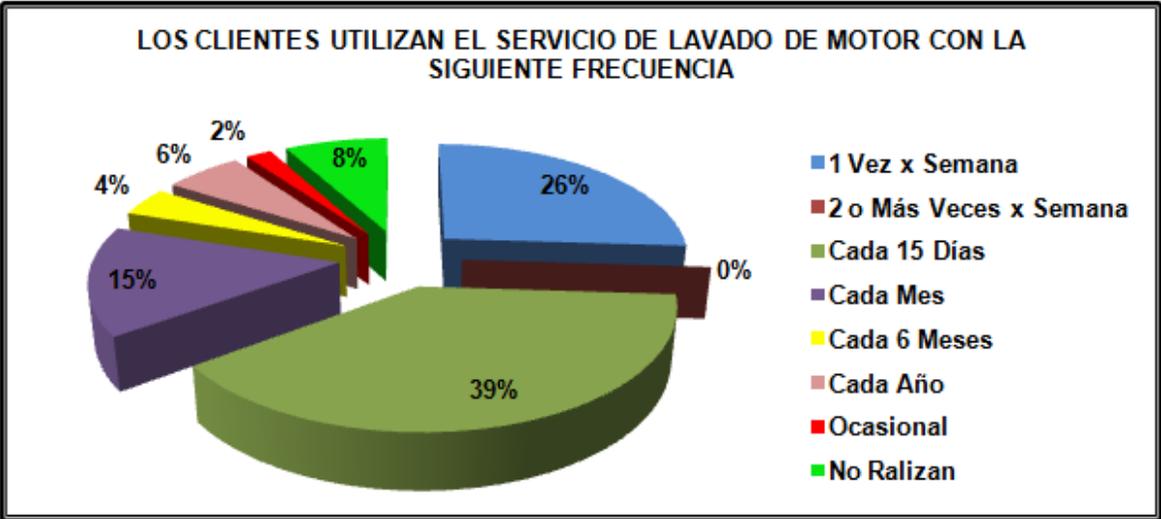
LOS CLIENTES UTILIZAN LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA:								
SERVICIO	1 Vez x Semana	2 o Más Veces x Semana	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	Ocasional	No Realizan
Alistamiento	65%	5%	18%	10%	0%	0%	2%	0%
Lavado Motor	26%	0%	39%	15%	4%	6%	2%	8%
Lavado Chasis	27%	0%	42%	17%	5%	2%	5%	2%
Polichado	29%	0%	44%	17%	4%	2%	4%	0%
Lavado General	26%	0%	41%	14%	3%	2%	12%	2%
Porcelanizado	0%	0%	0%	0%	7%	34%	6%	53%
Eliminación de Abolladuras	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	82%

El 65% de los clientes utilizan el servicio de alistamiento cada semana, y el 41% de los clientes utilizan el servicio de lavado general, cada quince días, son clientes que desean mantener su vehículo completamente limpio.

LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE ALISTAMIENTO CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA							
1 Vez x Semana	2 o Más Veces x Semana	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	Ocasional	No Ralizan
65%	5%	18%	10%	0%	0%	2%	0%



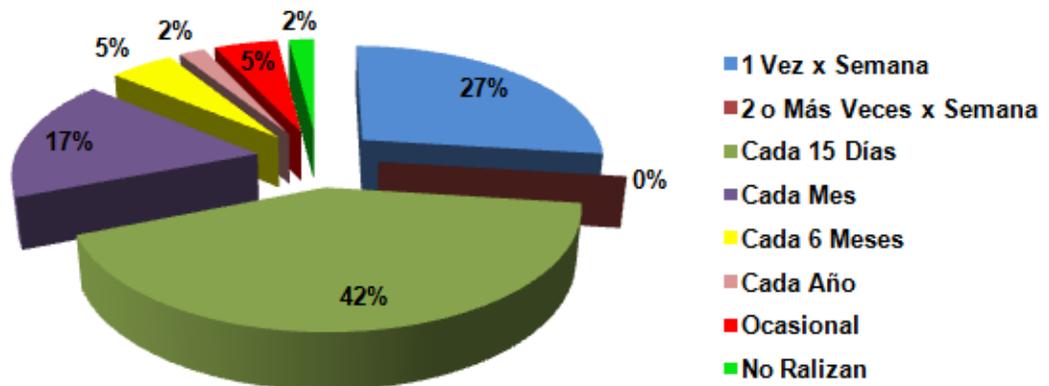
LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE LAVADO DE MOTOR CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA							
1 Vez x Semana	2 o Más Veces x Semana	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	Ocasional	No Ralizan
26%	0%	39%	15%	4%	6%	2%	8%



LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE LAVADO DE CHASIS CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA

1 Vez x Semana	2 o Más Veces x Semana	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	Ocasional	No Ralizan
27%	0%	42%	17%	5%	2%	5%	2%

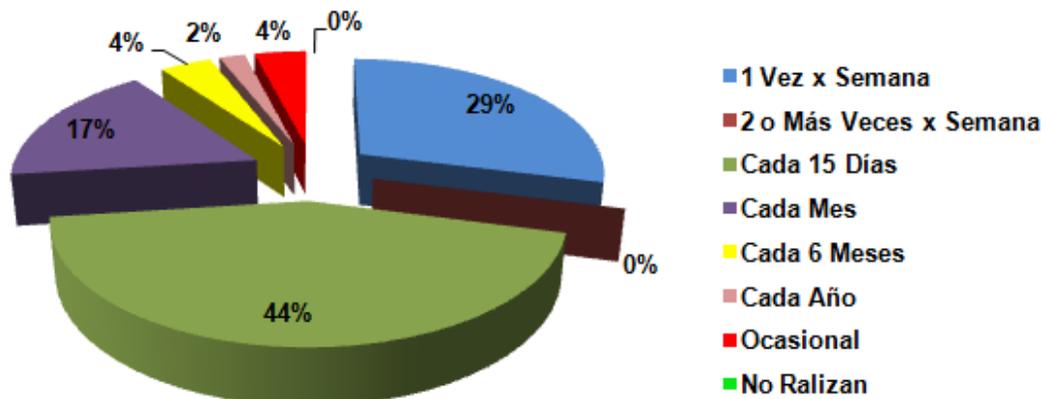
LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE LAVADO DE CHASIS CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA



LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE POLICHADO CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA

1 Vez x Semana	2 o Más Veces x Semana	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	Ocasional	No Ralizan
29%	0%	44%	17%	4%	2%	4%	0%

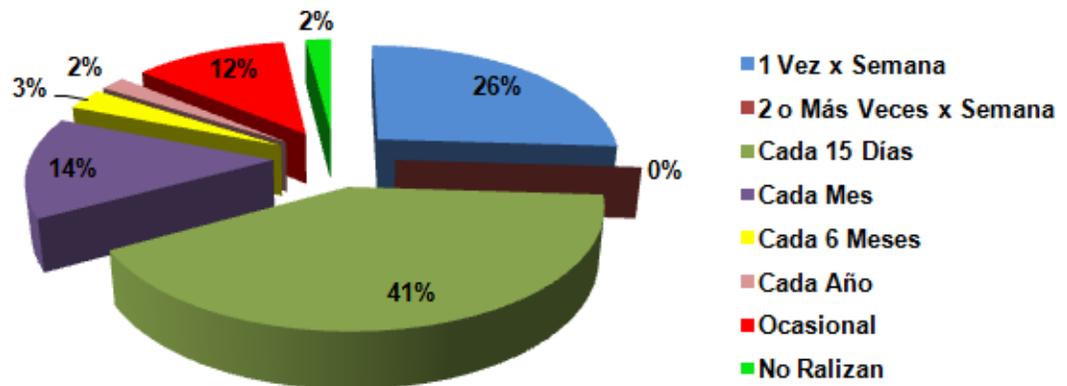
LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE POLICHADO CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA



LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE LAVADO GENERAL CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA

1 Vez x Semana	2 o Más Veces x Semana	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	Ocasional	No Ralizan
26%	0%	41%	14%	3%	2%	12%	2%

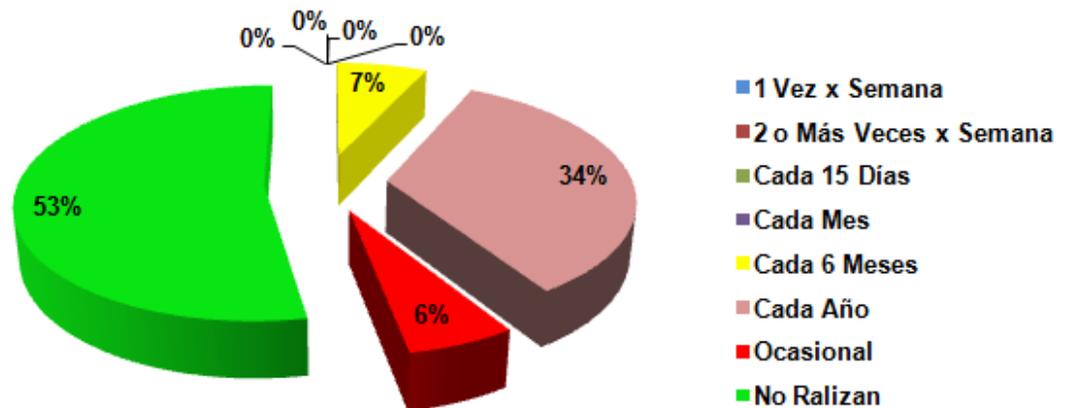
LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE LAVADO GENERAL CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA



LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE PORCELANIZADO CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA

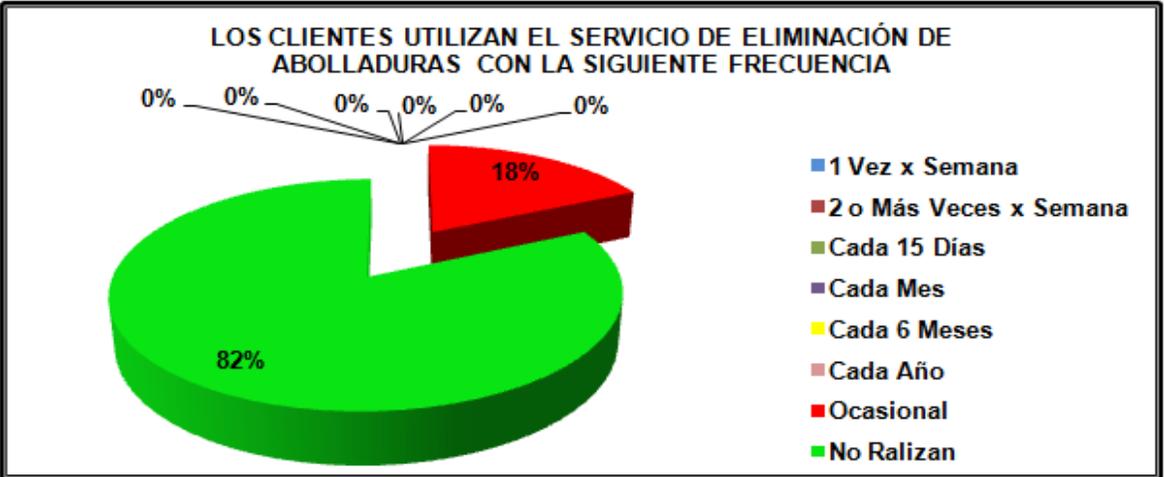
1 Vez x Semana	2 o Más Veces x Semana	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	Ocasional	No Ralizan
0%	0%	0%	0%	7%	34%	6%	53%

LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE PORCELANIZADO CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA



LOS CLIENTES UTILIZAN EL SERVICIO DE ELIMINACIÓN DE ABOLLADURAS CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA

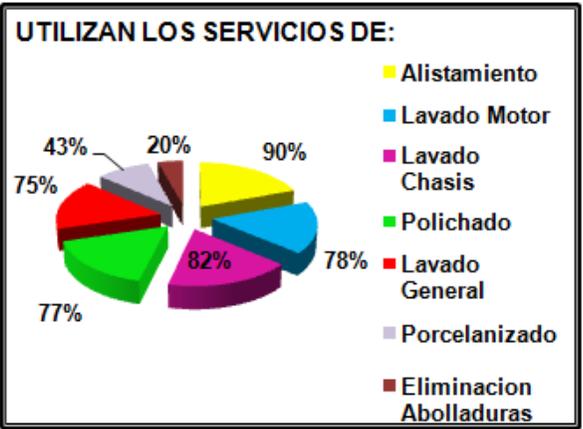
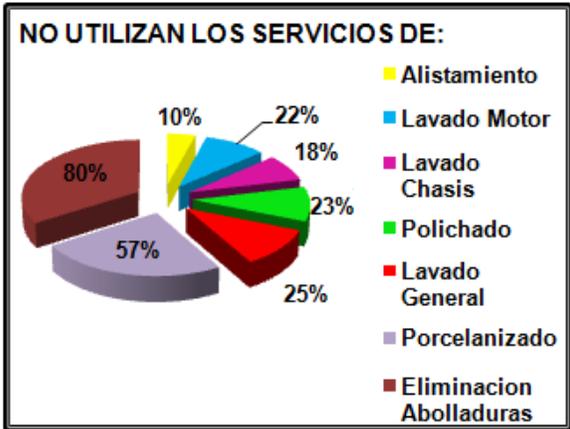
1 Vez x Semana	2 o Más Veces x Semana	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	Ocasional	No Ralizan
0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	82%



4. Tipo de servicio más utilizado por los clientes de la empresa CEA AUTOMOTRIZ.

TIPO DE SERVICIO MÁS UTILIZADO POR LOS CLIENTES DE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

	Alistamiento	Lavado Motor	Lavado Chasis	Polichado	Lavado General	Porcelanizado	Eliminacion Abolladuras
Utilizan	90%	78%	82%	77%	75%	43%	20%
No Utilizan	10%	22%	18%	23%	25%	57%	80%



El 90% de los clientes utilizan el servicio de Alistamiento, por ser un servicio más económico y se realiza en poco tiempo. Y el 75% de los clientes utilizan el servicio

de Lavado General, para mantener el embellecimiento externo como interno de su vehículo.

Los servicios de Lavado de Motor, Lavado de Chasis, Polichado, presentan un porcentaje mayor al 77%, por motivo que estos tres servicios se encuentran incluidos dentro del servicio de Lavado General.

El servicio de Porcelanizado es utilizado por el 43% de los clientes, y el servicio de eliminación de Abolladuras es utilizado únicamente por el 20% de los clientes.

5. El grado de satisfacción que tienen los clientes, con los servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ, fueron calificados en una escala de 1 a 10, donde el valor de diez indica, clientes completamente satisfechos y el valor de uno, clientes completamente insatisfechos.

GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ									
[10 es Completamente Satisfechos y 1 es Completamente Insatisfecho]									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	3%	4%	6%	38%	49%



El 49% de los clientes manifiestan, que están completamente satisfechos con los servicios que ofrece la empresa CEA AUTOMOTRIZ, y el 38% de los clientes le dan una calificación de 9 puntos sobre diez. Esto indica que el 87% de los clientes están totalmente de acuerdo con el portafolio de servicios de la empresa.

6. Los clientes de la empresa CEA AUTOMOTRIZ, realizaron una valoración de los atributos que tiene el portafolio de servicios y la empresa. Para ello se

utilizo una escala de 1 a 10, donde el valor de uno, indica un atributo pobre y el valor de diez, indica excelente.

VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]										
SERVICIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención al Cliente	6%	5%	18%	71%
Profesionalidad	2%	14%	24%	60%
Relación Calidad-Precio	10%	7%	2%	14%	16%	19%	17%	15%
Buena Calidad	5%	10%	28%	57%
Comunicación con el Cliente	4%	6%	13%	63%	14%
Confiabilidad	2%	3%	18%	77%
Prontitud de Respuesta	3%	2%	13%	82%
Instalaciones Físicas	12%	22%	43%	14%	7%	2%
Tecnología Aplicada al Servicio	1%	5%	9%	30%
Portafolio de Servicios	2%	3%	14%	22%

Para analizar los anteriores atributos, tomaremos como base los porcentajes de los atributos con calificación de 9 y 10.

La Atención al Cliente con el 89% , la Profesionalidad con el 84%, Buena Calidad con el 85%, Comunicación con el Cliente con el 77%, Confiabilidad con el 95%, Prontitud de Respuesta con el 95%, Tecnología Aplicada al Servicio con el 85 % y el Portafolio de Servicios con el 81%, son los atributos que los clientes consideran, aceptables.

La Relación Calidad-Precio, tiene una calificación muy variada, solo el 32% la consideran aceptable, y el 68%, tienen un concepto diferente. Si comparamos el atributo Calidad independientemente del precio, se puede observar que tiene un porcentaje aceptable del 85%, por lo tanto el cliente considera que el precio de los servicios es un poco elevado. La Empresa CEA AUTOMOTRIZ, debe trabajar más la Comunicación con el Cliente, para cambiar esta percepción negativa que tiene con la relación Calidad Precio.

El cliente también le otorgo una calificación baja, a las instalaciones Físicas de la Empresa CEA AUTOMOTRIZ, el cero por ciento de los clientes, la consideran aceptable, la causa el poco espacio que tienen para atender la demanda de clientes diarios.

A continuación se analizará, a cada uno de los atributos, teniendo en cuenta los resultados que arrojo la encuesta.

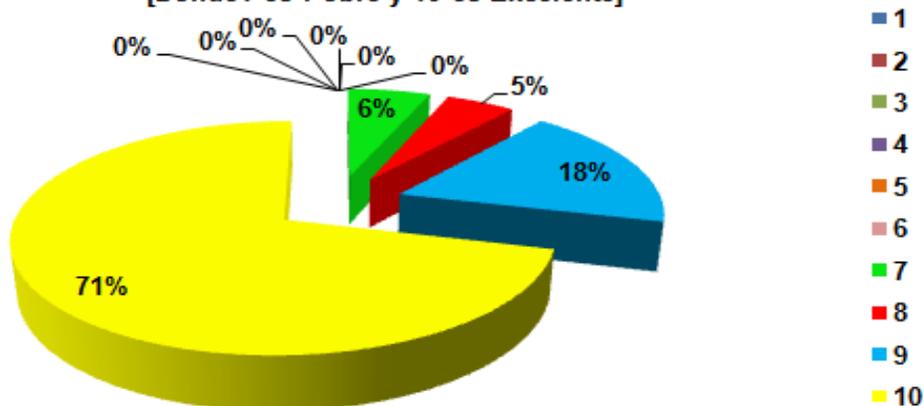
**VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, AL Servicio al Cliente
QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ**

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	5%	18%	71%

**VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, AL Servicio al Cliente
QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ**

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]



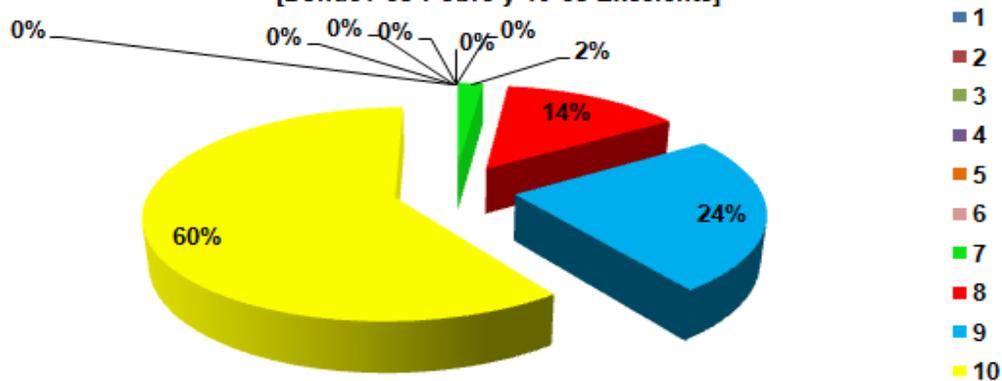
**VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Profesionalidad
QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ**

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	14%	24%	60%

**VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Profesionalidad
QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ**

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

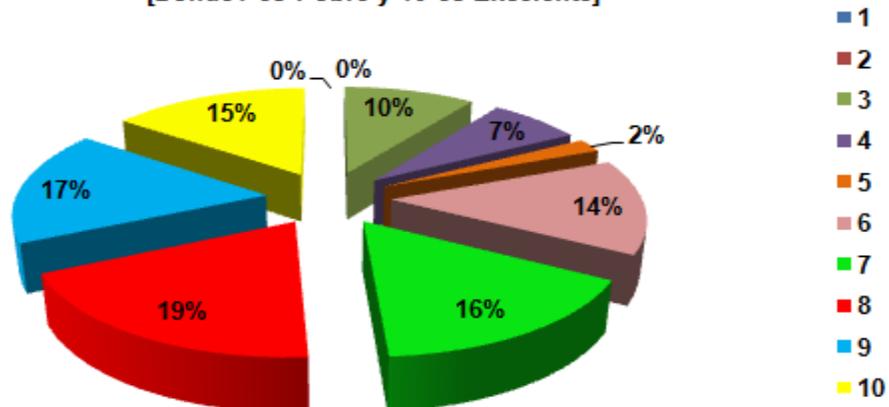


VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Relación Calidad-Precio QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	10%	7%	2%	14%	16%	19%	17%	15%

VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Relación Calidad-Precio QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ
[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

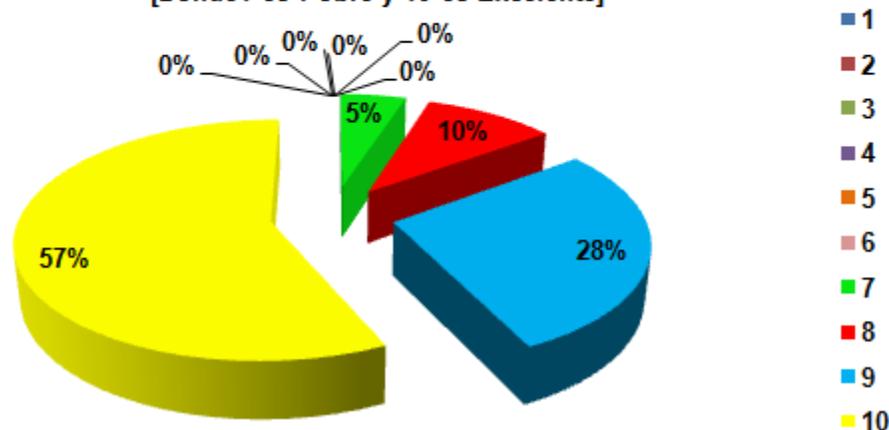


VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Buena Calidad QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

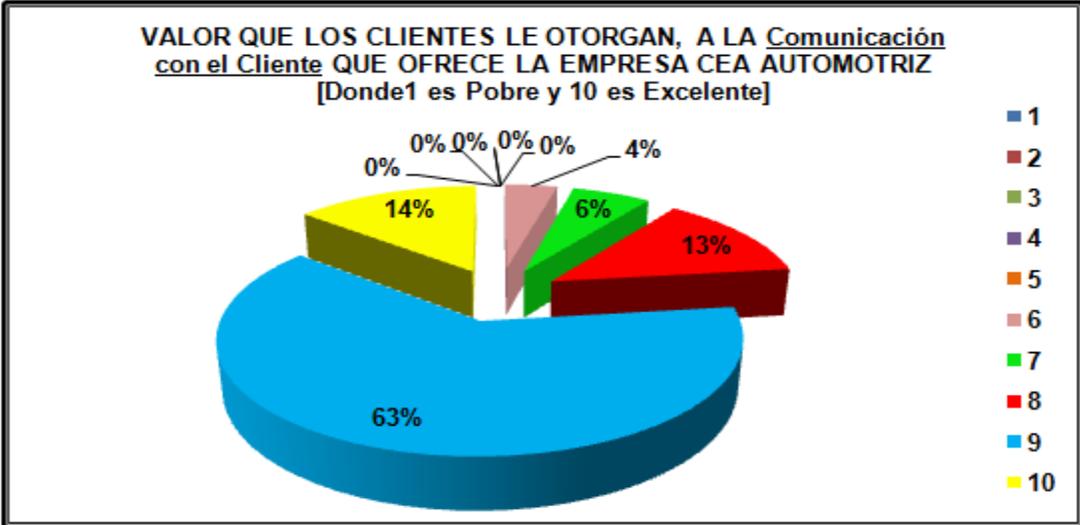
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%	28%	57%

VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Buena Calidad QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ
[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]



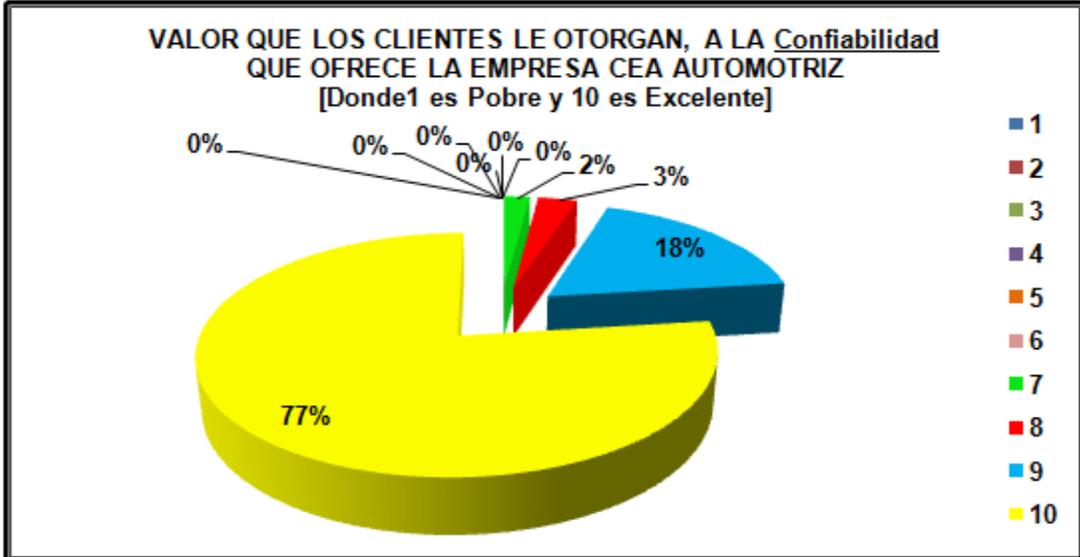
VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Comunicación con el Cliente QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ
 [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	4%	6%	13%	63%	14%



VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Confiability QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ
 [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	18%	77%



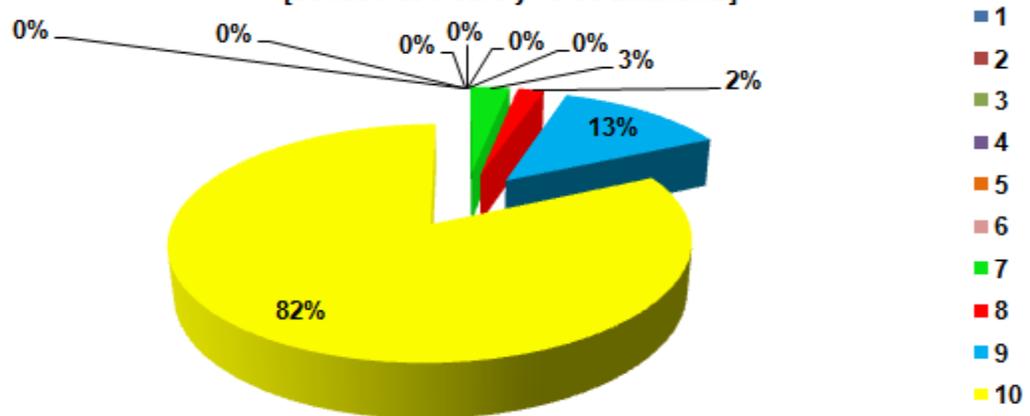
VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Prontitud de Respuesta QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	2%	13%	82%

VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LA Prontitud de Respuesta QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]



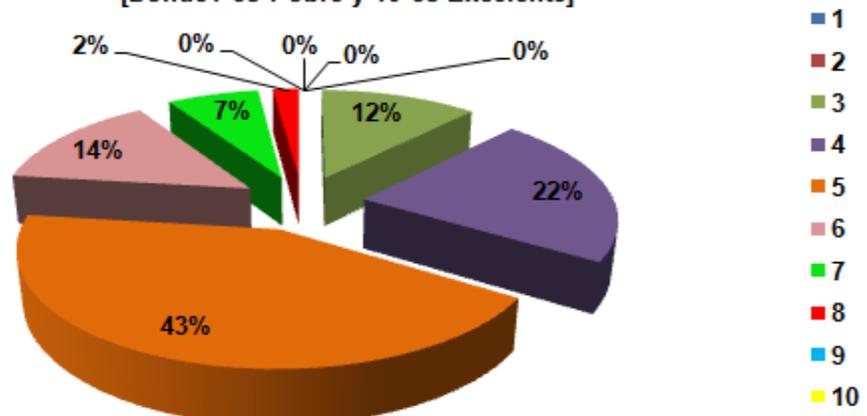
VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LAS Instalaciones Fisicas QUE TIENE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	12%	22%	43%	14%	7%	2%	0%	0%

VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LAS Instalaciones Fisicas QUE TIENE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

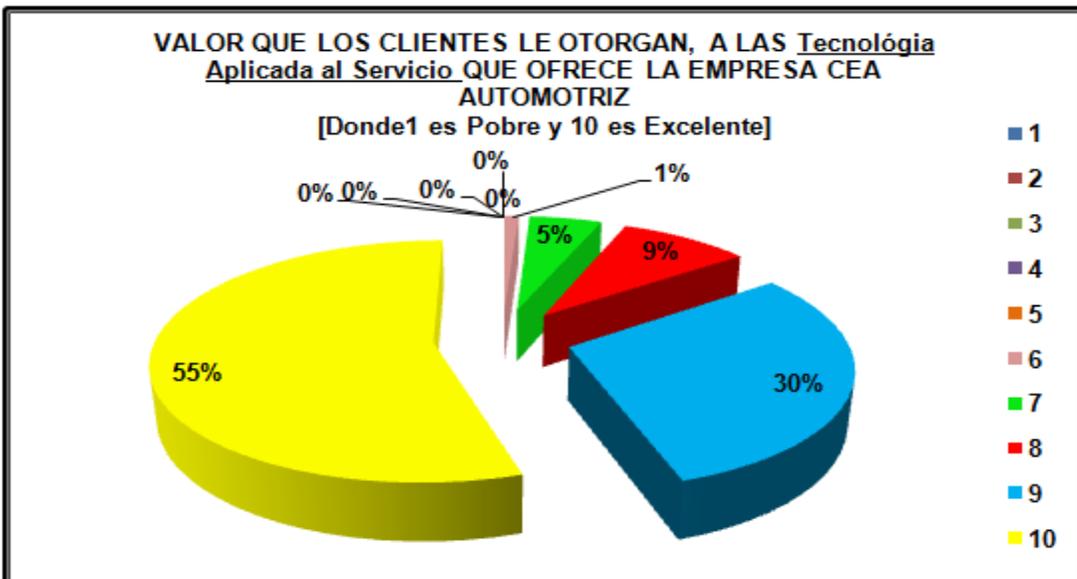
[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]



VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, A LAS Tecnología Aplicada al Servicio QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

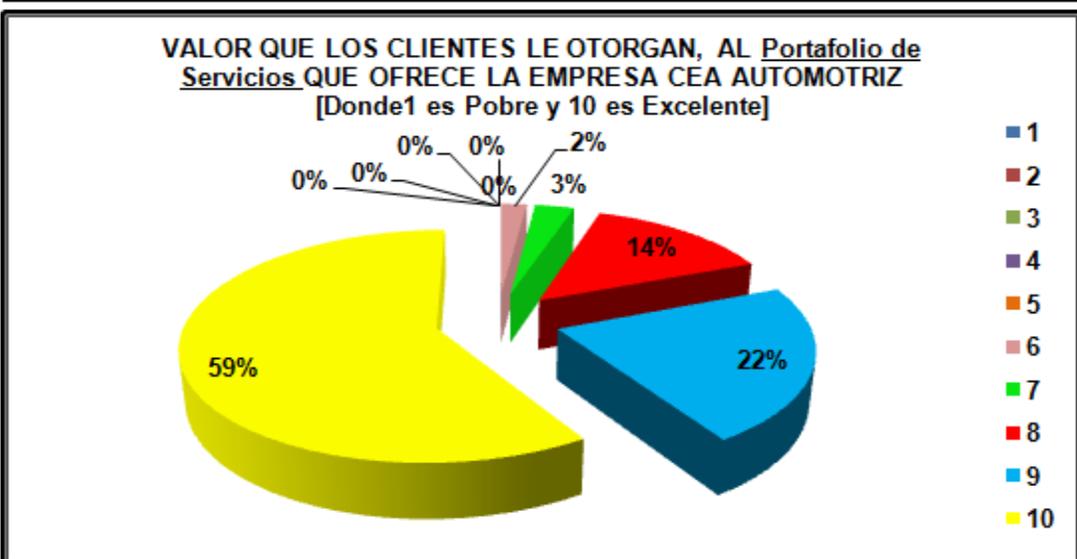
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	1%	5%	9%	30%	55%



VALOR QUE LOS CLIENTES LE OTORGAN, AL Portafolio de Servicios QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	14%	22%	59%

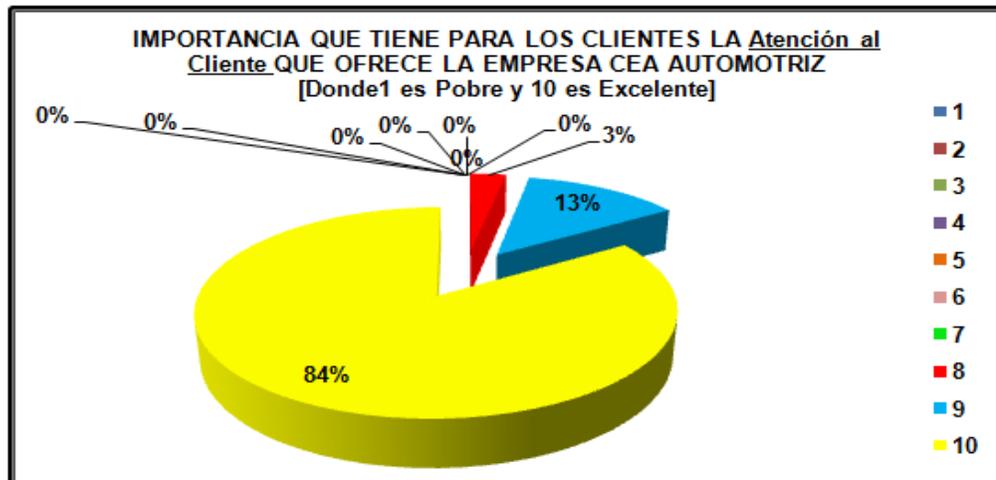


7. Los clientes de la empresa CEA AUTOMOTRIZ, realizaron una valoración de la Importancia que tiene para ellos, los atributos del portafolio de servicios y de la empresa. Para ello se utilizó una escala de 1 a 10, donde el valor de uno, indica un atributo pobre y el valor de diez, indica excelente.

IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]										
SERVICIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención al Cliente	3%	13%	84%
Profesionalidad	5%	22%	73%
Relación Calidad-Precio	1%	17%	82%
Buena Calidad	2%	5%	93%
Comunicación con el Cliente	7%	26%	67%
Confiabilidad	5%	95%
Prontitud de Respuesta	3%	34%	63%
Instalaciones Físicas	4%	10%	21%	65%
Tecnología Aplicada al Servicio	20%	27%	53%
Portafolio de Servicios	2%	9%	31%	58%

Los datos arrojados en la encuesta, determinan que más del 80% de los clientes afirman la importancia que tiene para ellos los atributos que tiene la Empresa CEA AUTOMOTRIZ.

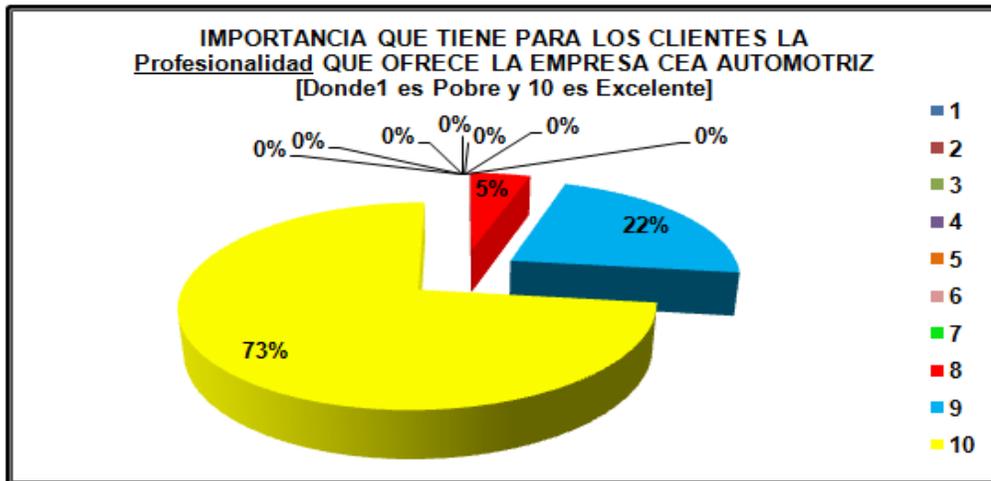
IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LA <u>Atención al Cliente</u> QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	13%	84%	



**IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LA Profesionalidad
QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ**

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

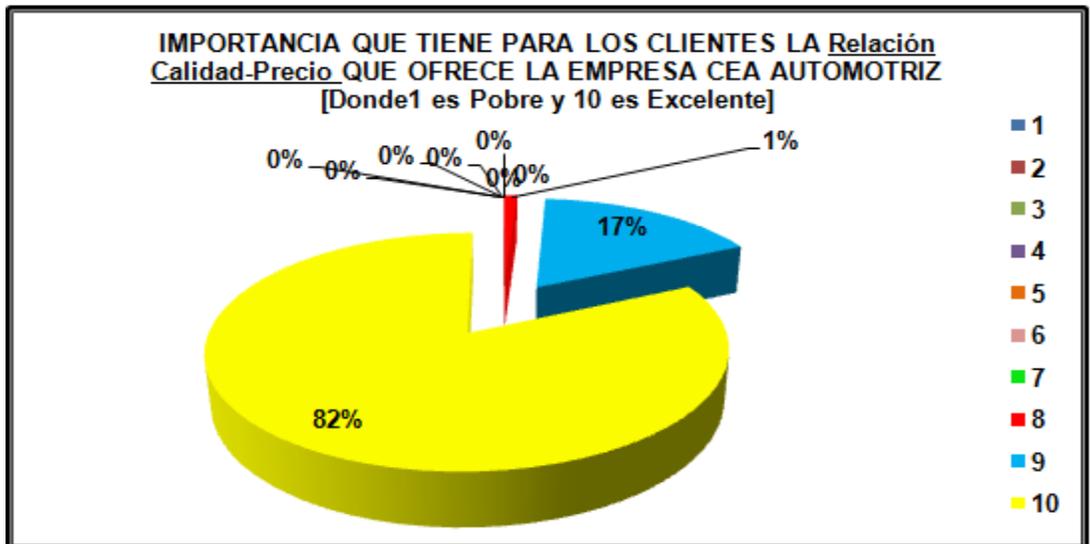
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	22%	73%



**IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LA Relación Calidad-Precio
QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ**

[Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]

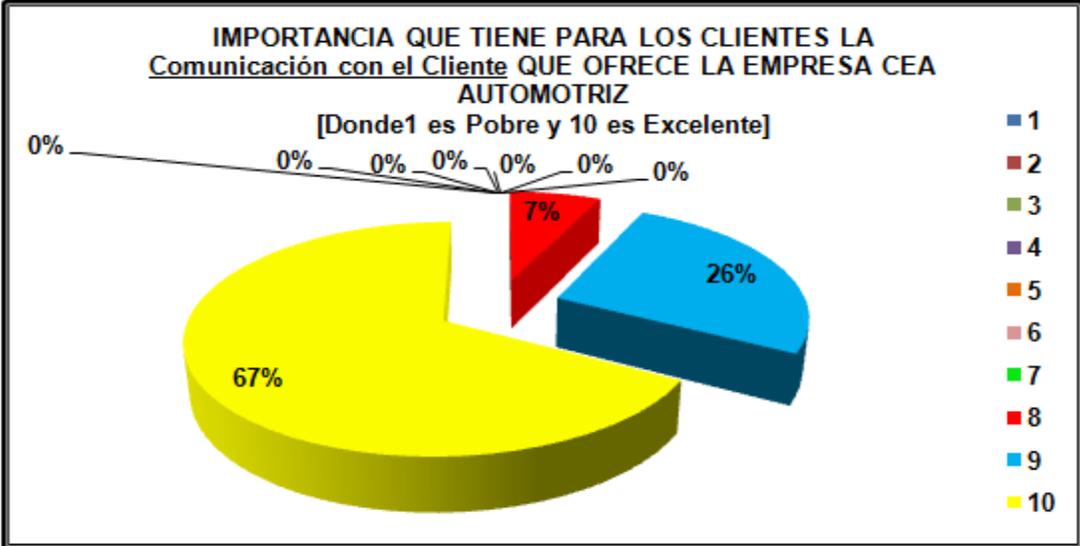
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	17%	82%



IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LA Buena Calidad QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	5%	93%



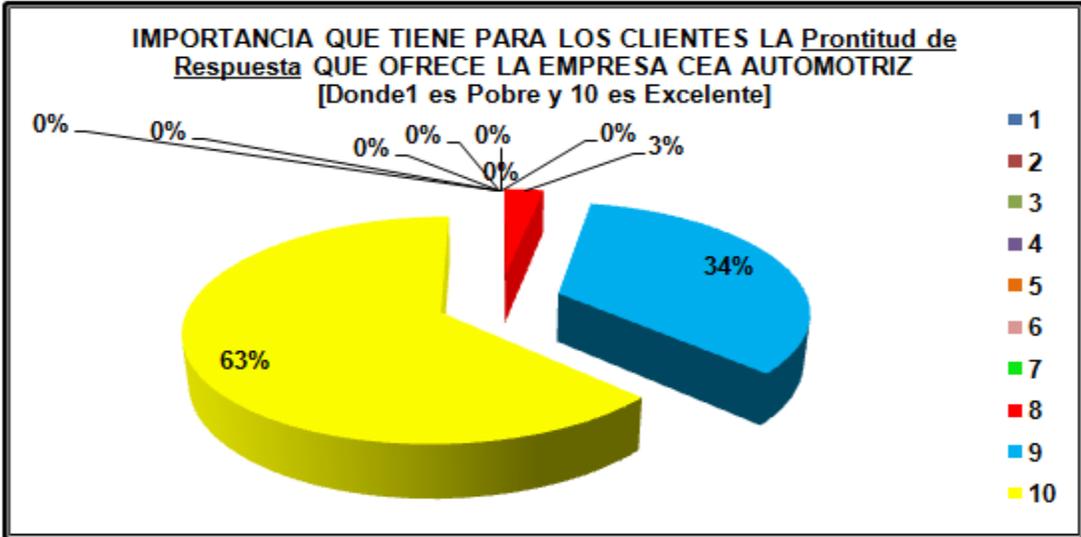
IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LA Comunicación con el Cliente QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	26%	67%



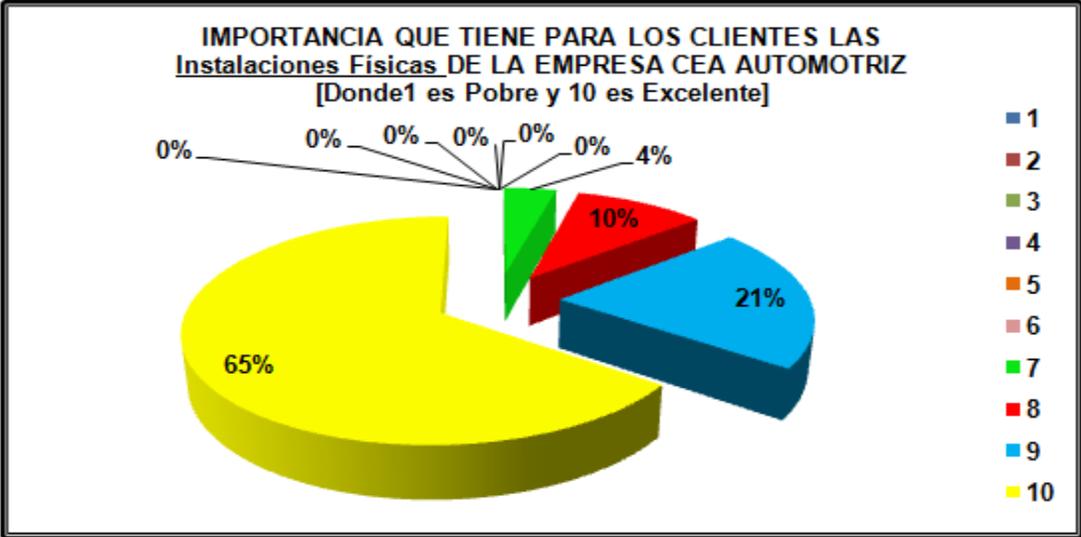
IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LA <u>Confiability</u> QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	95%



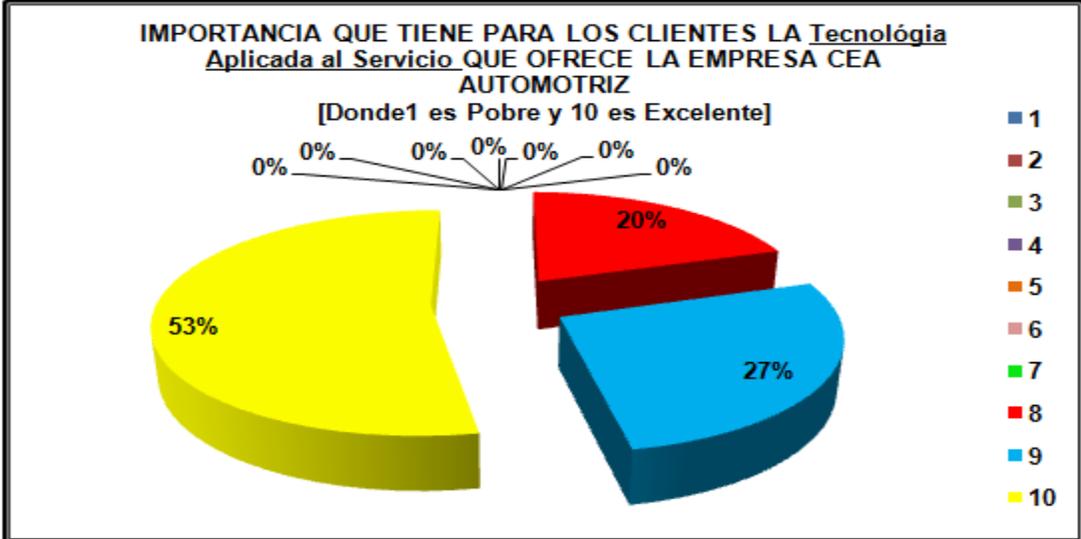
IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LA <u>Prontitud de Respuesta</u> QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	34%	63%



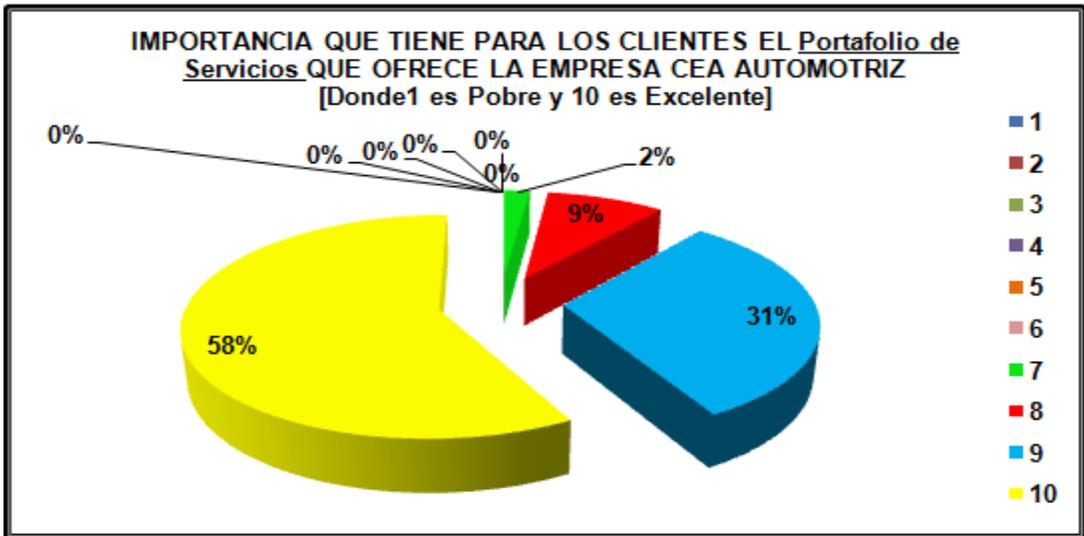
IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LAS <u>Instalaciones Físicas</u> DE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	10%	21%	65%



IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES LA <u>Tecnología Aplicada al Servicio</u> QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	27%	53%



IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS CLIENTES EL <u>Portafolio de Servicios</u> QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ [Donde 1 es Pobre y 10 es Excelente]									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	9%	31%	58%

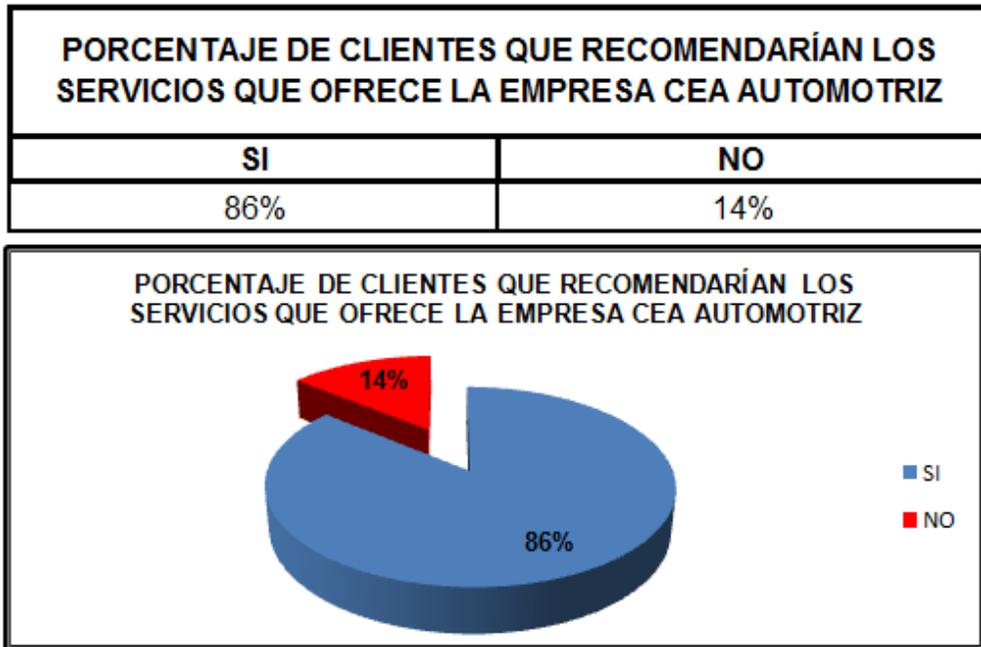


8. Porcentaje de clientes que han recomendado los Servicios que ofrece la Empresa CEA AUTOMOTRIZ

PORCENTAJE DE CLIENTES QUE HAN RECOMENDADO LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ	
SI	NO
73%	27%



9. Porcentaje de clientes que estarían dispuestos a Recomendar los Servicios que ofrece la Empresa CEA AUTOMOTRIZ



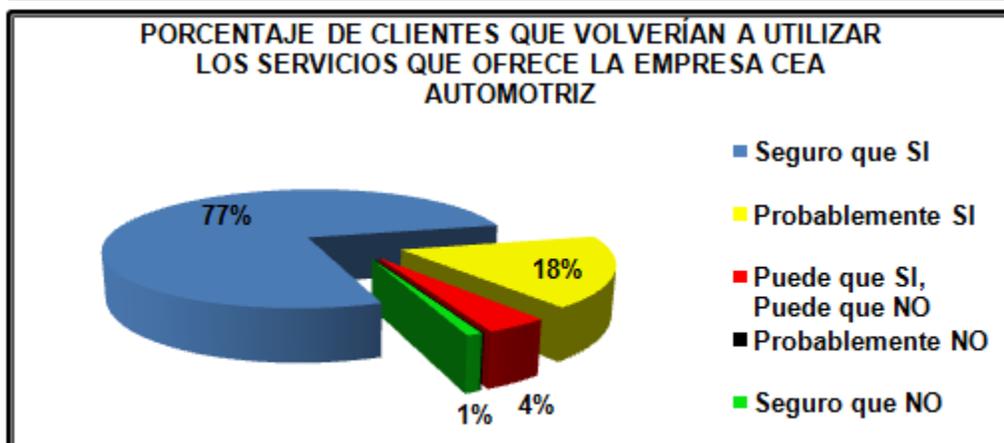
El 73% de los clientes de la empresa han recomendado el portafolio de servicios que ofrece la Empresa CEA AUTOMOTRIZ. Y el 86% de los clientes estarían dispuestos a recomendar los servicios que ofrece la empresa.

La empresa CEA AUTOMOTRIZ, en sus 8 mese de funcionamiento, ha logrado tener un numero de 184 clientes, sin hacer uso de publicidad, utilizando únicamente los referidos de sus mismos clientes.

Estos datos confirman que más del 85% de los clientes se consideran satisfechos con la empresa.

10. Porcentaje de clientes que volverían a utilizar los servicios que ofrece la Empresa CEA AUTOMOTRIZ.

PORCENTAJE DE CLIENTES QUE VOLVERÍAN A UTILIZAR LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ				
Seguro que SI	Probablemente SI	Puede que SI, Puede que NO	Probablemente NO	Seguro que NO
77%	18%	4%	0%	1%



El 77% de los clientes afirman que si volverían a utilizar los servicios que ofrece la Empresa, y el 18% es probable que haga uso de sus servicios. Si a este 18%, asumimos que la mitad adquiriera los servicios y la otra mitad no, podemos decir que; el 86% de los clientes aceptan y utilizarían los servicios de la empresa.

ANEXO C. Crecimiento de la Industria de Lavado de Vehículos Automotores.

ACTIVIDADES DE LAVADO Y LUSTRADO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES			
AÑO	Nº EMPRESAS	EMPRESAS NUEVAS	TASA DE CRECIMIENTO
1999 – 2008	10	—	—
2009	12	2	20%
2010	15	3	25%
Julio – 2011	18	3	20%

LAVAUTOS EL ODIN							
ALISTAMIENTO DEL VEHICULO		LAVADO DE MOTOR		LAVADO DE CHASIS Y GRAFITADO		POLICHADO	
PROMEDIO MES		PROMEDIO MES		PROMEDIO MES		PROMEDIO MES	
Año - 2009	Año - 2010	Año - 2009	Año - 2010	Año - 2009	Año - 2010	Año - 2009	Año - 2010
680	800	235	280	285	330	130	155
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO							
18%		19%		16%		19%	
CEA AUTOMOTRIZ							
ALISTAMIENTO DEL VEHICULO		LAVADO DE MOTOR		LAVADO DE CHASIS Y GRAFITADO		POLICHADO	
PROMEDIO MES		PROMEDIO MES		PROMEDIO MES		PROMEDIO MES	
115		50		50		30	
PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA EMPRESA CEA AUTOMOTRIZ							
0,14		0,18		0,15		0,19	

SERVICIO DE PORCELANIZADO AÑO 2009 - 2010	TALLERES DE LAMINA Y PINTURA		
	CATEGORIA A	CATEGORIA B	CATEGORIA C
	AUTODENAR S.A	LAMINAUTOS DEL SUR	VARIOS
	MOTOR KIA LTDA PASTO MOTORS LTDA	AUTO PREMIER	
AUTOMOTRIZ DEL SUR LTDA	CRODECOL		
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	4	3	5
PROMEDIO DE PORCELANIZADOS AL MES	4	3	2
VALOR DEL SERVICIO	\$ 180.000	\$ 120.000	\$ 80.000
VENTAS DEL SERVICIO AL MES	\$ 720.000	\$ 360.000	\$ 160.000
VENTAS DEL SERVICIO AL AÑO		\$ 4.320.000	\$ 1.920.000
		TOTAL \$ 14.880.000	

SERVICIO DE PORCELANIZADO AÑO 2010 - 2011	TALLERES DE LAMINA Y PINTURA			EMPRESAS DE ESTÉTICA AUTOMOTRIZ
	CATEGORIA A	CATEGORIA B	CATEGORIA C	
	AUTODENAR S.A	LAMINAUTOS DEL SUR	OTROS	CEA AUTOMOTRIZ CENTRO DE ESTÉTICA
	MOTOR KIA LTDA PASTO MOTORS LTDA	AUTO PREMIER		EMBELLECIMIENTO DE AUTOS
AUTOMOTRIZ DEL SUR LTDA	CRODECOL			
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	4	3	5	2
PROMEDIO DE PORCELANIZADOS AL MES	4	3	2	10
VALOR DEL SERVICIO	\$ 180.000	\$ 120.000	\$ 80.000	\$ 120.000
VENTAS DEL SERVICIO AL MES	\$ 720.000	\$ 360.000	\$ 160.000	\$ 1.200.000
VENTAS DEL SERVICIO AL AÑO	\$ 8.640.000	\$ 4.320.000	\$ 1.920.000	\$ 14.400.000
TOTAL				\$ 29.280.000

ANEXO D. Establecimientos que Pertenecen al Sector de Lavado y Lustrado de Vehículos Automotores.

ACTIVIDADES DE LAVADO Y LUSTRADO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES		
ESTABLECIMIENTOS		FECHA DE MATRICULA
1	LVAUTOS TOVAR	1 de Junio de 1999
2	LVAUTOS Y PARQUEADERO LA Y	28 de Julio 1999
3	AUTOCENTRO UNO A	17 de Mayo del 2000
4	LVAUTOS REINA	12 de Julio del 2000
5	LVAUTOS EL CHAVO	18 de octubre del 2000
6	PARQUEADERO Y LVAUTOS EL	1 de Junio del 2005
7	LVAUTOS FATIMA	6 de Julio del 2006
8	LAVA AUTOS PASTO	1 de Febrero del 2007
9	LVAUTOS ESTETICO AUTOMOTRIZ	13 de Febrero del 2008
10	LAVADERO Y PARQUEADERO SAN PEDRO	29 de Julio del 2008
11	ESPUMAUTOS EL BOSQUE	22 de julio del 2009
12	LVAUTOS LA LIBERTAD	14 de Octubre del 2009
13	LVAUTOS YANNIER	28 de Abril del 2010
14	LVAUTOS CORPONAR	11 de Octubre del 2010
15	CEA AUTOMOTRIZ	4 de Noviembre del 2010
16	LVAUTOS LOS AMIGOS	6 de Mayo del 2011
17	LVAUTOS NIZA	14 de Junio del 2011
18	ESPUMITA LAVA AUTOS	29 de Junio 2011

ANEXO E. Encuesta para Análisis del Entorno Interno

OBJETIVO: Obtener información de la Empresa CEA AUTOMOTRIZ, acerca de todos los Factores internos que caracterizan el desarrollo de la empresa. Esta encuesta es confidencial y se realizó, al Gerente de la Empresa.

PREGUNTAS		RESPUESTAS		
		SI	PARCIAL	NO
1	¿La empresa cuenta con un Plan estratégico?			X
2	¿Hay escrita una visión para la empresa?			X
3	¿Tiene diseñadas estrategias para su empresa?			X
4	¿Tiene claros los objetivos de su negocio?			X
5	¿Sabe usted quien es la competencia de su empresa?		X	
6	¿Conoce las Fortalezas de su empresa?		X	
7	¿Conoce los Factores Clave de Éxito de su empresa?			X
8	¿Existen Principios, políticas corporativas?			X
9	¿Conoce las debilidades de su negocio?		X	
10	¿Existe un compromiso por parte de la Alta Gerencia?	X		
11	¿Ha realizado investigación de mercados para su empresa?			X
12	¿La empresa cuenta con un Plan de Mercado de su negocio?			X
13	¿Conoce la posición de la empresa entre los competidores?			X
14	¿La empresa cuenta con estrategias de ventas?			X
15	¿El Talento humano conoce con claridad sus responsabilidades?	X		
16	¿Los integrantes de la empresa están altamente motivados?	X		
17	¿El Talento humano es capacitado constantemente?	X		
18	¿La empresa cuenta con herramientas de gestión administrativa?		X	