

I

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA
CARROCERÍAS CAPRI LTDA

PIÑEROS REYES ALEXANDER
PIÑEROS SALAMANCA JOSÉ JOAQUÍN
SÁNCHEZ MORALES NIYIRETH

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2017

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA
CARROCERÍAS CAPRI LTDA

PIÑEROS REYES ALEXANDER
PIÑEROS SALAMANCA JOSÉ JOAQUÍN
SÁNCHEZ MORALES NIYIRETH

Asesor del Trabajo
AVELLANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente proyecto integrador es dedicado a nuestras familias, ellos que han apoyado todo el proceso y han sabido estar para nosotros.

Resumen

En el presente proyecto integrador se encuentra consignado un análisis detallado de todas las áreas funcionales de Carrocerías Capri Ltda, empresa seleccionada como objeto de estudio y mediante el cual se pretende contribuir al desarrollo de la misma con una propuesta de mejora, basada en un diagnóstico preliminar. Para ejecutar este juicio, se realiza una introducción al proceso de consultoría mediante un componente investigativo, donde se encuentran todos los aspectos relacionados directamente con la investigación y el marco de referencia que sirve como soporte para el ejercicio.

Posteriormente en el componente disciplinarse encuentra una serie de módulos que permite analizar, diagnosticar y plantear mejoras particulares de cada una de las áreas funcionales como logística, financiera o de talento humano de la empresa. Como principal herramienta se utiliza la matriz MMGO de la universidad EAN, esta herramienta le permite a la empresa conocer de manera particular y general, como se encuentra su nivel de competitividad frente a los procesos más importantes de su funcionamiento, asimismo como puede mejorar en la gestión de muchos aspectos que influyen directamente en el desarrollo y proyección de la organización a futuro.

Se entiende que el objetivo de este ejercicio es contribuir con el desarrollo de la organización, para ello se presenta una propuesta de mejora general sustentada en un orden cronológico para la realización de las tareas, un diagrama de asignación de responsabilidades y un presupuesto general de implementación; estos tres componentes están sujetos a la aprobación y modificación de la empresa.

Contenido

Introducción	10
Capítulo I: Componente investigativo	11
1 Tema de investigación	11
2 Problema de investigación	12
2.1 Enunciado del problema	12
2.2 Formulación del problema	13
3 Objetivos	14
3.1 Objetivo general	14
3.2 Objetivos específicos	14
4 Justificación	15
5 Marco de referencia	16
5.1 Marco teórico	16
5.1.1 Planeación estratégica.	16
5.1.2 Planeación estratégica en empresas familiares.	17
5.1.3 Las empresas familiares.	18
5.1.4 Gobierno corporativo o gobernabilidad.	19
5.2 Marco conceptual	20
5.3 Marco histórico	22
5.4 Marco legal	25
5.5 Marco metodológico	27
5.5.1 Tipo de estudio.	27
5.5.2 Población.	28
5.5.3 Etapas de la investigación.	28
5.5.4 Diseño instrumental.	28
Capítulo II: Componente disciplinar	30
6 Conceptualización de la empresa	30
6.1 Razón y objeto social	30
6.2 Reseña empresarial	31
7 Gestión estratégica	33

7.1 Diagnóstico	33
7.2 Análisis situacional	36
7.3 Problemas y potencialidades	37
7.4 Recomendaciones	37
7.5 Propuesta de mejora	37
7.6 Indicadores	41
8 Entorno económico y competitividad	42
8.1 Diagnóstico	42
8.1.1 Análisis del sector.	43
8.1.2 Proceso productivo o cadena productiva.	44
8.2 Matrices de evaluación y análisis	45
8.2.1 Matriz DOFA.	45
8.2.2 Matriz MEFE.	48
8.2.3 Matriz PESTEL.	49
8.2.4 Matriz MPC.	51
8.2.5 Matriz MMGO.	52
8.2.6 Matriz cinco fuerzas de Porter.	53
8.2.7 Matriz océano azul.	55
8.2.8 Propuesta de mejora.	56
8.2.9 Indicadores.	58
9 Gestión del talento humano	59
9.1 Diagnóstico	59
9.2 Propuesta de mejora	60
9.3 Indicadores	63
10 Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	64
10.1 Diagnóstico	64
10.2 Identificar los stakeholders	67
10.3 Propuesta de mejora	68
10.4 Indicadores	74
11 Gestión financiera	76
11.1 Diagnóstico	76

11.2 Análisis razones financieras	81
11.3 Matriz MMGO	84
11.4 Propuesta de mejora	85
11.5 Objetivo general	86
11.6 Indicadores	87
12 Gestión de mercado	88
12.1 Antecedentes	88
12.1.1 Dificultades de la organización.	88
12.1.2 Supuestos críticos.	89
12.1.3 Dificultades de la organización en el área de marketing.	89
12.2 Diagnóstico	90
12.2.1 Matriz DOFA.	91
12.2.2 Matriz MMGO.	92
12.3 Propuesta de mejora	93
12.3.1 Objetivo general.	93
12.3.2 Objetivos específicos.	93
12.4 Modelo Canvas	94
12.5 Resumen ejecutivo propuesta de mejora	94
13 Negociación y manejo del conflicto	97
13.1 Diagnóstico	97
13.2 Análisis cultura organizacional	97
13.3 Matriz MMGO	98
13.3.1 Análisis estructura organizacional.	98
13.3.2 Identificar conflicto.	100
13.3.3 Descripción de personas involucradas en el conflicto.	100
13.4 Propuesta de mejora	101
13.5 Indicadores	104
14 Gestión de operaciones y logística	105
14.1 Diagnóstico	105
14.1.1 Análisis situacional.	105
14.2 Propuesta de mejora	107

14.3 Indicadores	108
15 Cronograma final	109
15.1 Diagrama de responsabilidades	109
15.2 Presupuesto general	110
Conclusiones	112
Recomendaciones	114
Referencias	115
Lista de figuras	122
Lista de tablas	123

Introducción

Carrocerías Capri Ltda es la organización objeto de estudio, se dedica a la fabricación, mantenimiento, reparación y alquiler de equipos para el transporte terrestre de carga pesada en Colombia. Estos equipos se fabrican según el tipo de carga a transportar como: sólidos, líquidos, agregados, volumen, mercancías en contenedores entre otros. La empresa pertenece al sector secundario de la economía y con su experiencia de 40 años es mucho lo que contribuye al mercado.

La principal coyuntura o el principal foco para que las áreas de la empresa no estén en su 100% es el cambio generacional que se está dando en la administración. Por lo que se refleja un ambiente de incertidumbre por la influencia de la antigua dirección que no permite a la nueva tomar las riendas.

El trabajo se divide en dos capítulos componente investigativo y disciplinar, también se incluyen los marcos de referencia del proyecto. Es otro componente es el disciplinar donde se incluye la evaluación de cada área de la empresa apoyado en herramientas como matrices de diagnóstico, estas arrojan los resultados que posteriormente se interpretan y a partir de los cuales se da una oportunidad de mejora. La teoría aplicada es a partir de la gestión estratégica con metodología de tipo cualitativo con enfoque estudio de caso.

En conclusión, para cualquier empresa, es importante realizar una planeación estratégica adecuada y actualizada con la realidad del entorno en el que se desenvuelve, es por eso que para Carrocerías Capri Ltda., la revisión y estructuración de su planeación estratégica y de su estructura organizacional, permitirá que el cambio generacional por el cual atraviesa, sea una transición adecuada y ajustada a la realidad actual del mercado y de las necesidades de todos los miembros de la organización.

Capítulo I: Componente investigativo

1 Tema de investigación

Carrocerías Capri Ltda es la organización objeto de estudio, dedicada a la fabricación, mantenimiento, reparación y alquiler de equipos para el transporte terrestre de carga pesada en Colombia. Estos equipos se fabrican según el tipo de carga a transportar como: sólidos, líquidos, agregados, volumen, mercancías en contenedores entre otros. La organización cuenta con una experiencia en el mercado de 40 años, donde se ha destacado como una empresa tradicional, contribuyendo al desarrollo del sector.

El proyecto integrador aplica la planeación estratégica de la empresa.

Entendida como, un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (Alfredo, Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini, 2001)

También se toma como herramienta de diagnóstico las matrices MMGO, DOFA, Océano Azul y la Cinco Fuerzas de Porter y se busca implementar un sistema de control basado en indicadores.

2 Problema de investigación

2.1 Enunciado del problema

La empresa Carrocerías Capri Ltda se encuentra en un periodo de transición donde se han evidenciado una serie de dificultades como: conflictos en la toma de decisiones por parte de la actual dirección, modificación en los procesos productivos generados por el constante cambio de personal en esta área, pérdida progresiva de la participación en el mercado y en el área estratégica se presenta confusión frente a la definición y periodicidad clara de los objetivos a corto, mediano y largo plazo ya que sólo se gira en torno a los de corto plazo y no se tiene proyección.

Se estima que esta situación es generada por el cambio generacional en la dirección. El actual director general y fundador de la compañía, tiene dentro de sus planes entregar el control de la empresa a la segunda generación, conformada por sus hijos y sobrinos. Esta coyuntura es actualmente foco de algunas dificultades, se debe a que en dicho proceso los integrantes del área directiva, han experimentado confusión en la toma de decisiones, atribuida a las diferentes perspectivas de las dos generaciones.

De continuar con estos inconvenientes, se pueden presentar conflictos familiares en la organización por la falta de claridad en los protocolos administrativos, generando una posible disolución de la sociedad. Estos aspectos sin duda repercuten en la competitividad de la compañía. Por otro lado, en el entorno se crea una atmósfera de incertidumbre que se refleja directamente en la operación de la empresa y por si fuera poco al ser una organización familiar, implica tener varias partes interesadas y al no contar con un plan de gobernabilidad definido, los inconvenientes serán cada vez mayores.

Por lo anterior, se hace necesario realizar un análisis interno y externo para conocer el estado actual de la empresa y generar estrategias para el mejoramiento que permitan a la dirección evaluar el desempeño de la gestión y controlar todos los aspectos relacionados con la planeación estratégica mediante la formulación de indicadores.

2.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben implementar en la empresa familiar Carrocerías Capri Ltda para su mejoramiento?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la empresa Carrocerías Capri Ltda.

3.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico que permita identificar el estado actual de la empresa Carrocerías Capri Ltda.

Proponer estrategias de mejora, según las necesidades evidenciadas en la empresa.

Crear indicadores de control para medir el impacto de las estrategias de mejora.

4 Justificación

Carrocerías Capri Ltda se dedica a la fabricación, mantenimiento, reparación y alquiler de equipos para el transporte terrestre de carga pesada en Colombia. Estos equipos se elaboran de acuerdo con la carga a transportar como: sólidos, líquidos, agregados, volumen, mercancías en contenedores entre otros. En el año 2016 la empresa cumplió 40 años y su fundador piensa que el mercado ha cambiado y necesitan proyectarse a futuro con la nueva dirección.

La segunda generación considera que es necesario hacer el proceso del cambio de dirección de la mejor manera posible. Considerando además la preparación académica y en el sector real para dar continuidad a la organización, si se quiere crecer en un mercado agresivo como lo es el transporte de carga.

Es positivo realizar este proyecto, debido a que les permite a los interesados conocer en qué aspectos estratégicos, funcionales u operativos se está fallando y cuáles deben ser las estrategias a seguir, para el cumplimiento de los objetivos.

La investigación se realiza a través de la gestión estratégica. “Entendida como, la forma de implementar y evaluar decisiones en diferentes áreas funcionales de la organización, para alcanzar los objetivos propuestos”(Asociación para el progreso de las comunicaciones, 2014).

Para esta se aplica la metodología de tipo cualitativo con enfoque de estudio de caso, tomada como la aplicación de varias herramientas para la recolección y análisis de la información, una de las más relevantes es el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO, que permite medir el estado actual de la gestión de organización en diferentes áreas.

El desarrollo del proyecto integrador permite la aplicación práctica del conocimiento, buscando el beneficio de la organización de forma paralela al beneficio profesional de los consultores, que se refleja en la oportunidad de realizar ejercicios en compañías, con aspectos que se pueden presentar dentro de un entorno organizacional y a partir de ello estar capacitados para formular, aplicar y controlar las respectivas estrategias y propuestas de mejora.

El enfoque de este proyecto es importante para la Universitaria Agustiniense porque permite a los estudiantes próximos a graduarse como especialistas en Gerencia de Empresas la practica en un trabajo real en el cual se diagnostica, analiza y propone las soluciones o mejoras a partir de un problema en la compañía.

5 Marco de referencia

En el marco de referencia se abordan todos los parámetros para guiar el proyecto, a un resultado argumentado desde un marco teórico, conceptual, histórico, legal y metodológico; que permita relacionar todos aspectos de la investigación, de manera clara, coherente y sobre todo estructurada desde la realidad.

5.1 Marco teórico

5.1.1 Planeación estratégica.

Para dar inicio, Peter Drucker (como se citó en (Ser Gerente, 2012) piensa que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener. Toda organización debe contar con una planeación estratégica sin importar sus dimensiones, debido a que este será el plano de ruta, que debe encaminar todos los esfuerzos de los colaboradores para cumplir con en el fin. “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”(Kotler, 1988); en las empresas familiares esta planeación tiende a estar un poco implícita, debido a que algunos de los precursores de estas organizaciones crecieron de manera empírica.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Koontz, 1994)

5.1.2 Planeación estratégica en empresas familiares.

La conducción de la empresa familiar debe orientarse a desarrollar en su seno un consenso claro y explícito sobre los objetivos a conseguir. Esto incluye no sólo la definición del rumbo, sino la información recurrente sobre los resultados, sean buenos o malos.

La gobernabilidad en empresas familiares es establecida por reglas, manuales de proceso, protocolos de funcionamiento, delimitando en el comportamiento de todos los miembros relacionados con la empresa ya sean familiares o partes interesadas. Basados en la gobernabilidad cualquier organización puede mejorar sus procesos en cualquier área desde la perspectiva de la eficacia y la efectividad. Este sistema también le permite evaluar la gestión de manera integral a cualquier miembro de la organización; este ejercicio se debe realizar mediante reportes de gerencia estratégica, dando paso a la formulación de estrategias dentro de un plan de acción, estableciendo el compromiso o responsabilidad de cada uno de los miembros, mediante la evaluación de indicadores de desempeño relacionados con la estrategia; generando un proceso de feedback, con la posibilidad de generar cambios sobre la marcha , implementando un proceso de mejora continua constante.

De esta forma el gobierno de la organización se da por los miembros elegidos por la familia bajo los parámetros establecidos, estos no necesariamente deben pertenecer a la familia, solo deben ser personas con un perfil profesional adecuado, permitiéndole a la familia estar en constante monitoreo de la gestión administrativa. Tener a una familia preparada para afrontar todos los pormenores de ser exitosos en un arduo trabajo; incluso a veces llega a extenderse por varias generaciones. El modelo de gobernabilidad basado en una planeación estratégica permite crear la necesidad de ser evaluados mediante indicadores de gestión, para eso es importante que la parte directiva tenga su plan de ruta sustentado desde un Balanced Scorecard.

5.1.3 Las empresas familiares.

El objeto de estudio es Carrocerías Capri Ltda catalogada como empresa familiar, para entender mejor qué características posee una organización de este tipo, es necesario analizar el contexto de una empresa familiar en el mundo globalizado.

Existe una gran cantidad de empresas familiares en Colombia de acuerdo con un estudio realizado por Haygroup consultora global del management. En el año 2012 se observó que el 68% de las empresas del tejido colombiano son familiares y el 30% de estas empresas sobreviven a la segunda generación y el 13% llega a una tercera generación. (dinero, 2013)

Este importante porcentaje de disolución de sociedades en nuestro país, en la mayoría de los casos se presenta por conflictos en la dirección, la cual está compuesta generalmente por los hijos del fundador. Se conoce que muchas empresas se encuentran hoy en transición de la primera a la segunda, o de esta a la tercera generación. Estas empresas se encuentran en proceso de elegir al nuevo director que tiene la difícil tarea de reemplazar al fundador.

Esta transición no es nada fácil, porque la mayoría de las empresas no gestionan a tiempo dichos protocolos, que buscan una sucesión sin mayores traumas y definir órganos de dirección independientes.

Una encuesta realizada el año pasado por PriceWaterhouseCoopers (PwC) a más de 2.400 empresas de familia de 40 países reveló que solo el 16% de los consultados tiene un plan de sucesión discutido y documentado. A otras les cuesta mucho soltar el poder. Según PwC, el 32 por ciento de las empresas familiares no quieren entregar el control a la siguiente generación.(Semana, 2015)

Como se observa la principal causa de la desaparición de las organizaciones de administración familiar, es la falta de unas directrices claras, por ejemplo, tener un protocolo familiar con políticas de gobierno corporativo definidas y un plan de sucesión discutido y documentado.

5.1.4 Gobierno corporativo o gobernabilidad.

El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, consejo de administración, accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño. (OCDE, 2004)

El gobierno corporativo es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. Un buen modelo de gobierno corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento.(corporativo, 2004)

El gobierno corporativo es la aceptación, por parte de la administración, de los derechos inalienables de los accionistas en cuanto a verdaderos propietarios de la empresa y de su propia función como depositaria en nombre de los accionistas. Implica asumir un compromiso con los valores, tener una conducta empresarial ética, y marcar una clara división entre los fondos personales y los de la empresa en la administración de la compañía.(India, 2003) (Confecamaras)

El gobierno corporativo es la práctica que emplea la organización para la gestión y control de toda organización. Si se observa el concepto de gobierno este trae consigo la actividad de administrar todo tipo de recursos, para el caso de las organizaciones no es la excepción. Este gobierno entra a cumplir un papel muy importante si lo observamos en el contexto de las empresas familiares, debido a que, en un gran porcentaje de la toma de decisiones y la administración de recursos, se realizan mediante el concepto o parecer del director, que a la misma vez es su fundador y tiene el control absoluto de toda la organización. “De acuerdo con el abogado Édgar Suárez, estas cifras de la Superintendencia de Sociedades evidencian la necesidad de que las empresas familiares definan un buen esquema de gobernabilidad corporativa, pues esto les otorga instrumentos y mecanismos de sostenibilidad.” (portafolio, 2014)

Un plan de sucesión le da a la empresa familiar los parámetros para seguir funcionando de acuerdo con lo que está consignado y establecido por la sociedad familiar.

El plan de sucesión es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa.(gestion)

5.2 Marco conceptual

Se abordan diferentes categorías, donde se tiene en cuenta conceptos de diferentes autores que al final permite al investigador proponer su concepción de dicho tema.

Tabla 1

Marco conceptual

Gestión estratégica, concepto abordado desde varios autores
Para (PRIETO., 2003), “El calificativo estratégica aplicado a la gestión añade a ésta la necesidad de obtener información y tomar decisiones sobre cómo la organización cultural se relaciona con su entorno y de qué modo garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento”.
Para (Gestión y Administración) “La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos”.
Para (JADUE, 2006) Corresponde discutir y gestionar los cambios que se avecinan e intentar discutir acerca de la mejor forma de encausarlos hacia nuestros objetivos. De esta manera, mucho más importante que tener claridad acerca de lo que es, resulta imprescindible tener claridad acerca de lo que se quiere lograr, del escenario que se pretende construir y del sueño o imagen objetivo que se desea hacer realidad.
Concepto propuesto por el investigador
La gestión estratégica es una tarea que viene de la alta gerencia y administración que lleva a una organización a tener visión clara del corto, mediano y largo plazo. Intervienen todas las áreas de la compañía y trabajan hacia los mismos objetivos para lograr crecimiento y posicionamiento.

Control estratégico, concepto abordado desde varios autores

Koontz, H y Wehrich, H (1990) (como se citó en (UNIV. DE BARCELONA) “es aquella que considera que la función de dirección de control consiste en la medida y corrección de la actividad empresarial a fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes ideados se lleven a cabo” (p.245).

Para (BOU, REGINA GISBERT) “Se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla”.

Concepto propuesto por el investigador

El control de gestión son diferentes instrumentos y herramientas que permiten medir el proceso de gestión en la compañía. Las mide en eficiencia, eficacia y cumplimiento con respecto a uso temas ya propuestos. Esto se hace al final del periodo que la empresa requiera.

Indicadores de gestión, concepto abordado desde varios autores

Como todo sistema de seguimiento y evaluación, permite conocer la marcha de los planes, programas y proyectos, valorar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el plan de desarrollo y proporcionar la información suficiente para la toma de decisiones, mejorando la gestión de la administración.(Alcaldía de Popayán, 2011, p.4)

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.(DE GERENCIA.COM)

Concepto propuesto por el investigador

Los indicadores de gestión son los que al final dan los resultados de un proyecto en su gestión. Permiten a lo largo del camino evaluar qué tan eficiente es la propuesta y estrategia que se aplica, igualmente permite hacer mejoras sobre la marcha.

Nota: Autoría propia

5.3 Marco histórico

La planeación estratégica en el tiempo ha cambiado de manera significativa, en la siguiente tabla se observan las fases históricas a través del tiempo.



Figura 1 Evolución de la estrategia.

Nota: tomado de (Tablero de comando, 2016).

El contexto de este objeto de estudio son las empresas familiares, como principal núcleo de la sociedad. A nivel mundial que han sido muchos los casos de éxito. A continuación, algunos de los más importantes.

Walmart: esta cadena es muy famosa en el mundo entero, especialmente en Estados Unidos. En el 2012 fue nombrada la tercera mayor corporación pública del mundo por la revista Fortune Global 500. Fue fundada por Sam Walton en la década de los 60. Actualmente, la familia Walton posee una participación del 48% de la empresa.

Ford: el gran legado de Henry Ford es aún administrado, parcialmente, por sus descendientes. La familia cuenta con el 40% del poder de voto y William Ford Jr., bisnieto del fundador de la empresa, es el presidente ejecutivo del consejo.

Comcast: es la compañía proveedora de servicios de televisión por cable más grande del mundo. Fue fundada por Ralph J. Roberts en 1963. El actual líder de la empresa es Brian Roberts, hijo de Ralph.

BMW: Aunque la familia Quandt no fundó la empresa, BMW le debe a ella toda su grandeza. A inicios del siglo XX, Günter Quandt adquirió una fuerte participación en la empresa. Luego de la debacle en la Segunda Guerra Mundial, Herbert Quandt, hijo de Günter, tomó las riendas de la compañía automotriz y logró convertirla en el imperio que hoy conocemos. Actualmente, la familia Quandt posee el 48% del negocio.

Toyota: otro ejemplo del mundo automotriz es la familia Toyota, que, en grandes pasajes de su historia, ha dirigido la empresa. Aunque la tradición se rompió en 1995, el actual CEO de la empresa es Akio Toyota, descendiente del fundador. (conexion esan, 2015)

Estos son algunos de los casos más reconocidos de éxito, que aportaron importantes avances en la administración; El caso Ford en donde Henry empieza a concebir la idea de una producción en línea con el modelo “T” o el estudio profundo realizado por Toyota para incluir procesos de mejora continua basados en el concepto TQM. En el contexto nacional también existen varios casos de éxito que marcan la pauta para las demás generaciones, empresarios que en nuestro país lograron forjar importantes imperios de pequeñas empresas o negocios. Algunos de los casos más sonados son: Servientrega, Arturo calle, Ramo o grupos empresariales muy influyentes como la organización Ardila Lulle o el grupo santo domingo.

Se han comportado las grandes empresas del país a los cambios generacionales o cambios de dirección; cuando se tratan de sucesiones dentro de una misma familia. Según la revista semana “Las disputas y diferencias entre los miembros de la familia involucrados en el negocio o en su administración son la principal causa de este desenlace. Todos los días los medios registran rompimientos de empresas por peleas de esa naturaleza.” “Hace unos meses, el patriarca de la industria automotriz alemana, Ferdinand Piëch, de 78 años, renunció a la presidencia de la junta directiva de Volkswagen. La noticia le dio la vuelta al mundo porque era el desenlace de una vieja disputa con su primo Wolfgang Porsche. Los dos, nietos de Ferdinand Porsche, fundador de

la famosa compañía, encabezan clanes familiares y durante años se han enfrentado por el control de la empresa” (Semana, 2015) estos son solo algunos de los casos que se pueden estudiar en el ámbito internacional, pero en Colombia también existen este tipo de conflictos que en su mayoría son por disputas de gobernabilidad y de recursos.

“Superintendencia de Sociedades intervino para su reorganización a almacenes YEP, una de las cadenas comerciales más tradicionales del Huila fundada en los años cincuenta por Manuel Yepes Pérez, hermano de Luis Eduardo Yepes, un paisa que creó los famosos almacenes LEY. En junio la junta directiva de YEP le pidió la renuncia al gerente Juan Carlos Lopera Yepes, primo hermano de Jesús Alirio Yepes, heredero del fundador, quien al tomar las riendas de la empresa reconoció al diario La Nación, del Huila, que habían perdido el foco del negocio (Semana, 2015) años después la marca sería adquirida por el grupo éxito, o el conflicto sonado de la familia guerrero “los hermanos Jesús y Luz Mary Guerrero, fundadores de Servientrega, es otro ejemplo. Desde hace varios años sostienen profundas diferencias que los han llevado incluso a los estrados judiciales dentro y fuera del país. Estos casos ratifican la complejidad del manejo de las empresas de familia”. (Semana, 2015)

En cuanto a Carrocerías Capri la evolución del portafolio de productos para la empresa ha sido la siguiente: inicia sus actividades en a finales de los años 70´ con la reparación de Carrocerías de madera para los camiones pequeño de la época; que transportaban todo tipo de mercancías de un departamento. En los años 80´ la empresa empezó a fabricar Carrocerías para todo tipo de camiones, basadas en la exigencia del mercado que, para ese entonces, tenía como objetivo principal llevar la mayor cantidad de carga posible, sin importar el peso, debido a que para la época no existían básculas de control de peso como las que existen en la actualidad. A finales de los años 80´ y a principios de la década de los 90´, llegan a Colombia las primeras tracto mulas o camiones con especificaciones técnicas para cargar el doble que los camiones convencionales de la época; la empresa decide empezar a fabricar semirremolques de estacas diseñados para carga seca (granel, bultos, estibas, cajas, etc.) que soporten la exigencia de la topografía colombiana y sobre todo los excesos de carga. En los años 2000 la empresa amplía su portafolio de productos, ofreciendo al mercado una serie de equipos diseñados para el transporte de cualquier carga, pero ya con unas especificaciones técnicas que permitieran cargar solo el

peso reglamentario exigido por el ministerio de transporte (35 TON) y teniendo como política, diferenciar sus equipos de los existentes en el mercado, por su diseño y calidad.

5.4 Marco legal

Carrocerías Capri Ltda como toda compañía, está regida bajo normas establecidas por los diferentes entes gubernamentales y sociales que exigen lineamientos específicos para su funcionamiento; estas son las normas, leyes, resoluciones y decretos, que la empresa debe acatar.

Como productor de equipos para transporte de carga, el ministerio de transporte a través del decreto 540 de 1995, establece “Las personas naturales o jurídicas que tengan por objeto la fabricación, ensamble e importación de vehículos automotores, carrocerías, remolques y semirremolques, deberán inscribirse como tales ante el Ministerio de Transporte” (Ministerio de transporte, 1995), es por eso que la compañía se encuentra inscrita como fabricante ante el ministerio de transporte, bajo ficha de inscripción N°101 desde el año 1995.

En este mismo decreto, el artículo 2 habla sobre el cumplimiento de requisitos para obtener las fichas técnicas de homologación, estas se solicitan ante el ministerio por cada una de las líneas o tipo de remolque o semirremolque, en estas fichas van consignadas todas las características físicas como dimensiones, pesos y requerimientos especiales.

Tras la implementación de la plataforma RUNT con la resolución 5443 de 2009 del ministerio del transporte "Por la cual se adopta la parametrización y el procedimiento para el registro de información al registro nacional automotor del registro único nacional de tránsito, RUNT.” (Ministerio de transporte, 2009), la compañía hace parte de los actores activos del RUNT y le corresponde cargar la información de cada equipo fabricado para la posterior matrícula ante las entidades de tránsito, sin este procedimiento los equipos no podrán ser matriculados.

En cuanto al tema ambiental la ley 1124 de 2007, pone como prioridad la creación de un departamento de gestión ambiental en todas empresas de naturaleza industrial, para lo cual el decreto 1299 del 22 de abril de 2008, reglamenta el departamento de gestión ambiental, con el objetivo de que dicho departamento ayude a controlar, orientar, desarrollar planes de manejo ambiental y de disminuir el impacto dentro de los procesos productivos y de destinación de los

deshechos de las empresas, esto con el fin de respetar el medio ambiente; pero según la sentencia 486 de la corte constitucional del 22 de julio de 2009 que resuelve:

Declarar inexecutable, la expresión “*todas*” contenida en el artículo 8 de la Ley 1124 de 2007 y declarar executable el resto de la disposición, por los cargos analizados en esta sentencia, en el entendido de que la obligatoriedad de crear un departamento de gestión ambiental no se aplica a las micro y pequeñas empresas a nivel industrial, en los términos expuestos en la parte motiva de esta providencia. (Corte constitucional, 2009)

Quiere decir que la empresa carrocerías capri ltda., que está catalogada como pequeña empresa, no está en la obligación de contar con un departamento de gestión ambiental, pero no quiere decir que no contribuya a la protección del medio ambiente.

Con el decreto 4741 de 2005 el cual tiene como objetivo “prevenir la generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente.” (Presidencia de la Republica, 2005), la empresa se encarga de hacer un uso adecuado de los insumos utilizados dentro de sus procesos de producción y una disposición final adecuada de los desechos; también existen residuos como aceites y llantas usadas que no hacen parte del proceso de fabricación, pero que se les da el correcto manejo para su disposición final.

Para carrocerías capri ltda., el recurso humano es muy importante, por tanto, la organización se guía bajo los parámetros establecidos en el código sustantivo del trabajo con el objetivo de mantener una buena relación con los colaboradores al ser justos y transparentes.

La compañía maneja un contrato indefinido el cual aplica para todos los trabajadores, a este contrato se accede después de cumplir un periodo de prueba en el cual se evalúan las capacidades y habilidades de los aspirantes, esto se hace para establecer con claridad el tipo de labor a desempeñar en la empresa, para capri es importante proteger la integridad física y psicológica de su grupo de trabajo, es así que la organización viene trabajando en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo bajo lo establecido en la resolución 1111 de 2017 “por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de seguridad y salud en el trabajo para empleadores y contratantes” (Ministerio de trabajo, 2017).

5.5 Marco metodológico

5.5.1 Tipo de estudio.

Para el desarrollo del presente trabajo se utiliza el tipo de investigación descriptiva que según Tamayo “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos.”(Tamayo, Proceso de investigación científica, 2004), mientras Roberto H. Sampieri manifiesta que la investigación descriptiva mide, evalúa, o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.(Sampieri, Metodología de la investigación, 2006).

Teniendo en cuenta estos conceptos, la investigación descriptiva permite a partir de la observación, conocer las situaciones reales y concretas en las que se encuentra la empresa, analizando las diferentes áreas de gestión para recopilar información que posteriormente se examina e interpreta, a continuación se procede con las conclusiones a fin de abarcar puntos comunes dentro de las áreas, estas relaciones permiten construir propuestas de mejora para la empresa de forma acertada, al involucrar las diferentes áreas con una solución común que beneficie en gran parte el buen funcionamiento de la organización como un sistema y así cumplir con el objetivo propuesto en este proyecto.

El enfoque para esta investigación será cualitativo, puesto que es más flexible al no tener unas reglas de procedimiento establecidas y va a permitir una aproximación a la realidad de las áreas de la empresa, en su libro Sampieri dice “los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números”(Sampieri, Metodología de la Investigación, 2006), para esta recolección de datos se utilizarán métodos como la observación directa en cada área, para identificar los puntos débiles, también una entrevista realizada a una persona clave de la organización para recolectar información determinante y finalmente se realizara una revisión y análisis de documentos para identificar falencias.

De igual manera se trabaja con el método de investigación estudio de caso, que es un tipo de investigación social que se caracteriza por la indagación empírica de los problemas de estudio en sus propios contextos naturales, los que son abordados simultáneamente a través de múltiples procedimientos metodológicos.(Hartley, 1994), para esta investigación, el estudio de caso

permite analizar y comprender la empresa dentro del contexto de cada una de sus áreas, así mismo ayuda a identificar claramente los conflictos particulares en los que hay que trabajar para buscar soluciones adecuadas con el fin de crecer y mejorar encada aspecto particular lo que conlleva a una mejora sustancial a nivel general de la organización.

5.5.2 Población.

En la investigación la población objeto de estudio son las 48 personas que integran la empresa Carrocerías Capri Ltda; de las cuales 7 hacen parte del área administrativa y son familiares en primero y segundo grado de consanguinidad, los 41 restantes se distribuyen entre el área operativa, área de logística y área de servicios.

5.5.3 Etapas de la investigación.

Para efectos de la presente investigación se tienen en cuenta los siguientes pasos para lograr abordar la problemática presentada en la empresa Carrocerías Capri; primero se inicia por la identificación y planteamiento del problema, seguido de la construcción de un marco de referencia, en este se plantea todo el sustento teórico y legal de la investigación, a continuación la metodología que permite conocer qué tipo de estudio se va realizar y cuales los instrumentos a utilizar para recolectar y sistematizar la información, a continuación se procede con la recolección y organización de la información a partir de los instrumentos seleccionados, estos deben ser válidos y confiables para posteriormente analizar y crear estrategias de mejora, dentro de un plan operativo, este deberá estar ceñido a los indicadores de control de la propuesta.

5.5.4 Diseño instrumental.

Dentro de los recursos utilizados con el fin de obtener información sobre la situación real y actual de la empresa Carrocerías Capri Ltda., se destacan la observación ejecutada a las instalaciones de la empresa y a los procesos establecidos dentro de la misma, una encuesta creada con el objetivo de indagar la percepción de los miembros de la organización y estar al tanto de los problemas que consideran relevantes, además la entrevista realizada a los directivos

de la compañía para conocer de primera mano las opiniones, necesidades, circunstancias y problemáticas que se presentan, además la aplicación de diversas matrices de análisis como la DOFA que permite analizar la empresa desde los aspectos internos y externos para definir los puntos claves que permitan generar estrategias cruzadas basadas en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

La matriz de diagnóstico MMGO con la que se analiza la gestión de la empresa desde todas las perspectivas y permite tener una visión clara de la situación actual de la empresa para tomar decisiones acertadas en cada aspecto a mejorar.

Con la matriz PESTEL se analizan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que inciden en la empresa de forma positiva o negativa, la matriz de evaluación de factores externos MEFE permite complementar el análisis realizado con la PESTEL para identificar los factores relevantes que sirvan para generar estrategias, MPC y de perfil competitivo.

Capítulo II: Componente disciplinar

6 Conceptualización de la empresa

Carrocerías Capri Ltda es una empresa enfocada en el transportador independiente puesto que su trabajo está enfocado de una manera más personalizada. Esto permite satisfacer las necesidades puntuales de los clientes en cuanto a modificaciones de los equipos.

6.1 Razón y objeto social



Figura 2 Logo Carrocerías Capri.

Nota: tomado de (Carrocerias Capri Ltda).

Carrocerías Capri Ltda, Nit: 860043688-1. CIU: 2920.

La empresa tiene por objeto fabricar, transformar, reparar y comercializar todo tipo de artículos o productos relacionados con los equipos de transporte de carga pesada terrestre en el país.

La misión de Carrocerías Capri Ltda es Ofrecer a nivel nacional productos de alta calidad para el transporte de carga que les permita a los clientes maximizar la utilidad de sus negocios y así mismo promover el desarrollo económico, comercial de la región y del país.

En su visión la empresa busca ser reconocida para el año 2024 a nivel nacional e internacional como la empresa de producción de equipos para el transporte de carga, con el mejor en diseño y calidad dentro de un entorno comercial y logístico ideal para el mercado.

Las políticas de la empresa son: Cumplir con cada uno de los requerimientos dados por el diseño de nuestros productos, Buscar en cada uno de nuestros procesos un óptimo desempeño,

para brindar una excelente calidad a nuestro producto y satisfacer cada una de las necesidades de nuestros clientes brindándoles un excelente producto.(Carrocerías Capri Ltda).

6.2 Reseña empresarial

Carrocerías Capri Ltda fundada en 1975 por José Joaquín Piñeros y Arturo Camacho, quienes la constituyeron con capitales iguales, con el propósito inicial de prestar servicios de mantenimiento y reparación de carrocerías.

Para el año 1983, José Joaquín Piñeros adquirió la totalidad de la compañía y se encaminó hacia la producción de nuevas líneas de remolques y carrocerías propias de la marca.

Con el pasar de los años, la compañía fue aumentando su capacidad productiva al adquirir instalaciones de mayor envergadura y mejores equipos con el ánimo de continuar diferenciándose de la competencia por la calidad y distinción de los productos, teniendo como principal objetivo el progreso del transporte de carga pesada en Colombia.

Actualmente, Carrocerías Capri Ltda cuenta con una infraestructura capaz de satisfacer la oferta de remolques en el país, con una fuerza laboral basada en personas capacitadas en las diferentes áreas y productos que han ido surgiendo con el crecer de la economía.(Carrocerías Capri Ltda)

Los factores claves de constitución de la compañía fueron, la llegada de las primeras tracto mulas a Colombia a finales de la década de los 80', observar el aumento de la demanda de camiones en el país en la década de los 90', y la posibilidad de incursionar en un mercado con pocos oferentes para la época.

En 1976 se conforma la sociedad Carrocerías Capri Ltda con 2 socios y con el objetivo de satisfacer una parte de la demanda en la reparación de carrocerías para camiones pequeños. Ya con la llegada de las primeras tracto mulas la empresa decide fabricar uno de los primeros semirremolques. El aumento de la demanda de camiones de carga hace que la empresa tome la decisión de crecer y ofrecer más productos en el mercado.

La empresa se ubica en la Autopista de Occidente km 14 vía Mosquera Cundinamarca. La ubicación en esta entrada a la ciudad de Bogotá se da porque es una de las más importantes vías de acceso de transporte de carga pesada a la capital, por tanto, se hace más fácil para los

transportadores adquirir los servicios de la empresa. También es importante resaltar el adecuado espacio para la realización del objeto social.(Piñeros, 2016)

En la siguiente ilustración se puede observar el mapa en vista satelital de Carrocerías Capri, allí se demarca el espacio donde opera la empresa.

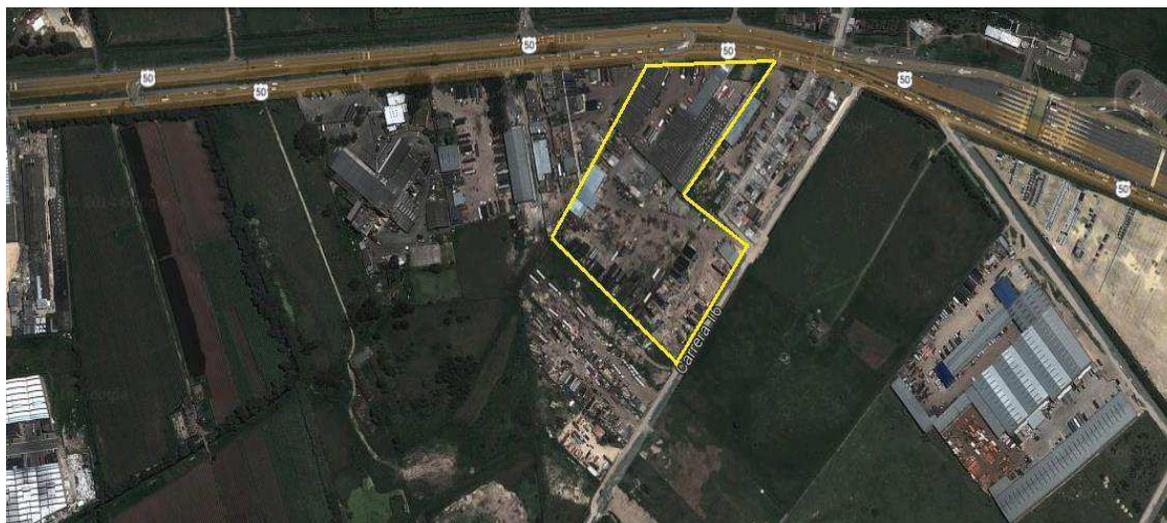


Figura 3 Ubicación de la empresa.

Nota: (Google Maps) Recuperado el 31 de marzo de 2017.

7 Gestión estratégica

7.1 Diagnóstico

Capri es una empresa reconocida en el mercado por su calidad, experiencia y buen gusto, estos calificativos son producto del buen desempeño durante los 40 años fabricando equipos para el transporte de carga pesada en Colombia y por el trabajo duro del director y sus colaboradores.

Pero en este momento la compañía atraviesa por un cambio generacional en la dirección, situación que permite una revisión de la estructura organizacional y de la planeación estratégica para establecer el rumbo de la empresa para el futuro.

Para esto es necesario realizar un diagnóstico con el que se pretende identificar información importante para establecer un nuevo plan estratégico para la compañía, acoplado a la realidad del mercado actual y que este orientado al crecimiento de la empresa y el bienestar de sus partes interesadas.

En este apartado se realiza el diagnóstico con dos herramientas a saber: matriz DOFA y la matriz MMGO.

La matriz DOFA permite examinar la empresa a nivel externo con las oportunidades y amenazas que influyen en la compañía y a nivel interno con las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa para competir en el mercado.

Tabla 2

Análisis DOFA empresa Carrocerías Capri Ltda

Fuerzas - F	Debilidades - D	Oportunidades - O	Amenazas - A
1. Experiencia en el mercado que ha permitido posicionar la marca. 2. Productos de alta calidad 3. Portafolio alternativo de productos Know How o experiencia en el mercado.	1. Innovación en los productos 2. Resistencia al cambio por parte de la dirección. 3. Plan de marketing 4. Procesos de producción obsoletos	1. Inversión por parte del gobierno en la infraestructura vial. 2. Acuerdos de paz que pueden incentivar la inversión extranjera. 3. Posible aumento de la demanda de carga terrestre en el país debido a la construcción de las vías y el aumento del flujo	1. Nuevas legislaciones para los transportadores de carga independientes por parte del gobierno, desfavorables. 2. Constante baja del precio de barril de petróleo. 3. Constante cambio en el precio del dólar para compra de materias

de carga. 4. Cambio generacional en las empresas que controlan la mayoría del transporte en Colombia.	primas. 4. Monopolización del transporte de carga terrestre en el país
--	---

Nota: Autoría propia.

Después de revisar cada uno de los aspectos relevantes que influyen en la organización tanto internos como externos, se procede a generar unas estrategias cruzadas las cuales se observan en la tabla numero 3.

Tabla3

Estrategias DOFA

	Fuerzas - F	Debilidades - D
	1. Experiencia en el mercado que ha permitido posicionar la marca. 2. Productos de alta calidad 3. Portafolio alternativo de productos 4. Know How o experiencia en el mercado.	1. Innovación en los productos 2. Resistencia al cambio por parte de la dirección. 3. Plan de marketing 4. Procesos de producción obsoletos
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1. Inversión por parte del gobierno en la infraestructura vial. 2. Acuerdos de paz que pueden incentivar la inversión extranjera. 3. Posible aumento de la demanda de carga terrestre en el país debido a la construcción de las vías y el aumento del flujo de carga.	1. Explotar la experiencia de la empresa para mantener la marca y continuar trabajando con la mayoría de empresas que controlan el transporte de carga en Colombia. 2. Fabricar equipos basados en altos estándares de calidad que cumplan con las exigencias de las nuevas vías 4G. 3. Ampliar el portafolio alternativo	1. Invertir en el desarrollo de productos innovadores que permitan responder a las exigencias de la nueva estructura vial. 2. Crear nuevas relaciones comerciales con los nuevos dirigentes de las empresas de transporte y cambiar el rumbo de la organización.

4. Cambio generacional en las empresas que controlan la mayoría del transporte en Colombia.	de productos para acceder a nuevos clientes de acuerdo al tipo de carga. 4 .Explotar la experiencia de la empresa para mantener la marca y poder acceder a nuevos clientes extranjeros que ingresan al mercado de transporte de carga en Colombia; incentivados por los acuerdos de paz.	3. Reestructurar los procesos de producción, aumentando su productividad. 4.Crear una estrategia agresiva de mercadeo basada en el uso de las redes sociales que incentive el consumo de nuestros productos
---	---	--

Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
1. Nuevas legislaciones para los transportadores de carga independientes por parte del gobierno desfavorable. 2. Constante baja del precio de barril de petróleo. 3. Constante cambio en el precio del dólar para compra de materias primas. 4. Monopolización del transporte de carga terrestre en el país.	1. Crear estrategias que permitan contrarrestar los efectos negativos o positivos del constante cambio de precio del dólar basado en la experiencia en el mercado. 2. Seguir fabricando productos de alta calidad que le permitan a la empresa permanecer en el mercado sin importar quien este al mando de la demanda. 3. Ofrecer al mercado otras alternativas de equipos que no estén basadas solo en el transporte de los derivados de petróleo. 4. Mantener el posicionamiento de la marca, para afrontar las consecuencias de la posible extinción del transportador independiente.	1. Estudiar a fondo la planeación estratégica de la empresa, para re direccionar los objetivos y poder atender un mercado como el de las empresas de carga grandes del país. 2. Buscar herramientas que permitan reducir los costos de producción y de esa manera, ofrecer productos atractivos para cualquier cliente, ante una eventual desaparición del transportador independiente. 3. Desarrollar nuevos productos innovadores que tengan otras materias primas que le permitan a la empresa, manejar la fluctuación de una moneda como el dólar. 4. Incursionar en el mercado con nuevas estrategias; con un portafolio de productos amplio que no dependa solo de un producto como el petróleo y le permita al cliente optimizar la utilidad de su negocio.

Nota: Autoría propia.

Con estas estrategias se recopila información importante para continuar con el diagnóstico de la empresa, que permita estructurar las propuestas de mejora al finalizar este modulo.

Ya hablando del modelo MMGO, este permite observar cada aspecto relevante para la compañía dentro de los diferentes componentes organizacionales.

Para el caso de la gestión estratégica de la empresa se puede ver en el siguiente grafico el resultado del análisis situacional realizado para Carrocerías Capri Ltda.



Figura 4 MMGO Gestión Estratégica.

Nota: Adaptado del modelo MMGO-EAN(Univ. EAN, 2009).

7.2 Análisis situacional

Para la organización la planeación estratégica está enfocada principalmente en el conocimiento, pericia y la toma de decisiones de la cabeza de la empresa, esto muestra que no existen procesos de planeación estructurados y diseñados bajo análisis, presupuestos, planes ni proyectos en busca del crecimiento continuo de la organización.

Por el contrario la empresa está operando con el mismo sistema de planeación durante los 40 años de su existencia, lo que afecta la operación y proyección de la compañía para el futuro.

La falta de control y cumplimiento de las metas propuestas, es un indicador de las falencias encontradas dentro de la planeación estratégica de la compañía, lo que implica que el personal capacitado con el que se cuenta no se aproveche al máximo y sus habilidades se vean limitadas para cumplir sus labores, además no existe una estructura organizacional definida que permita identificar claramente las funciones y responsabilidades según las capacidades de los miembros de la organización.

La misión y la visión no están del todo alineadas con los objetivos de la empresa, además el equipo de trabajo no cuenta con una capacitación adecuada sobre los mismos.

7.3 Problemas y potencialidades

La empresa atraviesa un periodo de cambio generacional, en el que no se tienen claras las condiciones ni el nivel de responsabilidad de las partes involucradas, el gerente realiza actividades que no son propias de su cargo, esto hace que desvie su atención hacia cosas que no merecen mayor importancia y las actividades que si le corresponden queden sin resolver o se solucionen de manera improvisada, además el proceso de planeación de estrategias y objetivos pasa para un segundo plano, lo importante es solucionar las cosas urgentes y no se proyecta ni se visualiza el futuro.

Esto ocasiona un estancamiento a nivel estratégico, debido a la falta de planeación y visión prospectiva que afecta a todas las partes interesadas de la organización.

7.4 Recomendaciones

Revisar y modificar la planeación estratégica de la empresa para ajustarla a las necesidades actuales del mercado, teniendo en cuenta que eventualmente el transportador independiente va a desaparecer, además se deben generar estrategias para capacitar al personal con la misión, visión y objetivos de la compañía para desarrollar una cultura corporativa encaminada a el bienestar de todas las partes interesadas dentro de la organización.

Los valores corporativos deberán ser formulados de común acuerdo involucrando al personal con la empresa y buscando un compromiso integral por parte de ellos, esto implicará mejorar los canales de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.

Revisar y ajustar la distribución de responsabilidades dentro de la estructura organizacional buscando disminuir las actividades del gerente que no son propias de su cargo y que desvían esfuerzos importantes en las actividades que si le corresponden.

7.5 Propuesta de mejora

Se ha realizado un diagnóstico de la empresa con el que se han identificado aspectos importantes, que permiten generar las siguientes propuestas de mejora, con las que se busca fortalecer

aspectos importantes dentro de la estructura organizacional y la planeacion estrategica de la compañía, que con seguridad contribuiran con el buen desempeño y el crecimiento de la misma.

Tabla 4

Propuesta de mejora gestión estratégica

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Definir una estructura organizacional fuerte en la cual la dirección establezca roles, funciones y responsabilidades a cumplir y que le permita tener mecanismos de apoyo para la toma de decisiones.	Estudiar la actual estructura organizacional. Proponer una nueva estructura organizacional más acorde a las exigencias actuales.	Gerente y jefes de áreas.	Recursos físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa.	Realizar mínimo 2 sesiones de 2 horas en el mes para analizar y redefinir la nueva estructura organizacional.	Dos sesiones de 2 horas por mes durante dos meses.	Indicadores por áreas de la empresa.	Jefes de área \$76.000 cada uno. Total \$304.000 Gerente \$0.
Ajustar la misión y la visión de la empresa y definir cuáles son los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo, creando mecanismos que permitan evaluar la gestión y el desempeño de la organización en temas estratégicos.	Revisar la misión y la visión actual de la empresa. Conocer que elementos de planeación estratégica existen. Redefinir la planeación estratégica. Crear nuevas políticas de funcionamiento de acuerdo con la nueva dirección	Gerente y jefes de área.	Físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa.	Revisar la misión y la visión y proponer ajustes a las mismas. Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Dos sesiones de 2 horas por mes durante un semestre.	Indicador de cumplimiento	Jefes de área \$76.000 cada uno. Total \$456.000 Gerente \$0
Institucionalizar de cierta manera la empresa para que existan mecanismos que permitan la gobernabilidad por	Nombrar la dirección general. Crear una junta directiva.	Partes interesadas (familiares y directivos), asesoría externa.	Físicos y tecnológicos.	Realizar una reunión general con las partes interesadas bajo los parámetros del actual	1 día	Indicadores financieros: ROE, ROA, nivel de endeudami	Costo aproximado asesoría externa \$1.500.00

parte de la nueva generación	Crear una junta familiar			director y los asesores externos.		ento.	0
Establecer protocolos para la gestión administrativa.	Crear protocolos de funcionamiento. Crear protocolos de familia.	Partes interesadas (familiares y directivos), asesoría externa.	Físicos y tecnológicos.	Dos reuniones al mes durante seis meses, en las cuales se establecerán todos los aspectos relacionados con los protocolos con las partes interesadas.	Dos reuniones al mes durante seis meses.	Indicadores de crecimiento : ROE, ROA, nivel de endeudamiento, participación en el mercado.	Costo aproximado asesoría externa \$10.000.000

Nota: Autoría propia.

7.6 Indicadores

Para poder identificar si las metas, objetivos, planes, estrategias y demás aspectos importantes dentro de la planeación de cualquier empresa, se cumplan o funcionen, deben existir herramientas para la medición del impacto o medición de resultados de las propuestas de mejora.

A continuación se plantean los siguientes indicadores que permitirán establecer si las mejoras cumplen con lo propuesto o por el contrario se deben realizar acciones correctivas.

Tabla 5

Indicadores gestión estratégica

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicador de cumplimiento de objetivos	% de cumplimiento de objetivos.	$= \frac{\text{Cant. Objetivos propuestos}}{\text{cant. objetivos cumplidos}} \times 100$	90% al 95%
Nivel de confiabilidad del pronóstico	Porcentaje real de producción	$\frac{\text{Unidades reales fabricadas}}{\text{Unidades pronosticadas}}$	90% a 99%
Crecimiento de utilidades	Crecimiento	$= \frac{\text{Valor absoluto año actual} - \text{valor absoluto año anterior}}{\text{valor absoluto año anterior}} \times 100$	5% a 10%
Nivel de crecimiento de ventas	Crecimiento	$= \frac{\text{ventas año actual} - \text{ventas año anterior}}{\text{ventas año anterior}} \times 100$	5% a 10%
ROE – rentabilidad del patrimonio	Crecimiento	$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}} \times 100$	5% a 10%
ROA – rentabilidad del activo	Crecimiento	$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo}} \times 100$	5% a 10%

Nota: Autoría propia.

8 Entorno económico y competitividad

La globalización hace también que los gerentes tengan altos compromisos con las compañías y el mercado. El conocimiento de las tendencias y los fenómenos que dan forma a la economía mundial deben ser completos para posicionar y llevar las empresas a aportar positivamente a esa economía en su crecimiento. Para Carrocerías Capri Ltda que está en un sector importante de la economía del país es indispensable conocer los aspectos débiles en este apartado para trabajarlos y desarrollar estrategias que permitan solucionar y enfocar la compañía en el direccionamiento correcto.

8.1 Diagnóstico

La siguiente tabla da cuenta del comportamiento de algunos indicadores económicos en los últimos años, y el impacto que esta tiene en la empresa.

Tabla 6

Indicadores económicos

Indicador económico	2014	2015	2016	2017	Impacto a la empresa
PIB	4,4	3,1	1,12	2,6	Aumenta el consumo – mayor producción, sirve como punto de referencia para el crecimiento de la empresa. Permite una planificación de los objetivos de la empresa.
Tasa de desempleo	8,7	8,6	8,74	9,9	Si se mantiene estable o disminuye indica un aumento en el consumo.
Inflación	3,66	6,77	5,75	4,07	Mejoras en el sector transporte debido al aumento del consumo. Reducción en el costo de producción y de la mano de obra (salarios).
TRM	\$2.342,46	\$3.149,47	\$3.000,71	\$2.906,78	Estabilidad en el precio de las materias primas importadas.

					Renovación parque automotor.
DTF	4,07	4,58	6,78	6,94	Impacta en el apalancamiento de la empresa con el sector financiero.

Nota: Autoría propia

8.1.1 Análisis del sector.

La empresa Carrocerías Capri Ltda pertenece al sector de la industria manufacturera, en el subsector de los fabricantes de autopartes, remolques y semirremolques en Colombia. La clasificación por actividad económica según la resolución 139 de 2012, le asigna el código 2920 que corresponde a la fabricación de Carrocerías para vehículos automotores, fabricación de remolques y semirremolques. A continuación, se presentan los hechos cambios más importantes a través del tiempo que afectan directamente a la empresa y el sector.

1960 a 1970 En el país nacen las primeras empresas dedicadas a fabricar equipos para el transporte de carga pesada, que para ese entonces se movilizaba en camiones sencillos o doble troques, con una capacidad de carga no mayor a las 20 toneladas. Carrocerías el Sol, fundada en el año 1959 en la ciudad de Bogotá, participó en el desarrollo del sector con las primeras carrocerías para este tipo de camiones (Carrocerías el sol). En los años 60 llega al país la empresa multinacional Fruehauf, con más de 50 años de experiencia decide abrir una planta de producción de equipos de carga pesada también en Bogotá con el nombre de Inca Fruehauf, brindando al mercado colombiano nuevas oportunidades para el transporte de mercancías. (inca fruehauf)

1970 a 1980 El transporte de carga en Colombia evoluciona debido a la llegada de los primeros camiones con especificaciones de cargas mayores, que después serían convertidos en las primeras tracto mulas en Colombia. Esto obligó a la industria del sector a ofrecer nuevos equipos acordes a la exigencia del mercado. Es ahí cuando nacen las nuevas empresas dentro de las cuales se destaca a Dite S.A fundada para el año 1969 en la ciudad de Cali, entregándole al país los primeros semirremolques (Dite S.A). Ya para el año 1976 nace la empresa Carrocerías Capri Ltda en la ciudad de Bogotá, en sus inicios participa con la transformación de los primeros camiones doble troque en tracto mulas y la fabricación de Carrocerías para camiones más pequeños. (Carrocerías Capri Ltda)

1980 a 1990 Aumenta en el país la demanda de equipos para el transporte de carga de una manera exponencial, lo que hace que las empresas mencionadas anteriormente tuvieran un crecimiento importante, esto también derivó en la creación de muchas más empresas dedicadas a esta misma labor dentro de las cuales se observa a la empresa ROMARCO S.A fundada en el año de 1980 en la ciudad de Cali. (Romarco S.A)

1990 a 2000 El mercado propone nuevos retos a las empresas líderes en el mercado, con el manejo de nuevas cargas como: cargas a granel, agregados, derivados del petróleo, cargas líquidas, volumen, paquetero entre otras. Esto hizo que las empresas empezaran a crear nuevos equipos adecuados para este tipo de cargas. En esta incursión de nuevas tecnologías se destaca la labor desempeñada por empresas como Inca Fruehauf y Romarco s.a.

2000 a 2010 La industria de fabricantes de equipos para el transporte de carga en Colombia sufre varios altibajos, en los que algunas empresas perdieron participación en el mercado o en otros casos liquidaron. Todo esto debido a la entrada de nuevos competidores, el aumento desmedido de la oferta de equipos en el país, pero, sobre todo el aumento y caída de manera abrupta del precio del barril de petróleo. Esto ocasionó grandes estragos en el sector.

2010 a 2016 Las empresas insignia del mercado sobreviven a todas las consecuencias del periodo anterior y se encuentran en su mayoría, en un proceso de reestructuración, lanzando nuevos productos, con nuevas estrategias de mercadeo, que les permita estabilizar su actividad y crecer a futuro.

8.1.2 Proceso productivo o cadena productiva.

En la siguiente se ilustra la operación de Carrocerías Capri, evidenciando la secuencia que tienen las actividades.



Figura 5 Descripción de la cadena productiva de Carrocerías Capri.

Nota: Autoría propia.

8.2 Matrices de evaluación y análisis

8.2.1 Matriz DOFA.

La matriz DOFA permite la formulación de estrategias, en este caso para Carrocerías Capri, esto a partir del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Tabla 7

Matriz DOFA

	Fuerzas - F	Debilidades - D
	1. Experiencia en el mercado que ha permitido posicionar la marca. 2. Productos de alta calidad 3. Portafolio alternativo de productos 4. Know How o experiencia en el mercado.	1. Innovación en los productos 2. Resistencia al cambio por parte de la dirección. 3. Plan de marketing 4. Procesos de producción obsoletos
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1. Inversión por parte del	1. Explotar la experiencia de la	1. Invertir en el desarrollo de

<p>gobierno en la infraestructura vial.</p> <p>2. Acuerdos de paz que pueden incentivar la inversión extranjera.</p> <p>3. Posible aumento de la demanda de carga terrestre en el país debido a la construcción de las vías y el aumento del flujo de carga.</p> <p>4. Cambio generacional en las empresas que controlan la mayoría del transporte en Colombia.</p>	<p>empresa para mantener la marca y continuar trabajando con la mayoría de empresas que controlan el transporte de carga en Colombia.</p> <p>2. Fabricar equipos basados en altos estándares de calidad que cumplan con las exigencias de las nuevas vías 4G.</p> <p>3. Ampliar el portafolio alternativo de productos para acceder a nuevos clientes de acuerdo al tipo de carga.</p> <p>4 .Explotar la experiencia de la empresa para mantener la marca y poder acceder a nuevos clientes extranjeros que ingresan al mercado de transporte de carga en Colombia; incentivados por los acuerdos de paz.</p>	<p>productos innovadores que permitan responder a las exigencias de la nueva estructura vial.</p> <p>2. Crear nuevas relaciones comerciales con los nuevos dirigentes de las empresas de transporte y cambiar el rumbo de la organización.</p> <p>3. Reestructurar los procesos de producción, aumentando su productividad.</p> <p>4. Crear una estrategia agresiva de mercadeo basada en el uso de las redes sociales que incentive el consumo de nuestros productos</p>
---	---	---

Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
<p>1. Nuevas legislaciones para los transportadores de carga independientes por parte del gobierno desfavorable.</p> <p>2. Constante baja del precio de barril de petróleo.</p> <p>3. Constante cambio en el precio del dólar para compra de materias primas.</p> <p>4. Monopolización del transporte de carga terrestre en el país.</p>	<p>1. Crear estrategias que permitan contrarrestar los efectos negativos o positivos del constante cambio de precio del dólar basado en la experiencia en el mercado.</p> <p>2. Seguir fabricando productos de alta calidad que le permitan a la empresa permanecer en el mercado sin importar quien este al mando de la demanda.</p> <p>3. Ofrecer al mercado otras alternativas de equipos que no estén basadas solo en el transporte de los derivados de petróleo.</p> <p>4. Mantener el posicionamiento de la marca, para afrontar las consecuencias de la posible extinción del transportador independiente.</p>	<p>1. Estudiar a fondo la planeación estratégica de la empresa, para re direccionar los objetivos y poder atender un mercado como el de las empresas de carga grandes del país.</p> <p>2. Buscar herramientas que permitan reducir los costos de producción y de esa manera, ofrecer productos atractivos para cualquier cliente, ante una eventual desaparición del transportador independiente.</p> <p>3. Desarrollar nuevos productos innovadores que tengan otras materias primas que le permitan a la empresa, manejar la fluctuación de una moneda como el dólar.</p> <p>4. Incursionar en el mercado con nuevas estrategias; con un portafolio de productos amplio que no dependa solo de un producto como el petróleo y le permita al cliente optimizar la utilidad de su negocio.</p>

Nota: Autoría propia

Esta matriz se realiza con el objetivo de conocer cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, para tener un punto de partida que permita la

formulación de estrategias basadas en aspectos reales de la operación. Esta matriz es considerada una de las más importantes porque da la oportunidad de realizar un diagnóstico de las organizaciones y de igual manera proponer estrategias o soluciones frente a una posible dificultad.

Para interpretar esta matriz se toma la debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza más relevante para la organización y cuáles son las estrategias que se pueden formular a partir de estos aspectos.

Debilidad: Resistencia al cambio por parte de la dirección. Si se observa la reseña histórica se confirma que la empresa tiene 40 años en el mercado, contando siempre con la misma dirección por parte de José Joaquín Piñeros actual gerente y fundador de la compañía. Su experiencia en el mercado hizo que la empresa surgiera y se ubicara entre las 5 mejores empresas del sector. Esta constante lucha por mantenerse se convirtió en la principal causa de “estancamiento” de la organización. El actual gerente tiene una formación administrativa empírica que no ha permitido a la nueva generación tomar decisiones más relevantes, que se vean representadas en el crecimiento de la organización.

Oportunidad: El mercado ha presentado un aumento de la demanda debido a que el país está afrontando una leve mejora en la economía, lo cual repercute en el aumento del movimiento de carga por las vías del país, exigiendo a los transportadores estar mejor preparados con todos los desafíos que esto incluye. Para los fabricantes de equipos de carga pesada, esta mejora se ve representada en la fabricación de nuevos equipos con nuevas especificaciones, que permiten innovar y ampliar el portafolio inicial de sus productos.

Fortaleza: La fortaleza más importante que tiene la compañía actualmente es el reconocimiento de la marca en el mercado por sus productos de buena calidad, excelente diseño y especialmente el continuar con una tradición de transportadores independientes de vieja data. Esto le permite a la empresa permanecer en un mercado agresivo, pero que aún mantiene monopolios de empresas que son manejadas por empresarios que hacen parte de la misma generación y gremio del actual gerente de la empresa. 40 años después de su fundación la empresa sigue siendo una de las mejores del país en fabricar equipos para el transporte de carga pesada; aunque sus volúmenes de ventas y participación del mercado no sean los más altos.

Amenaza: El aspecto que es considerado como amenaza, que más preocupa a la organización son las nuevas legislaciones por parte del gobierno, en cabeza del ministerio de transporte. Estas

buscan implementar un sistema integrado de transporte donde se elimina el pequeño transportador y propietario; pasando a un modelo más efectivo pero basado en el monopolio de la actividad. Esto amenaza de manera significativa a la organización debido a que su operación está fundamentada en el gremio de los transportadores independientes.

8.2.2 Matriz MEFE.

Con la matriz MEFE se evalúan todos los aspectos de la empresa relacionados con el ambiente externo no controlado por la empresa en ámbitos como: lo económico, político, social, cultural entre otros.

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			0
Tratados de libre comercio para exportar productos	0,05	1	0,05
Sector en crecimiento (aumento de la demanda)	0,15	3	0,45
Cambios en la demanda (Nuevos equipos)	0,1	4	0,4
Políticas de gobierno favorables (infraestructura)	0,1	2	0,2
Medidas legales estrictas (ministerio de transporte)	0,1	4	0,4
Amenazas			
Nuevos productos en el mercado	0,2	3	0,6
Inestabilidad en el precio de las materias primas	0,1	2	0,2
Medidas legales estrictas (ministerio de transporte)	0,1	4	0,4
Tasas de interes elevadas	0,1	3	0,3

Criterios de validación	Valor	Matriz
Suma de pesos	1	OK
Calificación mínima	1	OK
Calificación máxima	4	OK

Valor Ponderado empresa	3
--------------------------------	----------

Figura 6 Matriz MEFE.

Nota: Autoría propia.

Se da inicio analizando las oportunidades más relevantes para la organización en el ambiente externo, donde se cree que la compañía debe centrarse para plantear sus estrategias; dentro de estas se puede ver que tres de las cinco oportunidades tienen que ver con una concentración en la

parte productiva, mencionando un aumento en la demanda de nuevos equipos, debido al cambio constante de materias a transportar en el país. Esto le brinda la oportunidad a la empresa de centrar parte de sus esfuerzos en la optimización de los recursos y el crecimiento de su infraestructura, basados en componentes innovadores que les permitan tener un reconocimiento en el mercado.

De acuerdo con las amenazas, se concluye que la compañía debe tener como prioridad crear planes de acción que le permitan enfrentar temas como la entrada al mercado de productos sustitutos o las nuevas medidas del ministerio de transporte que buscan implementar un sistema integrado de carga. Teniendo en cuenta que esto pone en riesgo la operación de la empresa, la cual está fundamentada en su mayoría en el transportador independiente, la compañía debe enfocarse en mitigar este riesgo y estar preparada para atender en un futuro el mercado de las grandes organizaciones de transporte de carga en Colombia.

8.2.3 Matriz PESTEL.

Esta matriz permite describir el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Consiste en describirlo a partir de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Tabla 8

Matriz PESTEL

P	E	S	T	E	L
Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales	Factores tecnológicos	Factores ecológicos	Factores legales
Políticas gubernamentales de adecuación de vías.	El constante cambio de las divisas especialmente el dólar afecta tanto la compra de materia prima como las importaciones y exportaciones de carga.	Falta de garantías en materia de seguridad en algunos sectores del país a causa del conflicto armado.	A pesar de la Chatarrización los equipos de transporte actuales son obsoletos para las exigencias del mercado.	Manipulación de desechos como las ruedas usadas por su poca reutilización.	Art. 773 del estatuto tributario (formas y requisitos para llevar la contabilidad).

Los actuales acuerdos de paz abren más la posibilidad de inclusión de nuevas industrias.	El bajo precio del barril de petróleo influye directamente en la producción de equipos para ese transporte.	Competencia desleal entre las empresas de transporte.	El gremio de transporte de carga terrestre vive en una constante lucha por no dejarse desplazar por nuevas tecnologías.	Disposición de la chatarra y residuos metálicos.	Resolución 13791 de 1988 (min trasporte determina el peso y dimensiones de remolques).
El gobierno se ha puesto en la tarea de conectar los puertos marítimos con el centro del país.	Sobre oferta de transportadores de carga hace que los fletes disminuyan y la extinción progresiva del transportador independiente.	Inestabilidad laboral en el sector transporte.	La tecnología se ha puesto a la disposición de los transportadores en sus equipos (GPS).	Materia prima es la madera por lo que se requiere uno alternativo como el plástico para disminuir el impacto.	Decreto 540 de 1995 (registro que deben hacer las empresas fabricantes de remolques ante el Instituto Nacional de Transporte).
Impuestos altos a la gasolina hace que los precios incrementen.		Falta de agremiaciones serias que defiendan los intereses del sector frente a las políticas del gobierno.		Disposición no correcta de algunos derivados del petróleo como grasas, aceites, etc.	Resolución 003545 de 2009 (dispone la información que permite mantenerse actualizada en la plataforma RUNT)..
El ministerio de transporte tiene el objetivo de renovar el parque automotor por medio de la Chatarrización.		Falta de oportunidad en educación hace que las personas opten por la conducción siendo para ellos una salida fácil.			

Nota: Autoría propia.

Los factores que componen esta matriz, no tienen control directo por parte de la empresa. Siendo de relevancia externa es más difícil su manejo. Preocupa en esta parte los factores políticos y económicos porque son tal vez los que más están generando inconveniente en la operación de la compañía.

Aspectos como la volatilidad de la divisa y el comportamiento del precio del barril de petróleo pone en jaque esta industria. El hecho que varios de los materiales utilizados para la fabricación

de los productos sean de origen extranjero hace que su precio igualmente sea inestable a la hora de adquirirlos. El petróleo ha sido uno de los factores demandantes del transporte de carga, pero desafortunadamente hoy es el causante del cierre de varias empresas. Para Carrocerías Capri no es el caso, pero se sintió muy fuerte en la operación.

Es importante el análisis de esta matriz porque da un panorama en el que a posteriori se debe actuar estratégicamente sobre los mismos factores. Con ello, se intenta comprender qué puede o va a pasar en el futuro próximo y de esta manera, resulta más fácil utilizarlo a favor y decidir cómo actuar.

8.2.4 Matriz MPC.

Con esta matriz se analizan los competidores de la para saber cómo se encuentran frente a los factores críticos de éxito, que afectan a todas las empresas que hacen parte del sector.

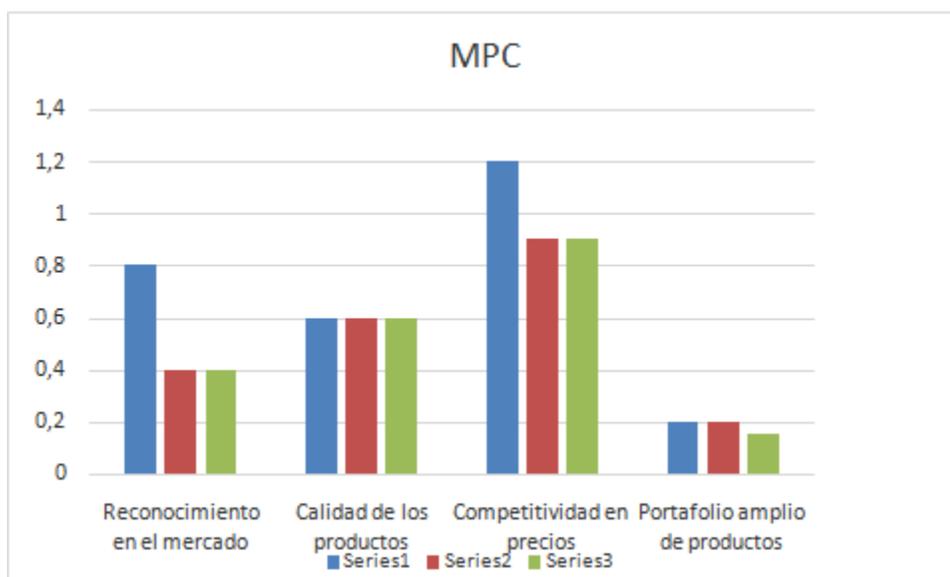


Figura 7 Matriz MPC.

Nota: Autoría propia.

De acuerdo a los datos que se encuentran en la herramienta de la superintendencia de sociedades SIREM, se puede establecer que las 3 empresas se encuentran comandando el mercado del sector son, Romarco S.A, Dite S.A y Tractec S.A.S. Un factor muy importante es la

competitividad de precios en los equipos nuevos, esto se refleja en los precios que maneja la empresa líder Romarco, en la relación costo-beneficio. En cuanto a la empresa Dite la conclusión es que a pesar de ser una empresa que lleva un tiempo importante en el mercado, ha perdido participación en el mismo, debido al cambio de administración y la poca reacción que ha tenido en los factores más importantes de éxito como lo son, la ampliación de su portafolio de productos y la relación costo-beneficio con respecto al precio que ofrecen sus productos al consumidor.

8.2.5 Matriz MMGO.

El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), ayuda a medir el estado de la gestión en la compañía, para el caso analizamos el componente entorno económico.

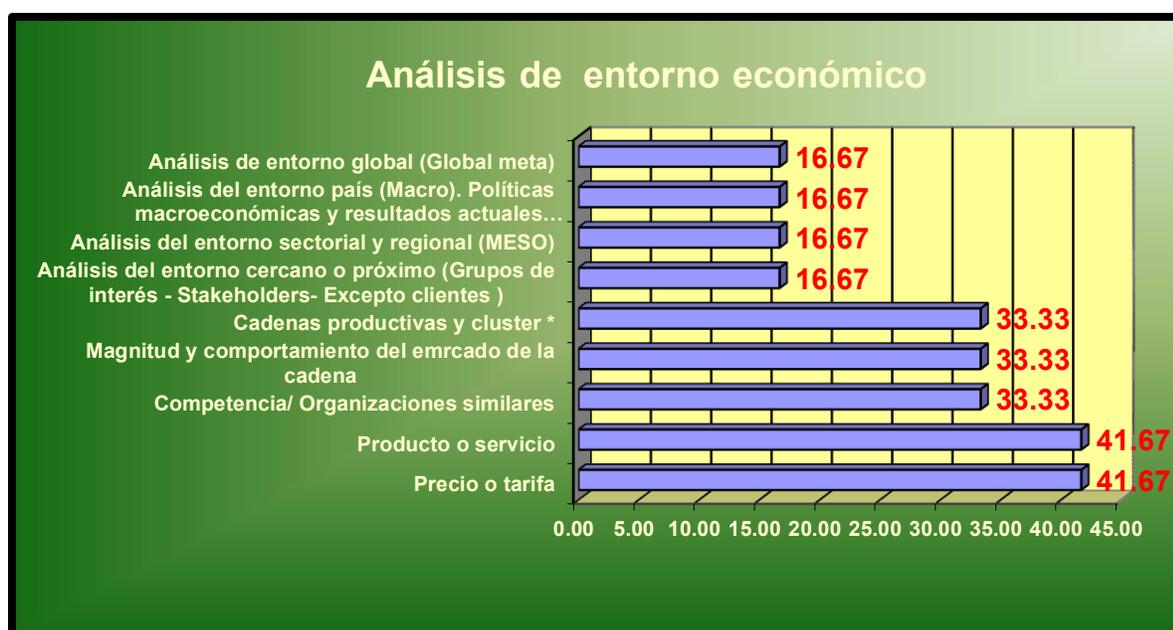


Figura 8 Matriz MMGO componente Entorno económico.

Nota: Adaptado del modelo MMGO-EAN(Univ. EAN, 2009).

El conocimiento del entorno es informal, es decir, no hay una persona que esté encargada de analizar los factores que componen el mercado. No se han hecho los intentos o el esfuerzo por participar del clúster ni cadenas productivas que permitan a la empresa conocer y participar más

del mercado. La dirección de la empresa se hace de una manera empírica, por lo tanto, la capacidad de análisis y proyección no es la más favorable para la compañía.

La falta de compromiso con respecto al crecimiento económico de la empresa, es un problema, esto en gran parte se da por el cambio generacional en la compañía. Los roles no se han identificado y asignado como se debe. Una persona está cumpliendo con varias tareas y funciones al tiempo, de esta manera no se dan los resultados deseados. La empresa ha tomado conciencia de la importancia de estructurarse adecuadamente, esto ya es un paso importante porque a partir de aquí se implementan los cambios y las mejoras necesarias. Cabe destacar el nivel de servicio que la empresa

Recomendaciones: el entorno económico de toda empresa debe ser plenamente conocido para diseñar estrategias que lleven a la competencia en el sector. El personal administrativo debe entender esto y por tanto es necesario delegar las funciones, para que cada persona tenga claro y así los resultados sean los propuestos. La correcta estructura seguramente surtirá efecto positivo en las diferentes áreas de la empresa. Para tal caso se debe delegar funciones y empoderamiento de la nueva generación, de tal manera que la toma de decisiones sea desde las dos perspectivas y por supuesto se analicen y se acoja la más adecuada. De igual manera la misión, visión, objetivos, metas y estrategias deben ser claros y enfocados a la realidad del mercado y el entorno. Esta realidad se refiere tanto al alcance como al trabajo que se debe emprender al interior de la organización para que todos los que allí laboran se sientan identificados y comprometidos en cumplir cada uno esos aspectos.

8.2.6 Matriz cinco fuerzas de Porter.

Esta matriz es un marco que permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y así tener la capacidad de desarrollar una estrategia de negocio productiva.

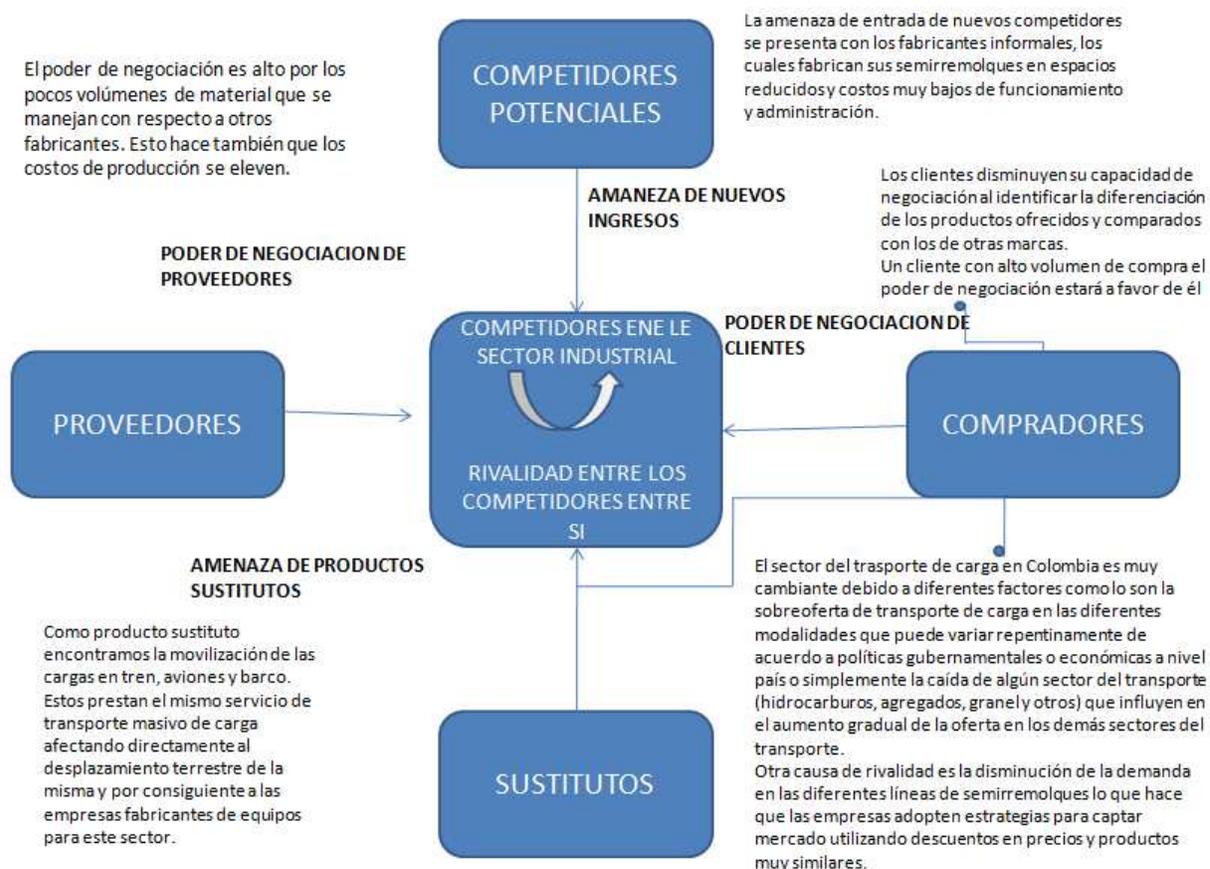


Figura 9 Matriz cinco Fuerzas de Porter.

Nota: adaptado del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

De los problemas más relevantes para Carrocerías Capri es la amenaza de nuevos competidores por la entrada de empresas informales, que ofrecen lógicamente por su estructura precios más bajos. En este caso la calidad no se ve afectada dado que es algo que la empresa cuida y ofrece. Para poder contrarrestar este fenómeno debe el gobierno intervenir con políticas y leyes severas para la informalidad.

Los clientes tienen claro la calidad y el producto que se lleva por tanto el poder de negociación de ellos es bajo con respecto a otros sectores. Esto se hace más fuerte por el voz de los que tienen la oportunidad de disfrutar un producto de Carrocerías Capri.

Es importante tener en cuenta el papel que juega tener objetivos claros y definidos, además de ser aceptados e interiorizados por todas las personas que pertenecen a la compañía, esto va desde

el director hasta el último empleado. Se resalta esta importancia porque es así como el foco permanece claro.

8.2.7 Matriz océano azul.

El Océano Azul entrega pautas que llevan a dejar de lado la competencia entre las compañías, lo que busca es ampliar el mercado por la innovación, y se asume que esto es lo que necesita toda empresa para un futuro promisorio.

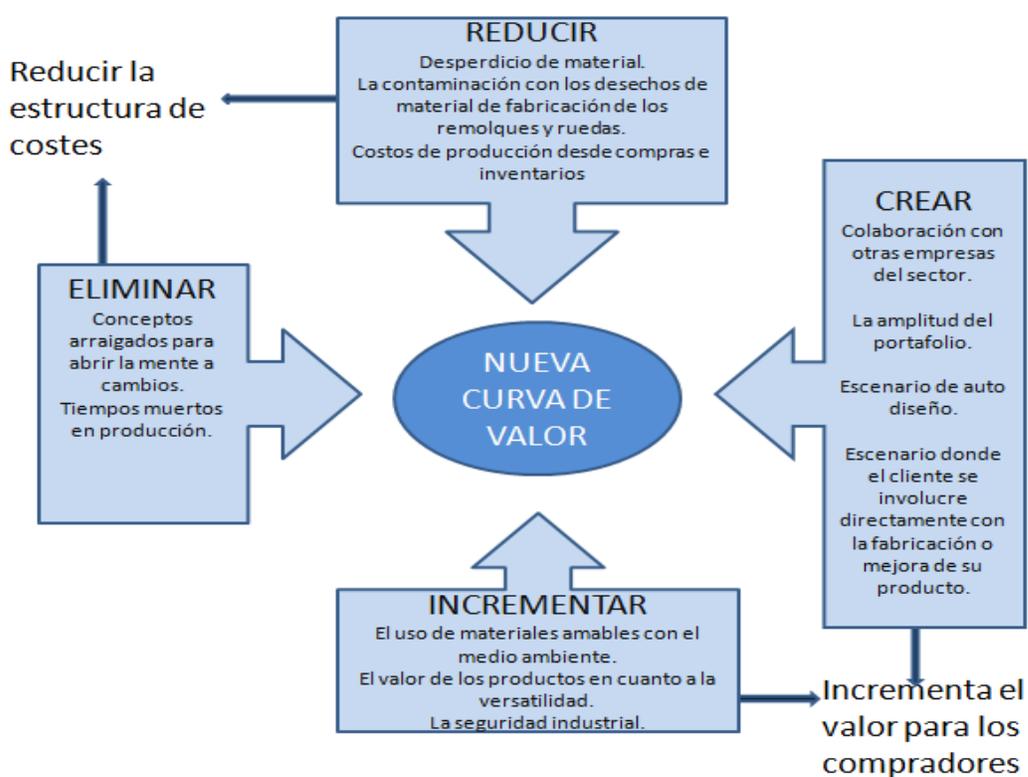


Figura 10 Matriz Océano Azul.

Nota: adaptado del modelo de Estrategia del Océano Azul.

La presente matriz permite definir variables alejadas a la competencia promoviendo un modelo de negocio a bajo costo. Lo más importante es plantear la idea lejos de los océanos rojos y más en este sector del mercado que es bastante competido.

Tratar de crear un mensaje claro que comunique la autenticidad y generar la confianza del cliente es la idea de llegar a un océano azul. Carrocerías Capri pretende aplicar lo que en la

anterior se consigna, además de las demás estrategias en los diferentes módulos. El trabajo en el medio para lograr ese objetivo de océano azul requiere tiempo, trabajo, implementación y principalmente conciencia en todo el personal, pero es una propuesta firme para lograr los propósitos.

8.2.8 Propuesta de mejora.

La mejora que se propone para el entorno económico y competitivo va de la mano con la que se da para la parte de la gestión estratégica, esto porque son componentes que relacionan y enfocan el crecimiento de la empresa.

Tabla 9

Propuesta de mejora entorno económico

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Definir una estructura organizacional fuerte en la que la dirección establezca roles, funciones y responsabilidades a cumplir y que le permita tener mecanismos de apoyo para la toma de decisiones.	Estudiar la actual estructura organizacional. Proponer una nueva estructura organizacional más acorde a las exigencias actuales.	Gerente y jefes de áreas.	Recursos físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa.	Realizar mínimo 2 sesiones de 2 horas en el mes para analizar y redefinir la nueva estructura organizacional.	Dos sesiones de 2 horas por mes durante dos meses.	Indicadores por áreas de la empresa.	Jefes de área \$76.000 cada uno. Total \$304.000 Gerente \$0.
Ajustar la misión y la visión de la empresa y definir cuáles son los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo, creando mecanismos que permitan evaluar la gestión y el desempeño de la organización en temas estratégicos.	Revisar la misión y la visión actual de la empresa. Conocer que elementos de planeación estratégica existen. Redefinir la planeación estratégica. Crear nuevas políticas de funcionamiento de acuerdo con la nueva dirección	Gerente y jefes de área.	Físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa.	Revisar la misión y la visión y proponer ajustes a las mismas. Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Dos sesiones de 2 horas por mes durante un semestre.	Indicador de cumplimiento	Jefes de área \$76.000 cada uno. Total \$456.000 Gerente \$0
Institucionalizar de cierta manera la empresa para que existan mecanismos que permitan la gobernabilidad por parte de la nueva generación.	Nombrar la dirección general. Crear una junta directiva. Crear una junta familiar	Partes interesadas (familiares y directivos), asesoría externa.	Físicos y tecnológicos.	Realizar una reunión general con las partes interesadas bajo los parámetros del actual director y los asesores externos.	1 día	Indicadores financieros: ROE, ROA, nivel de endeudamiento.	Costo aproximado asesoría externa \$1.500.000

Nota: Autoría propia.

8.2.9 Indicadores.

Los indicadores de gestión son parte fundamental en la búsqueda del mejoramiento y optimización de la calidad en la prestación de servicios ya que son un medio rápido y económico de identificación de problemas y además reflejan, de manera cuantitativa, el desempeño total o parcial de una organización de acuerdo a las diferentes unidades que la conforman; con el fin de brindar mayor beneficio al negocio, el valor medido de un indicador debe ser comparable con algún nivel o intervalo estándar de referencia ya identificado, que permita establecer brechas o desviaciones en su comportamiento sobre las cuales se deban tomar acciones preventivas o correctivas.

Tabla10

Indicadores entorno económico

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicador de cumplimiento de objetivos	% de cumplimiento de objetivos.	$= \frac{\text{Cant. Objetivos propuestos}}{\text{Cant. objetivos cumplidos}} \times 100$	90% al 95%
Nivel de confiabilidad del pronóstico	Porcentaje real de producción	$\frac{\text{Unidades reales fabricadas}}{\text{Unidades pronosticadas}}$	90% a 99%
Crecimiento de utilidades	Crecimiento	$= \frac{\text{Valor absoluto año actual} - \text{valor absoluto año anterior}}{\text{valor absoluto año anterior}} \times 100$	5% a 10%
Nivel de crecimiento de ventas	Crecimiento	$= \frac{\text{ventas año actual} - \text{ventas año anterior}}{\text{ventas año anterior}} \times 100$	5% a 10%
ROE – rentabilidad del patrimonio	Crecimiento	$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}} \times 100$	5% a 10%
ROA – rentabilidad del activo	Crecimiento	$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo}} \times 100$	5% a 10%

Nota: Autoría propia.

9 Gestión del talento humano

Para toda organización es muy importante tener un capital humano comprometido, con sentido de pertenencia y capacitado. Por lo tanto, son grandes los retos que se deben enfrentar para lograr estos propósitos. Como primera medida se debe alinear las áreas de la empresa con el talento humano. Si se logra un adecuado desarrollo de las personas que las integran, esto permite que las actividades se lleven a cabo de una manera más integral y como consecuencia se da una respuesta a las necesidades de la organización y de los stakeholders.

9.1 Diagnóstico

La matriz MMGO permite analizar variables muy importantes, en este caso las del talento humano.

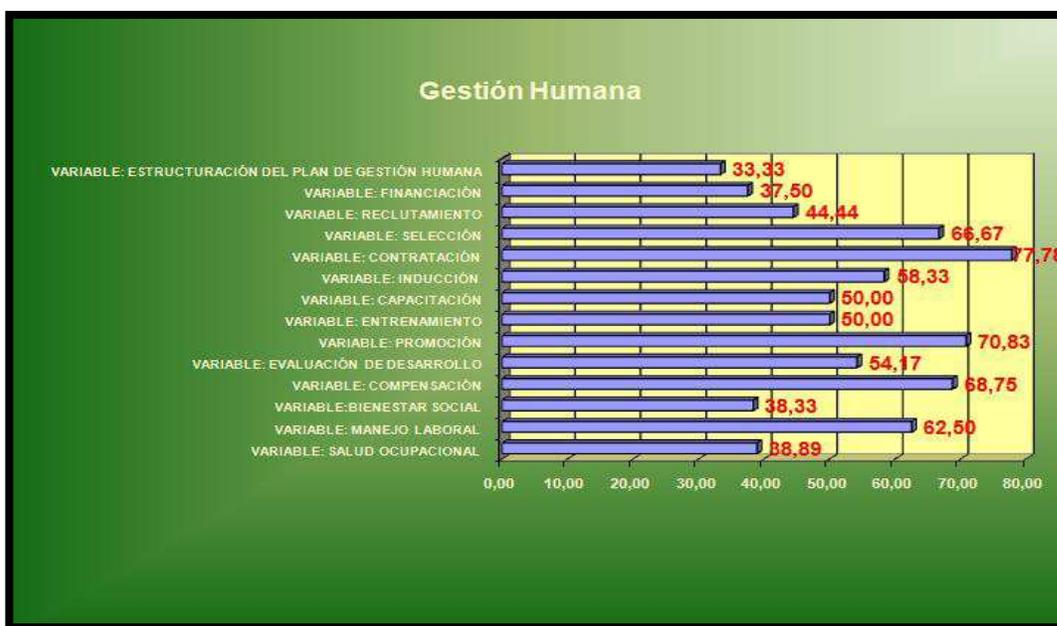


Figura 11 MMGO Gestión Humana.

Nota: Adaptado del modelo MMGO-EAN(Univ. EAN, 2009).

Análisis situacional: la selección de personal principalmente se hace por recomendación y referencias personales de los mismos empleados de la compañía teniendo en cuenta también la capacidad, experiencia y actitud de la persona a contratar. Las personas que aquí laboran

principalmente en la parte operativa llevan mucho tiempo perteneciendo a la empresa. Ya en la parte administrativa existe la política que debe pertenecer a la familia fundadora de Carrocerías Capri. Es evidente q no se realizan actividades de salud ocupacional, para el fin de año se realiza una reunión donde se les reconoce el esfuerzo y apoyo durante el año.

Problemas y potencialidades: el manejo de documentación principalmente tanto de los empleados como de los aspectos generales del talento humano. De la misma manera la estructura del plan de la gestión humana como tal carece de formalidad y de la importancia que requiere. El bienestar social y salud ocupacional registra un bajo porcentaje igualmente, esto se comprueba con los resultados de la encuesta de clima organizacional, donde las calificaciones bajas también direccionan a este punto.

Recomendaciones: establecer un proceso formal de gestión humana donde se evidencie la planeación, las funciones, responsabilidades, manejo adecuado de la documentación con archivo correspondiente y es importante que en este plan se lleve a cabo un control del desarrollo de las actividades de cada persona. Se propone la creación del área de bienestar para que dé soluciones a necesidades reales en la compañía, además para generar u ofrecer un valor agregado a los colaboradores de la misma.

9.2 Propuesta de mejora

En la siguiente se proponen tres objetivos para el mejoramiento del área de RRHH, estos se articulan con actividades, tiempo, costos, recursos, procedimientos y responsables para que la gerencia tenga una visión más clara del desarrollo del trabajo.

Tabla 11

Propuesta de mejora gestión del talento humano

Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Objetivo:					
Crear un área de bienestar dentro del departamento de RR:HH, que permita mejorar el ambiente, locaciones, etc.					
Establecer un encargado dentro del departamento de RR:HH para el	Jefe de Recursos Humanos	Horas hombre Recursos físicos y	Realizar una elección con los postulados	1 hora	\$80.000

área de bienestar	Integrantes de RR:HH	tecnológicos			
Establecer las funciones del área de bienestar	Jefe de RR:HH Encargado de bienestar	Horas hombre Recursos físicos y tecnológicos	Analizar necesidades y proponer de acuerdo a ellas las funciones a cumplir	4 horas	\$320.000
Adecuar un espacio dentro de la empresa para el área de bienestar	Jefe de RR:HH Encargado de bienestar	Espacio físico Económicos	Buscar el lugar adecuado dentro de la empresa y dotarlo para el correcto desempeño de la función	8 días	\$800.000
Realizar una encuesta al personal de la empresa sobre las posibles mejoras referentes a bienestar	Encargado de bienestar	Físicos y tecnológicos	Diseñar la encuesta y aplicarla para luego analizar los resultados y seleccionar las propuestas más viables	3 días	\$250.000
Gestionar con la dirección de la empresa la realización de las propuestas	Encargado de bienestar.	Físicos Económicos	Presentar propuesta formal con costos y beneficios Hacer pilotos de las propuestas elegidas	3 meses	\$2.000.000

Objetivo:

Buscar mecanismos que permitan mejorar la comunicación y el flujo de la información entre departamentos.

Realizar actividades recreativas en grupo	Encargado de bienestar	Horas hombre Físicos	Diseñar actividades como pausas activas donde se permita a las personas interactuar con otras que normalmente no lo hace.	1 hora por semana	\$100.000
Organizar reuniones con el staff al menos una vez por semana	Jefe RR:HH	Horas hombre	Esta reunión con el fin de ponerlos al día con las cosas de la empresa, los adelantos y proyectos por realizar y también para que ellos expongan sus quejas	1 hora por semana	\$50.000
Compartir la visión de la empresa	Jefe de RR:HH Gerente	Horas hombre Tecnológicos	Hacer que cada una de las personas que aquí labora tenga clara la misión y la visión de la empresa, al igual que la metas, para que así se motiven a cumplir con sus tareas	1 hora por semana durante un mes y luego 1 hora cada mes	\$30.000 cada hora
Solucionar las diferencias en caso que se presenten entre	Jefe de RR:HH	Horas hombre	Las diferencias entre compañeros suelen presentarse, por tanto es importante reunirse con las	El tiempo requerido	

los empleados			partes, no tomar partido por alguna de ellas y llevar a una solución justa.		
Entender lo que quieren y piensan los colaboradores, también brindar confianza y claridad en todo momento.	Jefe de RR:HH Gerente	Horas hombre	Ser honesto en todo sentido genera la confianza de los colaboradores. Por tanto es importante que la información sea siempre clara	Siempre que se pueda escucharlos e informar algo	
Objetivo: Realizar evaluación de desempeño a cada uno de los jefes de los departamentos y personal en general para evidenciar falencias y proponer estrategias de mejora.					
Concentrar la información en el Balance Scorecard	Gerente y asesor externo	Horas hombre Tecnológicos	Categorizar los objetivos en 4 partes: financiera, enfoque al cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.	2 semanas	\$400.000
Incluir la administración por competencias	Asesor externo	Horas hombre Tecnológicos	Aprovechar las competencias individuales y colectivas para maximizar los resultado de la empresa	Es trabajo progresivo que se va dando en el día a día de labor. Para darlo a conocer y aplicarlo 6 meses	Incluido en los demás costos
Diseñar el flujo del proceso de evaluación de desempeño	Asesor externo	Horas hombre Tecnológicos	Los objetivos deben establecidos por año para poderlos medir. La propuesta de diseño es: autoevaluación del empleado, evaluación del jefe, junta retroalimentación, firmas y completar.	2 semanas	\$400.000
Comunicar y entrenar	Asesor externo	Horas hombre Tecnológicos económicos	Toda la compañía debe conocer la mecánica de la evaluación. El entrenamiento desde la parte de brindar herramientas para que el personal aproveche al máximo la metodología.	1 hora semanal por 6 meses	\$150.000
Elaborar plan de recompensa e incentivos	Gerente Asesor externo	económicos	Las recompensas no tienen que ser económicas para motivar el personal, la actividad está en definir los tipos de recompensa y en qué caso.	2 semanas	\$400.000

Nota: Autoría propia

9.3 Indicadores

Tabla 12

Indicadores gestión del talento humano

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Gestión del área de bienestar	% Proyectos ejecutados	Proyectos propuestos / proyectos ejecutados * 100	90% al 95%
Efectividad de la comunicación	cumplimiento de mecanismos de comunicación	$(RA / CA * TA) / (RE / CE * TE)$	5 puntos (muy eficiente)
Indicador de cumplimiento de objetivos	% cumplimiento de objetivos	$(\text{Cant. Objetivos propuestos} / \text{Cant. objetivos cumplidos}) \times 100$	90% al 95%

Nota: Autoría propia

Nota: R= resultado, C= costo, T= tiempo, A= alcanzado y E= esperado.

10 Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), según la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

“Es la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.”(OIT, 2017).

Es decir, una empresa que se catalogue como socialmente responsable debe involucrar dentro de sus políticas, valores, principios y actitudes encaminados al bienestar de la sociedad, del medio ambiente y de las demás partes interesadas.

Para las empresas de hoy ser responsable socialmente es en un tema de cumplimiento de normas y leyes vigentes del sector en el cual operan; aunque la RSE es una decisión voluntaria, las empresas socialmente responsables lo ven como una contribución para el mejoramiento del medio ambiente, la calidad de vida y el desarrollo sustentable de la humanidad.

En Carrocerías Capri Ltda., la RSE es un proceso que está en construcción, actualmente se trabaja en temas relacionados con el manejo responsable de residuos, desechos industriales, el bienestar del grupo de trabajo y parte de la comunidad que se encuentra en el entorno de la compañía. Es importante identificar las partes interesadas que no están incluidas aun en ese proceso, también se analizara los recursos, políticas, procesos y controles. Las propuestas que surjan del presente estudio permitirán construir un plan de mejora adecuado para contribuir al crecimiento de la compañía y el bienestar de los stakeholders.

10.1 Diagnóstico

Para realizar el diagnostico se analizaron los resultados de la matriz MMGO en el componente de Responsabilidad social empresarial según la siguiente ilustración.

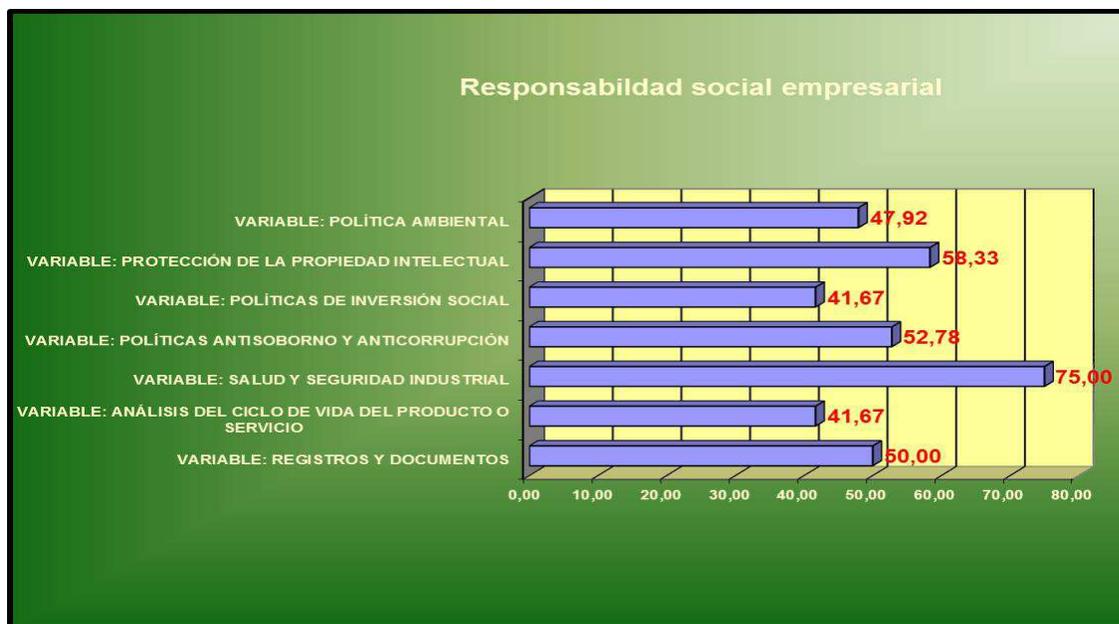


Figura 12MMGO RSE y Corporativa.

Nota: Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009).

En la ilustración se ve que la variable política de inversión social cuenta con la más baja calificación, seguido por el ciclo de vida del producto y una tercera variable que es la de política ambiental, estas variables al ser las de más bajo desarrollo dentro del componente la RSE de Capri serán analizadas a continuación.

Para la variable de política de inversión social, la empresa se encuentra en el estadio dos que significa que la organización identifica la importancia de la comunidad para su entorno, pero no cuenta con planes específicos direccionados al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del sector, y la participación de los mismos en actividades relacionadas al beneficio de la comunidad.

Es importante aclarar que parte de las personas que laboran en la empresa son habitantes del sector aledaño a las instalaciones de la compañía, en ocasiones los habitantes del barrio el cerrito solicitan colaboraciones representadas en ayudas económicas o materiales para actividades como bazares, juegos, reinados que son organizadas por la junta de acción comunal del barrio o por personas líderes del mismo, en las cuales se incluyen fechas especiales como navidad, día del niño, día de las brujas entre muchas otras, para la gerencia de la empresa este tipo de colaboraciones no representan un costo significativo pero las verdaderas necesidades de la

comunidad están en otros sectores como son la seguridad, vías de acceso adecuadas, trabajo para habitantes del barrio, educación, actividades culturales de integración.

El objetivo en esta variable está en identificar las partes interesadas de la compañía, seguido por el desarrollo de planes y programas que involucren directamente a los habitantes del barrio y de los sectores rurales aledaños a la compañía, relacionados con las problemáticas más representativas para beneficiar a la comunidad, sin dejar de lado las actividades que hasta el momento se vienen realizando y así buscar un acercamiento de la empresa con la comunidad.

Pero para lograr el objetivo se deben identificar las necesidades reales y priorizarlas para poder establecer el alcance que la empresa le puede dar a los programas a desarrollar.

La segunda variable que corresponde al análisis del ciclo de vida del producto viéndolo desde el tipo de material utilizado y los procesos de producción, estos se analiza y se observa que las técnicas de fabricación de los semirremolques no han tenido cambios importantes que permitan establecer una reducción del impacto ambiental, en cuanto a los materiales utilizados se conoce la huella que dejan al medio ambiente, mas no se conocen estudios realizados por la compañía para cambiar materiales que contribuyan a disminuir el impacto.

Este tipo de compañías que pertenecen al sector industrial metalmecánico, en el cual se transforman y se ensamblan materiales, cuenta con tecnologías amigables que contribuyen a la reducción del impacto ambiental dentro de los procesos de fabricación, pero estas tecnologías pueden llegar a ser caras aumentando el costo de producción, lo que afectaría directamente los precios de venta de los productos finales.

Por otra parte estos semirremolques, son equipos que requieren una alta resistencia estructural para soportar pesos considerables, los materiales utilizados en el proceso de fabricación son los adecuados, pero hay materiales adicionales como la madera que si pueden ser reemplazados por materiales que puedan cumplir la función y que son reciclables, además la empresa puede establecer procesos productivos más responsables analizando la posibilidad de disminuir los desechos e incorporando nueva tecnología que contribuya a reducir el impacto ambiental.

La tercera variable de análisis es la política ambiental que está encaminada a desarrollar una planeación adecuada que incluya procedimientos, para el manejo de residuos y su disposición final, así como de los procesos productivos libres de contaminación incorporando tecnologías adecuadas a las necesidades de la compañía que permitan reducir el impacto ambiental.

En este aspecto la compañía se encuentra en el punto de cumplir la norma vigente para el sector, pero el objetivo será desarrollar programas que contribuyan con el mejoramiento ambiental y permitan evaluar y controlar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas, además permite enlazar los componentes anteriores en la evaluación de los resultados obtenidos a futuro con el desarrollo de un programa destinado para cada objetivo.

10.2 Identificar los stakeholders

Toda empresa que pretenda establecer un sistema de gestión relacionado con la responsabilidad social debe conocer cuáles son sus partes interesadas, debe tener claro el por qué este grupo de personas son parte importante de la organización y como la empresa es importante para él o ellos.

Es así que, para poder seleccionar los grupos de interés de la compañía, es necesario identificar cuáles son las expectativas y demandas de cada uno de los actores que tienen relación con la empresa a nivel interno y externo, teniendo claro que se debe hacer una priorización para establecer cuáles de estos actores son determinantes, cuales son estratégicos y cuales son operacionales, e identificar las herramientas que se van a utilizar.

Una vez se reconozcan los stakeholders y se tenga la priorización, se inicia con el diagnóstico de las partes a través del uso de canales de comunicación que deberán ser diseñados para la recopilación de la información y posterior control de los compromisos pactados, en este diagnóstico se busca conocer las expectativas, necesidades, intereses, derechos y el campo de acción con el que cuenta la empresa para generar las estrategias y políticas de RSE, basados en el respeto a la dignidad humana y garantizando unas condiciones justas, dignas, equitativas y favorables.

Es importante reconocer que la empresa no cuenta con una estructura definida que permita establecer mecanismos de toma de decisiones adecuadas, se viene trabajando con una estructura jerárquica simple en donde no se tienen claras las responsabilidades ni los alcances de las diferentes áreas, esto hace que las políticas y las estrategias que se pretenden diseñar no funcionen, es por eso que se debe establecer un sistema de gobierno efectivo, en el que se pueda precisar una estructura clara, que permita el crecimiento y desarrollo de la empresa y que además

involucre conductas éticas y transparentes que contribuyan a resolver conflictos de manera acertada y eficaz.

Para lograr que este sistema de gobierno, que además es para una empresa familiar como es el caso de Carrocerías Capri Ltda., funcione, se debe constituir un código de buen gobierno que permita la integración y correcto funcionamiento de una estructura definida, este código se diseña bajo los principios, valores y normas necesarias para el buen desempeño de la compañía.

En la actualidad para Capri las partes interesadas a nivel interno son: socios, dirección, empleados y familia, en los externos encontramos los clientes, usuarios, proveedores, la competencia, la comunidad cerca de las instalaciones de la empresa, las entidades financieras y las instituciones gubernamentales.

10.3 Propuesta de mejora

Para la organización es vital conocer y entender la importancia de los aspectos sociales, ambientales y económicos de su entorno y las implicaciones que su operación genera para los mismos, es por esta razón que la propuesta de mejora estará dirigida a el diseño de un sistema de gestión de responsabilidad social que se construirá bajo los parámetros de la guía técnica colombiana de responsabilidad social GTC-180, esta guía será un complemento de las normas legales para el sector en el cual se desenvuelve la empresa.

La propuesta se desarrollará bajo el enfoque clásico PHVA, con el que se busca integrar a todas las partes interesadas, generando planes y estrategias buscando el beneficio para todos y permitiendo que la empresa genere valor y reconocimiento por su gestión responsable.

Este plan será desarrollado bajo los siguientes pasos: reconocimiento de los stakeholders, análisis del entorno y revisión de los componentes estratégicos y organizacionales, diseño de estrategias para la gestión, desarrollo de herramientas de comunicación para todas las partes, puesta en marcha de las estrategias, uso de las herramientas de comunicación, seguimiento, evaluación y control del sistema y finalmente retroalimentación para el proceso de mejora continua.

En la ilustración se muestra el diseño y desarrollo propuesto para el sistema de gestión de responsabilidad social para Carrocerías Capri Ltda.

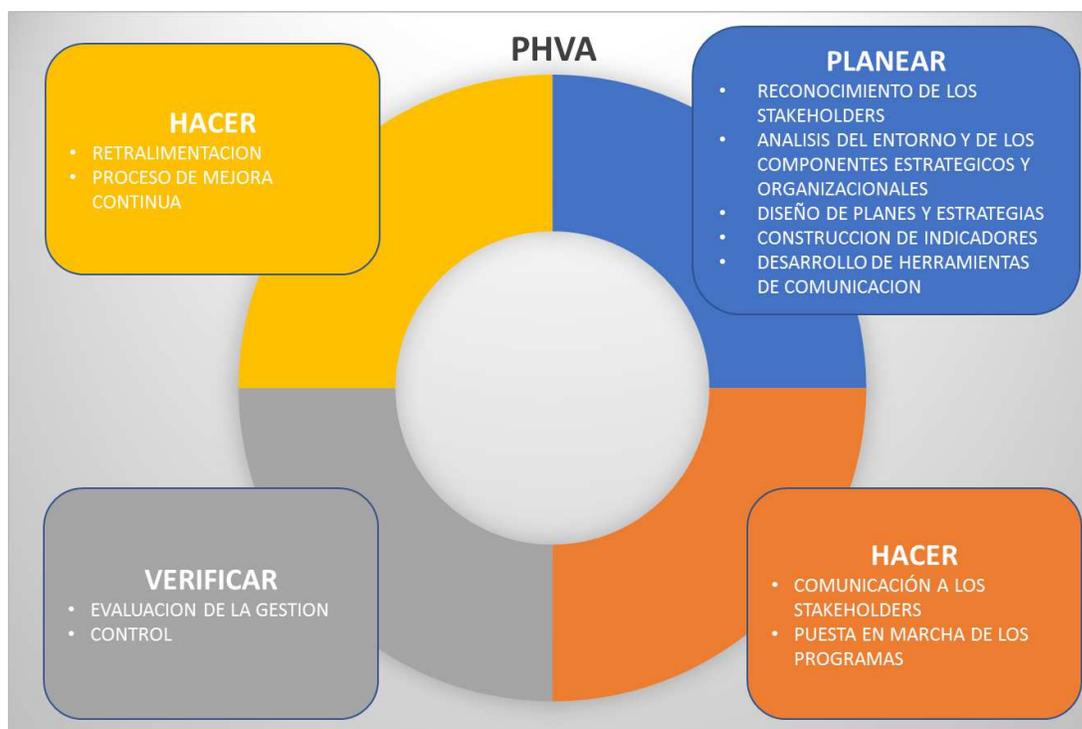


Figura 13 Ciclo PHVA para Sistema de Gestión de RSE en Carrocerías Capri.

Nota: Autoría propia.

Como se observa en el cuadro, para la planificación se debe hacer el reconocimiento de las partes interesadas, dentro de este proceso se deben identificar todas las personas que se involucren con la empresa tanto internas como externas y conocer las expectativas y demandas de cada una; la priorización es importante para saber cuáles partes son las de mayor influencia para la operación y crecimiento de la empresa, posteriormente se deben establecer cuáles son los intereses comunes para definir el alcance de los compromisos que la empresa puede cumplir, buscando el beneficio para todos.

El análisis del entorno se concebirá basado en los resultados de la investigación y priorización de los stakeholders y en la identificación de las habilidades, fortalezas y debilidades de la compañía y de los recursos disponibles de la misma, y así poder definir concretamente los impactos y compromisos a realizar, mientras que la revisión y los ajustes y desarrollos de los

componentes estratégicos y organizacionales se verán condicionados al análisis del entorno y a la priorización de los grupos de interés.

Al completar todos los aspectos anteriores y al conocer específicamente lo que se desea y a quienes se debe incluir en las estrategias, el siguiente paso será el proceso de diseño y construcción de los planes estratégicos para el sistema de gestión de responsabilidad social, este desarrollo deberá estar regido bajo los principios de responsabilidad social establecidos en la GTC180 dentro de los que encontramos “el respeto a la dignidad de las personas, la responsabilidad legal, la autorregulación ética, la solidaridad y el desarrollo humano integral.”(ICONTEC, 2008).

El desarrollo de las herramientas de comunicación, son la parte más importante del sistema ya que permite el flujo de información para que la gestión funcione de manera adecuada, estas herramientas deben permitir que todos los miembros conozcan los intereses y compromisos, así como las estrategias y planes a desarrollar dentro del sistema.

La puesta en marcha de los planes y de las estrategias serán controladas por la organización bajo un seguimiento estricto con el objetivo de ser totalmente transparentes en la gestión de la responsabilidad social, el control se hará bajo indicadores que permitan ver el nivel de compromiso y de satisfacción de cada parte interesada, la construcción de estos indicadores se desarrollará conociendo los niveles de priorización y de influencia de cada actor.

El desarrollo y puesta en marcha del sistema de gestión de la responsabilidad social para la empresa Carrocerías Capri Ltda., requerirá la voluntad de todos los stakeholders y el compromiso y responsabilidad con las acciones y resultados buscando el beneficio para todos, así como el desarrollo de nuevas estrategias que surjan de la incorporación de un nuevo actor o la salida de uno.

Como complemento del sistema de gestión de responsabilidad social de la propuesta de mejora para Carrocerías Capri Ltda., planteamos el diseño de un modelo de sistema de gestión integral de residuos con el cual se pretende dar el manejo correcto de los residuos generados por la empresa en sus procesos de producción, con el objetivo de disminuir el impacto ambiental de la compañía.

Esta propuesta está basada en la guía técnica colombiana GTC 84 para la implementación de la gestión integral de residuos GIR.(ICONTEC, 2003).

Al igual que el sistema de gestión de responsabilidad social, esta propuesta se desarrollará bajo el enfoque clásico PHVA, con el que se busca generar estrategias adecuadas para el manejo de los residuos en los procesos de producción y disminuir el impacto ambiental.

Este modelo se desarrollará bajo los siguientes pasos: un diagnóstico inicial, clasificación de residuos, identificación de necesidades, lugares donde se generan, diseño de planes y estrategias para el manejo adecuado de los residuos, construcción de indicadores, puesta en marcha de los planes y estrategias, verificación y control, retroalimentación y mejora continua.

En la siguiente ilustración se muestra el diseño y desarrollo para el modelo propuesto para la gestión integral de residuos.

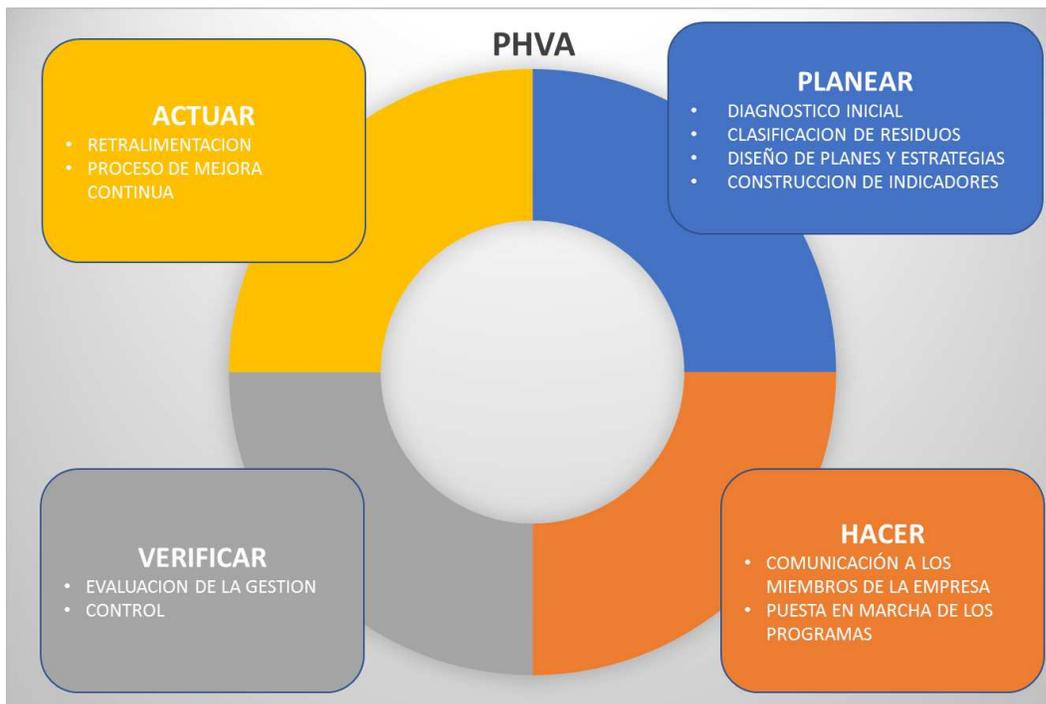


Figura 14 Ciclo PHVA para Sistema de Gestión Integral de Residuos en Carrocerías Capri.

Nota: Autoría propia.

Como se muestra en el cuadro, el modelo inicia con la planificación, en esta se realizará un diagnóstico para identificar los impactos ambientales generados, efectuando un análisis de las actividades, lugares y operaciones en donde se presenta la generación de residuos y los costos

relacionados con la disposición, así mismo, se identificarán los procesos en los que se presente la reutilización de residuos.

Todo esto servirá para determinar la cantidad y la frecuencia con que se producen, además es necesario realizar un detallado análisis de las características físicas, químicas y biológicas de los residuos, con esa información se hará la respectiva clasificación y separación que determinará la disposición que se le dará a los mismos.

Esta disposición puede estar direccionada al tipo de uso que se pretenda dar a los residuos, los cuales pueden ser reutilizados, almacenados para su venta o para disposición final conforme a las normas ambientales vigentes o leyes establecidas para el manejo de residuos.

Después de conocer todos los detalles sobre los residuos podemos proceder al diseño de las estrategias adecuadas y los planes pertinentes para la disposición de los residuos, en este diseño se debe incluir los procedimientos para el tratamiento, separación, almacenamiento, reutilización, transporte y disposición final de los residuos generados para dar cumplimiento a las decisiones tomadas después del diagnóstico y análisis realizado a los mismos.

Asimismo, se debe establecer las responsabilidades de los miembros de la organización y los recursos destinados para los programas.

Para verificar que el sistema funciona y poder controlar los puntos en los que se presentan falencias, se deben construir indicadores para evaluar la gestión en los procesos y las responsabilidades del cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión del manejo integral de residuos.

La puesta en marcha del sistema se hará una vez se realice la comunicación efectiva a todos los miembros de la empresa, y se asignen responsabilidades y compromisos.

En adelante se verificará y controlará para finalmente retroalimentar información que permita el proceso de mejora continua.

Tabla 13

Propuesta de mejora RSE

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Diseñar un sistema de gestión de la responsabilidad social en Carrocerías Capri Ltda., para generar valor a la compañía siendo transparentes, comprometidos y responsables. Generar beneficios a todas las partes interesadas identificando intereses comunes. Establecer una herramienta de mejora continua para el desarrollo sostenible de la compañía.	Identificar y priorizar las partes interesadas de la compañía. Identificar los intereses en común. Diseñar planes y estrategias para implementar en el sistema de gestión. Comunicar las estrategias a las partes interesadas y ejecutar. Verificar y controlar el sistema. Retroalimentar y mejorar.	Stakeholders, gerente, directivos, personal a cargo del área.	Recursos humanos, tecnológicos y económicos.	Cuatro fases, Primera recolección de información para análisis e identificación de los stakeholders, priorización y establecimiento de intereses comunes. Segunda, análisis de los recursos, habilidades, fortalezas y debilidades, así como la definición de los impactos y compromisos de la organización. Tercera, diseño de planes y estrategias, diseño de herramientas de comunicación, construcción de indicadores de gestión. Cuarta, puesta en marcha, verificación y control, mejora continua.	Cuatro sesiones de 2 horas por mes durante 3 meses.	Indicadores por cada grupo representativo de las partes interesadas. Clientes - Encuestas de satisfacción. Empresa - Indicadores de rendimiento económico. Ambiental - materias primas utilizadas, desperdicios vs reciclados.	4 jefes de área \$375.000 cada uno. Total \$1.500.000 Gerente \$0.
Diseñar un sistema de gestión para el manejo de los residuos generados en los procesos de producción de Carrocerías Capri Ltda. Para disminuir el impacto ambiental.	Identificar los puntos de generación de residuos y conocer características y cantidades. Clasificar para determinar la disposición. Desarrollar programas para disponer de los recursos según la decisión tomada.	Gerente y jefes de área	Recursos físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa	Se desarrollará en 4 fases. La primera recolección de información, conocimiento de las características de los residuos, cantidades y clasificación. Segunda fase, determinar las disposiciones para la clasificación de los residuos. Tercera fase, diseño de estrategias, planes y programas para las	Cuatro sesiones de 2 horas por mes durante 3 meses.	Materias primas utilizadas, % desperdicios reciclados. % de desperdicios reciclados utilizados.	4 jefes de área \$375.000 cada uno. Total \$1.500.000 Gerente \$0.

Comunicar y poner en marcha los programas. Verificar, controlar y evaluar la gestión. Mejora continua.	disposiciones de los residuos y comunicación a los miembros de la compañía. Cuarta fase, puesta en marcha, verificación, control, evaluación y mejora continua.
--	---

Nota: Autoría propia

10.4 Indicadores

Para el sistema de gestión de responsabilidad social que abarca los aspectos ambientales, sociales y económicos, se construirán indicadores relacionados con cada tema específico y que involucren a los stakeholders indicados, pero en general las mediciones que se pretenden obtener con estos indicadores se relacionan entre sí para el mejoramiento del sistema de gestión de RSE.

Para Sistema de gestión integral de residuos se construirán indicadores teniendo en cuenta el tipo de residuo y su disposición, también se toman indicadores de cumplimiento de objetivos y de reducción de costos.

En la tabla se relacionan algunos de los indicadores que se van a utilizar en cada aspecto del sistema.

La tabla a continuación es el control que se va a dar al cumplimiento de los objetivos propuestos para esta área.

Tabla 14

Indicadores RSE

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Porcentaje de insumos reciclados utilizados	% de insumos reciclados utilizados dentro de los procesos	$= \frac{\text{Total de insumos reciclados utilizados}}{\text{Total de insumos utilizados}} \times 100$	5% al 10%

Indicador de cumplimiento de objetivos	% de cumplimiento de objetivos.	$= (\text{Cant. Objetivos propuestos} / \text{cant. objetivos cumplidos}) \times 100$	90% al 95%
Indicador de satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente frente al producto	$= (\text{N}^\circ \text{ total de quejas o reclamos} / \text{N}^\circ \text{ de ventas totales}) \times 100$	Reducción de un 5% a 10%
	Encuesta de satisfacción	Diseño de encuesta de satisfacción frente al producto o servicio.	
Índice de absentismo laboral	% de ausencias de los empleados al puesto de trabajo	$= (\text{N}^\circ \text{ total de horas de absentismo} / \text{N}^\circ \text{ total de horas trabajadas}) \times 100$	Reducción de un 2% a 3%
Nivel de crecimiento de ventas	crecimiento	$= (\text{ventas año actual} / \text{ventas año anterior}) \times 100$	5% al 10%

Nota: Autoría propia

11 Gestión financiera

11.1 Diagnóstico

Carrocerías Capri Ltda fundada, en el año 1976 es una empresa dedicada a la fabricación, mantenimiento, reparación o alquiler, de equipos para el transporte terrestre de carga pesada en Colombia. Estos equipos varían según la carga a transportar como sólidos. Líquidos, agregados, volumen, mercancías en contenedores entre otros. La empresa lleva en el mercado del transporte de carga en Colombia más de 40 años, en donde se ha posicionado como una empresa tradicional y que ha contribuido al desarrollo del sector bajo las directrices de su fundador y actual director José Joaquín Piñeros.

Para realizar el diagnóstico de la organización tendremos en cuenta un escenario probable, entendiéndolo como la situación actual de la empresa y analizaremos la organización desde estas dos perspectivas, un escenario positivo y un escenario pesimista. Utilizaremos herramientas que nos permitirán observar el comportamiento de cada uno de los escenarios.

La tabla a continuación informa de la participación de las cuentas relacionada con el total de lo que corresponde, bien sea Activo, Pasivo o Patrimonio.

Tabla 15

Estados Financieros con análisis vertical

ESTADOS FINANCIEROS	PARTICIPACIÓN VERTICAL					
	2014	2015	2016	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Activo Corriente						
Caja y Bancos	68.745.429	13.588.556	75.224.733	2%	0%	2%
Clientes	36.475.200	0	0	1%	0%	0%
(-) Provisiones	0	0	0	0%	0%	0%
Deudores	36.475.200	0	0	1%	0%	0%
Comerciales						
Inventario	1.932.132.118	2.212.132.118	2.474.468.387	56%	65%	66%
anticipo de	14.447.815	25.136.571	26.176.677	0%	1%	1%

impuestos						
proyectos	311.220.400	0	0	9%	0%	0%
cargos diferidos	6.491.040	8.363.200	15.026.601	0%	0%	0%
ACTIVO	2.369.512.002	2.259.220.445	2.590.896.398	68%	67%	70%
CORRIENTE						
Activos Fijos	1.102.018.703	1.120.820.775	1.136.964.102	32%	33%	30%
Valorizaciones	0	0	0	0%	0%	0%
Total Activos fijos	1.102.018.703	1.120.820.775	1.136.964.102	32%	33%	30%
TOTAL ACTIVO	3.471.530.705	3.380.041.220	3.727.860.500	100%	100%	100%
Pasivo Corriente						
Proveedores	251.829.930	165.294.513	146.700.863	10%	7%	6%
Cuentas por Pagar	30.290.924	117.981.995	44.561.399	1%	5%	2%
CP						
Impuestos por Pagar	34.991.707	60.154.000	84.427.000	1%	3%	3%
Obligaciones Laborales	38.484.419	40.364.529	49.523.530	2%	2%	2%
Acreeedores varios	2.691.030	1.334.228	2.986.512	0%	0%	0%
Obligaciones Financieras (CP)	341.659.452	798.257.190	597.445.231	14%	34%	23%
Total Pasivo Corriente	699.947.462	1.183.386.455	925.644.535	28%	51%	35%
Pasivo a Largo Plazo				0%	0%	0%
Obligaciones Financieras (LP)	797.205.388	0	0	32%	0%	0%
deuda con socios	960.479.106	1.141.634.579	1.689.868.926	39%	49%	65%
Pasivos a Largo Plazo	1.757.684.494	1.141.634.579	1.689.868.926	72%	49%	65%
TOTAL PASIVO	2.457.631.956	2.325.021.034	2.615.513.461	100%	100%	100%
Patrimonio						
Capital	300.000.000	300.000.000	300.000.000	30%	28%	27%
Superávit de Capital	0	0	0	0%	0%	0%
Superávit de Valorizaciones	756.000	756.000	756.000	0%	0%	0%

Otras Reservas	42.416.601	42.416.601	42.416.601	4%	4%	4%
Revalorización del Patrimonio	461.898.154	461.898.154	461.898.154	46%	44%	42%
Utilidades del Ejercicio	189.647.624	208.827.993	249.949.431	19%	20%	22%
Utilidades (pérdidas) del ejercicio	19.180.370	41.121.438	57.326.853	2%	4%	5%
Total Patrimonio Neto	1.013.898.749	1.055.020.186	1.112.347.039	100%	100%	100%
Total Pasivo y Patrimonio	3.471.530.705	3.380.041.220	3.727.860.500			

Nota: Autoría propia

Las cuentas del activo que presentan mayor porcentaje con respecto al total del mismo son inventarios y activo fijo, esto se da en los tres años analizados. Los valores son muy altos, entre las dos cuentas para el primer año representan el 88% del activo y los dos años siguientes el 98% y 96% respectivamente. La cuenta que mayor porcentaje tiene es la de inventarios, según la actividad de Carrocerías Capri no es muy lógico que esta cuenta esté así. Por tanto, el control de inventarios no se está realizando adecuadamente y afecta los estados financieros, además de generar sobrecostos.

En cuanto a los pasivos se tienen cuatro cuentas que presentan la participación más alta. Para el año 2014 la cuenta obligaciones financieras LP tiene un 32% pero en los dos años siguientes se dejó en ceros, pues la deuda fue cancelada. La cuenta deuda con socios tiene porcentajes de 39%, 49% y 65% para los tres años analizados respectivamente. Las obligaciones financieras de corto plazo se dan de la siguiente manera 14%, 34% y 23%. Con menor valor se tiene la cuenta proveedores con un 10%, 7% y 6% respectivamente.

En el patrimonio se tiene que la cuenta capital y revalorización del patrimonio son las de más alto porcentaje, sumando entre las dos el 70% aproximadamente del total del patrimonio. Son altas porque la cuenta activos fijos donde está incluido todo lo que es propiedad planta y equipo es una de las más altas del activo por tanto la revalorización de esta igualmente es considerable.

La siguiente muestra la variación que tienen las mismas cuentas comparándolas dos años consecutivos.

Tabla 16

Estado financieros con análisis horizontal

ESTADOS FINANCIEROS	VARIACIÓN				
	2014	2015	2016	Año 2014 2015	Año 2015 2016
Activo Corriente					
Caja y Bancos	68.745.429	13.588.556	75.224.733	-80%	454%
Clientes	36.475.200	0	0	-100%	#¡DIV/0!
(-) Provisiones	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Deudores Comerciales	36.475.200	0	0	-100%	#¡DIV/0!
Inventario	1.932.132.118	2.212.132.118	2.474.468.387	14%	12%
anticipo de impuestos	14.447.815	25.136.571	26.176.677	74%	4%
proyectos	311.220.400	0	0	-100%	#¡DIV/0!
cargos diferidos	6.491.040	8.363.200	15.026.601	29%	80%
ACTIVO CORRIENTE	2.369.512.002	2.259.220.445	2.590.896.398	-5%	15%
Activos Fijos	1.102.018.703	1.120.820.775	1.136.964.102	2%	1%
Valorizaciones	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Total Activos fijos	1.102.018.703	1.120.820.775	1.136.964.102	2%	1%
TOTAL ACTIVO	3.471.530.705	3.380.041.220	3.727.860.500	-3%	10%
Pasivo Corriente					
Proveedores	251.829.930	165.294.513	146.700.863	-34%	-11%
Cuentas por Pagar CP	30.290.924	117.981.995	44.561.399	289%	-62%
Impuestos por Pagar	34.991.707	60.154.000	84.427.000	72%	40%
Obligaciones Laborales	38.484.419	40.364.529	49.523.530	5%	23%
acreedores varios	2.691.030	1.334.228	2.986.512	-50%	124%
Obligaciones Financieras (CP)	341.659.452	798.257.190	597.445.231	134%	-25%
Total Pasivo Corriente	699.947.462	1.183.386.455	925.644.535	69%	-22%
Pasivo a Largo Plazo					
Obligaciones Financieras (LP)	797.205.388	0	0	-100%	#¡DIV/0!
deuda con socios	960.479.106	1.141.634.579	1.689.868.926	19%	48%
Pasivos a Largo Plazo	1.757.684.494	1.141.634.579	1.689.868.926	-35%	48%
TOTAL PASIVO	2.457.631.956	2.325.021.034	2.615.513.461	-5%	12%

Patrimonio					
Capital	300.000.000	300.000.000	300.000.000	0%	0%
Superávit de Capital	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Superávit de Valorizaciones	756.000	756.000	756.000	0%	0%
Otras Reservas	42.416.601	42.416.601	42.416.601	0%	0%
Revalorización del Patrimonio	461.898.154	461.898.154	461.898.154	0%	0%
Utilidades del Ejercicio	189.647.624	208.827.993	249.949.431	10%	20%
Utilidades (pérdidas) del ejercicio	19.180.370	41.121.438	57.326.853	114%	39%
Total Patrimonio Neto	1.013.898.749	1.055.020.186	1.112.347.039	4%	5%
Total Pasivo y Patrimonio	3.471.530.705	3.380.041.220	3.727.860.500	-3%	10%

Nota: Autoría propia.

El análisis horizontal permite verificar qué variación tiene la misma cuenta en dos años consecutivos. Para el caso de los activos la cuenta clientes y proyectos paso de 36 millones a 0 pesos y de 311 millones a 0 pesos respectivamente, lo que genera una participación de -100% para los dos entre los años 2014 y 2015 y de error entre los años 2015 y 2016, esto porque ese activo fue recibido en dinero y obras de proyectos.

Con respecto a los pasivos de largo plazo se evidencia que las obligaciones financieras se pagaron en el 2015 por lo tanto pasa de 797 millones a 0 pesos. Los pasivos corrientes presentan un flujo continuo.

La tabla a continuación da información sobre los resultados de la operación durante los últimos tres años.

Tabla 17

Estado de resultados

Pesos Colombianos Anual				
Estado de Resultados	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
Ventas	\$ 995.596.613	\$ 1.335.173.201	\$ 1.606.771.977	
Costo de venta	\$ 635.957.232	\$ 920.478.142	\$ 1.124.669.993	
Utilidad Bruta	\$ 359.639.381	\$ 414.695.059	\$ 482.101.984	
Gastos de administración y ventas	\$ 216.145.349	\$ 224.385.216	\$ 312.493.948	

otros gastos	\$	17.345.246	\$	17.512.158	\$	10.336.916
Utilidad Operacional	\$	126.148.786	\$	172.797.685	\$	159.271.120
Total Ingresos No						
Operacionales	\$	30.995.705	\$	24.260.289	\$	10.331.233
- Gastos Financieros	\$	121.625.121	\$	135.478.536	\$	77.504.500
Total Gastos No Operacionales	\$	121.625.121	\$	135.478.536	\$	77.504.500
Utilidad Antes de Impuestos	\$	35.519.370	\$	61.579.438	\$	92.097.853
Impuesto de Renta	\$	16.339.000	\$	20.458.000	\$	34.771.000
Utilidad Neta	\$	19.180.370	\$	41.121.438	\$	57.326.853

Nota: Autoría propia.

11.2 Análisis razones financieras

En la siguiente se puede deducir qué capacidad tiene la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 18

Razones de liquidez

Año 2014	Año 2015	Año 2016	Razón corriente
\$ 2.369.512.002	\$ 2.259.220.445	\$ 2.590.896.398	Activo Corriente
\$ 699.947.462	\$ 1.183.386.455	\$ 925.644.535	Pasivo Corriente
3,39	1,91	2,80	Veces

Prueba ácida

\$ 2.369.512.002	\$ 2.259.220.445	\$ 2.590.896.398	Activo Corriente
\$1.932.132.118,00	\$ 2.212.132.118,00	\$2.474.468.387,00	Inventario
\$ 699.947.462	\$ 1.183.386.455	\$ 925.644.535	Pasivo Corriente
0,62	0,04	0,13	Veces

Capital de trabajo

\$ 2.369.512.002	\$ 2.259.220.445	\$ 2.590.896.398	Activo Corriente
\$ 699.947.462	\$ 1.183.386.455	\$ 925.644.535	Pasivo Corriente
\$1.669.564.540,00	\$ 1.075.833.990,00	\$1.665.251.863,00	Capital de Trabajo

Nota: Autoría propia.

Las razones de liquidez dan cuenta que la empresa presenta superávit en los tres años en la razón corriente, pero en la prueba ácida, donde se excluye los inventarios ya se evidencia un déficit por lo tanto por cada peso que la empresa debe puede responder con 62, 0 y 1 centavos, déficit muy alto especialmente los dos últimos años.

Las razones de apalancamiento miden el grado o la forma en que los activos de las Instituciones han sido financiados considerando la contribución de terceros, ya sea por deuda o participación del mismo estado.

Tabla 19

Razones de endeudamiento

Año 1	Año 2	Año 3	Razón de Endeudamiento
\$2.457.631.956,00	\$2.325.021.034,00	\$2.615.513.461,00	Total Pasivo
\$3.471.530.705,00	\$3.380.041.220,00	\$3.727.860.500,00	Total Activo
0,71	0,69	0,70	Razón de Endeudamiento
Razón Apalancamiento Externo			
\$2.457.631.956,00	\$2.325.021.034,00	\$2.615.513.461,00	Total Pasivo
\$1.013.898.749,00	\$1.055.020.186,00	\$1.112.347.039,00	Total Patrimonio
2,42	2,20	2,35	Razón Apalancamiento Externo
Razón Endeudamiento Interno			
\$1.013.898.749,00	\$1.055.020.186,00	\$1.112.347.039,00	Total Patrimonio
\$2.457.631.956,00	\$2.325.021.034,00	\$2.615.513.461,00	Total Pasivo
41%	45%	43%	Razón Endeudamiento Interno

Nota: Autoría propia.

La razón del endeudamiento permite saber cuánto debe la empresa con respecto a lo que tiene. Para los tres años se ve que por cada peso que tiene debe 70 centavos aproximadamente. Es evidente que el porcentaje del patrimonio aportado por terceros está alrededor de 45%, por lo tanto, viene siendo la mitad del patrimonio.

En la siguiente tabla se evalúa la habilidad con la cual el estado o una empresa utiliza los recursos con que dispone.

Tabla 20

Razones de actividad

Año 1	Año 2	Año 3	Rotación de cuentas por cobrar
995.596.613,00	1.335.173.201,00	1.606.771.977,00	Ingresos Ventas
36.475.200,00	0,00	0,00	Cuentas por cobrar
27,30	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	Rotación de cuentas por cobrar
Rotación del Activo Fijo			
995.596.613,00	1.335.173.201,00	1.606.771.977,00	Ingresos
\$1.102.018.703	\$ 1.120.820.775	\$ 1.136.964.102	Activos Fijos
1	1	1	Rotación del Activo Fijo
Rotación del Capital de Trabajo			
\$ 995.596.613,00	\$1.335.173.201,00	\$1.606.771.977,00	Ingresos
\$1.669.564.540,00	\$1.075.833.990,00	\$1.665.251.863,00	Capital de Trabajo
0,60	1,24	0,96	Rotación del Capital de Trabajo

Nota: autoría propia.

Como rotación de cartera se ve que para el año 2014 es de 27.30 veces al año, es decir cada 13 días aproximadamente. La rotación de los activos fijos cumple con lo debido, pues por cada peso que la empresa tiene en activo fijo, genera 1 peso de ventas, mientras el capital de trabajo si varía un poco, pero se mantiene en los términos.

Relaciona los resultados del periodo con el nivel de ingresos, este indicador señala el rendimiento final derivado de los ingresos totales, medido a través de la importancia relativa que representa el excedente neto en relación con los ingresos.

Tabla 21

Razones de rendimiento

Año 1	Año 2	Año 3	Margen de Rendimiento
19.180.370,00	41.121.438,00	57.326.853,00	Resultados del periodo
995.596.613,00	1.335.173.201,00	1.606.771.977,00	Ingresos
1,93%	3,08%	3,57%	Margen de Rendimiento

Rendimiento sobre los activos

19.180.370,00	41.121.438,00	57.326.853,00	Resultados del periodo
3.471.530.705,00	3.380.041.220,00	3.727.860.500,00	Activo Total
0,55%	1,22%	1,54%	Rendimiento sobre la inversión

Nota: Autoría propia.

En las razones de rendimiento se ve que el margen del mismo para la empresa está entre 2% y 3.5%, un porcentaje muy bajo comparado con el ingreso que percibe la empresa anualmente. Ya en el rendimiento de los activos se ve que es igualmente muy bajo, es decir que los activos no están generando lo que se debe.

11.3 Matriz MMGO

La matriz permite evaluar diferentes componentes de la gestión financiera y así detallar en cuáles de estos no se hacen la misión correspondiente.



Figura 15 MMGO Gestión Financiera.

Nota: Adaptado del modelo MMGO-EAN(Univ. EAN, 2009).

11.4 Propuesta de mejora

La empresa hace pedido de materiales cada 15 días y paga proveedores cada 30 días por lo tanto tiene control del efectivo mensualmente. Los clientes realizan adelanto sobre el trabajo que se les realiza y cancelan contra entrega. Hay una persona encargada de la contabilidad a la cual se le paga por honorarios. Los informes de contabilidad se entregan anualmente pero no se evidencian recomendaciones con respecto a lo que se debe mejorar.

Al no contar con personal capacitado para la planeación financiera o más bien el gerente no delega esta función a alguien con más visión entonces se incurren en costos de oportunidad. El área debe hacer una gestión oportuna pues logra buenos acuerdos con los proveedores y mejora las condiciones.

La contabilidad es parte fundamental de una empresa, es así como se debe dar la importancia que merece. Delegar la planeación financiera a uno de los hijos del gerente con más capacitación y visión del mercado para que se planee de una forma adecuada y especialmente con enfoque al crecimiento de la empresa.

11.5 Objetivo general

El objetivo general es generar una propuesta de mejora para la empresa Carrocerías CapriLtda, en el área financiera de acuerdo con las herramientas utilizadas en el diagnóstico.

Tabla 22

Propuesta de mejora Gestión financiera

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronogramas	Indicadores
Definir una estrategia que le permita a la organización aumentar la utilidad en el ejercicio.	Aunque la empresa presenta utilidad en el ejercicio se considera baja en comparación con sus ingresos operacionales. Se recomienda crear acuerdos con los proveedores que le permitan a la organización reducir el tiempo en los pagos y el tiempo en los cobros; apalancado la operación de la empresa.	Gerente Departamento financiero	Recursos físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa	Realizar mínimo 2 sesiones de 2 horas en el mes para analizar y redefinir la nueva estructura de pagos y cobros en la organización.	Dos sesiones de 2 horas por mes durante dos meses.	Razones de liquidez (razón corriente, prueba ácida)
Aumentar los ingresos de la compañía basados en la elasticidad de la demanda.	De acuerdo con los escenarios proyectados en la elasticidad de la demanda, revisar los costos fijos de la empresa para poder reestructurar el precio de venta y alcanzar la elasticidad del escenario positivo	Gerente Departamento financiero	Físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa	Dos reuniones al mes durante seis meses, en las cuales se establecerán todos los mecanismos de reestructuración del estado de costos.	Dos reuniones al mes durante seis meses.	Elasticidad de la demanda
Identificar mediante las razones financieras cuales son los aspectos críticos para tomar medidas que impulsen el	Realizar las razones financieras propuestas con el fin de identificar los aspectos a mejorar, para crear mecanismos de control y evaluación a la gestión del área financiera de la empresa	Gerente Departamento financiero	Físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa	6 reuniones bimestrales en las cuales se revisaran el crecimiento de la empresa mediante los mecanismos de control establecidos	6 reuniones bimestrales	Análisis financieros y razones financieras

crecimiento
de la
empresa

Nota: autoría propia

11.6 Indicadores

Para evaluar el éxito de nuestra propuesta de mejora es necesario, crear indicadores que permitan controlar la gestión y estandarizar los procesos de gestión financiera en la organización.

Tomaremos el indicador más importante de las razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, que nos permitirán conocer el estado de la empresa en cada aspecto.

Tabla 23

Indicadores Gestión Financiera

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Prueba Acida	medir la forma en que los pasivos de mayor liquidez, cubren y garantizan a los pasivos circulantes	$\frac{\text{activo corriente-inventarios}}{\text{pasivo corriente}}$	Aumento de 1 a 2 puntos porcentuales en el primer año
Endeudamiento	Relación entre los fondos apartados por los socios y acreedores	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total capital}}$	Aumento de 1 a 2 puntos porcentuales en el primer año
Rendimiento sobre la inversión total	Rentas final obtenidas sobre los activos totales, muestra la eficiencia y la eficacia en el	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{activo total}}$	Aumento de 1 a 2 puntos porcentuales en el primer año

Nota: autoría propia

12 Gestión de mercado

12.1 Antecedentes

Carrocerías Capri Ltda fundada, en el año 1976 es una empresa dedicada a la fabricación, mantenimiento, reparación o alquiler, de equipos para el transporte terrestre de carga pesada en Colombia. Estos equipos varían según la carga a transportar como sólidos. Líquidos, agregados, volumen, mercancías en contenedores entre otros. La empresa lleva en el mercado del transporte de carga en Colombia más de 40 años, en donde se ha posicionado como una empresa tradicional y que ha contribuido al desarrollo del sector bajo las directrices de su fundador y actual director José Joaquín Piñeros.

12.1.1 Dificultades de la organización.

Organización resistente al cambio: debido al empirismo del gerente le teme a explorar nuevas cosas. Se tiene la convicción que los procesos que han funcionado durante 40 años, son los idóneos para seguir funcionando en las próximas generaciones.

Innovación: En los productos como en los servicios se manejan procesos de calidad, pero se ha dejado a un lado, el componente innovador, que puede ser desarrollado por un departamento dedicado realizar proyectos de investigación e innovación. Las empresas que no están comprometidas con las necesidades progresivas de los clientes están destinadas a relegarse cada vez más del mercado.

Rotación de personal: esto hace que algunos tiempos se pierdan por la capacitación y seguimiento que se le debe hacer los primeros meses a los nuevos empleados.

Gremio transportador de carga en Colombia inestable: por las políticas de gobierno el transportador independiente tiende a desaparecer y como es sabido es el mercado al que Capri apunta. La falta de garantías es aspectos como Chatarrización y tabla de fletes en el país están resultando negativos para los pequeños transportadores.

Competidores en constante crecimiento: la competencia a entendido rápidamente el dinamismo del mercado por lo tanta ha sabido hacerles frente a las diferentes situaciones y esto le ha permitido una mayor participación en el mercado.

12.1.2 Supuestos críticos.

Monopolización del transporte en Colombia: se ha buscado por parte del gobierno que sólo las grandes empresas de transporte de carga pesada se queden con el mercado. Sacando de competencia a los pequeños transportadores por medio de políticas que poco les favorecen.

Extinción del transportador independiente: al gobierno por lo visto poco le interesa el pequeño transportador pues en vez de protegerlo y ofrecerle oportunidades de crecimiento los lleva a un campo donde se les hace difícil permanecer en el mercado.

Diferencias coyunturales en el cambio de administración: la empresa está empezando a desarrollar el empalme para el cambio de dirección por lo tanto no ha sido fácil por las ideas o forma en la que se venía manejando la empresa. Los nuevos posibles administradores son jóvenes con ideas frescas y más visionarias cosa que no ha sido fácil aceptar por parte del actual gerente y fundador de la compañía.

Políticas de gobierno desfavorables: al gobierno colombiano poco le interesa el crecimiento de los pequeños transportadores y por tanto dicta leyes en contra de las posibilidades de crecimiento de este gremio.

12.1.3 Dificultades de la organización en el área de marketing.

A través de sus 40 años la empresa Carrocerías Capri Ltda ha realizado su proceso de mercadeo basados en la estrategia de voz a voz; sus productos y servicios son considerados en el mercado como: “productos de excelente calidad”; durante este tiempo la empresa ha logrado mantenerse en el mercado. En los últimos años en la organización se viene presentando un cambio generacional en la dirección que afecta a todas las áreas de la empresa y modifica en varios aspectos la planeación estratégica de la empresa.

En el área de Marketing la nueva dirección identifico que la herramienta de voz a voz cada vez es menos efectiva. Las empresas que se encuentran en el mercado de Carrocerías Capri Ltda han adoptado otro tipo de estrategias, abarcando progresivamente una porción más grande del mercado. Por esta razón la dirección está buscando una serie de estrategias que le permitan retomar parte de su mercado y empezar a re posicionarse la marca.

12.2 Diagnóstico

A continuación, se tienen dos herramientas para el diagnóstico de la empresa, la primera será la matriz DOFA que nos permitirá conocer aspectos importantes que influyen en la operación de la empresa a nivel general. La segunda será la matriz MMGO en el componente de gestión del mercadeo que nos permitirá conocer cuáles son los aspectos positivos y negativos que impactan directamente la operación de la empresa en el área de mercadeo.

12.2.1 Matriz DOFA.

	<p style="text-align: center;">Fuerzas - F</p> <p>1. Experiencia en el mercado que ha permitido posicionar la marca. 2. Productos de alta calidad 3. Portafolio alternativo de productos 4. Know How o experiencia en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades - D</p> <p>1. Innovacion en los productos 2. Resistencia al cambio por parte de la direccion. 3. Plan de marketing 4. Procesos de produccion obsoletos</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades - O</p> <p>1. Inversion por parte del gobierno en la infraestructura vial. 2. Acuerdos de paz que pueden incentivar la inversion extranjera. 3. Posible aumento de la demanda de carga terrestre en el pais debido a la construccion de las vias y el aumento del flujo de carga. 4. Cambio generacional en las empresas que controlan la mayoría del transporte en colombia.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias - FO</p> <p>1. Explotar la experiencia de la empresa para mantener la marca y continuar trabajando con la mayoría de empresas que controlan el transporte de carga en colombia. 2. Fabricar equipos basados en altos estandares de calidad que cumplan con las exigencias de las nuevas vias 4G. 3. Ampliar el portafolio alternativo de productos para cualquier acceder a nuevos clientes de acuerdo al tipo de carga. 4. Explotar la experiencia de la empresa para mantener la marca y poder acceder a nuevos clientes extranjeros que ingresan al mercado de transporte de carga en colombia; incentivados por los acuerdos de paz.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias - DO</p> <p>1. Invertir en el desarrollo de productos innovadores que permitan responder a las exigencias de la nueva estructura vial. 2. Crear nuevas relaciones comerciales con los nuevos dirigentes de las empresas de transporte y cambiar el rumbo de la organización. 3. Reestructurar los procesos de produccion, aumentando su productividad. 4. Crear una estrategia agresiva de mercadeo basada en el uso de las redes sociales que incentive el consumo de nuestros productos</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas - A</p> <p>1. Nuevas legislaciones para los transportadores de carga independientes por parte del gobierno desfavorables. 2. Constante baja del precio de barril de petroleo. 3. Constante cambio en el precio del dólar para compra de materias primas. 4. Monopolizacion del transporte de carga terrestre en el pais</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias - FA</p> <p>1. Crear estrategias que permitan contrarrestar los efectos negativos o positivos del constante cambio de precio del dólar basado en la experiencia en el mercado. 2. Seguir fabricando productos de alta calidad que le permitan a la empresa permanecer en el mercado sin importar quien este al mando de la demanda. 3. Ofrecer al mercado otras alternativas de equipos que no esten basadas solo en el transporte de los derivados de petroleo. 4. Mantener el posicionamiento de la marca, para afrontar las consecuencias de la posible extincion del transportador independiente.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias - DA</p> <p>1. Estudiar a fondo la planeacion estrategica de la empresa, para redireccionar los objetivos y poder atender un mercado como el de las empresas de carga grandes del pais. 2. Buscar herramientas que permitan reducir los costos de produccion y de esa manera, ofrecer productos atractivos para cualquier cliente, ante una eventual desaparicion del transportador independiente. 3. Desarrollar nuevos productos innovadores que tengan otras materias primas que le permitan a la empresa, manejar la fluctuacion de una moneda como el dolar. 4. Incursionar en el mercado con nuevas estrategias; con un portafolio de productos amplio que no dependa solo de un producto como el petroleo y le permita al cliente optimizar la utilidad de su negocio.</p>

Figura 16 Matriz DOFA.

Nota: Autoría propia.

12.2.2 Matriz MMGO.

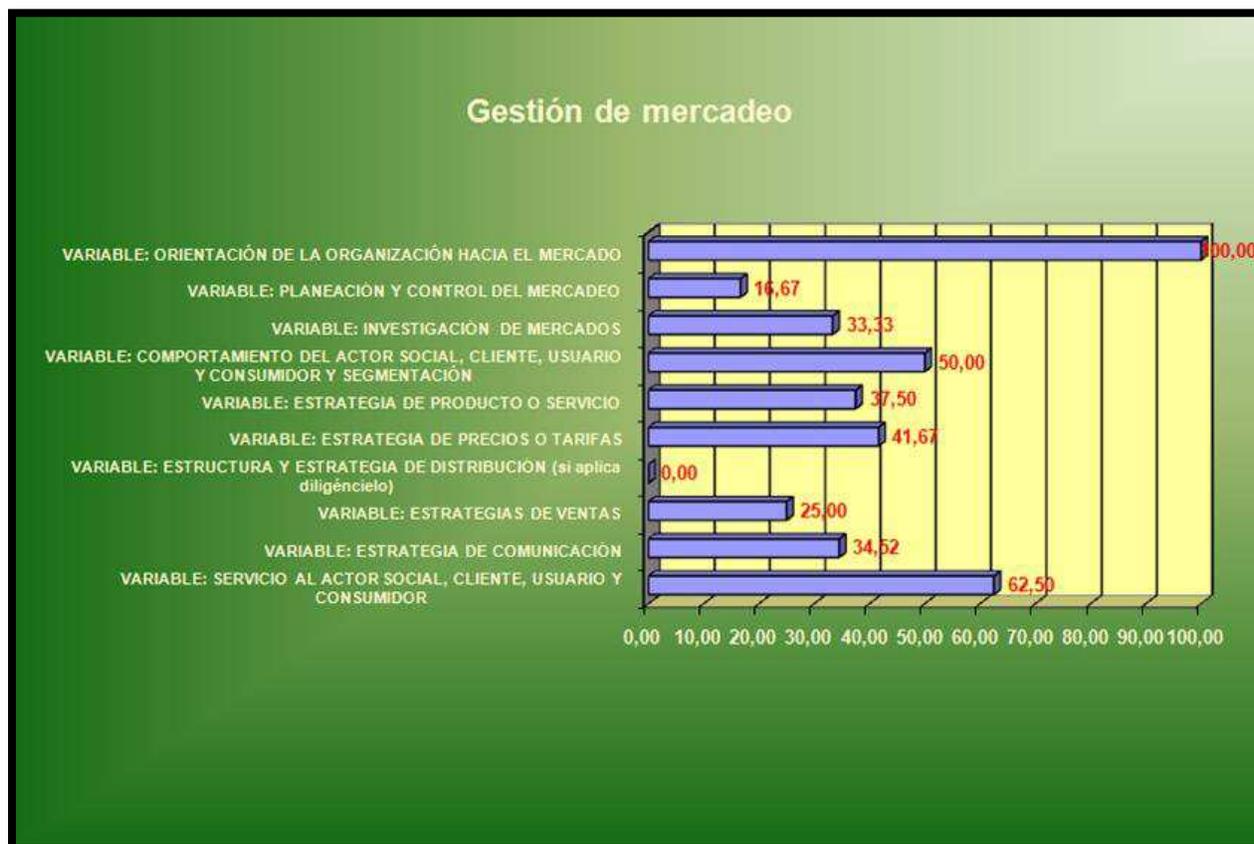


Figura17 MMGO Gestión de Mercados.

Nota: Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009).

Observando las variables propuestas en la matriz MMGO encontramos que en la variable de planeación y distribución la empresa realiza una operación ocasional, sin una previa planeación, razón por la cual es difícil realizar un control o evaluación del desempeño de dicha operación. En las variables referentes a promoción, se evidencio que la organización al igual que en la publicidad realiza actividades que le permitan promocionar sus productos o servicios; esto se realiza en su mayoría debido a la misma presión del mercado, sin tener en cuenta los objetivos del mercado planteados anteriormente. En el mercado de la empresa se realizan esporádicamente ferias o eventos promocionales, a los cuales la organización no asiste por lo considera innecesario.

Como se puede evidenciar la empresa se encuentra sumergida en un estancamiento en el área de marketing, debido a que la dirección de los últimos años no tiene dentro de sus principales objetivos políticas que permitan tener estrategias de marketing más agresivas; lo que se ha visto reflejado un poco en la pérdida de mercado y disminución de las ventas.

12.3 Propuesta de mejora

12.3.1 Objetivo general.

El objetivo general de la propuesta de mejora es generar un plan estratégico que le permita a la empresa Carrocerías Capri Ltda posicionar la marca de nuevo en el mercado y empezar a participar en una mayor porción del mercado.

12.3.2 Objetivos específicos.

Crear nuevas políticas de referentes al área de marketing con la nueva dirección.

Proponer nuevos medios publicitarios que le permitan a la empresa posicionarse.

Realizar una estrategia de promoción agresiva que proyecte a la empresa en el mercado y refleje el cambio positivo que se está dando en la dirección.

12.4 Modelo Canvas

A continuación, se utiliza el modelo Canvas como herramienta que permite evidenciar nuevos aspectos relacionados con el área de marketing y así poder formular una propuesta integral de mejora.

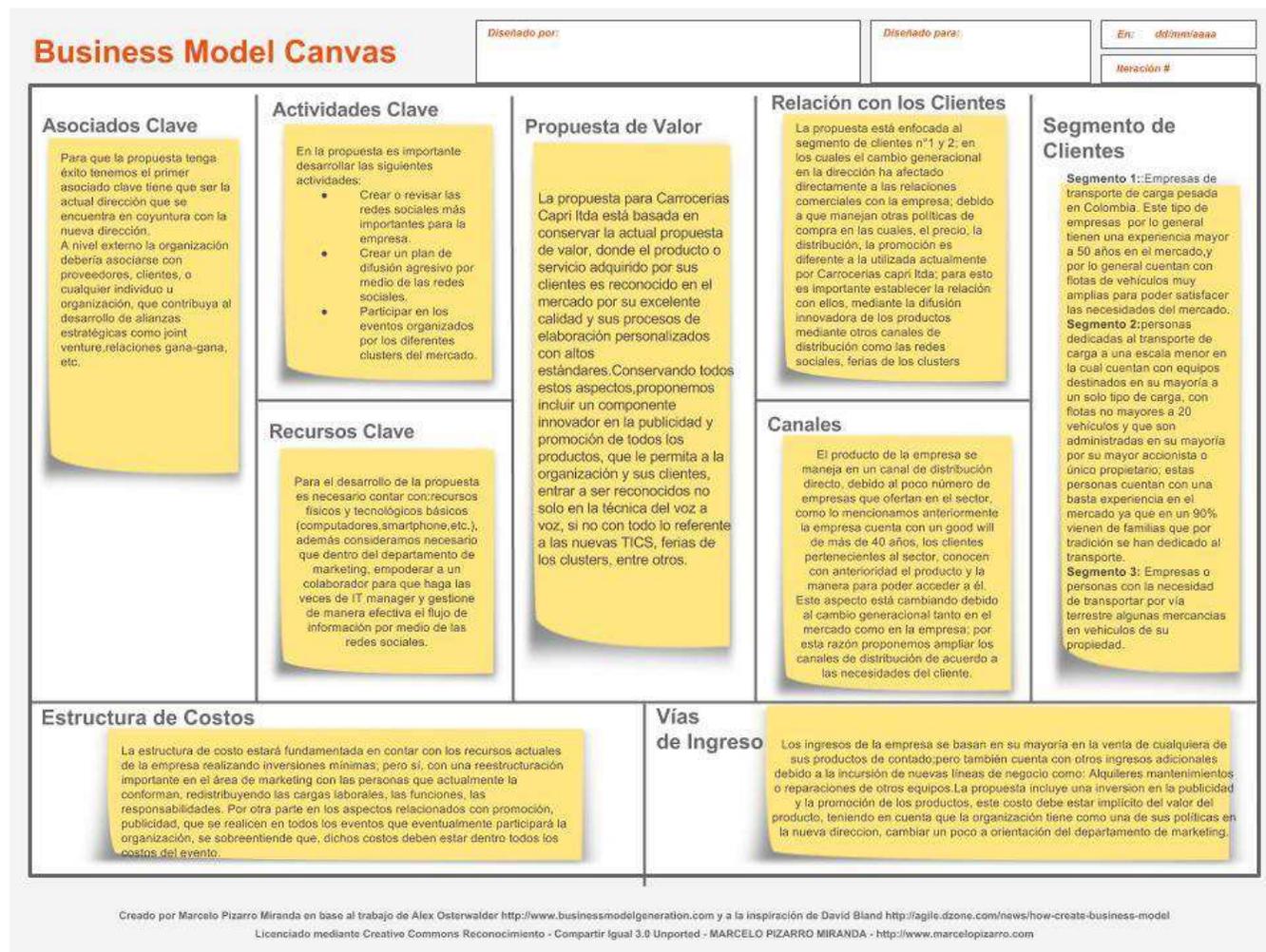


Figura18 Modelo Canvas.

Nota: Adaptado de (Pizarro).

12.5 Resumen ejecutivo propuesta de mejora

La propuesta de mejora se fundamenta en el área de marketing, donde se evidencian algunos aspectos para mejorar, como la promoción y la publicidad, para todos los productos o servicios

de la organización. La empresa durante sus 40 años de actividad ha realizado dichos procesos mediante las buenas prácticas en los procesos de producción; permitiendo que las calidades de sus productos hablen por la organización, mediante el voz a voz. La empresa debe re direccionar sus procesos de promoción y publicidad hacia los medios de difusión masiva o nuevas tecnologías de información y comunicación. Es decir, el manejo de un flujo de información importante referente a todos sus productos, mediante las redes sociales, la red, entre otras.

Teniendo como premisa llegar a un mayor número de personas relacionadas con su mercado. Además de la difusión masiva, se propone tener una participación más activa en los foros, ferias, convenciones realizadas por todos los miembros agremiados en clúster del sector. Para el desarrollo de nuestra propuesta inicialmente solo se necesita una reestructuración en el área de marketing que permita redistribuir las funciones, roles y responsabilidades del departamento, donde se incluyan todos los aspectos ya mencionados de publicidad y promoción. Por último, en los temas de participación en los eventos que permitan enriquecer las relaciones comerciales de la empresa, se necesita una inversión de acuerdo con cada proyecto, pero se entiende que debe ser contemplada en un estudio de costos como una inversión a corto plazo.



Figura 19 Portada Página Carrocerías Capri.

Nota: tomado de (Carrocerías Capri Ltda).

Con esta herramienta la empresa puede ampliar su mercado llegando a más clientes, incluso al mercado internacional. En la página web los clientes pueden conocer toda la información necesaria acerca de del portafolio de productos, también conocer un poco sobre todo el contexto que rodea a la empresa y por ultimo solicitar cotizaciones, información o datos de contacto.

Fan page en Facebook (@carrocerías. Capri)

Con esta red social la empresa puede tener más contacto directo con sus seguidores, para conocer de primera mano las necesidades que se están presentando en el sector. En la actualidad el fan page cuenta con 5000 seguidores aproximadamente.

Instagram (@carroceriascapriltda)

Los productos de la empresa Carrocerías Capri Ltda son considerados como unos de los mejores equipos de transporte de carga pesada en Colombia; esto se puede evidenciar al utilizar la red social Instagram para difundir los últimos productos y avances; esta herramienta ha sido exitosa, pues en tan solo 6 meses de apertura el perfil consiguió más de 6000 seguidores.

13 Negociación y manejo del conflicto

Las relaciones interpersonales dentro de un ambiente clasico de trabajo, normalmente no son las mejores, en toda empresa existen diversidad de temperamentos, pensamientos, actitudes que hacen que el ambiente laboral se torne complicado.

Es así que carrocerías ca pri Ltda., no es ajena a los conflictos, a continuación se analizara la empresa y se identificaran los escenarios que están generando los conflictos, dando prioridad a aquellos que impacta de manera importante el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

13.1 Diagnóstico

Para conocer las fuentes del conflicto, se tubo en cuenta el resultado arrojado de la matriz MMGO en diferentes aspectos relacionados con la cultura organizacional y la estructura organizacional, este analisis se realizo en la empresa bajo autorizacion y compromiso realizado con la gerencia para identificar el conflicto predominante y poder dar una propuesta de solucion, basados en el respeto y compromiso de las partes involucradas.

13.2 Análisis cultura organizacional

Como se observa en el grafico 7, la variable liderazgo presenta una calificacion de 29,17 siendo la calificacion mas baja con respecto a las demas variables, esto se debe a la poca participacion de la gerencia en actividades relacionadas a construir un clima laboral estable, que permita la armonia y el bienestar del grupo de trabajo, ademas la asignacion de responsabilidades por parte de la direccion hacia el resto de la organizacion no es lo suficientemente clara, esto hace que existan inconformidades dentro del grupo de trabajo y el incumplimiento de las mismas, ademas los constantes enfrentamientos y desautorizaciones del gerente con su jefe de produccion, crean una inestabilidad en la linea de mando.

En el diagnostico de cultura organizacional se observa que aunque existen normas las cuales permiten determinar conductas y procedimientos ante las situaciones y circunstancias que se

presenten, junto con los valores y hábitos dentro de la empresa, no son controladas ni evaluadas, también falta socialización para los miembros de la organización.

Por otro lado la empresa cuenta con equipos de trabajo establecidos y dirigidos por el jefe de producción, en ocasiones estos equipos de trabajo son separados por la gerencia para cumplir con pedidos que no estaban planeados, esto ocasiona demoras e inestabilidad en el área de producción.

13.3 Matriz MMGO



Figura 20MMGO Cultura Organizacional.

Nota: Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009).

13.3.1 Análisis estructura organizacional.

Para la estructura organizacional, se identifican dificultades en las variables manuales y estandarización, control sobre la estructura y cohesión de la estructura que son las que presentan menor calificación en el análisis MMGO.

Para la variable manuales y estandarización, su baja calificación se debe a la inexistencia de los manuales de procesos, funciones y procedimientos, estos manuales permiten definir las

funciones concretas, las responsabilidades individuales y colectivas, además de identificar al miembro de la compañía dentro de la estructura organizacional estableciendo así los canales de comunicación adecuados y el nivel de autoridad de su cargo.

Por otra parte, las variables control y cohesión de la estructura organizacional, que también presentan una baja calificación, involucran directamente problemas derivados de la estructura organizacional existente, esto se puede relacionar con problemas de comunicación dentro de la estructura que hace difícil identificar problemas latentes que generen conflictos y perjudique el clima organizacional, también la estructura actual no es revisada periódicamente ni tampoco se han realizado cambios que puedan beneficiar el clima laboral y la comunicación.



Figura 21 MMGO Estructura Organizacional.

Nota: tomado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009).

13.3.2 Identificar conflicto.

Después de analizar la situación actual de la empresa carrocerías capri Ltda., frente a los conflictos que se presentan en las diferentes áreas, y de analizar la cultura organizacional y la estructura organizacional, se identifica un conflicto particular que afecta en gran parte la productividad, la convivencia, la comunicación y la toma de decisiones de las personas involucradas.

Para el personal del área de producción la cual es clave para la empresa, los constantes cambios en las ordenes por parte de la gerencia sobre las decisiones tomadas por el jefe de producción, son motivo de confusión, desorden, lentitud en los procesos y desinformación, lo que ocasiona retrasos en la entrega de trabajos, altos costos de producción, reprocesos y desplazamientos innecesarios, pero principalmente malestar en el equipo de trabajo al no encontrar un liderazgo definido.

También se observa que las responsabilidades en los procesos no son asumidas de manera adecuada, ya que no se sabe con certeza que es lo que se espera de los equipos de trabajo.

El gerente de la empresa ha llevado las riendas de la compañía durante 40 años y es considerado un líder comprometido y dedicado a servir y cumplir lo que promete, razón por la cual durante los procesos de negociación con los clientes se compromete a entregar trabajos sin una planeación anticipada y sin tener en cuenta la capacidad de los equipos de trabajo disponibles, cuando esto sucede quiere pasar por alto lo planeado por el jefe de producción el cual es hijo del gerente, desautorizándolo frente a sus subordinados, creando molestias y discusiones las cuales generan los problemas antes mencionados.

Este conflicto es recurrente desde que el jefe de producción asumió el cargo, en varias ocasiones se han realizado reuniones a nivel directivo para encontrar posibles soluciones pero los pactos hechos para mejorar la situación no han sido del todo efectivos.

13.3.3 Descripción de personas involucradas en el conflicto.

En este conflicto intervienen el dueño y gerente de la empresa carrocerías capri Ltda., el señor Jose Joaquin Piñeros y su hijo el señor Jhon Joaquin Piñeros Reyes, el cual es el jefe de producción de la empresa.

El señor jose joaquin piñeros nacio en miraflores boyaca el dia 27 de diciembre de 1948, sus estudios no superan el grado tercero de primaria, es una persona autodidacta, de temperamento fuerte, el inicio en el gremio del transporte de carga siendo ayudante de un camion, coterero en las plazas de mercado y posteriormente conductor, para el año de 1975 decide abrir un taller de mecanica disel en sociedad con el señor Arturo Camacho el cual deciden llamarlo talleres capri, a los pocos años el compra la parte de su socio y en 1983 comienza a incursionar en la fabricacion de equipos para el transporte de carga pesada (carrocerias y trailers para tractomulas).

Es asi que aprovechando sus conocimientos del medio y la buena fortuna con la apertura economica en el año 1990, logra posicionar la marca y obtener un reconocimiento dentro de los pequeños transportadores de carga, la empresa llego a contar con 120 trabajadores directos y otros tantos como contratitas externos, situacion que empezo a volverse inmanejable para el, asi que decide dirigir la empresa de forma cautelosa y frenar el crecimiento de la misma tal vez por miedo de no poderla controlar mas adelante, hoy en dia la empresa cuenta con 48 personas en nomina y con unos 6 contratistas externos, en la parte administrativa estan 4 hijos que colaboran en distintas areas de la compañía.

Por otro lado el señor jhon joaquin piñeros reyes tiene 30 años de edad, soltero, nacido en la ciudad de bogota, el cuenta con un titulo universitario como diseñador industrial, trabaja en la empresa como jefe de produccion hace 5 años, tiene a su cargo la planta de produccion con un total de 38 personas distribuidas en varios equipos de trabajo y en diferentes areas de produccion.

13.4 Propuesta de mejora

Como se observó en el análisis de la cultura organizacional y la estructura organizacional, la empresa presenta deficiencias no solo en la asignación de responsabilidades por parte de la gerencia, sino que además las pocas asignaciones que se realizan son pasadas por alto al realizar cambios en la planeación del área de producción generando el conflicto antes mencionado, también la falta de claridad en las funciones de las personas que conforman las diferentes áreas hace que las operaciones sean lentas, poco claras y costosas.

Por lo tanto la propuesta de mejora está enfocada a la revisión de la planeación estratégica de la empresa, para establecer un sistema de control interno administrativo con el objetivo de

brindar una herramienta adecuada a la gerencia para evitar intervenir en las funciones de las diferentes áreas.

Tabla 24

Propuesta de mejora negociación del conflicto

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Revisar y definir las funciones y responsabilidades de cada área dentro de la empresa, así como las actividades relacionadas a cada proceso.	Analizar cada área de la empresa para identificar las funciones y responsabilidades correspondientes a cada una y determinar cuáles son las actividades necesarias para alcanzar los objetivos por área.	Gerente y jefes de áreas.	Recursos físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa.	Realizar mínimo dos sesiones de una hora durante dos meses por cada área de la empresa, para analizar y definir funciones, responsabilidades y actividades por área.	Dos sesiones de 1 hora durante dos meses por cada área.	Indicadores por cada área de la empresa. % de cumplimiento de objetivos	Jefes de área \$38.000 cada uno. Total \$152.000 Gerente \$0.
Definir la estructura jerárquica para asignar autoridades en cada área.	Estudiar la actual estructura organizacional y definir cambios si los hay para luego asignar los niveles de autoridad según las responsabilidades en cada área.	Gerente y jefes de áreas	Recursos físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa.	Realizar mínimo dos sesiones de dos horas durante un mes con los jefes de área y gerente de la empresa para revisar y definir estructura organizacional y niveles de autoridad en cada área.	Dos sesiones de 2 horas durante un mes.	Indicadores por cada área de la empresa.	Jefes de área \$38.000 cada uno. Total \$152.000 Gerente \$0.
Asignación de facultades y empoderamiento por parte de la gerencia con las personas asignadas como jefes de área.	La gerencia definirá las responsabilidades y facultades para la toma de decisiones dándole autonomía a cada jefe de área, teniendo en cuenta que ciertas decisiones serán tomadas únicamente por la gerencia.	Gerente	Recursos físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa.	Realizar dos sesiones de dos horas con cada jefe de área, para establecer las facultades y la autonomía del cargo.	Dos sesiones de dos horas.	% de cumplimiento de objetivos. % de crecimiento en ventas.	Jefes de área \$38.000 cada uno. Total \$152.000 Gerente \$0.

Diseño de manuales de funciones y procedimientos para cada cargo dentro de las diferentes áreas.	Analizar cada uno de los puestos dentro de cada área de la empresa, para diseñar los manuales de procedimientos teniendo en cuenta la descripción del mismo, objetivo del procedimiento, normas, requisitos, participantes y su correspondiente diagrama de flujo. Además se debe especificar las responsabilidades, medidas de seguridad y métodos de control y evaluación.	Gerente y jefes de áreas.	Recursos físicos y tecnológicos. Conocimiento interno de la empresa.	Realizar mínimo tres sesiones de dos horas durante un mes por cada área de la empresa, para analizar y definir los procedimientos y actividades por cada área y diseñar los manuales.	Tres sesiones de dos horas durante un mes por cada área de la empresa.	% de cumplimiento de objetivos.	Jefes de área \$57.000 cada uno. Total \$228.000 Gerente \$0.
Establecer protocolos para la gestión administrativa.	Realizar un compromiso dentro de los miembros de la familia, para establecer las normas consensuadas para la toma de decisiones de la empresa y así no afectar el crecimiento de la empresa y los conflictos familiares.	Partes interesadas (miembros de la familia y directivos), asesoría externa.	Físicos y tecnológicos.	Dos reuniones al mes durante seis meses, en las cuales se establecerán todos los aspectos relacionados con los protocolos.	Dos reuniones al mes durante seis meses.	Indicadores de crecimiento: ROE, ROA, participación en el mercado, nivel de crecimiento en ventas.	Costo aproximado asesoría externa \$10.000.000
Diseñar e implementar mecanismos de socialización y capacitación sobre los manuales de funciones y procedimientos.	Crear mecanismos de socialización para comunicar los cambios realizados a la estructura organizacional y diseñar modelos para la capacitación sobre los manuales de funciones y procedimientos para los miembros de la empresa.	Gerente y jefes de áreas.	Recursos físicos y tecnológicos.	Realizar dos sesiones de dos horas durante un mes para definir los mecanismos para la socialización y capacitación de los manuales.	Dos sesiones de dos horas durante un mes.	Indicadores de eficiencia	Jefes de área \$38.000 cada uno. Total \$152.000 Gerente \$0.

Nota: Autoría propia

Este sistema no solo permite un control total de las operaciones por parte de la gerencia, sino que mejora el clima organizacional, define autoridades y mejora la comunicación.

13.5 Indicadores

Estos indicadores van a permitir medir y controlar el desarrollo de las actividades de mejora.

Tabla 25

Indicadores negociación del conflicto

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicador de cumplimiento de objetivos	% de cumplimiento de objetivos.	$=(\text{Cant. Objetivos propuestos}/\text{Cant. Objetivos cumplidos})\times 100$	90% al 95%
Crecimiento de utilidades	crecimiento	$=(\text{valor absoluto año actual}/\text{valor absoluto año anterior})\times 100$	5% al 10%
ROE – Rentabilidad del patrimonio	crecimiento	$=(\text{utilidad neta}/\text{patrimonio})\times 100$	5% al 10%
ROA – rentabilidad del activo	crecimiento	$=(\text{utilidad neta}/\text{activo})\times 100$	5% al 10%
Nivel de crecimiento de ventas	crecimiento	$=(\text{ventas año actual}/\text{ventas año anterior})\times 100$	5% al 10%

Nota: Autoría propia.

14 Gestión de operaciones y logística

14.1 Diagnóstico

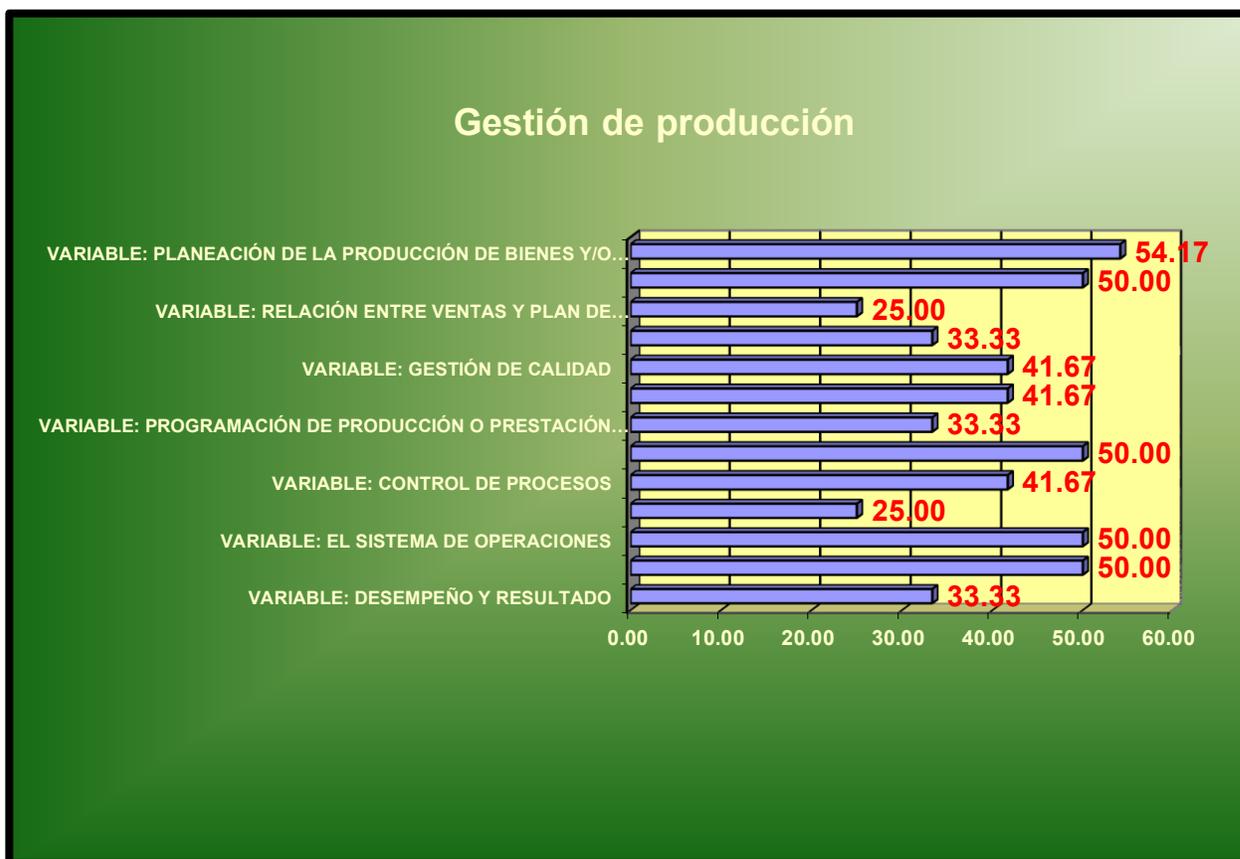


Figura 22 MMGO Gestión de Operaciones y Logística.

Nota: Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009).

14.1.1 Análisis situacional.

La empresa Carrocerías Capri Ltda maneja en la parte de gestión de producción y logística, todos los procesos que se desarrollan dentro de una empresa manufacturera, en este caso a la industria manufacturera. El modelo de producción de la organización se puede decir que se desarrolla de manera artesanal en la gran mayoría del proceso y se planea, sobre una orden de pedido. Dentro de este proceso se desarrollan las fases de aprovisionamiento, compra, almacenamiento y distribución. La infraestructura de la empresa para responder a la demanda del mercado es

robusta, pero en cuestiones de capacidad instalada, se pueden observar algunas falencias a simple vista. Como lo mencionamos anteriormente el proceso se maneja de manera artesanal, contando con el saber hacer de la parte productiva de la empresa durante 40 años; esto garantiza en cierta manera la calidad del producto final y facilita la gestión de la producción en el control, desempeño y resultado.

Problemas y potencialidades: como lo observamos en el análisis situacional el modelo de producción que emplea Carrocerías Capri para planear y pronosticar, es sobre pedido. Este modelo ha causado una serie de inconvenientes pues como lo analizamos en el entorno, la demanda del mercado al cual pertenece la empresa es una demanda cambiante o volátil; esto presenta de acuerdo con las variables macroeconómicas. Es decir, la empresa se tiene que acomodar al ritmo de la producción, al ritmo de la demanda. Esto ha ocasionado en algunos momentos que la empresa tenga cuellos de botella en algunos procesos, lo que repercute inmediatamente en relación que hay entre las ventas y las ordenes de pedido. Esto retrasa o adelanta según la demanda la programación que se traía con anterioridad y dificulta en cierta manera la evaluación del desempeño o el análisis de resultados.

Recomendaciones: la principal debilidad que observamos en la empresa Carrocerías Capri Ltda según el diagnóstico es la dificultad que se presenta para de cierta manera encontrar un equilibrio entre las órdenes de pedido y la planeación de la producción. En este caso consideramos que la empresa puede pronosticar de cierta manera la producción, tomando datos históricos en intervalos de tiempo adecuados para tratar de manejar la herramienta del forecast. Para la evaluación del desempeño sería importante formular una serie de indicadores que le permitan al analista de la gestión conocer datos, sin importar en cierta manera la fluctuación de la demanda y que le permitan tomar decisiones para poder estandarizar el proceso.

14.2 Propuesta de mejora

Tabla26

Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Establecer un método de planeación de la producción	Conocer datos históricos de la demanda, analizarlos y pronosticar la demanda	Jefe de producción Jefe comercial	Bases de datos históricas Recursos físicos y tecnológicos	Revisar las bases de datos, analizar los datos, mediante el forecast, determinar una planeación para la producción	5 horas semanales 4 semanas	FA= 1- <i>e</i> <i>ta</i> <i>Forecast Accuracy</i>	20 horas laborales x trabajador \$380.000 c/uno
Mejorar el uso de la capacidad instalada	Conocer la capacidad instalada actual y crear generar estrategias para mejorar la capacidad	Jefe de producción Encargado de cada área de producción	Bases de datos históricas Recursos físicos y tecnológicos	Determinar cuál es la capacidad instalada actual, cual es el porcentaje de utilización y generar estrategias para mejorar su utilización	5 horas semanales 8 semanas	Capacidad instalada= UM x UA Capacidad Utilizada= URA/CAP	40 horas laborales x trabajador Jefe: 760.000 7 op: 1.750.000 ----- Total: \$ 2.510.000
Evaluar el desempeño de la empresa basados en los indicadores propuestos	Analizar todos los datos suministrados por los indicadores y evaluar la gestión de la empresa para mejorar	Jefe de producción Jefe comercial Dirección general	Indicadores de gestión de la producción formulados Recursos físicos y tecnológicos	Analizar indicadores Proponer estrategias Ejecutar estrategias Mejora continua	4 horas continuas semestral 2 semestres	Capacidad Utilizada Nivel de productividad Rotación de inventario	Director 300.000 Jefe comercial 145.000 Jefe Producción 145.000 Costo total 3.860.000 aprox.

Nota: Autoría propia

14.3 Indicadores

Tabla 27

Indicadores gestión operaciones y logística

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Forecast Accuracy	Precisión del pronóstico	FA= eta * 100	90% a 99%
Forecast	Pronóstico simple	$\hat{X}_t = \frac{\sum_{t=1}^n X_{t-1}}{n}$	Forecast
Capacidad Instalada	Capacidad de producción anual	CAP=Unidades fabricadas por mes * Meses trabajados por año	Capacidad instalada
Capacidad utilizada	Porcentaje real de utilización	CAP UT: Unidades reales fabricadas por año / Capacidad instalada	70% a 90%
Nivel de productividad	Porcentaje real de producción	Unidades reales fabricadas / Unidades pronosticadas	90% a 99%

Nota: Autoría propia

15 Cronograma final

Dentro de la propuesta de mejora se estudian 8 módulos o áreas funcionales de la empresa, de acuerdo con esto se establecieron un tiempo promedio de puesta en marcha, verificación y evaluación de cada módulo de 4 meses; donde la organización tiene la posibilidad de seguir el proceso de manera puntual y ágil. Para ello se necesitarían 32 meses es decir casi 3 años donde gradualmente se evidenciarán los resultados.



Figura 23 Diagrama de Gantt, cronograma final.

Nota: Autoría propia.

15.1 Diagrama de responsabilidades

Se propone a la empresa un diagrama de responsabilidades que le permita a la empresa, conocer de manera clara los responsables de cada de una de las actividades antes propuestas en el plan de trabajo.

POOL EDT	INTEGRANTE	INTEGRANTE	INTEGRANTE	INTEGRANTE	INTEGRANTE	INTEGRANTE
	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
DESCRIPCION 1	C,I	A	C,I	I	C,I	I
DESCRIPCION 2	A	I	C,I	I	C,I	I
DESCRIPCION 3	C,I	C,I	A	R	C,I	I
DESCRIPCION 4	C,I	A	C,I	I	C,I	I

Figura 24 Diagrama de responsabilidades.

Nota: Autoría propia.

15.2 Presupuesto general

El presupuesto del plan de mejora esta segmentado en cada una de las áreas funcionales de la empresa; como se observa a lo largo del documento, es decir se tiene un presupuesto individual que hace parte de un gran total, el cual será amortizado en 3 años, de acuerdo con su implementación gradual.

Presupuesto general plan de mejora Carrocerías Capri Ltda			
Modulo	Tiempo estimado		Valor
Gestión estratégica	4 meses		\$ 4.000.000
Entorno económico	4 meses		\$ 5.000.000
Gestión de talento humano	4 meses		\$ 5.350.000
Responsabilidad social	4 meses		\$ 3.500.000
Gestión Financiera	4 meses		\$ 12.000.000
Gestión de mercado	4 meses		\$ 5.000.000
Negociación y manejo de conflictos	4 meses		\$ 3.500.000
Operaciones y logística	4 meses		\$ 7.130.000
	Tiempo total estimado	32 meses	Costo total estimado
			\$ 45.480.000

Figura 25 Presupuesto final de la propuesta de mejora.

Nota: Autoría propia.

Conclusiones

En conclusion, para cualquier empresa, es importante realizar una planeación estratégica adecuada y actualizada con la realidad del entorno en el que se desenvuelve, es por eso que para Carrocerías Capri Ltda., la revisión y estructuración de su planeación estratégica y de su estructura organizacional, permitirá que el cambio generacional por el cual atraviesa, sea una transición adecuada y ajustada a la realidad actual del mercado y de las necesidades de todos los miembros de la organización.

También permitirá que las capacidades y habilidades de los colaboradores sean aprovechadas al máximo permitiendo el crecimiento de la compañía y el fortalecimiento de los eslabones que la conforman.

En el entorno económico y competitivo, Carrocerías Capri ha sabido mantenerse en el mercado conservando su identidad, por medio de la aplicación de las diferentes matrices de diagnóstico se puede establecer una visión clara de su situación real, información que permitiera a la nueva generación desarrollar propuestas para hacerle frente al entorno de una manera más efectiva, para sostenerse y aprovechar cada momento del mercado usando el crecimiento de la empresa.

Con respecto a la gestión del talento humano, es gratificante que al momento del desarrollo de este trabajo se implementaron varias mejoras en esta área, especialmente en lo que relaciona el bienestar de los trabajadores.

Al capital humano se le ha venido dando una mayor importancia en las organizaciones, dado que se considera el activo más importante. De tal manera es fundamental entender cuáles son los incentivos adecuados para cada persona. Cuando esto se define y se aplica en la organización se obtienen equipos comprometidos.

Para Carrocerías Capri Ltda., el poder reconocer el impacto que generan los residuos producidos dentro de sus procesos de producción y el impacto de su operación para los habitantes del sector aledaño a sus instalaciones, son factores importantes dentro de su compromiso con la legalidad y con la conciencia social.

Es por eso que Capri al adoptar las propuestas de mejora con la implementación del sistema de gestión de la responsabilidad social, podrá conocer los intereses y las expectativas de sus stakeholders, para poder generar estrategias adecuadas con el objetivo de ayudar a la sociedad y

al medio ambiente al hacer una disposición planeada y adecuada de sus residuos industriales, de una manera desinteresada con el objetivo de contribuir con la comunidad y con el medio ambiente.

Para la gestión financiera, se propuso delegar una persona que desde su capacidad le permita a la empresa tener un plan de financiación y proyección por años. Esta persona también debe coordinar la cartera para formular políticas que regulen el área.

Según los estados financieros, los movimientos anuales son altos, pero el margen de utilidad es poco comparado con esas cifras. Este es un reto en el que el financiero debe enfocar los objetivos, haciendo que la empresa aumente su capital. Esto es importante en la medida que se tengan alternativas de inversión para dar movimiento a los excedentes, lo que permite entradas adicionales.

La empresa tiene una experiencia de 40 años y se mantiene en un mercado agresivo; pero sus estrategias de marketing están encaminadas a ser cada vez menos efectivas. Para esto la propuesta de mejora busca establecer un departamento de marketing actualizado y sustentando en estrategias de marketing que permitan explotar de mejor manera la marca. Las TICS son una herramienta muy valiosa para llevar a cabo esta propuesta de mejora.

Los conflictos en las empresas son el pan de cada día, para Capri están enfocados en el manejo de la línea de mando, la asignación de responsabilidades y la estructura organizacional.

Para mejorar el clima organizacional y definir una estructura flexible que permita la comunicación, Capri debe revisar y ajustar su planeación estratégica, definiendo cargos, manuales de procesos y responsabilidades, además debe diseñar canales de comunicación que permitan el flujo constante de comunicación, todo esto, más un compromiso total con su grupo de trabajo para mantener una armonía y un ambiente laboral agradable.

Recomendaciones

Es recomendable para Carrocerías Capri revisar y ajustar la planeación estratégica de la empresa y la estructura organizacional, aprovechando el cambio generacional por el cual está atravesando la compañía, además, es importante desarrollar los módulos de acuerdo al cronograma planteado, en el que se sugiere el avance de un módulo cada 4 meses para no afectar el desarrollo normal de las actividades propias de la compañía.

Se invita a la empresa a manejar el presupuesto destinado para el desarrollo del plan de mejora en horas hombre, lo que facilita el sostenimiento económico del proyecto y su viabilidad.

De acuerdo a las necesidades que surjan dentro del desarrollo de los módulos, el proyecto es flexible en la aplicación de los mismos, debido a que la aplicación depende de la priorización que la empresa decida darle.

Se sugiere la creación de un comité disciplinar conformado por los diferentes actores involucrados en el proceso de implementación del proyecto, que estarán a cargo de la revisión y evaluación constante del mismo y del desarrollo satisfactorio de los objetivos y las metas propuestas en cada módulo propuesto.

Referencias

- (s.f.). Obtenido de Carrocerías Capri: <http://www.carroceriascapri.com.co/>
- Administración, G. y. (s.f.). *planear el futuro mediante la gestión estratégica*. Recuperado el 13 de 04 de 2017, de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- Alcaldía de Popayán. (2011, p.4). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de http://www.popayan.gov.co/funcionarios/sites/default/files/documentosAnexos/manual_indicadores.pdf
- Alfredo, A. T. (2001). *desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini*. Recuperado el 24 de 08 de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF
- Alfredo, A. T. (2001). *Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini*. Recuperado el 24 de 08 de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF
- (2006). Arias, F. En *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edición.
- Asociacion para el progreso de las comunicaciones. (2014). *www.apc.org.es*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de <https://www.apc.org/es/glossary/term/201>
- Asociacion para el progreso de las comunicaciones. (2014). *www.apc.org.es*. Obtenido de <https://www.apc.org/es/glossary/term/201>
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- BARCELONA, U. D. (s.f.). *CONTROL ESTRATÉGICO*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/7/Control%20estrat%C3%A9gico%20%28Parte%20quinta%29.pdf>
- Barroso Martinez, A. S. (Mayo de 2012). *Ide@s CONCYTEG*. Obtenido de http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/83_4_BARROSO_MARTINEZ_ET_AL.pdf
- BOU, R. G. (s.f.). *GESTIÓN.ORG*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/4594/que-es-el-control-de-gestion/>

- BOU, REGINA GISBERT. (s.f.). *GESTIÓN.ORG*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/4594/que-es-el-control-de-gestion/>
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (Junio de 2009). *blogspot*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de dofamatrix: <http://dofamatrix.blogspot.com.co/2009/06/matriz-dofa.html>
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona.
- CARROCERIAS CAPRI LTDA. (s.f.). *carrocerias capri ltda*. Obtenido de www.carroceriascapri.com.co
- Carrocerias Capri Ltda. (s.f.). *www.carroceriascapri.com.co*. Recuperado el 25 de 04 de 2017, de <http://www.carroceriascapri.com.co/>
- Carrocerias Capri Ltda. (s.f.). *www.carroceriascapri.com.co*. Obtenido de <http://www.carroceriascapri.com.co/>
- Carrocerias el sol. (s.f.). *www.carroceriaselsol.com*. Recuperado el 4 de 05 de 2017, de <http://www.carroceriaselsol.com/quienes-somos-carrocerias-el-sol.html>
- Carrocerias el sol. (s.f.). *www.carroceriaselsol.com*. Obtenido de <http://www.carroceriaselsol.com/quienes-somos-carrocerias-el-sol.html>
- Chandler, A. D. (1962). *eumed*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Collage, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- conexion esan. (23 de 09 de 2015). *www.esan.edu.pe*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/empresas-familiares-5-casos-exito-mundo/>
- Confecamaras. (s.f.). *Confecamaras.org.co*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>
- corporativo, G. (2004). *Codigos de gobierno corporativo de Belgica* .
- Corte constitucional. (22 de julio de 2009). *corte constitucional*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2009/C-486-09.htm>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administracion estrategica* .Mexico: Pearson.
- David, F. R. (2004). *wordpress*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>
- DE GERENCIA.COM. (s.f.). *INDCADORES DE GESTIÓN*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

- de Gerencia.com. (24 de 03 de 2004). *www.degerencia.com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=395>
- degerencia. (24 de 03 de 2004). *www.degerencia.com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=395>
- Diccionario de la Real Academia Española*. (2001). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.rae.es/>
- dinero. (06 de junio de 2013). Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-empresas-familiares-mayoria/178738>
- Dite S.A. (s.f.). *www.ditetrailer.com*. Obtenido de <http://ditetrailer.com/wp/la-empresa/>
- Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- Educar*. (03 de Noviembre de 2015). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- forbes. (23 de 04 de 2015). *www.forbes.com.mx*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- GERENCIA.COM, D. (s.f.). *INDCADORES DE GESTIÓN*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- gestion. (s.f.). *www.gestion.org*. Obtenido de www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion
- Gestión y Administración. (s.f.). *planear el futuro mediante la gestión estratégica*. Recuperado el 13 de 04 de 2017, de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- Google Maps*. (s.f.). Recuperado el 31 de 03 de 2017, de [https://www.google.com.co/maps/dir/"](https://www.google.com.co/maps/dir/)[google+maps+carrocerias+capri/@4.6961585,-74.1820743,1829m/data=!3m1!1e3!4m8!4m7!1m0!1m5!1m1!1s0x8e3f9d3aa9afd479:0xf8ea601c5326a2e6!2m2!1d-74.183227!2d4.699025](https://www.google.com.co/maps/dir/)
- Hartley, J. (1994). *Case Studies in organizational research*.
- Hofer, D. E. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*,. St. Paul : West Pub. Co.
- Hurtado, I. y. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia.
- ICONTEC. (26 de JULIO de 2008). *GUIA TECNICA COLOMBIANA GTC 180*. Obtenido de <file:///F:/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL/GTC180.pdf>

- ICONTEC. (22 de 10 de 2003). *Guia tecnica colombiana GTC 84 para la implementacion de la gestion integral de residuos GIR*. Obtenido de <http://documentacion.turismoresponsable.com.co/wp-content/uploads/2016/10/GTC86.pdf>
- inca fruehauf. (s.f.). *www.incafruehauf.com*. Recuperado el 4 de 05 de 2017, de <http://www.incafruehauf.com/index.php/quienes-somos>
- inca fruehauf. (s.f.). *www.incafruehauf.com*. Obtenido de <http://www.incafruehauf.com/index.php/quienes-somos>
- India, G. c. (2003). *Informe del comite sobre gobierno corporativo de la junta de valores y bolsa de la india* .
- JADUE, D. (19 de 3 de 2006). *PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA*. Recuperado el 13 de 04 de 2017, de <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com.co/>
- Jurídica, A. J. (27 de 11 de 2007). *file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf*. (M. d. Transporte, Ed.) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf
- Koontz, H. (1994). *Administracion una perspectiva global*. Mexico DF: Mc graw hill.
- Kotler, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santa fe de Bogota: Legis.
- Ministerio de trabajo. (27 de marzo de 2017). Recuperado el 22 de agosto de 2017, de <https://www.arlsura.com/files/resolucion11112017.pdf>
- ministerio de transporte. (21 de diciembre de 1988). Recuperado el 5 de abril de 2017, de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1988_Resolucion_13791_1988_Carga.pdf
- ministerio de transporte. (28 de diciembre de 2004). Recuperado el 5 de abril de 2017, de http://rncd.mintransporte.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Ur9vwZ_Q0JA%3D&tabid=204&language=es-MX
- ministerio de transporte. (10 de noviembre de 2009). Recuperado el 5 de abril de 2017, de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Proyecto_Resolucion_Operacion_RNA%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Proyecto_Resolucion_Operacion_RNA%20(3).pdf)
- Ministerio de transporte. (28 de diciembre de 2004). *alcaldia de bogota*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15600>
- ministerio de transporte. (8 de mayo de 2009). *alcaldia de bogota*. Recuperado el 5 de abril de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36620>
- ministerio de transporte. (4 de agosto de 2009). *alcaldia de bogota*. Recuperado el 5 de abril de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=37079>

- Ministerio de transporte. (31 de marzo de 1995). *alcaldia de gogota*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14494>
- Ministerio de transporte. (10 de noviembre de 2009). *legis*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_76d6801fcb658030e0430a0101518030
- ministerio de transporte. (17 de diciembre de 2013). *ministerio de transporte*. Recuperado el 5 de abril de 2017, de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Decreto%202944_2013.pdf
- OCDE. (2004). *Principios de gobierno corporativo* .
- OIT. (6 de Septiembre de 2017). *Organizacion Internacional del Trabajo*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf
- Olsen, E. (22 de Agosto de 2004). *degerencia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Análisis DOFA: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa
- OQUENDO, M. D. (2011). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de http://www.popayan.gov.co/funcionarios/sites/default/files/documentosAnexos/manual_indicadores.pdf
- Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). *academia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de www.academia.edu:
http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO
- Piñeros, D. (10 de 09 de 2016). Aspectos generales de la empresa Carrocerías Capri. (N. Sánchez, Entrevistador)
- Pizarro, m. (s.f.). Obtenido de www.marcelopizarro.com
- Planeacion a largo plazo*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Modulo de Induccion a la Competencia: www.arcencielmex.com
- portafolio. (04 de abril de 2014). *www.portafolio.co*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/gobierno-corporativo-secreto-empresa-familiar-44430>
- presidencia de la republica. (31 de marzo de 1995). *alcaldia de bogota*. Recuperado el 5 de abril de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14494>

- Presidencia de la Republica. (30 de diciembre de 2005). *alcaldia de bogota*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18718>
- PRIETO., A. D. (2003). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA*. BARCELONA, ESPAÑA: UB VIRTUAL.
- Roberto Cabrera, J. G. (s.f.). <http://www.mundopymeabm.org.mx>. Obtenido de <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/PlandeSucesionenlasEmpresasFamiliaresKPMG.pdf>
- Romarco S.A. (s.f.). www.romarco.co. Recuperado el 4 de 05 de 2017, de <http://www.romarco.co/>
- Romarco S.A. (s.f.). www.romarco.co. Obtenido de <http://www.romarco.co/>
- Sampieri, R. H. (2006). Metodología de la investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación* (pág. 102). Mexico: Mc Graw Hill.
- Sampieri, R. H. (2006). Metodología de la Investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la Investigación* (pág. 5). Mexico: Mac Graw Hill.
- Semana. (05 de septiembre de 2015). www.semana.om. Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>
- ser gerente. (03 de agosto de 2012). www.sergerente.com. Obtenido de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- Ser Gerente. (03 de agosto de 2012). www.sergerente.com. Recuperado el 19 de 04 de 2017, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- superintendencia de industria y comercio*. (12 de octubre de 2011). Recuperado el 5 de abril de 2017, de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Leyes/2011/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf
- Tablero de comando. (2016). *Tablero de comando*. Obtenido de <http://www.tablerodecomando.com/evolucion-de-la-estrategia-como-sera-en-2016/>
- Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la Investigación Científica* (4 ed.).
- Tamayo, M. T. (2004). Proceso de investigación científica. En M. T. Tamayo, *Proceso de investigación científica* (pág. 35). Mexico: Limusa.
- Transporte, M. d. (2015). *Decreto 348*.
- transporte, M. d. Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. En *Art. 4. COLOMBIA*.

UNIV. DE BARCELONA. (s.f.). *CONTROL ESTRATÉGICO*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/7/Control%20estrat%C3%A9gico%20%28Parte%20quinta%29.pdf>

Univ. EAN. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones*. Bogotá: Dirección Gestión del Conocimiento.

Virtual, E. (s.f.). *Inducción a la Teoría de Juegos*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/coursecon/juegos/>

Lista de figuras

Figura 1 Evolución de la estrategia.	22
Figura 2 Logo Carrocerías Capri.	30
Figura 3 Ubicación de la empresa.	32
Figura 4 MMGO Gestión Estratégica.	36
Figura 5 Descripción de la cadena productiva de Carrocerías Capri.	45
Figura 6 Matriz MEFE.	48
Figura 7 Matriz MPC.	51
Figura 8 Matriz MMGO componente Entorno económico.	52
Figura 9 Matriz cinco Fuerzas de Porter.	54
Figura 10 Matriz Océano Azul.	55
Figura 11 MMGO Gestión Humana.	59
Figura 12 MMGO RSE y Corporativa.	65
Figura 13 Ciclo PHVA para Sistema de Gestión de RSE en Carrocerías Capri.	69
Figura 14 Ciclo PHVA para Sistema de Gestión Integral de Residuos en Carrocerías Capri.	71
Figura 15 MMGO Gestión Financiera.	85
Figura 16 Matriz DOFA.	91
Figura 17 MMGO Gestión de Mercados.	92
Figura 18 Modelo Canvas.	94
Figura 19 Portada Página Carrocerías Capri.	95
Figura 20 MMGO Cultura Organizacional.	98
Figura 21 MMGO Estructura Organizacional.	99
Figura 22 MMGO Gestión de Operaciones y Logística.	105
Figura 23 Diagrama de Gantt, cronograma final.	109
Figura 24 Diagrama de responsabilidades.	110
Figura 25 Presupuesto final de la propuesta de mejora.	111

Lista de tablas

Tabla 1 Marco conceptual	20
Tabla 2 Análisis DOFA empresa Carrocerías Capri Ltda	33
Tabla3 Estrategias DOFA	34
Tabla 4 Propuesta de mejora gestión estratégica	39
Tabla 5 Indicadores gestión estratégica	41
Tabla 6 Indicadores económicos	42
Tabla 7 Matriz DOFA	45
Tabla 8 Matriz PESTEL	49
Tabla 9 Propuesta de mejora entorno económico	56
Tabla10 Indicadores entorno económico	58
Tabla 11 Propuesta de mejora gestión del talento humano	60
Tabla 12 Indicadores gestión del talento humano	63
Tabla 13 Propuesta de mejora RSE	73
Tabla 14 Indicadores RSE	74
Tabla 15 Estados Financieros con análisis vertical	76
Tabla 16 Estado financieros con análisis horizontal	79
Tabla 17 Estado de resultados	80
Tabla 18 Razones de liquidez	81
Tabla 19 Razones de endeudamiento	82
Tabla 20 Razones de actividad	83
Tabla 21 Razones de rendimiento	84
Tabla 22 Propuesta de mejora Gestión financiera	86
Tabla 23 Indicadores Gestión Financiera	87
Tabla 24 Propuesta de mejora negociación del conflicto	102
Tabla 25 Indicadores negociación del conflicto	104
Tabla26 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	107
Tabla 27 Indicadores gestión operaciones y logística	108