

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA TECNICENTRO NUEVO HORIZONTE

CARRILLO PUENTES OLGA YAMILE

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2017

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA TECNICENTRO NUEVO HORIZONTE

CARRILLO PUENTES OLGA YAMILE

Asesor del trabajo

AVELANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH

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

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS 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

Este proyecto
Está dedicado a mi
a mi familia, mi hijo Daniel
y todos los que aportaron
un granito de arena
para todo esto
fuera posible.

Agradecimientos

Infinitas gracias doy a Dios por darme la oportunidad que recorrer caminos, conocer gente, vivir nuevas experiencias, aprender de cada compañero de cada profesor, por estar hoy en aras de dar este último paso para alcanzar un sueño más.

A mi madre por apoyarme y dejar de lado sus propios sueños para que yo pudiera cumplir los míos, a mi hijo hermoso que fue la motivación de cada día para no desfallecer, si no para llenarme de fuerza y cada día intentar ser mejor.

Gracias a todos los que aportaron un granito de arena para que todo esto fuera posible, a los profesores por sus enseñanzas, su dedicación y entrega.

Esperando que todo este sacrificio, entrega y dedicación sea para que en el mañana obtengamos una gran recompensa y satisfacción.

Resumen

La investigación aborda el caso de estudio de la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, es una empresa de servicios automotrices ubicada en el municipio de Villeta en la que se estudió las diferentes áreas con el fin de mejorar los servicios, expandir el mercado y enfocarse hacia un crecimiento.

Al hacer el diagnóstico, y según cada módulo estudiado, se logra identificar una serie de problemáticas presentes en los procesos diarios de la empresa; la gestión estratégica como columna vertebral es aplicada con el objetivo de buscar mayor competitividad, estabilidad financiera, y crecimiento del mercado.

El desarrollo de la investigación tuvo en cuenta dos componentes: el investigativo, y el disciplinar, este último tiene como fin principal generar una propuesta que incluye cambios, modificaciones y planes de acción ejecutables que lleven a la empresa a niveles de estabilidad.

Este proyecto cuenta con un propósito y es resaltar la importancia que tienen las diferentes áreas que componen a la empresa, y su relación con el logro de metas puestas por la administración; el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y una visión clara, produce caminos claros de hacia dónde va el mercado.

Para finalizar, este documento recopila aportes valiosos para la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, ya que se puede aplicar planes de mejora al interior de la organización, y esto con el fin de fortalecer sus procesos y de esta manera asegurar la sostenibilidad de la empresa.

Contenido

Introducción	9
Capítulo 1: Componente investigativo	10
1. Tema de investigación	10
2. Problema de investigación	12
2.1. Enunciado del problema	12
2.2. Formulación del problema	13
3. Objetivos de la investigación	14
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos	14
4. Justificación	15
5. Marco de referencia	17
Capítulo 2: Componente disciplinar	28
6. Conceptualización de la empresa	28
6.1. Razón social	28
6.2. Objeto social	29
6.3. Reseña empresarial	29
6.4. Factores claves de constitución	30
6.5. Ubicación e instalaciones	30
7. Gestión estratégica	33
7.1. Diagnóstico	33
7.1.1. Análisis DOFA empresa Tecnicentro nuevo horizonte	33
7.1.3. Análisis matriz MMGO.	35
7.2. Propuesta de estratégica	35
7.3. Indicadores	38
8. Entorno económico y competitividad	40
8.1. Diagnóstico	40
8.10. Indicadores	50
9. Gestión del talento humano	52
9.1. Diagnóstico	52

9.2. Propuesta de mejora	53
9.3. Indicadores	55
10. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	58
10.1. Diagnóstico	58
10.2. Matriz de análisis grupos de interés	59
10.3. Propuesta de mejora	62
11. Gestión financiera	66
11.1. Diagnóstico	66
11.2. Propuesta de mejora	76
12. Gestión de mercado	77
12.1. Diagnóstico	77
13. Negociación y manejo del conflicto	85
13.1. Diagnóstico	85
13.4. Indicadores de negociación del conflicto	89
14. Gestión de operaciones y logística	91
14.1. Diagnóstico	91
14.2. Propuesta de mejora	92
14.4. Indicadores	94
Conclusiones	96
Recomendaciones	98
Lista de figuras	102
Lista de tablas	103

Introducción

Este documento muestra un análisis y diagnóstico de las áreas comercial, logística, talento humano, responsabilidad social, entre otras; aplicado a la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, la cual inició en el mes de junio de 1975 bajo el nombre comercial de “Almacén de Repuestos y Llantas Epifanio Orjuela”, haciendo la distribución exclusiva de llantas Icollantas, prestando el servicio de cambio de aceite, despinchado, mantenimiento de vehículos, montaje de llantas y venta de repuestos para vehículos (baterías, rodamientos, tornillería, hojas de resorte, filtros, aceites, bombillería).

Para la realización de este documento se recopiló información en diferentes componentes, aplicando diversas herramientas como la MMGO, DOFA, EFI, EFE, entre otras; evaluando las áreas de talento humano, responsabilidad social empresarial, logística, mercadeo, financiera, entre otras; lo que permitió dar un diagnóstico más preciso de las posibles mejoras que se deben implementar a la empresa Tecnicentro.

Con el análisis realizado, se determinó las áreas en las que se pueden implementar proyectos de mejora, estrategias y procesos para que la empresa tenga mayor crecimiento.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se propone una serie de indicadores, que serán de apoyo para hacer medición y seguimiento a cada una de las metas propuestas para lograr mejores resultados en la empresa.

Para finalizar, este documento deja una serie de conclusiones y recomendaciones encaminadas a brindar herramientas que garanticen la mejora continua de esta empresa.

Capítulo 1: Componente investigativo

1. Tema de investigación

El estudio realizado en enero de 2017 por la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, muestra que en el sector automotor durante el año 2016 se superaron las ventas en 250.000 unidades de vehículos, para el 2017, se espera una recuperación de la confianza del consumidor, un comportamiento del PIB superior al de la vigencia anterior y un registro de vehículos de más de 255.000 unidades.

Por otra parte, las ensambladoras de vehículos permanecen en los primeros lugares en ventas, además, los vehículos y las motocicletas producidas en el país han incrementado su participación en el mercado (el 37,3% de los vehículos y el 93% de las motocicletas son hechos en Colombia), por último, este es el único sector industrial que ha logrado un crecimiento de 16% de exportaciones en 2016.

Según el periódico (Portafolio, 2017), la industria automotriz y el sector en general han mostrado potencia y capacidad de ascenso, el buen posicionamiento del sector se debe a su pujanza, con ventas en aumento, el fuerte crecimiento del sector se ha visto sustentado en el progreso de los colombianos, quienes entre los años 2000 y 2015 doblaron sus ingresos.

Para Tecnico Nuevo Horizonte estos aspectos se ven traducidos en venta de servicios constantes, debido al crecimiento en la demanda, y a nuevos clientes; al haber mayor poder adquisitivo, las personas viajan más y demandan servicios como los ofrecidos por la empresa.

Relata también Portafolio, que, además, el buen desempeño del ingreso promedio se ha visto potenciado por el aumento de la masa de población que lo percibe. Colombia cuenta actualmente con un bono demográfico, es decir, que la población en edad de trabajar crece a tasas superiores a las de la población dependiente (niños y adultos mayores).

Por lo anterior, la capacidad de ahorro y de consumo del país está en ascenso. En los últimos años se ha presentado una menor concentración de las ventas en las principales marcas, probablemente por la entrada de los autos de origen chino y el acceso a nuevos modelos que no existían en Colombia.

Una variable clave en las proyecciones del sector automotor del país es el hecho de que a juzgar por la edad promedio del parque automotor, del orden de los 15 años, existe la necesidad de renovarlo (Fenalco, 2017).

El Almacén de Repuestos y Llantas Epifanio Orjuela para el año 2011, momento en que los hijos asumen el manejo de la empresa, decide cambiar su imagen, ofrecer nuevos productos, servicios y tener nueva razón social, denominándola Tecnicentro Nuevo Horizonte. No obstante, lo anterior, se presentan áreas por mejorar, especialmente en relación a la imagen corporativa, sistema de seguridad industrial en el trabajo, gestión estratégica, entre otras.

La investigación apunta principalmente a la gestión estratégica, entendida como el análisis previo de todas las variables de la empresa, para lograr generar las herramientas necesarias para implementar acciones de mejoramiento requeridas que conlleven al cumplimiento de la misión y visión corporativa.

Lo anterior, en aras de aumentar el valor y crecimiento de la empresa, ampliar el campo de acción, obtener mayor posicionamiento en el mercado, generando recordación de marca.

Teniendo en cuenta el crecimiento del sector, este documento busca mostrar detalladamente las diferentes estrategias a utilizar en cada una de las áreas para lograr mayor expansión en la empresa, recurriendo a herramientas como la MMGO, la matriz DOFA, MEFE, PESTEL, entre otras, e identificando oportunidades que permitan a la empresa tener una visión más prospera; siguiendo unos objetivos claros y creando procedimientos para la mitigación de riesgos a fin de llevar a cabo el cumplimiento de las metas.

2. Problema de investigación

2.1. Enunciado del problema

En la identificación del problema de la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, se visualiza un cambio en su estructura ya que paso de ser una empresa pequeña a una grande, con mayor número de empleados, variedad en sus productos, adicional a esto, se integró variedad de productos y un cambio de imagen corporativa que afectó el posicionamiento de la marca anterior.

Como aspectos negativos se evidencia cierta desorganización en cuanto al manejo de inventarios, control de clientes, bienestar y seguridad para los empleados, falta crear una estructura organizacional, formular indicadores, hacer seguimientos a los procesos, entre otros. Adicional se debe tener en cuenta la normatividad que se debe aplicar y los procesos que se deben implementar para conseguir que la empresa sea sostenible y rentable.

Por otro lado, la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, es objeto de investigación ya que tiene una experiencia en el mercado automotriz de más de 40 años. En el 2011 su fundador decide dejar el mando total a sus hijos quienes llegan con ideas renovadoras, proyectando un cambio de imagen más agradable, cómoda, eficiente, con equipos de última tecnología, implementación de nuevos servicios, como el de alineación y balanceo y la construcción de una nueva infraestructura.

Gracias a la transformación y crecimiento en la que se ve involucrada la empresa, se amplía la exigencia, nacen nuevos retos y procesos, para que siga que siga siendo sostenible, y los cambios realizados impacten de forma positiva.

Como punto a favor, Tecnicentro cuenta con reconocimiento, trayectoria, fidelidad en sus clientes, posicionamientos y una de las más valiosas es la lealtad de sus colaboradores dispuestos a contribuir con el crecimiento de empresa.

Algunos de los aspectos más relevantes a mejorar es lo concerniente al sistema de seguridad industrial, ya que se evidencia falta de conocimiento frente a la utilización de los elementos de protección en el trabajo y las herramientas que se deben usar para reducir los riesgos y accidentes de trabajo; de la misma manera se hace necesario asignar un responsable en el área de talento humano que se encargue de este sistema, en aras de lograr el crecimiento de cada uno de los

empleados a través del manejo de incentivos, capacitaciones y demás herramientas que tienden a mejorar la calidad de vida de los empleados.

Por otra parte, es importante reforzar la labor de reconocimiento y posicionamiento de la nueva imagen de la empresa, como la determinación de su misión, visión y objetivos corporativos.

2.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte?

3. Objetivos de la investigación

En el desarrollo del proyecto integrador se proponen los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte.

3.2. Objetivos específicos

Realizar diagnóstico a la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte Con el fin analizar el estado actual de la organización.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte
Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

4. Justificación

El presente trabajo de investigación se realiza de forma práctica aplicando los conocimientos adquiridos en el desarrollo de los diferentes módulos del programa de gerencia de empresas, tomando como fuente de información primaria la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, se establece como fin realizar una propuesta estratégica para su mejoramiento.

En la actualidad se observa que el entorno comercial está saturado de productos, marcas y servicios, ofrecidos por las diferentes empresas, las cuales apoyan su labor, con la aplicación de herramientas tecnológicas, de servicio, publicitarias, de procesos, entre otras. Por todo esto, la empresa busca generar conciencia de los continuos cambios que se presentan en el entorno, establecer objetivos medibles y alcanzables, y proponer acciones para el cumplimiento de estos teniendo en cuenta los recursos para poder llevarlos a cabo.

La construcción de un plan de mejoramiento para Tecnicentro Nuevo Horizonte, es realizado desde el estudio de caso real y enfocado a todas las áreas de la empresa. Se inicia la investigación con observación de campo, y recolección de información con las cuales se establecen los principales problemas que presenta la empresa, y posterior se define un plan de mejora.

Tecnicentro Nuevo Horizonte abre sus puertas en junio del año 1975 como “Almacén de Repuestos y Llantas Epifanio Orjuela”. Para 2010 su fundador decide entregar el mando total de la empresa a sus hijos y ellos deciden cambiar la imagen del negocio, implementando nuevos servicios y la construcción de una nueva infraestructura. Es así que en 2011 cambian la razón social de la empresa a “Tecnicentro Nuevo Horizonte”, incorporando una nueva imagen moderna, agradable, cómoda, eficiente, con equipos de última tecnología e implementando los servicios de alineación y balanceo.

s de gran importancia para la empresa diseñar un plan estratégico que le permita formular, implementar, y evaluar las decisiones, garantizando el alcance de sus objetivos, integrando áreas como finanzas, contabilidad, producción, mercadeo, talento humano, investigación y sistemas de información. Esta planeación permitirá adelantar acciones de prevención que anticipen situaciones que afecten la empresa.

La metodología que se aplica para el análisis de la información es de tipo cualitativo con enfoque estudio de caso, entendido como la obtención de ideas relevantes utilizando las distintas fuentes de información, buscando identificar la información más relevante o útil, partiendo de una gran cantidad de datos.

Para este caso se tiene en cuenta la información cualitativa, que permite hacer interpretaciones de la realidad y de los datos mediante un análisis exhaustivo y diverso de los datos y siempre mostrando un carácter creativo y dinámico.

En esta investigación cualitativa se contó con varias técnicas para la obtención de datos, como la observación, la revisión y análisis de documentos, el estudio de caso, etc. Utilizando varias herramientas que fueron apropiadas y muy útiles para el análisis de la información recolectada, y para trazar una ruta de acciones de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa. Investigación que hará parte de los requisitos para optar al título de Especialización en Gerencia de Empresas, de la Universitaria Agustiniiana.

Para la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, la implementación de acciones salidas de la gestión estratégica, permite mejorar las áreas que presentan inconvenientes como el fortalecimiento de las que presentan solides; siempre buscando rentabilidad y sostenibilidad.

Según los criterios y requisitos de la universidad Agustiniiana, para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas, se compone un trabajo basado en la investigación y que aporta a la realización de prácticas a través del estudio de caso de la empresa anteriormente mencionada.

5. Marco de referencia

El desarrollo del marco de referencia se realiza tomando como referencia temas de la base de una organización, como lo es el marco teórico, el marco histórico, y marco legal.

De acuerdo al estudio realizado, existen varios métodos y formulas desarrolladas para darle aplicabilidad en el ámbito de la administración y otras áreas, para que conforme a su ejecución se puedan identificar estrategias de mejora. Lo que se pretende en la empresa Tecnicentro es darle cumplimiento a la teoría de la gestión estratégica, ofreciendo herramientas de apoyo para lograr un mayor crecimiento y rentabilidad.

Para el desarrollo de este documento, el análisis interno y externo se convierte en una fuente para la formulación de acciones de mejora que contribuyan en la solución de cada una de las problemáticas que presenta la empresa.

Para el desarrollo del proyecto integrador se propone abordar los siguientes elementos:

5.1. Marco teórico

El estudio realizado a Tecnicentro, permite desarrollar una propuesta que cubra y satisfaga las necesidades de esta empresa y que a través de su implementación despliegue actividades y acciones de mejora que garanticen el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

Se busca también, suministrar estrategias a la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte para el crecimiento financiero de la compañía y el reconocimiento de la misma para los consumidores de los productos que se manejan.

En el desarrollo del proyecto integrador se aborda la Planeación Estratégica como categoría teórica, entendida como la identificación de problemáticas presentes, la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas, con la intención de alcanzar objetivos y metas planeadas para resolver problemáticas actuales. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

La gestión estratégica se encarga de relacionar los factores que se encuentren asociados entre sí, con el fin de proyectar una serie de estrategias que permitan conocer el entorno de la empresa y visualizar resultados asertivos. De acuerdo a (David, 2004), plantea que Gerencia Estratégica

es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

De acuerdo a los planteamientos de (Steiner, Gerge;, 2004), a mediados de 1950 fue introducido por primera vez el concepto de planeación estratégica, principalmente en empresas comerciales, esta forma parte de un sistema de gestión que permite a las organizaciones brindar mayor dinamismo e interacción en los procesos que intervienen dentro del funcionamiento de las empresas, para comprenderlo se presenta la siguiente ilustración:

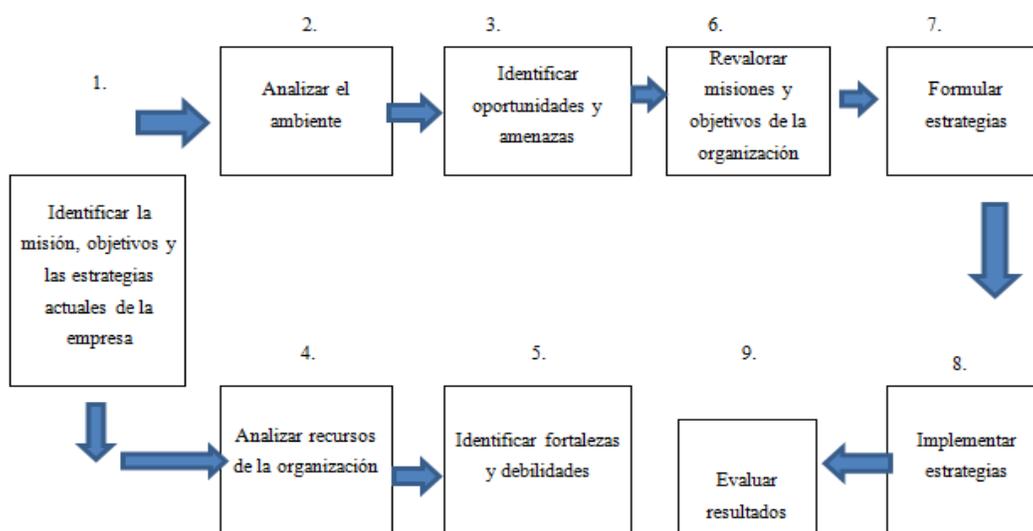


Figura 1. Gestión estratégica. Nota: Autoría propia

Como se observa en la ilustración anterior, la relación entre los procesos ofrece a la empresa algunas ventajas. Según el desarrollo actual de la organización, se presenta un diagnóstico apoyado con herramientas gerenciales como EFE, EFI, MMGO, DOFA, PESTEL, PORTER, entre otras, que sirvan de guía a la empresa en la implementación de estrategias que mejoren los procesos internos y externos.

Según (Goodstein, 1997), afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las empresas liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

Para Tecnicentro Nuevo Horizonte el enfoque de este tipo de estrategias enfoca los objetivos de la empresa a través de los lineamientos de los líderes que a su vez están proyectados en la visión corporativa como una proyección en el tiempo.

Según (Porter, 1992), la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La planeación estratégica es el reconocer en el interior de las empresas que se pueden hacer cambios, y establecer planes de acción que busquen los puntos de equilibrio, tanto en lo económico como el balance entre la oferta y la demanda.

De acuerdo a lo que refiere (Porter, 1992), La otra etapa es abordada en la competitividad entendida como la capacidad que tiene la organización de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Porter plantea que el propósito del posicionamiento estratégico es lograr la ventaja competitiva a través de mantener lo que diferencia una compañía de otra.

Todas las empresas pueden establecer un posicionamiento sólido de acuerdo a sus intereses propios, Tecnicentro ha mantenido ese régimen de servicio enfocado a la satisfacción de necesidades particulares en el parque automotor de los vehículos que circulan por Villeta y de los que lo hacen transitoriamente.

En la segunda etapa (Porter, 1992), se configura las investigaciones que permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

El estudio de un nicho de mercado, y la interacción de una empresa en ese nicho, establece un criterio de información que respalda la toma de decisiones y la proyección de diagnósticos que visualizan el estado actual de las organizaciones. Para Tecnicentro Nuevo Horizonte, el ejercicio debe ser visto desde la observación de campo hasta el análisis de cada uno de sus procesos particulares.

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones (Porter, 1992) .

Según (Haguenauer, 1990), la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo..

Maximizar recursos en pro de los beneficios minimizando esfuerzos es tal vez una de las tareas más compleja de las organizaciones, Tecnicentro aprovecha los recursos que tiene, como su infraestructura, maquinaria, y ubicación geográfica.

(Cohem, 1994), afirma que la competitividad es una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.

La competitividad en términos del comportamiento de las variables macro y su influencia en los costos de producción y los precios de los bienes, sin dar cabida en el análisis a las condiciones objetivas del proceso de producción, distribución y comercialización. En una versión monetarista radical, como lo señalan (Storper, 1997).

5.2. Marco conceptual

De acuerdo a (Conectapyme, 2009) la normativa OHSAS: “Es un sistema que entrega requisitos para implementar un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, habilitando a una empresa para formular una política y objetivos específicos asociados al tema, considerando requisitos legales e información sobre los riesgos inherentes a su actividad”.

Este tipo de normativas es beneficioso para Tecnicentro, ya que uno de los fuertes de la empresa está enfocado en los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos; son muchos los riesgos a los que los empleados están expuestos, por esos se hace necesario implementar herramientas enfocadas a promover la seguridad en el trabajo.

(Ambrosio, 2000) precisa que: “La planificación estratégica es un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma tal que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión”.

Planear estratégicamente requiere que las organizaciones tengan proyectada su visión como un requisito para hacerse realidad, apuntarle al cumplimiento de metas requiere tener ideas claras sobre los alcances y logros de las empresas.

(Kotler, 1999) Señala que “La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”.

De acuerdo con estas dos posiciones, la gestión estratégica es una actividad vital en el desarrollo de las organizaciones lo que permite el dinamismo y competitividad en el mercado actual. La logística reúne varias posiciones, según (Magee, 1968) afirmando que: “El movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario”.

El éxito o fracaso de las empresas depende del manejo estratégico de los recursos, esto hace que las organizaciones sean o no competitivas y además se logren establecer en puntos de equilibrio donde las utilidades constantes.

(Shaid, 1998) Sostiene que la logística es “Una disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, para hacerla viable y más competitiva, y en últimas satisfacer las necesidades del consumidor final”. De acuerdo con estos conceptos se puede concluir la importancia de la logística en cualquier organización ya que de ella depende el cierre de las operaciones comerciales y que generan los flujos de efectivos vitales para cualquier organización.

(Kotler, 1999) El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto a la estrategia geográfica; el tercero a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

De esta manera se infiere que en la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de ubicarlo para la venta es crítica y lleva consigo consideraciones adicionales; porque si reemplaza a otro, esto podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto ya situado en el mercado. Si el nuevo producto es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno, siempre que responda a atributos similares o superiores al anterior y que pueda llegar a ser aceptado y preferido por los clientes.

(Capriotti, 1999), describe la imagen corporativa como el conjunto de "Atributos que los públicos asocian a una empresa". El sector de la imagen corporativa se encarga por lo tanto de gestionar dichos atributos de la identidad de las organizaciones y el cómo son comunicados a los públicos. Es por medio de la correcta gestión de la imagen que la organización es conocida por los públicos, o en palabras de Capriotti: "por medio de la imagen corporativa la organización existe para los públicos".

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Ugarte, 2003). Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Para Tecnico Nuevo Horizonte el uso de las anteriores herramientas teóricas establece la necesidad de ejecutar planes de organización evaluación de condiciones actuales, y proyección de estados futuros; pero tal vez uno de los elementos relevantes sea la interpretación constante de información suministrada desde las diferentes áreas: atención al cliente, talento humano, finanzas, mercadeo, etc.

5.3. Marco histórico

La historia de Tecnicentro Nuevo Horizonte tiene su origen a mediados de los años setenta, cuando el señor Epifanio Orjuela vio en el negocio de los carros una excelente oportunidad de negocio y decidió fundar una empresa que brindara el servicio de mantenimiento y venta de repuestos para los vehículos que en esa época rodaban por las calles del municipio de Villeta y pueblos aledaños, que en su gran mayoría eran camperos.

En junio del año 1975 nace el Almacén de Repuestos y Llantas Epifanio Orjuela, siendo los distribuidores exclusivos de llantas Icollantas y prestando el servicio de cambio de aceite, despinchado, montaje de llantas y venta de repuestos en general (baterías, rodamientos, tornillería, hojas de resorte, filtros, aceites, bombillería).

Con el paso de los años el mercado fue creciendo y la empresa se posicionó, siendo necesario la contratación de más personas, un mecánico general y un electricista, para ampliar la cobertura de servicios ofrecidos.

En la década de los noventa, con la llegada de nuevas marcas de carros, y a raíz de la apertura económica, su fundador toma la decisión de adquirir dos predios (lotes) aledaños al negocio para tener un mayor espacio de atención, ofrecer un mejor servicio y se contrata otro empleado.

Para el año 2010, su fundador decide dejar el mando total a sus hijos quienes llegan con ideas renovadoras, proyectando un cambio de imagen al negocio con la implementación de nuevos servicios y la construcción de una nueva infraestructura.

En el año 2011 comienza la planeación, adecuación, desarrollo y construcción de la nueva infraestructura, en los predios adquiridos en la década de los noventa y deciden cambiar la razón social de la empresa bajo el nombre de Tecnicentro Nuevo Horizonte.

Para el fundador de Tecnicentro Nuevo Horizonte, la gestión estratégica no fue obtenida mediante una definición de determinado autor o de un estudio realizado de la misma. Para él su idea de negocio, parte de una visión personal y de perspectiva de futuro, que hizo que de forma empírica fuera aplicando una a una las estrategias para desarrollar y estructurar su negocio, de tal forma que día a día tomara más fuerza y llegara a ser una empresa productiva, sostenible y reconocida.

5.4. Marco legal

Tecnicentro Nuevo Horizonte cuenta con las siguientes normativas:

Fundamentos de la Política Ambiental Colombiana- Ley 99 de 1993 “Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. Artículo 1º.- Principios Generales Ambientales, Artículo 2º.- Creación y objetivos del Ministerio del Medio Ambiente.

Esta ley es la encargada de regular la CAR (Corporación Autónoma Regional), agencia gubernamental que reglamenta las políticas relacionadas con el medio ambiente de la región del Guaviare (región a la que pertenece el municipio de Villeta- Cundinamarca, donde está ubicada la empresa), vela por el desarrollo sostenible y administra los recursos naturales renovables y no renovables.

La norma OHSAS 18001 establece los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SST-, destinados a permitir que una organización controle los riesgos y mejore el desempeño del componente de SST.

Esta última garantiza el buen manejo de la seguridad en el trabajo, estableciendo criterios muy claros de la salud ocupacional enfocados a la mitigación del riesgo y a la respuesta oportuna ante una emergencia.

5.5. Marco metodológico

El desarrollo de esta investigación se clasifica como una metodología cualitativa que busca caracterizar las áreas de la empresa en busca de un diagnóstico que identifique su estado actual, y posterior a esto generar una propuesta aplicable, medible y orientable hacia la organización.

5.6. Tipo de estudio

El objetivo del esquema metodológico cualitativo y estudio de caso Tecnicentro Nuevo Horizonte es proveer la búsqueda de soluciones a los problemas, mediante un diagnóstico inicial basado en las observaciones por parte de los autores del proyecto, y mediante el respectivo análisis de los datos obtenidos.

5.7. Población y muestra

La población de la presente investigación está constituida por el personal que hace parte de la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, es decir, personal operativo (técnico y auxiliar) y directivos. La muestra está constituida por la misma población, puesto que es una unidad pequeña.

5.8. Instrumentos de recolección de información

Para esta investigación se utilizan técnicas de obtención de datos como observación, revisión y análisis de documentos, encuestas, entrevistas, matrices Mmgo, Dofa, Pestel, entre otras, aplicadas para recolección y análisis de información etc., utilizando herramientas apropiadas y útiles para desglosar la información recolectada y trazar una ruta de accione acorde a las necesidades que presenta la empresa.

5.9. Etapas de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

Tabla 2.

Actividades y etapas

	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN
1	Planteamiento, Formulación del problema
2	Se establece un diagnóstico, utilizando las Matrices MMGO,
3	Establecer de Planes de acción
4	Elaboración de indicadores
5	Informe final
6	Socialización de los planes estratégicas con los dueños y socios de la empresa

Nota: Autoría propia

Capítulo 2: Componente disciplinar

6. Conceptualización de la empresa

Almacén de Repuestos y Llantas Epifanio Orjuela, es una empresa familiar creada en 1975 que inició como un almacén de mantenimiento y venta de repuestos. Para el año 2011 los hijos asumen el manejo de este negocio y deciden cambiar su imagen, ofrecer nuevos productos y servicios, adicional a esto, cambian su razón social denominándola Tecnicentro Nuevo Horizonte.

6.1. Razón social

Conforme el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, corresponde a “Tecnicentro Nuevo Horizonte”, con NIT. 00000080278085-0 y matrícula No. 00084780 del 6 de noviembre de 2013. CIIU Actividad Principal: 4520 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores. Actividad Secundaria: 4530 Comercio de partes piezas (Automotores) y accesorios (Lujos) para vehículos automotores. Actividad adicional 1: 4732 Comercio al por menor de lubricantes (Aceites, Grasas), aditivos y productos de limpieza para vehículos automotores. Actividad adicional 2: 7010 Actividades de administración empresarial.

La empresa abrió sus puertas en junio del año 1975 y en el año 2010, su imagen corporativa cambia, además de implementar nuevos servicios y la construcción de una nueva infraestructura, representando no solo un cambio en su imagen, que ahora es moderna, agradable, cómoda, si no que le imprime un criterio de eficiencia en la prestación de los servicios, con equipos de última tecnología e incursionando en la comercialización de nuevos servicios y productos, como alineación y balanceo.

6.2. Objeto social

La empresa tiene como actividad principal el mantenimiento y reparación de vehículos automotores. Así mismo ejerce actividades secundarias como comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores, comercio al por menor de lubricantes (aceites, grasas), aditivos y productos de limpieza para vehículos automotores y actividades de administración empresarial.

6.3. Reseña empresarial

La historia de Tecnicentro Nuevo Horizonte tiene su origen a mediados de los años setenta, cuando el señor Epifanio Orjuela vio en el negocio de los carros una excelente oportunidad de negocio y decidió fundar una empresa que brindara el servicio de mantenimiento y venta de repuestos para los vehículos que en esa época rodaban por las calles del municipio de Villeta y pueblos aledaños, que en su gran mayoría eran camperos.

Así nace en junio del año 1975 el Almacén de Repuestos y Llantas Epifanio Orjuela, siendo los distribuidores exclusivos de llantas Icollantas y prestando el servicio de cambio de aceite, despinchado, montaje de llantas y venta de repuestos en general (baterías, rodamientos, tornillería, hojas de resorte, filtros, aceites, bombillería).

El almacén comenzó a funcionar con dos empleados: Su fundador, quien era el encargado de prestarle los servicios de mantenimiento a los vehículos y su esposa, quien asumió la venta de mostrador.

Con el paso de los años el mercado fue creciendo y la empresa se posicionó, siendo necesario la contratación de dos personas más: un mecánico general y un electricista, para ampliar la cobertura de servicios ofrecidos.

En la década de los noventa, con la llegada de nuevas marcas de carros, y a raíz de la apertura económica, su fundador toma la decisión de adquirir dos predios (lotes) aledaños al negocio para tener un mayor espacio de atención, ofrecer un mejor servicio y se contrata otro empleado.

Con la entrada del nuevo siglo, el negocio progresa cada vez más, así, con el apoyo de dos de los hijos del fundador, la empresa crece hasta convertirse en una de las más importantes en su

ramo no solo a nivel municipal, sino regional (Región del Gualiva), gracias a su excelente servicio, atención, confiabilidad y oferta de productos.

Para el año 2010, su fundador decide dejar el mando total a sus hijos quienes llegan con ideas renovadoras, proyectando un cambio de imagen al negocio con la implementación de nuevos servicios y la construcción de una nueva infraestructura.

Es así, como en el año 2011 comienza la planeación, adecuación, desarrollo y construcción de la nueva infraestructura, en los predios adquiridos en la década de los noventa y deciden cambiar la razón social de la empresa bajo en nombre de Tecnicentro Nuevo Horizonte.

6.4. Factores claves de constitución

El factor clave para formar esta empresa radicó en la localización geográfica y la necesidad que presentaban los usuarios de vehículos del lugar, gracias a esto el señor Epifanio Orjuela vio en el negocio de los carros una excelente oportunidad de negocio y decidió fundar una empresa que brindara el servicio de mantenimiento y venta de repuestos para vehículos.

6.5. Ubicación e instalaciones

Tecnicentro Nuevo Horizonte está ubicado en la Diagonal 3 No. 10-93 Barrio Bello Horizonte en el Municipio de Villeta, departamento de Cundinamarca.

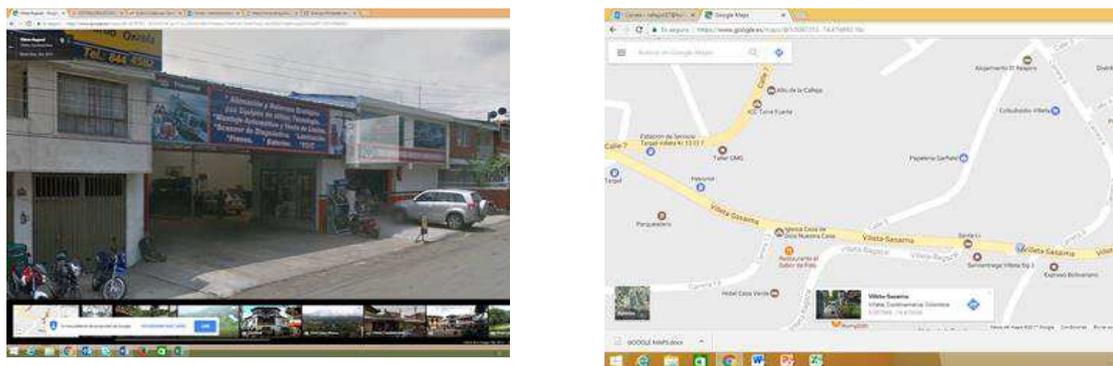


Figura 2. Instalaciones de Tecnicentro Nuevo Horizonte. Nota: Google Maps. Recuperado el 22 de Marzo de 2017

Antes: Almacén de repuestos y llantas Epifanio Orjuela



Figura 3. Imagen antes del negocio Almacén de repuestos y llantas Nota: Autoría propia

Después: Tecnicentro nuevo horizonte

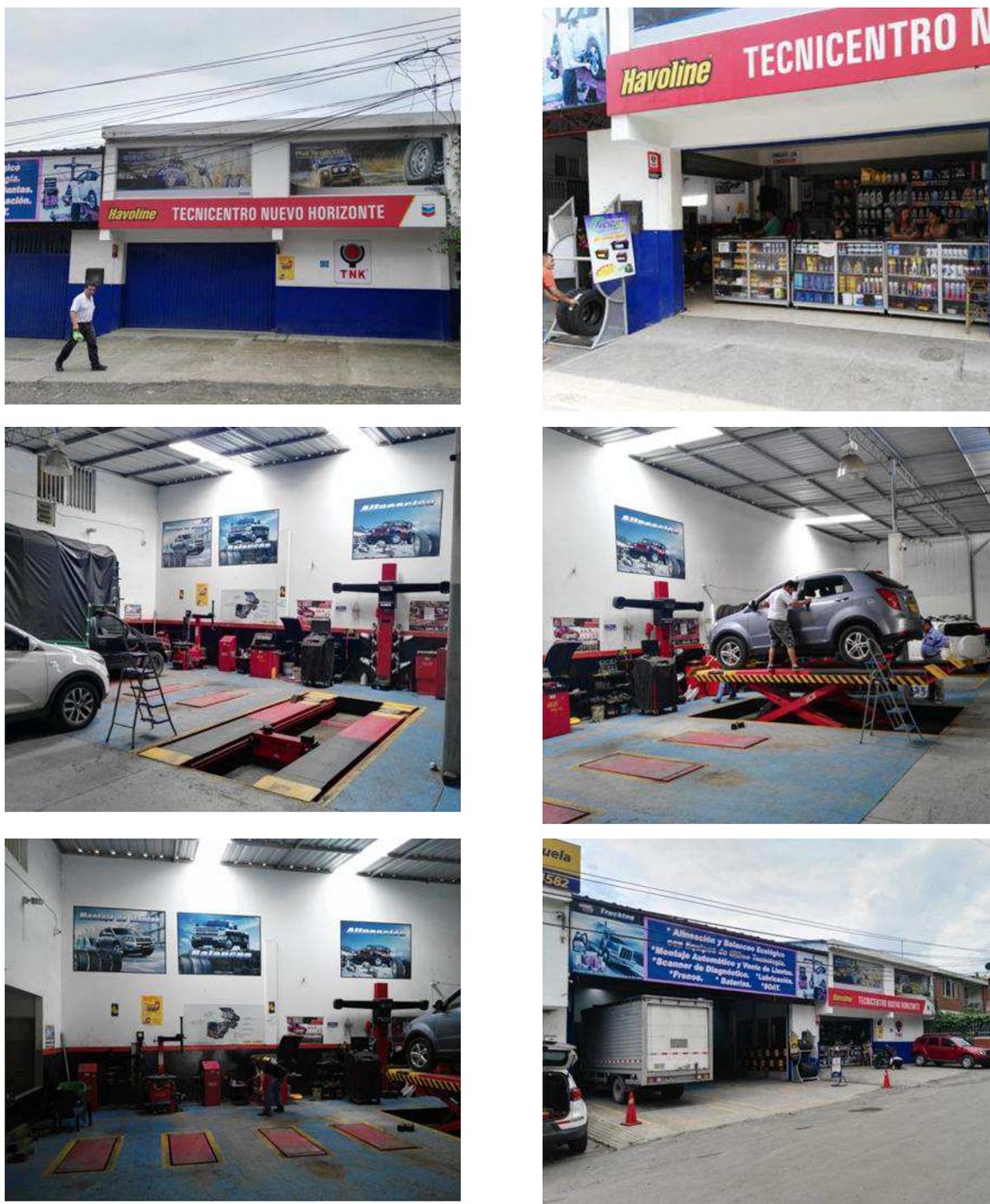


Figura 4. Imágenes después del cambio de imagen Nota: Autoría propia

7. Gestión estratégica

La gestión estratégica es una herramienta administrativa fundamental que le permite a las empresas el mejor uso de sus recursos. Conceptos como planeación, ejecución y control le permite a los líderes de la organización realizar proyecciones y establecer puntos de referencia en cuanto a logros y metas.

7.1. Diagnóstico

Tecnicentro Nuevo Horizonte dentro de sus actividades de mejora tiene el de mejorar los procesos logísticos y de alguna manera realizar campañas enfocadas a establecer sentimientos de pertenencia en todos los empleados. A continuación, se presenta el análisis de la matriz DOFA:

7.1.1. Análisis DOFA empresa Tecnicentro nuevo horizonte.

Tabla 3.

Análisis DOFA

MATRIZ DOFA TECNICENTRO NUEVO HORIZONTE	
Debilidades – D	Oportunidades - O
No tiene Procesos ni procedimientos establecidos. Falta de un sistema de administración estratégica.	Penetración de Nuevos Mercados Aprovechamiento de nuevos recursos para incremento de ventas, captación y atención al cliente.
Fuerzas – F	Amenazas - A
Sostenibilidad con recursos propios. Cuenta con una infraestructura amplia.	Alzas en la gasolina Incremento de Tasas de interés Recesión Económica Aumento del desempleo

Nota: Autoría propia

La matriz DOFA permite visualizar el estado actual de la organización en cuanto a sus fortalezas, sus oportunidades en el mercado donde se desenvuelve, los elementos que hacen fuerte a la empresa y sus potenciales amenazas.

7.1.2. Estrategias DOFA.

Tabla 4.

Estrategia DOFA

DOFA	Fuerzas – F	Debilidades - D
	1. Sostenibilidad con recursos propios. 2. Cuenta con una infraestructura amplia.	1. No tiene Procesos ni procedimientos establecidos. 2. Falta de un sistema de administración estratégica.
Oportunidades - O	Estrategias – FO	Estrategias - DO
1. Penetración de Nuevos Mercados 2. Aprovechamiento de nuevos recursos para incremento de ventas, captación y atención al cliente.	1. Capacitar a los empleados y generarles nuevas herramientas para mejorar y aprovechar mejor los recursos y sus habilidades para el crecimiento de la compañía. 2. Hacer un estudio que nos permita captar nuevos clientes y generar fidelización.	1. Crear Procesos que nos permitan hacer seguimiento de cada labor y poder mitigar riesgos. 2. Designar líderes que se encarguen de asegurar el cumplimiento de cada meta.
Amenazas - A	Estrategias – FA	Estrategias - DA
1. Alzas en la gasolina 2. Incremento de Tasas de interés 3. Recesión Económica 4. Aumento del desempleo	1. Disminuir gastos externos que tiene la empresa. 2. Aprovechamiento de las instalaciones para crear nuevos servicios.	1. Crear un Proceso que les permita tener mayor control de sus clientes. 2. Crear alianzas para generar mayores beneficios a sus clientes.

Nota: Autoría propia

Al realizar el análisis DOFA en la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, se evidencia que, a través de la trayectoria y experiencia adquirida, se ha logrado un gran posicionamiento y reconocimiento en el mercado, sin embargo, se identifican algunas opciones de mejora y otras de prevención, para lograr un óptimo funcionamiento y permanencia sostenible en el mercado.

7.1.3. Análisis matriz MMGO.

La matriz MMGO “Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones”, es una herramienta que le permite a toda empresa desarrollar un diagnóstico minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y modernización en la organización (EAN, 2009).

A continuación, se muestra el análisis realizado a la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, utilizando la herramienta MMGO.

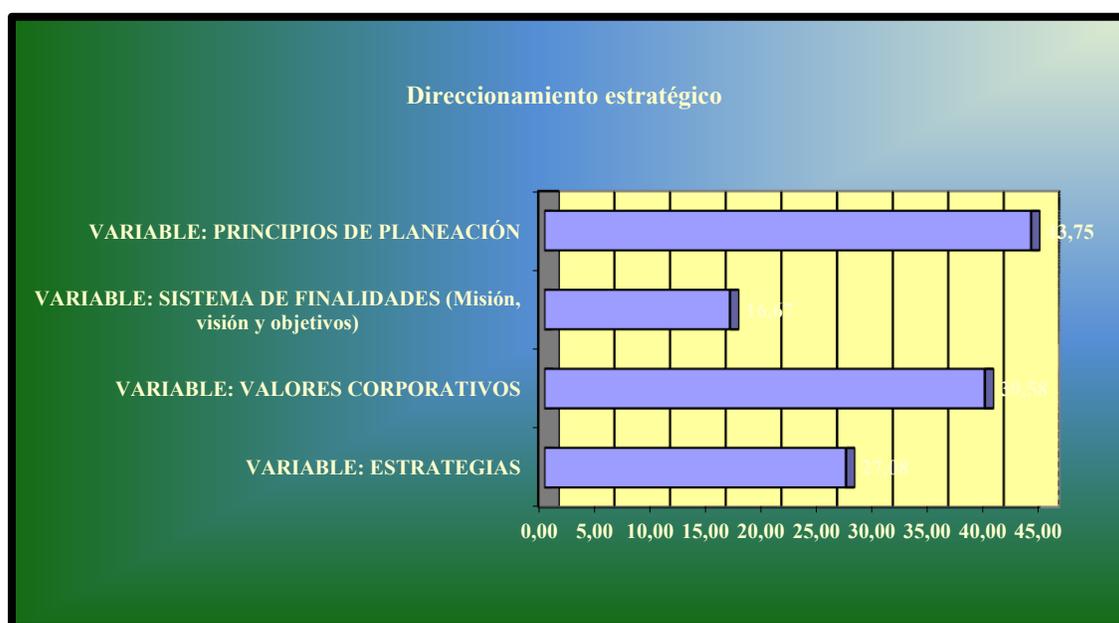


Figura 5. Análisis financiero Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

7.2. Propuesta de estratégica

Dentro de la propuesta o aspectos a mejorar se encuentra la creación de una misión, visión y objetivos claros, ya que estos son la razón de ser de una empresa y constituyen la base de las estrategias y políticas trazadas por una compañía. Si el objetivo principal o razón de ser de la empresa no está definido, se pierde eficiencia en el trabajo realizado, ya que ocasiona confusiones en las distintas áreas. La misión debe ser definida por los líderes y a su vez

socializada a todos los miembros de la empresa, de lo contrario será muy difícil alcanzar los resultados esperados y cumplir con la visión que se han proyectado para un futuro.

7.2.1. Misión propuesta.

Tecnicentro Nuevo Horizonte es una empresa comprometida con brindar servicios de excelente calidad, que genere la confianza en sus clientes de poder transitar con seguridad por las vías de Colombia.

7.2.2. Visión propuesta.

Tecnicentro Nuevo Horizonte tiene como visión ser a 2020 reconocida como la empresa líder en el mercado de la provincia del Gualivá, en la prestación de servicios de prevención y mantenimiento de vehículos automotores, así como en la comercialización de sus productos para cumplir de manera eficaz con las necesidades de los consumidores

7.2.3. Propuesta de mejora gestión estratégica.

A continuación se relaciona en la tabla N 5, las estrategias, el plan de mejora y los objetivos propuestos, para gestión estratégica

Tabla 5.

Propuesta de mejora gestión estratégica

PLAN DE MEJORA								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	DURACIÓN	PRIORIDAD	RECURSOS		INDICADOR	RESPONSABLE
					MONETARIO	PERSONAL		
Crear la misión, visión y objetivos para la empresa.	Establecer lineamientos claros, donde sea fácil evidenciar lo que se quiere lograr.	Con ayuda de la gerencia crear la misión, visión y objetivos.	1 mes	IMPORTANTE	0	3	Gestión Estratégica	Gerencia
Capacitar a los empleados y personal directivo, de la importancia de seguir los lineamientos trazados en la misión y visión de la empresa.	Garantizar que todo el personal conozca la misión, visión, y objetivos corporativos.	Mediante las capacitaciones se busca crear conciencia tanto para el personal operativo, como directivo de la importancia de tener clara la misión, visión y objetivos corporativos, ya que con ellos podemos medir la efectividad del trabajo realizado	3 meses	IMPORTANTE	100.000	1	Capacitación y lineamientos	Gerencia, empleados.
Creación de logo, eslogan e imagen corporativa	Diseñar una nueva imagen acorde al crecimiento que ha tenido la empresa.	Posicionamiento de la nueva imagen, generar recordación de marca.	4 meses	IMPORTANTE	500.000	3	Nueva Imagen	Gerencia

Nota: Autoría propia

7.3. Indicadores

Tabla 6.

Ficha técnica Indicador Gestión Estratégica, FTI-001

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Gestión Estratégica
Código Ficha:	FTI-001
Objetivo Relacionado:	Establecer lineamientos claros, donde sea fácil evidenciar lo que se quiere lograr.
Indicador:	Gestión Estratégica
Índice:	Un documento
Meta:	Crear la misión, visión y objetivos corporativos.
Fuente de Información:	Gerencia
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 7.

Ficha técnica Capacitación y Lineamientos, FTI-002

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Capacitación y lineamientos
Código Ficha:	FTI-002
Objetivo Relacionado:	Garantizar que todo el personal conozca la misión, visión, y objetivos corporativos.
Indicador:	Capacitación y lineamientos
Índice:	Personal Capacitado/Total empleados
Meta:	Capacitar al total de colaboradores de la empresa.
Fuente de Información:	Gerencia
Frecuencia de toma de información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 8.

Ficha técnica Nueva Imagen, FTI-003

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Nueva Imagen
Código Ficha:	FTI-003
Objetivo Relacionado:	Diseñar una nueva imagen acorde al crecimiento que ha tenido la empresa.
Indicador:	Nueva Imagen
Índice:	Diseño de la nueva imagen (Logo, Eslogan, Imagen)
Meta:	Generar recordación de marca
Fuente de información:	Gerencia
Frecuencia de toma de información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

8. Entorno económico y competitividad

En un escenario económico como el actual, la globalización juega un papel muy importante y hace que las empresas busquen ser cada día más competitivas, uno de sus puntos más fuertes es el conocimiento por encima de factores económicos tangibles, obligando a las empresas a desarrollar estrategias de tipo financiero, económico, administrativo, entre otras, que les permitan identificar problemáticas, mitigar riesgos y crear nuevas estrategias para de crecimiento y estabilidad.

8.1. Diagnóstico

El problema identificado en Tecnicentro Nuevo Horizonte corresponde a la falta de conocimiento y organización por parte de los directivos. Actualmente se está perdiendo el reconocimiento por parte de los clientes, debido a la nueva marca y oportunidad en el mercado, por el cambio de imagen corporativa.

8.2. Análisis de indicadores económicos

Tabla 9.

Indicadores económicos

INDICADORES ECONOMICOS	2014	2015	2016	PROYECCIO N 2017	IMPACTO EMPPPRESA
IPC(indice de precios al consumidor)	3,66%	6.8%	6.77%		Si incrementa la inflacion , se incrementan los precios de los productos y sus ventas tienden a disminuir, ya que es mas costoso para los clientes.
PIB(producto interno bruto)	3.4%	3.3%	5.75%		Si disminuye, baja la venta de carros por ende hay menos clientes potenciales para este tipo de negocio.
Tasa de Deeseempleo	9.1%	9.2%	8.9%	8.5%	Si no hay empleo, no hay dinero para inversion de carro ni su mantenimiento.
TRM	\$ 2.000,68	\$ 2.746,47	\$ 3.053,42		EL impacto se refleja en los productos importados que se manejan en estos almacenes, ya que se incremnetan los precios para ellos y el consumidor final.
DTF (Deposito a Termino Fijo)	4,34%	5,22%	7.12%	10.01%	En caso de necesitar prestamos o liquides adicional para la empresa, sale costoso financiercea largo plazo .
USURA	2,14%	2,34%	32,99%		En caso de necesitar prestamos o liquides adicional para la empresa, sale costoso financiercea a corto plazo .
PETRÒLEO		44.75%	-30,40%		Si sube, se incrementena el valor de algunos productos. Ó puede disminuir la demanda del servicio que se presta en esta empresa.
BRENT			-34,70%		Aumenta el costo de los derivados del petroleo. Como aceites entre otros.
TASA BANREP. (Banco de la Republica)			7,50%		Si el Banco incretemta esta tasa hace que los abncos comerciales tambien incrementen su tasa y nos cobren una tasa de interes mas alta.

Nota: Indicadores económicos (Fenalco, 2017)

Realizado este análisis se evidencia la importancia de realizar procesos continuos de actualización y conocimiento de indicadores financieros, ya que estos pueden beneficiar o perjudicar el sector y apoya la toma de decisiones para mitigación de riesgos.

8.3. Análisis sectorial

De acuerdo a FENALCO y ANDI, gremios representantes de la industria y la importación de vehículos y de motocicletas del país, presentaron un balance del sector automotor en 2016 a través del informe de Registro de Vehículos a enero de 2017 y perspectivas para el presente año, donde entre otros aspectos se manifiesta:

“2016 fue un año para el sector automotor en el que continúan las ventas de vehículos por encima de las 250.000 unidades. En 2017 se espera una recuperación de la confianza del consumidor, un comportamiento del PIB superior al de 2016 y consecuentemente un registro de vehículos de más de 255.000 unidades”, afirmó Eduardo Visbal, Vicepresidente de FENALCO.

Por su parte Juliana Rico, Directora Ejecutiva de la Cámara de la Industria Automotriz de la ANDI, afirma que las ensambladoras de vehículos permanecen en los primeros lugares de ventas, además, los vehículos y las motocicletas producidas en el país, han incrementado su participación en el mercado (el 37,3% de los vehículos y el 93% de las motocicletas son hechos en Colombia), y por último, este es el único sector industrial que ha logrado un crecimiento de 16% de exportaciones en 2016 (Fenalco, 2017).

En esta tabla se evidencia un crecimiento del mercado, en gran parte las matriculas son de automóviles, buses, busetas, camiones, camionetas, camperos, microbuses, tracto camiones y volquetas, modelo año 2014 o posterior, registrados en el RUNT como matrículas de nuevos o no usados. Es así como este crecimiento les da una mayor oportunidad para abarcar más mercado y ofrecer nuevos productos y servicios que puedan satisfacer sus necesidades ya que este tipo de vehículos conforma un gran porcentaje del mercado objetivo de la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte.

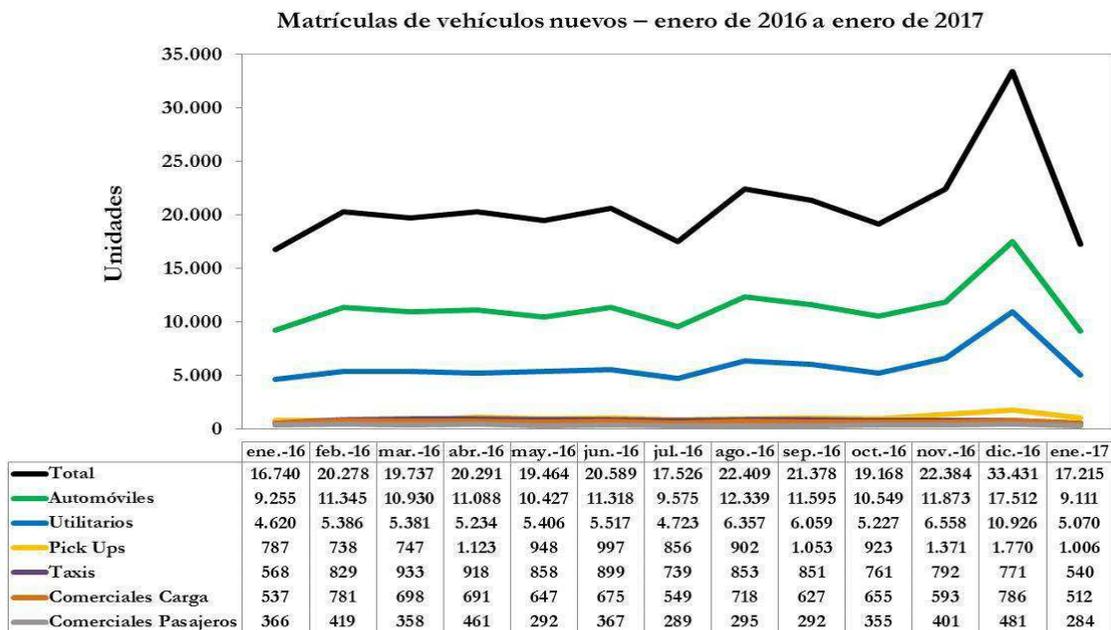


Figura 6. Matrículas de vehículos nuevos – enero de 2016 a enero de 2017 Nota: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT.

Este informe evidencia la importancia y la fuerza que tiene el sector automotriz, siendo uno de los más estables en el mercado, esto hace que la Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte tenga grandes opciones de negocio y que el mercado tenga mayor crecimiento.

8.4. Matriz EFE

Tabla 10.

Matriz EFE

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			0
1. Penetración de Nuevos Mercados	0,5	2	1
2. Aprovechamiento de nuevos recursos para incremento de	0,5	4	2

ventas, captación y atención al cliente.			
Amenazas			0
1. Alzas en la gasolina	0,2	3	0,6
2. Incremento de Tasas de interés	0,2	3	0,6
3. Recesión Económica	0,3	4	1,2
4. Aumento del desempleo	0,3	4	1,2
Valor Ponderado empresa	3.9		

Nota: Autoría propia

8.5. Matriz PESTEL

La matriz PESTEL fue una herramienta fundamental para identificar los factores externos y/o internos, positivos y negativos que pueden afectar o favorecer a la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte.

Tabla 11.

Matriz PESTEL

Políticos	Económicos	Socio – culturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
P	E	S	T	E	L
Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales	Factores tecnológicos	Factores ecológicos	Factores legales
POT	Desempleo	Inseguridad	Innovación	Leyes de Protección	Seguridad Laboral

				al Medio Ambiente	
Incremento de los Impuestos	Incremento del Costo de Vida	Incremento de la Población	Avances tecnológicos	Residuos	Restricción de vehículos de carga
Incremento del IVA	Incremento de las Tasas de Interés	Desarrollo Urbanístico	Nuevas Herramientas	Calentamiento Global	TLC
TLC	Incremento del Costo de Vida	Construcción de Nuevas Vías	Acortamiento de Plazos	Conciencia Social	Aranceles
Políticas Internas	Disminución de poder adquisitivo o de compra	Desempleo	Mayor Desarrollo	Contaminación Cambio Climático	Licencias
Nuevos Impuestos a Vehículos	Políticas internas de Gobierno	Pobreza	Velocidad de los Cambios	Uso de Recursos	Regulación de Mercados
El desarrollo de la Ciudad	La Economía del país	Desplazamiento	Mayor Control	Implementación de Políticas	Permisos

Nota: Autoría propia

8.6. Diagnóstico

A continuación, se muestra la matriz MMGO, correspondiente al sector económico de la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, que incluye variables como: análisis del entorno global, macroeconomías, análisis del entorno cercano, magnitud y comportamiento del mercado, competencia, producto, precio, entre otras.

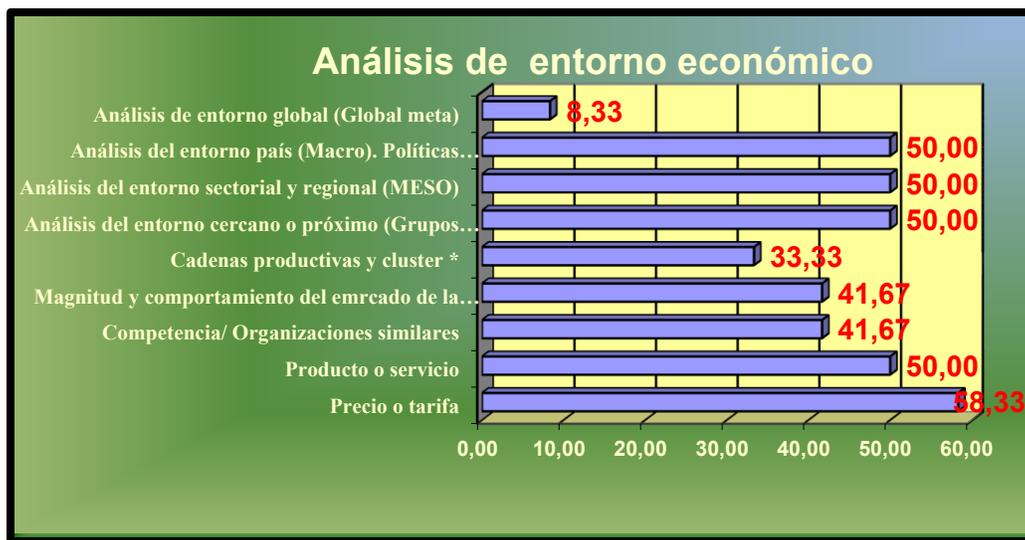


Figura 7 .Entorno económico MMGO Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Tecnicentro Nuevo Horizonte es una empresa competitiva en precios, calidad, garantía y servicio. Su trayectoria y reconocimiento hacen que sus clientes sean fieles y confíen en los productos y servicios que se prestan, sin embargo, esta empresa está desaprovechando grandes oportunidades de penetración a nuevos mercados, requiriendo optimizar más sus recursos, capacitar los empleados e implementar estrategias que generen mayor crecimiento.

8.7. Matriz Porter

Tabla 12.

Matriz Porter

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociación de los Compradores	El poder de negociación de los proveedores
Precios Bajos	Nuevos productos	Problemas de Inventarios	Precios	Descuentos
Competencia Desleal	Innovación	Circulación de Productos	Garantías	Promociones
Publicidad	Promociones	Desplazamiento de productos estrella	Tipos de pago	Exclusividad
Promociones	Precios Bajos	Calidad de los productos	Descuentos	Amarres o Ganchos
Valor Agregado			Volumen de Compras	Garantías
Calidad del Producto				Volumen de Compras
				Inventarios

Nota: Autoría propia

8.8. Análisis océano azul

De acuerdo con (Chankim & Mauborgne, 2004) en su propuesta de océano azul, se pretende entregar herramientas para lograr el éxito corporativo y comercial de las compañías.

En la actualidad las empresas buscan posicionarse y ganar participación en el mercado, por lo que la competencia crece y se hace muy agresiva, a esto se le denomina Océanos Rojos, para ello se valen de estrategias como la de precios, y procesos de comercialización que no generan ninguna diferencia por lo que la concentración de empresas da la característica de una guerra en

un océano, que para el libro es un espacio, en este caso el mercado sangriento por lo que se complementó con el color rojo.

“En el estudio realizado por el autor del libro, logró identificar que algunas empresas o compañías tenían un éxito rotundo debido que sus esfuerzos se centraron en investigar los elementos que permitían estas condiciones encontrando en ello un espacio libre de competencia, por lo que lo denominó la estrategia del océano azul, en donde encontramos empresas reconocidas como el Circo del Sol, IBM, CasellaWin empresa vinícola australiana y otras que empezaron a estudiar las características de sus mercados y mediante la creación de valor en innovación centraron sus esfuerzos en estrategias donde la competencia perdía valor lo que permitió el incremento en sus utilidades y ganancias” (Estrategias, 2006).

Así, se puede concluir que la diferencia entre los dos escenarios de la estrategia de los océanos es que en uno la competencia tiene una gran importancia, por lo que se ataca de manera frontal con precios, promociones y procesos que desgastan a las compañías y podrían colocar su supervivencia en riesgo, los océanos azules buscan un espacio en donde la competencia pierde todo valor y su objetivo es crear un valor en innovación que satisfaga las necesidades del mercado en puntos donde ninguna empresa antes lo haya realizado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se crea una estrategia de océano azul para la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte, cumpliendo con estándares definidos y generando un valor agregado en el tema de servicio y fidelización de clientes, la cual consiste en crear estrategias y procesos que les permitan crear bases de datos de los clientes actuales y potenciales para brindar mayor acompañamiento y seguimiento basado en la confianza y la calidad que los caracteriza, sumándole a esto la garantía de sus productos, el seguimiento de los mismos y la prestación de nuevos servicios que contribuyan con los ya prestados, garantizando el aprovechamiento de los recursos, instalaciones y mecanismos con los que cuenta esta empresa.

Tabla 13.

Matriz ERIC

<p style="text-align: center;"><u>ELIMINAR</u></p> <p style="text-align: center;">Carteras Gastos externos</p>	<p style="text-align: center;"><u>INCREMENTAR</u></p> <p style="text-align: center;">Imagen corporativa Reconocimiento de marca Digitalización de Procesos Explotación de la demanda ya existente</p>
<p style="text-align: center;"><u>REDUCIR</u></p> <p style="text-align: center;">Controles manuales Reducción de Inventarios</p>	<p style="text-align: center;"><u>CREAR</u></p> <p style="text-align: center;">Servicio de Tecno mecánica Servicio de cafetería Procesos de seguimiento a metas Crear nuevas demandas</p>

Nota: Autoría propia

8.9. Propuesta de mejora

Tabla 14.

Plan de Mejora entorno económico

Entorno económico y competitividad									
Plan de mejora									
Estrategia	Objetivo	Acciones	Duración	Prioridad	Recursos		Indicador	Responsable	
					Monetario	Personal			
Generar la herramienta de CMR como una fuente de información	Consolidar la información de los clientes permitiendo conocer tendencias, perfiles y hábitos.	Consolidar información de los clientes, permitiendo conocer hábitos, tendencias y perfiles.	6 MESES	IMPORTANT E	2.000.000	1	Clientes	Gerencia cajero	
Analizar la existencia de inventarios, y garantizar su ideal almacenamiento .	Disminuir el número de inventarios	Disminuir la cantidad de inventarios almacenados, permitiendo rotación y aprovechamiento de recursos.	1 año	IMPORTANT E	0	2	Disminuir Inventarios	Gerencia Vendedor.	
Capacitar a los empleados y personal directivo de la importancia del uso adecuado de los elementos de protección, para la realización de las labores.	Garantizar que todo el personal utilice los elementos de protección adecuados, para mitigar riesgos y evitar accidentes laborales.	Mediante las capacitaciones se busca crear conciencia tanto para el personal operativo, como directivo de la importancia del uso adecuando de los elementos de protección.	2 meses	IMPORTANT E	500,000	3	Capacitación	Gerencia Talento Humano Operario	

Nota: Autoría propia

8.10. Indicadores

A continuación, se plantean indicadores que permitirán dar mayor soporte a la evolución o asertividad al plan de mejora propuesto a la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte.

Tabla 15.

Ficha Técnica 4 Indicadores entorno económico FTI – 001 – CRM

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Entorno Económico
Código Ficha:	FTI-001
Objetivo Relacionado:	Consolidar la información de los clientes permitiendo conocer tendencias, perfiles y hábitos.
Indicador:	Clientes
Índice:	Clientes actuales/ Clientes Nuevos
Meta:	Tener una base total de clientes 100% (frecuentes o esporádicos).
Fuente de Información:	CRM
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 16.

Indicadores entorno económico FTI – 002 – Disminución Inventarios

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Entorno Económico
Código Ficha:	FTI-002
Objetivo Relacionado:	Disminuir el número de inventarios
Indicador:	Disminuir Inventarios
Índice:	Total Inventarios
Meta:	Disminuir en un 18 % el total de inventarios.
Fuente de Información:	Archivo control de inventarios
Frecuencia de toma de Información:	Mensual
Frecuencia de análisis:	Trimestral
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 17.

Indicadores entorno económico FTI – 003 – Capacitación

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Entorno Económico
Código Ficha:	FTI-003
Objetivo Relacionado:	Garantizar que todo el personal utilice los elementos de protección adecuados, para mitigar riesgos y evitar accidentes laborales.
Indicador:	Capacitación
Índice:	Total accidentes laborales / mes
Meta:	Evitar accidentes laborales - Evitar gastos futuros
Fuente de Información:	Planillas de control - Talento Humano
Frecuencia de toma de Información:	Mensual
Frecuencia de análisis:	Mensual
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

9. Gestión del talento humano

Administrar las habilidades humanas en la labor empresarial cumple un papel fundamental ya que es la encargada de conocer los diferentes elementos que contribuyen a mantener una fuerza de trabajo motivada, orientada y empoderada con el desarrollo individual y grupal de cada uno de los individuos, para lograr la alineación y articulación de las políticas corporativas lo que permitirá una adecuada ejecución de los retos propuestos.

Esta labor se enfoca en obtener los mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales (Perez, 2015).

9.1. Diagnóstico

La matriz MMGO fue la herramienta clave para la elaboración de este diagnóstico, adicionalmente se utilizaron entrevistas y encuestas para contextualizar la situación actual de la compañía y analizar los siguientes aspectos:

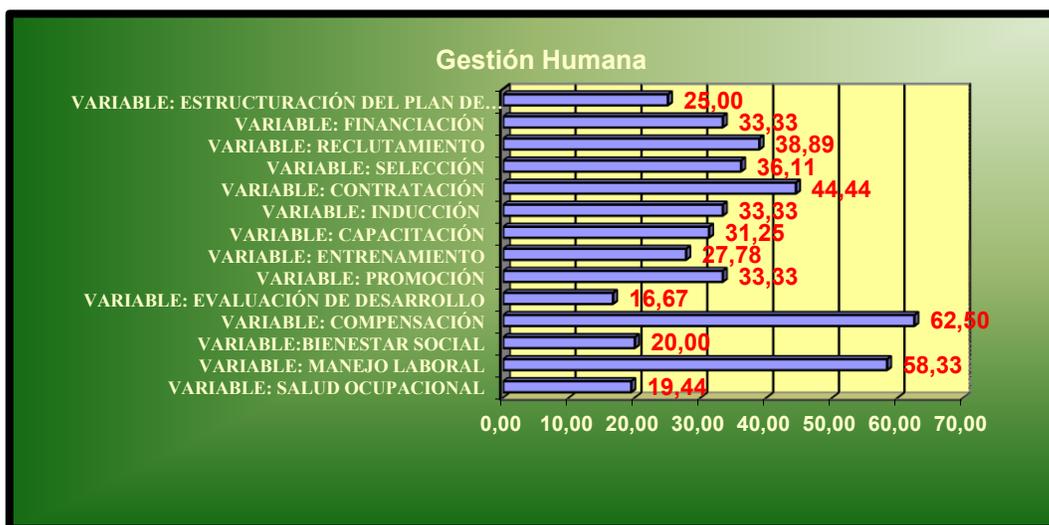


Figura 8. Análisis MMGO componente gestión humana Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Tecnicentro Nuevo Horizonte cuenta con un gran grupo de trabajo, personal dispuesto y comprometido, de gran trayectoria y antigüedad, sin embargo debe adoptar herramientas que contribuyan en el bienestar y crecimiento de los empleados, mitigando riesgos como el de seguridad y salud ocupacional en el trabajo, accidentes laborales, elementos de seguridad adecuados, capacitaciones, incentivos para los colaboradores y sus familias.

9.2. Propuesta de mejora

Como plan de mejoramiento para la empresa Tecnicentro, se propone implementar un área de gestión humana que administre lo concerniente a la administración de los perfiles de empleados, se gestione planes de seguridad y salud ocupacional, planes de capacitación, planes de recreación pasiva donde se fomente la integración social basada en valores éticos.

Con la implementación de esta área se empiezan a desarrollar mecanismos como la formación y sensibilización a cada uno de los empleados con temas referentes a la seguridad y salud en el trabajo, motivación e incentivos, entre otros.

La misión del área de gestión humana debe ser la de apoyar la construcción de las bases de la cultura organizacional, es un punto de apoyo en la de espacios de desarrollo para todos los que intervienen en el proceso productivo y de gestión.

Tabla 18.

Plan de mejora entorno económico

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO								
PLAN DE MEJORA								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	DURACIÓN	PRIORIDAD	RECURSOS		INDICADOR	RESPONSABLE
					MONETARIO	PERSONAL		
Capacitar a todo el personal sobre Seguridad y Salud en el trabajo.	Disminuir el riesgo y la accidentalidad de enfermedades laborales.	Capacitar y concientizar a todo el personal sobre la importancia del uso de elementos de protección, para evitar accidentes de trabajo.	1 año	Muy importante	\$ 500,000	1 capacitador	Riesgo	Gerencia Administrativa
Generar incentivos para los empleados y sus familias.	Aumentar la productividad, sentido de pertenencia y armonía en los empleados.	Realizar actividades de esparcimiento, pausas activas, salidas, obsequios.	1 año	Importante	\$ 1,000,000	1	Incentivos	Gerencia Administrativa
Crear una oficina o espacio adecuado para Gestión Humana.	Tener un espacio o persona responsable, que este siempre dispuesta y en capacidad de orientar a cada uno de los empleados en los temas que se requieran.	Disponer de un espacio, para informar, orientar y que esté disponible para los requerimientos de los empleados.	1 año	Muy importante	\$ 200,000	1	Espacio de Gestión	Gerencia Administrativa

Nota: Autoría propia

9.3. Indicadores

Tabla 19.

Ficha Técnica Indicador Disminución de Riesgos, FTI – 001

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Personal y Directivos
Código Ficha:	FTI-001
Objetivo Relacionado:	Disminuir el riesgo y la accidentalidad de enfermedades laborales.
Indicador:	Disminuir Riesgos.
Índice:	Empleados Accidentados /Total Empleados
Meta:	Disminuir accidentes laborales
Fuente de Información:	Historial accidentes.
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 20.

Ficha técnica Indicador de incentivos, FTI – 002

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Empleados, familias y Directivos
Código Ficha:	FTI-002
Objetivo Relacionado:	Aumentar la productividad, sentido de pertenencia y armonía en los empleados.
Indicador:	Incentivos
Índice:	Empleados satisfechos /Total Empleados
Meta:	Aumentar la productividad, sentido de pertenencia y armonía en los empleados.
Fuente de Información:	Empleados, historial
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 21.

Ficha técnica Indicador espacio de gestión, FTI – 003

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Empleados, familias y Directivos
Código Ficha:	FTI-003
Objetivo Relacionado:	Crear una oficina o espacio adecuado para Gestión Humana.
Indicador:	Espacio de Gestión
Índice:	Empleados atendidos /Total Empleados
Meta:	Tener un espacio o persona responsable, que este siempre dispuesta y en capacidad de orientar a cada uno de los empleados en los temas que se requieran.
Fuente de Información:	Empleados, historial
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

10. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

Los valores éticos enfocados a obligaciones particulares de las organizaciones contribuyen socialmente a fomentar ambientes sanos y personas más comprometidas, esto define la responsabilidad de las empresas.

En términos generales, la Responsabilidad Social Empresarial es un compromiso social, legal y ético con el medio ambiente, buscando que la empresa asuma sea responsable en resarcir un poco el daño que ocasiona en la gestión de sus procesos.

Este tipo de organización es competitiva, actuando en un mercado cada día es más exigente, por esto se debe reconocer y tener coherencia entre identidad e imagen, ser su visión. Para hablar de Responsabilidad Social la empresa debe ser autentica, vender su imagen, cumplir lo que dice, tener un servicio de alta calidad y con sus productos generar confianza y fidelidad en los clientes.

Velar por el bienestar de los empleados, tener remuneraciones justas, es una forma de ser socialmente responsable, si bien las empresas son creadas para generar dinero, también lo son para generar oportunidades, abrir nuevos nichos de mercado y tener utilidades sin que el dinero sea el único elemento importante, pretendiendo que haya conciencia de las consecuencias que la empresa tiene sobre el ambiente, los recursos naturales, en la ejecución de sus procesos y así implementar herramientas competitivas de responsabilidad social.

Para lo anterior, Técnicentro Nuevo Horizonte cuenta con el apoyo de la Corporación Autónoma Regional (CAR) de Cundinamarca, quien a través de visitas periódicas ejerce su rol de vigilancia sobre los recursos naturales que puedan ser impactados por la empresa.

10.1. Diagnóstico

Para el análisis de la matriz MMGO del módulo de responsabilidad social empresarial, se estudian variables como: salud y seguridad industrial, registros y documentos, política ambiental, entre otras, que nos permitirán dar un diagnóstico más preciso de lo que la empresa requiere como acciones de mejora.



Figura 9. Responsabilidad social empresarial MMGO Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Según el análisis realizado con la Matriz MMGO y con los demás diagnósticos, se pudo determinar que Tecnicentro Nuevo Horizonte tiene un alto índice de trabajo en el área ambiental, sin embargo, la labor que en esta se realiza es ambigua, no hay capacitación ni conocimiento claro del tema, de las políticas ambientales y de su implementación.

10.2. Matriz de análisis grupos de interés

Esta herramienta brinda elementos de peso necesarios para identificar dentro de los grupos de interés las oportunidades más importantes generando equilibrio manteniendo la sostenibilidad de la empresa.

Tabla 22.

Matriz de interés

CATEGORÍA	GRUPO DE INTERÉS	DESCRIPCIÓN CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
PROPIEDAD	Dueños	Compromiso, ejemplo y mejora continua.	Importancia Alta
	Accionistas	N/A	N.A
PERSONAL	Sindicato	N/A	N.A
	Personal Directivo	Motiva, Direccional.	Importancia Alta
	Personal Operativo	Salarios Dignos, Condiciones Laborales, Ambiente Laboral, Incentivos.	Importancia Alta
	Familia de los empleados	Incentivos, recreación, estabilidad laboral.	
	Contratistas externos	N/A	N.A
PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS	Proveedores de equipos	N/A	N.A
	Proveedores de materia prima	Puntualidad en pagos y entregas.	Importancia Alta.
	Servicio de limpieza	N/A	N.A
	Servicio de logística	N/A	N.A
CLIENTES	Clientes finales	Calidad en servicio y productos, satisfacción, valor agregado.	Importancia Alta.
	Grandes superficies	N/A	N.A
	Minoristas	Costos bajos, alianzas.	Importancia Media.
ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES	Cámara de Comercio	Cumplimiento de normatividad y registros.	Importancia Alta.
	Dian	Cumplimiento de Norma y Registros.	Importancia Alta.
COMPETIDORES	Competidores locales	Competencia Leal.	Importancia Alta.
	Competidores internacionales	N/A	N.A
MEDIO AMBIENTE	Grupos ecologistas	N/A	N.A
COMUNIDAD LOCAL	Vecinos	Convenios, alianzas, charlas.	Importancia Alta.
	Empresas locales vecinas	Competencia Leal, ética, alianzas.	Importancia Alta.
SOCIEDAD	Consumidores	Satisfacción, acompañamiento, valor agregado, calidad.	Importancia Alta.
	Vecinos de la empresa	Alianzas, charlas para contribuir a la RSE.	Importancia Alta.

Nota: Autoría propia

Tabla 23.

Matriz de aspectos Fuertes y débiles

ASPECTOS FUERTES	ASPECTOS DÉBILES
<p style="text-align: center;">PUNTOS FUERTES</p> <p>Convenio con la CAR del municipio para recolección del aceite usado.</p> <p>Convenios para recolección de las pilas de carros que se cambian.</p> <p>Empresa comprometida con el bienestar de sus empleados.</p> <p>Se adecuaron espacios para el almacenamiento de aceite y pilas usadas.</p> <p>El dinero recaudado por la entrega de estos residuos es distribuido en los empleados.</p> <p>Disposición total por parte de toda la empresa para implementar políticas o lo que sea necesario para mejorar su trabajo y adicional para contribuir con la RSE.</p>	<p style="text-align: center;">PUNTOS DÉBILES</p> <p>No hay capacitación para los empleados de que es la RSE y su adecuado uso.</p> <p>No existen procesos ni procedimientos claros para el uso adecuado de residuos.</p> <p>Falta diseñar programas que promuevan el uso adecuado de residuos, tanto en la empresa como en los hogares.</p> <p>Faltan alianzas con proveedores.</p> <p>No cuenta con políticas claras de RSE.</p> <p>Falta conocimiento del tema.</p> <p>Uso adecuado de elementos de protección y seguridad por parte de empleados...</p> <p>Desconocimiento</p>

Nota: Autoría propia

10.3. Propuesta de mejora

Tabla 24.

Propuesta de mejora RSE

PLAN DE MEJORA								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	DURACIÓN	PRIORIDAD	RECURSOS		INDICADOR	RESPONSABLE
					MONETARIO	PERSONAL		
Capacitar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cuidado al medio ambiente.	Promover charlas ambientales, sobre el adecuado uso que se le deben dar a los residuos.	Realizar un programa de continuas charlas donde puedan participar todos los empleados y Directivos de la compañía. Participar en campañas ambientales que organicen la comunidad o el Municipio.	1 mes	IMPORTANTE	0	2	Capacitación RSE.	Gerencia, empleados
Crear procesos claros que aseguren el compromiso con la responsabilidad social empresarial.	Generar alianzas con los proveedores para incentivar la RSE.	Realizar eventos y alianzas con proveedores que incentiven el consumo de productos y adicional creen conciencia del manejo de residuos y cómo podemos contribuir a RSR. Invitar a las empresas encargadas de recoger estos residuos para que dicten una charla y se capacite a los empleados de todo el proceso que se debe hacer para garantizar un óptimo uso de los mismos y contribuir a la RSE.	1 año	IMPORTANTE	0	3	Procesos RSE:	Gerencia, empleados.

Nota: autoría propia

Tabla 25.

Priorización de acciones

OBJETIVO GENERAL: Crear procesos que contribuyan al desarrollo sostenible de la RSE. Capacitar y concientizar a los empleados y clientes sobre la importancia de contribuir al cuidado del medio ambiente.						
Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
Participar en el desarrollo sostenible del país, bajo la cultura de la responsabilidad social empresarial.	Comunidad	Realizar tareas y/o actividades para beneficio de la comunidad teniendo en cuenta una filosofía ambientan y sostenible.	4	3	3	10
	Empresa-Empleados	Creación de procesos innovadores que nos ayuden a la conservación del medio ambiente.	3	4	4	11
	Comunidad	Participar en Campañas ambientales en conjunto con el Municipio.	3	3	3	9
	Proveedores-Empresa	Integrar a los proveedores en las actividades que se realicen en la empresa, para contribuir con la RSE.				
Generar mayor valor a la empresa reforzando temas de productividad, Innovación y Responsabilidad Ambiental.	Empresa-Empleados	Optimizar Procesos y utilizar más insumos biodegradables.	3	4	4	11
	Empresa-Empleados	Promover charlas y capacitaciones ambientales sobre el manejo adecuado de los residuos.	5	5	4	14
	Empresa-Empleados	Instalar Puntos de Reciclaje.	4	5	4	13
	Empresa-Empleados	Garantizar que el sitio de trabajo sea adecuado y cumpla con los requisitos exigidos por la ley.	3	4	4	11

Nota: Autoría propia

10.4. Indicadores

Tabla 26.

Ficha Técnica Indicador Capacitación R.S.E, FTI-01

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Responsabilidad Social Empresarial
Código Ficha:	FTI-001
Objetivo Relacionado:	Capacitar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cuidado al medio ambiente.
Indicador:	Capacitación RS.E.
Índice:	Personal Capacitado/Total empleados
Meta:	Capacitar al 100% de colaboradores de la empresa.
Fuente de Información:	Gerencia
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 27.

Ficha Técnica. Indicador Procesos R.S.E, FTI-02

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Responsabilidad Social Empresarial
Código Ficha:	FTI-002
Objetivo Relacionado:	Crear procesos claros que aseguren el compromiso con la responsabilidad social empresarial.
Indicador:	Procesos R.S.E.
Índice:	Procesos Creados/ Procesos aplicados
Meta:	Creación de los procesos.
Fuente de Información:	Gerencia
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 28.

Matriz plan de acción

Objetivos específicos	Acciones prioritizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Propuesta	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Capacitar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cuidado al medio ambiente.	Promover charlas ambientales, sobre el adecuado uso que se le deben dar a los residuos.	Realizar un programa de continuas charlas donde puedan participar todos los empleados y Directivos de la compañía.	Gerente General	Junio de 2017	Diciembre de 2017	
	Participar en campañas ambientales que organicen la comunidad o el Municipio.	Generar alianzas con la administración Municipal, para enseñar a la Comunidad y a los demás empresarios el adecuado uso de los recursos, el manejo de reciclaje, el uso de residuos y en general el cuidado al medio ambiente	Gerente General	Junio de 2017	Diciembre de 2017	
	Generar valor a la compañía en temas de manejo adecuado de residuos.	Capacitar a todos los empleados de la compañía en el adecuado uso de los residuos, su almacenamiento y entrega a las empresas competentes.	Gerente General	Mayo de 2017	Mayo de 2017	
Crear procesos claros que aseguren el compromiso con la responsabilidad social empresarial.	Generar alianzas con los proveedores para incentivar la RSE.	Realizar eventos y alianzas con proveedores que incentiven el consumo de productos y adicional creen conciencia del manejo de residuos y cómo podemos contribuir a RSR.	Gerente General			
	Creación de procesos claros de cuál es el uso final que se le debe dar a los residuos.	Invitar a las empresas encargadas de recoger estos residuos para que dicte una charla y se capacite a los empleados de todo el proceso que se debe hacer para garantizar un óptimo uso de los mismos y contribuir a la RSE.	Gerente General			
	Garantizar satisfacción y valor agregado a los clientes	Promover que los clientes hagan parte de estas campañas y contribuyan al adecuado uso de residuos y conservación de medio ambiente.	Gerente General			

Nota: Autoría propia

11. Gestión financiera

Los estados financieros son uno de los componentes para las empresas, brindándole herramientas que permiten cuidar y controlar los recursos y el patrimonio, garantizando sostenibilidad y crecimiento. Es por esto que se realizó un análisis de los estados financieros de la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte para determinar su crecimiento, comparado años anteriores con el fin de establecer cuál es el estado financiero actual; todo esto para garantizar que la empresa tenga suficientes elementos para toma de decisiones y generar estrategias que contribuyan a su desarrollo y sostenibilidad.

Para el desarrollo de este componente se realizó un análisis y una comparación de los estados financieros suministrados por la empresa, se utilizó herramientas como la MMGO, se evaluaron indicadores como ROE, ROA, EBITDA, DUPONT, entre otros, señalándonos la estabilidad financiera y la viabilidad de sus procesos.

11.1. Diagnóstico

Para realizar un diagnóstico del componente Gestión Financiera, se elaboró un análisis a la matriz MMGO y los estados financieros de la empresa, arrojando elementos y estrategias que aportan al fortalecimiento estructural y la viabilidad del negocio.

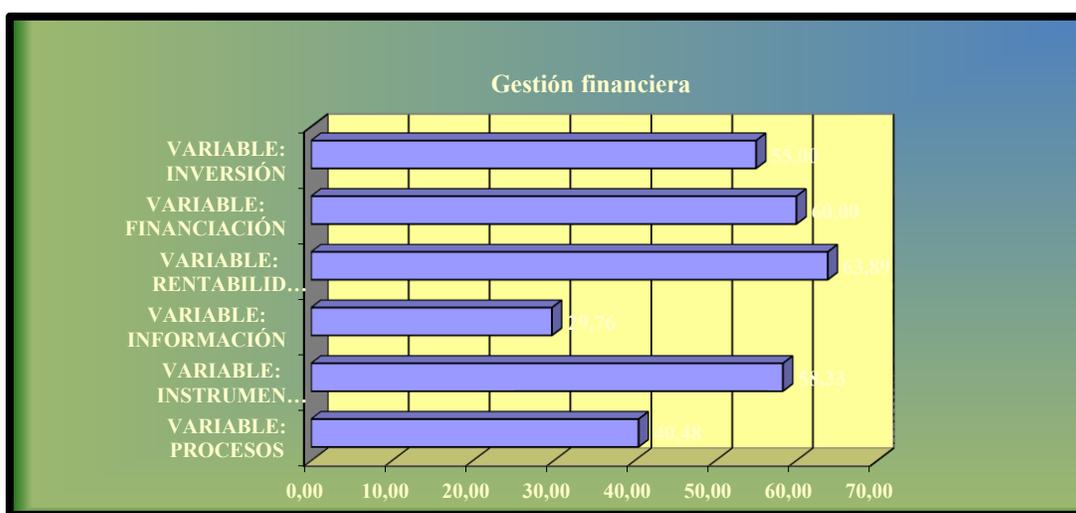


Figura 10. Gestión financiera MMGO Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Tabla 29.

Identificación de la empresa

IDENTIFICACIÓN	
Detalle informativo de la empresa	
Nombre empresa	TECNICENTRO NUEVO HORIZONTE
Seudónimo	
Nit	80278085-0
Representante legal	Mauricio Orjuela Linares
Nivel Académico / Gerente – directores	Profesionales
Dirección	Diagonal 3 No. 10- 93 Villeta Cundinamarca
Teléfono	8446959
Correo electrónico	mauro2410@yahoo.es
Actividad principal	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores. comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehiculos automotores. actividades de administracion empresarial. comercio al por menor de lubricantes (aceites, grasas), aditivos y productos de limpieza para vehilos automotores.
Código CIU	PRINCIPAL 4520- SECUNDARIAS: 4530-4732-7010
Año Fundación empresa	2013
No. Empleados	13
No. Profesionales	2
Contacto para este trabajo	Rafael Orjuela Linares
Ventas promedio mes	
Cobertura mdo (Nal. Regional, Local)	Regional

Nota: Tecnicentro nuevo horizonte

Tabla 30.

Perfil Financiero

PERFIL FINANCIERO				
Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2,003 -2,004 -2,005 - 2006) o (2,004 -2,005 -2,006 - 2007) - Datos en miles de pesos				
	2013	2014	2015	2016
VENTAS	959,290,017.0	995,487,777.0	1,045,788,880.0	1,145,789,990.0

Costo de ventas	831,830,465.7	834,578,880.0	875,245,777.0	954,781,220.0
Utilidad bruta	127,459,551.4	160,908,897.0	170,543,103.0	191,008,770.0
Gastos administrativos	9,227,193.0	11,245,788.0	11,689,755.0	13,457,888.0
Gastos de ventas	78,145,799.0	95,487,999.0	98,547,888.0	101,452,577.0
Utilidad operacional	40,086,559.4	54,175,110.0	60,305,460.0	76,098,305.0
Gastos financieros	2,984,599.0	3,214,577.0	2,358,977.0	3,014,788.0
Impuesto de renta	8,974,555.0	9,245,788.0	10,245,788.0	11,478,660.0
ACTIVOS TOTALES	417,748,032.0	351,964,679.0	341,900,353.0	358,689,097.0
Capital de trabajo neto	321,687,196.0	217,731,132.0	223,505,776.0	238,073,428.0
- Inventarios	76,789,000.0	86,785,550.0	89,547,888.0	102,457,770.0
- Cuentas por cobrar – clientes	187,793,196.0	95,457,812.0	91,457,888.0	93,457,888.0
- Proveedores	134,869,133.0	65,478,880.0	71,245,788.0	78,457,999.0
- Otros pasivos Ctes operacionales	22,978,867.0	24,578,990.0	26,579,906.0	27,478,999.0
Activos fijos netos	38,955,836.0	98,745,777.0	75,894,577.0	78,457,899.0
Otros activos (efectivo)	57,105,000.0	35,487,770.0	42,500,000.0	42,157,770.0
Pasivos de largo plazo				
Endeudamiento fciero L.P				
Patrimonio	202,795,032.0	226,419,039.0	201,574,659.0	210,594,329.0
Otra información				
Pago de dividendos				
Gasto depreciación (pyg)				
Gasto amortización (pyg)				
indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	13.3%	16.2%	16.3%	16.7%
Margen operacional	4.2%	5.4%	5.8%	6.6%
Margen Ebitda	4.2%	5.4%	5.8%	6.6%
ROE	13.9%	18.4%	23.7%	29.3%
ROA –Uop	9.6%	15.4%	17.6%	21.2%
ROA - Ebitda)	9.6%	15.4%	17.6%	21.2%
Fto requerido de Kw	106,734,196.0	92,185,492.0	83,180,082.0	89,978,660.0
Nivel solvencia C.P.	214,953,000.0	125,545,640.0	140,325,694.0	148,094,768.0

Nota: Tecnicentro nuevo horizonte

De acuerdo a las cifras financieras entregadas por la empresa, se hace las siguientes sugerencias:

Es importante revisar el costo de ventas, que en el tiempo puede generar problemas de sostenibilidad financiera para la empresa, y se recomienda revisar la política de ventas (crédito-contado), desglosar este rublo para verificar que no se esté llevando gastos o costos que no sean del proceso de ventas.

El pago de intereses o gastos financieros presenta una cifra manejable, es importante el manejo de tasas nominales y créditos a corto plazo.

El Capital de Trabajo Neto, que son los recursos que tiene la empresa para cumplir su objeto social, para las vigencias del estudio, presenta un saldo muy favorable, es decir, la empresa tiene la liquidez necesaria para cumplir objetivo. Teniendo en cuenta el tipo de empresa, se sugiere revisar la política de inventarios, en los estados financieros entregados evidenciamos que los inventarios presentan un incremento promedio del 13%, afectando la liquidez al corto plazo de la empresa.

Tabla 31.

Análisis Horizontal

	2013	2014	2015	2016	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
VENTAS	959,290,017.0	995,487,777.0	1,045,788,880.0	1,145,789,990.0	100,001,110.0	0.095622656
Costo de ventas	831,830,465.7	834,578,880.0	875,245,777.0	954,781,220.0	79,535,443.0	0.090872124
Utilidad bruta	127,459,551.4	160,908,897.0	170,543,103.0	191,008,770.0	20,465,667.0	0.1200029
Gastos administrativos	9,227,193.0	11,245,788.0	11,689,755.0	13,457,888.0	1,768,133.0	0.151254924
Gastos de ventas	78,145,799.0	95,487,999.0	98,547,888.0	101,452,577.0	2,904,689.0	0.029474899
Utilidad operacional	40,086,559.4	54,175,110.0	60,305,460.0	76,098,305.0	15,792,845.0	0.261880848
Gastos financieros	2,984,599.0	3,214,577.0	2,358,977.0	3,014,788.0	655,811.0	0.278006526
Impuesto de renta	8,974,555.0	9,245,788.0	10,245,788.0	11,478,660.0	1,232,872.0	0.120329642
ACTIVOS TOTALES	417,748,032.0	351,964,679.0	341,900,353.0	358,689,097.0	16,788,744.0	0.049104202
Capital de trabajo neto	321,687,196.0	217,731,132.0	223,505,776.0	238,073,428.0	14,567,652.0	0.065177967
- Inventarios	76,789,000.0	86,785,550.0	89,547,888.0	102,457,770.0	12,909,882.0	0.144167353

- Cuentas por cobrar - clientes	187,793,196.0	95,457,812.0	91,457,888.0	93,457,888.0	2,000,000.0	0.021867988
- Proveedores	134,869,133.0	65,478,880.0	71,245,788.0	78,457,999.0	7,212,211.0	0.101229998
- Otros pasivos Ctes operacionales	22,978,867.0	24,578,990.0	26,579,906.0	27,478,999.0	899,093.0	0.033826041
Activos fijos netos	38,955,836.0	98,745,777.0	75,894,577.0	78,457,899.0	2,563,322.0	0.033774772
Otros activos (efectivo)	57,105,000.0	35,487,770.0	42,500,000.0	42,157,770.0	-342,230.0	-0.008052471
Pasivos de largo plazo						
Endeudamiento financiero L.P						
Patrimonio	202,795,032.0	226,419,039.0	201,574,659.0	210,594,329.0	9,019,670.0	0.044746051

Nota: Tecnicentro nuevo horizonte

Tabla 32.

PyG

INFORMACIÓN FINANCIERA GENERAL (CORRESPONDIENTE A LOS 2 ÚLTIMOS AÑOS (2015-2016) - DATOS EN MILES DE PESOS			ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL PYG VIGENCIA 2016			ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL	
	2015	2016				VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
VENTAS	1,045,788,880.0	1,145,789,990.0				100,001,110.0	8.73%
Costo de ventas	875,245,777.0	954,781,220.0		83.33%		79,535,443.0	8.33%
Utilidad bruta	170,543,103.0	191,008,770.0		16.67%		20,465,667.0	10.71%
Gastos administrativos	11,689,755.0	13,457,888.0		1.17%		1,768,133.0	13.14%
Gastos de ventas	98,547,888.0	101,452,577.0		8.85%		2,904,689.0	2.86%
Utilidad operacional	60,305,460.0	76,098,305.0		6.64%		15,792,845.0	20.75%
Gastos financieros	2,358,977.0	3,014,788.0		0.26%		655,811.0	21.75%
Impuesto de renta	10,245,788.0	11,478,660.0		1.00%		1,232,872.0	10.74%
Utilidad neta	47,700,695.0	61,604,857.0		5.38%		13,904,162.0	22.57%

Nota: PyG – Tecnicentro Nuevo Horizonte

Una vez realizado el análisis de PyG a los estados financieros de la empresa podemos observar lo siguiente:

El costo de ventas es demasiado alto, las políticas de ventas fallaron, financieramente es imposible sostener este porcentaje de costos- afecta todo el resultado financiero de la empresa.

Por cada peso que vende la empresa 83,33 cvos le cuesta producir el bien y/o servicio y tan solo 13, cvos quedan para cubrir los demás costos de la empresa, el elevado costo de ventas afecta la utilidad bruta.

Los gastos administrativos son mínimos y pueden reflejar una muy buena política administrativa de la empresa.

La utilidad es muy baja, significa que por cada peso que vende la empresa tan solo 5,38 cvs quedan de utilidad. Para que la empresa pueda conseguir inversión debe incrementar este indicador por lo menos a 20.

Las ventas tan solo presentan un incremento del 8,73 comparativamente vigencia 2015-2016- es decir cien millones de pesos. Es necesario revisar las políticas de ventas para poder subir este indicador.

El costo de ventas de la empresa sigue incontrolable, al subir el 8,33% comparativamente vigencia 2015 a 2016, indicador que afecta todo el resultado financiero de la empresa.

La utilidad subió el 22,57%, a pesar de que el costo de ventas es muy elevado, a los demás rubros del P Y G se le dio un muy buen manejo y esto se ve reflejado en el incremento de la utilidad neta.

Tabla 33.

Balance

INFORMACIÓN FINANCIERA GENERAL (CORRESPONDIENTE A LOS 2 ÚLTIMOS AÑOS (2015-2016) DATOS EN MILES DE PESOS 2015 - 2016			ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL BALANCE VIGENCIA 2016
ACTIVOS TOTALES	341,900,353.0	358,689,097.0	
Capital de trabajo neto	223,505,776.0	238,073,428.0	66.37%
- Inventarios	89,547,888.0	102,457,770.0	28.56%
- Cuentas por cobrar – clientes	91,457,888.0	93,457,888.0	26.06%
- Proveedores	71,245,788.0	78,457,999.0	21.87%
- Otros pasivos Ctesoperacionales	26,579,906.0	27,478,999.0	7.66%
Activos fijos netos	75,894,577.0	78,457,899.0	21.87%
Otros activos (efectivo)	42,500,000.0	42,157,770.0	11.75%
Pasivos de largo plazo			
Endeudamiento fciero L.P			
Patrimonio	201,574,659.0	210,594,329.0	

Nota: Tecnicentro nuevo horizonte

En el análisis que se realizó al balance evidencia que:

Los inventarios son muy altos para este ejercicio, el 28,56% del total del activo de la empresa, está afectando la liquidez de la empresa, y determinando que la política de ventas falle.

La cartera es el 26,06 del activo total de la empresa, hay que revisar la conformación de la cartera si está a 30 días o menos para su cobro, si es mayor de 30 días, está afectando la liquidez de la empresa.

El capital de trabajo neto es el dinero en poder de la empresa para cumplir con su objeto social, este representa el 66,37% del total de activo de la empresa para la vigencia 2016. Un indicador alto que le da poder de maniobrabilidad a corto plazo a la empresa.

Las cuentas por cobrar representan el 26.06% del activo de la empresa. Es importante recordar que la cartera es líquida dependiendo de su calificación.

Los activos fijos netos entendidos como los bienes muebles e inmuebles que tiene la empresa para producir, son el 21,87% del total del activo, si la empresa es comercial, este indicador es normal, y está acorde con ella.

Otros activos en este caso efectivo, es el 11,75% del total del activo para la empresa 2016, lo que significa que la empresa cuenta con recursos al corto plazo.

El capital de trabajo neto, presenta un incremento del 6,12% vigencia 2015 a vigencia 2016, dada la importación de este rubro su incremento le da margen de maniobrabilidad al corto plazo a la empresa.

Es notable que los inventarios tengan un incremento del 12,60% dependiendo el sector de la economía donde se ubique la empresa, estos deben dar liquidez a la empresa. Su incremento puede estar justificado en un error en la política de ventas.

Los proveedores son la fuente de financiación externa más importante que tienen las empresas, este presenta un incremento del 9%, quiere decir que la empresa se sigue endeudando pero no es fácil vender el inventario. En el corto plazo puede presentar problemas de iliquidez.

Tabla 34.

Indicadores

INDICADORES FINANCIERO			
LIQUIDEZ			
RAZON CORRIENTE	2.25	Por cada peso que tiene la empresa en el pasivo corriente tiene 2,25 en el activo corriente para responder.	
PRUEBA ACIDA	2.42	La Prueba más fehaciente de la capacidad de pago al corto plazo.	
ENDEUDAMIENTO			
ENDEUDAMIENTO	0.59	Muestra el porcentaje de la empresa que corresponde a los dueños. Por cada peso que tiene la empresa 59 cvs son de los dueños	
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0.50	el nivel de apalancamiento financiero es ,50, por cada peso que hay en el activo 50 cvas fueron financiados con capital externo	
INDICES DE COBERTURA			
EBITDA	25.24	Se entiende como el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos	
INDICES DE RENTABILIDAD			
RESULTADO SOBRE VENTAS ROS	5.38%	por cada peso que vende la empresa obtiene 5,38 cvs de utilidad	
MARGEN BRUTO	16.67%	El margen bruto es la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un bien o servicio y el precio de compra de ese mismo producto. Margen de utilidad antes de Impuestos	
RESULTADO DEL EJERCICIO ROE	29.25%	Es el rendimiento del capital. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios. Para la empresa 29,25% rentaron sus recursos propios (activos)	
	21.22%		

RESULTADO DEL EJERCICIO ROA		Es la relación entre el beneficio obtenido en un determinado período y los activos globales de la empresa. Indica un buen manejo de los activos de la empresa buscando rentabilidad
INDICES DE ACTIVIDAD Y ROTACION		
PLAZO PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	29.77	Significa que el plazo promedio que la empresa otorga a sus clientes para pagar cuentas es 12 días
PLAZO PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	29.99	Significa que el plazo promedio que la empresa utiliza para pagar sus cuentas es de 12 días
INDICADOR DUPONT	29.25%	determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero)

Nota: Tecnicentro nuevo horizonte

11.2. Propuesta de mejora

Analizados los estados financieros, lo primero que se debe revisar es el costo de ventas, ya que en el tiempo pude generar problemas de sostenibilidad financiera para la empresa, se recomienda revisar la política de ventas (crédito-contado).

Se recomienda desglosar este rublo, para verificar que no se esté llevando gastos o costos que no sean del proceso de ventas.

Teniendo en cuenta el tipo de empresa, se sugiere revisar la política de inventarios, en los estados financieros entregados se evidencia que los inventarios presentan un incremento promedio del 13%, afectando la liquidez al corto plazo de la empresa.

El Capital de Trabajo Neto, que son los recursos que tiene la empresa para cumplir su objeto social, para las vigencias del estudio, presenta un saldo muy favorable, es decir, la empresa tiene la liquidez necesaria para cumplir objetivo.

12. Gestión de mercado

Cada día el mercadeo es más importante para cualquier tipo de empresa o negocio, básicamente porque la competencia cada día se hace más fuerte, el constante cambio de los escenarios, y la incertidumbre que cada día se refleja en los mercados, nos obliga a estar a la vanguardia.

La mejor manera de competir es por medio de la innovación, y el contacto directo y permanente con los clientes, logrando así una verdadera relación de confianza, y un mayor índice de fidelización o lealtad, es por esto que para Tecnicentro es de vital importancia el módulo de gestión de mercados, ya que le ayudara a definir sus puntos a mejorar y aspectos relevantes para lograr mayor crecimiento en ventas y estabilidad.

12.1. Diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico, se utilizaron herramientas claves como: La matriz MMGO, Matriz DOFA, Modelo Canvas, y un pequeño estudio de mercado realizado a la empresa y su sector, los cuales aportan información clave para verificar el estado actual de Tecnicentro.

Con la información recolectada, se identificaron varios aspectos a mejorar y oportunidades de crecimiento para la empresa. Uno de los aspectos a fortalecer es el tema de imagen, se debe construir una imagen corporativa (Creación de logo, slogan, marca, imagen), que permita a la empresa ser reconocida no solo por su trayectoria, sino por la recordación de marca que logre en los consumidores.

Otro aspecto importante es el conocer bien al consumidor, saber quién es su cliente, identificar la competencia directa permitiendo un fortalecimiento de las competencias, mitigando riesgos que pueda generar el mercado cambiante. La publicidad, es otro elemento de gran ayuda para informar, comunicar y dar a conocer todo lo que la empresa tiene para ofrecer, esto va ligado al incremento de las ventas y dar a conocer sus productos y servicios.

A continuación se presenta la matriz MMGO, justificando el diagnóstico presentado y evidenciado las variables analizadas para lograr mayor asertividad en la propuesta presentada al módulo de Gestión de Mercados.

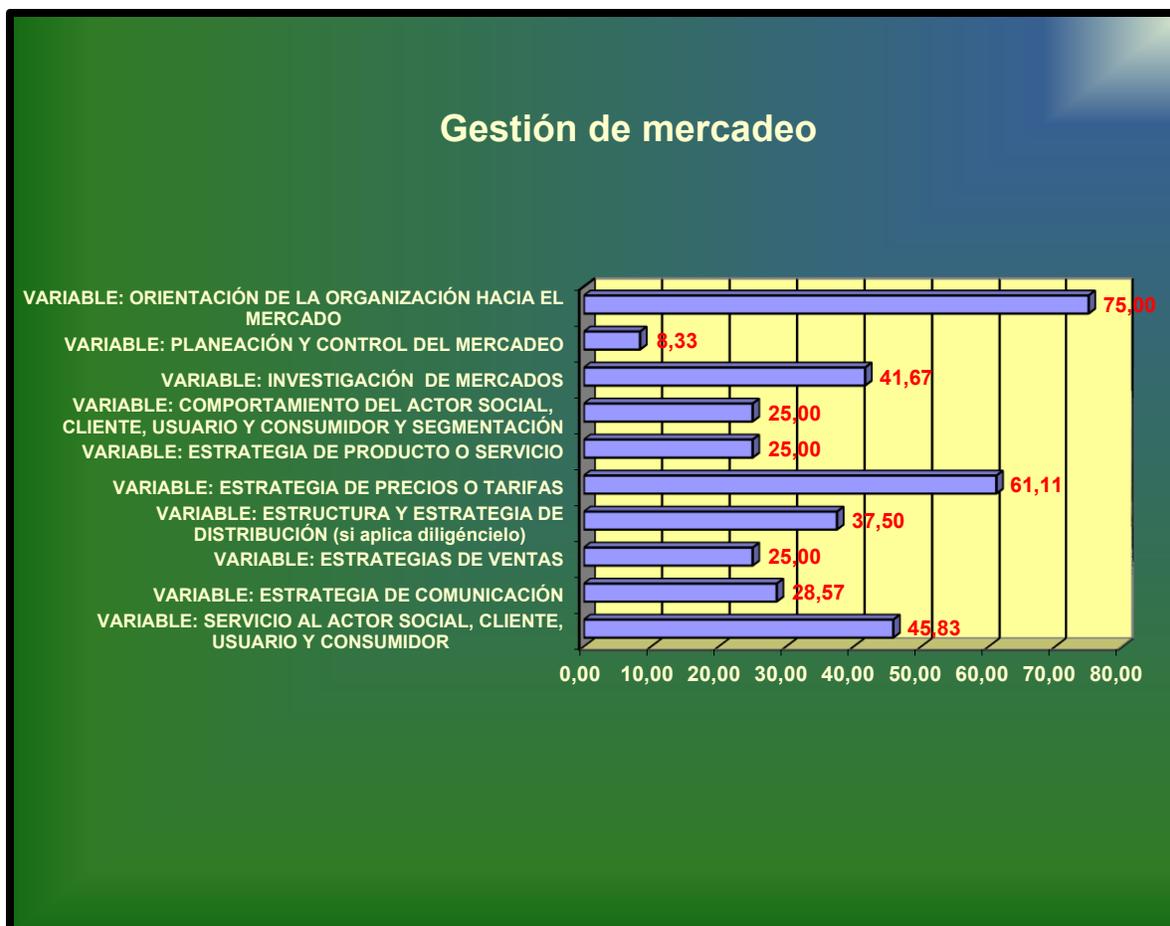


Figura 11. Gestión de mercadeo MMGO Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

12.2. Perfil competitivo

En esta matriz, se realizó el análisis de los competidores más cercanos para Tecnicentro, y se confirma el posicionamiento que tiene la empresa frente a la competencia, sin dejar a un lado las oportunidades de mejora y aprovechamiento de recursos que están dejando de lado.

Tabla 35.

Matriz de perfil competitivo

		Taller Galvis Hermanos		Almacén y Talleres Triana		Control de autos del igualita S.A.S	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
		3.35		2.2		2.55	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Calidad de los productos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Competitividad en precios	0.35	3	1.05	1	0.35	2	0.7
Posición financiera	0.45	4	1.8	3	1.35	3	1.35

Nota: Autoría propia

12.3. Matriz DOFA

De acuerdo a esta matriz, y enfocándola al componente de mercados se puede determinar que Tecnicentro Nuevo Horizonte, posee las herramientas y el talento humano que le permitirá garantizar su sostenibilidad y penetración en nuevos mercados, posicionando su marca, y garantizando una mejor prestación del servicio, aprovechando valiosas herramientas que ofrece la mercadotecnia para lograr un mayor crecimiento en ventas, expansión y posicionamiento de marca.

Tabla 36.

Matriz DOFA

	Fuerzas – F	Debilidades – D
	<p>Sostenibilidad con recursos propios.</p> <p>Cuenta con una infraestructura amplia.</p> <p>Cuenta con talento humano comprometido.</p> <p>Son líderes en el sector por su trayectoria, calidad y servicio.</p>	<p>No tiene Procesos ni procedimientos establecidos.</p> <p>Falta identificación y posicionamiento de imagen corporativa.</p> <p>Falta de publicidad.</p> <p>Falta capacitación.</p> <p>Faltan bases de datos de los clientes.</p>
Oportunidades - O	Estrategias – FO	Estrategias – DO
<p>Penetración de Nuevos Mercados</p> <p>Aprovechamiento de nuevos recursos para incremento de ventas, captación y atención al cliente.</p> <p>Posicionamiento y reconocimiento de marca.</p> <p>Usar publicidad para mostrar los productos y servicios que presta la empresa en clientes potenciales.</p>	<p>1. Capacitar a los empleados y generarles nuevas herramientas para mejorar y aprovechar mejor los recursos y sus habilidades para el crecimiento de la compañía.</p> <p>2. Hacer un estudio de mercados que nos permita captar nuevos clientes y generar fidelización.</p>	<p>1. Crear Procesos que nos permitan hacer seguimiento de cada labor y poder mitigar riesgos.</p> <p>2. Designar líderes que se encarguen de asegurar el cumplimiento de cada meta.</p> <p>3. Crear un logo, slogan e imagen corporativa que genere recordación.</p>
Amenazas - A	Estrategias – FA	Estrategias – DA
<p>Desconocimiento del mercado</p> <p>Aumento del desempleo</p> <p>Falta visión.</p> <p>Desconocimiento de la competencia.</p>	<p>1. Disminuir gastos externos que tiene la empresa.</p> <p>2. Aprovechamiento de las instalaciones para crear nuevos servicios.</p>	<p>1. Crear un Proceso que les permita tener mayor control de sus clientes. (CRM)</p> <p>2. Crear alianzas para generar mayores beneficios a sus clientes.</p>

Nota: Autoría propia

12.4. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora, se construye a partir del resultado que arroja el análisis de las herramientas aplicadas para determinar el estado actual de la empresa, de acuerdo a la información básica se plantean planes de acción enfocados al mercadeo.

De acuerdo a los enunciados en el diagnóstico y combinando las variables analizadas en la matriz MMGO y DOFA se presentan las siguientes propuestas de mejora encaminadas a generar crecimiento, y mayor reconocimiento de marca a la empresa.

Esta propuesta de mejora se enfocara en el fortalecimiento de aquellas técnicas que garanticen el posicionamiento de Tecnicentro Nuevo Horizonte, por que como se ha reiterado con anterioridad lo que se quiere es fortalecer la imagen de la empresa, garantizando la apertura de nuevos mercados, creando bases de datos que permitan fidelizar clientes.

Tabla 37.

Propuesta de mejora gestión de mercado

Plan de mejora								
Recursos								
Estrategia	Objetivo	Acciones	Duración	Prioridad	Monetario	Personal	Indicador	Responsable
Diseño y creación de logo, slogan e imagen corporativa, publicidad.	Crear una imagen corporativa para Tecnicentro nuevo horizonte.	Realizar el diseño de un logo, slogan, e imagen corporativa. Crear una página web que permita el impulso de esta campaña y nueva imagen.	6 meses	Muy importante	1.000.000	1	Posicionar imagen corporativa.	Gerente general
Creación de un software de crm para unificar y actualizar los datos de los clientes, conocer sus preferencias, descubrir clientes potenciales, etc.	Conocer profundamente a los clientes, generar comunicación coherente y adecuada, utilizar la información de cliente para generar ofertas y oportunidades de negocio reales, reforzar su confianza y fidelidad y satisfacer mejor las necesidades de cada uno de los clientes.	Implementar el software crm, para unificar y actualizar los datos de los clientes, sacar el máximo partido de los clientes y la información que nos pueda brindar el crm.	6 meses	Importante	250	1	Relación con los clientes	Gerente general

Nota: Autoría Propia

12.5. Indicadores

Los indicadores, son una herramienta de medición que permiten realizar seguimiento de los procesos, haciendo una trazabilidad y comprobando si se están consiguiendo los objetivos fijados y, si se detectan desvíos significativos entre lo planeado y los resultados obtenidos. Por esto se establecen indicadores de gestión que le permitirán a Tecnicentro Nuevo Horizonte hacer control con el objeto de brindar elementos de juicio en la toma de decisiones y para ello se alimentaran con la información histórica de las actividades realizadas.

Tabla 38.

Ficha Técnica Indicador de posicionamiento de imagen, FTI – 001

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Clientes - Mercadeo
Código Ficha:	FTI-001
Objetivo Relacionado:	Crear una imagen corporativa para Tecnicentro Nuevo Horizonte.
Indicador:	Posicionar imagen corporativa.
Índice:	Clientes actuales/ Clientes Nuevos
Meta:	Posicionar la marca.
Fuente de Información:	Ventas
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 39.

Ficha técnica Indicador, FTI - 002

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Clientes - Mercadeo
Código Ficha:	FTI-002
Objetivo Relacionado:	Conocer profundamente a los clientes, generar comunicación coherente y adecuada, utilizar la información de cliente para generar ofertas y oportunidades de negocio reales, reforzar su confianza, fidelizar y satisfacer mejor las necesidades de cada uno de los clientes.
Indicador:	Clientes
Índice:	Clientes actuales/ Clientes Nuevos
Meta:	Tener una base total de clientes 100% (frecuentes o esporádicos).
Fuente de Información:	CRM
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

13. Negociación y manejo del conflicto

En su proceso de desarrollo las organizaciones suelen presentar inconvenientes en el comportamiento organizacional, estos inciden de diferentes formas a las áreas claves de la empresa, viéndose afectada la competitividad, la eficiencia de la productividad, y en general el entorno laboral, el bajo rendimiento en la mano de obra, el sentido de pertenencia, entre otros.

13.1. Diagnóstico

Tecnicentro nuevo horizonte, cuenta con un liderazgo claro, los directivos están enfocados al cumplimiento de los objetivos definidos por el creador de esta empresa, el grupo de trabajo realiza sus labores con compromiso, amor y gratitud, garantizando una armonía y buen ambiente laboral. Utilizando la herramienta “Contextualización del conflicto” se hará un análisis de las situaciones más relevantes en la generación de conflicto al interior de la compañía.

Tabla 40.

Contextualización del conflicto

ELEMENTOS	CONTEXTUALIZACIÓN
Conflictos	Estrés por la carga laboral
Síntomas	Personal estresado, falta de pausas activas, personal definido para labores específicas, falta de acompañamiento y charlas que contribuyan al manejo del estrés laboral.
Causas	Falta de capacitación y direccionamiento frente al manejo del estrés laboral.
Pronostico	El no tomar acciones de mejora que contribuyan al manejo del estrés laboral y a generar un mejor ambiente de trabajo, puede ocasionar enfermedades laborales, mal ambiente laboral, bajo rendimiento.
Actores	Personal Directivo y colaboradores Tecnicentro Nuevo Horizonte.
Factores que intervienen	Falta de acompañamiento por parte de los Directivos, creación de mecanismos o herramientas que contribuyan a mejorar y controlar el estrés laboral, falta de pausas activas.
Alcance	Personal Directivo y colaboradores Tecnicentro Nuevo Horizonte.
Proceso (etapas)	Comunes: Los colaboradores tienen tareas asignadas por el personal directivo y el pensar en su no cumplimiento genera un estrés involuntario. Diferenciales: Los factores externos, preocupaciones familiares, económicas, personales contribuyen a la creación de este estrés.

Nota: Autoría propia

13.2. Matriz MMGO

Al realizar un estudio frente a cómo está la empresa en cuanto al manejo del conflicto laboral determinamos que Tecnicentro cuenta con un gran grupo de trabajo, que vienen trabajando de la mano desde sus inicios, logrando un posicionamiento y unos resultados esperados, sin embargo se logra evidenciar algunas oportunidades de mejora específicamente enfocadas a mejorar la comunicación, manejo de estrés y clima Organizacional de la empresa las cuales se detallan a continuación esperando que contribuyan al desarrollo y mejora de los procesos.



Figura 12. Cultura organización MMGO Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Tecnicentro tiene la fortuna de contar con empelados estables, líderes preocupados por el bienestar de cada uno de ellos, y abiertos a buscar acciones de mejora para contribuir con el bienestar y cumplimiento de logros individuales y empresariales, sin embargo se presentan unas recomendaciones para ayudar a mejorar el clima laboral, la estabilidad emocional y el crecimiento continuo de toda la empresa.

13.3. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora está enfocada a técnicas que permiten contextualizar la situación de la empresa permitiendo la construcción de una propuesta que le permitirán a la empresa mejorar su equipo de trabajo, generando un mejor ambiente y una mejor condición física, emocional y motivacional para cada uno de los empleados; a continuación presentamos dicha propuesta de mejora.

Tabla 41.

Propuesta de mejora negociación del conflicto

PLAN DE MEJORA								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	DURACIÓN	PRIORIDAD	RECURSOS		INDICADOR	RESPONSABLE
					MONETARIO	PERSONAL		
Generar encuentros para reuniones o esparcimiento.	Crear un ambiente, donde los empleados tengan espacio de compartir onces, charlas, juegos, etc..	Con ayuda de los directivos, organizar un espacio dentro del almacén para realizar dichas actividades	1 año	IMPORTANTE	100000	2	Esparcimiento	Gerencia y empleados
Capacitar a los empleados y personal directivo, sobre el manejo de estrés laboral	Garantizar que cada uno de los colaboradores se capacite y encuentre formas de manejar el estrés laboral.	Mediante las capacitaciones se darán herramientas útiles que contribuyan a un mejor ambiente laboral.	3 meses	IMPORTANTE	50000	1	Capacitación	Gerencia, empleados.
Crear un espacio, para realizar pausas activas	Lograr que el personal tenga un adecuado y mejor rendimiento laboral.	Crear un espacio de 5 a 10 minutos diarios para realizar pausas activas.	1 año	IMPORTANTE	0	1	Pausas Activas	Gerencia, empleados.

Nota: Autoría propia

13.4. Indicadores de negociación del conflicto

Tabla 42.

Ficha técnica Esparcimiento, FTI.01

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Manejo de Conflictos
Código Ficha:	FTI-001
Objetivo Relacionado:	Crear un ambiente, donde los empleados tengan espacio de compartir onces, charlas, juegos, etc.,.
Indicador:	Esparcimiento
Índice:	Personal motivado/Total empleados
Meta:	100% de personal motivado y satisfecho con las labores realizadas.
Fuente de Información:	Gerencia -empleados
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 43.

Ficha técnica Capacitación, FTI.02

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Manejo de Conflictos
Código Ficha:	FTI-002
Objetivo Relacionado:	Capacitar a los empleados y personal directivo, sobre el manejo de estrés laboral
Indicador:	Capacitación
Índice:	Personal capacitado/Total empleados
Meta:	100% de personal capacitado.
Fuente de Información:	Gerencia –empleados
Frecuencia-Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Fuente: Autoría propia

Tabla 44.

Ficha técnica 1 Pausas Activas, FTI.03

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Manejo de Conflictos
Código Ficha:	FTI-003
Objetivo Relacionado:	Crear un espacio, para realizar pausas activas
Indicador:	Pausas Activas
Índice:	total pausas realizadas/días laborados
Meta:	Dedicar 5 a 10 minutos diarios para realizar pausas activas.
Fuente de Información:	Gerencia -empleados
Frecuencia de toma de Información:	Mensual (30 días)
Frecuencia de análisis:	Mensual (30 días)
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

14. Gestión de operaciones y logística

Tecnicentro Nuevo Horizonte es una empresa del sector industrial especializada en prestar servicios de mecánica automotriz, con un recorrido en el mercado de más de 40 años, muchas de sus herramientas y equipos han sido transportados por empresas de correo certificado y en algunas situaciones por vehículos de carga contratados. Para resaltar la empresa no cuenta con un área de logística, los pedidos son entregados por mensajeros contratados especialmente para estas tareas.

El tema de la logística es una necesidad en las empresas para el aprovechamiento del tiempo y optimización de recursos; coordinar movimientos facilita a las organizaciones el ahorro de tiempo en retrocesos o el sometimiento de las mercancías a riesgos innecesarios.

14.1. Diagnóstico

En la empresa Tecnicentro, la gestión de operaciones y logística se aplica de forma empírica, su proceso de distribución se realiza mediante el uso de mensajeros motorizados; la administración de los espacios físicos hace parte de la logística que en términos generales se ve muy desaprovechada.



Figura 13. Gestión de operaciones y logística Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

14.2. Propuesta de mejora

Como planes de mejora, y buscando el dinamismo en los procesos mitigando el impacto negativo del control de inventarios, se establecen:

14.3. Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Tabla 45.

Propuesta de mejora gestión de operaciones

PLAN DE MEJORA								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	DURACIÓN	PRIORIDAD	RECURSOS		INDICADOR	RESPONSABLE
					MONETARIO	PERSONAL		
Organizar de una forma más adecuada el inventario en las góndolas.	Lograr una mejor exhibición de los productos, garantizar un adecuado control y almacenamiento y tener mejor acceso a cada uno de ellos.	Readecuar la estantería y los productos.	2 semanas	IMPORTANTE	0	3	Readecuación Inventario.	Gerencia, Vendedor, operario.
Actualizar Base de datos de inventarios existentes.	Actualizar la base de datos del inventario existente, para tener mayor control de lo que realmente se necesita	Disminuir la cantidad de inventarios almacenados, permitiendo rotación y aprovechamiento de recursos.	6 meses	IMPORTANTE	0	2	Disminuir Inventarios	Gerencia Vendedor.

Nota: Autoría propia

14.4. Indicadores

A continuación se presentan algunos indicadores que le permitirá a la gerencia realizar planes de acción:

Tabla 46.

Ficha técnica Indicador de Readecuación de Inventarios, FTI-001

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Logística
Código Ficha:	FTI-001
Objetivo Relacionado:	Mejor exhibición y garantizar un adecuado control de inventarios.
Indicador:	Readecuación Inventarios
Índice:	Total Inventarios readecuados /Total inventarios
Meta:	Readecuar el 100% del inventario existente. Garantizar un mayor control.
Fuente de información:	Archivo control de inventarios
Frecuencia de toma de información:	Mensual
Frecuencia de análisis:	Trimestral
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Tabla 47.

Ficha técnica Indicador de Disminuir Inventarios, FTI-002

Empresa:	Tecnicentro Nuevo Horizonte
Perspectiva:	Logística
Código Ficha:	FTI-002
Objetivo Relacionado:	Actualizar la base de datos del Inventario, para tener mayor control.
Indicador:	Disminuir Inventarios
Índice:	Actualizar la base de datos existente.
Meta:	Actualizar el 100% del inventario existente. Garantizar un mayor control.
Fuente de información:	Archivo control de inventarios
Frecuencia de toma de información:	Mensual
Frecuencia de análisis:	Trimestral
Responsable del análisis:	Gerente - Empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte

Nota: Autoría propia

Conclusiones

Después de realizar seguimiento por casi un año a la empresa Tecnicentro, es muy grato compartir alguno de los logros alcanzados hasta hoy:

De acuerdo al componente de logística y talento humano se planteó una propuesta de mejora frente a la ubicación, imagen y organización del almacén o punto de ventas; ya que la distribución de los productos era poco visible, llamativa y adicional a esto dificultaba el control de inventarios; después de hacer la observación la gerencia decidió darle viabilidad de inmediato y realizar la readequación de las góndolas y vitrinas de exhibición de los productos manejados proyectando una nueva imagen a este punto tan importante para la empresa.

Se realizó el diagnóstico a las áreas administrativas de la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte para evaluar su estado actual de acuerdo a una estructura de análisis basada en un plan de mejoras, y direccionamiento estratégico; se proponen algunos planes para el mejoramiento de que debe asumir la administración para mejorar sus procesos.

El diagnóstico que arrojó el estudio aplicado a cada uno de los componentes fue positivo ya que las acciones de mejora más relevantes fueron para el sector de mercadeo, responsabilidad social, talento humano y logística; de esta manera se pueden enlazar las estrategias y aprovechar recursos y tiempo, garantizando una efectiva aplicabilidad.

Una vez elaborados los componentes de este documento se determinaron las áreas de oportunidad que presenta la empresa, adicionalmente se visualiza el estado de la compañía mediante la aplicación de herramientas que brindan apoyo a los procesos establecidos garantizando la sostenibilidad de la organización.

El problema identificado en la Tecnicentro Nuevo Horizonte corresponde a la falta de conocimiento y organización por parte de los directivos. Este tipo de falencias permite que los colaboradores no tengan el conocimiento claro de la misión de la empresa.

Los componentes que hicieron parte de este estudio fueron: estratégico, financiero, económico, de mercado, personal, de resolución del conflicto y responsabilidad social, en los cuales mediante la aplicación de herramientas como la MMGO, matriz Dofa, Pestel, EFE, EFI; se buscó identificar las oportunidades que en estas áreas se presentan con el ánimo de establecer un diagnóstico de la situación actual y se presenta una serie de propuestas a la gerencia para una toma de decisiones en pro del desarrollo organizacional.

Una vez realizado dicho diagnóstico se elaboran una serie de propuestas de mejora como se observa en cada uno de los componentes donde se especifican las recomendaciones dadas, los recursos, costos y tiempos que se emplearan en su ejecución.

Para finalizar, este documento es un aporte muy valioso para la empresa Tecnicentro Nuevo Horizonte ya que puede aplicar y ejecutar dentro de su estructura las acciones de mejora propuestas con el ánimo de fortalecer sus procesos y de esta manera asegurar la sostenibilidad de su negocio.

Al estudiar el sector al cual pertenece la empresa del proyecto se evidencia que tiene gran acogida para la economía ya que han sabido satisfacer las necesidades del entorno para lograr ser competitivos en el mercado de los servicios de mantenimiento de vehículos esto los hace diferentes de las demás comercializadoras.

La empresa tiene grandes deficiencias en temas de sistemas de información, competencia e indicadores logísticos, lo cual permite que se tengan deficiencias frente al cliente.

La falta de información genera que se presenten muchos vacíos, y demoras en las entregas de pedidos, causando que se pierda la confianza en la empresa.

Se evidenció la ausencia de una clara visión de los competidores, que hace a la empresa menos competitiva

Recomendaciones

Se recomienda implementar capacitaciones que permitan a los empleados y propietarios tener un conocimiento amplio de la compañía. Así mismo poder garantizar que los clientes tengan un reconocimiento de la empresa y poder ser más competitivos.

Se sugiere aprovechar las instalaciones, creando ambientes de espera cómodos y apropiados para los clientes, mientras son realizados los procesos de mantenimiento mecánico.

Se recomienda reforzar el tema de mercadeo, implementación de una marca propia que genere identidad en cuanto al servicio y apoyo al cliente, acompañado de planes de publicidad, que promuevan recordación de marca en los clientes; al tratarse de una empresa de mantenimiento mecánico de vehículos se pueden ofrecer servicios adicionales enfocado al embellecimiento automovilístico, lavado, polichado, etc.

Dar cumplimiento a las actividades propuestas en el cronograma en las fechas establecidas le permitirá generar una cultura de seguimiento y de fortalecimiento de sus procesos en procura de los resultados, adicionalmente le facilitará la toma de decisiones en cualquier momento de acuerdo con el desempeño de las actividades.

Realizar seguimiento y control a los indicadores de gestión, ya que cuando se miden las actividades realizadas se puede tener mucho más claro el panorama de la organización y el mercado para establecer los planes de acción a seguir.

La implementación de un sistema de capacitación que permita el entrenamiento y fortalecimiento del conocimiento por parte de los colaboradores para minimizar los errores y generar mayor pertenencia, dinamizando la operación lo que contribuirá con la reducción de costos por reproceso.

Referencias

- Ansoff, I. (1962). *Estrategia de las corporaciones*. McGraw-Hill Inc.,US (1 de julio de 1965).
- Arias, F. (2006).In *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edicion.
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- benitez, o. (2012, octubre 15). *administracion estrategica*. Retrieved octubre 15, 2017, from <http://esgrategiadeadmon.blogspot.com.co>
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (2009, Junio). *blogspot*. Retrieved Marzo 03, 2016, from dofamatrix: <http://dofamatrix.blogspot.com.co/2009/06/matrix-dofa.html>
- Capriotti, A. (1999). *Branding Corporativo*.
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona.
- Chandler, A. (1962). America, La mano visible: La revolucion de la administración de los negocios en.
- Chandler, A. D. (1962). *eumed*. Retrieved Marzo 03, 2016, from <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Chankim, K., & Mauborgne, R. (2004). *La Estrategia del Océano Azul*. Norma.
- Cohem. (1994).
- Collage, D. (2010, Enero 28). *Gestiopolis*. Retrieved Febrero 25, 2016, from Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matrix-dofa-analisis-pest/>
- Conectapyme. (2009). *Serie de normas OHSAS 18000:1999*.
- DANE. (2017, marzo 31). *Boletin semanal*. Retrieved octubre 15, 2017, from <https://www.dane.gov.co/index.php/inicio/204-sen>
- DANE. (2017, febrero). *Exportaciones*. Retrieved octubre 15, 2017, from <https://www.dane.gov.co/index.php/inicio/204-sen>
- DANE. (2017, MARZO). *pagina web DENE*. Retrieved octubre 15, 2017, from <https://www.dane.gov.co/index.php/inicio/204-sen>
- David, F. R. (2004). *Conceptos de administracion estrategica*. Retrieved Marzo 20, 2016, from <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/con-estrategica-%20fred%20david.pdf>
- Drucker, P. (1995).

- Diccionario de la Real Academia Española*. (2001). Retrieved Febrero 16, 2016, from [http://www.rae.es/Perez Uribe](http://www.rae.es/Perez_Uribe), R. (2005). Descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, 62.
- Educar. (2015, Noviembre 03). Retrieved Febrero 20, 2016, from <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- escenario de aprendizaje. (2017). Retrieved octubre 2017, from <http://aprendiendoestrategia.blogspot.com.co>
- Estrategias. (2006, noviembre 29). *Estrategias y Negocios*. Retrieved octubre 15, 2017, from <https://estrategiasynegocios.wordpress.com/2006/11/29/%E2%80%99Cla-estrategia-del-oceano-azul%E2%80%9D-w-chan-kim-y-renee-mauborgne/>
- Fenalco. (2017). *Proyecciones sector automotor*. Retrieved from Fenalco Antioquia: <https://www.fenalcoantioquia.com/publicaciones/otros>
- Goodstein. (1997). MacqcgrawHill.
- Haguenuer, M. (1990). *Proteccion competitividad y desarrollo exportador*. Brazil.
- 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.
- Jurídica, A. J. (2007, 11 27). file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf. (M. d. Transporte, Ed.) Retrieved 08 16, 2016, from file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf
- Kenneth, A. (1971). *The concept of corporate strategy* .
- Kotler, P. (1999). *El marketing segun Kotler*. Grupo planeta.
- Magee, J. (1968). *Logistica Industrial*. Management, Michigan, 3,6.
- Olsen, E. (2004, Agosto 22). degerencia. Retrieved Marzo 16, 2016, from Análisis DOFA: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa
- Perez Uribe, R. (2014, Diciembre 18). *academia*. Retrieved Marzo 28, 2016, from www.academia.edu: http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO

- Perez, O. (2015, junio 19). Blog PeopleNext. Retrieved 2017, from <http://blog.peoplenext.com.mx/5-consejos-para-la-ejecucion-de-la-estrategia-de-negocios>
- Planeacion a largo plazo. (n.d.). Retrieved Abril 16, 2016, from *Modulo de Induccion a la Competencia*: www.arcencielmex.com
- Porter, E., & Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review, 3-15.
- Universidad De Costa, U. de C. R., & Social, V. de A. (2004). *Curso de Gestión Local de Salud para Técnicos del Primer Nivel de Atención*. Décima Segunda Unidad Modular GESTIÓN ESTRATÉGICA, 12.
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva*. CECSA.
- Shaid, C. (1998). *Logística pura más allá de un proceso logístico*. Colombia: Litográficas Pabon. Colombia.
- Storper, S. (1997).
- tiempo, p. e. (2016, junio 4). *economía y negocios*. el tiempo, p. 14.
- Transporte, M. d. (2015). Decreto 348.
- transporte, M. d. (n.d.). *Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones*. In Art. 4. COLOMBIA.
- Ugarte, A. (2003). *Técnicas de comercialización*.
- unidecosta&Social. (2004).
- Virtual, E. (n.d.). *Induccion a la Teoria de Juegos*. Retrieved Marzo 10, 2016, from <http://www.eumed.net/coursecon/juegos/>

Lista de figuras

Figura 1 Gestión estratégica

¡Error! Marcador no definido.

Figura 2. Instalaciones de Tecnicentro nuevo horizonte 30

Figura 3. Imagen antes del negocio Almacén de repuestos y llantas 31

Figura 4. Imágenes después del cambio de imagen 32

Figura 14. Análisis financiero 35

Figura 6. Matrículas de vehículos nuevos 42

Figura 7. Entorno económico 45

Figura 8. Análisis componente gestión humana 52

Figura 9. Responsabilidad social empresarial 59

Figura 10. Gestión financiera 66

Figura 11. Gestión de mercadeo 78

Figura 12. Cultura Organizacional 86

Figura 13. Gestión de operaciones y logística 92

Lista de tablas

Tabla 1. Etapas de la gestión estratégica	24
Tabla 2. Actividades y etapas	27
Tabla 3. Análisis DOFA	33
Tabla 4. Estrategia DOFA	34
Tabla 5. Propuesta de mejora gestión estratégica	37
Tabla 6. Ficha técnica indicador gestión estratégica, FTI-001 .	38
Tabla 7. Ficha técnica capacitación y lineamientos, FTI-002 .	38
Tabla 8. Ficha técnica nueva imagen, FTI-003 .	39
Tabla 9. Indicadores económicos	40
Tabla 10. Matriz EFE	42
Tabla 11. Matriz PESTEL	43
Tabla 12. Matriz Porter	46
Tabla 13. Matriz ERIC	48
Tabla 14. Plan de mejora entorno económico	49
Tabla 15. Ficha Técnica 4 Indicadores entorno económico FTI – 001 – CRM	50
Tabla 16. Ficha técnica Indicadores entorno económico FTI – 002 –	50
Tabla 17. Ficha técnica Indicadores entorno económico FTI – 003 – Capacitación	51
Tabla 18. Plan de mejora entorno económico	54
Tabla 19. Ficha Técnica Indicador disminución de riesgos, FTI–001..	55
Tabla 20. Ficha técnica Indicador de incentivos, FTI – 002	56
Tabla 21. Ficha técnica Indicador espacio de gestión, FTI – 003	57
Tabla 22. Matriz de interés	60
Tabla 23. Matriz de aspectos fuertes y débiles	61
Tabla 24. Propuesta de mejora RSE	62
Tabla 25. Priorización de acciones	63
Tabla 26. Ficha Técnica Indicador capacitación R.S.E, FTI-01	64
Tabla 27. Ficha Técnica. Indicador procesos R.S.E, FTI-02	64
Tabla 28. Matriz plan de acción	65
Tabla 29. Identificación de la empresa	67

Tabla 30. Perfil financiero	67
Tabla 31. Análisis horizontal	70
Tabla 32. PyG	72
Tabla 33. Balance	73
Tabla 34. Indicadores	75
Tabla 35. Matriz de perfil competitivo	79
Tabla 36. Matriz DOFA	80
Tabla 37. Propuesta de mejora gestión de mercado	82
Tabla 38. Ficha Técnica indicador de posicionamiento de imagen, FTI – 001	83
Tabla 39. Ficha técnica indicador CRM, FTI – 002	84
Tabla 40. Contextualización del conflicto	85
Tabla 41. Propuesta de mejora negociación del conflicto	88
Tabla 42. Ficha técnica esparcimiento, FTI.01	89
Tabla 43. Ficha técnica capacitación, FTI.02	89
Tabla 44 Ficha técnica pausas activas, FTI.03 ..	90
Tabla 45. Propuesta de mejora gestión de operaciones	93
Tabla 46. Ficha técnica Indicador de readecuación de inventarios, FTI-001	94
Tabla 47. Ficha técnica Indicador de disminuir inventarios, FTI-002	95