

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vigilancia Institucional	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	Dependencia	Aprobado	Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO	i(65)		

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	GEIDY YULIETH VERGEL CONDE		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
DIRECTOR	OSCAR ORLANDO HORMAZA FAJARDO		
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING A LA COMPAÑÍA FRENOS Y SERVICIOS UNO A S.A.S		
RESUMEN			
(70 palabras aproximadamente)			
<p>SE DESARROLLÓ EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING A LA COMPAÑÍA FRENOS Y SERVICIOS UNO A SAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, DESTACANDO QUE EN LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SE DETERMINARON UNA SERIE DE FALENCIAS Y FORTALEZAS QUE POSEE LA ORGANIZACIÓN, DONDE SE ENCUENRA COMO PRINCIPAL LA CARENCIA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING, Y LO REFERENTE AL MARCO AXIOLÓGICO, DISEÑANDO MISION, VISION, ORGANIGRAMA, VALORES CORPORATIVOS Y POLITICAS; ASI MISMO SE FORMULO EL PLAN DE ACCION ENCAMINADO AL MARKETING, ESTANDO ESTE COMPUESTO DE LAS ACTIVIDADES, ESTRATEGIAS, TIEMPO E INDICADORES.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 65	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING A LA COMPAÑIA FRENOS
Y SERVICIOS UNO A SAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA CON EL FIN DE
LOGRAR MAYOR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

AUTOR

GEIDY YULIETH VERGEL CONDE

DIRECTOR

OSCAR ORLANDO HORMAZA FAJARDO

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Ocaña, Colombia

Agosto de 2018

Índice

Introducción.....	x
Capítulo 1. Diseño de un plan estratégico de marketing a la Compañía Frenos y Servicios uno A SAS de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado.....	1
1.1 Descripción breve de la empresa.....	1
1.1.1 Misión.	1
1.1.2 Visión.	2
1.1.3 Objetivos de la empresa.	2
1.1.4 Descripción de la estructura organizacional.....	2
1.1.5 Descripción de la dependencia.....	3
1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada.....	4
1.2.1 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Objetivos de la pasantía.....	6
1.3.1 General..	6
1.3.2 Específicos.	6
1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma.	7
1.5 Cronograma de actividades.	9
Capítulo 2. Enfoques referenciales	10
2.1 Enfoque conceptual	10
2.1.1 Fortalezas..	10
2.1.2 Debilidades.....	10
2.1.3 Oportunidades..	10
2.1.4 Amenazas	10
2.1.5 Diagnostico Estratégico.....	11
2.1.6 Matriz DOFA	11
2.1.7 Estrategias.	11
2.1.8 Matriz de evaluación de factor interno.....	12
2.1.9 Matriz de evaluación de factor externo.....	12
2.1.10 Matriz de evaluación de perfil competitivo.....	12
2.1.11 Matriz Interna Externa	13

2.1.12	Misión.....	13
2.1.13	Visión.. ..	14
2.1.14	Valores corporativos.. ..	14
2.1.15	Políticas.	14
2.1.16	Plan de marketing.....	15
2.1.17	Plan de acción.....	15
2.5	Enfoque legal	15
2.5.1	Constitución Política de Colombia 1991.....	15
2.5.2	Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada".	16
2.5.3	Decreto 1295 de 1994	17
2.5.4	Resolución 1111 de 2017 – Estándares Mínimos del SG-SST	18
Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo.....		20
3.1	Presentación de resultados.....	20
3.1.1	Realizar un diagnóstico estratégico de las condiciones actuales de la empresa, para identificar las oportunidades de mejoramiento en el mercado.	20
3.1.2	Proponer a la empresa un nuevo marco axiológico que contribuya en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales	33
3.1.3	Formular un plan de acción dirigido a la Compañía Frenos y Servicios uno A SAS de la ciudad de Bucaramanga donde se planteen las estrategias de posicionamiento en el mercado.	43
Capítulo 4. Diagnostico Final		46
Capítulo 5. Conclusiones		48
Capítulo 6. Recomendaciones		49
Referencias.....		50
Apéndice.....		51

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz DOFA	4
Tabla 2 Descripción de las actividades	7
Tabla 3 Cronograma de actividades	9
Tabla 4 Información de la competencia de Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS	22
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	23
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	25
Tabla 7 Matriz del perfil competitivo (MPC)	26
Tabla 8 Matriz DOFA	28
Tabla 9 Evaluación de la misión de Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS	34
Tabla 10 Evaluación de la visión de Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS	38
Tabla 11 Matriz Axiologica	43
Tabla 12 Plan de acción	43

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa	3
Figura 2. Estructura orgánica de Compañía Frenos y Servicios Uno A sas.....	42

Lista de apéndice

Apéndice 1. Evidencia fotográfica de la visita a la competencia de la empresa.....	52
Apéndice 2. Evidencia fotográfica de la pasantía realizada en la compañía frenos y servicios uno a SAS.....	53

Introducción

El presente trabajo se ha realizado sobre el Diseño de un Plan estratégico de Marketing a la Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS de la ciudad de Bucaramanga, en un periodo de tiempo comprendido entre el 12 de Febrero al 09 de Junio del 2018 correspondiente a las pasantías para obtener el título de Administración de Empresas.

Teniendo en cuenta que actualmente la empresa presenta falencias en su proceso administrativo debido a que esta no cuenta con un marco axiológico establecido que guie sus actividades y a su vez carece de estrategias de publicidad, precio, plaza y promoción de sus productos y servicios, las cuales le sirven a la compañía para atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, fueron las principales causas que dieron iniciativa a la idea de presentar esta propuesta para lograr un proceso de mejoramiento en la parte comercial y administrativa de la organización.

Con esta propuesta se pretende desarrollar un plan de acción encaminado al marketing y la reestructuración del marco axiológico con el fin de mejorar los servicios prestados, contemplar la filosofía organizacional, obtener reconocimiento y participación en el mercado.

La propuesta se realizó iniciando con un planteamiento del problema, fijando un objetivo general y unos específicos, una contextualización de la organización, con una breve descripción

de la empresa, estructura organizacional, construcción del enfoque referencial para conocer los conceptos y leyes que regulan el contexto del trabajo.

Como resultado se presentó la propuesta del diseño de un plan estratégico de marketing a la Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS de Bucaramanga, llevando a cabo la reestructuración del marco axiológico al realizar la actualización de la misión, visión, valores, políticas, estructura orgánica y la creación del plan de acción de marketing en donde están plasmados los objetivos, estrategias, actividades, tiempo, recursos e indicadores.

Es preciso mencionar que la Compañía Frenos y Servicios Uno A de Bucaramanga, tomara en cuenta el trabajo realizado y según las regulaciones correspondientes por la ley, procederá con la ejecución y aplicación de dicha actualización cuando lo considere necesario.

Capítulo 1. Diseño de un plan estratégico de marketing a la Compañía Frenos y Servicios uno A SAS de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado

1.1 Descripción breve de la empresa.

Compañía Frenos y servicios uno A SAS es una empresa santandereana fundada por Norberto Chacón Pabón en el año de 1996, se encuentra ubicada en la Calle 20 # 16-43 de la ciudad de Bucaramanga; la cual se dedica a la comercialización de repuestos para toda clase de vehículo automotor, distribuidor de las marcas más reconocidas en el mercado.

Dentro del portafolio que Frenos y servicios uno A ofrece se encuentran: Mantenimiento de rodamientos, ejes y mordazas, rectificadas de discos y campanas, trabajos especiales para maquinaria industrial, remachada y pegada de bandas, reparación de booster; además de contar con servicio técnico altamente calificado para el mantenimiento preventivo y correctivo de frenos para su vehículo.

1.1.1 Misión. Ofrecer a nuestros clientes el suministro de repuestos de alta calidad nacionales e importados y el servicio técnico especializado para el mantenimiento preventivo de frenos para toda clase de vehículo automotor.

1.1.2 Visión. Ser la empresa líder en el país en comercialización y servicio para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando confianza, seguridad y respaldo.

1.1.3 Objetivos de la empresa. Surgir como una empresa caracterizada por la obtención de altos niveles de venta.

Promover en las personas que laboran en la empresa, el trabajo en equipo, dirigido a lograr el objetivo común de la organización, fomentando su interés y entusiasmo en las tareas.

Ofrecer un servicio de alta calidad en cuanto al mantenimiento preventivo y correctivo de frenos de los vehículos de nuestros clientes, con el fin de brindarles satisfacción.

1.1.4 Descripción de la estructura organizacional. Compañía Frenos y servicios uno A SAS dentro de su estructura organizacional está conformada por un gerente, quien tiene la responsabilidad de guiar, ejecutar y dar órdenes para cumplir con el objetivo y misión de la empresa; un contador quien presta sus servicios, el cual se encuentra por línea staff pues no está de forma permanente en la organización, seguido de forma descendente se encuentran un auxiliar contable, un auxiliar administrativo, un vendedor de almacén, dos operarios de máquina y por ultimo un mensajero.

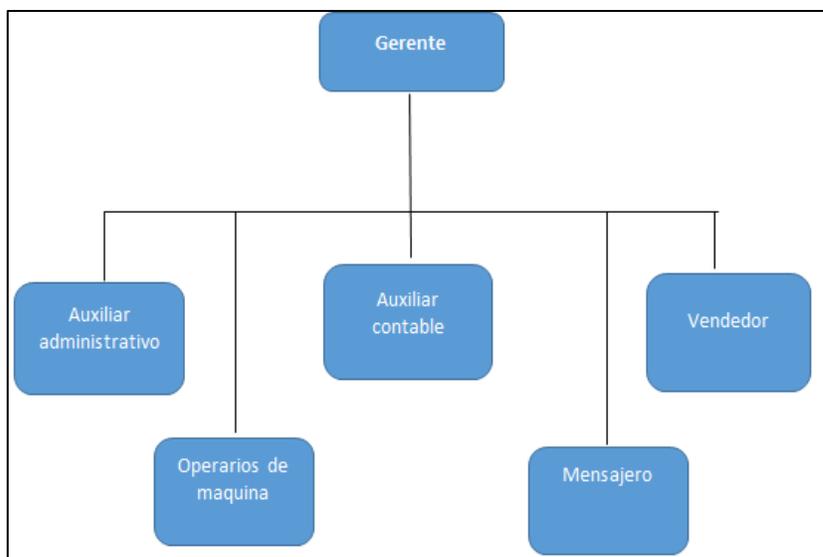


Figura 1. Organigrama de la empresa

Nota. Fuente. La empresa

1.1.5 Descripción de la dependencia. La función administrativa en cualquier tipo de empresa, es el pilar fundamental para la ejecución de su objeto social, por cuanto allí se estipulan la misión, visión, políticas, entre otros, puesto que la filosofía en una organización representa el sistema de valores y creencias de todos sus integrantes. Esta filosofía está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos, en qué creemos y a dónde vamos.

1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada

Tabla 1
Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F₁.Experiencia y crecimiento en el mercado F₂.Variedad en el portafolio de servicios. F₃.Ubicación estratégica F₄. Personal capacitado para la prestación del servicio. F₅.Adecuada distribución de planta</p>	<p>D₁.Carencia de alianzas estratégicas D₂.Organigrama mal estructurado. D₃.Falta de publicidad. D₄. Ausencia de la planeación estratégica de marketing D₅. Carencia de estrategias de precio, plaza, promoción y publicidad</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>O₁.Reconocimiento en el mercado. O₂.Nuevos mercados a los cuales la empresa puede acceder. O₃Deterioro de repuestos de los vehículos usados . O₄.Avances en maquinarias para la reparación de vehículos. O₅. Utilización efectiva de los nuevos medios de comunicación publicitaria</p>	<p>1. Satisfacer las necesidades de los clientes potenciales mediante la oferta de nuevos servicios. (F1,F2-O1,O3) 2. Implementar nueva y avanzada maquinaria para la prestación del servicio y así lograr contrarrestar la competencia.(F1,F2,F4-,O4) 3. Diseñar una campaña publicitaria que permita atraer nuevos clientes y fortalecimiento de la empresa en el mercado. (F1-O1,O3,O5)</p>	<p>1. Establecer estrategias de marketing encaminadas al mejoramiento del servicio, reconocimiento y posicionamiento en el mercado (D1,D4,D5-O1,O2,O5) 2. Crear nuevas estrategias publicitarias para dar a conocer de mejor forma el portafolio de servicios (D3-O1,O5) 3. Reestructurar el marco axiológico de la organización con la finalidad de contribuir al funcionamiento interno de la organización. (D2,D4-O1)</p>
AMENAZA	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A₁.Alta competencia en la industria de la empresa. A₂. Cambios en las tendencias de los clientes potenciales A₃.Debil crecimiento en la economía de los clientes A₄.Aumento de talleres de mecánicas informales A₅.Calidad de los proveedores</p>	<p>1. Estudiar las nuevas tendencias, gustos y preferencias de los clientes para con ello establecer nuevos servicios (F1,F2-A2) 2. Establecer nuevos precios de venta acorde con las condiciones económicas de los clientes. (F1,F2-A1,A4,A5) 3. Crear estrategias de mejoramiento en los servicios para hacerle frente a la competencias (F1,F2-A1,A2)</p>	<p>1. Crear una alianza con empresas proveedoras de los productos distribuidos (D1,D4-A5) 2. Implementar estrategias de mercadeo que contribuyan a atraer nuevos clientes (D4,D5-A2) 3. Aplicar estrategias con los proveedores para crear mayor confianza en la entrega de los productos (D4-A5)</p>

Fuente. Pasante.

1.2.1 Planteamiento del problema. Teniendo en cuenta que el marketing es un proceso dinámico, el cual busca la satisfacción de los clientes y promover los beneficios que brinda una organización, este también dentro de sus temáticas abarca varios aspectos, entre los cuales se encuentran el crecimiento de la empresa y la percepción que tengan los clientes sobre el producto o servicio que esta ofrece; de igual forma va de la mano con los objetivos a corto y largo plazo que se establecen en la empresa, es decir aquellos propósitos que se desean alcanzar en un periodo de tiempo y donde se destinan todos los recursos necesarios para el cumplimiento de dichas metas; por ello la necesidad de que este proceso de marketing se aplique dentro de las organizaciones.

Siendo así, hay que mencionar que aunque “Compañía Frenos y Servicios uno A SAS” es una entidad con amplia trayectoria en el mercado, en la actualidad son evidentes las falencias dentro su proceso administrativo, ya que esta carece de estrategias de publicidad, plaza, precio y promoción de sus productos y servicios, lo cual afecta su posicionamiento en el mercado, debido que a partir de dichas estrategias, se encamina a atraer clientes potenciales, fidelizar a los existentes, motivar a la compra y ser reconocidos en su industria. Sumado a esto, la empresa no tiene un marco axiológico completamente establecido que guie sus actividades, sabiendo que mediante la misión, visión, políticas y valores se da a conocer quién es la empresa, a que se dedica, y que desea alcanzar a futuro, al igual que contar con un organigrama bien estructurado para así tener claro el nivel jerárquico y dependencias dentro de la organización; es decir el direccionamiento estratégico permite crear una adecuada cultura organizacional la cual contribuye positivamente a las relaciones laborales entre sus empleados.

Así mismo existen otras variables de carácter externas que amenazan el posicionamiento de la organización, están van desde los cambios en las tendencias de los clientes potenciales, débil crecimiento en la economía de los clientes, aumento de talleres de mecánicas informales, calidad de los proveedores y alta competencia en la industria de la empresa. De manera que son importantes contrarrestar para que se logre un buen funcionamiento empresarial y que dichos factores sirvan de referencia a la empresa para tomar acciones de mejora que minimicen las amenazas existentes, y a su vez se logren aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, en pro del crecimiento de la compañía y de la búsqueda constante por ofrecer un servicio con calidad.

1.3 Objetivos de la pasantía

1.3.1 General. Diseñar un plan estratégico de marketing a la Compañía Frenos y Servicios uno A SAS de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado.

1.3.2 Específicos. Realizar un diagnóstico estratégico de las condiciones actuales de la empresa, para identificar las oportunidades de mejoramiento en el mercado.

Proponer a la empresa un nuevo marco axiológico: misión, visión, organigrama, políticas, y valores que contribuya en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Formular un plan de acción dirigido a la Compañía Frenos y Servicios uno A SAS de la ciudad de Bucaramanga donde se planteen las estrategias de posicionamiento en el mercado.

1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma.

Tabla 2

Descripción de las actividades

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades a desarrollar en la empresa
Diseñar un plan estratégico de marketing a Compañía Frenos y Servicios uno A de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado	Realizar un diagnóstico estratégico de las condiciones actuales de la empresa, para identificar las oportunidades de mejoramiento en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> -Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa. -Identificar los principales competidores así como sus factores internos y externos en relación con su posición estratégica. -Elaborar el juego matricial, como herramientas para la elaboración del diagnóstico estratégico. -Evaluar los resultados obtenidos a través del diagnóstico estratégico realizado en base al análisis de la organización.
	Proponer a la empresa un nuevo marco axiológico que contribuya en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar cada elemento que compone una misión y visión comprobando la declaración del propósito y alcance. -Revisar el organigrama actual de la empresa para evaluar su estructura. -Establecer políticas, para respaldar sus esfuerzos dirigidos al logro de las metas definidas. -Realizar una matriz axiológica para fijar los valores a la empresa. - Reestructurar del marco axiológico, teniendo en cuenta los estudios anteriormente realizados.
	Formular un plan de acción dirigido Compañía Frenos y Servicios uno A SAS de la ciudad de Bucaramanga donde se planteen las estrategias de posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer los objetivos que se llevaran a cabo para el cumplimiento de las acciones empresariales. -Especificar las estrategias de marketing que contribuyan al posicionamiento de la empresa -Plantear las tareas necesarias para lograr las estrategias de posicionamiento. -Fijar el tiempo necesario para la ejecución de las

actividades propuestas.

-Designar los responsables encargados de ejecutar cada tarea planteada.

-Indicar los recursos necesarios para la realización de las acciones

- Fijar los indicadores para la evaluación de las actividades.

Fuente. Pasante.

1.5 Cronograma de actividades.

Tabla 3

Cronograma de actividades

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa.																
Identificar los principales competidores así como sus factores internos y externos en relación con su posición estratégica.																
Elaborar el juego matricial, como herramientas para la elaboración del diagnóstico estratégico.																
Evaluar los resultados obtenidos a través del diagnóstico estratégico realizado en base al análisis de la organización.																
Revisar cada elemento que compone una misión y visión comprobando la declaración del propósito y alcance.																
Revisar el organigrama actual de la empresa para evaluar su estructura.																
Establecer políticas, para respaldar sus esfuerzos dirigidos al logro de las metas definidas.																
Realizar una matriz axiológica para fijar los valores a la empresa.																
Reestructurar del marco axiológico, teniendo en cuenta los estudios anteriormente realizados.																
Establecer los objetivos que se llevaran a cabo para el cumplimiento de las acciones empresariales.																
Especificar las estrategias de marketing que contribuyan al posicionamiento de la empresa.																
Plantear las tareas necesarias para lograr las estrategias de posicionamiento.																
Fijar el tiempo necesario para la ejecución de las actividades propuestas.																
Designar los responsables encargados de ejecutar cada tarea planteada.																
Indicar los recursos necesarios para la realización de las acciones.																
Fijar los indicadores para la evaluación de las actividades.																

Fuente. Pasante

Capítulo 2. Enfoques referenciales

2.1 Enfoque conceptual

El enfoque conceptual define los términos que son utilizados a lo largo del desarrollo del trabajo de pasantía y que le dan al lector un conocimiento más general de los temas a tratar, de manera que éste entre en un contexto colectivo del aporte que se quiere realizar dentro de la institución. A continuación se explicaran algunos términos, que darán un enfoque y servirán de guía para la ejecución del plan de trabajo formulado.

2.1.1 Fortalezas. Llamadas puntos fuertes, son cualidades de la empresa de manera positiva frente a la competencia y que sirven para explotar oportunidades.

2.1.2 Debilidades. Son barreras que limitan el crecimiento y el desarrollo de una empresa y constituyen sus amenazas a largo plazo.

2.1.3 Oportunidades. Son tendencias en el entorno externo que utilizando adecuadamente pueden impulsar y fomentar el desarrollo de la empresa y debilitar sus amenazas.

2.1.4 Amenazas. Son todos los factores externos que se conciben como obstáculos para el desarrollo de la empresa y el logro de sus objetivos estratégicos.

2.1.5 [Diagnostico Estratégico](#). Gómez, (1994) “Análisis de fortalezas y debilidades interna de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.” (p.31)

2.1.6 [Matriz DOFA](#). Se define como el proceso de identificación y análisis de debilidades y fortalezas (nivel interno) y oportunidades y amenazas (nivel externo), es necesario indicar que la matriz se compone de cuatro estrategias:

Estrategia FO: se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategia FA: consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.

Estrategia DO: intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.

Estrategia DA: son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas. (Castillo, 2008)

2.1.7 [Estrategias](#). “La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.” (Chandler, 2003)

2.1.8 [Matriz de evaluación de factor interno.](#) Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. Para desarrollar esa matriz se necesita de ciertos vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trate de una herramienta todo poderoso. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente. (Garcia, 2012)

2.1.9 [Matriz de evaluación de factor externo.](#) El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son según: Garcia, (2012)

Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso. (p.72)

2.1.10 [Matriz de evaluación de perfil competitivo.](#) (Garcia, 2012) Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los

competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual responde a las siguientes cuestiones:

¿Quiénes son nuestros competidores?

¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?

¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?

Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?

En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante? (p. 52)

2.1.11 Matriz Interna Externa. Representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

2.1.12 Misión. La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) lo que pretende hacer, y
- 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintiva.

2.1.13 Visión. Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

2.1.14 Valores corporativos. Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. Así lo asegura Doriana Faccini, directora de Human Dimensions International, consultora en desarrollo organizacional para los ramos de minería y energía. Faccini afirma que estos principios se determinan, a través del deseo o voluntad, compromiso y estrategia. Los dos primeros dependen de las personas y el último, de la orientación de la empresa. (Ceballos, 2013).

2.1.15 Políticas. Según (David, 2008) Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.

2.1.16 Plan de marketing. El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

2.1.17 Plan de acción. “Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.” (Serna, 2003).

2.5 Enfoque legal

2.5.1 Constitución Política de Colombia 1991. Artículo 14. Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica. y **Artículo 333.** La actividad y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la Ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa como base del desarrollo tiene función social que implica obligaciones; el estado fortalecerá las organizaciones y estimulará el desarrollo empresarial. (Constitución política de Colombia, 1991).

2.5.2 [Lev 1258 de 2008](#). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada".

Congreso de la república, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

El congreso de Colombia

Decreta:

Artículo 1. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Artículo 2. Personalidad jurídica. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

(Congreso de la República, 2008)

2.5.3 Decreto 1295 de 1994

Artículo 5. Prestaciones asistenciales. Todo trabajador que sufra un accidente de trabajo o una enfermedad profesional tendrá derecho, según sea el caso, a:

Asistencia médica, quirúrgica, terapéutica y farmacéutica, Servicios de hospitalización, Servicio odontológico, Suministro de medicamentos, Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento, Prótesis, Rehabilitaciones física y profesional, Gastos de traslado, en condiciones normales, que sean necesarios para la prestación de estos servicios.

Artículo 35. Servicios de prevención. La afiliación al Sistema General de Riesgos Profesionales, da derecho a la empresa afiliada a recibir por parte de la entidad administradora de riesgos profesionales: b. Capacitación básica para el montaje de la brigada de primeros auxilios.

Formatos De Informe De Accidente De Trabajo Y De Enfermedad Profesional,
resolución número 0156 de 2005

Artículo 10. Reserva en el manejo de información. Los organismos de dirección, vigilancia y control y los obligados a mantener y reportar la información, deberán observar la reserva que establece la ley para algunos documentos, por tal razón éstos deberán utilizarse única y exclusivamente para los fines de la presente resolución.

Artículo 9. Presentación y recepción de la información. La información se presentará en medio magnético o por transferencia electrónica a la Dirección General de Riesgos Profesionales del Ministerio de la Protección Social, dentro de los plazos señalados en la presente resolución. Los obligados a reportar la información a que se refiere la presente resolución deberán garantizar su consistencia, veracidad y el cumplimiento de la estructura definida en los anexos técnicos que forman parte integral de la presente resolución Investigación De Incidentes Y Accidentes De Trabajo, **resolución número 1401 de 2007.**

2.5.4 [Resolución 1111 de 2017 – Estándares Mínimos del SG-SST](#)

Artículo 1. Campo de aplicación y cobertura. La presente resolución se aplica a los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las agremiaciones u asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social Integral, las empresas de servicios temporales, estudiantes afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales y los trabajadores en misión; a las administradoras de riesgos laborales; a la Policía Nacional en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las fuerzas militares, quienes deben implementar los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el marco del Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales.

Artículo 2. Objeto. La presente resolución tiene por objeto implementar los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para las entidades, personas o empresas señaladas en el campo de aplicación de la presente resolución; estándares que son el conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento de los empleadores y contratantes, mediante los cuales se establece, verifica y controla las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica; de suficiencia patrimonial y financiera; y de capacidad técnico-administrativa, indispensables para el funcionamiento, ejercicio y desarrollo de actividades en el Sistema General de Riesgos Laborales; los cuales se adoptan como parte integral de la presente resolución mediante el anexo técnico denominado “Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes.”

Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo

3.1 Presentación de resultados

3.1.1 Realizar un diagnóstico estratégico de las condiciones actuales de la empresa, para identificar las oportunidades de mejoramiento en el mercado.

3.1.1.1 Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa. A través de la evaluación de factores internos y externos que rodean a la Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS, se logró identificar que esta posee una serie de fortalezas organizacionales que le han permitido tener participación en el mercado; siendo la experiencia y trayectoria una de las principales fortalezas de la empresa, pues llevan 21 años comercializando repuestos para toda clase de vehículos y ofreciendo los servicios técnicos para el mantenimiento preventivo y correctivo de frenos para automóviles en la ciudad de Bucaramanga.

El personal con que cuenta la empresa, es calificado y capacitado para la prestación del servicio, además de brindar este de manera apropiada y agradable con el fin de satisfacer a los clientes. Dentro de las fortalezas es importante señalar que la organización se encuentra ubicada en la calle 20 con carrera 16 de la ciudad de Bucaramanga, siendo este un sitio estratégico muy transitado puesto que circulan gran cantidad de vehículos.

En segunda instancia, cabe mencionar que la compañía carece de alianzas estratégicas, siendo este un factor negativo y por consiguiente representa una debilidad, lo que ocasiona e

impide el crecimiento, consolidación y fortalecimiento de la misma; en vista de que dichas alianzas lo que generan son oportunidades de desarrollo que además de favorecer a la organización, también beneficia al grupo de interés, es decir los actuales clientes logrando una interacción más agradable y mejores posibilidades para todos.

Cabe añadir que a Compañía Frenos y Servicios Uno A le hace falta la implementación de estrategias de precio, plaza, promoción y publicidad que hagan que la empresa se vuelva más competitiva en el mercado, reconocida a nivel local y que a su vez pueda atraer nuevos clientes potenciales.

En tercer lugar, debe aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, estas son: el reconocimiento en el mercado, el aumento de la publicidad digital, nuevos avances tecnológicos en maquinarias entre otras.

En este orden de ideas, se analizaron las variables mencionadas anteriormente que dieron paso a la elaboración de las matrices EFI, EFE, MPC, DOFA y IE para establecer un diagnóstico estratégico que permitiera conocer la situación actual.

3.1.1.2 Identificar los principales competidores así como sus factores internos y externos en relación con su posición estratégica.

Tabla 4

Información de la competencia de Compañía frenos y servicios uno A SAS

<p style="text-align: center;">Unifrenos</p> 	<p style="text-align: center;">Almacén y taller frenar</p> 
<p>Información general de la empresa</p> <p>*Unifrenos es una empresa vigente y futurista dedicada a la comercialización de repuestos para automotores, motocicletas y maquinaria agrícola e industrial y al mantenimiento de vehículos en mecánica, suspensión, fluidos y frenos. Contamos con trayectoria desde 1997.</p> <p>*Misión: Garantizar la prestación de un servicio de calidad para responder de manera eficiente y satisfactoria a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, en el mantenimiento preventivo y correctivo del sistema de frenos del vehículos automotores y maquinaria agrícola e industrial. Para lo cual contamos con talento humano especializado, oferta de repuestos originales, implementación de nuevas tecnologías e instalaciones acogedoras en sitios estratégicos de la ciudad.</p> <p>*Visión: En el año 2022, ser una empresa valorada a nivel nacional, por su capacidad de emprendimiento, la prestación de un servicio de excelente calidad, la gestión de una gerencia integral, el compromiso con el bienestar comunitario y el desarrollo de políticas sociales y ambientales.</p> <p>*Ubicación: Cra 20 N° 15-35 Bucaramanga</p> <p>*Tel: 6714260</p>	<p>Información general de la empresa:</p> <p>Es una empresa netamente santandereana con más de 25 años de experiencia en el mercado de autopartes, en los cuales ha logrado posicionarse exitosamente tanto en el mercado regional como nacional, ofreciendo repuestos y mantenimiento para el sistema de frenos y suspensión, incluyendo remano-facturación de piezas agrícolas e industriales, contando además con alianzas estratégicas en diferentes áreas, permitiéndole a FRENAR ofrecer un servicio totalmente integral</p> <p>*Misión: Nuestra misión está orientada a la satisfacción del mercado autopartista, nos enfocamos en ofrecer a las familias colombianas la seguridad de conducir, ofreciendo repuestos y mantenimiento en el sistema de frenos y suspensión de sus vehículos, de la mano de personal calificado y productos con altos índices de calidad.</p> <p>*Visión: Nuestra visión es ser un referente nacional en la venta de repuestos y mantenimiento de vehículos en el sistema de frenos y suspensión, otorgando un servicio integral para las necesidades del mercado.</p> <p>*Ubicación: Calle 13 # 15-57</p> <p>*Tel: 6716319</p>

Fuente. Pasante.

3.1.1.3 Elaborar el juego matricial, como herramientas para la elaboración del diagnóstico estratégico.

Elaboración de las matrices

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos (EFI) para la Compañía Frenos y Servicios uno A SAS.

Factores internos claves	Valor	Clasificación	Ponderación
Fortalezas			
1. Experiencia y crecimiento en el mercado.	0,08	4	0,32
2. Variedad en el portafolio de servicios.	0,18	4	0,72
3. Ubicación estratégica.	0,05	3	0,15
4. Personal capacitado para la prestación de servicios.	0,13	4	0,52
5. Adecuada distribución en planta.	0,06	3	0,18
Debilidades			
1. Carencia de alianzas estratégicas.	0,12	1	0,12
2. Organigrama mal estructurado.	0,08	1	0,08
3. Falta de publicidad.	0,08	1	0,08
4. Ausencia de planeación estratégica de marketing.	0,12	2	0,24
5. Carencia de estrategias de precio, plaza, promoción y publicidad.	0,06	2	0,20
Total	1		2,61

Fuente: Pasante

Análisis

Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS tiene hoy en día una capacidad interna estable, posicionándose en un resultado ponderado de 2,61, lo que indica que la empresa se encuentra por encima del promedio, siendo este 2,5. Esto obedece a que posee una serie de fortalezas que han contribuido al desarrollo organizacional, entre ellas se encuentran la experiencia y crecimiento en el mercado, lo que hace que la empresa brinde una buena prestación de servicios debido a que también cuenta con el personal capacitado para la ejecución de las actividades, además de ofrecer al público gran variedad en su portafolio, haciéndose más competitiva dentro de su industria.

Sin embargo existen debilidades que han estancado el crecimiento continuo de la empresa y retrasado el proceso de convertirse en una organización sólida con dirección al éxito, estas falencias son la carencia de alianzas estratégicas, falta de publicidad y el organigrama mal estructurado siendo estas las debilidades de carácter mayor tal como se muestra en la matriz de factores internos.

Tabla 6

Matriz de evaluación de factores externos (EFE) para la Compañía Frenos y Servicios uno A SAS.

Factores externos claves	Valor	Clasificación	Ponderación
Oportunidades			
1. Reconocimiento en el mercado.	0,10	4	0,4
2. Nuevos mercados a los cuales la empresa puede acceder.	0,14	4	0,56
3. Lanzamiento de nuevos vehículos en el mercado.	0,07	3	0,21
4. Avances en maquinaria para la reparación de vehículos.	0,10	3	0,3
5. Utilización efectiva de los nuevos medios de comunicación publicitaria.	0,09	4	0,36
Amenazas			
1. Alta competencia en la industria.	0,12	1	0,12
2. Cambios en las tendencias de los clientes potenciales.	0,05	2	0,10
3. Débil crecimiento en la economía de los clientes.	0,06	2	0,12
4. Aumento de talleres de mecánicas informales.	0,12	1	0,12
5. Calidad de los proveedores.	0,15	2	0,3
Total	1		2,59

Fuente: Pasante

Análisis

La matriz EFE, en el medio externo de la empresa, muestra que tiene oportunidades que ofrece el entorno las cuales debe aprovechar, por ejemplo el acceso a nuevos mercados, atraer clientes potenciales y la utilización efectiva de la publicidad por diferentes medios de comunicación para darse a conocer.

El total ponderado de 2,59 indica que la organización está por encima de la media pero con una mínima diferencia, por lo que Compañía Frenos y Servicios Uno A debe esforzarse por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y contrarresten las amenazas.

Tabla 7

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores importantes para el éxito	Valor	Compañía frenos y servicios uno A		Unifrenos		Almacén y taller frenar	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Participación en el mercado.	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Atención al cliente.	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Diversidad en portafolio de productos y servicios.	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Cobertura del mercado a nivel local.	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
Talento humano capacitado.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Ubicación geográfica.	0,06	3	0,18	3	0,24	3	0,18
Competitividad de precios.	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Localización de las instalaciones.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Calidad de productos y servicios	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Posición financiera	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36
Total	1		3,21		3,12		3,34

Fuente. Pasante

Análisis

En la tabla anterior se evidencia la matriz de perfil competitivo, en la que se observa que la Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS posee dos competidores directos; “Unifrenos, “Almacén y taller Frenar”, considerados como los principales rivales dentro de su industria. Es así como se nota en los resultado ponderados que Almacén y taller Frenar se sitúa en el primer

lugar con un resultado de 3,34 con respecto a Frenos y Servicios Uno A SAS que ocupa el segundo puesto con un resultado ponderado de 3,21. Esto debido a factores del éxito como la participación en el mercado y talento humano capacitado; siendo estas también fortalezas de Frenos y Servicios Uno A pero de carácter menor, lo que hace que Almacén y taller Frenar tenga ventaja competitiva respecto a esta. Cabe señalar que Unifrenos se encuentra en el último lugar, pues posee debilidades tales como la atención al cliente y posición financiera.

Finalizar por decir, que para Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS es importante que estudie y evalúe su mercado constantemente, puesto que a diario se generan nuevas tendencias en sus clientes y cambios que pueden alterar y perjudicar su funcionamiento.

Tabla 8*Matriz DOFA*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F₁.Experiencia y crecimiento en el mercado F₂.Variedad en el portafolio de servicios. F₃.Ubicación estratégica F₄. Personal capacitado para la prestación del servicio. F₅.Adecuada distribución de planta</p>	<p>D₁.Carencia de alianzas estratégicas D₂. Organigrama mal estructurado. D₃.Falta de publicidad. D₄. Ausencia de la planeación estratégica de marketing D₅. Carencia de estrategias de precio, plaza, promoción y publicidad</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>O₁.Reconocimiento en el mercado. O₂.Nuevos mercados a los cuales la empresa puede acceder. O₃.Lanzamiento de nuevos autos en el mercado. O₄.Avances en maquinarias para la reparación de vehículos. O₅. Utilización efectiva de los nuevos medios de comunicación publicitaria</p>	<p>1. Satisfacer las necesidades de los clientes potenciales mediante la oferta de nuevos servicios. (F1,F2-O1,O3) 2. Implementar nueva y avanzada maquinaria para la prestación del servicio y así lograr contrarrestar la competencia.(F1,F2,F4-O3,O4) 3. Diseñar una campaña publicitaria que permita atraer nuevos clientes y fortalecimiento de la empresa en el mercado. (F1-O1,O3,O5)</p>	<p>1. Establecer estrategias de marketing encaminadas al mejoramiento del servicio, reconocimiento y posicionamiento en el mercado (D1,D4,D5-O1,O2,O5) 2. Crear nuevas estrategias publicitarias para dar a conocer de mejor forma el portafolio de servicios (D3-O1,O5) 3. Reestructurar el marco axiológico de la organización con la finalidad de contribuir al funcionamiento interno de la organización. (D2,D4-O1)</p>
AMENAZA	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A₁.Alta competencia en la industria de la empresa. A₂. Cambios en las tendencias de los clientes potenciales A₃.Debil crecimiento en la economía de los clientes A₄.Aumento de talleres de mecánicas informales A₅.Calidad de los proveedores</p>	<p>1. Estudiar las nuevas tendencias, gustos y preferencias de los clientes para con ello establecer nuevos servicios (F1,F2-A2) 2. Establecer nuevos precios de venta acorde con las condiciones económicas de los clientes. (F1,F2-A1,A4,A5) 3. Crear estrategias de mejoramiento en los servicios para hacerle frente a la competencias (F1,F2-A1,A2)</p>	<p>1. Crear una alianza con empresas proveedoras de los productos distribuidos (D1,D4-A5) 2. implementar estrategias de mercadeo que contribuyan a atraer nuevos clientes (D4,D5-A2) 3. Aplicar estrategias con los proveedores para crear mayor confianza en la entrega de los productos (D4-A5)</p>

Fuente. Pasante.

Matriz IE

	Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
Alto 3,0 a 4,0	I	II	III
Medio 2,0 a 2,99	IV	V	VI
Bajo 1,0 a 1,99	VII	VII	IX

Análisis

Teniendo en cuenta que el resultado de la matriz EFI fue de 2,61 y de la matriz EFE 2,59 se establece la relación de ambas matrices para crear así la matriz IE; donde se observa que la

Compañía se ubica en la región de la casilla V, en el área de puesta en marcha de las estrategias “resista” tales como la penetración en el mercado, la cual incluye aumentar la participación de los servicios presentes en el mercado actual a través de los mayores esfuerzos del marketing.

3.1.1.4 Evaluar los resultados obtenidos a través del diagnóstico estratégico realizado en base al análisis de la organización.

Diagnostico externo de Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS

Ámbito social. Desde el punto de vista social, el hurto de vehículos es un tema de alta preocupación por el gremio del sector de autopartes y repuestos, ya que esto representa una disminución en la venta de repuestos nuevos, debido a la venta ilegal de éstos bajo la caracterización de segunda, la cual crece cada día más, por sus precios bajos especialmente; por otra parte un segundo aspecto que influye de manera negativa, es el incremento de talleres mecánicos informales, debido a que no están constituidos bajo los requisitos legales, y por lo tanto están exentos de cualquier declaración o impuestos.

Entorno económico. Las decisiones en política pública afectan directamente a la economía. El comportamiento del consumidor, su confianza y su poder adquisitivo se relacionan con las etapas de auge, recesión, estancamiento y recuperación por las que pasa una economía.

Aspectos legales. Dado que para todos los sectores colombianos la formalidad empresarial es la base para el buen funcionamiento de la economía y del mercado, es relevante el hecho de que los empresarios tienen mecanismos para controlar este fenómeno tanto entre sus clientes como proveedores. Dentro de los mecanismos utilizados se destacan la exigencia de todos los documentos legales (registro de cámara de comercio, ICA, RUT, entre otros), exigencia de pagos a la seguridad social, referencias comerciales y bancarias, una rigurosa selección y auditoría de los proveedores legalmente constituidos, exigencia de certificados de calidad y gestión a los proveedores, exigencia de estados financieros, sistemas de control, entre otros. Lo anterior permite que se disminuya la informalidad empresarial y que el ambiente comercial se desarrolle bajo el cumplimiento de las leyes colombianas.

Mercado. La percepción de los clientes por los bienes y servicios, está cambiando a un ritmo acelerado en los mercados, lo que está obligando que las empresas sin importar la actividad a que estas se dediquen, a monitorear e investigar de manera permanente las nuevas tendencias del consumidor, con el fin de llegar de manera más certera a sus clientes y aprovechar las nuevas oportunidades.

La competencia. Dentro de la industria del sector automotor, especialmente en la venta de autopartes y repuestos se ha venido presentado un crecimiento de empresas legalmente constituidas y a su vez de talleres informales que ofrecen autopartes y prestan los servicios de frenos; lo que se ha convertido en competencia directa para Compañía Frenos y Servicios Uno A. Sin embargo, dentro del análisis de perfil competitivo, se pudo determinar que las empresas con mayor fuerza competitiva frente a Frenos y Servicios Uno A, son Almacenes y Taller Frenar y Unifrenos.

Diagnostico interno de la Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS

Empresarial. Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS presenta falencias a nivel administrativo debido a la ausencia de planeación estratégica de marketing, por lo que debe implementar estrategias de mercadeo encaminadas a mejorar la situación en que se encuentra y de esta manera hacer que sea de mayor atracción para los clientes.

Talento humano. En cuanto al recurso humano, este está capacitado para la prestación de los servicios en cuanto al mantenimiento preventivo y correctivo de frenos, como también los colaboradores de las áreas administrativas, contable y de ventas. Cabe mencionar que en el aspecto del clima laboral este no es tan bueno; pues se presentan ciertos conflictos que hacen que las relaciones se deterioren y a su vez ocasiona un mal ambiente de trabajo.

Estrategias de marketing. Estas no se encuentran especificadas con claridad dentro de la organización, por lo que del estudio pertinente de la variables de precio, plaza, promoción y publicidad, se deben establecer las estrategias dirigidas al mejoramiento y al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta la evaluación y análisis realizado es importante mencionar que la Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS, es una organización con grandes retos por desarrollar dentro de su mercado, siendo necesario que a través de sus fortalezas en conjunto con las oportunidades estén encaminadas a disminuir sus debilidades y contrarrestar sus amenazas del medio externo.

3.1.2 [Proponer a la empresa un nuevo marco axiológico que contribuya en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales](#)

3.1.2.1 Revisar cada elemento que compone una misión y visión comprobando la declaración del propósito y alcance.

Componentes de una declaración de la misión

(David, 1998) Afirma que “las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de los estudiantes y académicos de dirección estratégica consideran que una declaración eficaz presenta nueve características o componentes. Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación” pág. 69.

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?

8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?

9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

Misión actual de Compañía Frenos y Servicios Uno A

Ofrecer a nuestros clientes el suministro de repuestos de alta calidad nacionales e importados y el servicio técnico especializado para el mantenimiento preventivo de frenos para toda clase de vehículo automotor.

Evaluación de la misión

Tabla 9

Evaluación de la misión Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS

Evaluación de la misión	
Características plasmadas en la misión de Frenos y Servicios Uno A	Características no plasmadas en la misión de Frenos y Servicios Uno A
1. Productos y servicios.	1. Cobertura geográfica. 2. Interés por los empleados. 3. Preocupación por la imagen pública. 4. Filosofía.

Fuente. Pasante

Análisis

Por medio de la evaluación realizada a la misión de Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS se logró identificar la característica que esta posee encontrándose en ella, la definición de los productos y servicios que ofrece. Sin embargo no se evidencia dentro de la misma la cobertura geográfica, la filosofía y razón de ser de la compañía, tampoco su compromiso e interés por los empleados y su preocupación por la imagen corporativa.

Componentes de una declaración de la visión

La visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado. Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Visión actual de Compañía Frenos y Servicios Uno A

Ser la empresa líder en el país en comercialización y servicio para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando confianza, seguridad y respaldo.

Evaluación de la visión.

Tabla 10

Evaluación de la visión de Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS

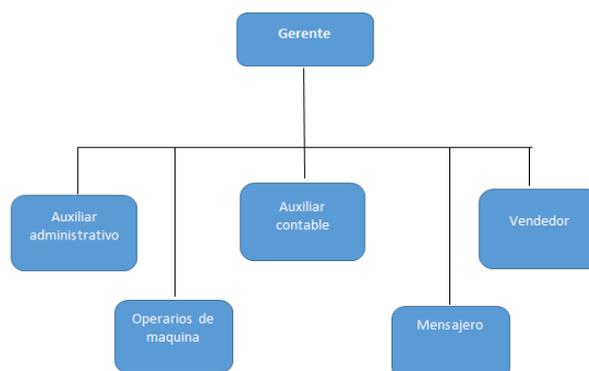
Evaluación de la visión	
Características encontradas en la visión de Frenos y servicios Uno A	Características no encontradas en la visión de Compañía Frenos y Servicios Uno A
1. Visión futura de la empresa.	1. Acciones proyectadas hacia el futuro. 2. Actividades a desarrollar en el futuro.

Fuente. Pasante.

Análisis

La perspectiva futura de la Compañía está plasmada en la visión que actualmente posee Frenos y Servicios Uno A SAS, no obstante las acciones que esta pretende alcanzar a largo plazo y las actividades necesarias para hacerlas realidad no se encuentran propuestas dentro de dicha visión. Teniendo estas características gran importancia a la hora de establecer un visión empresarial, puesto que son un marco de referencia para establecer los objetivos y tener claridad hacia donde se dirige la organización.

3.1.2.2 Revisar el organigrama actual de la empresa para evaluar su estructura.



Haciendo un análisis del organigrama de Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS, se logra evidenciar que la empresa cuenta con un contador quien forma parte de esta como línea staff y no figura en el organigrama usado hasta el momento, además de no estar especificados los departamentos con sus respectivos cargos y el nivel jerárquico. Por consiguiente se optó por realizar una actualización del mismo para incluir las variables que se mencionaron anteriormente y así dejar expuesta la nueva estructura orgánica de Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS.

3.1.2.3 3 Establecer políticas, para respaldar sus esfuerzos dirigidos al logro de las metas definidas.

Variables que componen una política empresarial

Según (David, 1998) Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la *política* se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa;

Considera que se deben contar con elementos importantes para la definición de estas políticas empresariales:

- **Objetivos de la empresa.** Fluyen mediante la aplicación de criterios de racionalidad y análisis para la proyección de los resultados a alcanzar. Esto posibilitando encontrar un consenso entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, orientada hacia la toma de decisiones.

- **Recursos de la empresa.** Se orientan hacia la racionalidad y recursividad de los mismos, buscando su eficacia para lograr los objetivos y metas planteadas, por medio de la asignación eficiente de los recursos.

- **Los principios y valores organizacionales.** Llevando a cabo la gestión organizacional hacia el logro eficiente de sus objetivos teniendo en cuenta la aplicación de valores éticos y sociales con el menor costo de gestión social tanto al interior como al exterior de la organización.

3.1.2.4 Realizar una matriz axiológica para fijar los valores a la empresa.

Tabla 11

Matriz axiológica

Grupo de referencias Principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas
Respeto	x	x	x	x	x	X	
Compromiso				x	x	x	x
Confianza				x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x	
Trabajo en equipo						x	
Calidad	x	x	x	x	x		

Fuente. Pasante

3.1.2.5 Reestructurar del marco axiológico, teniendo en cuenta los estudios anteriormente realizados.

Políticas propuestas para Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS

Política de calidad

Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS ofrece repuestos para toda clase de vehículo automotor de las marcas más reconocidas del mercado y el servicio técnico para el mantenimiento preventivo y correctivo de frenos, para ello contamos con un equipo de trabajo calificado, competente e idóneo, encaminados hacia el mejoramiento continuo y en búsqueda de satisfacer las necesidades del mercado.

Política del talento humano

Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS se encuentra comprometida plenamente con el bienestar y satisfacción de sus empleados, promoviendo procesos de capacitación eficientes para mejorar la competencia, el trabajo en equipo y condiciones laborales favorables, acordes con la legislación vigente, entendiendo esta última como el respeto por las personas, por sus derechos y por unas condiciones acordes con el tipo de trabajo que realizan.

Política de gestión comercial

En Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS, nuestros proyectos están orientados a generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.

Política ambiental

Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS promueve la reducción, reutilización y reciclado de residuos que genera, como consecuencia de su actividad, mejorando la eficiencia de los recursos, minimizando el uso de agua, energía e insumos.

Valores corporativos propuestos

Respeto. Valoramos y entendemos las diversas opiniones e ideas que surjan dentro de la Compañía, estableciendo el dialogo como una herramienta para promover siempre relaciones cordiales, respetuosas y en armonía con los clientes y equipo de trabajo.

Compromiso. Trabajamos con nuestro mayor esfuerzo, responsabilidad e iniciativa asumiendo los desafíos como retos empresariales y profesionales, reconociendo las necesidades de nuestros clientes y la manera adecuada de satisfacerlos, para cumplir efectivamente con las obligaciones de la organización.

Confianza. Trabajamos para que nuestros grupos de interés se sientan seguros que la organización actúa para cumplir con su misión y visión, con la certeza de que las cosas se están haciendo de una manera íntegra, responsable y en pro de los intereses colectivos.

Responsabilidad. Ejecutamos nuestras actividades con seriedad, comprometidos a entregar servicios con calidad que contribuya al mejoramiento de vida de los empleados, sus familias, el medio ambiente y la sociedad en general.

Trabajo en equipo. Por medio de la cooperación permanente entre cada uno de los elementos de nuestro componente humano, en un constante ambiente de aprendizaje y cooperación.

Calidad. La calidad de nuestros productos y servicios nos permiten satisfacer las expectativas de nuestros clientes en el mercado.

Nueva misión

Somos una empresa santandereana con gran trayectoria en el mercado dedicada a la comercialización de repuestos de alta calidad nacionales e importados, además de ofrecer el servicio técnico especializado en el mantenimiento correctivo y preventivo de frenos para toda clase de vehículo automotor, apoyados en un equipo humano calificado, comprometido y responsable en brindar un servicio de calidad que satisface las necesidades de nuestros clientes.

Nueva visión

Ser en el 2023 la empresa líder a nivel local en la comercialización de repuestos para vehículos automotor en la línea de frenos y suspensión, prestando nuestros servicios con la más alta calidad para lograr mayor crecimiento, posicionamiento y competitividad.

Actualización del Organigrama de Compañía Frenos y Servicios Uno A Sas

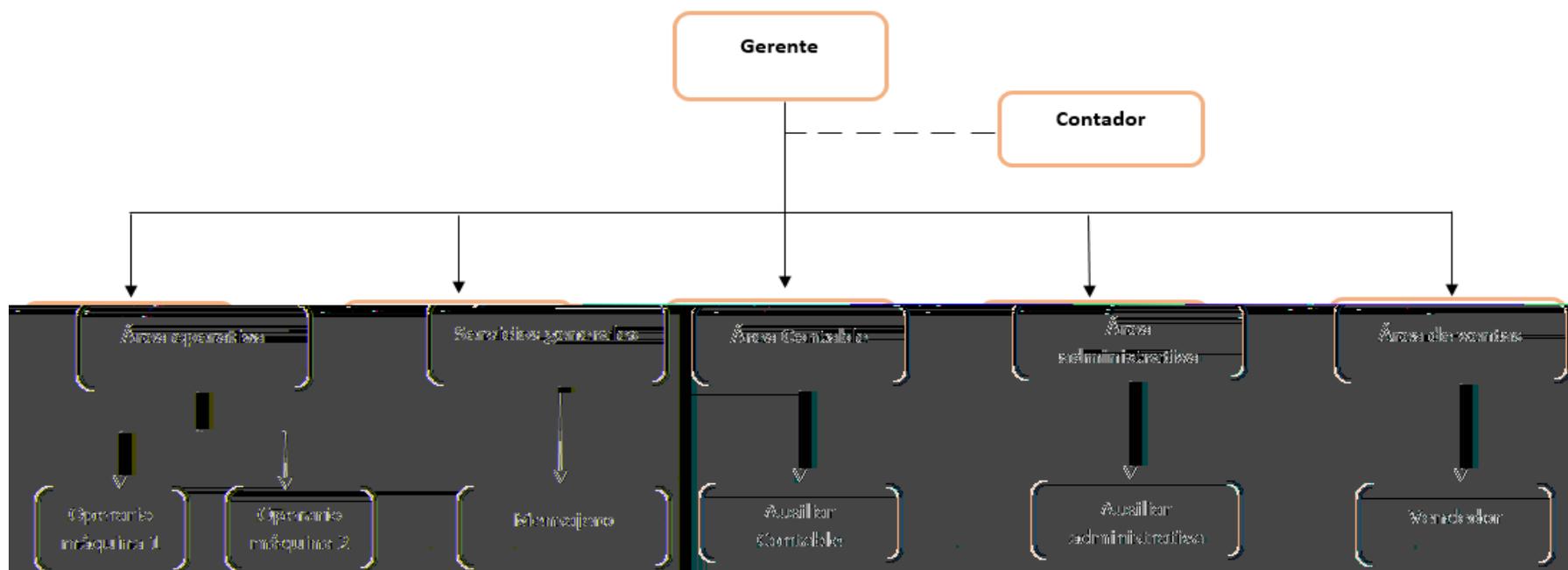


Figura 2. Estructura orgánica de Compañía Frenos y Servicios Uno A Sas

Nota. Fuente. Pasante

3.1.3 Formular un plan de acción dirigido a la Compañía Frenos y Servicios uno A SAS de la ciudad de Bucaramanga

donde se planteen las estrategias de posicionamiento en el mercado.

Tabla 12

Plan de acción

Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Indicadores
Incrementar un 10% la participación en el mercado	Captar clientes a la compañía ampliando el portafolio de servicios y productos	Ofrecer el servicio de lavado de automóviles	Constante	Humanos	Mecánicos	Lista de los nuevos productos y servicios que se van a ofertar.
		Prestar el servicio de frenos a motocicletas.	Constante	Humanos	Mecánicos	
		Incluir kits de seguridad para vehículos dentro de sus productos.	Constante	Económicos	Vendedores y mecánicos	
	Crear una sucursal en otro punto estratégico de la ciudad de Bucaramanga.	Realizar una investigación de mercado para conocer la posición de la población frente al lugar más adecuado para el nuevo punto.	Un mes	Económicos y Humanos.	Auxiliar Administrativo	Constitución de la sucursal de Compañía Frenos y Servicios Uno A
		Determinar la inversión necesaria para la creación de la sucursal	Dos meses	Humanos y Económicos	Contador y Gerente	
		Seleccionar y contratar el personal idóneo para laborar en el nuevo punto.	Un mes	Humanos	Gerente y Recursos humanos	
	Realizar convenios para incrementar el uso del servicio	Establecer alianzas con organizaciones de transporte público.	Un mes	Humanos	Gerente	Documento formal con los convenios firmados.
		Acordar con los hospitales descuentos por las ambulancia que hagan uso del servicio	Un mes	Humanos y Económicos	Gerente	

Generar fidelidad en los clientes con los servicios y productos ofrecidos.	Brindar descuentos y promociones a los clientes fieles de la compañía	Crear programas de gana puntos acumulativos a final de año para los clientes que hacen uso del servicio frecuentemente.	Final de año	Humanos	Gerente	Registro de los clientes beneficiados de las promociones y descuentos otorgados.
		Otorgar promociones, servicios y asesorías adicionales solo para clientes fieles.	Cada tres meses	Humanos	Gerente	
		Brindar periódicamente un descuento de 5% en los servicios.	Cada semestre	Humanos	Gerente	
	Aplicar el servicio post venta	Brindar mayor confianza, seguridad y garantía en la prestación de los servicios.	Durante la prestación del servicio	Humanos y Económicos	Todos los colaboradores de la empresa.	Encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios ofrecidos.
		Realizar un seguimiento para conocer el grado de conformidad de los clientes con el servicio ofrecido.	Cada semestre	Tecnológicos, económicos y humanos.	Auxiliar administrativo	
		Ofrecer ayudas de soporte y mantenimiento	Cada mes	Tecnológicos, económicos y humanos.	Gerente	
	Implementar el área de atención al cliente	Implementar el buzón de sugerencias	Un mes	Humanos	Gerente	Área de atención al cliente creada y estipulada en el organigrama de la Compañía
		Identificar las solicitudes de la PQRS que llegan al buzón.	Constante	Humanos	Auxiliar de servicio al cliente	
		Analizar los motivos y dar respuestas a las solicitudes presentadas	Constante	Humanos	Auxiliar de servicio al cliente	
Obtener mayor reconocimiento en el mercado a través de la implementación de las estrategias marketing	Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer los productos y servicios	Transmitir la información a través de los medios de comunicación más usados por la población	Cada mes	Humanos y Económicos	Gerente y auxiliar de apoyo publicitario	Muestra de la campaña que se va a lanzar para dar a conocer los productos y servicios.
		Usar las redes sociales como medios para comunicar y dar a conocer las promociones ofrecidas.	Constante	Tecnológicos, Económicos y Humanos	Gerente y auxiliar de apoyo publicitario	

		Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicadores
		Mejorar la página web oficial de la empresa, incluyendo información para dar a conocer los productos y servicios que ofrecen.	Un mes	Humanos	Gerente y Auxiliar De Apoyo Publicitario	Muestra de la campaña que se va a lanzar para dar a conocer los productos y servicios.
Aumentar los esfuerzos de ventas		Contratar a personal con capacidades para desarrollar actividades de asesor comercial	Un mes	Económicos y Humanos	Gerente	Promedios de las ventas año anterior $\frac{\text{ventas del año vigente}}{\text{ventas del año anterior}} * 100$
		Incentivar a los vendedores por medio de comisiones	Constante	Económicos y Humanos	Gerente	
		Realizar trabajos de campo con el objetivo de promocionar los servicios y productos	Cada tres meses	Humanos y Económicos	Asesores Comerciales	
Equilibrar los precios de los repuestos con los de la competencia con el fin de estimular la demanda del segmento actual de la empresa.		Analizar los precios de los principales competidores	Constante	Humanos	Gerente y Vendedores	Tabla comparativa de los precios que maneja la Compañía respecto a la competencia.
		Fijar precios exequibles a la economía de la comunidad	Constante	Humanos	Gerente	
		Diseñar escalas de precio para comercio al por mayor y menor	Un mes	Humanos	Gerente	

Capítulo 4. Diagnostico Final

Durante la realización de la pasantía en la Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS de Bucaramanga – Santander, se determinaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que poseía la empresa, para posteriormente elaborar el juego matricial, el cual está comprendido por la matriz EFI, EFE, PC, DOFA y la IE como herramienta para la realización del diagnóstico estratégico de las condiciones actuales de la empresa, donde se identificaron las oportunidades de mejoramiento en el mercado, se evaluaron cada uno de los resultados obtenidos en las matrices y se determinaron los dos principales competidores de la organización.

Consecutivamente se hizo la revisión del marco axiológico, iniciando por evaluar los componentes que hacían parte de la misión y visión actual de la empresa con el fin de comprobar su propósito y alcance y posteriormente se propuso una nueva misión y visión organizacional, después se realizó una matriz axiológica para poder estipular los valores corporativos debido a que Frenos y Servicios uno no contaba con estos. De igual manera se propusieron las políticas empresariales y para culminar este objetivo se llevó a cabo la reestructuración del organigrama.

Para finalizar se hizo la formulación del plan de acción encaminado al marketing, este contiene los objetivos que se llevaran a cabo para el cumplimiento de las acciones, seguidamente se especificaron las estrategias y se plantearon las tareas necesarias para cumplir las mismas. Posteriormente se fijó el tiempo necesario para la ejecución de las actividades, se

designaron los responsables en ejecutar cada tarea, los recursos necesarios y los indicadores de evaluación para las actividades.

Cabe aclarar que dicho trabajo fue entregado a la empresa y la misma tomara la decisión de la ejecución de la propuesta que se presentó.

Así mismo cabe mencionar que durante la pasantía, se aplicaron todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y los cuales fueron utilizados para la ejecución de esta propuesta. De igual manera durante la pasantía se distinguieron procesos administrativos y se conoció el entorno laboral en una entidad privada, lo que fue una experiencia enriquecedora y que muy seguramente abrirá puertas para una oportunidad laboral.

Capítulo 5. Conclusiones

La Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS se encuentra en una posición estable a nivel interno debido a que cuenta con una serie de fortalezas organizacionales como son experiencia y trayectoria en el mercado, variedad en el portafolio de productos y servicios, su ubicación estratégica y la adecuada distribución en planta; sin embargo la organización carece de alianzas estratégicas que le permitan generar oportunidades de desarrollo, atraer nuevos clientes y cumplir con sus objetivos empresariales, además de no efectuar previa planeación en cuanto a estrategias de marketing, razón por la cual se ha visto afectada su posición en el mercado.

En cuanto a la evaluación realizada al marco axiológico de la empresa, se evidenciaron falencias en la misión, visión porque en ellas no se ven reflejados los componentes y características que según autores deben estar contemplados en dichos elementos. Además la compañía carecía de valores corporativos, políticas empresariales y presentaba un organigrama mal estructurado, por lo que fue necesario la creación y el rediseño de los factores institucionales existentes, considerando la importancia del direccionamiento estratégico para una organización.

Finalmente se elaboró un plan de acción encaminado al marketing, el cual contiene los objetivos que se llevaran a cabo para el cumplimiento de las acciones, así mismo incluye las estrategias de mercadeo siendo estas sobre producto, precio, plaza, promoción y publicidad; se establecieron las tareas necesarias para el logro de cada una de ellas, como también el tiempo, recursos e indicadores que miden la efectividad en la ejecución de las actividades planteadas.

Capítulo 6. Recomendaciones

Es importante que Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS aproveche las oportunidades que le brindan su medio externo, tales como la existencia de clientes potenciales en el mercado, el crecimiento de la publicidad realizada a través de los diferentes medios tecnológicos y el frecuente uso de los mismos por parte de la población. Todo ello con la finalidad de que logre contrarrestar las amenazas que la rodean, partiendo de que existe un aumento de organizaciones dedicadas a prestar los mismos servicios.

Se recomienda a Compañía Frenos y Servicios Uno A SAS poner en práctica la actualización del marco axiológico y que todos los empleados lo conozcan para que puedan trabajar en pro al cumplimiento de la misión y visión logrando obtener excelentes resultados a futuro, también los valores, nueva estructura orgánica y políticas empresariales con el fin que la entidad fortalezca las relaciones entre sus colaboradores.

Se le sugiere a la empresa la aplicación del plan de acción en el que se plasmaron los objetivos, estrategias y actividades de marketing que debe tomar la organización para contribuir con su posicionamiento actual, incrementar los ingresos por ventas y prestación de servicios, al mismo tiempo de fidelizar a los clientes.

Referencias

- Constitución política de Colombia.* (1991). Colombia : Edición Cupido 2010.
- Castillo, L. A. (2008). *Rediseño de la arquitectura organizacional.* Caracas.
- Ceballos, V. (20 de Agosto de 2013). *Empleo.* Recuperado el 29 de Abril de 2018, de <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>
- Chandler, A. D. (2003). *Estrategia y Estructura.* Nueva York: Barba.
- Congreso de la República. (2008). *Congreso de la República.* Colombia.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica.* México: Pearson Educación.
- Garcia, J. J. (2012). *Diseño de la estructura organizacional.* Recuperado el 29 de Abril de 2018, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17179/T11.12%20C817d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, H. S. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica .* Colombia: Legis.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estrategica.* Bogotá: 3R Editores.

Apéndice

Apéndice 1. Evidencia fotográfica de la visita a la competencia de la empresa



Apéndice 2. Evidencia fotográfica de la pasantía realizada en la compañía frenos y servicios uno a SAS



