

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<b>Documento</b> FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	<b>Código</b> F-AC-DBL-007	<b>Fecha</b> 10-04-2012	<b>Revisión</b> A
	<b>Dependencia</b> DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	<b>Aprobado</b> SUBDIRECTOR ACADEMICO		<b>Pág.</b> 1(49)

### RESUMEN - TESIS DE GRADO

AUTORES	<b>ESLENDY KATHERINE ROPERO GUERRERO</b>
FACULTAD	<b>DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS</b>
PLAN DE ESTUDIOS	<b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
DIRECTOR	<b>ELIZABETH BENAVIDES CÁCERES</b>
TÍTULO DE LA TESIS	<b>FORTALECIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TOYOCENTER DEL MUNICIPIO DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER</b>

#### RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

ES ASÍ COMO ANTE LA EXISTENCIA DE UNA ESTRICTA NORMATIVA LEGAL A NIVEL INTERNACIONAL Y NACIONAL, SE BUSCA EMPRESA TOYOCENTER REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE SUS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS CON EL FIN DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO FRENTE A SU POSICIONAMIENTO REGIONAL Y ASÍ GENERAR DIFERENTES ESTRATEGIAS QUE PROPENDAN EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD COLOMBIANA Y EL REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA.

PARA TAL FIN, SE REALIZÓ UN JUEGO MATRICIAL QUE PERMITIERA EL RECONOCIMIENTO DE LA POSICIÓN ACTUAL EL EMPRESA EN EL SECTOR DE VENTAS Y FRENTE A LA COMPETENCIA LOCAL.

#### CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 49	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 1	CD-ROM: 1
-------------	---------	------------------	-----------



**FORTALECIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA  
EMPRESA TOYOCENTER DEL MUNICIPIO DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER**

**AUTOR**

**ESLENDY KATHERINE ROPERO GUERRERO**

**Plan de trabajo en la modalidad pasantía presentado para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**DIRECTOR**

**ELIZABETH BENAVIDES CÁCERES**

**Administradora de empresas**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Ocaña, Colombia**

**Marzo, 2018**

## Índice

Capítulo 1. Fortalecimiento del direccionamiento estratégico de la empresa Toyocenter del municipio de Ocaña, Norte De Santander.....	1
1.1 Descripción Toyocenter Ocaña .....	1
1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia.....	3
1.2.1 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Objetivos .....	5
1.3.1 General.....	5
1.3.2 Específicos .....	5
1.4 Descripción de las actividades .....	6
Capítulo 2. Marco referencial .....	7
2.1 Marco conceptual .....	7
2.2 Marco legal.....	16
Capítulo 3. Informe del cumplimiento del trabajo.....	23
3.1. Presentación de resultados .....	23
3.1.1 Realizar un diagnóstico estratégico empresa Toyocenter a través de las matrices EFI, EFE, DOFA, Perfil Competitivo, IE.....	23
3.1.2 Proponer el diseño del marco axiológico de la empresa (misión, visión, principios corporativos y valores).....	30
3.1.3 Realizar y proponer un modelo de direccionamiento estratégico coherente con la realidad de la empresa y acorde a sus pretensiones comerciales.....	34
Capítulo 4. Diagnostico final .....	37
5. Conclusiones.....	39
6. Recomendaciones .....	40
Referencias .....	41

## Lista de tablas

Tabla 1 Matriz DOFA.....	3
Tabla 2 Actividades .....	6
Tabla 3. Diagnostico estratégico a través de las matrices EFI, EFE, DOFA, PERFIL Competitivo, IE.....	23
Tabla 4. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	24
Tabla 5. Matriz del perfil competitivo (PC).....	25
Tabla 6. Matriz DOFA .....	26
Tabla 7. Estrategias y tácticas de mercadeo, que permita aumentar su proyección comercial.....	34

## Lista de figuras

Figura 1. Matriz Interna – Externa.....	28
---	----

## **Introducción**

Es así como ante la existencia de una estricta normativa legal a nivel internacional y nacional, se busca empresa Toyocenter realizar una evaluación de sus factores externos e internos con el fin de realizar un diagnóstico frente a su posicionamiento regional y así generar diferentes estrategias que propendan el cumplimiento de la normatividad colombiana y el reposicionamiento de la marca.

Para tal fin, se realizó un juego matricial que permitiera el reconocimiento de la posición actual el empresa en el sector de ventas y frente a la competencia local.

Seguidamente, se redactó un marco axiológico para la empresa que proyectara al cumplimiento de la normativa y su futura inclusión en el mundo ventas virtuales. De esta forma se sugirió a la empresa la adopción de una misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos corporativos.

Finalmente, frente a la identificación de otras necesidades se proponen algunas estrategias y su plan de acción para lograr el posicionamiento de la empresa Toyocenter como un taller de calidad y servicio.

# Capítulo 1. Fortalecimiento Del Direccionamiento Estratégico De La Empresa Toyocenter Del Municipio De Ocaña, Norte De Santander

## 1.1 Descripción Toyocenter Ocaña

Toyocenter Ltda., fue creada con los fundamentos y principios de Toyota Motor Corporation, fabricante de vehículos más grande del mundo; aplicando su filosofía y gestión, teniendo en cuenta sus principios y claves de éxito; comprendiendo que antes que una empresa automovilística, es una forma de pensar, basada en el sistema TPS (Sistema de Producción Toyota) y sustentada sobre dos pilares básicos fundamentales:

- Mejora Continua y Constante (KAISEN)
- Respeto a la Gente (Tanto clientes como equipo de trabajo).

Toyocenter Ltda., es una organización privada, dedicados a brindar servicios de mantenimiento automotriz especializado en toda la gama de vehículos línea Toyota y automóviles de alta gama. Ofrecemos un servicio integral en el mantenimiento de vehículos.

### Servicios

**Mantenimiento Automotriz Especializado Toyota Mecánica.** Mecánica Rápida: Frenos, suspensión, dirección, embragues, sincronización, alineación, balanceo, alineación de gases, alineación de luces y cambio de aceite.

**Mecánica de Ajuste:** Reparación de motores, cajas automáticas y mecánicas, transmisiones.

### **Latonería y Pintura**

- Reparación de colisiones, vehículos impactados.
- Contamos con equipos, tecnología, capital humano de alta experiencia técnica y conocimiento de la marca Toyota.
- Otros Servicios: Tapicería, Cerrajería, Electricidad, Arreglos en Fibra, Chapistería (procesos de armar un carro, colocarle latas y vidrios).

### **Electrónica Automotriz**

- Diagnóstico, mantenimiento electrónico, programación de los vehículos de última generación, manejo de escáneres, osciloscopio, programación, módulos.
- Contamos con servicio de escáner para el 80% de las marcas que hay en nuestro mercado de tipo liviano (automóviles, camperos y camionetas).
- Diagnóstico y reparación de módulos de motor, abs, airbag.

**Pre alistamiento Revisión Tecno Mecánica.** Revisión, puesta a punto, pre alistamiento para la revisión tecno mecánica obligatoria.

Análisis de gases, contamos con todos los equipos especializados para los análisis y el pre alistamiento requerido.

## 1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia

**Tabla 1**  
**Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DOFA</b>	<p><b>a.</b> Ubicación y fácil acceso a las instalaciones de la empresa.</p> <p><b>b.</b> Credibilidad y reconocimiento comercial.</p> <p><b>c.</b> Personal altamente capacitado, comprometido y dispuesto a innovar en pro de la empresa.</p> <p><b>d.</b> Buenos índices de ventas de repuestos tanto en el taller de mantenimiento como en exhibidor.</p>	<p><b>a.</b> Carencia de elementos organizacionales y de planeación estratégica.</p> <p><b>b.</b> Recurso humano escaso para cumplir a cabalidad las metas empresariales.</p> <p><b>c.</b> No hay control sobre el número de repuestos disponible, lo que lleva a tener sobre pedidos o escasez de partes o repuestos.</p> <p><b>d.</b> No cuenta con el sistema de seguridad en el trabajo</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias</b>	
	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<p><b>a.</b> Realizar alianzas estratégicas con empresas mayoristas de repuestos</p> <p><b>b.</b> Desarrollo de la tecnología en el establecimiento.</p> <p><b>c.</b> Crecimiento del parque automotor</p> <p><b>d.</b> Hacer convenios con las marcas de vehículos de alta gama</p>	<p><b>1.</b> Implementación de un plan de mercadeo ambicioso, orientado a llegar a los diversos municipios de la región. <b>(b, i)</b></p> <p><b>2.</b> Ofrecer la prestación de servicios con gran calidad y a costo razonable. <b>(a, j)</b></p> <p><b>3.</b> Brindar capacitaciones al personal sobre manejo de herramientas informáticas y manejo de inventarios. <b>(k, c)</b></p> <p><b>4.</b> Mejorar el estado y la organización de las instalaciones con el fin de aprovechar al máximo que el mercado de vehículos está en constante aumento. <b>(d, l)</b></p>	<p><b>5.</b> Diseño un plan de direccionamiento estratégico que permita consolidar la organización y darle solides en el futuro. <b>(e, i)</b></p> <p><b>6.</b> Vinculación de personal que apoye el funcionamiento de la empresa y fortalezca el desempeño organizacional. <b>(f, j)</b></p> <p><b>7.</b> Creación de un sistema informático en el cual se tenga control sobre el inventario existente en la empresa de repuestos y partes. <b>(k, g)</b></p> <p><b>8.</b> Generar espacios extralaborales que motiven al empleado. <b>(h, l)</b></p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<p><b>a.</b> Ingreso de nuevos concesionarios a la ciudad con tarifas de mantenimiento y repuestos más bajos.</p> <p><b>b.</b> El incremento del dólar</p> <p><b>c.</b> Pérdida de clientes por demora en superar su expectativa (Clientes insatisfechos), o por falta de seguimiento a las recomendaciones y sugerencias brindadas.</p> <p><b>d.</b> Incursión en el mercado de nuevas herramientas más modernas y costosas.</p> <p><b>e.</b> Problemas del orden público en la región de Ocaña y el Catatumbo</p>	<p><b>9.</b> Realización periódica de análisis de factores externos e internos que conduzcan a la toma de decisiones acertadas y pertinentes. <b>(b, o)</b></p> <p><b>10.</b> Mejoramiento del marketing y merchandising de la organización, a través de la utilización de medios alternativos de comunicación y mercadeo. <b>(a, m)</b></p> <p><b>11.</b> Diversificar las marcas de los productos para poder ofrecer un servicio de alta calidad. <b>(d, p)</b></p> <p><b>12.</b> Mejorar el desempeño de los de los servicios, proporcionando profesionales en ventas, un servicio cibernético, posicionando la empresa líder en la región. <b>(c, o)</b></p>	<p><b>13.</b> Implementación de un modelo de direccionamiento estratégico que reúna las diversas necesidades de la compañía y la haga competente. <b>(h, m)</b></p> <p><b>14.</b> Promover convenios institucionales para el apoyo en el recurso humano a través de pasantes. <b>(f, n)</b></p> <p><b>15.</b> Establecer un modelo de inventario y control que facilite el desempeño de la empresa y garantice una correcta prestación del servicio. <b>(g, o)</b></p> <p><b>16.</b> Promover jornadas de capacitación y actualización a los empleados. <b>(h, p)</b></p>

Fuente. Pasante del proyecto

**1.2.1 Planteamiento del problema.** Toyocenter presta un servicio con personal especializado en cada área, ofreciendo calidad, cumplimiento y excelentes precios. Tiene gran experiencia en el campo automotor línea Toyota y otras marcas.

Cuenta con equipos modernos de diagnóstico que permiten prestar un mejor servicio, al igual que con un stock de repuestos originales, así como importaciones directas de autopartes, para suplir necesidades inmediatas. Brinda el Servicio de Mantenimiento al Parque automotor de empresas.

La fortaleza principal de la empresa y diferencia frente a la competencia es tratar de estar lo mejor preparados para atender los vehículos, con la última tecnología, para los vehículos de última generación.

Se plantea como preocupación capacitarse continuamente en todos los diferentes temas automotrices para estar siempre a la vanguardia, acorde con el avance tecnológico de la marca Toyota prevalentemente y carros de alta gama.

Una de las falencias sustanciales de la empresa es que no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico que permita orientar los diversos procedimientos, mediante la implementación de políticas empresariales, identificación de valores corporativos y la formulación de una misión y una visión.

De la misma manera Toyocenter, no cuenta con el manual de funciones que determine la responsabilidad y tareas correspondientes en cada cargo, lo cual conlleva a un desentendimiento por parte de los empleados en muchas de las labores a desarrollar.

Es necesario para la organización, desarrollar una plan de fortalecimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, , donde se realicen estudios y diagnósticos aterrizados, tanto en el orden interno como en el externos, además de determinar un modelo de direccionamiento estratégico que conduzca a la utilización eficiente y eficaz de los recursos con que cuenta la empresa; así mismo es de vital importancia elaborar un manual de funcionamientos donde se establezca con claridad, los cargos, los perfiles requeridos para ocuparlos, la finalidad de los mismos y las tareas a desarrollar.

### **1.3 Objetivos**

**1.3.1 General.** Fortalecer el direccionamiento estratégico de la empresa Toyocenter, del municipio de Ocaña, norte de Santander.

**1.3.2 Específicos.** Realizar un diagnóstico estratégico interno y externo que se encuentra la empresa, mediante la aplicación de matrices como la de Evaluación de Factores Internos, Evaluación de Factores Externos, la Matriz de DOFA, Perfil Competitivo (PC) y Matriz IE.

Proponer el diseño del marco axiológico de la empresa (misión, visión, principios corporativos y valores).

Realizar y proponer un modelo de direccionamiento estratégico coherente con la realidad de la empresa y acorde a sus pretensiones comerciales.

#### 1.4 Descripción de las actividades

**Tabla 2**  
**Actividades**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades</b>
Fortalecer el direccionamiento estratégico de la empresa Toyocenter, del municipio de Ocaña, norte de Santander.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico profundo de la situación real en que se encuentra la empresa, mediante la aplicación de diversas matrices como la EFI, la EFE, DOFA, la MPC e IE.</li> <li>• Realizar y proponer un modelo de direccionamiento estratégico coherente con la realidad de la empresa y acorde a sus pretensiones comerciales.</li> <li>• Diseñar el manual de funciones para la empresa y organizar la documentación del grupo interno de trabajo con el fin de agilizar los procesos administrativos..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la matriz de Análisis Factores Internos.</li> <li>• Formulación de la matriz de Análisis Factores Externos.</li> <li>• Aplicación de la Matriz del Perfil Competitivo.</li> <li>• Realización de la Matriz IE</li> <li>• Elaboración de la Matriz DOFA</li> <li>• Diseño de la misión de la empresa.</li> <li>• Elaboración de la Visión de Toyocenter.</li> <li>• Formulación de los objetivos empresariales.</li> <li>• Definición de los valores corporativos.</li> <li>• Construcción de las políticas empresariales.</li> <li>• Apoyar el proceso gerencial de la empresa, en los diversos procedimientos adelantados.</li> <li>• Determinación de los procedimientos de la empresa, concibiendo el fin y destino de estos, con fundamento en las normas aplicables.</li> <li>• Definición de cada uno de los cargos de la organización.</li> <li>• Formulación del que hacer, como hacerlo y su finalidad.</li> </ul>

Fuente. Pasante del proyecto

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco Conceptual

**Estrategas.** Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. (Serna Gómez, 1999)

**Ventaja competitiva.** El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conserve una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”.

La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos eternos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos, formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores. (Santan Robles, 2002)

**Matriz DOFA.** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

- **Estrategia FO:** Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

- **Estrategia DO:** Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

- **Estrategia FA:** Utilización de las fortalezas de la empresa para evitar minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas.

- **Estrategia DA:** Derrotar debilidades internas y eludir amenazas ambientales, tomando estrategias defensivas.

Los pasos para construir una Matriz DOFA son: (Chiavenato, 1971)

Hacer una lista de fortalezas internas claves, hacer una lista de las debilidades internas decisivas, hacer una lista de las oportunidades externas importantes, hacer una lista de amenazas externas claves, comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias y comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

**Oportunidades y amenazas.** Se refieren a las tendencias y a los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Un principio básico de la organización estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria. (Ibíd. p 50

**Fortalezas y debilidades.** Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la productividad, la efectividad de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

**Planeación estratégica.** Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener bien claro que es y en que consiste. La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La planeación estratégica, es más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas.

La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas. Los estrategas son todas las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, tal es el caso de los gerentes

de áreas, directores, jefes de departamentos quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de las compañías.

La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos, la misión de una empresa debe responder a las siguientes preguntas: Para qué existe la organización?,Cuál es su negocio?, cuáles son sus objetivos?, Cuales son sus clientes?, Cuales son sus prioridades?, Cual es su responsabilidad y derecho frente a los colaboradores?, y cual su responsabilidad social?. La misión por tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporcionan un propósito a la organización.

El diagnóstico estratégico es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución:

**Fortalezas.** Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución; **debilidades.** Son las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Las Oportunidades.** Son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta si se aprovechan en forma oportuna y adecuada; y **las amenazas.** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Tipos de estrategias.** Partiendo de esta última acepción, cabe resaltar que en una organización existen diversos tipos de estrategias, dentro de las cuales se destacan:

Estrategias de tipo corporativo, estrategias por unidad de negocio, estrategias a nivel funcional y estrategias de producto.

**Alternativas de estrategias.** Por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las estrategias alternativas se pueden clasificar así:

**Intensivas.** Estrategia de Penetración en el Mercado. Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo.

***Integrativas.*** Estrategia de Integración hacia Adelante. Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.

***Diversificadas.*** Estrategia de Diversificación Concéntrica. Añadir nuevos productos pero relacionados.

**Implementación y evaluación de estrategias.** Formular estrategias es fijar caminos de acción para alcanzar objetivos relacionados con el futuro.

**Seguimiento y evaluación.** Una estrategia se formula con un fin central: que la organización logre lo que quiere, luego si al cabo del tiempo los resultados no se están dando, la pregunta a hacerse es si la estrategia funcionó o no. Para evaluar una estrategia, en primer lugar porque en general muy pocas estrategias dan resultados importantes en el corto plazo y ese es su mayor enemigo, el tiempo; pero, además, porque cuando una estrategia falla no es fácil identificar si lo que falló fue la estrategia, o si lo que cambiaron fueron las condiciones del entorno en que se aplicó y que, por tanto, llevaron a su fracaso.

**Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción (PEEA).** Es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes son fortalezas financieras (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental

(EA) y fortaleza de la industria (FI), las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se puede considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

**Matriz de la gran estrategia.** Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, así como también las divisiones de una firma; esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas.

Posición competitiva y crecimiento del mercado; las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz, las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en magnífica posición estratégica, las firmas situadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, por tal razón se requiere determinar la ineffectividad de la empresa y la forma de mejorar su posición competitiva, las organizaciones del cuadrante III, compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Estas firmas deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción, y las empresas del cuadrante IV, poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento, estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.

**Matriz EFI.** Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente

**Matriz EFE.** La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

**Matriz de perfil competitivo.** Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

**Matriz IE.** La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE,

un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

Toma de decisiones. Es una matriz de decisión es un gráfico que permite a un equipo o un individuo identificar y analizar la tasa de la fuerza de las relaciones entre conjuntos de información. ( (Alvarez Trillos, 1999))

Una matriz de decisión se utiliza con frecuencia durante las actividades de planificación de la calidad para seleccionar producto / servicio, características y objetivos y desarrollar los procesos y sopesar las alternativas.

Para mejorar la calidad una matriz de decisión puede ser útil en la selección de un proyecto, en la evaluación de soluciones alternativas a problemas, y en el diseño de los recursos.

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica. Es un instrumento, que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, "internos y externos", identificados con anterioridad. Esta técnica, además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, también se utiliza para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Pues indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. Usa la información obtenida de los análisis internos y los resultados de los análisis externos para sugerir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz FODA, la matriz del perfil competitivo el análisis PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), entre otras, ofrecen la

información necesaria para armar una MCPE. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

## **2.2 Marco Legal**

**Constitución Política de Colombia 1991. Artículo 14.** Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica.

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.

**Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio.** Artículo 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Artículo 11. Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

Artículo 12. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

Los menores adultos pueden, con autorización de sus representantes legales, ocuparse en actividades mercantiles en nombre o por cuenta de otras personas y bajo la dirección y responsabilidad de éstas.

Artículo 13. Para todos los efectos legales, se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Artículo 14. Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

- Derogado. L. 222/95.
- Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y
- Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquier persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

Artículo 15. El comerciante que tome posesión de un cargo que inhabilite para el ejercicio del comercio, lo comunicará a la respectiva cámara, mediante copia de acta o diligencia de posesión, o certificado del funcionario ante quien se cumplió la diligencia, dentro de los diez días siguientes a la fecha de la misma.

El posesionado acreditará el cumplimiento de esta obligación, dentro de los veinte días siguientes a la posesión, ante el funcionario que le hizo el nombramiento, mediante certificado de la cámara de comercio, so pena de perder el cargo o empleo respectivo.

Artículo 19. Es obligación de todo comerciante:

- Matricularse en el registro mercantil;
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- Derogado. L. 222/95.

**Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.**

Artículo 26. El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos.

Artículo 27. El registro mercantil se llevará por las cámaras de comercio, pero la Superintendencia de Industria y Comercio determinará los libros necesarios para cumplir esa finalidad, la forma de hacer las inscripciones y dará las instrucciones que tiendan al perfeccionamiento de la institución.

Artículo 28. Deberán inscribirse en el registro mercantil:

- Las personas que ejerzan profesionalmente el comercio y sus auxiliares, tales como los comisionistas, corredores, agentes, representantes de firmas nacionales o extranjeras, quienes lo harán dentro del mes siguiente a la fecha en que inicien actividades.
- Las capitulaciones matrimoniales y las liquidaciones de sociedades conyugales, cuando el marido y la mujer o alguno de ellos sea comerciante.
- La interdicción judicial pronunciada contra comerciantes; las providencias en que se imponga a éstos la prohibición de ejercer el comercio; \*(los concordatos preventivos y los celebrados

dentro del proceso de quiebra; la declaración de quiebra y el nombramiento de síndico de ésta y su remoción)\*; la posesión de cargos públicos que inhabiliten para el ejercicio del comercio, y en general, las incapacidades o inhabilidades previstas en la ley para ser comerciante.

- Las autorizaciones que, conforme a la ley, se otorguen a los menores para ejercer el comercio, y la revocación de las mismas.
- Todo acto en virtud del cual se confiera, modifique o revoque la administración parcial o general de bienes o negocios del comerciante.
- La apertura de establecimientos de comercio y de sucursales, y los actos que modifiquen o afecten la propiedad de los mismos o su administración.
- Los libros de contabilidad, los de registro de accionistas, los de actas de asambleas y juntas de socios, así como los de juntas directivas de sociedades mercantiles.
- Los
- embargos y demandas civiles relacionadas con derechos cuya mutación esté sujeta a registro mercantil.
- La constitución, adiciones o reformas estatutarias y la liquidación de sociedades comerciales, así como la designación de representantes legales y liquidadores, y su remoción. Las compañías vigiladas por la Superintendencia de Sociedades deberán cumplir, además de la formalidad del registro, los requisitos previstos en las disposiciones legales que regulan dicha vigilancia.
- Los demás actos y documentos cuyo registro mercantil ordene la ley.

Artículo 29. El registro mercantil se llevará con sujeción a las siguientes reglas, sin perjuicio de las especiales que establezcan la ley o decretos reglamentarios:

- Los actos, contratos y documentos serán inscritos en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde fueren celebrados u otorgados; si hubieren de realizarse fuera de dicha jurisdicción, se inscribirán también en la cámara correspondiente al lugar de su ejecución o cumplimiento.
- La matrícula de los comerciantes y las inscripciones no previstas en el ordinal anterior, se harán en la cámara de comercio con jurisdicción en el domicilio de la persona interesada o afectada con ellos.
- La inscripción se hará en libros separados, según la materia, en forma de extracto que dé razón de lo sustancial del acto, documento o hecho que se inscriba salvo que la ley o los interesados exijan la inserción del texto completo.
- La inscripción podrá solicitarse en cualquier tiempo, si la ley no fija un término especial para ello; pero los actos y documentos sujetos a registro no producirán efectos respecto de terceros sino a partir de la fecha de su inscripción.

Artículo 30. Toda inscripción se probará con certificado expedido por la respectiva cámara de comercio o mediante inspección judicial practicada en el registro mercantil.

Artículo 31. La solicitud de matrícula será presentada dentro del mes siguiente a la fecha en que la persona natural empezó a ejercer el comercio o en que la sucursal o el establecimiento de comercio fueron abiertos.

Tratándose de sociedades, la petición de matrícula se formulará por el representante legal dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura pública de constitución o a la del permiso de funcionamiento, según el caso, y acompañará tales documentos.

El mismo plazo, señalado en el inciso primero de este artículo se aplicará a las copropiedades o sociedades de hecho o irregulares, debiendo en este caso inscribirse todos los comuneros o socios.

Artículo 32. La petición de matrícula indicará:

- El nombre del comerciante, documento de identidad, nacionalidad, actividad o negocios a que se dedique, domicilio y dirección, lugar o lugares donde desarrolle sus negocios de manera permanente, su patrimonio líquido, detalles de los bienes raíces que posea, monto de las inversiones en la actividad mercantil, nombre de la persona autorizada para administrar los negocios y sus facultades, entidades de crédito con las cuales hubiere celebrado operaciones y referencias de dos comerciantes inscritos.
- Tratándose de un establecimiento de comercio, su denominación, dirección y actividad principal a que se dedique; nombre y dirección del propietario y del factor, si lo hubiere, y si el local que ocupa es propio o ajeno. Se presumirá como propietario del establecimiento quien así aparezca en el registro.

Artículo 33. La matrícula se renovará anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año. El inscrito informará a la correspondiente cámara de comercio la pérdida de su calidad de comerciante, lo mismo que cualquier cambio de domicilio y demás mutaciones referentes a su actividad comercial, a fin de que se tome nota de ello en el registro correspondiente. Lo mismo se hará respecto de sucursales, establecimientos de comercio y demás actos y documentos sujetos a registro.

## Capítulo 3. Informe del cumplimiento del trabajo

### 3.1. Presentación de resultados

#### 3.1.1 Realizar un diagnóstico estratégico empresa Toyocenter a través de las matrices

#### EFI, EFE, DOFA, Perfil Competitivo, IE

**Tabla 3.**

*Diagnostico estratégico a través de las matrices EFI, EFE, DOFA, PERFIL Competitivo, IE.*

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Instalaciones amplias.	0.07	3	0.21
2. Personal con experiencia	0.09	4	0.36
3. Excelente ambiente de trabajo en el taller	0.05	3	0.15
4. Distribución y ventas dentro y fuera de la ciudad	0.04	3	0.12
5. Reconocimiento de la marca en el mercado.	0.09	4	0.36
6. Productos de alta calidad	0.1	4	0.4
7. Precios accesibles	0.07	4	0.28
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Ubicación de la empresa.	0.06	1	0.06
2. Falta de capacitación constante al personal y a clientes	0.04	2	0.08
3. Falta de planeación y organización.	0.04	1	0.04
4. Falta de campañas publicitarias y de promoción.	0.08	1	0.08
5. Diversificación de productos.	0.06	2	0.12
6. Falta de implementos de seguridad para los empleados	0.08	1	0.08
7. Falta de un plan de contingencia	0.05	1	0.05
8. Falta de inversión en las nuevas tecnologías e infraestructura	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.52</b>

Fuente. Pasante del proyecto

La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para realizar la ponderación se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Del ponderado de la matriz EFI (2.52) se concluye que Toyocenter tiene una posición interna fuerte, resaltando fortalezas importantes como la experiencia del personal y el reconocimiento del mercado, sin embargo, existen aspectos que se deben mejorar, entre otros capacitar al personal para un mejor servicio, hacer campañas publicitarias para que llegue más a los usuarios la información de esta empresa, realizar un plan de contingencia para una mejor organización de esta.

Tabla 4.  
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

<b>Factores externos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Ubicación en la zona céntrica.	0.18	4	0.72
2. Creación y mejoramiento de las vías	0.08	3	0.24
3. Firma de tratados de libre comercio para la adquisición de tecnologías.	0.05	3	0.15
4. Alianzas con otras empresas.	0.06	4	0.24
6. Incursión a nuevos mercados	0.09	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>			
1. Aumento de la competencia.	0.13	2	0.26
2. Avance de las nuevas tecnologías.	0.1	2	0.2
3. Contaminación ambiental y	0.08	1	0.08

Tabla 4. (Continuación)

daño a la salud			
4. Disminución de la demanda	0.1	1	0.1
5. Productos sustitutos	0.08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	1		2.80

Fuente. Pasante del proyecto

La matriz EFE resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes identificadas en la auditoria externa.

El valor del promedio ponderado es 2.8. Esto quiere decir que existe la posibilidad por parte de la empresa, de tomar medidas que le permitan controlar y mejorar estos aspectos para crecer de manera constructiva y tener un mayor desarrollo de todos los procesos.

La empresa Toyocenter, externamente se encuentra en una posición estable, debido a que cuenta con un alto reconocimiento en el mercado por sus años de funcionamiento, lo que la ha hecho fuerte en la comercialización de sus productos. Se constituye como una oportunidad sumamente importante la ubicación donde se encuentra la empresa, por su fácil acceso y las condiciones del lugar, sin embargo es preciso señalar el posible crecimiento de la competencia, convirtiéndose en una amenaza latente, sobre todo si no se proponen planes de mejoramiento continuo que le permita enfrentar las exigencias del mercado.

**Tabla 5.**  
*Matriz del perfil competitivo (PC)*

Factores claves de éxito	Ponderación	Toyocenter Clasificación	Resultado ponderado	SAFARI Clasificación	Resultado ponderado
Calidad del servicio	0.23	4	0.92	3	0.69
Experiencia	0.2	4	0.8	3	0.6
Posición en el mercado	0.21	3	0.63	3	0.63
Variedad del servicio	0.12	2	0.24	2	0.24
Precio	0.09	3	0.27	3	0.27
Publicidad y promoción	0.08	1	0.08	1	0.08
Servicio al cliente	0.07	1	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>		1		3.01	2.64

Fuente. Pasante del proyecto

Para la realización de la matriz del perfil competitivo se hizo una lista de factores del éxito identificados mediante el proceso de evaluación interna y externa de la empresa y la competencia, con lo que se logró hacer una comparación e identificar los factores fuertes y débiles de cada una; dando una ponderación entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

El resultado de la matriz demuestra que Toyocenter es una empresa posicionada en el mercado que posee importantes ventajas frente a su principal competidor en relación a la calidad del servicio y la experiencia como factores claves del éxito que se constituyen como la base esencial para el accionar de este tipo de organizaciones, sin embargo existen unos aspectos que debe mejorar y que los competidores sí los califican como importantes de sus actividades, este es el caso del servicio al cliente, por lo cual debe considerarse como materia a mejorar la atención y fidelización de los usuarios en cada uno de los servicios prestados por la empresa.

**Tabla 6.**  
**Matriz DOFA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Instalaciones propias. 2. Personal con experiencia 3. Distribución y ventas dentro y fuera de la ciudad 4. Reconocimiento de la marca en el mercado. 5. Productos de alta calidad 6. Precios bajos	1. Se encuentran en una zona residencial. 2. Falta de capacitación constante al personal. 3. Falta de planeación y organización de la producción. 4. Falta de campañas publicitarias y de promoción. 5. Diversificación de productos. 6. Falta de implementos de seguridad para los empleados. 7. Falta de inversión en las nuevas tecnologías e infraestructura 8. Falta de prestaciones sociales a empleados

Tabla 6. (Continuación)

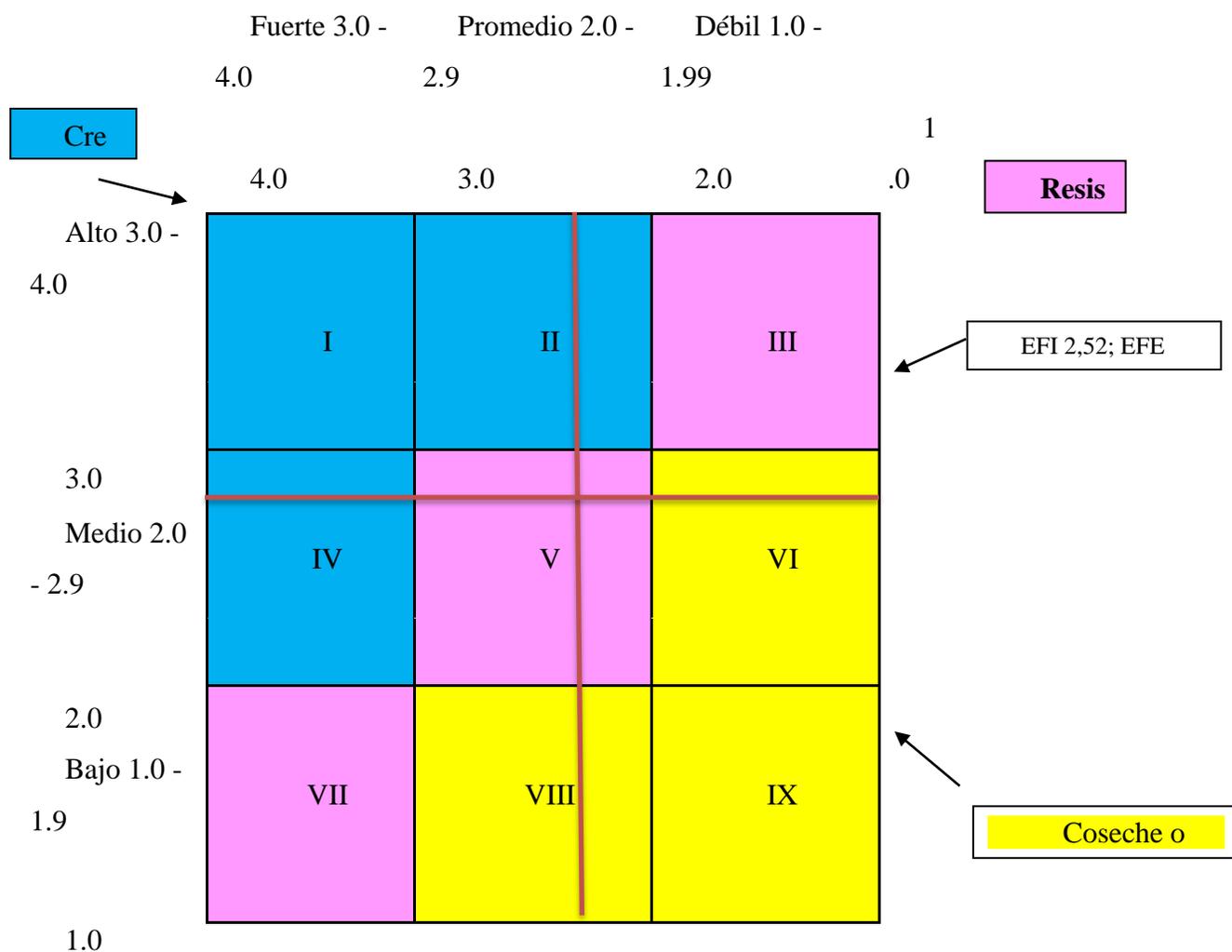
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Existencia de la zona industrial.</li> <li>Creación y mejoramiento de las vías</li> <li>Firma de tratados de libre comercio para la adquisición de tecnologías</li> <li>Alianzas con otras empresas.</li> <li>Aparición de materiales sustitutos de la materia prima</li> <li>Ampliación a nuevos mercados</li> </ol>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <p>Ampliación del portafolio de productos para incursionar en nuevos mercados. ( F2 , F5, F7 – O3, O6)</p> <p>Distribuir directamente los productos en las regiones alejadas de la ciudad, y así aumentar las ventas. (F4, F6 – O2)</p> <p>Hacer alianzas con otras empresas existentes dentro y fuera de la ciudad, logrando llegar a nuevos mercados. (F4, F5 – O4)</p>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <p>Ampliar el portafolio de productos con el fin de estar a la par con la competencia, a través de la adquisición de maquinaria especializada. ( D5 , D8– O3)</p> <p>Implementar un plan de seguridad que garantice el bienestar de los empleados. (D6, D7 – O1)</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la competencia.</li> <li>Avance de las nuevas tecnologías.</li> <li>Contaminación ambiental y daño a la salud</li> <li>Disminución de la demanda</li> <li>Productos sustitutos</li> </ol>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Importar parte de los productos haciendo que disminuyan los costos y se logre un aumento en la demanda. ( F1 , F3 – A4)</p> <p>Desarrollar nuevos productos y mejorar los actuales, evitando que los productos sustitutos afecten las ventas. ( F5- A5 )</p>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>Analizar el plan de ordenamiento territorial que permita conocer la manera y las condiciones de ubicarse en la zona industrial de Ocaña, para que se eviten problemas con las instituciones que regulan el daño al ambiente y a la salud. ( D1 – A3)</p> <p>Implementar métodos publicitarios que ayuden a dar a conocer la empresa y sus productos. ( D4 – A1 , A2 )</p> <p>Implementar un sistema de capacitación constante del personal con el fin de mejorar los procesos productivos y calidad del producto con el objetivo de mejorar la competitividad en el mercado. ( D2, D9- A1)</p>

Fuente. Pasante del proyecto

La matriz DOFA es la recopilación de la matriz EFI y EFE, donde se muestra con claridad las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, permitiendo hacer un análisis más detallado de la fábrica, y plantear una serie de estrategias que ayuden a la mejora de sus procesos.

Actualmente la empresa Toyocenter se encuentra en una posición estable, esto quiere decir que se ha mantenido tanto interna como externamente lo cual ha logrado dar

reconocimiento, por la calidad de sus productos y servicios. Sin embargo esta debe mejorar en aspectos que permitan realizar su actividad económica con un alto nivel de eficiencia, aumentando su competitividad en el mercado cambiante; por lo que debe aprovechar las oportunidades del entorno, como lo es adquirir nuevas tecnologías que ayuden a la mejora de los procesos. De igual manera capacitar al personal y brindarles la seguridad necesaria para que mantengan un mejor desempeño en sus labores.



**Figura 1.** Matriz Interna – Externa  
Fuente. Pasante del proyecto

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave, los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y, los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir la matriz IE. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta. Esta se divide en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

En primer lugar se encuentran las celdas I, II o IV estrategia "Crecer y construir", en segundo, las celdas III, V o VII estrategias "Retener y mantener"; las celdas VI, VIII o IX estrategia "Cosechar o desinvertir".

A nivel general la empresa Toyocenter se encuentra en una posición estable y resistente, celdas (III, V y VII); ha logrado mantenerse tanto interna como externamente; lo que permite implementar estrategias que ayuden a lograr abarcar nuevos mercados aprovechando fortalezas fuertes tales como la prestación de servicios, la calidad de sus productos y los años de funcionamiento y posicionamiento, permitiendo fidelizar a los clientes, estos factores positivos son la base para construir cambios que den un mejor desarrollo organizacional, ganando confiabilidad, competitividad, y crecimiento de manera constante y permanente de la empresa, en beneficio de sus administrativos, empleados, clientes y sociedad.

**3.1.2 Proponer el diseño del marco axiológico de la empresa (misión, visión, principios corporativos y valores).** Las organizaciones que quieran perdurar en el tiempo generando éxitos en forma constante, deben tener ciertos parámetros fijos. Si bien tienen que estar dispuestas a modificar distintos aspectos según lo amerite el mercado o los avances tecnológicos, su misión y visión jamás deben variar. (Harvard, 2012)

La misión y visión definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización. (Harvard, 2012)

**Misión.** Prestar una atención cordial, eficiente y celera en cada uno de los servicios, de reparación y mantenimiento especializado automotriz, manteniendo un alto nivel de credibilidad y confianza entre la ciudadanía, garantizando un crecimiento constante y sólido, utilizando criterios basados en valores y principios éticos, que conducen el actuar diario de la organización.

**Visión.** Para el año 2025 Toyocenter será la empresa proveedora de servicios de reparación y mantenimiento más importante y reconocida en la región, posicionándose como una organización sólida y líder en el mercado, implementando mecanismos innovadores y políticas empresariales hacia la consolidación de una firma que reinvente los modelos aplicados, mediante la utilización de herramientas tecnológicas que agilicen y faciliten los procesos.

**Valores, principios y políticas corporativos.** Los valores y principios corporativos, son herramientas esenciales para toda organización, puesto que definen la cultura, las normas y leyes sobre los cuales se fundamenta la empresa para llevar a cabo cada procedimiento, actividad o tarea en el momento de cumplir con sus funciones. Los valores puntualizan la manera de comportamiento que debe mantener cada miembro de la organización para crear una buena imagen institucional. Por su parte, los principios institucionales definen y expresan las medidas adoptadas para ejecutar cada actividad, con el fin de favorecer a la empresa y a la comunidad a la cual está dirigida. Finalmente, las políticas corporativas muestran el compromiso que la organización se ha trazado para garantizar que los procedimientos realizados y los servicios ofrecidos, estén enfocados en la responsabilidad social empresarial y el respeto por la comunidad y el medio que los rodea.

### **Valores corporativos**

**Responsabilidad.** Asumimos como fundamento de progreso, conllevar retos y sacarlos adelante, con la mentalidad de hacer las cosas de manera óptima.

**Cumplimiento.** Comprendemos el valor del tiempo, en especial cuando los retrasos en la disponibilidad de los activos generan lucros cesantes y sobre costos. Nos orientamos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo posible sin sacrificar los resultados y la seguridad.

**Calidad.** Buscamos que las soluciones que se realicen dejen a nuestros clientes totalmente satisfechos e incluso sobrepasando sus expectativas, de manera que los productos y servicios funcionen de la forma esperada y garanticen los beneficios deseados por los clientes.

**Innovación.** Tenemos la capacidad de crear o modificar productos y servicios en pro de las necesidades y demandas específicas de cliente, de manera consciente, equilibrada y factible, buscando ser pioneros en el desarrollo, metodologías y tecnologías para la gestión de activos.

**Creatividad.** Contamos con la experiencia y la capacidad de los profesionales de nuestra empresa permite la habilidad para crear soluciones y resolver problemas de forma original y útil, satisfaciendo al cliente y permitiendo un mayor desarrollo tecnológico

### **Políticas**

- Promover el cuidado del medio ambiente mediante el uso adecuado de los recursos y disposición de residuos.
- Promover el uso adecuado de los elementos de protección y seguridad.
- Fortalecer permanentemente la seguridad física, operacional, patrimonial, ambiental y ocupacional.

### **Objetivos.**

- Crear una organización capaz de mantener un alto rendimiento y producir resultados.

- Garantizar en todo momento la seguridad de nuestros clientes velando siempre por sus intereses.
- Ofreceremos un servicio cuya relación- calidad precio sea equitativo
- Asesoramiento al cliente sobre la forma de poder obtener al máximo rendimiento en la oferta de nuestros productos y servicios.
- Garantizar el mantenimiento en todas nuestras intervenciones, la mejor calidad, precio en nuestros productos y servicios.

**Principios de calidad.** “La satisfacción del cliente es nuestra prioridad”

- Nuestra mayor preocupación es la seguridad de nuestros clientes, es por ello que ponemos especial atención en el buen funcionamiento de tu automóvil
- Día a día nos esforzamos por ofrecer el mejor servicio y atención, así como el equipo especializado y la tecnología de punta para mantener tu vehículo.

**La satisfacción del cliente.** Se compromete a satisfacer a sus clientes mediante la calidad de sus productos y el respeto al plan de producción.

**Mejora continua.** Se compromete a una actitud de mejora continua, mediante la implicación de todos, para mejorar sin cesar nuestro rendimiento.

### 3.1.3 Realizar y proponer un modelo de direccionamiento estratégico coherente con la realidad de la empresa y acorde a sus pretensiones comerciales.

**Tabla 7.**

***Estrategias y tácticas de mercadeo, que permita aumentar su proyección comercial***

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
Trasladarse a la zona industrial.  Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados Evitar problemas con la comunidad	Implementar un programa de inversión que permita la ampliación de la planta para evitar problemas de orden legal y de seguridad.	Estudio técnico	Gerente	1 a 2 años
Ampliar el portafolio de productos	Adquirir nueva maquinaria apta para la empresa. Capacitar al personal para generar productos de alta calidad. Incursionar en nuevos mercados.	Investigación de mercados	Gerente	Debe estimarse por los administrativos de la empresa según su capacidad financiera.
Establecer un sistema de inventario	Mejorar el almacenaje de la materia prima. Mantener el nivel de stock y aprovisionamiento. Producir a un ritmo regular.  Cumplir con las fechas de pedidos de los clientes. Hacer inventario periódicamente, tanto físico como lógico.	Plan de procedimientos, para el control de inventarios.	Gerente	1 año
Hacer alianzas con otras fábricas existentes dentro y fuera de la ciudad	Atraer clientes nuevos.  Permite el mejoramiento de cada uno de los procesos.	Convenio con otras entidades	Gerente	1 año
Métodos publicitarios	Utilizar los diversos medios existentes en Ocaña, para dar a conocer la empresa y los productos que se ofrecen con el fin de estimular la demanda Ganar reconocimiento no solo a nivel regional sino nacional	Plan de campañas publicitarias	Gerente	6 meses
Implementar un plan de seguridad que garantice el bienestar de los empleados	Prevenir accidentes a la hora de realizar las labores de mantenimiento a los vehículos- Proveer condiciones adecuadas de trabajo, generando un mejor desempeño Permitir a la empresa ser confiable en temas de accidentalidad, evitando problemas de orden legal	Plan de contingencia	Gerente	1 a 2 años

Tabla 7. (Continuación)

Capacitación del personal	Mejorar el desempeño. Un manejo adecuado de la materia prima Dar mayor Seguridad a los empleados en el puesto de trabajo.	Programa de capacitación	Gerente	1 año
---------------------------	---	--------------------------	---------	-------

Fuente: Autores del proyecto

**Seguimiento propuesto al plan de acción.** Hacer un análisis y estudio de la información planteada en el plan de marketing, con el fin de hacer un reconocimiento de las debilidades y amenazas que afecta la empresa y así definir las acciones a seguir.

Consolidar cada una de las acciones a seguir, para la mejora o apoyo de los procesos llevados a cabo dentro del taller de confecciones y así evitar confusiones a la hora de ponerlas en marcha

Determinar los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones tomada, ya sean de índole financiero, técnico, tecnológico y de personal, para así definir su adquisición y si se debe utilizar apalancamiento financiero. Si hay que hacer apalancamiento financiero se debe realizar un estudio detallado de cuál es la entidad bancaria que brinda mejores beneficios para llevar a cabo este proceso.

Determinar las fechas en que serán llevadas a cabo cada una de las decisiones tomadas, teniendo en cuenta la importancia que tienen sobre las actividades realizadas. Estas deben ser ajustadas en un tiempo de corto, mediano y largo plazo para así facilitar su ejecución.

Después de haber determinado lo anterior se deben plasmar en un documento, en donde se autorice a un miembro de la empresa a darle seguimiento e informar de los posibles cambios que se puedan presentar; este debe ser constante y los cambios realizados deben ser evaluados y autorizados por las directivas de la empresa.

Para llevar a cabo lo anterior se deben realizar reuniones periódicas que permitan tener el control de cada una de las acciones ahí planteadas y así evitar que se presenten contratiempos en la ejecución de las mismas.

El documento planteado debe estar abierto a los cambios del mercado, que puedan afectar la actividad económica del taller. Además debe ser de conocimiento de todos los miembros de la misma.

## Capítulo 4. Diagnostico final

A la fecha 18 de Diciembre del 2017 luego de una larga experiencia de trabajo en la Empresa Toyocenter Ocaña, durante un periodo de 4 meses, se lograron cumplir con los objetivos propuestos en el plan de trabajo a ejecutar, hoy por hoy la empresa cuenta con un área comercial más fuerte con bases y conocimientos sólidos para la resolución de conflictos laborales de la fuerza de ventas especialmente, esto con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado. El estudio realizado para la construcción del diagnóstico inicial del área comercial da cuenta de muchos factores importantes y que se tuvieron presentes para la planeación de los planes de mejora de la empresa y su resultado ha contribuido al fortalecimiento del área y de la organización en general. También se tuvo en cuenta para la construcción de nuevas estrategias de venta, la investigación de mercados realizada en la ciudad para verificar el impacto que tiene la empresa, la actividad y los vendedores, además del grado de aceptación que tienen los productos ofrecidos.

De igual forma se evidencio que la capacitación es uno de los procesos educativos y laborales más importantes, ya que ejercen un aprendizaje que contribuye al desarrollo de nuevas habilidades laborales, se diseñó el esquema de capacitación enfocado al área de ventas de la empresa, además de plantearse una estrategia para efectuar evaluación, seguimiento y control a los planes, estudios y propuestas planteadas y ejecutadas por la organización a futuro.

Luego de varios procesos administrativos ejecutados en la empresa y en el área comercial, los vendedores comerciales están preparados para afrontar con autonomía nuevos procesos de

cambio misional y cumplir con sus responsabilidades a un ciento por ciento; lo anterior debido al acompañamiento realizado durante los pasados 5 meses donde la fuerza de ventas aprendió la importancia de conocer bien su portafolio y la estrategias de cómo presentarlo día a día a sus clientes.

Para finalizar me queda por decir que es una gran experiencia de mucho aprendizaje, donde cada esfuerzo vale la pena cuando el resultado se ve reflejado en la productividad laboral y en la satisfacción de los jefes y el deber cumplido, ya que no es fácil afrontarse a un mercado laboral; pero sin duda alguna es inevitable sentirse orgulloso de poner en práctica y a disposición de una empresa todo lo aprendido en la etapa de preparación académica, en donde esta fase le da la oportunidad al estudiante de introducirse al mercado laboral.

## 5. Conclusiones

Mediante la realización del juego matricial, se le permitió a la empresa conocer fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y el nivel de importancia de cada una en la actividad económica del taller, con lo cual se logró establecer medidas para la mejora, desarrollo y crecimiento de la misma.

Con el diseño y posterior formulación del marco axiológico, la empresa logró encontrar la hoja de ruta necesaria que conduzca cada uno de los procedimientos y decisiones tomadas, permitiendo consolidar los servicios ofrecidos y visionar nuevos campos de acción organizacional.

A través de la construcción del modelo de direccionamiento estratégico, se plantea a Toyocenter como una empresa posicionada en el mercado, que requiere procesos continuos de capacitación y actualización, que logre definir de manera clara y concreta su estructura organizacional y puedan tomar decisiones que beneficie y permita incursionar en nuevos mercados altamente activos.

## 6. Recomendaciones

Poner en marcha el plan estratégico de marketing llevando un control de cada una de las propuestas planteadas, para así tener una mejor organización, gestión y desarrollo de cada uno de los procesos de la empresa Toyocenter

Llevar a cabo un proceso de mejora continua que les permita garantizar el correcto funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los productos que ofrece y a los gustos y preferencias de los clientes.

Incursionar en las nuevas tecnologías, como redes sociales y pagina web, que les permita a los clientes conocer los procesos, organización y productos de la empresa.

Implementar el sistema de seguridad industrial y salud ocupacional, ya que actualmente la ley dio un plazo establecido para que las empresas estén certificadas, pues de no ser así tendrá una sanción, lo que quiere decir que deben de llevar a cabo este proceso a corto plazo.

## Referencias

- Alvarez Trillos, J. A. (1999). *Plan estratégico de la información financiera*. Cúcuta: UFPS.
- Chiavenato, I. (1971). *Introducción a la teoría de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. . México: Pearson Educación.
- Harvard, B. R. (2012). *La importancia de la misión y visión de una empresa*. Recuperado el 10 de enero de 2018, de <http://www.seminarium.com/la-importancia-de-la-mision-vision-de-una-empresa/>
- Santan Robles, I. (2002). *Gerencia Estratégica*. México: Trilla.
- Serna Gómez, H. (1999). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión - Teoría y Metodología*. Bogotá: Editores.
- Serna, H. (2003.). *Gerencia Estratégica* . Bogotá: 3R editores.