

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
	Dependencia	Aprobado		Pág.
	<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(89)</b>

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	MIGUEL ROPERO BARBOSA		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	JULIETH MARCELA PARDO POSADA		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER RRB DIESEL EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER		
<b>RESUMEN</b>			
<p style="text-align: center;">EL PRESENTE PROYECTO, MUESTRA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER RRB DIESEL, OBTENIENDO UNA VISIÓN MÁS AMPLIA EN LA DEFINICIÓN DE SUS METAS Y OBJETIVOS. POR CONSIGUIENTE, SE DESARROLLÓ UN DIAGNOSTICO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL TALLER BASADO EN CINCO (5) MATRICES: EFI, EFE, PERFIL COMPETITIVO, DOFA Y POR ÚLTIMO IE, CON EL PROPÓSITO DE CONOCER LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE EVIDENCIAN SU SITUACIÓN ACTUAL.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 89	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 13	CD-ROM: 1

**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
TALLER RRB DIESEL DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER**

**AUTOR:**

**MIGUEL ROPERO BARBOSA**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de empresas**

**DIRECTOR(A):**

**JULIETH MARCELA PARDO POSADA**

**Magister en práctica pedagógica**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Ocaña, Colombia**

**Octubre, 2018**

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo 1. Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para el taller RRB DIESEL de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.....</b>	<b>12</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Formulación del problema.....	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo General.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificación.....	14
1.5 Delimitaciones.....	16
1.5.1 Delimitación Operativa.....	16
1.5.2 Delimitación conceptual.....	16
1.5.3 Delimitación Geográfica.....	16
1.5.4 Delimitación temporal.....	16
<b>Capítulo 2. Marco referencial.....</b>	<b>17</b>
2.1 Marco Histórico.....	17
2.1.1 A nivel internacional.....	17
2.1.2 A nivel nacional.....	21
2.1.3 A nivel local.....	24
2.2 Marco Conceptual.....	26
2.3 Marco Contextual.....	34
2.4 Marco Teórico.....	35
2.4.1 Teoría microeconómica.....	35
2.4.2 Teoría macroeconómica.....	36
2.4.3 Teoría del consumidor.....	37
2.4.4 Teoría económica.....	37
2.4.5 Teoría clásica.....	39

2.4.6 Teoría científica. ....	40
2.4.7 Teoría humanista. ....	40
2.4.8 Teoría del comportamiento. ....	41
2.4.9 Teoría X / Y. ....	41
2.4.10 Teoría neoclásica. ....	41
2.4.11 Teoría estructuralista. ....	42
2.4.12 Teoría burocrática. ....	42
2.4.13 Teoría de los sistemas. ....	43
2.4.14 Teoría matemática. ....	43
2.4.15 Teoría contingencial. ....	43
2.5 Marco Legal. ....	44
2.5.1 Constitución Política de Colombia. ....	44
2.5.2 Ley 152 de 1994. ....	44
2.5.3 Decreto 410 de 1971. ....	45
<b>Capítulo 3. Diseño Metodológico. ....</b>	<b>46</b>
3.1 Tipo de Investigación. ....	46
3.2 Población y Muestra. ....	46
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de Información. ....	47
3.3 Análisis de Información. ....	47
<b>Capítulo 4. Presentación de resultados. ....</b>	<b>49</b>
4.1 Realización de un diagnóstico en el área administrativa del taller RRB DIESEL con 5 matrices EFE, EFI, PC, DOFA y la IE. ....	49
4.1.1 Diagnostico situacional. ....	62
4.2 Propuesta del marco axiológico en el taller RRB DIESEL que contemple la misión, visión y los principios corporativos acorde al objeto del mismo. ....	73
4.3 Diseño del plan de acción o mejora con las estrategias identificadas en el diagnóstico para que el taller tenga una organización en la parte administrativa. ....	75
<b>Capítulo 5. Conclusiones. ....</b>	<b>78</b>

**Capítulo 6. Recomendaciones ..... 79**

**Referencias..... 80**

## Lista de tablas

Tabla 1 Tiempo que lleva laborando en el taller.....	49
Tabla 2 Actividades para propender un buen clima organizacional .....	50
Tabla 3 Estado del taller en la parte administrativa.....	51
Tabla 4 Objeto social del taller RRB DIESEL.....	52
Tabla 5 Recurso humano para cumplir con el objeto social .....	54
Tabla 6 Necesidad e importancia de la misión, visión y valores en el taller .....	55
Tabla 7 Principios y valores existentes en el taller RRB DIESEL .....	56
Tabla 8 Publicación de los principios y valores.....	57
Tabla 9 Principal razón por la que los clientes prefieren el taller RRB DIESEL.....	58
Tabla 10 Publicidad en medios de comunicación.....	59
Tabla 11 Involucramiento en la ejecución del plan estratégico del taller RRB DIESEL .....	60
Tabla 12 Sostenibilidad económica del taller RRB DIESEL .....	61
Tabla 13 Matriz EFI del taller RRB DIESEL.....	65
Tabla 14 Matriz EFE del taller RRB DIESEL.....	67
Tabla 15 Matriz del perfil competitivo del taller RRB DIESEL .....	69
Tabla 16 Matriz DOFA.....	71
Tabla 17 Plan de acción .....	77

## Lista de figuras

Figura 1. Tiempo que lleva laborando en el taller. ....	49
Figura 2 . Actividades para propender un buen clima organizacional.....	50
Figura 3. Estado del taller en la parte administrativa.....	52
Figura 4. Objeto social del taller RRB DIESEL. ....	53
Figura 5. Recurso humano para cumplir con el objeto social.....	54
Figura 6. Necesidad e importancia de la misión, visión y valores en el taller.....	55
Figura 7. Principios y valores existentes en el taller RRB DIESEL. ....	56
Figura 8. Publicación de los principios y valores.. ....	58
Figura 9. Principal razón por la que los clientes prefieren el Taller RRB DIESEL. ....	59
Figura 10. Publicidad en medios de comunicación. ....	60
Figura 11. Involucramiento en la ejecución del plan estratégico del taller RRB DIESEL.....	61
Figura 12. Sostenibilidad económica del taller RRB DIESEL. ....	62
Figura 13. Matriz Interna-Externa (IE). ....	72

## Lista de apéndices

Apéndice A. Modelo encuesta. ....	86
Apéndice B. Evidencia fotográfica. ....	88

## **Introducción**

El presente proyecto, muestra el diseño de un plan estratégico para el taller RRB DIESEL que permitirá su proyección y posicionamiento en el mercado, obteniendo una visión más amplia en la definición de sus metas y objetivos.

Por consiguiente, se desarrolló un diagnóstico en el área administrativa del taller basado en cinco (5) matrices: Matriz EFI, matriz EFE, matriz de Perfil Competitivo, matriz DOFA y por último la matriz IE, esto con el propósito de conocer los factores internos y externos que evidencian la situación actual del taller, así mismo, se realizaron los componentes axiológicos donde se determina los principios corporativos, misión, visión y valores del taller RRB DIESEL, por otro lado, se elaboró un plan de acción, con el fin de establecer estrategias que fortalezcan los procesos que lleva a cabo el mismo.

Finalmente, el trabajo se fundamenta a través de un marco referencial que expone los antecedentes históricos, referentes teóricos, conceptuales y legales, seguido de un diseño metodológico en donde se describe el tipo de investigación que se trabaja, las técnicas y herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Por último, el proyecto presenta sus respectivas conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los hallazgos o resultados obtenidos.

# **Capítulo 1. Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para el taller RRB DIESEL de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander**

## **1.1 Planteamiento del problema**

El Taller RRB DIESEL es una empresa dedicada al arreglo mantenimiento y reparación de maquinaria pesada (buldócer, retroexcavadora, pajaritas, cargador.....), la cual en la actualidad lleva 8 años ofreciendo su servicio en la ciudad de Ocaña, logrando una cobertura y posicionamiento en el mercado, brindando oportunidad laboral a 8 empleados y satisfacción a muchas personas de Ocaña y la región (TallerRRB, 2011).

Los planes estratégicos se ha constituido como una herramienta fundamental para aquellas empresas que quieren lograr un buen funcionamiento de la misma y mantener su ventaja competitiva frente a las otras empresas, esto se logra con los objetivos bien formulados y unas metas hechas especialmente a la calidad del servicio prestado, la ejecución de un plan estratégico permite a la empresa evaluar y formular estrategias que la lleve a alcanzar el éxito en sus operaciones (TallerRRB, 2011).

El Taller al no contar con mecanismos evaluativos, que le ayuden a medir el grado de eficiencia y eficacia, puede llevarla la entidad al deterioro interno, bajando la calidad del servicio, provocando desactualización en la información, pérdidas de oportunidades en lo relacionado a la adecuada administración de sus recursos, deficiente publicidad, manejo inadecuado de los recursos, afectando su estabilidad general.

Por otra parte al ser administrada empíricamente el taller RRB DIESEL no tiene clara una visión, misión las cuales están definidas sólo en la mente del gerente ya que no están plasmadas en el papel ni han sido compartidas con los miembros de la organización y por lo tanto, no forman parte del horizonte general de todo el taller como base y punto de partida en la firmeza de metas y objetivos a alcanzar, Igualmente no existen unos procedimientos concretos y definidos que ubiquen el logro de las metas en un tiempo establecido, haciendo arriesgadas las actividades administrativas y gerenciales por el alto costo en que estas pueden incurrir, debido a la falta de planeación; que incidirá y tendrá efecto en la eficiencia y la obtención de buenos procesos (Nestor, 2016).

Si el taller no puntualiza un horizonte estratégico a seguir y no realiza una rápida reestructuración administrativa dejando de lado la centralización de funciones tenderá a ser obsoleta, ya que no será eficiente en sus procesos administrativos, creando costos innecesarios, desistiendo de ser una buena opción de negocio (Ramirez, 2016). Por tal motivo en el taller es necesario realizar un diagnóstico y análisis de la gestión que sirva como plataforma para la creación de un plan estratégico basado en las oportunidades y fortalezas del taller, también es necesario establecer metas y objetivos sustentados en la misión, la visión y los principios corporativos que deberán ser conocidos por la totalidad de los miembros de la organización para que estos se comprometan con el logro de los objetivos. Este estudio se realizará y se ejecutará en la planta física del taller ubicada en la vía circunvalar.

## 1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los elementos internos y externos que influyen en el taller RRB DIESEL para formular un plan estratégico acorde con su situación?

## 1.3 Objetivos

**1.3.1 Objetivo General.** Diseñar un plan estratégico para el taller RRB DIESEL del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

**1.3.2 Objetivos Específicos.** Realizar un diagnóstico en el área administrativa del taller RRB DIESEL con 5 matrices EFE, EFI, PC, DOFA y la IE.

Proponer un marco axiológico en el taller RRB DIESEL que contemple la misión, visión y los principios corporativos acorde al objeto del mismo

Diseñar el plan de acción o mejora con las estrategias identificadas en el diagnóstico para que el taller tenga una organización en la parte administrativa.

## 1.4 Justificación

El plan estratégico constituye una de las herramientas principales en la dirección y en la toma de decisiones de la organización su entorno actual y el camino que se debe recorrer en el

futuro para adecuarse a los cambios que les impone el mercado, el objetivo del plan estratégico es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros del taller, para la consecución de la misión de la entidad en el contexto que desarrolla su trabajo y avanzar hacia un modelo de excelencia en servicio. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica e indicadores de desempeño que establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referente al mediano o largo plazo. El concepto de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la obtención de la programación operativa que es la base para la fórmula del proyecto presupuestado (Armijo, 2015).

Todos los documentos que abarcan el nivel económico y financiero de las organizaciones, se hacen con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa en la actualidad, que conlleva a identificar las falencias y ventajas con las que cuenta toda la organización y de esta manera alcanzar a satisfacción los objetivos y estrategias fijadas en su elaboración, teniendo en cuenta la elaboración de la misión y visión del taller, las cuales no existen.

Por consiguiente, la realización del plan estratégico que se quiere elaborar al Taller RRB DIESEL se considera para el crecimiento y el alcance del equilibrio en el mercado buscando el Gana-Gana, para establecer el mejoramiento principalmente en las áreas de mercadeo y ventas. Finalmente, la realización de este trabajo tiene como beneficio para el taller buscar y mejorar su posición actual en el mercado, y también para el autor del mismo ya que le permite plasmar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1 Delimitación Operativa.** Para lograr los resultados esperados en la investigación se procedió de la siguiente forma, se realizó una serie de investigaciones sobre plan estratégico para el Taller RRB DIESEL de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, la cual por medio de la observación y el análisis de los documentos e información seleccionada se elaboró un documento completo sobre las estrategias propuestas y la realización de la misión, visión, objetivos, donde se tuvieron en cuenta las necesidades del taller.

**1.5.2 Delimitación conceptual.** Formulación Estratégica, Planteamiento Estratégico, Direccionamiento estratégico, Marco axiológico, Estrategias, Diagnostico situacional, Matriz DOFA, Competitividad, Estrategas, Tipos de estrategias, La Matriz EFI, Matriz EFE, Matriz de Perfil Competitivo, Matriz IE.

**1.5.3 Delimitación Geográfica.** El proyecto de investigación y análisis se realizó en el municipio de Ocaña Norte de Santander, donde se llevó a cabo la recolección de la información en el taller RRB DIESEL.

**1.5.4 Delimitación temporal.** El tiempo transcurrido para el desarrollo de este proyecto fue de 2 meses, a partir de la fecha de aprobación por parte de los jurados, durante el segundo semestre del año 2018.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco Histórico

**2.1.1 A nivel internacional.** SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", se exponen una serie de ideas en la cuales se les da cabida a la interpretación de la planificación donde SunTzu, manifiesta que "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados (Baidaba, 2007).

Mientras tanto en la definición de la planificación estratégica en la Grecia antigua Sócrates contrastó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan apropiadamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Al igual que los primeros estudiosos modernos que ataron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego", donde según Pérez, (2006) dice que son "una serie de actos que ejecuta una empresa, que son seleccionados de acuerdo con una situación concreta" (p.99).

La idea de que todo directivo correspondería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de exámenes realizados acerca de la dirección y el éxito en los negocios (U.Monterrey, 2006).

En 1954 Peter Drucker opina que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (Posadas, 2016).

1962 Alfred Chandler dice que” el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (Posadas, 2016).

Henry Mintzberg comenta que “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad lo que está haciendo (Posadas, 2016).

Finalmente, la planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de (Ansoff, 1965), Estrategias Corporativas. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, pero el proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar en Venezuela algo más tarde. (p.25)

En la realización de esta investigación se recopiló información acerca de los estudios académicos hechos sobre temas relacionados a este proyecto y se encontró las siguientes publicaciones extranjeras.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto de Roquetas del Mar, realizado por Rodríguez Guerrero José Juan, Trabajo final de master, Universidad de Almería, Almería, España. (2013) se trata de la situación que los comercios han vivido en Roquetas de Mar los últimos años, se debe plantear la necesidad de generar una superficie como la propuesta, a través de una Asociación que englobara, específicamente, los comercios abiertos en las calles integradas en el Plan. Si bien, Roquetas de Mar tiene una Asociación que aglutina a todos los comerciantes de la localidad, podría ser ésta quien nombrara una Comisión Específica para desarrollar el Centro Comercial Abierto y en el transcurrir del tiempo, ir integrando nuevas zonas, concentrando nuevo tejido empresarial al inicial (Guerrero, 2013).

Plan Estratégico de Marketing para la Fidelización de Clientes a Nivel Provincial de la Plaza Shopping Center de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, realizado por Luna L. Paola, trabajo de pregrado, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador. (2013) cuya actividad es brindar al cliente una variedad de productos y servicios con una adecuada combinación de locales comerciales (tenant mix), diversión y entretenimiento; por lo cual se ha visto la necesidad de implementar un plan estratégico, el cual tiene como objetivo primordial fidelizar al cliente, a través de estrategias efectivas que superen todas las necesidades de los clientes actuales y potenciales; a más de la fidelización, también se logrará promocionar la marca del centro comercial, su crecimiento y competitividad en el sector comercial (Limaico, 2013).

Diseño de un Plan de Marketing para el Centro Comercial "Las Orquideas", realizado por Fernandez Estrella Tania Maricela y Garzon Guzman Graciela Alexandra, tesis de pregrado,

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad. el propósito de dar un sustento teórico y técnico a la necesidad de los administradores de generar una mayor afluencia de personas y consumidores en el Centro Comercial «Las Orquídeas», el mismo que ha sido creado como una idea de negocio diferente en la ciudad de Gualaceo. En este sentido, lo que se buscaría es alcanzar la concesión de todos los locales comerciales de que dispone el Centro Comercial entre las empresas o negocios interesados de la localidad y la región (Guzmán, 2013).

Plan estratégico de marketing para el desarrollo del turismo cultural en la zona central del salvador” realizado por Emma Teresa Pliego Molina, tesis de grado, Universidad Dr. José Matías Delgado Facultad de Economía Dr. Santiago I. Barberena (2001) presenta un Plan Estratégico de Marketing para el Desarrollo del Turismo Cultural en la Zona Central de El Salvador, como un instrumento muy importante para estimular el incremento del turismo y convertirlo en una actividad altamente rentable para todos los sectores involucrados (Molina, 2001).

En la tesis titulada Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors” realizada por Adriana Elizabeth Barreiros Carrera, de la Universidad Central Del Ecuador, Facultad De Ciencias Administrativas (2012) dice que la propuesta de la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Kawa Motors S.A. ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial (Carrera, 2012).

En la tesis titulada plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la microempresa Good Water, ubicada en el cantón la troncal y potenciar así su rentabilidad, realizada por Rizo Valero Vanessa Julliana de la Universidad Estatal De Milagro facultad ciencias administrativas y comerciales (2013) el propósito de la investigación se llevó a cabo en la Microempresa Good Water, ubicada en el Cantón La Troncal, provincia del Cañar, el mismo que estuvo orientado a efectuar un análisis de la Gestión Administrativa de dicha organización con el propósito de identificar sus fallas y debilidades existentes y que no hacen posible llevar a cabo una gestión que conduzca al logro de sus objetivos (Valero, 2013).

**2.1.2 A nivel nacional.** En el país no hay una fecha exacta que acoja la teoría y la práctica de la planificación estratégica, pero se ha encontrado en fuentes informáticas que hace 50 años las empresas de comercialización y luego las de producción, servicio, empezaron a preocuparse por su posición en el mercado, por eso se hace como referencia desde ahí la importancia de la planificación estratégica.

Pérez, (2006) citando a Leonard Goodstein define la planeación estratégica como:

El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. (...) siendo así la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (p.10)

Siguiendo con la documentación realizada para compilar la información, se obtiene los siguientes documentos de tesis de grado, que ayudan a orientar esta investigación, las cuales se citan los siguientes:

En la tesis titulada Centro comercial Gran San Victorino, realizado por Mora Díaz Carlos Andrés, trabajo de post-grado, facultad de posgrados, Universidad EAN, Bogotá, Colombia. (2012) Plan Estratégico con Enfoque en Marketing Sensorial Olfativo y Táctil Para el Centro Comercial Premier el Limonar, realizado por Zuleta García Perla Brigitte, tesis de pregrado, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia. (2015) menciona que se evaluó el entorno interno y externo del centro comercial gran san Victorino, pues se definieron una serie de estrategias de marketing y publicidad, para que se reconociera este comercial y se creará una aceptación del principal lugar de abastecimiento para comerciantes y ciudadanos en general en prendas de vestir al mayor. El resultado esperado que se obtuvo cuenta para establecer la estrategias recomendadas, fue la realización de una comparación de los últimos 3 años y la proyección esperada de las estrategias propuestas, llegando a un incremento de (Díaz, 2012).

Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia Ramírez realizada por Lourdes Patricia Mendoza Rodríguez de la Universidad De Cartagena, Facultad De Ciencias, Económicas Programa De Administración De Empresas en la tesis está dirigido al fortalecimiento de la empresa Patricia Ramirez Swimwear, y su propósito es constituirse en una guía para la Alta Dirección, el plantel gerencial, y las unidades operativas para una adecuada administración de las estrategias de la organización, en la cual se aprovechen al máximo sus

recursos, amoldándose a los factores de continuo cambio y nuevos retos que demanda el entorno, y así lograr mayor fortalecimiento y optimizar su gestión (Rodríguez, 2014).

En la tesis de grado titulada “Diseño de un plan de marketing para la empresa PRISERCO SAS” realizada por Cindy Esperanza Aponte Caicedo de la Universidad De La Salle, Facultad De Ciencias Administrativas Y Contables, Programa De Administración De Empresas, según la estudiante su objetivo en el proyecto es analizar los diferentes aspectos del mercado empresarial a nivel nacional. Pues ella comenta que las organizaciones siempre han estado en la investigación constante de la estabilidad y el crecimiento en todos los ámbitos corporativos, para satisfacer sus necesidades como empresa, esta compañía durante mucho tiempo ha estado en el mejoramiento tanto como en su crecimiento como es su desarrollo, por lo cual la razón que quiere esta estudiante, es diseñar un plan de mercadeo, para lograr un buen nivel tanto en el mercado local como nacional y así ser reconocida como una de las mejores empresas del país (Caicedo, 2011).

Plan de mejoramiento para la implementación de planeación estratégica en la empresa quesera los guaduales de la ciudad de Santiago de Cali, realizada por Daniela Corina Rosero Sánchez, de la Universidad San Buenaventura, Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales, Este proyecto persigue las siguientes finalidades: El primer propósito, llevar a cabo el diagnostico situacional de la Empresa. El segundo propósito, es formular la Misión, Visión, Valores, Principios y Políticas de la Empresa. El tercer propósito, es diseñar Estrategias exitosas que le permitan a la Empresa ser más competitiva en el medio. El cuarto propósito, es implementar un Modelo de Gestión que permita aplicar los indicadores apropiados para medir la

eficiencia de los planes. El quinto propósito, es crear un Programa de Incentivos para que los Empleados se motiven a trabajar con más ganas y entusiasmo, de tal forma utilizarlo como un método de retención para que ellos estén comprometidos con su empresa El sexto propósito, es diseñar una metodología aplicada en el Control de los inventarios (Sanchez, 2013).

Planeación Estratégica, realizado por Oscar De Jesús Ruiz Jaramillo en Universidad EAFIT, Escuela De Administración, Maestría En Administración el Municipio de Medellín es una entidad pública del orden territorial que presta servicios públicos, se comenta en la tesis que para lograr el progreso local, por eso surge la necesidad y responsabilidad de mejorar cada día sus procesos y procedimientos internos, lograr el cumplimiento del cometido estatal contemplado en los principios de la Constitución Política, las leyes y demás normas en las que se enmarca su gestión administrativa y pública. Para la metodología de este proyecto se utilizaron diferentes instrumentos, en su mayoría impuestos por las normas que rigen su operación y otros internos que le ayudan a direccionar su actuar, entre los cuales está la planeación (Jaramillo, 2015).

**2.1.3 A nivel local.** En el municipio de Ocaña se ha evidenciado que cada vez más las empresas están implementando los planes estratégicos en diferentes áreas de la organización, con el fin de establecer estrategias que accedan a disminuir los problemas presentes en estas y a su vez poder medir su posición en el mercado y evaluar su nivel competitivo.

Se puede tildar algunos planes estratégicos de la ciudad. El Plan de Desarrollo Municipal Ocaña Confiable y Participativa 2012-2015, en la carta de navegación del ente municipal durante el periodo de 2012-2015, donde se permitió dirigirlo bajo la premisa que el territorio es un

espacio en el que la confianza en la institucionalidad es el distintivo de su prosperidad. Por eso es un instrumento lleno de esfuerzo y entrega del equipo de gobierno liderado por la Secretaría de Planeación, apoyada por los Secretarios de Despacho, Directores de entes descentralizados y el equipo facilitador (Alcaldía, 2015).

Esta concentración de espíritu legislador se expresa en la ley 152 de 1994, la cual es un plan de desarrollo, donde su concepto es de recoger todas aquellas prioridades de las diferentes colectividades que conforman el municipio, ya sea en el ámbito de lo económico, social, cultural, político, entre otros, y fundados en la propuestas contenidas en el programa de gobierno electo, su transformación partió del consenso, la organización de los recursos y la producción de resultados de impacto en el desarrollo individual y colectivo de los habitantes del municipio de Ocaña (Alcaldía, 2015).

Otra realidad eran en aquel tiempo los Almacenes Timaná donde fue un establecimiento comercial gestionado y liderado por el señor Iván Cabrales Angarita, acompañado de importantes comerciantes de la localidad, donde su trabajo era la venta de víveres, comercio de todo tipo de comestible, útiles de aseo y cosméticos, entre otros productos. Por lo cual su reconocimiento y la buena imagen de la empresa Almacenes Timaná S.A. eran muy favorables en el municipio de Ocaña, pero a pesar de toda esta entidad no contaba con un plan de desarrollo que propicie su fortalecimiento.

Por otra parte, no se encontraba en un ambiente laboral y agradable, las motivaciones e incentivos que reciben son pocos. Para recolectar la información se obtuvo a través de la

indagación directa al gerente de Almacenes Timaná S.A., así como la indagación informal entre otros miembros (trabajadores y el antiguo socio). Con esta información se analizó las fortalezas y las debilidades del almacén para poder lograr un plan estratégico para entidad estudiada. con el propósito de integrar y fortalecer sus áreas funcionales se ha basado en la formulación de la matriz EFI, EFE, matriz del perfil competitivo, DOFA, posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), matriz interna-externa (IE), matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter y matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE), basado en lo dicho anteriormente esta información de recolecto por medio de entrevistas realizadas al personal y clientes.

## **2.2 Marco Conceptual**

Investigación de mercados es una actividad propia del proceso de marketing, entendiéndose ésa como la aplicación de una filosofía empresarial que conduce a conocer el mercado para producir lo que se puede vender, contraria a vender lo producido. La investigación de mercados es el eje de la mercadotecnia, puesto que proporciona los medios para conocer el mercado, consulta los aspectos relacionados con la compra de los productos, responde a preguntas como: Qué compra la gente, quiénes son los que compran, cómo compran, dónde compran, cuándo compran, por qué compran, etc. Con base en la información obtenida bajo este y otros tipos de preguntas, se analiza y desarrolla el plan de marketing (Armijo, 2015).

Lo cual necesita de una formulación estratégica donde es el proceso por el cual se guía a la organización proveer su futuro y desarrollar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos

corporativos es decir una visión a largo plazo, lo que implica mantenerse con éxito en un mercado competitivo y cambiante (Ramirez, 2016).

Y al tener una formulación estratégica también debe tener un planteamiento estratégico que se define con que activos tangibles e intangibles cuenta la compañía para alcanzar los objetivos corporativos definidos por la alta dirección y en donde se evidencia una propuesta claramente diferenciadora y difícilmente imitable apreciada por el cliente debido a que se le agrega valor al servicio ofertado (Armijo, 2015).

Dando un direccionamiento estratégico de los propósitos establecidos por las empresas definidos en unos objetivos específicos determinados a mediano y largo plazo buscando la sostenibilidad, permanencia y crecimiento, en que a su vez aporten mejoramiento en la prestación de sus servicios. De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer (Ramirez, 2016).

La idea de organización se encuentra inmersa en la noción del orden como por la del desorden y es allí donde la axiología la cual es la ciencia que se ocupa del estudio de los valores, de la conciencia del bien y del mal toma gran importancia porque por intermedio de ello se define aquello que es valedero. El proceso de organizar está compuesto por los tres momentos de la dialéctica: la universalidad, la particularidad y la singularidad. La misión y la visión

compartidas constituyen afirmaciones con pretensión de universalidad y perennidad (Uribe, 2010).

Misión: Define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (Espinosa, 2012).

Visión: Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Espinosa, 2012).

Los valores: Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6- 7 valores, si no, perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos? (Espinosa, 2012).

Conociéndolo anterior para obtener un direccionamiento estratégico se debe tener en cuenta Método DOFA. Que es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. “El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover”. Con el método DOFA se encontrarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Creaciones las dos M.M, el cual ayudara a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, y si no lo está ayudara a crear las estrategias para afrontarlo. Para que una empresa pueda cumplir con sus metas y objetivos necesita no solo de una dirección, sino también de un buen personal el cual realice y coopere muy bien con las actividades de la empresa, para que esto se cumpla hay que brindarle al personal todo el apoyo y la estabilidad necesaria, Los siguientes términos serán de gran ayuda para el plan de mejoramiento que se le propondrá a Creaciones las dos M.M (Armijo, 2015).

Enfoque de la OMT. Durante la conferencia de la Organización Mundial de Turismo (OMT) celebrada en París en 1985, se cuestionó el antiguo concepto de turismo y se propuso su extensión para incluir todo movimiento de personas sin tomar en cuenta sus motivaciones. Más adelante, en junio de 1991, la OMT, durante su Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes, revisó y actualizó sus conceptos estableciendo que “el turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante

no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros”. Esta definición fue adoptada por la Comisión Estadística de las Naciones Unidas el 4 de marzo de 1993 y se utiliza para definir y clasificar las actividades turísticas internas e internacionales (Alcaldía, 2015).

Realizando a su vez una serie de estrategias para la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años.

Por otro lado, también se realizara un diagnostico situacional: Este hace parte de la primera etapa de un proceso administrativo siendo parte fundamental para su desarrollo. Un diagnostico situacional permite la identificación se ciertos conocimientos y procedimientos que permitan crear acciones adecuadas para poder tomar decisiones acertadas en determinadas situaciones o en un tema específico, logrando una visión más clara de las problemáticas existentes en el entorno, buscando al igual identificarlas, interpretarlas y a su vez hacer una evaluación que permita soluciones concretas y efectivas por medio del diagnóstico realizado, donde se debe tener en cuenta la realización de un diagnostico particular en el cual se identifican y se hace una descripción de todos los factores que hacen parte de la situación problema, seguido de un análisis y pronóstico de la situación, donde se establecen los factores indirectos como lo sociales, económicos, políticos y ambientales y directos como los factores internos de determinada área, luego realizar una determinación de las acciones e investigaciones prioritarias para el efecto, y

para finalizar idéntica líneas de acciones y formulación de programas como conclusión (Ramirez, 2016).

Donde el diagnóstico situacional necesitara de una Matriz DOFA, usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compete. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea del producto, corporación, empresa, división, unidad, estrategia de negocio, etc. (Armijo, 2015).

La matriz DOFA es importante porque permite realizar diagnósticos reales con el fin de ayudar a las empresas a identificar su estado actual en cuanto a sus debilidades y sus fortalezas y a su vez conocer sus amenazas y oportunidades con el propósito de equilibrarlas y crear estrategias que garanticen resultados óptimos para la empresa, es por esto que es una herramienta necesaria en cualquier organización, pues identifica los factores que se necesitan para la aplicación de una plan estratégico. La importancia de la matriz DOFA radica en que nos hace con un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer (Nestor&Geny, 2016).

Así conociendo la competitividad que depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión. Es decir que la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.” (Armijo, 2015).

Para la elaboración de un plan estratégico se necesita varios tipos de estrategias, estableciendo las estrategias para los niveles corporativos, de negocio y funcional. Puesto que en ocasiones es preciso dejar pasar oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Según David (1991), afirma que: se encuentran catorce tipos de estrategias elementales para la organización, disueltas en tres categorías. Las catorce estrategias son genéricamente, debido a que cada una tiene un sinfín de variaciones. (300 pág.)

También ejecutando una Matriz EFI, 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 (Armijo, 2015).

Junto con la Matriz EFE, permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos: (Ramirez, 2016).

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible (Ramirez, 2016).

En conjunto con la Matriz IE que evaluará la 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 (Armijo, 2015).

Obteniendo así una Matriz de Perfil Competitivo, un análisis de la situación de la empresa frente a sus competidores más destacados, examinando los factores análogos de comparación, lo cual permite ubicar la empresa dentro de un contexto y estudiarla dentro del mismo. La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus

fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos (Ramirez, 2016).

### **2.3 Marco Contextual**

Ocaña es un municipio colombiano ubicado en la zona noroccidental del departamento de Norte de Santander. Está conectada por carreteras nacionales con Bucaramanga, Cúcuta y Santa Marta. La provincia de Ocaña posee el Área Natural Única Los Estoraques ubicado a 1 kilómetro de La Playa de Belén "Bien de Interés Cultural" y "Monumento Nacional" y a 27 kilómetros de la ciudad de Ocaña. Poblacionalmente se constituye como la segunda población del departamento después de Cúcuta con más de 100.000 habitantes incluida el área rural (Alcaldía, 2015).

Su extensión territorial es de 460 km<sup>2</sup>, que representa el 2,2% del departamento. Su altura máxima es de 1 202 msnm y la mínima de 761 m. El municipio de Ocaña se divide en 18 corregimientos. Cerro de las Flores, Quebrada de la Esperanza, Las Chircas, Llano de los Trigos,

Aguas Claras, La Floresta, Portachuelo, Otaré, Pueblo Nuevo, La Ermita, Agua de la Virgen, Buenavista, Mariquita, Las Lizcas, Espíritu Santo, El Palmar y Venadillo (Alcaldía, 2015).

La ciudad de Ocaña fue fundada el 14 de diciembre de 1570, por el capitán Francisco Fernández de Contreras, como parte del tercer proyecto poblador del oriente, patrocinado por la Audiencia y el Cabildo de Pamplona. La fundación tuvo por objeto la búsqueda de una vía que comunicara el núcleo urbano de Pamplona con el mar Caribe y el interior del Nuevo Reino.

Este proyecto tendrá una serie de investigaciones sobre plan estratégico para el Taller RRB DIESEL de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, la cual por medio de la observación y el análisis de los documentos e información seleccionada se realizará un documento completo sobre las estrategias propuestas y la realización de la misión, visión, objetivos, donde se tendrá en cuenta la necesidad que tiene el taller.

El tiempo estimado para lograr el objetivo primordial de este proyecto es de aproximadamente 6 meses, a partir de la fecha de aprobación por el comité curricular, durante el segundo semestre del año 2018

## **2.4 Marco Teórico**

**2.4.1 Teoría microeconómica.** (Méndez,). Se entiende por microeconomía, el estudio de los mercados y sus agentes, es decir demandantes o consumidores y oferentes o empresas. Desde este punto de vista los problemas centrales del turismo están relacionados con: a) Conocer los

mecanismos por los que se distribuyen los recursos económicos en Turismo. b) Conocer los niveles de competencia en los diferentes mercados turísticos. Las variables que afectan a los mercados competidores. c) Explicar los factores que afectan a la demanda turística. Como va a ser su evolución. Como va a contribuir a los ingresos de las empresas. Cuál es su rendimiento y su coste social. Conocer también que condiciones económicas y de otro tipo hace posible su crecimiento (Posadas, 2016).

Para el taller brinda esta teoría el conocimiento de los niveles de competencia en los diferentes mercados, también cuáles son sus ingresos, su rendimiento prácticamente es conocer las condiciones económicas.

**2.4.2 Teoría macroeconómica.** (Méndez,). La Macroeconomía estudia temas y conceptos como el desempleo, las crisis, el crecimiento económico, la deuda pública y privada, el déficit público, la balanza de pagos, la desigualdad los tipos de cambio, los tipos de interés, la inflación, la productividad, la política monetaria, la política fiscal, la política cambiaria, etc.

Todos estos temas y muchos otros que aborda se pueden agrupar en dos grandes preocupaciones de la Macroeconomía:

El comportamiento de la economía a corto plazo, donde la Macroeconomía intenta explicar qué factores hacen que la economía tenga épocas de crisis y de bonanza, cómo se manifiesta cada una, cómo se terminan. También estudia si es posible mantener la estabilidad económica a través de la política económica a fin de evitar o resolver las crisis y, en tal caso, cómo resolverlas. El comportamiento de la economía a largo plazo, donde la Macroeconomía se

preocupa de analizar qué factores impulsan el crecimiento económico, qué cambios trae el crecimiento, si existirá convergencia entre los países más ricos o más pobres, qué reformas políticas se pueden realizar para impulsar el crecimiento económico a largo plazo, etc. (Bbva, 2016).

Esta teoría aporta al proyecto En el corto plazo, pro viendo instrumentos para comprender el entorno en el que se toman decisiones y cómo pueden afectar a los resultados de estas los cambios en el entorno macroeconómico.

**2.4.3 Teoría del consumidor.** Cesar Alberto Rosero (2008) resume la teoría del consumidor basándose en autores como Mankiw, G, Nicholson, W. y Varian, H., de la siguiente manera: La teoría del consumidor se encarga de estudiar la forma en que los individuos toman sus decisiones de compra de bienes y servicios, con el principal objetivo de generar un nivel de satisfacción o utilidad, pero debido a que las personas tienen un presupuesto limitado, este nivel de utilidad depende en gran medida de los ingresos que este disponga. Podemos representar gráficamente un conjunto de combinaciones de dos bienes A y B, si suponemos por un momento que una persona consume únicamente dos bienes, y se denomina curva de restricción presupuestaria. El consumidor puede elegir cualquier combinación de A y B que se encuentre bajo esta curva (Nestor&Geny, 2016).

**2.4.4 Teoría económica.** Esta teoría dice que el comportamiento se orienta hacia la maximización de su utilidad. Se trata de una teoría sobre la elección racional con las siguientes características. El individuo tiene un conocimiento pleno de sus necesidades y dispone de los

medios suficientes para satisfacerlas. El comportamiento de compra se orienta a la maximización de la utilidad. Su elección es una elección racional. La elección de su consumo es independiente del medio y en el que se realiza. La satisfacción se obtiene del producto en sí y no de los atributos que posee el mismo. Sin embargo, este enfoque es limitado pues sólo indica cómo debe comportarse y no de los factores que explican el comportamiento. Se considera imprescindible investigar los diferentes enfoques, teorías y modelos sobre planeación estratégica más importantes que se han tratado y con relación a esto se debe entonces entender los conceptos que componen la planeación estratégica, con el fin de poder comprender su finalidad o propósitos más detalladamente (Nestor&Geny, 2016).

La dirección estratégica: se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales (Nestor&Geny, 2016).

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (Armijo, 2015).

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Nestor&Geny, 2016).

Esta teoría aporta al proyecto la forma de planeación estratégica para el buen manejo de los objetivos y metas proyectadas, teniendo en cuenta a su vez la satisfacción del cliente

**2.4.5 Teoría clásica.** (1916) Su representante es Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de

organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus laborales. Busca la máxima eficiencia (Carrera, 2012).

**2.4.6 Teoría científica.** El representante es Frederick Taylor quien desarrolló esta teoría en 1903. Esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización. Su concepto de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico y se basa en tiempos y movimientos. Concibe al hombre como un homo economicus y las aportaciones son los principios básicos de la administración como: planeación, preparación, control y ejecución. El propósito de esta teoría es el aumento de la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción. Los incentivos vienen a ser la remuneración por las labores del trabajador (Carrera, 2012).

**2.4.7 Teoría humanista.** El representante es Elton Mayo, quien en el año 1932 elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Considera al trabajador un hombre social, y las aportaciones es que estudia a la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son los sociales y los simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima (Caicedo, 2011).

**2.4.8 Teoría del comportamiento.** Su representante es Abraham Maslow quien en el año 1950 desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista. Estudia la organización formal y la informal. Se enfoca en la psicología organizacional y el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre es de un ser individual y social. Los aportes de la teoría del comportamiento es la teoría de Maslow de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho (Jaramillo, 2015).

**2.4.9 Teoría X / Y.** El representante es Douglas Mac Gregor quien elaboró esta teoría con una perspectiva mecanicista. El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. El concepto de la organización es de positivos: Y y negativos X. La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición.

La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Autócrata = X versus Autocontrol= Y (Jaramillo, 2015).

**2.4.10 Teoría neoclásica.** Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo la perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente. Los aportes de esta teoría es que les asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además, incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la

organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

**2.4.11 Teoría estructuralista.** Su representante es James Burnham en 1947. La perspectiva la ubica sobre la estructura organizacional, las personas y el ambiente. Tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. La organización es considerada una unidad social grande y compleja. Se basa en un sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones. Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales (Jaramillo, 2015).

**2.4.12 Teoría burocrática.** Esta teoría fue esbozada por Max Weber en 1940. Su perspectiva se basa en la estructura organizacional. Se basa en la organización formal y el enfoque es un sistema cerrado. La organización es humana pero basada en la racionalidad. Las características de la organización son una serie de normas y reglamentos, división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos. Los aportes son un enfoque de sistema cerrado, énfasis en la planeación y control, establecimientos de tipos de sociedades y autoridades (Ramirez, 2016).

**2.4.13 Teoría de los sistemas.** El referente de esta teoría es Ludwing von Bertalanffy (1951). Tiene una perspectiva integradora, y define a la organización como un sistema abierto o cerrado. No se limita a la división y coordinación entre los departamentos como teorías anteriores. Los aportes de esta teoría, es el globalismo o totalidad. Define la Entropía: tendencia de los sistemas a desgastarse. Las organizaciones como clases de sistemas sociales. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los objetivos organizaciones son, evitar la entropía. Los incentivos son tecnificarse. Y los resultados que busca esta organización son la tecnificación y la agilidad de los procesos (Rodriguez, 2014).

**2.4.14 Teoría matemática.** Los representantes de esta teoría son: Herbert Simon, Von Neumann y Mongesntem. Se desarrolló entre 1947-1954. desde una perspectiva de ‘toma de decisiones acertadas’. El enfoque de organización es cuantitativo. Y se concibe a la organización como un espacio donde se aplican procesos decisorios. La teoría de la matemática se basa en dos perspectivas: la del proceso y la del problema, de las cuales se obtiene las características de la toma de decisiones que son: Decisiones programadas y no programadas. Las aportaciones son: teorías de los juegos: estrategia y análisis de conflictos, de los grafos: técnicas de planeación y programación por medio de redes -de las colas: cuida el tiempo de espera, la cantidad de clientes y el tiempo de prestación del servicio (Nestor&Geny, 2016).

**2.4.15 Teoría contingencial.** Elaborada en 1980 por William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns. La organización es un sistema abierto. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas. Subraya el ajuste entre procesos organizacionales y las características de la

situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias.

Considera que el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento. Los objetivos organizacionales son: tener un plan A, B y C para cada situación (Sanchez, 2013).

## **2.5 Marco Legal**

**2.5.1 Constitución Política de Colombia. 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 (Constitucional, 2016).

**2.5.2 Ley 152 de 1994.** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.  
**Artículo 1.** Propósitos. La presente Ley tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el artículo 2 del Título XII de la constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación. **Artículo 2.** Ámbito de

aplicación. La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden (República, 1994).

**Ley 590 DEL 2000.** Por el cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. “El Congreso de Colombia, Decreta: Capítulo I Disposiciones generales. **Artículo 1º.** El literal b) del artículo 1º de la Ley 590 de 2000 quedará así: Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mi pymes (Congreso de la república, 2000).

**Ley 905 De 2004.** Por medio del cual se modifica la ley 590 del 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y se dictan otras disposiciones (Congreso de la república, 2004).

**2.5.3 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 (Colombia, 1971).

**Decreto de 22 de Agosto de 1885,** del Código de Comercio **Art. 326. Art. 327.** RD 22 Agosto 1885 de Código Comercio.

## **Capítulo 3. Diseño Metodológico**

### **3.1 Tipo de Investigación**

Para la realización de este proyecto se efectuó una investigación descriptiva, para las respectivas fases: recolección, tabulación y análisis de la información. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así, describir lo que se investiga. (Sampieri, 2006)

Teniendo en cuenta este enfoque se conoció la situación específica sobre la cual se llevó a cabo la presente investigación y con esto se determinaron, las falencias y posibles soluciones a las debilidades encontradas en el taller RRB DIESEL.

### **3.2 Población y Muestra**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo, 1997).

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. “La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (Tamayo, 1997).

Para este caso el total de la población es el 100% = 8 personas, por tanto, no es necesario la aplicación de ninguna fórmula estadística para determinar la muestra: Población=muestra.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de Información**

**Información Primaria.** Consiste en información original para el propósito específico que se trata, la cual se recopiló mediante una entrevista dirigida al propietario, así como la encuesta dirigida al resto de personal del taller RRBDIESEL, todo esto con el fin de conocer el manejo y diario vivir, obteniendo una visión clara de los procedimientos manejados.

**Información Secundaria.** Entre las fuentes secundarias se cuenta con información extraída de revistas, libros, proyectos, tesis de grado, revistas, artículos, conferencias, videos.

### **3.3 Análisis de Información**

Los datos de la recolección de la información del taller RRB DIESEL fueron tomados mediante la encuesta, y valorados cuantitativamente mediante el conteo de respuestas frente a cada variable y la ponderación de cada grupo de respuestas a través de gráficas y tablas

cualitativamente a través de la interpretación e interrelación de cada respuesta en forma individual.

## Capítulo 4. Presentación de resultados

### 4.1 Realización de un diagnóstico en el área administrativa del taller RRB DIESEL con 5 matrices EFE, EFI, PC, DOFA y la IE

Para lograr diseñar las 5 matrices se tuvo en cuenta una encuesta realizada al propietario y trabajadores del taller RRB DIESEL

**Tabla 1**

*Tiempo que lleva laborando en el taller*

Tiempo que lleva laborando en el taller	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	1	12%
Entre 1 y 3 años	4	50%
Más de 3 años	3	38%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre el tiempo que llevan laborando los colaboradores en el taller. Fuente:

Elaboración propia del autor del proyecto.

#### Tiempo que lleva laborando en el taller

■ Menos de un año ■ Entre 1 y 3 años ■ Mas de 3 años

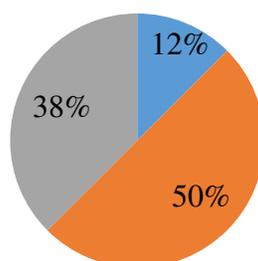


Figura 1. Tiempo que lleva laborando en el taller. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

Conforme a los datos arrojados por el instrumento de recolección de datos, se observa que la mayoría del personal (50%) que labora en el taller RRB DIESEL tienen entre 1 a 3 años de prestar sus servicios en dicho establecimiento, lo cual indica que son colaboradores que ya cuentan con un alto grado de experiencia en el campo de la mecánica, al igual que el 38% que tienen más de 3 años de labor, evidenciando así que el taller presentan un nivel laboral estable, es decir, que hay poca rotación del personal, siendo esto un factor motivante para que los colaboradores se esfuercen en brindar un excelente servicio de calidad, no obstante, también se hallan colaboradores con menos de un año, personas recientes que están en un proceso de formación que les permitirá alcanzar el nivel requerido por la empresa.

**Tabla 2**

*Actividades para propender un buen clima organizacional*

<b>Actividades para propender un buen clima organizacional</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Charlas	6	75 %
Organización	1	12%
Estar pendiente	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla contiene información sobre las actividades que se realizan en el taller para propender en el buen clima organizacional. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.



Figura 2. Actividades para propender un buen clima organizacional. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

En toda organización mantener un buen clima organizacional es muy importante para poder lograr que todas las diferentes actividades y procesos que se realizan a diario se hagan de la mejor manera, por ello el estar constantemente desarrollando acciones que permitan mantenerlo y mejorarlo continuamente es indispensable, mientras tanto, para el caso del taller RRB DIESEL, es algo que se está manejando de forma adecuada, pues de acuerdo a la información que fue suministrada por los encuestados, el 75% de las veces son realizadas charlas con los colaboradores en torno a dicho aspecto, pues a través de estas es posible fortalecer la comunicación.

Por otro lado, un 13% de los encuestados expresaron que la mejor manera para que haya un buen clima organizacional es el estar pendiente de la forma en cómo actúa el personal, así como, cuales son los factores que hacen que no se dé, contrario a un 12% que dijo que es la organización.

**Tabla 3**

*Estado del taller en la parte administrativa*

<b>Estado del taller en la parte administrativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buen Estado	0	0%
Regular estado	0	0%
Mal estado	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla contiene información sobre el estado en que se encuentra el taller desde el punto de vista administrativo: Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

### Estado del taller en la parte administrativa

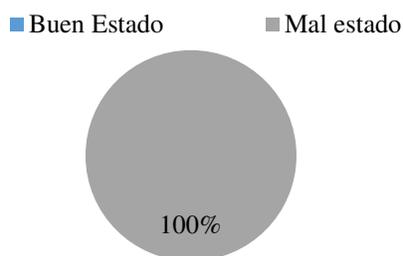


Figura 3. Estado del taller en la parte administrativa. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

La parte administrativa en toda organización independientemente del sector al que pertenezca o su razón social, debe estar analizando, evaluando y controlando que todos los procesos y actividades que se realizan en la parte administrativa estén correctamente, ya que de esta depende en su totalidad que las demás dependencias o procesos que se llevan a cabo al interior de la misma se ejecuten adecuadamente, sin embargo, como se pudo observar, para la totalidad del personal que hace parte de este, se halla en mal estado, pues existen muchas falencias sobre todo en la organización de documentos y la planeación, de allí que tanto el gerente como todo su equipo de trabajo consideran que se requiere con urgencia un ordenamiento administrativo.

#### Tabla 4

##### *Objeto social del taller RRB DIESEL*

<b>Objeto social del taller RRB DIESEL</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Venta de repuestos	0	0%
Servicio de mecánica para todo carro	0	0%
Servicio mantenimiento y reparación de maquinaria pesada	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre el objeto social del taller RRB DIESEL de la ciudad de Ocaña. Fuente:

Elaboración propia del autor del proyecto.

### Objeto social del taller RRB DIESEL

- Venta de repuestos
- Servicio de mecánica para todo carro
- Servicio mantenimiento y reparación de maquinaria pesada

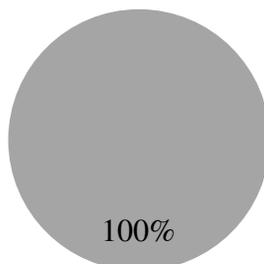


Figura 4. Objeto social del taller RRB DIESEL. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

De acuerdo con el código de comercio, el objeto social, de una la empresa o negocio son todas aquellas actividades principales a las cuales se dedica o dedicara una organización, y desde luego que el taller RRB DIESEL no es la excepción, pues desde el momento en que decidió abrir sus puertas al público, definió cuál sería su actividad principal.

Por tanto, al analizar la información que fue suministrada por los encuestados, se halla que a pesar de que vende repuestos y mercancías para carros, principalmente lo que realiza es mantenimiento y reparación de las máquinas pesadas (100%), con lo que se deduce que, esta es su actividad principal.

**Tabla 5***Recurso humano para cumplir con el objeto social*

<b>Recurso humano para cumplir con el objeto social</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre la existencia de recurso humano en el taller para cumplir con el objeto social. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

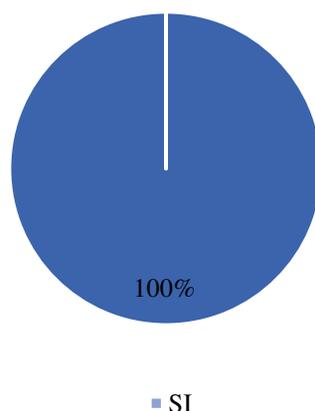
**Recurso humano para cumplir con el objeto social**

Figura 5. Recurso humano para cumplir con el objeto social. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

El recurso humano en una organización es quizá uno de los pilares fundamentales, pues de este depende que se pueda adquirir crecimiento y desarrollo empresarial, pues cuando se posee el personal adecuado y necesario en las diferentes áreas, es posible cumplir con los objetivos y metas que se han propuestos, de esta manera, tras haber aplicado la encuesta en el taller, se encontró que es una empresa que posee diferentes áreas: Mecánica, soldadura, latonería y pintura

y electricidad, en las cuales se cuenta con el personal adecuado y calificado para ejecutar los diversos procesos y actividades que a diario se llevan a cabo.

**Tabla 6**

*Necesidad e importancia de la misión, visión, valores y políticas en el taller*

<b>Necesidad e importancia de la misión, visión y valores en el taller</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Necesario	8	100%
No es Necesario	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre la necesidad e importancia de que en el taller exista: misión, visión y valores. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

#### **Necesidad e importancia de la misión, visión y valores en el taller**

■ Muy Necesario ■ Necesario

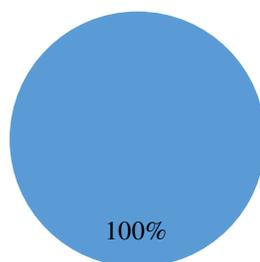


Figura 6. Necesidad e importancia de la misión, visión, valores y políticas en el taller.

Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

Dentro de los elementos de la planeación estratégica, se encuentran la misión, visión y los valores, los cuales son fundamentes que una organización sin excepción alguna debe tener bien estructurados, pues estos marcan el fin de la empresa, teniendo en cuenta que la misión no es más que el propósito de la organización, la visión lo que desea y busca hacia un futuro y los

valores quienes describen como es esta, y cuál es el actuar del personal, tanto con el cliente interno como externo; por consiguiente, tras haber aplicado el instrumento de recolección de la información, se halla que, estos tres elementos (misión, visión y valores), son muy importantes para el taller.

**Tabla 7**

*Principios y valores existentes en el taller RRB DIESEL*

Principios y valores existentes en el taller RRB DIESEL	Frecuencia	Porcentaje
Solidaridad	2	25%
Seguridad	1	13%
Respeto	1	13%
Honestidad	1	13%
Responsabilidad	1	13%
Comunicación	1	13%
Cumplimiento	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre los principios y valores existentes en el taller RRB DIESEL. Fuente:

Elaboración propia del autor del proyecto.

**Principios y valores existentes en el taller RRB DIESEL**

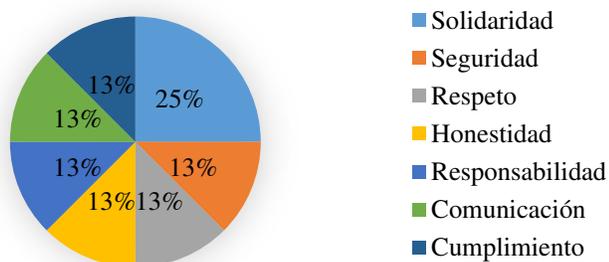


Figura 7. Principios y valores existentes en el taller RRB DIESEL. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

Partiendo de la importancia que tienen los principios y los valores, desde la ética, estos son uno de los aspectos de mayor relevancia para el ser humano, ya que, reflejan la forma de pensar, de sentir y de comportarse; caso que no es distinto en las organizaciones, pues como bien se sabe uno de los principales activos de una empresa es el capital humano, por tanto, el crecimiento de los mismo debe estar basado a través de los mejores principios y valores (Cota, 2002). Ahora, de acuerdo a los resultados obtenidos con la encuesta aplicada al taller, se obtiene que uno de los principios fundamentales que prevalece en esta empresa, es la solidaridad (25%) pues para quienes hacen parte del taller RRB DIESEL, es importante brindar apoyo no solo a sus clientes externos, sino también a sus clientes internos, de manera que puedan suplirse todas las necesidades que se presenten, a su vez, bajo una misma ponderación del 13% tienen en cuenta principios y valores como: La seguridad, el respeto, la honestidad, la responsabilidad, la comunicación y el compromiso (cumplimiento), siendo imprescindibles para definir una cultura empresarial, además de promover un cambio en el pensamiento.

**Tabla 8**

*Publicación de los principios y valores*

<b>Publicación de los principios y valores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	8	100%
Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** En la tabla se muestra la enunciación respecto a si el personal del taller RRB DIESEL está o no de acuerdo con que se publiquen los principios y valores de la empresa. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

### Publicación de los principios y valores

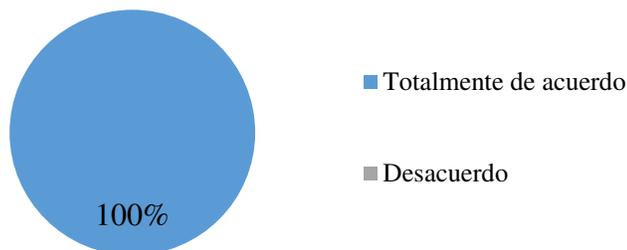


Figura 8. Publicación de los principios y valores. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

Conforme a los datos arrojados por el instrumento, se puede visibilizar que todo el personal (100%) está totalmente de acuerdo con que se publiquen los principios y valores de la empresa, manifestando que es necesario plasmarlos y ubicarlos en un lugar que les recuerde la significancia de los mismo, expresando que estos son un impulso de la mejora continua, evita conflictos entre ellos, crean un buen clima organizacional, promueven la comunicación, sentido de pertenencia y por ende ayudan al rendimiento y éxito del taller.

### Tabla 9

*Principal razón por la que los clientes prefieren el taller RRB DIESEL*

Principal razón por la que los clientes prefieren el taller RRB DIESEL	Frecuencia	Porcentaje
Precio	0	0%
Calidad del servicio	8	100%
Cumplimiento	0	0%
NS/NR	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra información sobre la principal razón por la cual los clientes prefieren el taller RRB DIESEL.

Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

### Principal razón por la que los clientes prefieren el Taller RRB DIESEL

■ Precio ■ Calidad del servicio ■ Cumplimiento ■ NS/NR

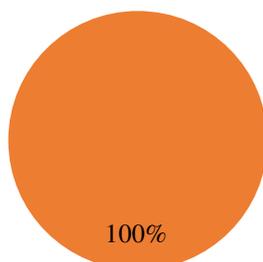


Figura 9. Principal razón por la que los clientes prefieren el Taller RRB DIESEL. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

En consonancia con los resultados obtenidos, se evidencia que el 100% de los clientes que prescinde de los servicios del taller, se debe a la calidad del servicio que ofrece la empresa, pues los encuestados indicaron que se esmeran por brindar un servicio que se distinga por su calidad, logrando la satisfacción plena de la necesidad que aqueja a sus clientes con la mejor disposición y la realización de un excelente trabajo.

**Tabla 10**

*Publicidad en medios de comunicación*

Publicidad en medios de comunicación	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** En la tabla puede observarse la enunciación sobre si el taller RRB DIESEL realiza algún tipo de publicidad en cualquier medio de comunicación. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

### Publicidad en medios de comunicación

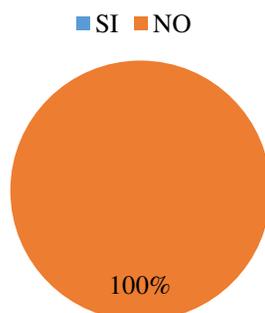


Figura 10. Publicidad en medios de comunicación. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

De acuerdo a la información suministrada por la encuesta, se aduce que el taller RRB DIESEL no desarrolla ningún tipo de publicidad, pues así lo expresaron el 100% de los encuestados, siendo esto una falencia para la empresa, ya que, por medio de la promoción de publicidad en distintos medios de comunicación (Radio, Tv, Web, Redes sociales, etc.) es posible que la empresa obtenga mayor reconocimiento, amplíe su cartera de clientes y logre abarcar más mercado.

### Tabla 11

*Involucramiento en la ejecución del plan estratégico del taller RRB DIESEL*

Involucramiento en la ejecución del plan estratégico del taller RRB DIESEL	Frecuencia	Porcentaje
Muy involucrado	8	100%
Algo involucrado	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información respecto al grado de involucramiento que tiene el personal del taller RRB DIESEL en la ejecución del plan estratégico de la empresa. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

### involucramiento en la ejecución del plan estratégico del taller rrb diesel

■ Muy involucrado ■ Algo involucrado

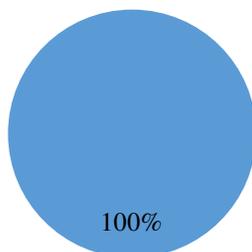


Figura 11. Involucramiento en la ejecución del plan estratégico del taller RRB DIESEL.

Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

Según los datos obtenidos, se observa que el 100% del personal del taller tiene un alto grado de disposición al querer estar muy involucrados en la ejecución del plan estratégico que desarrollará la empresa, pues para ellos es de gran importancia estar al tanto de cada procedimiento que se lleve a cabo dentro de la misma, más aún cuando se trata del establecimiento de un elemento que marcará el rumbo, los objetivos y las acciones que ejecutará el taller.

#### Tabla 12

*Sostenibilidad económica del taller RRB DIESEL*

Sostenibilidad económica del taller RRB DIESEL	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	50%
NO	1	12%
NS/NR	3	38%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** En la tabla se muestra la enunciación respecto a si en la actualidad el taller RRB DIESEL es económicamente sostenible. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

### Sostenibilidad económica del taller RRB DIESEL

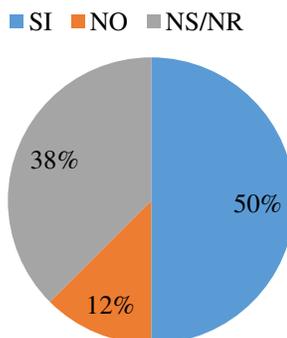


Figura 12. Sostenibilidad económica del taller RRB DIESEL. Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

Partiendo de los resultados, se infiere que el taller RRB DIESEL si tiene sostenibilidad económica pues así lo indica el 50% de los encuestados, expresando que han generado buenos ingresos y rentabilidad a corto plazo, seguidamente, un 38% manifiesta no tener conocimiento alguno sobre la sustentabilidad económica que representa el taller, finalmente, existe un 12% que menciona que el taller no presenta sostenibilidad económica, argumentando que el manejo ha sido empírico y que al no contar con correcto orden y administración del taller resulta incierto la sostenibilidad del mismo a largo plazo.

**4.1.1 Diagnostico situacional.** Como se pudo observar, el taller RRBDIESEL, es una organización que cuenta con un excelente equipo de trabajo lo cual lo ha hecho merecedor de un gran reconocimiento a nivel local, pues la mayoría de sus colaboradores son personas que llevan ya entre uno y tres años laborando en este, lo que indica que es una organización que brinda a su recurso humano una adecuada estabilidad laboral para mejorar su calidad de vida, con lo que se

deduce que es una empresa donde todos sus integrantes tienen sentido de pertenencia para con el negocio.

Lo anterior, permite el logro de los objetivos en el servicio prestado, todo esto se debe en gran parte a la permanente realización de charlas para el fortalecimiento del clima organizacional, teniendo en cuenta que este es indispensable para que exista una buena comunicación en el equipo de trabajo, de allí, que el estar constantemente capacitando y motivando a los colaboradores ayuda en el logro de las actividades diarias, además permite que haya retroalimentación, mejorando así cada vez más el ambiente laboral, pues como se pudo observar en el taller la comunicación es asertiva y va en doble vía.

Por otro lado, es preciso decir que como en toda organización existen fortalezas y debilidades las cuales deben ser analizadas detenidamente si lo que se desea es crecer y desarrollarse, y desde luego que para el taller RRB DIESEL no es la excepción, pese a que es una empresa que cuenta con una buena calidad en el servicio, con excelentes instalaciones, posee un personal idóneo y un buen ambiente de trabajo, lo que le ha permitido permanecer en el mercado y cumplir con sus objetivos y metas propuestas, posee debilidades en torno a la realización de publicidad en los medios de comunicación, así como, deficiencia en la organización administrativa, siendo esta una de las más preocupantes hasta el momento, ya que esto impide que haya una adecuada planeación, lo que indica que se debe mejorar en estos aspectos para ser más competitivos en el mercado, utilizando todas las herramientas que la administración brinda en la actualidad. Por su parte, el hecho de ser una empresa que se caracteriza por prestar el servicio de mantenimiento y reparación de maquina pesada, es

pertinente que realice convenios con los diferentes almacenes de repuestos, pues de esta manera, se obtendría una mayor y mejor respuesta en el servicio.

Finalmente, es posible observar que una economía tan fluctuante, conlleva a que en muchas ocasiones no puedan satisfacer en su totalidad las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta que la gran mayoría los repuestos son importados, además del deterioro de la economía en la zona del Catatumbo por el orden público, considerándose esto una amenaza permanente, pero gracias al trabajo en equipo y dedicación de todo el personal que conforma la organización ha sido posible enfrentar todas estas amenazas.

**Matriz de Factor Interno (EFI).** Esta matriz le facilita evaluar el grado de eficiencia a nivel interno y para esto se debe tener en cuenta el siguiente orden.

Conocer las fortalezas y debilidades del taller. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. En cuanto al crecimiento del taller, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores razonados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas; la suma de dichas ponderaciones debe totalizar uno. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación =1), una debilidad menor (clasificación = 2) una fortaleza menor (clasificación = 3) una fortaleza importante (clasificación = 4). Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores para incluir, el resultado

total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.50 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.50 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.50 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

**Tabla 13**

*Matriz EFI del taller RRB DIESEL*

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO PONDERADO</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Dispone de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de los trabajos.	0,09	4	0,36
Hay un excelente ambiente de trabajo en el taller.	0,08	4	0,32
Cuenta con Instalaciones propias.	0,09	4	0,36
Tienen una buena ubicación del taller	0,07	4	0,28
Tienen conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los trabajadores.	0,08	4	0,32
Hay calidad en el servicio.	0,09	3	0,36
Hay claridad sobre quien ejerce la autoridad.	0,07	3	0,28
<b>DEBILIDADES</b>			
Inexistencia de Misión, Visión, objetivos y Políticas.	0,07	3	0,21
No tienen una buena organización administrativa.	0,08	2	0,16
El taller no cuenta con publicidad en medios de comunicación.	0,09	3	0,27
No cuentan con mecanismo de mercadeo	0,06	3	0,18
No tienen planes estratégicos para mejorar el servicio.	0,07	4	0,28
	1		3,38

**Nota:** La tabla presenta información sobre los factores internos claves en el taller RRB DIESEL. Fuente:

Elaboración propia del autor del proyecto.

Una vez realizado el respectivo análisis en eficiencia se determinó que el taller RRB DIESEL se encuentra en una posición fuerte a nivel interno, debido a la excelente calidad en el servicio, la propiedad en las instalaciones y los recursos humanos necesarios.

Sin embargo, se requiere con urgencia el establecimiento de un orden administrativo, el cual permita dentro de varias acciones: La definición de la Misión, la Visión..., el mejoramiento en la publicidad entre otros. El puntaje ponderado de 3,38 indica que el Taller RRB tiene una sólida situación interna, la cual es la base para las metas de fortalecimiento.

#### **Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE).**

La importancia de esta matriz está en la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas que posee el taller RRB, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de la organización; para su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos: Escribir una lista de amenazas y oportunidades. 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 del taller. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

La calificación se dio entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una oportunidad mayor (1), una oportunidad menor (2), una amenaza menor (3) o una amenaza mayor (4). Luego se Multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, seguido a esto,

las calificaciones ponderadas de cada variable se suman para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes.

**Tabla 14**  
*Matriz EFE del taller RRB DIESEL*

FACTOR INTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Desarrollo tecnológico.	0,08	4	0,32
Ampliación a nuevos mercados.	0,07	3	0,28
Posibilidad de convenios con Almacenes de repuestos.	0,09	4	0,36
Aumento en la demanda de servicios insatisfecha.	0,08	3	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
Ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia.	0,06	2	0,12
Competencia desleal.	0,09	4	0,36
Incremento de precios en cuanto a los repuestos.	0,08	4	0,32
Aumento del portafolio de productos de la competencia.	0,08	2	0,16
Deterioro de la economía en la Ciudad y zona del Catatumbo.	0,09	4	0,36
Disminución de la Demanda.	0,08	4	0,32
Precaria infraestructura, requiere organización para el servicio	0,07	3	0,21
Ausencia de tecnología	0,06	2	0,12
	1		3,17

**Nota:** la tabla presenta las diferentes oportunidades y amenazas que posee el taller en la actualidad. Fuente:

Elaboración propia del autor del proyecto.

El taller RRB DIESEL a nivel de factores externos se encuentra sobre la media, pero debe enfocarse en la búsqueda de convenios con almacenes de repuestos que le permitan mejorar su efectividad en la prestación del servicio, de igual manera en la consecución de herramientas tecnológicas que le permitan diferenciarse del común denominador.

Es complicado depender del dólar en cuanto a repuestos, pero los mismos se consiguen en esta moneda y la inseguridad en la zona no es ajena al taller ya que tiene algunos clientes que provienen de municipios como la Playa y Hacari. El total ponderado de 3,17 indica que el taller RRB está sobre la media, sin embargo, se deben establecer estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas.

### **Perfil competitivo.**

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo. Mediante esta matriz se busca analizar la competencia existente del taller RRB, determinando aquellos factores que inciden en la prestación del servicio, mostrando un paralelo de gestión empresarial, en cuyo resultado se van a indicar las entidades con mayor o menor perfil de posicionamiento o competitividad a nivel local. La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que el principal competidor es el taller los Jácome, el cual se han venido posicionando por sus servicios en la comunidad.

En la construcción de esta matriz es: Identificar factores decisivos de éxito. Asignar ponderaciones apropiadas a cada factor determinante de éxito con el objeto de identificar la

importancia relativa de ese factor para el éxito de la entidad. Se puede determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación. Esta varía de 0.0 (sin importancia) a 4.0 (muy importante).

Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, las columnas de ponderaciones deben sumar 1.0. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante. La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar el resultado ponderado para el taller RRB DIESEL. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

**Tabla 15**  
*Matriz del perfil competitivo del taller RRB DIESEL*

Factores claves de éxito	Ponderación	RRB DIESEL Clasificación	Resultado ponderado	Construoproyectos Clasificación	Resultado ponderado	Taller Movidiesel Clasificación	Resultado ponderado
Instalaciones	0,23	4	0,92	2	0.46	1	0.23
Ubicación	0,2	4	0,8	2	0.4	1	0.2
Calidad	0,21	4	0,84	3	0.63	3	0.63
Experiencia	0,12	3	0,36	1	0.12	1	0.12
Organización	0,09	1	0,09	4	0.36	3	0.27
Publicidad	0,08	1	0,08	3	0.24	3	0.24
Mercadeo	0,07	1	0,07	3	0.21	3	0.21
	1		3.16		2.42		1.9

**Nota:** La tabla presenta información sobre el perfil competitivo de la empresa RRB DIESEL, con su competencia.

Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

El taller actualmente tiene como competencia directa en la ciudad la organización Construproyectos y el Taller Moviedisel, los cuales tienen sus fortalezas en la organización, publicidad y mercadeo, sin embargo, en el ramo de los servicios de mantenimiento del taller RRB DIESEL tiene mayor peso, las instalaciones, ubicación y calidad, convirtiéndose en la ventaja competitiva del taller que conforme a lo que plantea Porter “La ventaja competitiva es aquel valor diferencial que posee una empresa respecto a otras empresas competidoras” citado por (Torreblanca, 2017).

El resultado de la matriz muestra al taller RRB DIESEL como el mejor en servicio y calidad con un valor de 3.16 superando en 0,74 al construproyectos; No obstante, no se debe dejar atrás la organización y demás factores que pueden potenciar al taller.

## **DOFA**

Matriz DOFA. Esta matriz permite ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene o puede tener la organización en su entorno. Es importante desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que sean los más cercanos a la realidad del taller RRB. Ayuda a determinar qué tan capacitada está la organización para desempeñarse en el medio, esta matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA. Estrategia FO. Corresponde al uso de fortalezas internas del taller con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Estrategias DO. Mejora las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Estrategias FA. Utiliza las fortalezas del taller para minimizar o evitar el impacto de las amenazas externas. Estrategias DA. Derrotar debilidades internas y eludir amenazas tomando estrategias defensivas.

La matriz FODA se considera como una herramienta básica para determinar el diagnóstico situacional del taller RRB de manera que se deben establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mismo.

**Tabla 16**  
*Matriz DOFA*

<b>MATRIZ DOFA</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>O1.</b> Desarrollo tecnológico. <b>O2.</b> Ampliación a nuevos mercados. <b>O3.</b> Posibilidad de convenios con empresas de repuestos. <b>O4.</b> Demanda de servicios insatisfecha.	<b>A1.</b> Ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia. <b>A2.</b> Competencia desleal, incremento de precios en cuanto a los repuestos. <b>A3.</b> Deterioro de la economía en la Ciudad y zona del Catatumbo <b>A4.</b> Disminución de la demanda
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias F.O</b>	<b>Estrategias F.A</b>
<b>F1.</b> Recurso humano necesario para el desarrollo de los trabajos y excelente calidad del servicio. <b>F2.</b> Buen clima organizacional. <b>F3.</b> Instalaciones propias. <b>F4.</b> Precio.	<b>F2-O2-O3-O4.</b> Realizar los contactos necesarios para entrevista con almacenes de repuestos y buscar convenios de ganancia. <b>F1-F3-F4-O1.</b> Búsqueda y cotización de equipos tecnológicos a la vanguardia.	<b>F1-F2-A3.</b> Visita a diferentes entidades con el fin de llevar propuestas de arreglo y mantenimiento. <b>F3-F4-A1-A2-A4.</b> Diseñar un plan de marketing que le permita ser reconocida en el sector.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias D.O</b>	<b>Estrategias D.A</b>
<b>D1.</b> Inexistencia de Misión, Visión, objetivos y Políticas. <b>D2.</b> No existe organización administrativa. <b>D3.</b> Carencia de publicidad en medios de comunicación. <b>D4.</b> No cuenta con un portafolio de servicios	<b>D1-D4-O4.</b> Elaboración de los componentes axiológicos <b>D2-O1.</b> Implementar mecanismos de comunicación interna para mejorar la organización. <b>D3-O2-O3.</b> Promoción de publicidad en distintos medios de comunicación	<b>D1-D2-D3-D4-O1-O2-O3-O4</b> Adecuar la línea de servicios que actualmente cuenta el taller según la demanda del mercado actual (ampliar el portafolio de servicios).

**Nota:** La tabla presenta información sobre la matriz de análisis DOFA para el taller RRB DIESEL en Ocaña.

Fuente. Elaboración propia del autor del proyecto.

## Matriz IE

Matriz Interna-Externa (IE), del taller RRB, permite reconocer la situación general de la organización, a través de la comparación de las matrices EFI y EFE teniendo como punto de partida el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFI se relacionan con el eje X y los de la matriz EFE con el eje Y. Los pasos para elaborarla son: Se basa esta matriz en dos dimensiones claves como son los resultados totales ponderados del factor interno (EFI) ubicando en el eje X y los resultados totales ponderados del factor externo (EFE), ubicados en el eje Y. Sobre el eje X de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar con el eje Y.

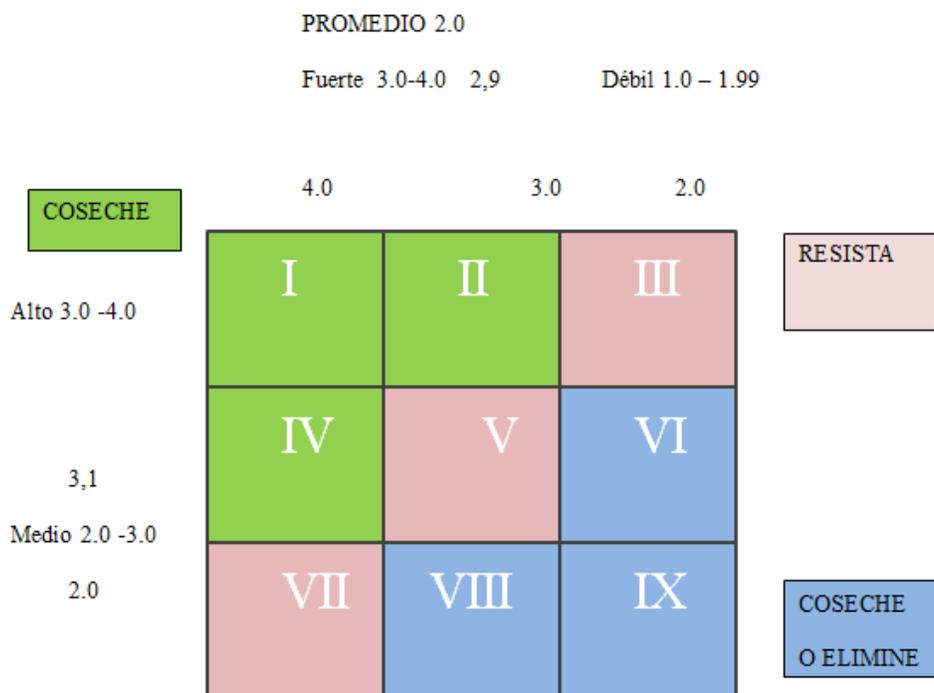


Figura 13. Matriz Interna-Externa (IE). Fuente: Elaboración propia del autor del proyecto.

EFI = 2,79 EFE = 2.22 Como se puede observar, el taller RRB se encuentra situada en la región 2 casillas III, V y VII, más textualmente en la casilla V, esta región es llamada RESISTA, se puede gestionar mejor con estrategias como penetración en el mercado y desarrollo de productos por lo que se sugiere desarrollar estrategias, como las de ofrecer incentivos, para lograr mantener la lealtad del cliente y por ende posicionarse en el mercado, crear un portafolio de servicios, implementar campañas publicitarias y de promoción que ayuden a dar a conocer el taller RRB y sus servicios y Mejorar la infraestructura para convertirlo en un lugar más atractivo para los clientes y poder llegar a otros mercados ofreciendo zonas de esparcimiento para mejorar la calidad del servicio.

#### **4.2 Propuesta del marco axiológico en el taller RRB DIESEL que contemple la misión, visión y los principios corporativos acorde al objeto del mismo**

**Misión:** Prestar un servicio con calidad y excelente tratamiento de maquinaria pesada, con mano de obra calificada, destacándose por el compromiso y responsabilidad en el mantenimiento y reparación efectiva.

**Visión:** Ser un taller líder en el mantenimiento y reparación de maquinaria pesada, no solo a nivel local, sino también a nivel nacional, manejando los mejores estándares calidad y tecnología.

**Valores del taller RRB DIESEL:** En la búsqueda de mejoramiento y en consenso con los integrantes se establece una serie de valores que permitan el desarrollo de las actividades con el mayor respaldo ético:

**a. Honestidad:** realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

**b. Respeto:** Actuamos de una manera correcta y atenta, respetando la dignidad de clientes, proveedores e integrantes del taller.

**c. Solidaridad:** Nos sentimos comprometidos con el acontecer del taller y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás de allí el trabajo en equipo.

**d. Responsabilidad:** Se cumplirá con todos los estándares necesarios, los compromisos adquiridos, dando lo mejor de sí, para lograr el gana-gana que se requiere en todo servicio.

**e. Seguridad:** Adoptamos prácticas seguras en todas nuestras actividades y comportamientos, buscando el menor riesgo posible en accidentes, tanto en el momento del servicio como en el rendimiento de la maquina tratada.

**f. Comunicación:** Estamos comprometidos con la comunicación responsable y confiable hacia los trabajadores y los clientes buscando el asertividad en todo momento y la mejor escucha cuando así lo amerite el tema.

**Políticas:** Generar un buen clima organizacional, evitando conflictos que causen molestias y disgusto en los clientes.

Capacitar el personal dotando de equipos y los recursos necesarios para garantizar la eficacia y eficiencia en su labor.

Disponer de una infraestructura adecuada para la realización de las reparaciones.

Mantener un control continuo de cada proceso, analizando el funcionamiento y las posibles fallas que puedan presentarse en el taller, aplicando las medidas correctivas y las oportunidades de mejora.

Generar buenas prácticas ambientales evitando la contaminación de los diferentes residuos.

Acatar todos los requisitos legales aplicados a este tipo de actividad.

#### **4.3 Diseño del plan de acción o mejora con las estrategias identificadas en el diagnóstico para que el taller tenga una organización en la parte administrativa**

Fortalecer administrativamente el taller buscando un ordenamiento general.

Diseñar la misión, visión, principios y políticas que orienten a un camino definido con el fin de aprovechar las oportunidades que brinda el sector.

Determinar los manuales de funciones de acuerdo a cada rol desempeñado en la entidad.

Diseñar manuales de procesos de acuerdo a cada actividad prestada (mecánica, soldadura, pintura, electricidad).

Fortalecer al talento humano con capacitaciones buscando la mejora continua en los procesos.

Motivar al personal para el trabajo en equipo logrando un ambiente laboral agradable para la labor realizada a diario.

Concientizar cada día sobre el papel real que ocupa cada trabajador en las actividades diarias del taller.

Generar en la gerencia la necesidad de estudiar las diferentes opciones existentes para concretizar alianzas estratégicas con almacenes de repuestos.

Aprovechar la tecnología para solicitar cotizaciones de equipos tecnológicos a la vanguardia del mercado.

**Tabla 17**  
*Plan de acción*

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO: Penetración en el mercado</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Elaborar un instrumento o herramienta para dar a conocer los servicios que ofrece el taller		Elaborar el portafolio digital y físico del taller, que permita difundir sus líneas de servicios al mayor número de clientes	Portafolio digital y físico a elaborar/ Portafolio digital y físico elaborado	2 meses	Administrador
Diseñar un plan de marketing para establecer estrategias de penetración en el mercado		Elaboración de las matrices de análisis estratégico, tales como: DOFA, EFE, EFI, PC, IE	Número de Matrices de análisis estratégico a elaborar / Número de Matrices de análisis estratégico aplicadas	1 mes y medio	Investigador
Realizar periódicamente campañas publicitarias que permitan expandir sus servicios		Diseño y elaboración de publicidad, volantes, tarjetas, afiches del taller	Diseño y elaboración de la publicidad, volantes, tarjetas, afiches Implementada	2 meses	Investigador
Implementar mecanismos de comunicación interna		Crear espacios de charlas o un buzón de sugerencias	Implementar el buzón de sugerencias	1 mes	Administrador
Diseñar un plan de capacitación anual, de acuerdo a las necesidades del taller		Conferencias a los operarios del taller	Conferencias por medio de videos y personas altamente calificadas	3 meses	Administrador
Crear la misión, visión y objetivos del taller		Elaboración de las matrices de análisis estratégico, tales como: DOFA, EFE, EFI, PC,	Número de Matrices de análisis estratégico a elaborar / Número de Matrices de análisis estratégico aplicadas	2 meses	Investigador
Crear la imagen corporativa del taller		Elaborar el nuevo logo del Taller	Propuesta de diseño de nuevo logo del Taller/ Aceptación de nuevo logo	1 mes	Administrador e investigador

**Nota:** La tabla anterior presenta información sobre el plan de acción para el taller RRB DIESEL. Fuente.

Elaboración propia del autor del proyecto.

## Capítulo 5. Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permitió identificar a través de un diagnóstico las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Taller RRB, mediante un análisis interno y externo minucioso analizando su situación actual, a partir del cual fue posible realizar el juego matricial (matriz de evaluación de factor externo EFE, matriz de evaluación de factor interno EFI, matriz de análisis FODA, matriz de perfil competitivo PC y matriz de factores internos y externo IE), para posteriormente determinar las estrategias que debe desarrollar el taller para poder obtener un adecuado crecimiento y desarrollo organizacional, teniendo en cuenta que lo que se busca por medio de estas es contribuir con la gerencia para mejorar la gestión administrativa, de allí, que se establecieron 9 estrategias de mejora que brindan un apoyo a los procedimientos organizacionales del taller.

De igual forma, se propuso el marco axiológico para el taller, (misión, visión y valores), por medio de los cuales se determinó la razón de ser del Taller, así como, hacia dónde se quiere llegar, buscando crear sentido de pertenencia en cada uno de los trabajadores, a través de la formulación de los principios y valores del taller.

Finalmente, se diseñó el plan de acción, en el cual se proponen las estrategias que el área administrativa y de mercadeo deben desarrollar para tener un mejor crecimiento y desarrollo organizacional, ya que por medio de este es posible que los procesos administrativos sean más eficaces, eficientes y efectivos, logrando así que el Taller RRB adquiriera posicionamiento en el mercado local.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Como primera medida se recomienda a la gerencia del taller RRB realizar la implementación del Plan de acción elaborado, teniendo en cuenta que toda la información obtenida y procesada son datos reales que aportaron lo necesario para la toma de decisiones pertinentes y la elaboración de este proyecto.

Así mismo, es importante crear en los operarios sentido de pertenencia por el Taller RRB, sugiriendo socializar su misión, visión y valores, con el fin de que estos se sientan como parte fundamental de la empresa, por último, es necesario que una vez implementado el plan, se desarrollen controles y seguimientos para medir el impacto y los resultados obtenidos, permitiendo alcanzar de esta forma cada uno de los objetivos que fueron propuestos y que contribuirán a desarrollo sostenible y sustentable de la empresa.

Por último, en vista de la aparición constante de nuevos competidores en el mercado local, se recomienda fortalecer el área administrativa y de mercadeo, por lo cual, la elaboración e implementación del plan estratégico permitirá un orden y correcto direccionamiento de los empleados hacia los objetivos que desea alcanzar el taller, obteniendo así excelentes resultados; minimizando el riesgo de viabilidad en la organización, generando un ambiente más dinámico y el “plus” o valor agregado que diferenciará al taller RRB DIESEL de su competencia, mediante una eficaz y eficiente optimización de los recursos que poseen.

## Referencias

- Alcaldía. (2015). *Plan Estratégico Alcaldía De Ocaña*. Recuperado el 16 de 5 de 2018, de Plan Estratégico Alcaldía De Ocaña: <http://www.ocana-nortedesantander.gov.co/index.shtml?apc=v-xx1-&x=2836008>
- Ansoff. (1965). *Estrategias Corporativas*. Bogota.
- Armijo, M. (2015). *Plan estratégico*. Recuperado el 30 de 5 de 2018, de Plan estratégico.
- Baidaba, L. A. (2007). *Historia de la planeación estratégica*. Recuperado el 12 de 5 de 2018, de Historia de la planeación estratégica: <https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit#bookmark=id.5e5f7615401c>
- Bbva. (2016). *Que Tiene Que Ver La Macroeconomía Con La Vida Diaria*.
- Caicedo, C. E. (2011). *Diseño de un plan de marketing para la empresa PRISERCO SAS* . Recuperado el 12 de 5 de 2018, de Diseño de un plan de marketing para la empresa PRISERCO SAS : <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2801/T11.11%20A44d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrera, A. E. (Marzo de 2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Recuperado el 12 de 5 de 2018, de Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCÉ-0003-2.pdf>

Colombia, P. D. (1971). *Por El Cual Se Expide El Codigo De Comercio*. BOGOTA D.C.:

DIARIO OFICIAL 33339.

Congreso de la republica. (2000). *Por el cual se dictan disposiciones para promover el*

*desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*. BOGOTA D.C.

Congreso de la republica. (2004). *Por Medio Del Cual Se Modifica La Ley 590 De 2004*.

BOGOTA D.C.

Constitucional, C. (2016). *Constitucion Politica De Colombia 1991*. BOGOTA D.C.

Cota, A. (Marzo de 2002). *La impotancia de los valores en el desarrollo humano de la*

*organización*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2018, de

<http://eprints.uanl.mx/1001/1/1020147482.PDF>

Diaz, C. A. (2012). *Centro Comercial Gran San Victorino*. Recuperado el 12 de 5 de 2018, de

Centro Comercial Gran San Victorino:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2534/MoraCarlos2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Espinosa, R. (2012). *Cómo Definir Misión, Visión Y Valores, En La Empresa*. Recuperado el 2

de 5 de 2018, de *Cómo Definir Misión, Visión Y Valores, En La Empresa*:

<http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Guerrero, J. J. (2013). *Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto de Roquetas de Mar*.

Recuperado el 12 de 5 de 2018, de *Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto de*

*Roquetas de Mar*:

<http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2270/Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Guzmán, T. M. (2013). *“Diseño de un Plan de Marketing para el Centro Comercial "LAS ORQUÍDEAS”*. Recuperado el 12 de 5 de 2018, de “Diseño de un Plan de Marketing para el Centro Comercial "LAS ORQUÍDEAS”:  
file:///C:/Users/Corel/Downloads/tesis.pdf.pdf
- Jaramillo, O. D. (2015). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 16 de 5 de 2018, de Planeación Estratégica:  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8216/OscardeJesus\\_RuizJaramillo\\_2015.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8216/OscardeJesus_RuizJaramillo_2015.pdf?sequence=2)
- Limaico, P. L. (2013). *plan estratégico de marketing para la fidelización de clientes a nivel provincial de la plaza shopping center de la ciudad de ibarra, provincia de imbabura*. Recuperado el 12 de 5 de 2018, de plan estratégico de marketing para la fidelización de clientes a nivel provincial de la plaza shopping center de la ciudad de ibarra, provincia de imbabura:  
[http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2590/1/TESIS\\_FINAL%20PAO.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2590/1/TESIS_FINAL%20PAO.pdf)
- Molina, E. T. (septiembre de 2001). *Plan estratégico de marketing para el desarrollo del turismo cultural en la zona central del salvador”*. Recuperado el 12 de 5 de 2018, de Plan estratégico de marketing para el desarrollo del turismo cultural en la zona central del salvador”:  
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADPP0000984.pdf>
- Nestor. (2016). *Plan estrategico*. Recuperado el 30 de 4 de 2018, de Plan estrategico.
- Nestor&Geny. (2016). *plan estrategico*. Recuperado el 12 de 5 de 2018, de plan estrategico.

Posadas, F. J. (2016). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Recuperado el 12 de 5 de 2018, de La planeación estratégica en el proceso administrativo:

<https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Ramirez, I. (2016). *Propuesta de plan estrategico para la empresa*. Recuperado el 2 de 5 de 2018

República, C. D. (1994). *Ley Orgánica Del Plan De Desarrollo*. BOGOTA D.C.

Rodriguez, L. P. (2014). *Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia*

*Ramirez*. Recuperado el 19 de 5 de 2018, de Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia Ramirez:

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>

Sampieri, R. H. (2006). *Metodologia De La Investigacion 4Ta Edicion*. MEXICO: Mc Graw-Hill Interamericana.

Sanchez, D. C. (abril de 2013). *Plan de mejoramiento para la implementación de planeación estratégica en la empresa quesera los guaduales de la ciudad de Santiago de Cali*.

Recuperado el 15 de 5 de 2018, de Plan de mejoramiento para la implementación de planeación estratégica en la empresa quesera los guaduales de la ciudad de Santiago de Cali:

[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2056/1/Plan%20de%20Mejoramiento\\_Quesera%20los%20Guadales\\_Rosero2013.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2056/1/Plan%20de%20Mejoramiento_Quesera%20los%20Guadales_Rosero2013.pdf)

- TallerRRB. (febrero de 2011). mantenimiento y reparacion de maquinas pesadas. Ocaña, Colombia. Recuperado el 3 de febrero de 2018, de mantenimiento y reparacion de maquinas pesadas.
- Tamayo, M. T. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa S.A.
- Torreblanca, F. (14 de Julio de 2017). *Franciso Torreblanca*. Recuperado el 17 de Octubre de 2018, de <https://franciscotorreblanca.es/como-definir-la-ventaja-competitiva/>
- U.Monterrey. (2006). *Certificado En Administracion De Construccion*. Recuperado el 3 de 6 de 2018, de Certificado En Administracion De Construccion:  
[http://cursoste.tecvirtual.mx/cursos/maestria/may14/ecap/ad127/programa/temas/tema1/C2\\_Tema%201\\_Lectura%20basica%20semana%202.pdf](http://cursoste.tecvirtual.mx/cursos/maestria/may14/ecap/ad127/programa/temas/tema1/C2_Tema%201_Lectura%20basica%20semana%202.pdf)
- Uribe, P. M. (2010). *hacia una axiologia compleja de la organización*. Universidad Autónoma del Caribe.
- Valero, V. J. (Abril de 2013). *plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la microempresa Good Water, ubicada en el cantón la troncal y potenciar así su rentabilidad*. Recuperado el 12 de 5 de 2018, de plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la microempresa Good Water, ubicada en el cantón la troncal y potenciar así su rentabilidad:  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/717/3/PLAN%20ESTRAT%20GICO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20GESTI%20ADMINISTRATIVA%20DE%20LA%20MICROEMPRESA%20GOOD%20WATER%20UBICADA%20EN%20EL%20CANT%20LA%20TRONCAL%20Y%20POTENCIAR%20AS%20>

# Apéndices

## Apéndice A. Modelo encuesta.



### UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Objetivo:** Diseñar un plan estratégico para el taller RRB DIESEL del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Cuestionario dirigido al propietario y empleados del taller RRB DIESEL de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Empleado \_\_\_\_\_ Empleador \_\_\_\_\_

1. ¿Hace cuánto labora en el taller?

Menos de un año \_\_\_\_ Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_ más de 3 años \_\_\_\_\_

2. ¿Qué actividades realiza en el diario laborar para propender un buen clima organizacional?

---



---

3. ¿Considera que desde el punto de vista administrativo el taller se encuentra ordenado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿El Objeto social (lo que se hace) del taller RRB DIESEL es?

Venta de repuestos \_\_\_\_

Servicio de mecánica para todo carro \_\_\_\_

Servicio mantenimiento y reparación de maquinaria pesada \_\_\_\_

5. ¿El taller cuenta con recurso humano necesario para cumplir con el objeto social?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué?

---



---

6. ¿Considera necesario e importante que el taller cuente con: ¿Misión, Visión, Valores y políticas?

Necesario \_\_\_ Poco necesario \_\_\_

7. ¿Qué valores y principios corporativos existen en el taller? \*Escoja al menos cinco.

Solidaridad \_\_\_ Participación \_\_\_ Equidad \_\_\_ Honestidad \_\_\_ Responsabilidad \_\_\_

Sostenibilidad medioambiental \_\_\_ Respeto \_\_\_ Cumplimiento \_\_\_ Confianza \_\_\_

Seguridad \_\_\_ Bienestar \_\_\_ Comunicación \_\_\_ Liderazgo \_\_\_

8. ¿Está de acuerdo con que los valores y principios sean publicados en el taller?

Totalmente de acuerdo \_\_\_ Desacuerdo \_\_\_

9. ¿Cuál cree usted que es la principal razón por la que los clientes eligen el Taller RRB para el mantenimiento de maquinaria pesada?

Precio \_\_\_ Calidad del servicio \_\_\_ Cumplimiento \_\_\_ NS/NR \_\_\_

10. ¿El taller cuenta con algún tipo de publicidad en los medios de comunicación?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

11. ¿Al realizar actividades que mejoren el taller, estaría dispuesto a involucrarse en ellas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Considera que el taller en la actualidad es económicamente sostenible?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡Gracias por su tiempo!**

**Apéndice B. Evidencia fotográfica.**



