

| | | | | |
|---|---|------------------|----------------|------------|
|  | GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS | | Código | FO-GS-15 |
| | | | VERSIÓN | 02 |
| | ESQUEMA HOJA DE RESUMEN | | FECHA | 03/04/2017 |
| | | | PÁGINA | 1 de 1 |
| ELABORÓ | REVISÓ | APROBÓ | | |
| Jefe División de Biblioteca | Equipo Operativo de Calidad | Líder de Calidad | | |

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): JESÚS ALBERTO APELLIDOS: RIVERA CONTRERAS

NOMBRE(S): JAIME JOHAN APELLIDOS: ESCALANTE PEÑARANDA

FACULTAD: CIENCIA EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA

DIRECTOR:

NOMBRE(S): JOSE ALIRIO APELLIDOS: TIRADO COLMENARES

CO-DIRECTOR:

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CLINIAUTOS J.J. EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

RESUMEN

Este proyecto se basó en un plan estratégico para la empresa Cliniautos J.J. en la ciudad de Cúcuta. Para ello, se implementó una investigación descriptiva y la información se obtuvo mediante un cuestionario aplicado a los clientes de la empresa. La población y muestra correspondió a los clientes actuales que utilizan los servicios. Se logró realizar el diagnóstico situacional de la empresa y su entorno. Posteriormente, se formularon acciones estratégicas que permitieron el mejoramiento estratégico de la empresa. Finalmente, se elaboró un el plan de acción con sus indicadores de gestión para que la gerencia de la empresa pueda aplicarlos durante la implementación.

PALABRAS CLAVE: Plan estratégico, diagnóstico situacional, Diagnóstico situacional.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 145 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM: 1

Copia No Controlada

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CLINIAUTOS J.J. EN LA CIUDAD DE
CÚCUTA.

JESÚS ALBERTO RIVERA CONTRERAS
JAIME JOHAN ESCALANTE PEÑARANDA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA
SAN JOSE DE CUCUTA

2021

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CLINIAUTOS J.J. EN LA CIUDAD DE
CÚCUTA.

JESÚS ALBERTO RIVERA CONTRERAS

JAIME JOHAN ESCALANTE PEÑARANDA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por al título de:

Tecnólogo Comercial y Financiero

Director:

JOSE ALIRIO TIRADO COLMENARES

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS DE TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA

SAN JOSE DE CUCUTA

2021

| | | |
|---|--|------------------------|
|  | UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES PROGRAMA DE TECNOLOGIA COMERCIAL Y FINANCIERA | Versión: 1/2013 |
| | | Página 1 |

HORA: 10:00 AM
FECHA: 22 DE MAYO DEL 2021
LUGAR: VIRTUAL
JURADOS: ALONSO TOSCANO NIÑO
PEDRO ALFONSO REYES SANTANDER
MARTHA BETRIZ DELGADO

TITULO DE LA TESIS: "PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CLINIAUTOS J.J. EN LA CIUDAD DE CUCUTA."

DIRECTOR: JOSE ALIRIO TIRADO COLMENARES

| NOMBRE DEL ESTUDIANTE | CODIGO | CALIFICACIÓN | |
|--|----------------|--------------------|---------------------|
| | | LETRA | NÚMERO |
| <u>JESÚS ALBERTO RIVERA CONTRERAS</u> | <u>1462429</u> | <u>CUATRO. DOS</u> | <u>4.2 APROBADO</u> |
| <u>JAIME JOHAN ESCALANTE PEÑARANDA</u> | <u>1462419</u> | <u>CUATRO. DOS</u> | <u>4.2 APROBADO</u> |

PLAN DE ESTUDIO: TECNOLOGIA COMERCIAL Y FINANCIERA

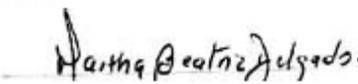
FIRMAS DE LOS JURADOS



ALONSO TOSCANO NIÑO



PEDRO ALFONSO REYES SANTANDER



MARTHA BEATRIZ DELGADO

VoBo.



JOSE ALIRIO TIRADO COLMENARES
COORDINADOR COMITÉ CURRICULAR

Contenido

| | pág. |
|---|-------------|
| Introducción | 16 |
| 1. Problema | 18 |
| 1.1 Titulo | 18 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 18 |
| 1.3 Formulación del Problema | 20 |
| 1.4 Objetivos | 20 |
| 1.4.1 Objetivo general | 20 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 20 |
| 1.5 Justificación | 21 |
| 2. Marco Referencial | 23 |
| 2.1 Antecedentes Históricos | 23 |
| 2.2 Antecedentes Bibliográficos | 23 |
| 2.3 Marco Teórico | 25 |
| 2.3.1 Planeación estratégica | 25 |
| 2.3.2 Teoría del control | 26 |
| 2.3.3 El fundamento de la teoría y la práctica de la administración | 27 |
| 2.3.4 Teorías gerenciales modernas | 28 |
| 2.4 Marco Legal | 30 |
| 2.5 Marco Conceptual | 32 |
| 3. Diseño Metodológico | 35 |
| 3.1 Tipos de Investigación | 35 |
| 3.2 Población y Muestra | 36 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1 Población | 36 |
| 3.2.2 Cálculo de la muestra | 36 |
| 3.3 Instrumentos para la Recolección de Información | 38 |
| 3.4 Técnicas de Análisis | 39 |
| 3.4.1 Documental | 39 |
| 3.4.2 Estadística | 39 |
| 3.4.3 Estratégica | 39 |
| 4. Estudio del Mercado | 40 |
| 4.1 Objetivos de Investigación de Mercados | 40 |
| 4.1.1 Objetivo general | 40 |
| 4.1.2 Objetivos específicos | 40 |
| 4.2 Tabulación, Interpretación y Análisis de la Información | 41 |
| 5. Diagnostico Estratégico | 48 |
| 5.1 Análisis DOFA | 48 |
| 5.2 Diagnostico Interno | 50 |
| 5.2.1 Capacidad directiva | 50 |
| 5.2.2 Capacidad competitiva | 50 |
| 5.2.3 Capacidad financiera | 51 |
| 5.2.4 Capacidad tecnológica | 51 |
| 5.2.5 Capacidad de talento humano | 52 |
| 5.3 Diagnostico Externo | 56 |
| 5.3.1 Factores económicos | 57 |
| 5.3.2 Factores sociales | 58 |
| 5.3.3 Factores políticos | 59 |

| | |
|--|----|
| 5.3.4 Factores geográficos | 60 |
| 5.3.5 Factores competitivos | 60 |
| 5.3.6 Factores tecnológicos | 60 |
| 5.4 Matriz DOFA | 64 |
| 5.5 Fuerzas Competitivas de Porter | 66 |
| 5.5.1 Poder de negociación de los compradores o clientes | 66 |
| 5.5.2 Amenaza de nuevos entrantes | 67 |
| 5.5.3 Amenaza de productos sustitutos | 67 |
| 5.5.4 Rivalidad entre los competidores | 68 |
| 6. Análisis de la Situación Actual | 69 |
| 6.1 Mercados | 69 |
| 6.2 Segmentación de Mercados | 70 |
| 6.2.1 Proceso de segmentación de mercados | 71 |
| 6.2.2 Características de un segmento de mercado | 71 |
| 6.2.3 Variables de segmentación de clientes | 72 |
| 6.3 Análisis del Servicio | 74 |
| 6.3.1 Talento humano | 74 |
| 6.3.2 Aplicación o uso del servicio | 75 |
| 6.3.3 Clientes | 79 |
| 6.3.4 Sistemas | 81 |
| 6.3.5 Gente | 82 |
| 6.4 Direccionamiento Estratégico | 83 |
| 6.4.1 Naturaleza jurídica | 83 |
| 6.4.2 Principios corporativos | 83 |

| | |
|---|-----|
| 6.4.3 Misión | 84 |
| 6.4.4 Visión | 86 |
| 6.4.5 Objetivos Corporativos | 89 |
| 6.4.6 Valores | 90 |
| 6.4.7 Planteamiento estratégico | 92 |
| 6.5 La Competencia | 94 |
| 6.6 Análisis de Distribución del Servicio | 96 |
| 6.7 Análisis de Promoción de los Servicios | 97 |
| 7. Plan Estratégico para Cliniautos J.J. | 100 |
| 7.1 Formulación de Estrategias | 100 |
| 7.2 Estrategias de Penetración de Mercado | 102 |
| 7.2.1 Mercadeo directo | 103 |
| 7.2.2 Desarrollar la demanda primaria | 104 |
| 7.3 Estrategias de Desarrollo del Personal | 107 |
| 7.4 Estrategia de Capacitación y Entrenamiento del Personal | 108 |
| 7.5 Estrategias Administrativas | 109 |
| 7.5.1 Difundir el direccionamiento estratégico | 109 |
| 7.5.2 Reorganización administrativa | 109 |
| 7.6 Estrategias de Desarrollo de Mercado | 110 |
| 7.6.1 Buscar nichos de mercado en el mercado actual | 110 |
| 7.6.2 Programa de lealtad de clientes | 110 |
| 7.6.3 Realizar un plan estratégico de mercadeo | 111 |
| 7.6.4 Alianzas estratégicas | 111 |
| 7.7 Estrategia de Posicionamiento | 111 |

| | |
|---|-----|
| 7.7.1 Estrategia de imagen corporativa | 112 |
| 7.7.2 Estrategia de servicio | 112 |
| 7.7.3 Estrategia de calidad | 112 |
| 7.7.4 Estrategia de modernización tecnológica | 112 |
| 7.7.5 Estrategia de mejoramiento en tecnología | 113 |
| 7.8 Estrategias de Precio | 113 |
| 7.9 Estrategia de Promoción | 115 |
| 7.9.1 Estrategia de publicidad | 115 |
| 7.9.2 Página Web | 118 |
| 7.9.3 Blog | 119 |
| 7.10 Estrategias de Servicio al Cliente | 119 |
| 7.10.1 Fidelización de clientes | 119 |
| 8. Diseño del Plan de Acción para Cliniautos J.J | 122 |
| 8.1 Plan de Acción | 122 |
| 8.2 Implementación del Plan de Acción | 123 |
| 8.3 Presupuesto del Plan de Acción | 127 |
| 8.4 Indicadores del Plan de Acción | 129 |
| 8.4.1 Definición del indicador | 129 |
| 8.4.2 Metodología para la construcción de indicadores | 129 |
| 8.4.3 Análisis e interpretación de los indicadores | 129 |
| 8.4.4 Indicadores de gestión empresarial. | 131 |
| 8.5 Índices Financieros | 133 |
| 9. Conclusiones | 134 |
| 10. Recomendaciones | 137 |

Referencias Bibliográficas

140

Anexos

142

Lista de Tablas

| | pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Cálculo de la muestra | 38 |
| Tabla 2. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de Cliniautos J.J.? | 41 |
| Tabla 3. ¿Con que frecuencia solicita los servicios de Cliniautos J.J.? | 42 |
| Tabla 4. ¿Cuál de los siguientes servicios ha contratado con Cliniautos J.J.? | 43 |
| Tabla 5. ¿Cómo califica usted los siguientes aspectos de Cliniautos J.J.? | 44 |
| Tabla 6. ¿Ha recibido solución oportuna en el momento de un reclamo? | 45 |
| Tabla 7. ¿Recomendaría usted Cliniautos J.J.? | 46 |
| Tabla 8. Diagnóstico de las áreas de la empresa | 48 |
| Tabla 9. Diagnóstico interno - capacidad directiva | 55 |
| Tabla 10. Diagnóstico interno. Capacidad tecnológica | 55 |
| Tabla 11. Diagnóstico interno. Capacidad competitiva | 55 |
| Tabla 12. Diagnóstico Interno. Capacidad Talento Humano | 56 |
| Tabla 13. Diagnóstico interno. Capacidad financiera | 56 |
| Tabla 14. Diagnóstico externo. Factores económicos | 63 |
| Tabla 15. Diagnóstico externo. Factores políticos | 63 |
| Tabla 16. Diagnóstico externo. Factores sociales | 63 |
| Tabla 17. Diagnóstico externo. Factores tecnológicos | 64 |
| Tabla 18. Diagnóstico externo. Factores competitivos | 64 |
| Tabla 19. Diagnóstico externo. Factores geográficos | 64 |
| Tabla 20. Matriz DOFA de la empresa Cliniautos J.J | 65 |
| Tabla 21. Segmentación actual de Cliniautos J.J | 73 |
| Tabla 22. Grupos sociales | 92 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 23. Temas de Capacitación para el área administrativa de Cliniautos J.J | 109 |
| Tabla 24. Implementación del plan de acción | 123 |
| Tabla 25. Presupuesto del plan de acción | 128 |
| Tabla 26. Indicadores de gestión propuestos para Cliniautos J.J | 131 |
| Tabla 27. Indicadores financieros propuestos para Cliniautos J.J | 133 |

Lista de Figuras

| | pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Tiempo de ser clientes de Cliniautos J.J | 42 |
| Figura 2. Frecuencia que solicita servicios de Cliniautos J.J | 43 |
| Figura 3. Servicios contratados con Cliniautos J.J | 44 |
| Figura 4. Calificación de diferentes aspectos de los servicios Cliniautos J.J | 45 |
| Figura 5. Solución oportuna en el momento de un reclamo | 46 |
| Figura 6. Recomendaría a Cliniautos J.J | 47 |
| Figura 7. Fachada del taller | 78 |
| Figura 8. Zona de Alineación y repuestos | 78 |
| Figura 9. Zona de recepción de vehículos y sincronización | 79 |

Lista de Anexos

| | pág. |
|-------------------------------------|-------------|
| Anexo 1. Encuesta | 143 |
| Anexo 2. Diagnóstico administrativo | 144 |

Resumen

Este proyecto se basó en un plan estratégico para la empresa Cliniautos J.J. en la ciudad de Cúcuta. Para ello, se implementó una investigación descriptiva, ya que se enfocó en la recolección de información. La información se obtuvo mediante un cuestionario aplicado a los clientes de la empresa Cliniautos J.J, con el cual se logró diagnosticar la situación actual de las necesidades y expectativas por parte de la población del estudio. La población y muestra correspondió a los clientes actuales de Cliniautos J.J., los cuales se encuentran en la base de datos conformada desde la época de su constitución. Se logró desarrollar un plan estratégico para la empresa en la ciudad de Cúcuta. Seguidamente, se realizó el diagnóstico situacional de la empresa y su entorno. Posteriormente, se formularon acciones estratégicas que permitirán el mejoramiento de la empresa. Finalmente, se elaboró un el plan de acción con sus indicadores de gestión para que la gerencia los pueda utilizar durante la implementación.

Introducción

En la ciudad de Cúcuta, que últimamente se ha visto afectada por crisis sanitaria debido a la pandemia del Covid 19, el cierre de la zona de frontera con problemas como cambios e incertidumbres en las tendencias, gustos y preferencias, el desarrollo de la tecnología, influye en que una empresa afronte diferentes problemas para mantenerse activa en el mercado; es así como la empresa Cliniautos JJ, ubicado en el barrio La Merced, que inició labores en 2.010, dedicada a la reparación de vehículos en general, necesita constituir una ventaja competitiva, para redefinir el direccionamiento estratégico, volcándose hacia los clientes con productos y servicios de calidad.

Cliniautos JJ, ha ido posicionándose en el sector de reparación de vehículos en la ciudad de Cúcuta, gracias al esfuerzo de sus socios y al personal que allí labora, los cuales a través de la experiencia y servicio al cliente han logrado una buena participación de mercado, que se hace necesario diagnosticar con el fin de evaluar aspectos como el grado de satisfacción del cliente, comportamiento de la competencia, análisis comercial, de ahí nace la idea de desarrollar un plan estratégico para la empresa, que contribuya a desarrollar un sistema y un estilo de gestión, cimentado en pensamiento estratégico.

Por tratarse de un plan estratégico, se busca proyectar la empresa Cliniautos JJ en el futuro, mediante un examen de las diferentes opciones administrativas, técnicas y comerciales, para el mejor desarrollo de su objeto social, el logro de sus objetivos corporativos, y de todas esas opciones escoger la mejor, empezando a implementarla, pues el futuro no espera, el futuro se construye. La planeación estratégica constituye una herramienta mediante la cual la gerencia dirigirá con éxito y seguridad la organización, teniendo en cuenta que a través de ella obtendrá

gran cantidad de información interna y externa ubicándola en el entorno, conociendo como está hoy y hacia dónde va, y de esta manera identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el sector de reparación de vehículos.

Para el presente trabajo se realizará un estudio de mercado con los clientes actuales y potenciales, con el fin de conocer las características del mercado del sector de mecánica automotriz en Cúcuta, y un diagnóstico administrativo de las áreas funcionales de la empresa. Los autores de este trabajo pretenden llevar a la práctica como experiencia propia la formación recibida en la Universidad Francisco de Paula Santander en la carrera de Tecnología Comercial y Financiera, proporcionando los fundamentos de planeación estratégica con el fin de facilitar la toma de decisión en diferentes áreas empresariales.

1. Problema

1.1 Titulo

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CLINIAUTOS J.J. EN LA CIUDAD DE CUCUTA.

1.2 Planteamiento del Problema

Cliniautos J.J. está ubicado en el barrio La Merced de Cúcuta desde que se creó hasta la fecha ha logrado mantenerse en el mercado gracias a su buen servicio y amplias instalaciones, pero las amenazas de la competencia y comportamiento del cliente ha generado diversas reacciones en el sector.

Cliniautos J.J. hasta la fecha ha logrado mantenerse en el mercado gracias a la confianza y fidelidad de los clientes, pero se ha notado un deterioro debido a la tendencia de preferir precios en vez de calidad. De otra parte, la base de datos con que cuenta la empresa, no se ha evaluado desde el punto de vista de grado de satisfacción del servicio, productos preferidos, marcas, otros talleres frecuentados, precios y garantía. De seguir presentándose esta situación se tendría una empresa poco rentable. Entre los servicios incluye:

Área de latonería y pintura. Latonería experta en cualquiera de las piezas afectadas previa evaluación entre el costo de su arreglo o reposición, repintado de vehículos en cabina especializada, alineación de Chasis y compactos en banco de enderezado.

Área de mecánica. Mecánica automotriz en general, cambio de aceite, arreglo de frenos de disco y de campana, suspensiones automotrices, reparación y ajuste de motores, sincronización y puesta a punto de motores, envío de mecánicos al sitio de inmovilización del vehículo por avería

mecánica.

Área de electricidad. Electricidad y electrónica automotriz que incluye entre otros: Mantenimiento de arranque, planta eléctrica y demás accesorios eléctricos del vehículo, revisión y mantenimiento del cableado, reparación de partes o cambio de piezas afectadas, envío de nuestros electricistas al sitio de inmovilización del vehículo por avería eléctrica.

Otros servicios que presta Cliniautos J.J. son: Servicio de aire acondicionado, tapicería, vidriería, fibra de vidrio, alineación y balanceo.

Con el presente estudio se dará solución a una demanda en el municipio de Cúcuta, para lograr productividad y competitividad frente al desafío actual de la economía regional, es necesario diseñar un plan estratégico, para el mejoramiento de la comercialización de la empresa Cliniautos J.J., acorde a las características del mercado, sus tendencias y actitudes de los clientes de reparación de vehículos. El estudio de mercados nos visualiza el comportamiento del consumidor, la segmentación, posicionamiento y especialmente la mezcla de mercadeo que debemos aplicar para el éxito del negocio o empresa.

Para tal fin se requiere de un plan estratégico e implementar alternativas avanzadas como programas de fidelización, mejoras de infraestructura del negocio y un fuerte énfasis en servicio al cliente, los cuales están permitiendo que los servicios automotrices desarrollen bases de datos muy valiosas y puedan hacerles seguimiento a determinados clientes.

El plan estratégico facilita a las diferentes empresas lograr sus objetivos utilizando de una forma eficiente y eficaz sus recursos, obtener una perspectiva diferente a la situación actual conociendo sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del medio, por

tal motivo el presente trabajo de grado colabora al fortalecimiento de la organización, mantenimiento de la vigencia y formando un equipo de trabajo motor de la gestión empresarial.

Con el presente trabajo de grado se dará solución a una demanda en Cúcuta, para lograr productividad y competitividad frente al desafío actual de la economía regional y de frontera es necesario el plan estratégico, para el mejoramiento de la prestación del servicio de la empresa, acorde a las características del mercado, sus tendencias actitudes de los clientes actuales y potenciales.

1.3 Formulación del Problema

¿Qué aspectos técnicos, administrativos y comerciales se deben considerar para la formulación del plan estratégico para la empresa Cliniautos J.J. en la ciudad de Cúcuta?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Desarrollar un plan estratégico para la empresa Cliniautos J.J. en la ciudad de Cúcuta.

1.4.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos se muestran a continuación:

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa y su entorno.

Formular acciones estratégicas que permitan el mejoramiento de la empresa.

Elaborar el plan de acción con sus indicadores de gestión para la empresa Cliniautos J.J.

1.5 Justificación

El objetivo es lograr que la empresa Cliniautos J.J alcance un mejoramiento de la oferta de servicios, con el fin de aumentar participación de mercado, lograr que el equipo de trabajo se involucre con la empresa, satisfacción del cliente y ser más competitivos desde el punto de vista de mejores precios, rapidez en las entregas y en general mejorar la imagen corporativa. Para la empresa le apostó al mejoramiento del servicio y atención al cliente, es necesario un estudio del mercado de la ciudad que permita visualizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como los cambios que se presentan en el entorno con el fin de disminuir amenazas y aprovechar oportunidades. El sector de la mecánica automotriz ha venido muy afectado por la competencia, pero en adelante será la calidad de los servicios la que marque la diferencia.

Para la empresa Cliniautos J.J, es imperioso conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y de esta manera lograr obtener un eficiente desarrollo profesional. La creación de las estrategias corporativas para el desarrollo de la empresa, permitirá la aplicación de los conocimientos adquiridos a través de la carrera y a la vez contribuir con la identificación de problemas y recomendar soluciones adecuadas para el buen desarrollo y crecimiento de la empresa. La empresa enfrenta una gran competencia, por tal motivo las empresas deben estar orientadas al mercado y al cliente; al mercado optimizando la satisfacción del servicio al cliente interno y externo, mejorando y creando nuevos servicios que satisfagan la demanda en el mercado.

El presente estudio es una oportunidad para determinar diferentes estrategias y conocer el grado de satisfacción de los clientes actuales y potenciales, satisfacción de los empleados y su percepción respecto a la organización, así como la determinación de nuevos servicios con el fin

de mejorar el posicionamiento y mayor participación en el mercado. Para el desarrollo del presente trabajo se aplican los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y así poder determinar la veracidad, confiabilidad y aplicabilidad de estos conceptos.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes Históricos

Cliniautos J.J, lleva 10 años de funcionamiento, su representante legal es el señor Juan José Álvarez Gamboa, fue constituida el 18 de enero de 2.010. Desde ese momento se propuso incrementar el capital de trabajo, hasta ahora la empresa a enfrentado las tendencias administrativas, operativas y comerciales del momento, lo que los ha fijado a obtener un diferenciador real frente a los competidores con el firme propósito de convertir a Cliniautos J.J. como el mejor Taller de Mecánica Automotriz de la región. Además, contamos con servicios eléctricos, latonería y pintura.

Cliniautos J.J funciona en una amplia área de 1800 mts² ubicada en la calle 1N No. 4-89 del barrio La Merced, cuenta con una planta de personal de 16 empleados entre administrativos y operativos y algunos por contrato, la mayor parte de su espacio se encuentra bajo techo y con amplísimas y cómodas instalaciones para cada una de las áreas de mantenimiento, permitiéndonos ofrecer espacios para el almacenamiento de salvamentos y/o automóviles asegurados, y un sitio cómodo para hacer inspecciones o tomar improntas de vehículos.

2.2 Antecedentes Bibliográficos

En cuanto a los proyectos relacionados con el problema planteado se pueden mencionar los siguientes estudios:

Duarte & Gutiérrez (2012). “Plan estratégico para la empresa talleres tama”. El aporte de este trabajo de grado fue el desarrollo de un diagnóstico interno y externo de la situación actual de las diferentes áreas funcionales de la empresa, identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y

oportunidades, determinando el grado de satisfacción del usuario con los servicios prestados por el spa mediante un estudio de mercado. Se ajusta al presente trabajo desde el punto de vista del proceso de planeación estratégica, la metodología utilizada para el desarrollo y formulación de estrategias.

Bustos (2019). “Diseño estratégico para el mejoramiento del área de mercadeo y financiera de la empresa Maxivapor de Cúcuta”. En este proyecto se evalúa la labor de la empresa MAXIVAPOR; Se ajustó al estudio financiero que se va aplicar, se observaron los índices de gestión y razones financieras, con los cuales se detecta las carencias para una mejor toma de decisiones. Se oriento el método de contacto con la encuesta que se evalúa el grado de satisfacción del cliente tanto interno como externo, realizando un diagnóstico estratégico general a todas las áreas de la empresa, con el respectivo desarrollo de un plan de acción enfocado a un análisis financiero y comercial.

A nivel nacional se encontró el proyecto:

González & Mojica (2015). “Propuesta Del plan de direccionamiento estratégico para el taller de mantenimiento automotriz “Servichaval” bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en los lineamientos 4.1 de la norma ISO 9001: 2015”. El enfoque en organizar sus procesos con la estructuración de un direccionamiento estratégico bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en el apartado 4.1 de la norma ISO 9001 2015. El presente proyecto tendrá como fin presentar una propuesta de direccionamiento estratégico que el taller a organizar sus procesos en la cadena de valor y a emplear un enfoque para la mejora continua a fin de propiciar la supervivencia y la competitividad en el largo plazo.

A nivel internacional se encontró el proyecto:

Gamboa & Guerra (2012). “Diseño de plan estratégico para el taller mecánico automotriz Servicentro de la ciudad de Quito”. Esta investigación permitió la identificación de los actores que interactúan en el sector automotriz con sus deficiencias y ventajas; con toda la información recopilada se pudo elaborar planes y proyectos estratégicos con los que se pretende cumplir las metas y objetivos propuestos. Para lo cual se desarrollaron los siguientes capítulos: I Plan del proyecto; II Fundamentación Teórica; III Diagnóstico Situacional; IV Direccionamiento Estratégico; V. planes de acción y estrategias.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Planeación estratégica. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Según Sallenave (1991), “la ventaja competitiva es la base del triángulo de la rentabilidad, es la llave de la empresa estrategia empresarial de tal forma el objeto fundamental de la estrategia es crear una ventana competitiva y mejorarla” (p.1)

Mediante la planeación estratégica se busca una organización con colaboradores comprometidos, entregados como equipo, claros de su misión, visión y sus objetivos. Será entonces la cultura estratégica la que consolide el desarrollo del plan.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas: ¿dónde queremos ir? ¿dónde estamos hoy? ¿a dónde debemos ir? ¿a dónde podemos ir? ¿a dónde iremos? ¿cómo estamos llegando a nuestras metas? Por lo que vemos que la planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

Analizar cada uno de los componentes en forma integrada es el objeto desarrollado según Serna (2008), “Gerencia estratégica” de, se retoma un marco teórico de la estrategia por cuanto la esencia de la investigación es un plan estratégico.

Gerencia estratégica. Se define como la formación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de los objetivos, el desarrollo de objetivos, el desarrollo de estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

2.3.2 Teoría del control. Es el conjunto de pasos específicos emprendidos por las directivas de una organización para asegurar el logro de los objetivos de la organización y el uso efectivo y eficiente de los recursos.

La teoría del control está elaborada para sistemas que ya están en operación, los cuales necesitan regular dicha operación a fin de continuar satisfaciendo las expectativas y moviéndose en dirección de los objetivos propuestos. William P Leonard, propone que toda evaluación de Gestión se puede tomar como un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y

empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

2.3.3 El fundamento de la teoría y la práctica de la administración. La administración es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos. Los administradores desempeñan las funciones de planeación, organización, integración personal, dirección y control. La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades administrativas requeridas varían en cada nivel organizacional. La meta de todos los administradores es crear un superávit y ser productivos; esto es, conseguir una relación favorable de productos-insumos en un periodo específico y con la debida consideración a la calidad.

En la toma de decisiones los administradores deben considerar las condiciones económicas del ambiente: capital, fuerza de trabajo, niveles de precios, políticas fiscal y tributaria del gobierno y las necesidades de los clientes. La tecnología ofrece muchos beneficios, pero también algunos problemas para comprender el alcance de la tecnología se deben considerar sus numerosas categorías, existen también un conjunto de factores sociales.

Las técnicas administrativas son en esencia maneras de hacer las cosas, métodos para la obtención de un resultado dado. Son importantes en todos los campos prácticos. Ciertamente, también lo son en la administración, aunque hasta ahora se hayan inventado aún pocas técnicas administrativas realmente importantes.

Entre ellas pueden citarse los presupuestos, la contabilidad de costos, técnicas de planeación y control en red como la técnica de evaluación y revisión de programas.

La planeación implica seleccionar misiones, objetivos y las acciones para cumplirlos.

Requiere de la toma de decisiones, esto es de la elección entre cursos futuros de acción alternativos. La planeación y el control están estrechamente interrelacionados. Existen muchos tipos de planes, como propósitos, misiones, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Cuando la empresa trabaja con el sistema de planeación estratégica, es necesario analizar el comportamiento interno y externo de la organización, definir la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas, el presupuesto, los procedimientos, evaluar y controlar todo el sistema.

Cuando se recurre al sistema presupuestario con el interés de prever el futuro de las organizaciones, será igualmente necesario emplear varias herramientas de la planeación, pues no puede concebirse esta técnica como la sola acumulación de cifras para elaborar estados financieros proyectados, sino como un proceso integral en el cual se inserta una parte sustancial constituida por la misión, los objetivos, las políticas, estrategias, y una parte procedimental relacionada con las técnicas para predeterminar las cifras que conforman el presupuesto.

2.3.4 Teorías gerenciales modernas. Las nuevas políticas sobre tratados de libre comercio y privatización, hacen necesarios que las empresas busquen afanosamente niveles de eficiencia administrativa y técnica que les permitan rescatar su liderazgo y esto se obtiene induciéndose en gerencia estratégica, índices de gestión y modas gerenciales.

Calidad total. Se basa en la satisfacción del cliente, la integración y comunicación entre todos los procesos elaboración directa o indirectamente con el producto y en el trabajo en equipo. La mejora permanente de la calidad disminuye los costos, aumenta la productividad, aumenta la competitividad, crece la participación en el mercado, se mejoran las utilidades que aseguran la

supervivencia en la empresa. Los pilares de la Calidad Total son participación, satisfacción del cliente interno y externo, mejoramiento continuo (Kaizen) y disminución de desperdicios en los procesos.

Reingeniería. Planteamiento fundamental y rediseño radical, de los procesos empresariales para alcanzar mejores en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como: Costos, Calidad, Servicios y Tiempos. La reingeniería empieza sin ningún preconcepto sin dar nada por sentado; determina primero que debe hacer una compañía, luego como debo hacerlo, sin olvidar por completo de lo que es y se concentra en lo que se debe ser.

Benchmarking. Procesos de comparar y medir continuamente una organización con líderes del negocio en cualquier parte del mundo para obtener información que ayude a la organización a tomar medidas para mejorar su desempeño. Los tipos de Benchmarking corresponden a dos grupos: Benchmarking competitivo el cual absorbe toda la organización y se centra en su rendimiento (solo indicadores de eficiencia y efectividad) y el Benchmarking de procesos que como su nombre lo indica se centra en toda la empresa o una parte y el análisis es de rendimiento y de funcionalidad (como opera, cuáles son las prácticas, políticas, etc.).

Outsourcing. Este término anglosajón, cuya filosofía es que las organizaciones deben concentrarse en lo que pueden hacer muy bien y lo demás se lo dejan a terceros. El gran atractivo del Outsourcing es la posibilidad que brinda a la empresa de reducir gastos y maximizar el uso de recursos. Hace posible que una empresa se beneficie no solamente de su propia inversión de capital en el desarrollo de productos y procesos, sino también de la que han hecho sus proveedores. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente una empresa puede dedicar sus esfuerzos a la preproducción (investigación y desarrollo) y contratar la producción, ó la

posproducción (mercadeo, distribución y ventas), y así sucesivamente.

Empowerment. También denominado empoderamiento o dar poder. significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía solo en los altos niveles de la organización. Significa fortalecimiento de las personas que trabajan en equipos que les dan responsabilidad total en las metas y resultados, y total libertad en la toma de decisiones.

Coaching. Es un servicio profesional, Un cliente contrata a un Coach para alcanzar una meta o resolver un problema. Coaching es una profesión relativamente nueva que sintetiza los mejores conceptos del mundo profesional. La psicología, la filosofía, el deporte y la espiritualidad. Los retos que manejan van desde ayudar a un ejecutivo a desarrollar un plan de negocios a animar a una persona a seguir un plan ejercido.

2.4 Marco Legal

Norma de funcionamiento de establecimientos comerciales. Ley 232 1.995. Artículos 01-06.

Código de comercio:

- Libro Primero: “De los comerciantes y de los asuntos de comercio”.
- Título I: “De los comerciantes”.
- Título II: “De los actos, operaciones y empresas mercantiles”.
- Título III: “Del registro Mercantil”.

- Título IV: “De los libros de Comercio”.
- Título V: “De la competencia desleal”.

Artículo 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en laguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por apoderado, intermediario o interpuesta persona.

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

- Cuando se encuentra inscrita en el registro mercantil.
- Cuando tenga un establecimiento de comercio abierto.
- Cuando se anuncia al público como comerciante por cualquier medio.

Artículo 19. Es obligación de todo comerciante: matricularse en el Registro mercantil, todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exige formalidad; Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales; Conservar, con arreglo a la ley la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; denunciar ante el juez competente, la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles y abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Ley 79 de 1.993. Trámites de la licencia ambiental ante las corporaciones autónomas de los departamentos.

Código Sustantivo del Trabajo y Ley 50 de 1.993.

Sistema de Seguridad Social Integral (Ley 100 de 1.993).

Resolución 2400 de 1979. Conocida como Estatuto General de Seguridad, establece algunas disposiciones sobre vivienda higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo, en la que se enmarcan: campo de aplicación, obligaciones de los patronos, obligaciones de los trabajadores, inmuebles destinados a los establecimientos de trabajo (edificios y locales servicios de higiene en los lugares de trabajo, orden y limpieza, evacuación de residuos o desechos, campamentos de los trabajadores), y las normas generales sobre riesgos físicos, químicos y biológicos en los establecimientos de trabajo.

Ley 9ª de 1979. Es la ley marco de la salud ocupacional en Colombia. Norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

2.5 Marco Conceptual

Alianza estratégica: Son Acuerdos de cooperación entre dos o más organizaciones en la cual cada parte busca agregar a sus competencias los factores objeto de la cooperación, con el fin de consolidarse en el mercado y tener una visión de largo plazo.

Cadena de valor: Es el conjunto de las actividades que desempeña una empresa y que se consideran tareas esenciales para suministrar y apoyar el servicio que se ofrece a los clientes. Estas tareas se concentran en actividades principales y actividades de apoyo.

Calidad de servicio: Es la característica principal que debe identificar el cliente que recibe un servicio y el factor común de cada una de las actividades o procesos que desarrolla una empresa.

Canales de distribución: Es la ruta por medio de la cual se vale la empresa para hacer llegar el servicio al cliente final. Esta ruta implica elementos como Transporte, Adecuación,

Almacenamiento, Contacto e información.

Competitividad: Es cuando las empresas sus principales fortalezas ante la competencia y ejecutan sus actividades de manera tal que estas fortalezas creen ventajas y sean sostenidas como factor clave del éxito de la empresa.

Debilidades: Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Diagnostico estratégico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Direccionamiento estratégico: Las empresas y las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. Lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Estrategia: Es la implementación y ejecución de determinados procesos dentro de la empresa de forma tal que sean congruentes con las metas de la empresa, en el marco de crear una posición más ventajosa en el sector donde compite la empresa

Formulación de la estrategia: Se refiere a los lineamientos que se trazan para orientar los procesos y actividades de la empresa hacia el logro de los objetivos que se han planteado, de una manera eficiente.

Gestión: Son las acciones que involucran recursos internos y externos a fin de dar cumplimiento a la misión de la empresa.

Índice de gestión: Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

Opciones estratégicas: definido el direccionamiento estratégico de la empresa, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades.

Planes de acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Segmentación del mercado: Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Valor Agregado: Es el ingrediente de la ventaja competitiva que incrementa la satisfacción del cliente final del servicio que ofrece una empresa.

Ventaja competitiva: Es la esencia que hace distinta y mejor a un servicio frente a los que ofrece la competencia.

Ventaja diferencial: Se refiere a cualquier característica de la organización o marca que el público considera atractiva y distinta de las de la competencia.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipos de Investigación

La metodología que se utilizará en la realización del presente proyecto será la de investigación de tipo descriptiva y de campo. La investigación requiere de recolección de información por medio de instrumentos o métodos de contacto como la encuesta para la obtención de datos primarios. Se refiere a toda aquella información que será necesario obtener a partir de la investigación directa con el cliente actual y potencial, en la que será necesario hacer trabajo de campo.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables o ubicar un fenómeno o situación. Consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción.

Según Méndez (2004), los estudios de tipo descriptivo “permiten establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de Población, distribución por edades, niveles de educación) ayudan a identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación” (Méndez, 2001, p. 136), establecer comportamientos concretos cuantas personas consumen el producto, descubrir la posible asociación de variables de investigación.

La información obtenida a través de este medio, será de gran importancia, ya que indicará el comportamiento del cliente con el uso de los diferentes servicios que se prestan en un taller de mecánica automotriz, las tendencias en pintura, latonería, electricidad, sincronización, entre otras

y grado de satisfacción del usuario con el sector. Así como el diseño de la estructura organizacional de la empresa, y las diferentes técnicas de organización.

Esta investigación medirá y evaluará diversos aspectos que hasta el momento han ocurrido en forma real y suministrará la información que ayude a evaluar y seleccionar las mejores alternativas en la toma de decisiones.

La duración de la investigación está programada para cuatro meses calendario.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población. La población que se utilizará para la realización del presente trabajo son los clientes actuales de Cliniautos J.J., los cuales se encuentran en la base de datos conformada desde la época de su constitución. Actualmente la población objetivo asciende a 850 clientes, se realizará un estudio de mercado, para detectar el comportamiento y perfil del consumidor, el grado de satisfacción con la empresa. El alcance de la investigación es para los clientes de la ciudad de Cúcuta.

El diagnóstico administrativo se realiza con la información suministrada por el gerente - propietario, pero se considera una población pequeña como para realizar cualquier tipo de muestreo, actualmente la planta de personal está compuesta por cuatro administrativos y doce operarios de las diferentes áreas de mecánica automotriz de la empresa.

3.2.2 Cálculo de la muestra. Por tratarse de una población finita, la de los clientes actuales se utilizará el método probabilístico o muestreo proporcional con probabilidad de que el evento ocurra o no.

El margen de error, que denominamos con la letra “e” es la diferencia entre el valor estadístico y el parámetro correspondiente en proyectos empresariales, es decir, un porcentaje más o menos probable del resultado de la muestra, para el presente proyecto se utiliza un margen de error del 8%.

El nivel de confianza para el estudio se designa con la letra “Z”, se refiere al área bajo la curva normal en que los datos de la muestra tendrán la oportunidad de aparecer, lo usual es una confiabilidad del 90 al 99%; para el presente proyecto utilizaremos el 92%, que significa que por cada 100 unidades que se tomen, 92 de ellas tienen la verdadera medida o media poblacional correspondiente a estos niveles; la desviación estándar para un nivel de confianza del 92% es de 1.75 según la tabla normal.

Averiguar la probabilidad de que el evento suceda o no, se designa con las letras “p” y “q”. “p” es la probabilidad de que el evento ocurra y “q” de que no ocurra; para el presente estudio no tenemos forma de calcular a p y q, optamos por considerar los valores mínimos, cada una con el valor del 50% sin que altere los resultados de la muestra.

La fórmula para determinar las muestras para las poblaciones finitas es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

La muestra será tomada mediante la aplicación de la fórmula anterior a la siguiente información. De donde:

N: Población = 850

n: Tamaño de la Muestra.

Z: Nivel de confianza. Valor en la tabla del 92% es de 1.75.

p: Probabilidad de que el evento ocurra. 50%. Para P1 y P2.

q: Probabilidad de que el evento no ocurra ($q = 1-p$). 50%.

e: Margen de error. 8%.

Tabla 1. Cálculo de la muestra

| Muestra Cliente Actual |
|--|
| $n = \frac{(1.75)^2 * 0.5 * 0.5 * 850}{(0.08)^2 * (850 - 1) + (1.75)^2 * 0.5 * 0.5}$ |
| $n = \frac{3.0625 * 0.25 * 850}{0.0064 * (849) + (3.0625) * 0.25}$ |
| $n = \frac{650.78}{6.20}$ |
| n = 104.96 \cong 105 clientes |

3.3 Instrumentos para la Recolección de Información

Para la recolección de datos primarios se utiliza un cuestionario para los clientes de la empresa Cliniautos J.J, con el fin de diagnosticar la situación actual de las necesidades y expectativas por parte de la población del estudio. El cuestionario consta de preguntas dicotómicas de sí y no, selección múltiple y de escala o rangos; La información se obtiene a través de las respuestas a las preguntas planteadas según los indicadores que fueron expuestos en los términos de planteamiento del problema, según los objetivos propuestos tanto del trabajo como los del estudio de mercado.

3.4 Técnicas de Análisis

Una vez recolectada la información y elaborado el estudio de mercado y el diagnóstico administrativo respectivos, se confrontará y analizará en forma lógica y así establecer los parámetros para realizar una evaluación interna y externa de la empresa. La información será presentada en forma descriptiva y explicativa, mediante el desarrollo de los estudios de mercados, análisis de las áreas funcionales, direccionamiento estratégico, que sean de fácil comprensión y permita a las partes interesadas una adecuada interpretación.

3.4.1 Documental. Para este estudio se emplea textos relacionados con el tema de diseño e implementación de un plan estratégico, proyectos de grado que sirvan de referencia y documentación interna relacionada con la empresa, como análisis financieros, estudios de mercado y estrategias corporativas actuales.

3.4.2 Estadística. La información se presentará a través de cuadros que reflejan los datos obtenidos en la recolección, realizadas a la población mencionada clasificándolas de acuerdo al tipo de problema detectado para el desarrollo del proyecto. La tabulación, interpretación y análisis de la información, se realiza mediante cálculos matemáticos, estadísticos en forma escrita y gráfica mediante la utilización de tortas, histogramas o barras.

3.4.3 Estratégica. En esta fase se emplea una de las herramientas sugeridas por la planeación estratégica, como es un análisis DOFA para la empresa Cliniautos J.J, pues ella permite apreciar fácilmente las falencias y ventajas que presenta toda organización, así como las amenazas y oportunidades del entorno, desde el punto de vista de comportamiento del consumidor, su perfil y la competencia en el sector de reparación de vehículos.

4. Estudio del Mercado

Un estudio de mercados permite a la empresa vincularse con su ambiente externo a la vez que involucra la especificación, recolección, el procesamiento, análisis y la interpretación de la información para contribuir a que la administración entienda el ambiente del mercado, identifique sus problemas y oportunidades y pueda desarrollar y evaluar cursos de acción tendientes a mejorar su participación y posicionar su imagen corporativa.

El plan estratégico para Cliniautos J.J requiere de un estudio de mercado, con el objetivo de determinar el grado de satisfacción del cliente actual en relación con los servicios prestados, definir el perfil de dicho consumidor y la naturaleza de los servicios que se está vendiendo.

4.1 Objetivos de Investigación de Mercados

4.1.1 Objetivo general. Determinar el grado de satisfacción del cliente de Cliniautos J.J. en la ciudad de Cúcuta.

4.1.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos se muestran a continuación:

- Analizar el comportamiento del cliente actual de Cliniautos J.J.
- Conocer el perfil del cliente actual de Cliniautos J.J.
- Determinar las características del mercado de mantenimiento automotriz.
- Establecer qué tipo de servicios de mantenimiento automotriz son los preferidos por los clientes actuales.
- Evaluar la satisfacción del cliente actual con los servicios prestados por la empresa Cliniautos J.J.

4.2 Tabulación, Interpretación y Análisis de la Información

Como se dijo anteriormente la población objetivo son los clientes actuales. Para el primer caso se calculó la muestra dando como resultado 105 clientes actuales. Para tal fin se procede a tabular e interpretar las respuestas para desarrollar los objetivos planteados en el estudio de mercado para Cliniautos J.J.

Tabla 2. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de Cliniautos J.J.?

| Situación | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De 1 a 12 meses | 25 | 24% |
| De 1 a 3 años | 59 | 56% |
| Mas de 3 años | 21 | 20% |
| Total | 105 | 100% |

Se observa que el 56% de los clientes de Cliniautos J.J tienen un tiempo de 1 a 3 años, en segundo lugar, está el 24% que corresponde a clientes entre 1 a 12 meses y en tercer lugar clientes más de 3 años con el 20%; indicando que el 76% de los clientes actuales prestan los servicios de la empresa desde hace 1 a más de 3 años.; lo anterior indica un alto grado de fidelidad de los clientes actuales, por estar vinculados y prestando los servicios del taller por más de tres años.

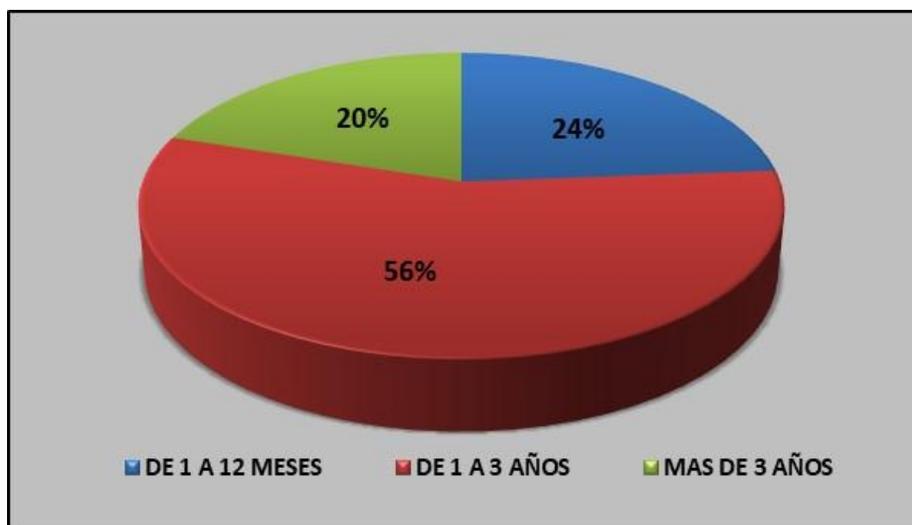


Figura 1. Tiempo de ser clientes de Cliniautos J.J

Tabla 3. ¿Con que frecuencia solicita los servicios de Cliniautos J.J.?

| Situación | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Semanal | 5 | 5% |
| Mensual | 13 | 12% |
| Trimestral | 26 | 25% |
| Semestral | 14 | 13% |
| Ocasional | 47 | 45% |
| Total | 105 | 100% |

La mayor frecuencia de utilización de los servicios de Cliniautos J.J en la ciudad de Cúcuta, es la siguiente: el 45% dice que ocasional, es decir, no son programados, cuando se requiere el servicio por daño o imprevisto; en segundo lugar aparece la frecuencia trimestral con un porcentaje del 25%, en tercer lugar el uso semestral con el 13%, mensual con el 12% y finalmente con el 5% el semanal, que es el caso de algunos vehículos de transporte público, para prevenir cualquier accidente debido al estado del vehículo. Se puede observar que el uso o la utilización del servicio de talleres de mecánica, no es programado la mayoría de las veces, se prefiere que resulte la falla o daño para reparar.

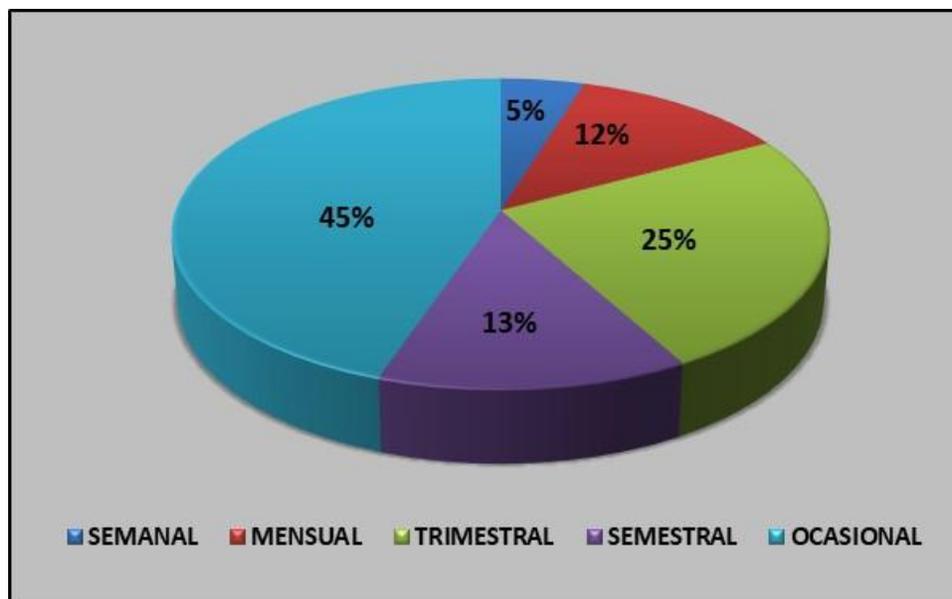


Figura 2. Frecuencia que solicita servicios de Cliniautos J.J

Tabla 4. ¿Cuál de los siguientes servicios ha contratado con Cliniautos J.J.?

| Situación | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|-------------|
| Latonería y pintura | 23 | 22% |
| Mecánica hidráulica | 19 | 18% |
| Mecánica de motores y cajas | 13 | 12% |
| Mecánica en general | 26 | 25% |
| Alineación y balanceo | 8 | 8% |
| Electricidad y sincronización | 16 | 15% |
| Total | 105 | 100% |

El servicio más utilizado por los clientes actuales de Cliniautos J.J. es el de mecánica en general con un 25%, en segundo lugar, se ubica el de latonería y pintura, con el 22%, los arreglos de mecánica hidráulica están en tercer lugar con el 18%; con un menor porcentaje sigue la electricidad y sincronización con el 15%, servicio de mecánica de motores y cajas un 12% y finalmente con el 8% están alineación y balanceo. Se puede observar el posicionamiento que ha logrado la empresa en cuanto al servicio de mecánica en todas sus líneas, además que es la actividad principal, donde se centra el esfuerzo de mercadeo.

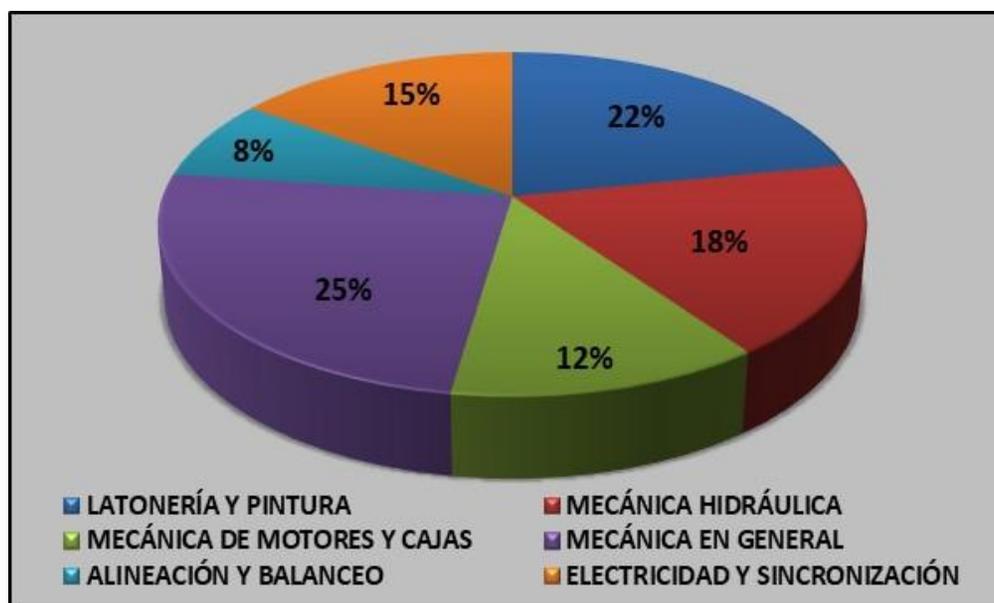


Figura 3. Servicios contratados con Cliniautos J.J

Tabla 5. ¿Cómo califica usted los siguientes aspectos de Cliniautos J.J.?

| Aspecto | Excelente | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------------------|-----------|--------|---------|--------|----------|
| Calidad del servicio | 45 43% | 60 57% | 0 0% | 0 0% | 105 100% |
| Servicio postventa | 38 36% | 63 60% | 3 3% | 1 1% | 105 100% |
| Atención al cliente | 52 50% | 50 48% | 3 3% | 0 0% | 105 100% |
| Tarifas | 34 32% | 65 62% | 4 4% | 2 2% | 105 100% |
| Personal técnico | 50 48% | 52 50% | 3 3% | 0 0% | 105 100% |
| Maquinaria - equipo | 53 50% | 52 50% | 0 0% | 0 0% | 105 100% |
| Cumplimiento | 54 51% | 48 46% | 3 3% | 0 0% | 105 100% |
| Garantía | 54 51% | 44 42% | 7 7% | 0 0% | 105 100% |
| Credito | 30 29% | 40 38% | 20 19% | 15 14% | 105 100% |

La calificación de los servicios utilizados por los clientes actuales de Cliniautos J.J. es bastante positiva como se puede observar la calificación está entre excelente y buena con un porcentaje promedio de excelente del 43% y de bueno el 50% sumando los dos porcentajes nos da un total positivo del 93%. Se observa un descontento con crédito con un porcentaje mínimo de calificación de regular y malo del 19% y 14% respectivamente, estos son aspectos para tener en cuenta en el plan estratégico.

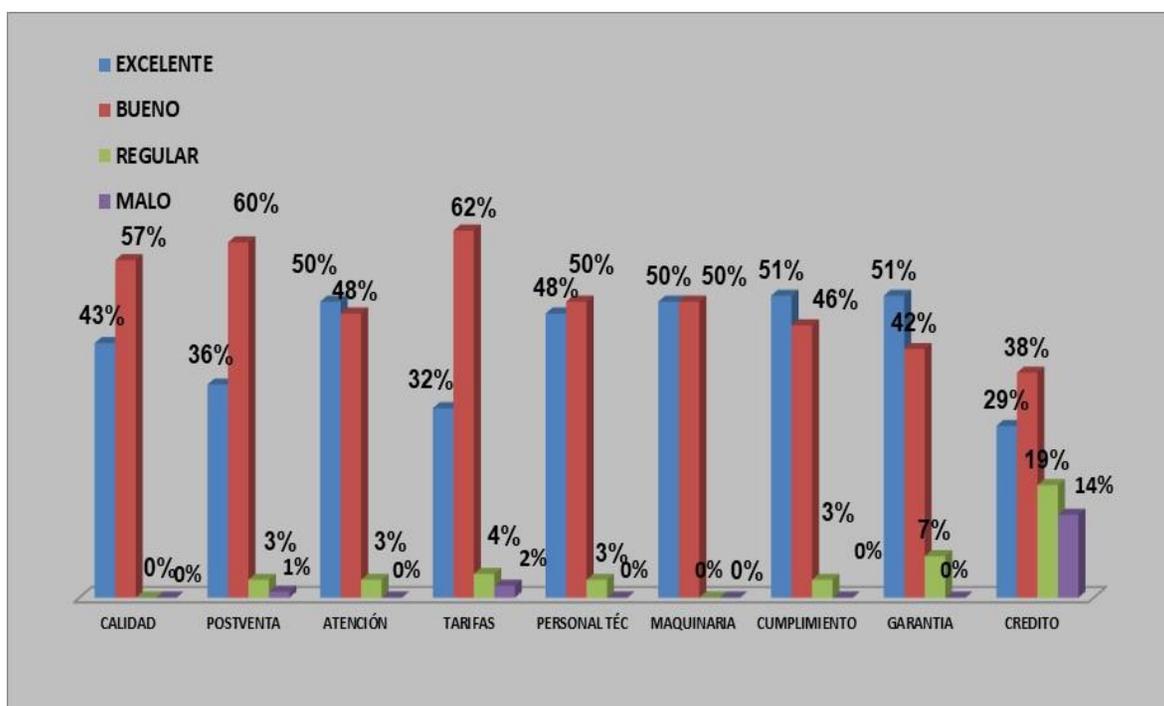


Figura 4. Calificación de diferentes aspectos de los servicios Cliniautos J.J.

Tabla 6. ¿Ha recibido solución oportuna en el momento de un reclamo?

| Situación | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 97 | 92% |
| No | 8 | 8% |
| Total | 105 | 100% |

Según el resultado de la encuesta se puede afirmar que Cliniautos J.J, cuenta con una buena atención al cliente puesto que un 92% dice haber recibido solución oportuna cuando se ha presentado un reclamo, aclaración o sencillamente no se ha presentado la oportunidad de reclamar; y un 8% está inconforme manifestando no haber recibido oportuna solución. De todas formas es un porcentaje que se debe analizar en el plan estratégico.

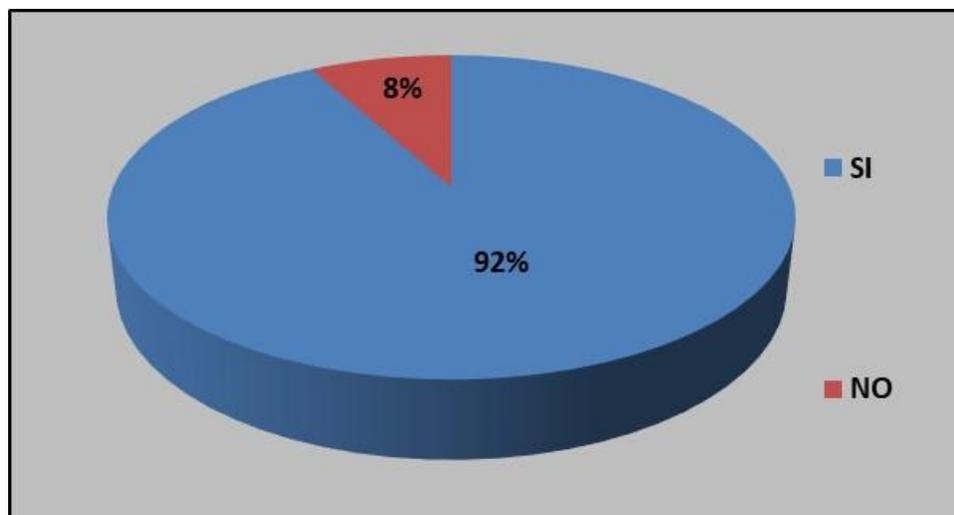


Figura 5. Solución oportuna en el momento de un reclamo

Tabla 7. ¿Recomendaría usted Cliniautos J.J.?

| Situación | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| Si | 95 | 90% |
| No | 3 | 3% |
| Probablemente | 7 | 7% |
| Total | 105 | 100% |

El grado de satisfacción de los clientes actuales de Cliniautos J.J, es alto, ya que el 97% lo recomendaría. Sí lo haría (90%) o probablemente lo haría (7%). El porcentaje de los que no recomendarían es del 3%.

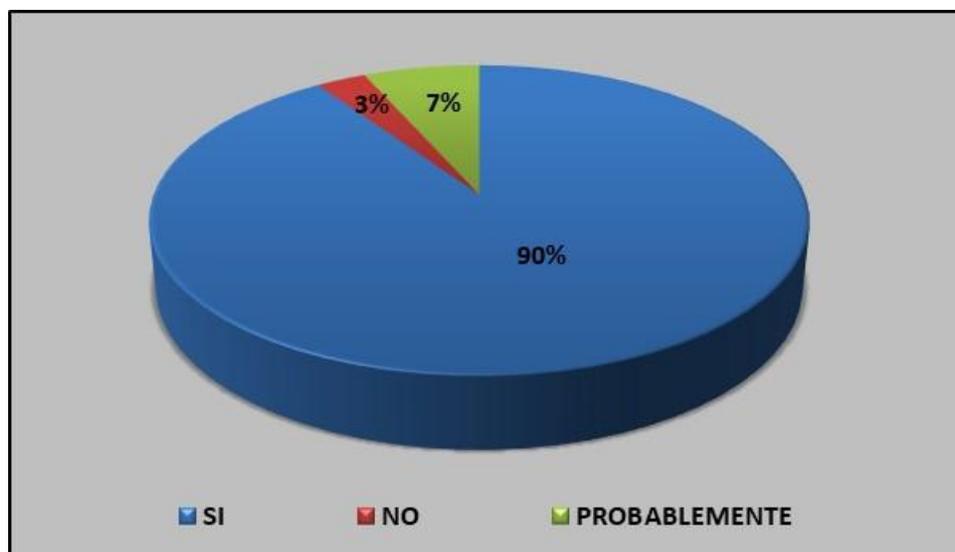


Figura 6. Recomendaría a Cliniautos J.J

5. Diagnostico Estratégico

5.1 Análisis DOFA

Para el diagnóstico administrativo y la matriz DOFA de la empresa Cliniautos J.J., se empleará la herramienta propuesta por Humberto Serna Gómez, en su libro Gerencia Estratégica, donde se establece que el direccionamiento estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de una empresa. El análisis DOFA se enfoca solamente hacia los factores claves de éxito, resalta las fortalezas y debilidades diferenciales internas al comparar de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves en el entorno.

Resuelto el Anexo B, y aplicado al personal directivo; se refleja en la realización de un análisis DOFA que es el inicio real del plan estratégico, ya que representa en forma resumida las conclusiones de toda la evaluación interna de Cliniautos J.J.

Tabla 8. Diagnóstico de las áreas de la empresa

| Diagnóstico de las áreas de la empresa | | | |
|---|-----------|-----------|--|
| Organización | Si | No | |
| ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa? | X | | |
| ¿Existe un organigrama explícito? | | X | |
| ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones? | X | | |
| ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas? | X | | |
| ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización? | X | | |
| ¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa? | X | | |
| ¿La estructura organizacional es flexible? | X | | |
| ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos? | | X | |
| ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas? | X | | |
| Planeación | | | |
| ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación a la empresa? | | X | |
| ¿La empresa utiliza la filosofía de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas? | | X | |
| ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional? | | X | |
| ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias? | X | | |

| Diagnóstico de las áreas de la empresa | | |
|--|-----------|-----------|
| ¿La empresa analiza y anticipa las necesidades de los clientes? | X | |
| ¿Hay claridad respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa? | | X |
| ¿La empresa posee misión, visión definida y divulgada? | X | |
| ¿La empresa ha establecido estrategias funcionales? | X | |
| ¿Se han definido indicadores de gestión? | | X |
| Personal | Si | No |
| ¿La empresa cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos? | | X |
| ¿El personal de la empresa está altamente motivado? | X | |
| ¿Se ofrece capacitación al empleado? | | X |
| ¿La organización ofrece sistema de incentivos y sanciones? | X | |
| ¿Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño? | | X |
| ¿Se promueve al empleado dentro de la empresa? | | X |
| ¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones? | X | |
| ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas? | X | |
| Servicio al cliente | | |
| ¿Cuenta la organización con una base de datos de clientes? | | X |
| ¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes? | | X |
| ¿Se investiga sistemáticamente al cliente? | | X |
| ¿Se conoce el nivel de satisfacción de sus clientes? | | X |
| ¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia? | X | |
| 2. Área contable y financiera | Si | No |
| ¿Lleva registros contables? | X | |
| ¿Se conoce la utilidad de cada servicio prestado? | X | |
| ¿Se conoce el punto de equilibrio de la empresa? | | X |
| ¿Se financia con créditos bancarios? | | X |
| ¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo? | X | |
| ¿Se calculan las razones financieras de liquidez, actividad, rentabilidad, etc.? | | X |
| ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector? | | X |
| ¿Es eficiente la empresa en el uso de sus recursos? | X | |
| 3. Área de mercadeo | SI | NO |
| ¿Conoce la empresa su mercado objetivo? | X | |
| ¿Se utiliza la venta personal? | | X |
| ¿Se realiza publicidad? | | X |
| ¿Se realizan investigaciones de mercados? | | X |
| ¿Las tarifas se fijan de acuerdo al mercado? | X | |
| ¿Se hacen promociones? | | X |
| ¿Se ofrecen descuentos o financiaciones? | | X |
| ¿Se conocen los clientes potenciales de la empresa? | X | |
| ¿Se ha podido determinar la conducta del usuario? | X | |
| ¿Considera que la competencia afecta sus ventas? | | X |
| ¿Se considera que las ventas han aumentado en el último año? | X | |

5.2 Diagnostico Interno

Para el diagnóstico interno se tendrá en cuenta el análisis de las siguientes variables: Capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad del talento humano.

5.2.1 Capacidad directiva. Todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas y debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control. Existe un liderazgo gerencial con tendencia a la centralización en la toma de decisiones, el propietario controla todas las actividades que se realizan en la empresa. Los encargados de las áreas operativas trabajan por contrato, es decir de acuerdo a lo que realicen dan comisión a la empresa. El propietario y contratistas mantienen una relación de atención directa con el cliente, lo que ocasiona una reducción en el tiempo de trabajo que les corresponde en cada una de las funciones que desempeñan.

Cliniautos J.J. Posee una fortaleza en el mercado al proporcionar un buen servicio al cliente ya que lo mantiene al tanto de las novedades que se presentan en el desarrollo del trabajo mecánico que se realiza. Por una parte, la administración lleva un control sobre los avances o retrasos en el cumplimiento de los objetivos planteados para su crecimiento institucional a largo plazo y por otra parte los empleados conocen las metas y objetivos planteados, por lo que existe sentido de pertenencia para el cumplimiento de las mismas. Otro aspecto es el índice de rotación es bajo, demostrando que existe buen clima organizacional.

5.2.2 Capacidad competitiva. Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como la calidad de los servicios prestados, exclusividad, portafolio de servicios, participación de mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, promoción,

lealtad de los clientes, calidad en la atención y servicio al cliente.

Frente a la competencia Cliniautos J.J trata de mantener estándares de calidad en los servicios que oferta y la materia prima (repuestos) que utiliza; poniéndolos en el mercado a un precio razonable que permite mantener la fidelidad de sus clientes.

Cliniautos J.J no invierte en publicidad al momento de dar a conocer al público en general sobre sus servicios, actualmente no se promociona en las redes sociales, ni publicidad impresa. Una debilidad dentro del taller es la falta de un área destinada al mercadeo y publicidad que se oriente a la realización de estudios de mercado, demanda de nuevos servicios, medir grado de satisfacción de clientes, entre otros.

5.2.3 Capacidad financiera. Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la empresa tales como: capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

Cliniautos J.J debe procurar conservar una liquidez y equilibrio financiero adecuado, manteniendo el nivel propicio de activos fijos, no utiliza los créditos para su financiación. Los precios se fijan de acuerdo al mercado, y como no lleva estructura de costos no se conoce el punto de equilibrio. Actualmente factura electrónicamente.

5.2.4 Capacidad tecnológica. Aquí se incluye todos los aspectos relacionados con el proceso del área operativa: Infraestructura tecnológica (Hardware), normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano

de obra, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos en general, entre otras.

Cliniautos J.J cuenta con un sistema contable TNS visual, el mismo que les permite controlar el inventario, los movimientos de ingresos y gastos realizados a diario; pero no cuenta con un sistema que permita llevar un control de la cantidad diaria de cliente por medio de las hojas de trabajo de cada servicio realizado. El sistema implementado en Cliniautos J.J no es utilizado en su totalidad ya que tiene opciones que aún no se las ha habilitado, así como también no cuenta con una persona capacitada para este paquete contable. Los procedimientos que se realizan son de forma empírica y manual, para ello tiene alguna herramienta y equipos tales como Equipo de soldadura autógena, equipo de soldadura eléctrica, sincronización, área para pintura y latonería, siendo los servicios más solicitados alineación y balanceo, sincronización, corrección de fugas de aceite. La empresa requiere una inversión en mejora tecnológica para estar a la vanguardia de los talleres de mecánica en la zona.

5.2.5 Capacidad de talento humano. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el talento humano e incluye: nivel académico, experiencia, técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacidad en programas de desarrollo, motivación y pertenencia.

En el área operativa las actividades son estimulantes, ya que sus trabajadores pueden desarrollar y exponer nuevas ideas, ya que de lograr la difusión de estas innovaciones son ignorados por la gerencia, motivo por el cual los trabajadores se reprimen y desmotivan.

Existe una relación directa entre la administración con los mandos medios y el área operativa facilitando la comunicación de los nuevos proyectos que se llevaran a cabo.

En Cliniautos J.J no se evidencia un plan de capacitación donde se busque mejorar las áreas administrativa y operativa, la misma que sería de gran aporte para el desenvolvimiento del negocio ya que si se requiere de nueva maquinaria de punta es oportuno contar con personal capacitado para su operación.

El reclutamiento de personal recae en la administración en donde se toma en consideración la experiencia, conocimiento que deberán ajustarse al perfil requerido. Para el personal que labora en Cliniautos J.J no se cuenta con una política de incentivos adicionales a su salario mensual, porque la mayoría son contratistas y obtienen sus ingresos por comisión, el contrato de la mayoría de la parte operativa es de servicios.

Dentro de la auditoría interna (P.C.I.) perfil de capacidad interna; es necesario describir los diferentes pasos para la construcción y análisis del mismo. Una vez desarrollado se aplicará para el estado actual de la empresa Cliniautos J.J.

Preparación de la información preliminar. Es muy importante esta etapa, ya que nos ayuda a la recolección, proceso y análisis de la información necesaria para la construcción de la matriz DOFA.

Conformación de grupos de trabajo estratégicos. Para el caso de la empresa en mención por su misma naturaleza, se constituirá un equipo de trabajo conformado por el administrador y sus colaboradores, quien tiene a su mando la dirección general y la coordinación de la prestación del servicio, ya que además vislumbran de mejor manera el presente y el futuro de la organización, también que son los encargados de llevar a cabo el direccionamiento estratégico a todos los miembros de la empresa.

Identificación de fortalezas y debilidades. En primer lugar, se deben identificar todas las fortalezas y debilidades de la empresa en cada una de las capacidades enunciadas anteriormente. Para esto, la metodología es una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que participan el grupo estratégico, ya que estos conocen suficientemente lo que hacen y como se hacen las actividades en la empresa.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer el taller sobre su desempeño en las diferentes áreas de mantenimiento.

Priorización de los factores. Después de realizar la lluvia de ideas, se seleccionarán aquellos factores claves que identifiquen fortalezas y debilidades organizacionales.

Calificación de los factores. Realizada la priorización de los factores, los participantes calificarán en su real saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala de alta, media o baja.

Calificación del impacto. Al igual que se califica la fortaleza y debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio, se utiliza la misma calificación alta, media o baja.

Análisis del diagnóstico. Los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse en una matriz de debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades (D.O.F.A.) para identificar las estrategias DO, DA, FO, FA. Estos resultados se transfieren a unas hojas de trabajo que están diseñados en forma sencilla y de fácil aplicación.

Tabla 9. Diagnóstico interno - capacidad directiva

| Capacidad directiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|-------------------------------------|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Imagen corporativa. | X | | | | | | X | | |
| 2. Uso de planes estratégicos | | | | X | | | X | | |
| 3. Evaluación del medio | | | | X | | | X | | |
| 4. Flexibilidad de la estructura | | X | | | | | | X | |
| 5. Respuesta al cambio del entorno | | | X | | | | | X | |
| 6. Respuesta al cambio tecnológico | | | X | | | | X | | |
| 7. Estilo de dirección | | X | | | | | | X | |
| 8. Sistema de control | | | | | X | | | X | |
| 9. Comunicación gerencial | | X | | | | | | X | |
| 10. Eficiencia de los jefes de dpto | | X | | | | | X | | |
| 11. Estructura organizacional. | | | | X | | | X | | |
| 12. Evaluación de gestión. | | | | X | | | X | | |

Tabla 10. Diagnóstico interno. Capacidad tecnológica

| Capacidad tecnologica | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Habilidad técnica y manufactura. | X | | | | | | X | | |
| 2. Capacidad de innovación. | | | | X | | | X | | |
| 3. Nivel de tecnología utilizada. | | X | | | | | | X | |
| 4. efectividad del servicio prestado | X | | | | | | X | | |
| 5. Nivel tecnológico | | X | | | | | X | | |
| 6. Tecnología en sistemas | | | | X | | | | X | |
| 7. Flexibilidad del servicio prestado. | | | X | | | | X | | |

Tabla 11. Diagnóstico interno. Capacidad competitiva

| Capacidad competitiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Fuerza de servicio, calidad y exclusividad. | X | | | | | | X | | |
| 2. Lealtad y satisfacción de los clientes. | X | | | | | | X | | |
| 3. Participación del mercado. | | X | | | | | | X | |
| 4. Fortaleza de los proveedores | | X | | | | | | X | |
| 6. Disponibilidad de materia prima e insumos. | X | | | | | | | X | |
| 7. Programa de servicio al cliente. | | | | X | | | X | | |
| 8. Portafolio de servicios. | X | | | | | | X | | |
| 9. Valor agregado. | | | | X | | | | X | |

Tabla 12. Diagnóstico Interno. Capacidad Talento Humano

| Capacidad talento humano | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---------------------------------|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Nivel académico del talento. | | X | | | | | | X | |
| 2. Experiencia técnica. | X | | | | | | X | | |
| 3. Estabilidad. | | X | | | | | X | | |
| 4. Ausentismo. | | X | | | | | | X | |
| 5. Pertenencia. | | | X | | | | X | | |
| 6. Motivación. | | | X | | | | X | | |
| 7. Nivel de remuneración. | | | | X | | | X | | |
| 8. Accidentabilidad. | | X | | | | | | X | |
| 9. Capacitación | | X | | | | | | X | |
| 10. Índices de desempeño | | | | X | | | X | | |

Tabla 13. Diagnóstico interno. Capacidad financiera

| Capacidad financiera | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Acceso a capital cuando lo requiera. | X | | | | | | X | | |
| 2. Capacidad de endeudamiento. | X | | | | | | X | | |
| 3. Rentabilidad del negocio. | | X | | | | | | X | |
| 4. Liquidez. | X | | | | | | X | | |
| 5. Control gerencial | | X | | | | | | X | |
| 6. Habilidad para competir en tarifas | | | | X | | | | X | |
| 7. Estabilidad de costos. | | X | | | | | | X | |
| 8. Capacidad para satisfacer la demanda. | X | | | | | | X | | |

5.3 Diagnostico Externo

El análisis externo se refiere a los factores que son exógenos a la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con las cuales la empresa interactúa permanentemente. Por lo general las fuerzas del medio se consideran “incontrolables” sin embargo, una vez vislumbrados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que permita reaccionar con antelación a dichos factores.

Este diagnóstico externo permitirá a la Empresa Cliniautos J.J., detectar las oportunidades que le puedan beneficiar y las posibles amenazas a las que tendrá que enfrentarse, nace aquí la prioridad de estar informado de lo que pasa en su entorno.

El análisis externo se puede dividir en seis áreas claves; ellas son: factores económicos (comportamiento de la economía, bienes y servicios); factores políticos (los que se refieren al uso o asignación del poder, normas, reglas, leyes); factores sociales (los que afectan el modo de vivir de la gente, valores, salud, empleo y seguridad.); factores tecnológicos (relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, procesos.); factores competitivos (determinados por los productos, mercados, potencia, calidad, servicio); factores geográficos (relacionados a la ubicación, espacios, recursos naturales.). Para definir los factores y efectuar el diagnóstico externo de la empresa se utiliza la información obtenida con el administrador de Cliniautos J.J., y así definir las oportunidades y amenazas que presenta la empresa; como conclusión a las reuniones hechas, se determinaron los siguientes factores:

5.3.1 Factores económicos. Mejorar el tejido empresarial. Las empresas cucuteñas generan poco empleo, lo que se ve reflejado en la elevada desocupación. Esto se podría explicar porque, según la Cámara de Comercio, 96,4% son microempresas de tipo familiar y además porque 54% de los cucuteños cree que es difícil emprender en la ciudad.

Insatisfacción en transporte. 43% de los cucuteños cree que sus trayectos cada vez toman más tiempo y 31% no está conforme con la calidad de las vías en los barrios. En materia de movilidad hay inconformidad con los paraderos y la falta de cumplimiento de las normas de tránsito. Calidad de la educación es otro pedido ciudadano. Según el ranking de competitividad de ciudades, Cúcuta ocupa el puesto 23 en calidad de sus docentes universitarios.

El Crecimiento del parque automotor en la ciudad de Cúcuta, producto del registro de carros venezolanos. Facilidad de acceso a créditos, actualmente el gobierno nacional a través de intermediarios financieros está financiando proyectos para la micro, pequeña y mediana empresa con tasas de interés bajas. Además, la empresa cuenta con buenas referencias y capacidad de endeudamiento. Con la crisis sanitaria debido al Covid 19, Cúcuta como las demás ciudades de Colombia han experimentado un descenso en todos los indicadores económicos, alto desempleo, cierre de empresas, inseguridad, pobreza entre otras.

5.3.2 Factores sociales. Al ser las empresas parte de una sociedad organizada, estas se encuentran afectadas por los problemas que en ella existan. Un adecuado y oportuno análisis de este factor, permite a las organizaciones prever una gran variedad de dificultades, que de acuerdo a su rama de actividad afectaran en mayor o menor grado a su desarrollo. El contexto social en nuestro país ha sido un tema postergado por casi todos los gobiernos de turno, caracterizado por la ausencia de agenda social y por la falta de acciones concretas.

La seguridad es una gran preocupación de los cucuteños, principalmente por dos razones: están en una zona de frontera donde operan varios grupos criminales y por las dinámicas del conflicto armado nacional y su cercanía con el Catatumbo. Una política pública de seguridad es otra de sus solicitudes, pues sienten un aumento del hurto callejero y del consumo de drogas. Además, la tasa de homicidio llega a 28 por cada 100.000 habitantes. Indicadores alarmantes en salud, pues entre 2016 y 2018, la mortalidad infantil aumentó en 61,7%. Se pasó de 47 por cada 100.000 nacidos vivos a 76. También subieron los casos de VIH de 360 en 2017 a 418 en 2018. En estas cifras influye la migración, la cual ha generado un reto gigante en materia de salud, señalan en Cúcuta Cómo Vamos.

La inversión en mantenimiento de vehículos ha proliferado en los últimos años; en Cúcuta se aprecia en su gran mayoría personas con vehículos del 2010 en adelante, quienes invierten en seguros y mantenimiento de vehículos. Por lo general pertenecientes a la clase media baja.

Desde 2015, antes de que se agudizara la migración de venezolanos, Cúcuta y su área metropolitana han presentado indicadores laborales preocupantes, ubicándose en los primeros lugares de desempleo e informalidad del país. Se cree que la culpa es de los extranjeros, pero ellos solo profundizan un problema ya existente. Si bien Cúcuta no es la ciudad con más venezolanos (esa es Bogotá con 313.796 a junio de 2019, según el Observatorio Proyecto Migración Venezuela), sí es la urbe de acogida de miles de migrantes que allí inician su periplo por el país. Además, están los habitantes de frontera que la cruzan a diario.

5.3.3 Factores políticos. Sectores políticos del departamento Norte de Santander, han solicitado ante el presidente colombiano Iván Duque revisar los efectos negativos que para la economía ha causado el cierre del paso fronterizo con Venezuela y que se agudizó con la aparición del COVID-19. En una extensa carta enviada al primer mandatario de ese país, expresaron que el sector empresarial y comercial sufre un retroceso ante la ausencia de los compradores venezolanos, reconociendo que históricamente su desarrollado ha estado ligado al movimiento o flujo de quienes acuden desde Venezuela a adquirir productos en Cúcuta.

Argumenta la dirigencia política que el cierre de la frontera repercute en la economía local porque se nota en el crecimiento del desempleo, el cierre de empresas y negocios por la falta de compradores, generando como consecuencia una baja en el aporte del IVA mensual al tesoro del país. La política local le ha faltado liderazgo para asumir el cambio de imagen a la ciudad de Cúcuta, la alcaldía en eterna discrepancia con el concejo no ha logrado desarrollar las propuestas

y ahora menos con el trámite de revocatoria del alcalde, por el momento suspendida hasta nuevo orden del Consejo supremo electoral. El aspecto político sin embargo sigue siendo uno de los puntos críticos para el desarrollo económico de la ciudad.

5.3.4 Factores geográficos. La ubicación adecuada y estratégica. Cualquier negocio de Cúcuta tiene la facilidad de contar con un mercado potencial binacional, las poblaciones pertenecientes al área metropolitana y la zona de frontera con el estado Táchira (Venezuela). Por ahora esa ventaja geográfica está pendiente por la situación de Venezuela.

Mejor facilidad de las vías de acceso. Se mejoró la estructura vial de la ciudad, inicialmente con los anillos viales para tráfico pesado y la construcción de los puentes en las principales vías, que contribuyen a descongestionar el tráfico.

5.3.5 Factores competitivos. La gran cantidad proveedores de repuestos de la industria automotriz de calidad y de marca en Colombia. Se consiguen las principales marcas a nivel mundial. Las tendencias del mercado a mejorar el servicio al cliente, entre ellos los clientes actuales como las aseguradoras y demás empresas, que procuran dar una mejor imagen, elegancia y distinción. Los nuevos competidores que son pocos los que han surgido de una manera organizada o grandes, pero cada día proliferan talleres de mecánica, latonería y pintura.

La competencia ofrece amplio portafolio de servicios. Se cuenta con la tecnología suficiente para competir y prestar un servicio eficiente al cliente. Facilidad de alianzas estratégicas especialmente para servicios adicionales como tapicería, vidrios, entre otros.

5.3.6 Factores tecnológicos. Los cambios tecnológicos pueden influir en el destino de una empresa, puede convertirse en una restricción cuando no se cuenta con la tecnología adecuada. Al

mismo tiempo, las innovaciones tecnológicas pueden dar lugar a la creación de nuevas industrias o a modificaciones profundas en las actualmente existentes.

El sector automotriz para su funcionamiento requiere de un sinnúmero de maquinarias, pues las maquinas más modernas trabajan más de prisa, con mayor precisión, consumen menos energía y generan menor cantidad de desperdicios; es por esta razón que la mayoría de las industrias se han visto en la necesidad de invertir en esta área. La tecnología involucra la implementación de maquinaria que para su desempeño requiere el desarrollo de nuevas habilidades del recurso humano, así como la mejora de procesos y herramientas.

Algunos talleres de acuerdo a sus necesidades y a sus posibilidades económicas han ido implementando tecnología, lo que les ha permitido contar con instalaciones modernas que garantizan la prestación de un buen servicio. Los antiguos y enormes manuales de reparación han quedado obsoletos, y cada vez más talleres automotrices están adoptando el uso del software como una herramienta de apoyo en sus actividades.

La tecnología en los talleres automotrices hace el trabajo de un mecánico mucho más fácil, proporcionándole información rápida y precisa, ya sea a través de diagramas y especificaciones técnicas para la reparación de un vehículo o para el control de la administración del taller.

Cada vez será menos rentable trabajar un taller mecánico a la manera antigua, sin el equipo necesario para manejar adecuadamente la gran cantidad de clientes y vehículos que demandan servicio. La aceptación de los clientes a servicios utilizando productos con alto contenido tecnológico, como es el caso de las pinturas, actualmente el cliente se informa mejor. Facilidad de acceso a la tecnología. Las máquinas, equipos, herramientas e instrumentos que se utilizan en el sector de mantenimiento son fáciles de adquirir.

La automatización de procesos está creciendo en nuestro medio con el fin de optimizar el uso del tiempo.

La globalización de la información. Actualmente se tiene un consumidor más informado sobre cualquier producto o servicio. Con la pandemia hay necesidad de modernización en las comunicaciones.

A continuación, se describen los pasos para elaborar el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio), que una vez conocidos se aplicará este análisis para la empresa Cliniautos J.J.

Obtención de información. Etapa muy importante que permite acumular datos, información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

Identificación de las oportunidades y amenazas. La empresa mediante la conformación de un equipo estratégico se aprovisiona de información selecta y relevante define la metodología para desarrollar el análisis externo.

Selección de las áreas de análisis. El grupo estratégico realiza la selección de las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, entre otras) y sobre cada una realiza la lluvia de ideas.

Priorización y calificación de factores. El grupo califica según su análisis las oportunidades y/o amenazas como altas, medias o bajas. (A, M, B).

Calificación del impacto. Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad ó amenaza en la empresa, esta calificación se califica igual que los factores, es decir, alto, medio o bajo. Las hojas de trabajo son idénticas al análisis del PCI.

Tabla 14. Diagnóstico externo. Factores económicos

| Factores económicos | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|------------------------------------|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Crecimiento parque automotor | X | | | | | | X | | |
| 2. Cierre de frontera. | | | | X | | | | X | |
| 3. Creación de nuevos impuestos. | | | | X | | | | X | |
| 4. Facilidad de acceso a créditos. | X | | | | | | X | | |
| 5. Tasa de desempleo | | | X | | | | X | | |
| 6. La informalidad. | | | | X | | | | X | |
| 7. La inflación | | | X | | | | | X | |
| 8. Poder adquisitivo del cucuteño | | | | X | | | X | | |
| 9. Estabilidad política cambiaria. | | | | X | | | | X | |

Tabla 15. Diagnóstico externo. Factores políticos

| Factores políticos | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Política del país | | X | | | | | | X | |
| 2. Protección del medio ambiente. | | | X | | | | | X | |
| 3. Condiciones políticas de otros países. (venezuela) | | | | X | | | X | | |
| 4. Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado. | | | | | X | | | X | |
| 5. Política local | | | | X | | | X | | |
| 6. Participación más activa de nueva gerencia. | X | | | | | | X | | |

Tabla 16. Diagnóstico externo. Factores sociales

| Factores sociales | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|--|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Reformas del sistema de seguridad social. | | | | | X | | | X | |
| 2. Crecimiento de índice delincencial. | | | X | | | | | X | |
| 3. Migración de venezolanos | | | X | | | | | X | |
| 4. Inseguridad en la zona fronteriza. | | | | X | | | X | | |
| 5. Disminución del desempleo. | X | | | | | | X | | |
| 6. Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas. | | | | X | | | | X | |

Tabla 17. Diagnóstico externo. Factores tecnológicos

| Factores tecnológicos | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|--|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Capacidad tecnológica de la competencia. | X | | | | | | X | | |
| 2. Facilidad de acceso a la tecnología | X | | | | | | X | | |
| 3. Automatización de los procesos. | X | | | | | | X | | |
| 4. Globalización de la información. | | | | X | | | | X | |
| 5. Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo. | X | | | | | | | X | |
| 6. Modernización de las comunicaciones. | | | X | | | | X | | |

Tabla 18. Diagnóstico externo. Factores competitivos

| Factores competitivos | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Alianzas estratégicas. | X | | | | | | X | | |
| 2. Nuevos competidores. | | | X | | | | | X | |
| 3. Portafolio de servicios y/o productos. | X | | | | | | X | | |
| 4. Segmentación del mercado. | | | X | | | | | X | |
| 5. Rotación del talento humano. | | X | | | | | | X | |

Tabla 19. Diagnóstico externo. Factores geográficos

| Factores geograficos | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|---------------------------------|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Ubicación. | X | | | | | | X | | |
| 2. Facilidad de vías de acceso. | | X | | | | | | X | |

5.4 Matriz DOFA

La matriz DOFA está diseñada para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el defecto de sus debilidades, utilizar el tiempo, sus oportunidades y

anticiparse al efecto de la amenaza. El uso que se le da a la matriz DOFA en el presente trabajo de grado se enfoca a la formulación del plan estratégico para Cliniautos J.J:

Tabla 20. Matriz DOFA de la empresa Cliniautos J.J.

| Matriz DOFA de la empresa Cliniautos J.J. | |
|---|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| 1. Reconocimiento en el gremio cercano por su calidad y certeza al realizar un mantenimiento complejo. Buena imagen corporativa. | 1. Falta de planeación estratégica, no posee direccionamiento estratégico. |
| 2. Tarifas competitivas en comparación a la competencia del sector. | 2. Centralización de la toma de decisiones por parte de la administración. |
| 3. Recursos propios (liquidez). | 2. Falta de comunicación de los miembros para tomar decisiones en pro de la empresa. |
| 5. Buena ubicación en la zona. | 3. Falta capacitación en servicio al cliente y la dirección en temas administrativos y sistemas. |
| 6. Tecnología de bajo costo. Buena calidad de los repuestos. | 4. No hay base de datos. Falta de interés sobre la opinión del cliente acerca del servicio. |
| 7. La experiencia en el sector brinda la disponibilidad de realizar mantenimiento a una amplia gama de vehículo por la especialidad de cada uno de sus operarios mecánicos. | 5. Poca inversión en mercadeo, temas como: publicidad, promoción y postventa muy bajos. |
| 8. Personal especializado y experto en los servicios. | 6. No hay una estandarización de procesos y falta control en cada uno de los procesos creados empíricamente hasta el momento. |
| 9. Existe compañerismo y buen clima laboral. | 7. No se investiga el mercado. |
| 10. Portafolio de servicios justo | 8. Poca capacidad en puestos de trabajo para albergar un mayor crecimiento a futuro. |
| 11. Planta física amplia y bien distribuida. | 9. Falta indicadores de gestión y plan de ventas. |
| 12. Existe una buena relación interpersonal con la mayoría de los clientes. | 10. No hay políticas que evalúen el desempeño del personal y el clima laboral. |
| 13. Clientes fieles. La continuidad y respaldo por varios años, da credibilidad a la hora de solicitar algún servicio. | 11. Solución de problemas por experto del área. |
| 14. El sistema de contratación del personal. | 12. Falta organigrama y manual de funciones. |
| | 13. Fidelización del cliente no existe. |
| Oportunidades | Amenazas |
| 1. Existe una demanda creciente de servicios de reparación automotriz de nueva tecnología. | 1. Nuevos competidores ofertando una mano de obra no capacitada con un menor precio. |
| 2. Alianzas estratégicas. | 2. Baja previsión para gastos de reparación. |
| 3. Tendencia a buscar servicio precio - calidad. | 4. Cierre de frontera y continuación de la crisis sanitaria por covid 19 u otros virus. |
| 4. Facilidad de acceso a nuevas tecnologías. | 5. La informalidad tan alta en la ciudad. |
| 5. La experiencia de los talleres existentes limita la entrada de nuevos competidores. | 6. Inflación anual estable, con tendencia al alza. |
| 6. Bajas tasas de interés fácil acceso a créditos. | 7. Nuevos impuestos. |
| 7. La competencia brinda la oportunidad de | |

Matriz DOFA de la empresa Cliniautos J.J.

| | |
|--|---|
| mejoras continuas. Está poco organizada. | 8. Altos niveles de desempleo y subempleo. |
| 8. Existe la posibilidad de entrar a nuevos mercados empresariales | 9. Aparición de enfermedades laborales en los operarios adquiridas en el transcurso del tiempo. |
| 9. Aumento del parque automotor. | 10. Competencia de alta tecnología. |
| 10. Modernización de las comunicaciones | 11. Existen altos aranceles a la importación de repuestos originales. |
| 11. Aumento del uso del internet. | 12. Leyes de control de desechos y ambientales. |
| 12. Apoyo del gobierno para el crecimiento de las pymes. | 13. La creación de nuevos impuestos. |
| 13. Contratación de aprendices sena | 14. El mercado exige maquinaria de última tecnología para atender innovaciones del sector. |
| 14. Creación de nuevos negocios de operación y mantenimiento. | 15. Resistencia al cambio administrativo y tecnológico. |

5.5 Fuerzas Competitivas de Porter

5.5.1 Poder de negociación de los compradores o clientes. En el Taller Cliniautos J.J se puede decir que en el sector hay mucha competencia, y los clientes pueden desplazarse solo para buscar más economía, tema en el cual no se ha prestado la suficiente atención para generar estrategias de captación de clientes en cuanto a precio promocionales.

Por esta razón es posible que haya disminución el volumen de clientes no percibida en algunos meses del año, ya que encuentra soluciones más económicas que al final y aunque el cliente es consciente del riesgo que toma al sacrificar la calidad, lo acepta. Los clientes son muy sensibles con respecto al precio del servicio, se puede decir que es el factor más importante para que tomen una decisión de ingresar su vehículo a un mantenimiento, puede haber una posibilidad de negociación, pero a una exclusividad de clientes que ya tienen alguna referencia del trabajo presta pero que optan por la calidad sin importar el precio. Un sustituto pueden ser las aseguradoras que cuando se estrella un vehículo o presenta una falla técnica en la que no tiene solución es mejor decisión dar uno nuevo al cliente, pero puede ser aprovechado ya que hay

personas que negocian con los carros en pérdida total.

5.5.2 Amenaza de nuevos entrantes. En el sector automotriz hay una gran expectativa hacia el mercado de nuevas tecnologías incorporadas en los vehículos para mejorar el confort del conductor y pasajeros. Por lo anteriormente comentado, se considera que si llega a ocurrir un cambio significativo como la llegada de nuevos vehículos híbridos y empresas que presten el mismo tipo de servicio de mantenimiento, pero se hayan actualizado con anterioridad es considerado como una amenaza latente para perder el posicionamiento en el mercado.

Desde otro punto de vista como se observa en la imagen el ingreso de vehículos al país en su gran mayoría son automóviles lo que lleva a considerar que es un mercado bastante amplio en que se puede presentarse ideas de este mismo tipo negocio por parte de nuevas generaciones que se encuentran capacitando el mantenimiento de vehículos.

5.5.3 Amenaza de productos sustitutos. Debido a que no se tiene una estadística del flujo de carros mensual, pero si se puede percibir que en algunos meses del año hay bajo flujo de carros debido al aumento de competidores en mantenimiento sencillos de realizar, la diferencia que puede hacer el taller es que la calidad se resalte frente a los clientes actuales para así llamar más la atención de los clientes, hay muchas posibilidades para que el comprador cambie, como se mencionaba en el poder de la negociación de los clientes hay mucha competencia y la similitud de los servicio es muy similar.

Observando un entorno virtual actualmente existe la opción de “Taller Online” que consiste en una empresa que creo una aplicación móvil en la que es necesario registrarse y hacer el agentamiento del mantenimiento requerido para posteriormente enviar a una persona a recoger el vehículo. Esto hace la aparición de estos nuevos productos generen una migración así otros

mercados con mejor asequibilidad en la prestación de servicios de mantenimiento.

5.5.4 Rivalidad entre los competidores. Aunque no es un competidor directo, los concesionarios acaparan la mayor participación de mercado, además el crecimiento de este sector es muy alto y tiende hacia el futuro a mejorar, tienen los recursos necesarios para realizar cambios en la industria, además no se puede competir directamente con ellos por la falta de los mismos recursos, tienen el control en cuanto las alianzas con proveedores y aseguradoras.

En cuanto al sector automotriz informal hay saturación del mercado de la oferta de talleres ya que en la zona de La Merced y en la ciudad se puede encontrar variedad de talleres con las mismas características y muy continuos, en este momento hay una rivalidad muy grande, pero cabe la oportunidad de enfatizar hacia un taller especializado dependiendo la casa matriz.

6. Análisis de la Situación Actual

6.1 Mercados

La realización de un plan estratégico deberá tener bien claro los mercados a los cuales van dirigidos, sólo de esta forma se podrá desarrollar actividades efectivas, para ello es necesario conocer algunos de los términos de mercado más usados:

Mercado disponible. Está constituido por todos aquellos usuarios que tienen una necesidad específica y que cuentan con las características necesarias para prestar un servicio. Un ejemplo, de un mercado disponible son todas aquellas personas que tienen vehículo y la necesidad de realizar cualquier tipo de mantenimiento o arreglo.

Mercado real. Son todos aquellos consumidores del mercado disponible que compran un producto o servicio específico. En este caso, el ejemplo serían todos aquellos usuarios o clientes que invierten en mantenimiento automotriz de forma regular o programada, como las aseguradoras. Es importante destacar que no todos los clientes que tienen una necesidad y las características específicas para solicitar un producto o servicio serán clientes reales, pero sí disponibles.

Mercado potencial. Son aquellos consumidores que no están incluidos en el mercado real, pero en ocasiones pueden formar parte del mercado disponible; son aquellos que no utilizan los servicios, pero que lo pueden usar en un futuro, por lo que será conveniente ofrecer servicios adecuados a este grupo para tener presencia de marca. Un ejemplo, son aquellas empresas que poseen sus propios talleres como las del sector oficial.

Mercado meta. Son el conjunto de personas hacia quienes van dirigidos todos los esfuerzos de mercadeo, es decir, aquel grupo de personas que cumple con todas las características del segmento del mercado o para quienes el mercadólogo diseña una mezcla de mercadeo (Stanton 2008). Dentro del mercado meta existe dos grupos de mercados:

Primario. Son los clientes directos, que tienen la decisión de compra y que realizan las actividades de selección y evaluación del servicio. Para el proyecto son aquellas personas que utilizan los servicios de mantenimiento y evalúan su efectividad, por ejemplo, jefes de aseguradoras, personas particulares, gerentes de compra y venta de vehículos.

Secundario. Se refiere a los clientes que, a pesar de tener contacto con el servicio, no decide la compra y en ocasiones tampoco realizan las actividades de evaluación del mismo. Por ejemplo, aquellas personas que tienen un seguro de vehículos, las que deciden donde y evalúan el trabajo son los de la aseguradora.

6.2 Segmentación de Mercados

La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación de mercados consiste en dividir el mercado heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea. Los conceptos de segmentación han evolucionado y deben ser analizados desde una perspectiva mucho más psicológica que demográfica, aunque la demografía permite determinar el mercado objetivo, no permite determinar la conducta que tendrá el consumidor (Stanton, 2007).

6.2.1 Proceso de segmentación de mercados. Los pasos de la segmentación de un mercado en una forma organizada son:

Identificar la corriente y potencial deseados que existen en el mercado. En el estudio de mercados se evalúa cuidadosamente el mercado para definir las necesidades no satisfechas de manera adecuada por la oferta existente y las necesidades futuras que tal vez aún no sean reconocidas. Con esta investigación se determina su comportamiento, nivel de satisfacción y frustración.

Identificar las características que distinguen a los segmentos. Entre las empresas podría ser una característica física como el tamaño o la ubicación. Entre los usuarios podría ser una actitud o un patrón de comportamiento. Así las mezclas de mercadeo tentativas son diseñadas para los distintos segmentos resultantes de este paso.

Determinar quién tiene cada necesidad. El último paso es estimar cuánta demanda o ventas potenciales representa. Este pronóstico determinará cuáles segmentos vale la pena perseguir.

6.2.2 Características de un segmento de mercado. Para que un segmento de mercado sea realmente eficaz, debe tener al menos las siguientes características:

Mensurable. Consiste en conocer el número aproximado de elementos que conforman el segmento. En la ciudad de Cúcuta según el estudio de mercados, los usuarios son los conductores de un vehículo. El mercado se puede calcular de acuerdo con el volumen de prestación de servicios en los diferentes talleres de mecánica en general y los habitantes de la ciudad.

Susceptible a la diferenciación. Debe responder a un programa de mercadeo distinto a otros servicios. Es el caso de los servicios de servicios automotrices que el segmento es básicamente

para particulares, transporte público y el empresarial y según la clase de vehículo en cuanto a tamaño, marca, uso entre otras.

Accesible. Significa que se debe llegar al público integrante de manera fácil o sencilla. Para la promoción de los servicios tienen un contacto directo con el usuario, donde los familiarizan con los servicios y asesoran en cuanto a sus usos y fortalezas de este. En este caso sería mediante medios publicitarios como redes sociales, volantes, folletos, publicidad en vallas o medios de comunicación masivos.

Rentable. El segmento debe representar un ingreso que justifique la inversión. Se requiere visualizar que tecnología se requiere implementar para mejorar en la prestación del servicio, se debe estimular la demanda. Es un segmento donde los servicios rotan de forma adecuada permitiendo unas utilidades para todos los componentes del mercado. El margen de contribución es medio - alto (Fischer, s,f).

6.2.3 Variables de segmentación de clientes. Se conocen cuatro grupos de variables de segmentación:

Demográficas. Por lo general las encontramos en el DANE (Departamento Nacional de Estadísticas), tales como, edad, sexo, nivel socio-económico, estado civil, estudios, religión, características de la vivienda, estilos de vida como el de manejar un buen carro, modelos, marcas y precios de los autos.

Psicográficas. Estas tienen influencia notable sobre los motivos y decisiones de compra del consumidor. A pesar de que no son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse, representan un excelente medio para posicionar y comercializar los productos o servicios de una

empresa. Algunas de las más importantes son: grupo de referencia, clase social, personalidad, cultura, ciclo de vida familiar, motivos de compra.

Geográficas. Están conformadas por las condiciones ambientales específicas que dan origen a las diferencias de personalidad de comunidades en razón de su estructura geográfica. En este grupo encontramos variables como: unidad geográfica, condiciones geográficas, raza, tipo de población y clima.

Comportamiento de usuario. Es la disposición de compra ante un servicio. Es decir la frecuencia de uso, ocasión de uso, tasa de uso, lealtad, beneficios deseados y disposición de compra.

De acuerdo a las anteriores variables de segmentación de mercados y al estudio de mercado realizada en este proyecto, concluimos que la segmentación actual de la empresa Cliniautos J.J. en la ciudad de Cúcuta, en la siguiente tabla observamos las variables tanto para empresas como personas naturales:

Tabla 21. Segmentación actual de Cliniautos J.J.

| Criterios de segmentación | Segmentos típicos del mercado |
|----------------------------------|--|
| Geográficos. | |
| Región. | Ciudad de cúcuta y todos los barrios que la conforman. |
| Tipo de población | Urbana y rural. |
| Clima | Caluroso superior a los 32°C. |
| Población | 708.000 habitantes. |
| Parque automotor | 65.000 vehículos |
| Demográficos | |
| Ingreso | Superiores a 1.5 salarios mínimos e inferior a 4. |
| Edad | De 18 a 60 años. / años de funcionamiento (empresas) |
| Género | 60% hombres y 40% mujeres. |
| Ciclo de vida familiar | Solteros, casados con y sin hijos. |
| Clase social | Para todas las clases sociales. |
| Escolaridad | Primaria, secundaria y universitarios. |
| Ocupación | Independientes, taxistas, choferes de transporte público y |

| Criterios de segmentación | Segmentos típicos del mercado |
|----------------------------------|---|
| | particulares. |
| Origen étnico | Todas las razas. |
| Psicograficos | |
| Personalidad | Extrovertidos, sociables, temperamentales. |
| Estilo de vida | Trabajadores, responsables, deportistas |
| Valores | Respeto, responsabilidad, seriedad, lealtad. |
| Comportamiento | |
| Beneficios deseados | Experiencia agradable, eficiencia, garantía, calidad, rapidez, cumplimiento, atención, servicio, comodidad y seguro |
| Tasa de uso | Ocasional, mensual, semestral y anual. |

6.3 Análisis del Servicio

La variable de servicio, debe ser el inicio del análisis, debido a que gracias al pleno conocimiento del mismo se podrán comprender y diseñar mejor los programas del plan estratégico. Para poder comprender la importancia de esta variable será necesario conocer algunos de los conceptos que definen al servicio en Cliniautos J.J.

6.3.1 Talento humano. Son personas con alta experiencia en el manejo de cada uno de los procesos del sector automotriz, incentivados a progresar dentro de la empresa, compartiendo logros, respetando su individualidad y sus valores; dimensionando sus aptitudes personales y fomentando el desarrollo personal. Se pudo apreciar que los clientes actuales del taller de mecánica son usuarios satisfechos, fieles y convencidos de la calidad del servicio que se ofrece.

- **Propietario:** Persona encargada de planear estrategias y la toma de decisiones. En este caso es el jefe de taller y propietario.
- **Contador:** Persona encargada de los aspectos de facturación, contables y financieros de la empresa.
- **Jefe de patio:** Coordinación de talento humano, atención y servicio al cliente.

- **Mecánicos en General:** Realizar las actividades del objeto social de la empresa.
- **Servicios Generales:** Persona encargada del mantenimiento de limpieza de las zonas del taller, preparación de algunos procesos y manejo de desechos sólidos.
- **Mensajero:** Realizar entregas de documentos, encargos o paquetes ya sea a empresas o personas particulares.

6.3.2 Aplicación o uso del servicio. Los servicios que se ofrecen por la empresa Cliniautos J.J. se clasifican como servicios profesionales, ya que son personas conocedoras del oficio de mantenimiento de vehículos, son servicios que se prestan al consumidor final o a empresas. Son aquellos trabajos que tienen como finalidad mantener el vehículo en buenas condiciones de estructura, su distribución interior, sus características funcionales, formales y/o volumétricas.

La calidad del servicio es difícil de medir, controlar y comunicar. Sin embargo, en el mercadeo de servicios es un aspecto decisivo del éxito de la empresa. Otro aspecto es que la calidad la define el cliente y no el productor-vendedor. Los instaladores de un vidrio pueden estar satisfechos de la obra; pero si pensamos que le faltó diseño, ello significa que el servicio no fue bueno. Además, si la calidad del servicio no corresponde a sus expectativas, pueden perderse ventas entre los clientes actuales y no atraerse a otros nuevos.

Por consiguiente, se debe determinar las expectativas del mercado meta, esforzarse por mantener la calidad del servicio o incluso superarlo; para determinar las expectativas del cliente, un proveedor de servicio debe investigar. En el estudio de mercado se pudo observar que los clientes son tradicionales buscan por referencias quien les solucione el problema, a las empresas que tienen departamento de mantenimiento de todas formas contratan con externos, poseen una base de datos, a la cual hay que inscribirse previamente. Los preferidos son talleres organizados,

seguido de los maestros mecánicos y talleres pequeños.

Tanto para los usuarios particulares como para las empresas los factores que influyen en la reutilización de un servicio de mantenimiento de vehículos, son la calidad de trabajo, el cumplimiento de entrega de los trabajos, la garantía y la atención; muy poca importancia se da a las tarifas; se puede observar son servicios que se evalúan posteriormente.

Es un servicio que las personas la mayoría de las veces las programan con años de anticipación, por ejemplo, la pintura general del carro, muchas personas se endeudan, invierten lo de las primas y cesantías; las empresas al contrario se presenta la utilización de los servicios a diario, semanal o mensual como el caso de aseguradoras, empresas de servicios públicos; las cuales tienen un presupuesto programado para tales actividades.

Se debe estandarizar el servicio, esto es mantener la consistencia al dar el servicio. La prestación del servicio comúnmente varía dentro de una misma organización; el motivo es simple: la mayor parte de los servicios siempre son prestados por personas y su comportamiento es difícil de estandarizar. Los mantenimientos de vehículos de mayor rotación figuran tanto para personas naturales como para las empresas, la pintura y latonería, mecánica en general y arreglos eléctricos. Los servicios que la empresa Cliniautos J.J ofrece al mercado de la ciudad de Cúcuta son los siguientes:

Servicios de latonería y pintura. Latonería experta en cualquiera de las piezas afectadas previa evaluación entre el costo de su arreglo o reposición, repintado de vehículos en cabina especializada, alineación de Chasis y compactos en banco de enderezado.

Servicios de mecánica general. Mecánica automotriz en general, cambio de aceite, arreglo de frenos de disco y de campana, suspensiones automotrices, reparación y ajuste de motores, sincronización y puesta a punto de motores, envío de mecánicos al sitio de inmovilización del vehículo por avería mecánica.

Servicio de electricidad. Electricidad y electrónica automotriz que incluye entre otros: Mantenimiento de arranque, planta eléctrica y demás accesorios eléctricos del vehículo, revisión y mantenimiento del cableado, reparación de partes o cambio de piezas afectadas, envío de los electricistas al sitio de inmovilización del vehículo por avería eléctrica.

Servicio de mecánica especializada. El servicio de mecánica especializada podrá tener diferentes acogidas para cualquier tipo de necesidad, entre los cuales se podrán encontrar sincronización de motor, inspección de fallas de motor, reparación de motor, cambio de empaque de culata, revisión del sistema de refrigeración, inspección del sistema de inyección y de alimentación, reparación general de suspensión, reparación de caja de velocidades, cambios de embrague, revisión de caja automáticas de velocidades, revisión y reparación de diferenciales.

Alineación y balanceo. Es de carácter importante realizar la alineación y balanceo a los vehículos siendo destacado para el funcionamiento de este lo cual consiste en verificar el desgaste irregular de las llantas y el aumento de la fricción contra el suelo del vehículo, el cual afecta directamente en el desgaste de las mismas y el consumo de combustible del vehículo. El balanceo repercute directamente en vibración que se comienzan a percibir en la conducción y el desempeño de las llantas, suspensión y dirección.



Figura 7. Fachada del taller



Figura 8. Zona de Alineación y repuestos



Figura 9. Zona de recepción de vehículos y sincronización

6.3.3 Clientes. Los clientes son el centro de la empresa, todas las actividades económicas de la organización giran en torno a él, por eso hay que satisfacer sus necesidades de servicio y requerimientos de servicios de calidad. Es para el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio al cliente.

Esto requiere de un buen plan y de una buena dosis de creatividad y recursos administrativos. Ello requiere de personal profesional bien entrenado y capaz, que domine sus funciones y tareas. Además de llegar a ser verdaderamente orientados a la clientela y amistosos, se debe entrenar a los empleados a escuchar al cliente, y a estar pendiente de las necesidades y de lo que el cliente espera.

Para lograr que el servicio al cliente sea mejor hay que transformar la cultura de la empresa orientada al cliente en donde se logre escuchar las necesidades que él tiene hacia el servicio. Lo importante es identificar los momentos de verdad que se tienen con el cliente para así determinar

las expectativas del servicio que busca en la empresa.

Momentos de verdad. “Un momento de verdad es ese preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del servicio”

Los momentos de verdad son parte primordial del servicio al cliente, que sea positivo o negativo depende de la experiencia que tenga el cliente con el empleado, por eso es tan importante cuidar esos momentos de verdad para obtener el mejor resultado, cuando se esté en contacto con el cliente.

Para descubrir esos momentos de verdad que intervienen en el negocio es indispensable hacer una lista de los encuentros breves que el cliente tiene con cualquier aspecto del taller, en donde tenga una percepción de la calidad del servicio y potencialmente del servicio.

Por medio de la observación se logra determinar esos momentos breves donde se puede identificar cuáles son débiles actualmente, que son críticos, quiere decir de mucho cuidado y cuales son fuertes que hay que aprovechar para que se consideren especiales.

Esa lista de momentos de verdad que actualmente se viven en Cliniautos J.J. son:

Ingreso a instalaciones. En el estudio de mercado dirigido a los clientes actuales de Cliniautos J.J. se observó alto grado de satisfacción con las instalaciones, ubicación y distribución de las áreas de mantenimiento; es importante estos aspectos para un buen servicio, como para hacer inspecciones o tomar improntas de vehículos.

Contacto cliente y empleados de la empresa: En el diagnóstico se observa que el personal no se capacita en servicio al cliente, pero por lo general este momento recae en el jefe de taller y

la secretaria quienes son persona amables, cordiales, bien presentadas y respetuosas, encargadas de orientar e informar de los servicios ofrecidos. De ellos depende que este momento sea positivo o negativo.

Tiempo de espera mientras se atiende la solicitud de pedido. Existe una oficina bien adecuada con sillas, escritorios, donde el visitante cómodamente puede realizar sus pedidos o cotizar cualquier trabajo. La impresión de primera mano del cliente es importante cuidarla para mantener la mejor imagen de servicio con el cliente.

Contacto cliente con el personal técnico. Si observamos el diagnóstico y estudio de mercado la atención fue calificada positivamente con porcentajes superiores al 90% entre bueno y excelente, donde las actitudes son cordiales, amables y adecuadas por parte de todo el personal.

Solicitud de información sobre los servicios. Aunque no existe un sistema ágil y adecuado para atender todas las llamadas de los clientes, la información ofrecida es clara y precisa, demostrado por el grado de satisfacción del cliente en el estudio realizado.

Como se puede observar hay muchos momentos de verdad que son realmente críticos pues están cometiendo errores de atención al cliente y en consecuencia la pérdida de los mismos.

6.3.4 Sistemas. “Sistemas del servicio es todo el mecanismo físico procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente” (Albrecht & Bradford, 1995, p.90). El factor clave del éxito donde está implícito el servicio es el sistema “amable para el cliente” cuya implementación básica facilita las cosas para este. Los sistemas deben ser adaptables a los nuevos ambientes de trabajo en Cliniautos J.J para que los sistemas de procedimientos del servicio al cliente sean eficientes se deben tener en cuenta los

siguientes:

Sistema Gerencial. Donde se toman las decisiones gerenciales, lo componen el jefe de taller o propietario. Sistema de estructura lineo – funcional, poco flexible, pero de comunicación rápida.

Sistema de reglas y reglamentos, las normas de la organización y los reglamentos de trabajo, actualmente no están implementados. Cada área o servicio es atendido por subcontratistas que responden ante el jefe de taller.

Sistema técnico. Está relacionada con la tecnología utilizada, como equipos de pintura, cuartos de secado, equipos de soldadura, bancos de enderezamiento, medidores de espesor de pintura, alineación, maquinaria y equipo especializado, entre otros.

Sistema social. Es todo el talento humano de la empresa que interactúan entre sí y los clientes que pertenecen a la clase media y trabajadora.

Sistemas de información. Manejo de la base de datos, contable, administrativa con que cuenta la empresa en la prestación del servicio, y sirven para la toma de decisiones estratégicas gerenciales.

6.3.5 Gente. Esta parte de la Gerencia de servicio que incluye a todos los clientes internos de Cliniautos J.J.

La línea que conecta este componente con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. Todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio, que fluye de la estrategia del servicio.

La línea que conecta el círculo de la gente con el círculo del cliente representa una conexión frente a frente que tienen los clientes con todos los empleados, gerente y administrativos. La organización también debe preocuparse de ofrecer un servicio óptimo al cliente interno, es por eso que su cultura corporativa debe ser la meta de toda la organización para poner en todos los niveles jerárquicos un conjunto de factores que ayuden que el proceso de cambio que quiere impulsar sea más fácil de lograr. Al poseer la empresa una cultura corporativa se le facilitará diseñar las estrategias de cambio organizacional para adaptarse más fácilmente a las situaciones del nuevo proceso del servicio al cliente.

6.4 Direccionamiento Estratégico

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, el cual está integrado por los principios corporativos, la misión y visión de la empresa.

6.4.1 Naturaleza jurídica. Cliniautos J.J. es una persona jurídica de derecho privado, constituida como persona natural, de clasificación microempresa que presta servicios especializados en mantenimiento de vehículos, está regida por las disposiciones legales vigentes y en especial la legislación comercial.

6.4.2 Principios corporativos. La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. Para determinar la cultura organizacional, lo esencial es definir los elementos corporativos donde el empleado los pueda observar y concientizarse de ellos, saber cuál es la visión, la misión, los objetivos y los valores de la empresa, así se logrará cambiar la mentalidad del empleado y proyectar un excelente servicio.

Según lo anterior en la cultura organizacional la empresa puede optar por comenzar por el ambiente como primer elemento que sirve para dar forma a la entidad corporativa. La alta gerencia debe ser responsable de difundir los principios corporativos y el desarrollo de la cultura.

Posteriormente la visión empresarial generará valores adicionales o sustantivos dentro de la organización que tiene que responder por esa visión, los valores entonces permitirán el surgimiento de ciertas estrategias, las cuales influirán en las actitudes del personal, que a su vez determinará el comportamiento y las acciones. Las acciones repercutirán en el ambiente y también en la entidad corporativa.

6.4.3 Misión. Es la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, sus servicios, los mercados y el talento humano, que soporta el logro de estos propósitos. El primer paso de la gerencia estratégica es la identificación de la misión actual de la firma. De no existir una formulación escrita de su misión como ocurre en Cliniautos J.J. se requiere un análisis profundo de la historia, clientes servicios, mercados tecnología, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder determinarla.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia.

Para formular la misión debe responderse a las siguientes preguntas:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la compañía?
- Mercados. ¿Compite la firma geográficamente?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa?
- Efectividad reconciliatoria. ¿Pone la compañía atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?
- Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

Misión de la empresa Cliniautos J.J. Ser una empresa confiable en la reparación general de toda clase de vehículos, contamos con un grupo de expertos en mecánica automotriz, latonería y pintura, que ofrece calidad y el servicio completo para todas las marcas que circulan en el mercado automotriz, con la mejor capacidad para satisfacer esa demanda. Creamos empleos dignos de oportunidades de realización profesional y personal, contribuyendo así al desarrollo

sostenible, económico y social del departamento.

6.4.4 Visión. La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, la visión la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo a su alrededor.

Para determinar la visión debe tenerse en cuenta la misión y los objetivos corporativos y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. El ambiente influye en la visión y también causan impacto sobre la cultura pues tienden a generar nuevos valores, lo que quiere decir que la verdadera cultura de una empresa se refleja en la visión corporativa y también en las estrategias y actividades relacionadas. Al formular la visión se supone que los líderes incorporan su conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa.

Es formulada por los líderes de la organización: Se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.

Dimensión de tiempo. La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.

Integradora. La visión debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. La incorporación de la visión en la gestión gerencial debe convertirse en una tarea diaria y permanente de toda la estructura organizacional.

Amplia y Detallada. La visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe pues ser la formulación amplia y detallada de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

Positiva y Alentadora. La visión debe ser inspiradora, impulsar compromiso a la pertenencia de la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección y camino para llegar al punto deseado.

Debe redactarse en términos claros, fáciles de entender, de repetir. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa.

Debe ser realista – posible:

- “Una visión sin acción es una utopía”.
- “Una acción sin visión es un esfuerzo inútil”

La Visión no puede ser un sueño inútil. Tiene que ser un sueño posible. Por ello, al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Por todo esto, la formulación de la visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.

Debe ser consistente. La visión debe ser consistente con los principios corporativos; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.

Debe ser difundida interna y externamente. La visión debe ser reconocida por los clientes internos, externos y los grupos de referencia. Esta difusión debe ser parte de la “venta interna” o mercadeo interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte de la estrategia para asegurar la competitividad del futuro.

¿Cómo formular una la visión de una empresa, unidad estratégica o área? Reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Si todo tuviera éxito, como sería su empresa dentro de 3 años?
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área dentro de 3 a 5 años?
6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 a 5 años?

Visión propuesta para Cliniautos J.J. Llegar a ser el taller líder y confiable a nivel zona, en los próximos tres años, una vez cumplido ese objetivo mantenernos como los mejores en el mercado, queremos ser el taller de referencia para nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros proveedores, tanto actuales como futuros; ofreciendo el servicio para automóviles

modernos y unidades diésel, con la máxima fiabilidad u eficacia , en las reparaciones que efectuamos “cero fallos”, siendo reconocidos por la calidad en nuestros servicios, honestidad y precios justos.

6.4.5 Objetivos Corporativos. Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y su visión. Los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por eso deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa. Deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoria mediante indicadores de gestión.

Objetivos corporativos propuestos para Cliniautos J.J:

Desarrollo tecnológico. Cliniautos J.J. considera de gran importancia el liderazgo en el desarrollo tecnológico. Para ello, se propone dos objetivos fundamentales: revitalizar investigación y desarrollo y búsqueda de tecnología extranjera.

Desarrollo humano. Mantener la preocupación permanente por el desarrollo de los procesos de selección del talento humano, integrándolo con entusiasmo a los desafíos de la organización y del mercado.

Orientación hacia el cliente. Los clientes son nuestro único patrimonio. Identificar sus necesidades y expectativas, anticipando y resolviendo sus problemas será uno de los objetivos permanentes de Cliniautos J.J.

Conocimiento del entorno. Seleccionar aquellos factores claves que influyen en nuestra tarea corporativa y diseñarán los mecanismos para su seguimiento y análisis permanente. Así, la empresa consolidará su orientación proactiva y anticipatoria.

Productividad laboral. Introducir las técnicas y sistemas administrativos que promueven el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.

Rentabilidad y utilidad. Cliniautos J.J obtendrá niveles que le aseguren su permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad. Para ello, velará por su productividad en términos de eficiencia y eficacia en la aplicación de sus recursos, mediante estrategias de productividad claramente definidas.

6.4.6 Valores. Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento. La más alta vocación del ejecutivo está en los valores administrativos y su habilidad para motivar a los demás miembros de la organización a compartir esos valores.

Valores de Cliniautos J.J:

El Respeto por las personas: Las actividades diarias se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

La calidad. La calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de todos los miembros. Calidad en los insumos, procesos y servicios. Calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa. Calidad en la relación humana. Garantizar calidad total de los productos y servicios para que de esta forma ser una empresa que no solo ofrezca soluciones si no que posea la experiencia suficiente para volverse una autoridad en el tema.

Responsabilidad. Cumplimos estrictamente con los compromisos adquiridos. Surge de la convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a

cargo.

Compromiso con el cliente. Buscamos que nuestros portafolios de servicios ofertados estén enmarcados dentro de la responsabilidad y cumplimiento tanto de proveedores como de empleados, permitiendo brindar una asistencia eficiente y de esta manera aumentar la confianza en cada uno de nuestros clientes.

Servicio. Es una responsabilidad de todos los miembros de la organización y compromete a todos por igual. El servicio al cliente debe ser un compromiso de todos, de tal manera que se sientan involucrados con esta labor todos sus miembros, por la responsabilidad que tienen frente a su empresa.

Trabajo de equipo. De manera conjunta nos servimos a los clientes, esforzándonos diariamente por resolver sus necesidades, basándonos en el buen desempeño laboral, trabajando con dedicación, esmero y calidad, de esta manera enriquecemos las buenas relaciones humanas, para poder transformar y mejorar cada día más nuestro entorno.

Talento humano. Respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente, es el compromiso prioritario del grupo.

Crecimiento. Trabajamos diariamente para alcanzar la superación y la excelencia, orientados al desarrollo constante de nuestras capacidades y conocimientos, para contribuir a la satisfacción de las expectativas de los clientes, proveedores y empleados.

Honestidad. Cumplir con los servicios ofrecidos, brindándolos con calidad y no con cantidad, manteniendo los objetivos del proyecto siempre claro e intacto con personal altamente

calificado.

6.4.7 Planteamiento estratégico. En este punto se tratan los temas pertinentes y necesarios para realizar el planteamiento estratégico de Cliniautos J.J los cuales se describen a continuación:

Grupos Sociales: Se identificarán aquellos sectores o grupos de cliente cuyas necesidades pueden ser atendidas de manera destacada por la empresa.

Tabla 22. Grupos sociales

| Grupos | Necesidades - expectativas |
|-----------|---|
| Gobierno | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo formal • Cumplimiento del marco legal • Pago oportuno de los impuestos |
| Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los requisitos de los servicios • Atención oportuna a sus necesidades |
| Empleados | <ul style="list-style-type: none"> • Un adecuado clima organizacional • Oportunidad de formación |

Oferta de valor. En este aspecto se requiere implementar la oferta de valor de la siguiente manera:

Servicio Web. La empresa actualmente no cuenta con su portal web, que permite a los clientes tener acceso al portafolio de servicios, como también admite hacer reservas de servicios online.

Hoja de vida del vehículo. Se contaría con un programa basado en mantenimiento preventivo por vehículo en donde informamos a nuestros clientes vía correo de los mantenimientos próximos a realizar.

Publicidad de proveedores. Los proveedores pueden hacer uso de la página web, para hacer publicidad de sus productos y servicios, generando de este modo alianzas estratégicas.

Oferta de talento humano experto. Los clientes pueden acceder a servicios especializados, externos al portafolio con aliados estratégicos que cuentan con el aval y la garantía de la empresa.

Taller online. Cobertura de servicios de mantenimiento de forma inmediata en caso de fallas fortuita del vehículo o en la comodidad del hogar, sin cargo adicional, para la ciudad de Cúcuta.

Capacidades distintivas:

- La empresa dispone de personal con amplia experiencia, calificado y capacitado por distintas compañías proveedoras de insumos como por instituciones de la ciudad para la prestación de servicios de diagnóstico y mantenimiento de vehículos.
- La compañía cuenta con la capacidad de contribuir al desarrollo sostenible de los recursos, mediante un programa de gestión ambiental que otorga a los clientes una atención del 5% en el precio de la segunda compra realizada, por devolver la batería de la primera compra.
- Se cuentan con aliados estratégicos para brindan asesorías en procesos jurídicos y contables del sector automotriz

Activos estratégicos:

- Dispone de computadores, pero requiere de una base de datos para llevar el control de mantenimientos correctivos y preventivos realizado a los vehículos y él informa mantenimientos preventivos próximos a realizar.

- Dispone de equipo de diagnóstico de fallas, alineadores de dirección, balanceador de ruedas, compresor neumático de aire y elevadores para carros.
- La compañía cuenta con una infraestructura para 10 puestos de trabajo cubiertos, con zona de oficina, unidades sanitarias, acopio de equipo y herramientas y zona de locker.

6.5 La Competencia

Para el diseño del plan estratégico de la empresa Cliniautos J.J se debe analizar uno de los factores más importantes como es la competencia, el cual debe realizarse de manera constante, considerando las diferentes acciones que ha tenido la competencia directa, así como los planes y acciones que pueden llegar a tomar en un futuro próximo. Para tal fin se analizan varios factores que influyen directa o indirectamente en la participación y competitividad en el mercado, puesto que de ellos depende la identificación y preferencia que el cliente tiene hacia una empresa de mantenimiento automotriz.

En la ciudad de Cúcuta operan talleres de mecánica en general, de toda clase pequeños, medianos, especializados en pinturas, eléctricos, de suspensión, aire acondicionado, acabados, otros pequeños con mecánicos que son “toderos”, pero organizados para prestar servicios a nivel empresarial muy pocos. Es una competencia débil en cuanto a personal especializado y comprometido con la calidad, eficiencia, garantía y satisfacción del cliente; una de las ventajas competitivas de la empresa es la calidad y el servicio como se dijo anteriormente. Para administrar eficazmente la calidad del servicio, se diseñan y opera un programa permanente de mejoramiento que permita vigilar el nivel y la uniformidad de la calidad.

Dentro de la competencia directa en cuanto a prestar los mismos servicios y su influencia en la zona de ubicación están: CHEVROCENTRO, TALLER LA MORENA, TALLER TAMA, MECÁNICA CÁRDENAS, MUNDO SERVICIOS EJES Y EMBRAGUES, CENTRO AUTOMOTRIZ GOVIKA, MAQUIAUTOS, MECÁNICA AUTOMOTRIZ ALCAZAR, entre otros. Entre los barrios preferidos para la ubicación de estas empresas se destacan: Barrio La Merced, Colpet, Lleras, Libertadores, Guaimaral y avenida cero con canal, avenida aeropuerto, entre los influyentes en la zona de Cliniautos JJ.

Aunque no se realiza un análisis de la competencia por parte de la empresa, en el medio se conoce las fortalezas de cada una en cuanto a tecnología utilizada, maquinaria y herramientas para desarrollar los trabajos. Las empresas similares están basadas en la parte técnica pero no tienen un plan de promoción y publicidad, de atención, fidelización y servicio al cliente, financiero y mucho menos de mercadeo, aunque son las debilidades en general del sector de mantenimiento automotriz.

Según el diagnóstico y estudio de mercados, se pudo observar que las tarifas de los servicios no influyen en la elección de un taller de mantenimiento de vehículos. Las tarifas que se manejan son similares en el mercado, todo depende del tipo de materiales y repuestos a utilizar. Para el análisis del nivel de competencia se analizan varios factores que influyen directa o indirectamente en la participación y competitividad en el mercado, puesto que de ellos depende la identificación y preferencia que el cliente tiene hacia una empresa determinada; por eso se hace indispensable trabajar en el mejoramiento del servicio al cliente.

Los factores primordiales en la elección de un taller de mecánica automotriz es la calidad de los servicios, garantía, rapidez y cumplimiento. En la calificación de los factores mencionados

Cliniautos J.J obtuvo un porcentaje positivo por los clientes actuales. La evaluación de la calidad de un servicio se basaría en si la experiencia con él rebasa las expectativas, cumple con ellas o las defrauda. Para este caso se podría afirmar que los talleres automotrices gozan de una alta aceptación en cuanto a calidad por parte del mercado.

6.6 Análisis de Distribución del Servicio

Para diseñar un sistema de distribución en una empresa de servicios se requieren dos cosas. La primera es seleccionar los canales de distribución y la otra contar con las instalaciones físicas para distribuir los servicios. La forma de hacer llegar al usuario es más simple que la de un producto tangible, no se requiere intermediarios o puntos de venta como tales; para la prestación del servicio de mantenimiento automotriz existen las instalaciones de la empresa para atención de los clientes en los diferentes servicios. En estos casos, la comercialización es directa, es decir, se cuenta con un canal nivel cero.

La prestación del servicio utiliza canales de distribución similares a los que emplean los productos tangibles. Sin embargo, existen pequeñas diferencias que vale la pena mencionar. Por ello, y para facilitar el análisis de los mismos, clasificamos la distribución como canal de distribución de servicios de consumo, forzosamente estos servicios deben realizarse de manera directa, pues en estos canales no existen intermediarios.

El sistema de distribución de talleres de mantenimiento automotriz está basado en dos aspectos, primero el canal de distribución que como se dijo es corto y va directamente del oferente al usuario, sin que participen intermediarios y las instalaciones para la distribución, la ubicación es indispensable cuando se distribuye un servicio; el ambiente físico en la distribución de un servicio influye mucho en la percepción del servicio y de su prestador por parte del

consumidor.

Como los servicios son intangibles el usuario observa detenidamente las instalaciones y los empleados cuando realiza una evaluación anterior a la compra. Cliniautos J.J funciona en una amplia área de 850 mts² ubicada en la Calle 1 Norte. N°4-88, Barrio La Merced, en donde la mayor parte de su espacio se encuentra bajo techo y con amplísimas y cómodas instalaciones para cada una de las áreas de mantenimiento, permitiendo ofrecer espacios para el cuidado de automóviles.

Cliniautos J.J fue calificado por sus clientes actuales de positiva sus instalaciones y a nivel general los clientes potenciales califican el sector con el 75% de excelencia en aspectos locativos. A sabiendas de esta situación es importante implementar una estrategia para el mejoramiento de la imagen interna del taller automotriz.

Para las empresas hay que pertenecer a una base de datos o registro y organizarse legalmente; una de las estrategias es inscribirse en la mayoría. Por consiguiente, se debe sensibilizar a que contratar con una empresa, es más seguro que con particulares, por efecto de la garantía y calidad del servicio.

6.7 Análisis de Promoción de los Servicios

Con un plan promocional para un taller mecánico se consigue promocionar y mejorar la imagen de la marca, a partir del poder de las redes sociales o las campañas virales, pero también es importante cuidar otros factores como cuidar las opiniones positivas de los clientes o la promoción de estos. De hecho, la promoción es la parte de la mezcla de mercadeo con que están más familiarizadas las empresas de servicios y también es la que más usan.

Las actividades promocionales de los servicios tienen pocas variantes con respecto a las realizadas para estimular las ventas de los productos tangibles sin embargo vale la pena mencionar algunas:

Promoción de ventas. Generalmente los servicios no están sujetos a actividades de promoción de ventas en forma tan frecuente como los productos tangibles, debido a que no existen puntos de venta como tales. Por lo tanto, resulta difícil pensar en actividades que incentiven la venta en dichos puntos. Sin embargo, en el caso de los servicios de un taller de mantenimiento de vehículos es posible hacer ofertas, regalos, premios, cupones, descuentos, rifas, entre otros. Realmente no se utilizan actualmente por las empresas del sector.

Publicidad. Las actividades de publicidad siguen, sin diferencia, las mismas estrategias que en el caso de los productos tangibles. En realidad, esta es una de las herramientas que más utiliza algunas empresas prestadoras de servicios de mantenimiento automotriz. En el diagnóstico administrativo se observó que las páginas amarillas, tarjetas de presentación y las recomendaciones de clientes satisfechos es la mejor publicidad para este tipo de servicios. Muy pocas utilizan página Web o redes sociales, es decir una estrategia de social media marketing. Las redes sociales son una vía de comunicación directa con los clientes potenciales. Establecer e implementar un calendario de publicaciones es esencial. Establece una comunicación diaria, o semanal con los clientes. Escribir regularmente acerca de los problemas cotidianos de los conductores de vehículos y cómo pueden solucionarlo.

Relaciones públicas. Al igual que en el caso de la publicidad, no existen diferencias entre las estrategias que se aplican en los servicios y los productos tangibles. Las relaciones públicas son todas aquellas actividades que desarrolla la organización cuyo objetivo es crear o mantener una

imagen positiva de la empresa. Por ejemplo, programar un recordatorio para el próximo servicio que necesiten los clientes. Combina esta utilidad con una estrategia de email marketing para enviar el mensaje de recordatorio 1 semana antes, el día anterior y hasta algunas horas antes de que le toque el turno a tu cliente.

Venta personal. Ésta es la variable más importante de la actividad promocional de los productos intangibles. Debido a la inseparabilidad, la venta personal desempeña un papel dominante en los programas promocionales de la mayoría de empresa de servicios. El contacto directo entre comprador vendedor es necesario para realizar una transacción.

Así, es importante que un empleado que presta un servicio tenga cierta habilidad en relaciones con el cliente, a la vez que sea capaz de producir un servicio de calidad. En realidad, en la labor de venta se centra las actividades de distribución y negociación. Es por ello que los vendedores deben tener un amplio conocimiento de los servicios que ofrecen y de las técnicas de ventas para realizar las transacciones.

Como estrategia se utiliza el mercadeo directo, es decir actividades por medio de las cuales se intenta establecer una negociación directa entre el vendedor y el comprador, llámense comunicación eficaz y otras específicas como cartas de presentación, por televisión, por periódicos, tarjetas de presentación, etc. Las actividades de promoción deben cumplir con el objetivo de propiciar una comunicación adecuada entre el servicio y el consumidor, debe generar una imagen positiva de la empresa, tanto dentro como fuera de ella y además debe incentivar las ventas. Todo ello debe ser estudiado y analizado, saber cuáles de estos aspectos están o no cubiertos por las actividades de promoción de la empresa y cómo ellas han beneficiado las ventas.

7. Plan Estratégico para Cliniautos J.J.

7.1 Formulación de Estrategias

Los objetivos del plan estratégico permiten al sector de talleres de mantenimiento de vehículos, formular estrategias que proporcionarán una mayor efectividad de la inversión que la empresa ha efectuado en recursos tales como: el capital, tiempo y equipos de trabajo, logrando una mejor influencia en el mercado. Las estrategias son las acciones puntuales que se deben ejecutar para alcanzar las metas en una empresa. Las estrategias se forman a partir de la combinación de los recursos que están disponibles en una organización. Varias estrategias pueden ser necesarias para llevar a cabalidad un objetivo, las estrategias deben ser novedosas y simples, buscando el máximo aprovechamiento de las cualidades de la empresa (Luther, 1995).

Las estrategias formuladas para lograr los objetivos pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: las que mantienen su campo de acción en el mercado actual y las que se diseñan para entrar en nuevos mercados. Para el taller de mecánica automotriz se diseñarán de ambas categorías, para el mejoramiento del servicio al cliente las estrategias se adoptarán según la mezcla de mercadeo (plaza, precio, producto o servicio y promoción).

Los talleres de mantenimiento de vehículos, pueden utilizar algunas de las estrategias relativas a la mezcla de productos, entendiéndola como al conjunto de servicios que una empresa ofrece al público. Para el caso de los servicios analizará la línea de servicios, que consiste en los servicios que ofrecen la empresa como se explicaron en el portafolio de servicios de Cliniautos J.J.

La formulación de estrategias requiere continuar un proceso metodológico, que permita que las mismas sean implementadas adecuadamente; primero que todo el desarrollo, que consiste en el diseño de la estrategia y desarrollo de las tácticas o acciones.

La implementación del plan de acción es donde se integran las tácticas en un sólo concepto estratégico, es decir dejan de visualizarse como acciones independientes y se integran en una sola idea, que deben corresponder a la formulación de la estrategia. En este concepto se están involucrando elementos de reflexión y análisis muy importantes, en primer lugar, se habla de un conjunto de acciones donde se abre un abanico de posibilidades de todas las áreas, ya que las actividades que se logran efectuar pueden ser cientos. En segundo lugar, al hablar de alcanzar un objetivo se trata de que estas acciones deben ser tan específicas que cumplan con el logro de los objetivos planeados anteriormente (Serna, 1997).

La táctica o acción es una actividad especial que permite el cumplimiento de una estrategia, es decir, la definición de esta en puntos específicos de acción determinados. Las acciones deben contemplar todas las actividades que se requiere desarrollar para llevar a cabo la estrategia de forma tal que se contemplen en su totalidad las variables que afectan la misma.

La táctica difiere de la estrategia, no solo en lo enunciativo, debe describir, o sea, explicar con detalle el proceso de ejecución de la misma. La estrategia, así como las tácticas tienen fecha de desarrollo, implementación y ejecución y resulta muy importante el establecer un cronograma de las mismas, puede hacerse a través de una gráfica de barras o de forma más simple, a través de un calendario donde se observen todas las actividades de las áreas de la empresa, detalladas por día, semana o mes. Todo lo anterior queda resumido en el siguiente capítulo denominado plan de acción (Serna, 1997).

Con los objetivos globales determinados es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la empresa para lograrlos. Este análisis permite establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integran el plan de acción de la empresa.

Esta es una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto un desempeño exitoso en el mercado. Estas alternativas se integran alrededor de:

- **Estrategias Ofensivas o de crecimiento:** Son aquellas que buscan la consolidación de una empresa en su mercado.
- **Estrategias defensivas:** Se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar una organización.
- **Estrategias Genéricas:** Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalan la dirección por áreas globales.

Dentro de los lineamientos generales de acción para los próximos 3 años Cliniautos J.J. se enmarcará en las siguientes estrategias específicas:

7.2 Estrategias de Penetración de Mercado

Penetración del mercado se da cuando con un portafolio de servicios actuales busca entrar al mercado existente, de forma tal que incremente la participación de mercado con los servicios y mercados existentes. En el caso del presente estudio el mercado meta, son los propietarios de vehículos de la ciudad de Cúcuta, las empresas y demás sectores, es decir la base de datos de

clientes actuales. Los servicios de mantenimiento actuales son todos los correspondientes al portafolio ofrecido por Cliniautos J.J.

Esta estrategia de penetración de mercado buscando la atracción de clientes tiene como objetivo cautivar y vincular a los clientes potenciales de Cliniautos J.J. para que formen parte mercado real. Para lograrlo se crean actividades que permitan a la empresa darse a conocer a través de diferentes medios de forma eficaz. Las actividades propuestas en esta estrategia incluyen:

- La invitación de clientes potenciales por parte de clientes actuales.
- La difusión a través de diferentes medios de comunicación.
- La realización de convenios y alianzas estratégicas que permitan atraer clientes potenciales.

Estas actividades se describen a continuación:

7.2.1 Mercadeo directo. Realizar un seguimiento a la base de datos de clientes actuales, con el fin de evaluar los servicios prestados y dar a conocer nuevos servicios. Para tal fin se requiere una actividad de telemarketing o de mailing, donde se evalúa nuevamente el grado de satisfacción del cliente y la posibilidad de referidos para diferentes tipos de mantenimiento. Se debe incentivar al cliente por cada referido que aporte a la empresa, por ejemplo, un descuento para el próximo mantenimiento del vehículo.

Cientes referidos: De acuerdo con el resultado del estudio de mercado respecto al medio a través del cual conoció el taller los encuestados afirman conocerlo por referencias, permitiendo que se aproveche esta condición y facilite el contacto entre el cliente potencial y la empresa.

La táctica a desarrollar consiste en que los clientes actuales de Cliniautos J.J inviten clientes potenciales, ya sean familiares, compañeros de trabajo o amigos, que no han asistido al taller, y desean prestar un servicio allí. Por cada tres clientes nuevos referidos se dará un descuento o servicio de alineación y balanceo. Para esta estrategia se requiere la actualización y funcionamiento de la base de datos.

Tres semanas antes de realizar la anterior actividad, la administración debe anunciar al jefe de patio la fecha y el motivo del evento y debe contactar y avisar personalmente, por teléfono o por correo a los clientes actuales de la actividad. Adicionalmente, debe recordar semanalmente a los clientes para asegurar y confirmar su participación y diligenciar los formatos necesarios para control de la actividad.

7.2.2 Desarrollar la demanda primaria: Consiste en estimular al cliente más por ocasión, para tal fin se debe invertir en una campaña promocional que incluya publicidad, promoción y relaciones públicas. Sensibilizar a clientes potenciales sobre técnicas y beneficios de un mantenimiento bien realizado, y de servicios como repintado y latonería de calidad comprobada, al alcance de cualquier bolsillo.

Difusión a través de diferentes medios. Cliniautos J.J puede atraer clientes a través de la difusión en diferentes medios de comunicación ya sea a través redes sociales y el directorio telefónico, en los cuales se busca enfocar las fortalezas del taller de mecánica frente a sus competidores dando a conocer los servicios y productos que ofrece.

Directorio telefónico. El anuncio en el directorio telefónico se realiza anualmente, y contiene la información básica de Cliniautos J.J (nombre, teléfonos, portafolio de servicios, dirección y el logo de la empresa) para una publicación de 4 centímetros a una columna en la sección de

páginas amarillas. El encargado de realizar esta actividad es su representante legal, quien contacta a las empresas encargadas de la publicación del directorio telefónico. A pesar de que existen las redes sociales, la búsqueda virtual dirige hacia directorios especializados.

Alianzas estratégicas y convenios. Los clientes potenciales pueden conocer a Cliniautos J.J y convertirse en clientes frecuentes a través de convenios con diferentes empresas mencionadas posteriormente o realizar alianzas estratégicas con empresas que complementen sus servicios y que permitan realizar un intercambio de clientes. Para realizar esta actividad se dispone de un listado de posibles empresas con las cuales pueda vincularse Cliniautos J.J, considerando la cercanía, la relación existente entre el personal del taller con los propietarios de otras empresas y la posibilidad de satisfacer en conjunto las necesidades de sus clientes.

Los convenios se realizarían ofreciendo los paquetes con precios especiales a sus trabajadores y libranza u ofreciendo bonos, rifas y premios periódicamente que inviten a los beneficiarios a ser parte del grupo de clientes de Cliniautos J.J.

La parte directiva debe contactar a las empresas con las cuales desea realizar el convenio y crear el espacio para llevar a cabo una reunión que permita intercambiar ideas y formalizar la vinculación. Adicionalmente se sugiere realizar una presentación de la empresa que atraiga a las otras empresas, y presentar su portafolio de servicios de forma que las empresas conozcan plenamente a Cliniautos J.J.

Convenios con empresas de transporte público. Convenios con empresas de taxis, busetas y buses de la ciudad, permite ofrecer los servicios del taller automotriz e intercambiar clientes que vienen de otros sitios. De igual forma, Cliniautos J.J puede ofrecer a sus clientes que vienen de otras zonas un servicio especial para fidelizar a ese cliente como descuentos, servicios gratis,

entre otros.

Al crear un vínculo entre Cliniautos J.J y las empresas de transporte público, se puede hacer publicidad impresa en la recepción y demás afiliados podrán conocer el portafolio de servicios y sus tarifas.

Es un mercado difícil, pero hay que manejar diferentes campañas de penetración de mercados en busca de atraer nuevos clientes que van a otros centros de servicio se interesen en la empresa mediante publicidad, mayor capacidad de trabajo, reducción de precios buscando facilidades para los clientes, nuevas tecnologías e inculcar la calidad del trabajo que se da en Cliniautos J.J, creación de campañas de planes de mantenimiento donde el cliente tenga más contacto y pueda cerciorarse de lo que se le está realizando a su vehículo y facilitar y agilizar el stock de repuestos para clientes. Adicional es importante generar ferias de repuestos y mantenimientos con diagnósticos gratis para obtener retención de clientes nuevos a costo mínimo dándole importancia a que conozcan el taller automotriz, sus instalaciones y el tipo de servicio ofrecido.

Entre las alternativas de comercialización se debe contar con una página de internet, en donde el cliente puede consultar sobre la empresa, conocer los servicios, agendar su cita:

- Con los proveedores, se les envían volantes para que las repartan entre sus clientes y se genere la cultura de voz a voz.
- Por medio del personal administrativo se comunicará con los clientes informándoles acerca de promociones vigentes y descuentos que se están prestando mes a mes.

7.3 Estrategias de Desarrollo del Personal

Para los clientes actuales y potenciales de Cliniautos J.J. el servicio ofrecido ha de constituirse en una agrupación de factores que produzcan satisfacción en los clientes, los cuales dan valor a un servicio en la medida como perciben su capacidad para solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades. Se debe invertir en capacitación, esta capacitación es recordación permanente para que sobrevivan los principios de calidad. Con esto se logra que todas las personas estén conscientes de los objetivos, de las metas, de la filosofía y de los principios.

Está concebida como el factor facilitador del desarrollo e integración del talento humano. Persigue los siguientes objetivos: Efectividad de la empresa, eficiencia en el trabajo, satisfacción laboral del empleado, realización personal del empleado y compromiso con el cliente. Algunos de los factores claves de éxito en la estrategia de personal se pueden considerar los siguientes:

- Medición semestral del clima organizacional y evaluación del desempeño, que apunten a procesos de mejoramiento continuo.
- Indicadores de quejas, reclamos y sugerencias (provenientes de clientes internos y externos).
- Indicadores de formación que garanticen la actualización y educación continuada del talento humano.
- Programas de motivación: A través de indicadores de reconocimiento, promoción y ascenso.
- Lograr un nivel alto de satisfacción en todos los servicios.

- Mantener los indicadores de quejas, reclamos y sugerencias dentro de los parámetros esperados.
- Crear y mantener el indicador de fidelidad.

7.4 Estrategia de Capacitación y Entrenamiento del Personal

Según lo arrojado por el diagnóstico administrativo se vio la necesidad de capacitación en temas empresariales para los encargados de la administración de la empresa, existen debilidades en aspectos de mercadeo, finanzas, recursos humanos y servicio al cliente. Lo anterior se puede realizar mediante un seminario taller. A los demás colaboradores de la empresa, la capacitación se lograría mediante conferencias, charlas, talleres y entrenamiento en temas de mejoramiento del servicio al cliente, manejo de equipos y costos y presupuestos de trabajos mecánicos.

La capacitación de los empleados es de gran importancia para el desarrollo integral de la organización, la cual trae consigo beneficios a las empresas y a los individuos en general, mejorando las relaciones personales, humanas de trabajo.

Temas de capacitación. Los temas a continuación serán los utilizados para el desarrollo de los nuevos conocimientos del servicio al cliente que se impartirán entre los clientes internos de Cliniautos J.J:

Tabla 23. Temas de Capacitación para el área administrativa de Cliniautos J.J.

| 1. Mejoramiento del servicio al cliente. | | |
|---|--|---|
| Técnica | Metodo | Objetivo |
| Discusión guiada | Diapositivas, gráficos y videos. | Facilitar las herramientas necesarias de cómo introducir la cultura organizacional orientada al servicio aprovechando las fortalezas y oportunidades detectadas en el diagnóstico estratégico. |
| 2. Concepto de servicio al cliente | | |
| Conferencia. | Videos y diapositivas, material escrito, dinámicas | Proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios sobre el servicio al cliente y como se pueden aplicar a situaciones del trabajo diario. |
| 3. Como inspirar y desarrollar al personal | | |
| Foro o plantear problemas | Ilustraciones y diapositivas, guías escritas | Identificar la manera en la que capacitación y motivación influyen en el desarrollo personal de los individuos, se identifican problemas reales, se analizan sus raíces y se encuentra soluciones creativas |
| 4. Manejo de equipos | | |
| Charla | Manejo de equipos especiales | Actualizar al personal operativo sobre nuevos equipos de mecánica automotriz. |

7.5 Estrategias Administrativas

7.5.1 Difundir el direccionamiento estratégico. Una forma muy práctica y efectiva, para difundir el direccionamiento estratégico es crear una ficha o tarjeta. Otras formas de difundir los principios corporativos son por medio de carteles, cuadros, folletos alusivos, visibles al cliente externo y al cliente interno para que este en todo momento los tenga presentes. Para tal fin se requiere que la misión, visión, objetivos corporativos y valores propuestos para Cliniautos J.J. mediante una reunión con todos los colaboradores de la empresa, y que aporten sugerencias de cómo quieren proyectarse en el futuro.

7.5.2 Reorganización administrativa. De acuerdo al diagnóstico administrativo se pudo detectar que la estructura organizacional de la empresa Cliniautos J.J no ha sido plasmada en un

organigrama, la falta de un manual de funciones y procedimientos se requiere para complementar las técnicas de organización. Por tal motivo, se sugiere contratar un profesional de la administración o por medio de estudiantes de Tecnología comercial y financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander, realizar dicho proyecto de reestructuración administrativa con base en un análisis de cargos.

7.6 Estrategias de Desarrollo de Mercado

Cuando la empresa busca prestar los servicios actuales en nuevos mercados, esto quiere decir, que se buscarán grupos o segmentos que puedan utilizar los servicios de pintura y latonería, mecánica en general, electricidad y otros.

7.6.1 Buscar nichos de mercado en el mercado actual. Aprovechando la base de datos se debe realizar un estudio estadístico para visualizar el perfil del cliente, de acuerdo si son personas se analiza edad, género, ocupación, estrato y estilo de vida; y si son empresas a que sector pertenecen, tamaño, ubicación, número de empleados, tipo de servicio utilizado. Lo anterior permitirá diseñar estrategias y descubrir que, sector de la ciudad se debe reforzar en aspectos de mercadeo y cuales han demostrado fidelidad a los servicios de mecánica en general, sincronización, pintura, latonería, alineación y balanceo.

7.6.2 Programa de lealtad de clientes. Se trata de personalizar e individualizar al cliente, por ejemplo, enfocarse a cubrir las necesidades de empresas como: aseguradoras, de compra y venta de vehículos, las empresas transportadoras. se asesoran y se está pendiente de proveerles el servicio requerido, en el momento que los necesitan. Hacer una actividad postventa a clientes especiales y mantener su lealtad.

7.6.3 Realizar un plan estratégico de mercadeo. La empresa debe definir sus estrategias con respecto a tarifas, promoción y publicidad, nivel de ventas, servicio al cliente y participación de mercado. Se debe cambiar la idea de que al taller le compran los servicios, por vender los servicios. Énfasis profundo en analizar la competencia, por tal motivo es necesario diseñar estrategias de mercadeo, aprovechando la buena imagen corporativa y la satisfacción con la calidad del servicio prestado.

7.6.4 Alianzas estratégicas. Para estrategia de crecimiento, es importante realizar alianzas estratégicas para consolidarse en el mercado local, se recomendaría analizar cuales empresas son líderes o tienen un perfil similar a Cliniautos J.J. y puedan complementar cualquier servicio que se requiera en determinado momento, por ejemplo, en tapicería, aire acondicionado, cerraduras, vidrios, ejes, entre otros.

7.7 Estrategia de Posicionamiento

Posicionamiento significa estar en la mente del cliente, por tal motivo se pretende reunir la imagen a conceptos como brindar un servicio de alta calidad, utilizando equipos de alta tecnología, garantía ofreciendo repuestos de marcas reconocidas y cumplimiento contando con personal profesional en el área; y lograr que esta imagen perdure en el recuerdo del cliente para así tener fidelidad con la empresa.

Para Cliniautos J.J es recomendable el posicionamiento por diferenciación, en este tipo de posicionamiento surge a partir de una pregunta muy simple ¿En que es mi empresa de mantenimiento de vehículos significativamente diferente al resto de la competencia? Este es efectivo mientras que la competencia no tenga esa característica que los hace únicos. Por ejemplo, un servicio de calidad, amplias instalaciones y garantía. Ofrecer uno o más servicios que

no existan en el mercado, entre ellos: proporcionar un mecánico a domicilio para realizar trabajos menores o diagnósticos cuando el vehículo no pueda movilizarse.

7.7.1 Estrategia de imagen corporativa. Se requiere que Cliniautos J.J. invierta en su imagen corporativa que influya en el posicionamiento y participación de mercado; por tal motivo se debe mantener la fachada, mejorar diseño del logotipo con sus colores representativos, de forma oficial. Definir parámetros en las instalaciones interiores como limpieza, orden, distribución y señalización.

7.7.2 Estrategia de servicio. El servicio tendrá que ser la estrategia competitiva de Cliniautos J.J. Por tanto, se debe encomendar al líder de servicios que es el jefe de taller y propietario de diseñar una estrategia clara y precisa de servicio al cliente; establecer sus componentes y determinar los sistemas para ponerlos en marcha.

7.7.3 Estrategia de calidad. Cliniautos J.J implementará un programa de compromiso con la calidad, mediante el mejoramiento continuo del servicio, la capacitación y entrenamiento en la metodología y el uso de los equipos, herramientas y maquinaria que este programa requiere. Este será un plan a largo plazo e involucra a toda la empresa, integrándose a las demás estrategias corporativas.

7.7.4 Estrategia de modernización tecnológica. Cliniautos J.J debe tomar acciones y hará las inversiones que mantengan un liderazgo tecnológico. La existente debe ser utilizada más eficientemente. Para poder financiar ese crecimiento tecnológico, se recomienda que los socios taller analicen fuentes de financiamiento como el *leasing*, con el cual se puede financiar hasta el 70% de la inversión.

7.7.5 Estrategia de mejoramiento en tecnología. Actualmente se aprecia en el sector de talleres de mecánica en general poca inversión en tecnología. Se recomienda la técnica del CRM (Del inglés “Customer Relationship Management), significa de manera literal, la administración de la relación comercial con los clientes de una empresa; es una parte de una estrategia de negocios centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia. La parte fundamental de toda estrategia CRM es la base de datos. Se debe invertir en un software administrativo de manejo de datos. Las bases de datos de marketing, tienen como finalidad cargar y almacenar perfiles de los clientes con datos más subjetivos, por ejemplo, qué le gusta hacer en el tiempo libre, qué deporte prefiere, entre otros; datos que están enfocados a poder desarrollar un perfil del cliente de modo que podamos brindarle una oferta que éste realmente hecha para él. Por eso es que las estrategias de marketing directo basadas en un desarrollo CRM tienen tanto éxito en el mundo. El motivo es que dicha herramienta ayuda a mejorar las relaciones con sus clientes conduciéndole a una mayor rentabilidad comercial.

7.8 Estrategias de Precio

Cliniautos J.J. basa sus estrategias en la calidad de los servicios. La política de precios estará establecida por una parte en función de los costos de la empresa, y por otra atendiendo a los precios de la competencia para hacer un servicio lo más accesible posible. Pero principalmente se

fijarán según lo que los clientes demanden, puesto que la estrategia de diferenciación se basará en establecer precios que atraigan a los clientes y ofrecer servicios con mejor calidad.

Para describir el análisis de precio desarrollado en el concepto de negocio, se describe a continuación la posición y estrategia propuestas según el análisis de la competencia, los atributos diferenciadores y el grado de aceptación al segmento de mercado.

La característica principal será mantener un precio competitivo en el mercado igual o mejor al de la competencia, adicionando un valor agregado como es limpieza, seguridad, atención y buenas instalaciones en la prestación del servicio.

Las tarifas previstas para mantenerse en el mercado es un precio acorde a los consumidores objetivo, de manera que genere una buena entrada de dinero, y con la finalidad de atraer el mercado objetivo. Esta tarifa es la misma que cobran los talleres de la zona, que ofrece un servicio muy similar en mano de obra y tecnología, por lo que se considera estratégico trabajar en las mismas condiciones del mercado actual y no con un precio por encima del servicio ofrecido.

Con los precios citados anteriormente se penetra al mercado de Cúcuta manteniendo a la par la calidad y el cumplimiento con el servicio, este precio es igual al de la competencia garantiza una venta inicial, ya que después de realizado el estudio del mercado el aspecto más relativo que los clientes exigían era la calidad y el precio de los servicios a vender.

De este modo se aplicará a dichos precios una reducción del 5% o muy similar a los del mercado, para conseguir la política de precios asequibles por la que posicionará la empresa. En este caso se diseñan promociones a precios bajos del mercado:

Objetivo: Orientado a las utilidades. Se plantea un precio que genere el mayor margen de utilidades, ya que la capacidad instalada podría proporcionar un máximo de ventas de servicio diarios en cada una de las áreas operativas, razón por la cual se debe orientar el objetivo de precio a obtener el mayor margen de utilidades en cada tipo de servicio.

Estrategia: Según el análisis de entorno y en consideración con el valor de la idea diferenciadora, se plantea que la competencia directa son los talleres de la zona, y en este rango de precios estaría la estrategia de precio. Estabilizando los precios en lo más alto posible que se encuentre en el mercado actual, pero considerando el precio de aceptación máximo que estarían dispuestos a pagar los clientes.

Política: La política de precios, es una política de compromiso. La cual plantea mostrar al cliente el precio definitivo del servicio en el momento del lanzamiento de la estrategia.

7.9 Estrategia de Promoción

Cliniautos J.J. en los últimos dos años muy poco ha invertido en actividades promocionales, lo cual se identifica como debilidad, solo aparece en Internet en el listado de talleres de mecánica de páginas amarillas, es necesaria esta estrategia debido al crecimiento del mercado y del cliente que quiere estar cada día más informado. El sector de mantenimiento y reparación automotriz en la ciudad de Cúcuta, es muy poca la inversión en estrategias de promoción de sus servicios.

7.9.1 Estrategia de publicidad. De acuerdo a las características del mercado detectadas en el estudio previo se diseñan las diferentes estrategias de publicidad, para los clientes actuales se continua con folletos, tarjetas de presentación, los afiches de cada producto son distribuidos por los proveedores, con el fin de exhibirlos dentro del local. Por ejemplo, publicidad para las

pinturas y ciertos tipos de repuestos. La fachada del taller permite al cliente visualizar tipo valla, los diferentes servicios que se ofrecen. Con la pandemia del Covid 19 se intensificó la venta virtual o comercio electrónico.

Mercadeo por Internet. Con la base de datos diseñada se tendrá acceso a la información del cliente como números del celular, correos electrónicos, con el fin de promocionar cualquier actividad de la empresa, informar sobre nuevos servicios o simplemente servicio al cliente. Considerando el incremento del uso del Internet es una oportunidad muy interesante para canalizar las estrategias de promoción del taller tales como descuentos, oferta de servicios o cualquier tipo de actividad que proponga el negocio, se debe utilizar las redes servirán para informar sobre la empresa y los servicios que se ofrecen, tarifas y promociones, localización e información de contacto.

Redes sociales. La mayoría de los clientes, personas o empresas, están registradas en alguna de las redes sociales. Facebook es una de las redes que abarca más diversidad de público, desde jóvenes hasta personas adultas. Por lo tanto, se trata de la herramienta publicitaria perfecta para llegar al público de esta época. Entre otras redes Instagram, Twitter y mensajes por WhatsApp. Realizar un video en las redes sociales en el cual busca transmitir su concepto como empresa de mantenimiento de vehículos en la zona.

Diseñar un plan de social media marketing. Entre las claves para conseguir el éxito para el taller mecánico, se diseñará una potente estrategia de social media. Las redes sociales son una vía de comunicación directa con tus clientes potenciales. Establecer e implementar un calendario de publicaciones es esencial. Establece una comunicación diaria, o semanal con los clientes. Escribir regularmente acerca de los problemas cotidianos de los conductores de vehículos y cómo pueden

solucionarlo.

Tarjetas de presentación. Se utiliza para manejo de imagen corporativa, el cliente identificará el taller mecánico y su ubicación, y conocerá la forma de contacto con la empresa. Se entregarán en el propio local y al personal de la empresa.

Merchandising. Se implementarán estrategias de mercadeo comunes como el volanteo y la promoción, para lo cual se entregarán obsequios de promoción de la marca (llaveros con el logo en forma de vehículo, lapiceros, toallas para el carro, entre otros). Esto con el fin de identificar al cliente con la marca y adicionalmente generar un canal de comunicación con clientes potenciales.

- **Ofertas, regalos, premios, sorteos y cupones.** Las ofertas, regalos, premios, sorteos y cupones especiales son opciones de muy bajo costo y altísima exposición. Es una estrategia que atrae a nuevos clientes y recuerda a los clientes actuales la calidad del servicio del taller mecánico. Entre las ofertas que se usarán se citan algunas:

- Cambio de aceite a mitad de descuento.
- Cambio de aceite gratis con la compra de una revisión.
- Cambio de aceite gratis con cualquier reparación de un determinado monto en pesos.
- Rotación de llantas gratis con la compra de otro servicio.
- Descuentos especiales de un servicio específico.
- Un cierto porcentaje de descuento del costo de una factura global (Descuento por uso de varios servicios).

Mercadeo directo. Respecto al portafolio de servicios se diseñará el brochure el cual permite dar a conocer los servicios ofertados con la información pertinente respecto a cada uno de los servicios, estos están al alcance del cliente. Mediante envío de folletos informativos por correo con el objetivo de informar a los clientes potenciales de los servicios que se ofrecen, además de persuadir con ofertas atrayentes.

Volantes. Para informar al mercado objetivo que existen en la ciudad y su área metropolitana, se elaboran 2.000 volantes en papel propalcote 120 full color, tamaño media carta, con un costo de \$600.000, más el costo de la distribución en los sitios de interés que es de \$100.000, por medio de una empresa de publicidad.

Obsequios. Realizar un relanzamiento del taller, ofreciendo un brindis que enaltezca la marca, ese día se entregarán 200 lapiceros y 150 llaveros con publicidad alusiva al nombre de la empresa, dirección y teléfono para distribuir a clientes en general; costo por unidad \$1.000 cada uno.

Base de datos. Con la base de datos de clientes actuales, se solicitan los correos electrónicos, con el fin de promocionar o de ofrecer un mejor servicio como información sobre avances de trabajos, necesidades de un repuesto, imprevistos, cobros, etc.

7.9.2 Página Web. El otro aspecto de mejoramiento tecnológico a nivel publicitario, es la creación de una página Web, donde se dan las características del taller, el portafolio de servicios, tarifas, estrategias de descuento empresarial, personal y maquinaria. No es muy costoso, y es un buen medio publicitario. Además, que agiliza las transacciones, y si se sabe aprovechar creando sistemas de información, es una herramienta importante para la toma de decisiones y servicio como donde el cliente puede consultar sobre la empresa, conocer los servicios, agendar una cita y

ver diagnóstico del vehículo, entre otras.

7.9.3 Blog. Un blog de consejo para conductores con auto propio. Se puede afirmar que comenzar y administrar el anterior sitio web es una de las mejores opciones para promocionar un negocio de cualquier tipo. En el caso del taller mecánico no es algo distinto. Los clientes buscan una página web en internet y facilitarla es abrir la puerta a un posible nuevo cliente. Un blog de consejos para conductores sería la manera más fácil de acceder a personas que pueden crear un vínculo con el negocio. Informar de posibles soluciones según problemas habituales de los automóviles transmitirá la confianza y profesionalidad que los clientes necesitan para contratar los servicios.

7.10 Estrategias de Servicio al Cliente

Se debe promover la retroalimentación de primera mano. Para tal fin se debe realizar un sondeo de mercado mensual, enfocada a la medición del grado de aceptación del servicio al cliente. Si se escucha de cerca, puede encontrar significados ricos en información. Igualmente establecer los gustos y preferencias de los clientes, análisis del comportamiento y frecuencia de uso de los servicios. Crear una base de datos con todos los datos posibles para brindar un mejor servicio personalizado. Implementar un buzón de sugerencias y resolver las quejas y reclamos de los clientes. Con lo anterior conocemos más a nivel personal a los clientes con el fin de mantener relaciones de confianza.

7.10.1 Fidelización de clientes. Las estrategias de fidelización a implementar se centrarán en la interacción entre el cliente y el asesor de servicios. La mayor parte de la comunicación cliente-empresa será el WhatsApp, reservando citas de mantenimientos o reparaciones que permitan conseguir una eficiencia en el manejo de los tiempos tanto por aparte de la empresa como el

cliente.

El programa de retención y fidelización está orientado a los clientes actuales de Cliniautos J.J. y su propósito es identificar las preferencias y gustos de sus clientes para encaminar sus servicios y productos asegurando que cada cliente reciba de la empresa lo que desea. Conocer el cliente conlleva a satisfacerlo, posicionarse en la mente del consumidor y fidelizarlo como cliente de la empresa.

Estas actividades están enfocadas en tres tipos de clientes, segmentados de acuerdo con los criterios propuestos por Cliniautos J.J. como la antigüedad, la cantidad de servicios tomados por año, la cantidad de clientes referidos y el ingreso económico que representa el cliente durante el año. Estos clientes son: premium, especiales y principales. Las actividades contenidas en el programa de retención y fidelización son:

Actividades de retroalimentación. Son eventos organizados con el fin de conocer la opinión del cliente, sus inquietudes y experiencias. Los resultados del evento proporcionarán información a la empresa que permita percatarse de sus fortalezas con los clientes y los errores que deben mejorar.

Medir grado de satisfacción. Para medir el grado de satisfacción se diseña una encuesta que busca identificar la percepción del cliente respecto al servicio brindado por Cliniautos J.J. para identificar qué características deben mejorarse y qué características son las más atractivas para el cliente. La población a la cual se le aplicará la encuesta será elegida de manera aleatoria de acuerdo con los clientes que visiten el taller automotriz durante el mes de su aplicación.

Actividades de promoción. La estrategia promocional para Cliniautos J.J. consiste en difundir información relevante de la empresa para que los clientes conozcan más de sus servicios y de las actividades que ocurren periódicamente.

8. Diseño del Plan de Acción para Cliniautos J.J.

8.1 Plan de Acción

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el “Plan de Acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte previamente definido; que consiste en establecer tiempos de realización para cada una de las actividades tácticas que se definan para la estrategia.

El presente plan estratégico está enfocado básicamente al mejoramiento del servicio al cliente, de la imagen corporativa, posicionamiento por calidad de los servicios y participación de mercado de Cliniautos J.J, en la ciudad de Cúcuta, con mayores beneficios y atención al cliente:

- Se deben definir las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
- Identificar el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse.
- Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
- Señalar responsables de cada tarea o actividad.
- Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
- Señalar las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

La elaboración del plan de acción conduce a elaborar el presupuesto, dentro del horizonte de tiempo, que identifica y cuantifica los recursos necesarios para la ejecución del plan.

Cliniautos J.J., deberá realizar permanentemente el desarrollo del plan con base de los objetivos planteados y manejar indicadores de gestión evaluando los beneficios del plan.

8.2 Implementación del Plan de Acción

Las tareas o acciones que se van a desarrollar para cada una de las estrategias planteadas, se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 24. Implementación del plan de acción

| Implementación del plan de acción | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Estrategia: penetración de mercado | | | Responsable: propietario | |
| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones |
| Mercadeo directo: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a la base de datos, con el fin de detectar nuevos clientes. Telemercadeo y mailing. Clientes referidos por parte de los actuales | Mayo 2021 a diciembre del 2021. Cada seis meses | Personal de mercadeo Telemercadeo, logístico, financiero y técnico | Aumento de prestación de servicios en un 40%. | Base de datos de actualizada. Falta de colaboración de los clientes y poder ubicarlos. |
| Desarrollo de la demanda primaria. | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a clientes potenciales sobre servicios de mantenimiento, ventajas y facilidades. Difusión a través de medios. Redes sociales Directorio especial en mecánica Alianzas estratégicas con empresas del sector. Convenios. Con empresas de transporte público. | Mayo 2021 a diciembre del 2021. Por dos años más de acuerdo al mercado. | Humanos, logísticos, financieros y técnicos. Se requiere un asesor para las estrategias de mercadeo | 2.500 personas sensibilizadas. Implementar dos redes sociales. Participar en directorio. Dos alianzas y un convenio en el semestre. | Presupuestal y personal involucrado en seguimiento a la estrategia. Buscar los espacios adecuados donde se pueda desarrollar la sensibilización. |
| Estrategia: de desarrollo de personal. | | | Responsable: propietario. | |
| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal del taller sobre el mejoramiento del servicio al cliente, según temas de | 1 año a partir de mayo del 2021. | Profesionales Especializados en servicio. Salón de clase y apoyo logístico. | 100% de los empleados de Cliniautos j.j. Capacitados en servicio al cliente | disponibilidad de tiempo para asistir a todas las capacitaciones, local adecuado para |

Implementación del plan de acción

| | | | | |
|--|---------------------------------------|--|--|---|
| capacitación planteados. | | Financiero. | y actualizado en tal fin. | |
| • Manejo de equipos. | | Instructores del sena y equipos. | manejo de equipos. | |
| Estrategia: de desarrollo de personal. | | | Responsable: propietario. | |
| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones |
| • Programas de entrenamiento del personal sobre aplicación de conocimientos de servicio al cliente y equipos nuevos. | Cada seis meses | Profesionales que capacitaron y las prácticas se realizan en el sitio de trabajo. | 100% de personal entrenado, motivado, en servicio al cliente y nuevos equipos. | Igual que el anterior. |
| • Controlar, evaluar y retroalimentar la propuesta de servicio al cliente | Continuo | Humanos y apoyo logístico. | Lograr los objetivos propuestos. | Falta de seguimiento en los objetivos propuestos. |
| Estrategia: administrativas | | | Responsable: propietario | |
| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones |
| • Difundir el direccionamiento estratégico, como la misión, visión, objetivos corporativos, valores por medio de cuadros, folletos y tarjetas para todos los clientes. | Noviembre y diciembre del 2.021 | Financiero, logístico, técnico y humano. | Personal comprometido con los propósitos de la empresa. | Ninguna, es viable la actividad. |
| • Reorganización administrativa. Organigrama y manuales diseñados (funciones y procedimientos) | Enero 2022 a febrero 2022. | Financiero, logístico, técnico y humano. | Documentada la estructura organizacional | Ninguna, es viable la actividad. |
| Estrategia: de desarrollo de mercado | | | Responsable: propietario. | |
| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones |
| • Buscar nuevos nichos de mercado, mediante la base de datos y determinar perfil y comportamiento del cliente. | De mayo de 2021 a diciembre del 2021. | Asesor externo en mercadeo y publicidad, financiero, logístico y técnicos | Aumento del mercado objetivo en un 40%. | Tiempo para analizar la base de datos y adecuarla a la labor requerida. |
| • Desarrollar un plan estratégico de mercadeo, con énfasis en el análisis de la competencia, oferta y aceptación de los servicios actuales, así como posicionamiento. | De enero a junio del 2022. | Estudiantes de una universidad local como proyecto de grado. Financieros y logísticos. | Lograr un posicionamiento por beneficios y uso. | Difícil acceso de la información recolectada de la competencia. |
| Estrategia: de desarrollo de mercado | | | Responsable: propietario. | |
| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones |
| • Desarrollar programas de | Cada 3 meses | Humano, equipos de | Índice de lealtad | Las costumbres de |

Implementación del plan de acción

| | | | | |
|---|-------|---|--------------------------------|--|
| lealtad de los clientes. | | trabajo actual, financieros. | superior al 60%. | los clientes del servicio automotriz. |
| • Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector. | 1 año | Logísticos, financieros, técnicos, humanos. | Lograr dos alianzas en un año. | Características técnicas de los aliados. |

Estrategia: de posicionamiento

Responsable: propietario.

| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones |
|---|---------------------------------------|---|--|---|
| • Mejorar imagen corporativa, invertir en reparaciones de fachadas, pisos, recepción y áreas de contacto al cliente | De mayo de 2021 a diciembre del 2021. | Contratistas de pintura y obras civiles. Financiero. | Instalaciones pintadas, decoradas y cómodas. | Ninguna, es viable la actividad. |
| • Desarrollar un plan de mejoramiento de servicio de calidad al cliente. | 1 año | Humano, profesional, logístico financiero | Cientes 100% satisfechos con el servicio. | Sentido de pertenencia y compromiso con el plan estratégico del personal. |
| • Diseño de un plan de calidad en busca de la certificación. | Julio del 2022 a julio 2023. | Profesional especializado en certificación iso, financiero y técnico. | Empresa certificada en calidad de procesos | Colaboración y disponibilidad de tiempo extra por parte del personal. |
| • Evaluar qué aspectos se deben modernizar y mejorar en cuanto a tecnología. | 1 año. | Humano, profesional, logístico financiero | Mejorar en un 50% los sistemas y tecnología utilizada. | Cultura corporativa para asumir cambio tecnológico. |

Estrategia: de precio

Responsable: propietario.

| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones |
|--|-------------------------------------|---|--|---|
| • Estabilizar el precio. Estabilizar en lo más alto posible que se encuentre en el mercado actual, considerando el precio de aceptación máximo que estarían dispuestos a pagar los clientes. | Enero del 2022 y revisión semestral | Profesional en mercadeo, financiero, logístico. | Posicionarse por precio de prestigio, reflejando calidad y exclusividad. | Perfil del cliente encontrado en el estudio de mercado. |

Estrategia: de promoción

Responsable: propietario.

| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones |
|--|----------|--|--|--|
| • Estrategia de publicidad. Mercadeo por internet, redes sociales, video (facebook, instagram, twitter y whatsapp) tarjetas de presentación, merchandising - regalos | Continuo | Profesional en mercadeo, agencia de publicidad y financieros, logísticos técnicos. | Aumento en el indicador de participación de mercado. Posicionamiento de la empresa e incremento en los clientes en un 50%. | Inversión alta en promoción. Presupuestar anualmente la inversión en publicidad. |
| • Mercadeo directo volantes, folletos informativos. | | | | |

| Implementación del plan de acción | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| • Diseño e implementación de la página web con su respectivo blog de consejos automotrices. | Marzo del 2.022. | Empresa de sistemas especializada software informático. | de en | Página de web y blog funcionando. | Interés por parte de los socios de la empresa. Contratar un asesor de marketing digital. |
| Estrategia: de servicio al cliente | | | Responsable: propietario. | | |
| Actividad | Tiempo | Recursos | Meta | Limitaciones | |
| • Fidelización de clientes. Interacción entre el cliente y el asesor de servicios. | Continuo | Profesional en mercadeo, financiero, logístico. | Alcanzar una lealtad del cliente en un 40% | Compromiso por parte del propietario y personal de la empresa. | |
| Mantener contacto con los clientes. | Continuo después de actividad de reacción | Humano, equipos de trabajo actual, técnicos | Mensualmente se deben contactar 100% de los clientes actuales. | Falta de compromiso del cliente interno | |
| Medir grado de satisfacción. | A partir de junio del 2.021 | Profesional en mercadeo, financiero, logístico. | Grado de satisfacción del cliente del 100%. | Falta de compromiso en dar información por parte de los clientes. | |

No es estrictamente necesario el incluir todas y cada una de las actividades en el plan de acción, ya que las mismas lo harían sumamente complejo; sin embargo, es conveniente realizar planes alternos que permitan tener presente a cada una de estas tareas o actividades, de modo tal que puedan cumplirse con oportunidad. El horizonte de tiempo es de tres años suficiente para visualizar la implementación de las estrategias proyectadas para el plan estratégico de Cliniautos J.J en la ciudad de Cúcuta. La fecha de inicio mayo 1° del 2021.

El Propietario y personal administrativo y operativo son los responsables de la ejecución del mismo, adaptando para cada tarea el cronograma específico. En el plan de acción se observa que el responsable directo del desarrollo de todo el plan recae en el propietario, pero esto no quiere decir que el personal de Cliniautos J.J. desconozca o sólo participe en las actividades concernientes a su cargo.

8.3 Presupuesto del Plan de Acción

El presupuesto de mercadeo debe de hacerse con base en las actividades tácticas planeadas, de modo tal que describa perfectamente cuál será el costo real de cada una de estas actividades. El presupuesto es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades planeadas, es decir, la asignación de recursos a actividades específicas. Las consideraciones para establecer el presupuesto son las siguientes:

- Tienen que responder a una razón lógica de ventas, esto quiere decir que los recursos asignados en el presupuesto deben generar un incremento en las ventas.
- El presupuesto responde a los programas estratégicos, no deben existir partidas presupuestales diferentes a las estrategias planeadas.
- A mayor presupuesto mayor responsabilidad y resultados esperados, esto se refiere a que los resultados esperados van en función directa del monto del presupuesto establecido.

El presupuesto de Cliniautos J.J. debe estar íntimamente relacionado con los aspectos de mercado siguientes:

- Participación de mercado que se desea obtener.
- Tamaño del mercado al que se desea llegar a través de las actividades planeadas.
- Objetivos de crecimiento y expansión de mercado de la empresa.
- Posicionamiento de marca del servicio.
- Niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa.

Tabla 25. Presupuesto del plan de acción

| Actividad | Cantidad | V/r unitario | V/r total |
|--|-----------------|---------------------|---------------------|
| Penetración de mercado. | | | 3.000.000 |
| Mercadeo directo. Seguimiento. | Global | 1.500.000 | |
| Sensibilización. Personal mercadeo. | Global | 1.500.000 | |
| Capacitación y motivación. | | | 7.000.000 |
| Discusiones en grupos 1. | 1.00 | 1.500.000 | |
| Conferencia 2 días. | 1.00 | 2.000.000 | |
| Seminario 2 días | 1.00 | 2.500.000 | |
| Manejo de equipos | | 1.000.000 | |
| Administrativas | | | 2.000.000 |
| Difundir el direccionamiento estratégico | 1.00 | 1.000.000 | |
| Reorganización administrativa. | 1.00 | 1.000.000 | |
| Desarrollo de mercado. | | | 5.000.000 |
| Investigación de mercados. | 1.00 | 3.000.000 | |
| Plan estratégico de mercadeo | 1.00 | 2.000.000 | |
| Posicionamiento. | | | 9.000.000 |
| Reparaciones locativas. Adecuación de las sedes. Pintura, pisos, vallas, etc | Global | 3.000.000 | |
| Plan de servicio al cliente. | 1.00 | 2.000.000 | |
| Certificación de calidad (1er año). | 1.00 | 3.000.000 | |
| Evaluación necesidades tecnológicas | 1.00 | 1.000.000 | |
| Promoción | | | 7.000.000 |
| Publicidad (redes sociales, mercadeo directo, página web, merchandising) | 1 | 2.000.000 | |
| Promoción de ventas | Global | 2.000.000 | |
| Mercadeo directo | Global | 1.000.000 | |
| Página web | 1 | 2.000.000 | |
| Servicio al cliente | | | 2.500.000 |
| Fidelización y retención | 2.00 | 1.500.000 | |
| Medir grado de satisfacción del cliente | 1.00 | 1.000.000 | |
| | | Total | \$35.500.000 |

El presupuesto del plan de acción para desarrollarlo en tres años no es alto, ya que da una inversión de \$986.111 mensual. La empresa puede iniciar el cronograma de acuerdo al plan de acción o según el objetivo y ambiente de mercado existente.

8.4 Indicadores del Plan de Acción

8.4.1 Definición del indicador. Un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite la comparación entre la situación actual y la norma o patrón establecido como requerimiento de la productividad y competitividad organizacional, en función de los objetivos programas y metas establecidas.

8.4.2 Metodología para la construcción de indicadores. El proceso a utilizar es el efecto cascado que consiste en integrar el direccionamiento estratégico de la organización (objetivos) con las actividades y procesos, este efecto empieza en la cumbre, es decir, la dirección debe comunicar a los empleados que es lo importante, para que así las metas conduzcan a las actividades.

Los indicadores de gestión, se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir, para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema, sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación.

8.4.3 Análisis e interpretación de los indicadores. Los indicadores por sí solos no evalúan, sino que suministran información para profundizar en áreas específicas que permitan el mejoramiento continuo de la empresa. Para interpretar en forma útil las cifras o datos que reporta un indicador se deben cumplir con las siguientes condiciones previas:

- Deben existir objetivos claramente establecidos dentro de un plan de acción o plan estratégico.

- Se debe disponer de criterios técnicos para comparar y valorar la situación encontrada. Se debe trabajar con la mayor flexibilidad para poder adecuarse a las necesidades de la evaluación.
- Lo que se evalúa, debe mostrar características que resalten y sean significativas por su efecto e incidencia.
- Al referirse a una evaluación de tipo organizacional, ésta debe adquirir un carácter explicativo con el propósito de responder el porqué de las acciones y más concretamente a preguntas del siguiente tipo:
 - ¿El programa, proyecto o actividad que se evalúa debe continuar?
 - ¿Se requiere introducir mejoras al funcionamiento de la organización?
 - ¿Es necesario suprimir o adicionar algo?

Al evaluar es necesario tener en cuenta las circunstancias en las cuales se encuentra la empresa, para ello existen fuentes que ayudan a la fijación de criterios de calificación para que la evaluación sea objetiva, considerando los siguientes aspectos:

- Comparaciones con el desempeño de la misma empresa en años previos.
- Juicios profesionales por terceros.
- Juicios profesionales a escala industrial o gremial.
- Juicios profesionales en el ámbito de la organización.
- Los indicadores deben tener en cuenta los efectos futuros.

8.4.4 Indicadores de gestión empresarial. Los indicadores de procesos describen una actividad, plan o proyecto, generalmente se caracteriza por ser de dos tipos:

- **Cuantitativos:** es decir, los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- **Cualitativos:** este instrumento permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

Los siguientes son los indicadores de gestión propuestos para controlar el plan estratégico para Cliniautos J.J., en la ciudad de Cúcuta:

Tabla 26. Indicadores de gestión propuestos para Cliniautos J.J

| Indicador | Definición | Formula |
|--|--|--|
| Participación total en el mercado (ptm). | Este índice mide el tamaño de la empresa en su entorno competitivo, dentro de una categoría de servicios específicos | $\frac{\text{Ventas totales del taller de mecánica}}{\text{Ventas totales de la competencia y el taller de mecánica}}$ |
| Índice de lealtad (il). | Parámetro de referencia de la preferencia del cliente hacia los servicios con respecto a la competencia. | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de servicios utilizados del taller de mecánica}}{\text{N}^\circ \text{ de servicios utilizados con la competencia.}}$ |
| Eficacia en ventas. | Este índice refleja los clientes que compran a la empresa en forma periódica como clientes activos de la compañía. | $\frac{\text{Clientes activos}}{\text{Clientes en cartera}}$ |
| Satisfacción del cliente | Mide la satisfacción de los clientes respecto a las | $\frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}}$ |

| Indicador | Definición | Formula |
|--|---|---|
| | variables analizadas con las esperadas. (precio, servicio, atención, marcas). | |
| De buena imagen corporativa. Ic. | Mide el reconocimiento del taller después de aplicar el plan de acción. | $\frac{\text{Reconocimiento de imagen logrado}}{\text{reconocimiento de imagen esperado}}$ |
| De retención | Relación de los clientes actuales y la rotación que generen. | $\frac{\text{Total clientes periodo } i + 1}{\text{Total clientes período } i}$ |
| De incorporación de nuevos clientes | Relación del aumento de los clientes actuales respecto a los clientes totales. | $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$ |
| De capacitación en servicio al personal. | Mide el logro de la capacitación en servicio al cliente, mediante el análisis de quejas y reclamos. | $\frac{\text{Quejas y reclamos sobre servicio logrado}}{\text{Quejas y reclamos presupuestados anteriormente}}$ |
| Top of mind. | Indicador de recordación espontánea del consumidor con respecto a una marca (nombre de la empresa). | $\frac{\text{Número de menciones de marca x 100}}{\text{Total de entrevistados}}$ |
| Efectividad comercial. Ec. | Mide el cumplimiento presupuestario de la actividad de las ventas | $\frac{\text{Ventas ejecutadas x 100}}{\text{Ventas presupuestadas.}}$ |
| De rentabilidad por producto | Determina el porcentaje de ganancia que existe entre el porcentaje de compra versus la tarifa de compra del servicio. | $\frac{\text{Tarifa de compra x 100}}{\text{Tarifa de venta}}$ |
| Ganancia total real | Determina en porcentaje la diferencia entre los ingresos pronosticados versus los ingresos reales obtenidos en un periodo de tiempo | $\frac{\text{ingresos recibidos x 100}}{\text{ingresos pronosticados a recibir}}$ |
| Cumplimiento presupuesto del plan | Controla la inversión y porcentaje de ejecución del plan de acción. | $\frac{\text{Monto acumulado ejecutado}}{\text{Monto de presupuesto a la fecha}}$ |

8.5 Índices Financieros

Tabla 27. Indicadores financieros propuestos para Cliniautos J.J

| Indicador | Definición | Formula |
|-----------------------------|---|---|
| Indicador de liquidez | Sirve para establecer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes con el propósito de convertir a efectivo sus activos corrientes. | $\text{Razón corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$ <p>Se interpreta como lo que dispone la empresa, para cubrir oportunamente sus deudas; índice de solvencia</p> |
| Capital de trabajo | Constituye los recursos de que dispone la empresa para cancelar sus deudas a corto plazo no mayor del ejercicio fiscal | $\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$ |
| Nivel de endeudamiento | Está representada por la relación entre el pasivo total y el activo total, es la proporción de endeudamiento de una empresa. | $\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}$ |
| Rotación de activos totales | Indica que al haber ventas no se ocasionará endeudamiento para la empresa, ya que se pueden apropiar de los activos | $\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{ventas totales}}{\text{activo total}}$ |
| Margen bruto de utilidad | Significa el porcentaje de ganancia obtenida en la empresa sin tener en cuenta los gastos operacionales. | $\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}}$ |
| Margen neto de utilidad | Significa todas las ganancias generadas por todas las actividades de la empresa. | $\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas neta}}$ |
| Rendimiento del patrimonio | Muestra la recompensa de asumir el riesgo de la propiedad de la empresa. Es igual a la utilidad neta sobre el patrimonio | $\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$ |

9. Conclusiones

El plan estratégico para la empresa Cliniautos J.J. crea una ventaja competitiva en un sector como el de mantenimiento automotriz cada vez más competido en la zona donde está ubicado actualmente, permitiendo conocer y segmentar a sus clientes, identificar sus debilidades y éxitos en las estrategias utilizadas, aplicando acciones correctivas en la medida que se requieran para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. Esa implementación tiene que ser mediada como condición para conocer el desempeño de la empresa frente al mercado, al cliente y a sus grupos de referencia.

La proyección del plan es para tres años, suficiente para desarrollar los objetivos propuestos a largo plazo, el responsable del desarrollo de la propuesta estratégica son los propietarios, administrador y sus colaboradores, con el compromiso estratégico de desarrollar los principios corporativos, posicionamiento de marca, incremento de las ventas y el mejoramiento del servicio al cliente.

El estudio de mercado realizado con el fin de determinar el grado de satisfacción del cliente actual y algunas características del mercado en la ciudad de Cúcuta, permitió observar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con respecto al funcionamiento actual de la empresa Cliniautos J.J. y las necesidades de los clientes respecto a factores claves como es la atención, calidad de los servicios, tarifas, instalaciones, financiación, percepción de los servicios, influencias en la utilización, entre otros.

Las fortalezas internas de la empresa Cliniautos J.J. en Cúcuta, son básicamente la buena aceptación en el mercado actual, personal experto y comprometido con calidad, eficiencia y garantía de los trabajos realizados; su estructura organizacional, excelente ubicación, amplias y

bien distribuidas instalaciones, posicionamiento por calidad en la prestación del servicio y buena imagen crediticia, la cual permite facilidad en futuras inversiones.

La principal debilidad radica en que no se invierte en el área de mercadeo, que impiden un mejor posicionamiento y participación de mercado; falta realizar un seguimiento al cliente aprovechando la base de datos de clientes actuales, no se analiza a la competencia, este aspecto es muy importante actualmente e invertir en nuevas tecnologías. La estructura organizacional no está plasmada en un organigrama y carece de manuales de funciones y de procedimientos. Se requiere realizar un diagnóstico al área de personal, con el fin de mejorar aspectos como sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la empresa.

Entre los factores para elegir un taller de mantenimiento de vehículos se observó que los clientes en primer lugar colocan la calidad de los servicios, cumplimiento y garantía de los trabajos, seguido de la variedad de los servicios. Cliniautos J.J. fue calificada en un nivel alto en estos aspectos, pero no quiere decir que no requiera de un control y mejoramiento en áreas como mercadeo y servicio al cliente.

Las estrategias se enfatizan en mejorar la atención y servicio al cliente, la tecnología para mejor prestación del servicio y sistematización de la base de datos, por tal motivo, se enfatiza en el talento humano el cual se le capacita, motiva y se entrena para desarrollar los objetivos propuestos, asesoría al cliente en cuanto a mantenimiento preventivo y otra estrategia es lograr incrementar las ventas y posicionarse mediante actividades de promoción y publicidad. La estrategia promocional propuesta se basa en mercadeo directo, publicidad en redes sociales e impresa, entre las principales.

El presupuesto del plan de acción para la empresa Cliniautos J.J. es de \$35.500.000, que es una cifra viable para invertir durante los tres años que fue proyectado el plan.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa internamente como frente a las variables externas. Se espera un impacto y un mejoramiento organizacional en la atención y servicio al cliente, ya que las estrategias formuladas son viables y permite a Cliniautos J.J. reconocimiento en el mercado por los beneficios e imagen de calidad en los trabajos, buen servicio en toda la zona de La Merced en la ciudad de Cúcuta.

En el presente plan estratégico el conocimiento oportuno y la correcta utilización dada a la información suministrada, determina el éxito de las empresas; ya que se convierte en una herramienta eficaz cuando se trata de planear, ejecutar, controlar actividades y proyectarse, permitiendo un manejo acertado de los recursos; buscando con ello, que el servicio que se ofrece llegue a más clientes con una excelente calidad y una eficiencia absoluta.

10. Recomendaciones

Implementar el plan de acción para la empresa Cliniautos J.J, considerando los factores claves de éxito, a unas tarifas de prestigio en el medio y con el fin de mantener la imagen corporativa, posicionamiento participación de mercado, servicio al cliente del sector de mantenimiento automotriz.

Realizar el plan estratégico a partir de mayo 1° del 2021, involucrando a todo el personal administrativo y profesional administrativo y técnico de la empresa, con el seguimiento o monitoria al desarrollo del plan de acción, según los indicadores o metas registrados en el mismo.

Según la importancia e influencia que tienen actualmente las redes sociales es pertinente que la empresa establezca un cronograma de actividades en éstas, que genere una interacción continua en las redes sociales con sus clientes actuales y potenciales, beneficiándose de esta herramienta publicitaria de bajo costo y alto alcance.

Cliniautos J.J, debe implementar el programa de capacitación para reforzar el plan de excelencia de servicio. Para tal fin se debe contratar personal especializado en los temas a desarrollar, profesionales en sicología, administradores especializados en talento humano; las entidades donde se puede consultar este tipo de asesorías son Cámara de Comercio, SENA, FENALCO y Universidad Francisco de Paula Santander.

La fortaleza de poseer una base de datos de clientes actuales, se debe aprovechar al máximo mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercado; realizar seguimiento para detectar nuevos nichos de mercado, publicidad y promoción a medida de las necesidades del usuario, campañas de lealtad y sensibilización sobre mantenimiento preventivo automotriz, trabajar con

referidos, incentivar todas estas labores de los clientes.

Mejorar equipos y nuevos servicios; para lograr una imagen que permita obtener un posicionamiento por uso y beneficios del servicio y así mejorar la participación del mercado e incremento en las ventas.

Investigar periódicamente el mercado para conocer los cambios en las características del cliente actual y de la competencia en áreas como sincronización, pintura y latonería, mecánica en general. Investigar continuamente al usuario sobre sus expectativas, gustos y preferencias para lograr la excelencia en el servicio mediante un profundo conocimiento, mediante una estrategia de postventa.

Analizar el entorno económico, social, político y cultural, para prever su incidencia en la prestación del servicio y la supervivencia de la empresa; de esta manera lograr una adaptación a las diferentes circunstancias.

El propietario, personal administrativo y operativo deben mentalizar los objetivos propuestos en el plan estratégico y a su vez las condiciones propias del mercado objetivo, para contribuir de manera eficaz mediante las estrategias y acciones desarrolladas, a una consolidación y crecimiento en el mercado.

La inversión en la estrategia promocional como publicidad impresa locales, elaboración de páginas web, redes sociales y promoción de ventas se recomienda iniciarla cumplida las anteriores etapas, con el fin de que se aprecie los cambios de imagen corporativa y especialmente lo relacionado con la prestación de un servicio de alta calidad

El personal directivo de la empresa tendrán bajo su cargo el cumplimiento de las metas en ventas, diversificación, adecuación y mejoramiento de los servicios, realizar programas de mercadeo, capacitación y control del plan estratégico. El plan estratégico tiene que contar con el apoyo logístico, financiero, humano y la participación de todos los miembros de la empresa Cliniautos J.J.

Referencias Bibliográficas

- Amaya, J. (2008). *Gerencia, planeación y estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Bustos, J. (2019). *Diseño estratégico para el mejoramiento del área de mercadeo y financiera de la Empresa Maxivapor de Cúcuta*. Tesis de grado. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.
- Duarte, G. & Gutiérrez, Y. (2012). *Plan estratégico para la empresa talleres tama*. Recuperado de:
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/PDSP.pdf>
- Fischer, L. (1998). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- Fred, D. (1997). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.
- Gamboa, T. & Guerra, M. (2012). *Diseño de plan estratégico para el taller mecánico automotriz servicentro de la ciudad de Quito*. Tesis de grado. Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.
- González, J. & Mojica, W. (2015). *Propuesta del plan de direccionamiento estratégico para el taller de mantenimiento automotriz “servichaval” bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en los lineamientos 4.1. de la norma ISO 9001: 2015*. Tesis de gado. Universidad Libre. Cúcuta, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jany, N. (2000). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: Legis.

- Koontz, H. & Weihrich, H. (1999). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*. México: Prentice Hall.
- Luther, W. (1995). *El plan de mercadeo*. Bogotá: Norma.
- Martínez, C. (2001). *Estadística básica aplicada*. Bogotá: Ecoe.
- Méndez, C. (2004). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill, Interamericana S.A.
- Ortiz, A. (1994). *Gerencia Financiera. Enfoque estratégico*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Ortiz, H. (1998). *Análisis financiero. y/o aplicado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva*. México: Continental S.A. Tercera impresión.
- Sallenave, J. (1991). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis Editores.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica, planeación y gestión – teoría y metodología*. Bogotá: 3R editores.
- Thompson, A. & Strickland, A. (1995). *Dirección y Administración Estratégicas I*. Madrid: Irwin 1.
- Van Horne, J. (2001). *Administración financiera*. México: Prentice Hall. Hispanoamericana.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Objetivo: Encuesta dirigida a clientes actuales

Datos generales:

Tipo de vehículo: Automóvil ___ Bus ___ Buseta ___ Camioneta ___ Otro ___

1. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de Cliniautos J.J.?

De 1 a 12 meses De 1 a 3 años Más de 3 años

2. ¿Con qué frecuencia solicita los servicios de Cliniautos J.J.?

Semanal Mensual Trimestral Semestral Ocasional

2. ¿Cuál de los siguientes servicios ha contratado con Cliniautos J.J.?

Latonería y Pintura Mecánica en general Electricidad y Sincronización
 Motor y caja Alineación y Balanceo Mecánica Hidráulica
 Otros Cual: _____.

3. ¿Cómo califica los siguientes aspectos de Cliniautos J.J.?

| Descripción | CALIFICACION | | | |
|----------------------|--------------|-------|---------|------|
| | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
| CALIDAD DEL SERVICIO | | | | |
| SERVICIO POSTVENTA | | | | |
| ATENCIÓN AL CLIENTE | | | | |
| TARIFAS | | | | |
| PERSONAL TÉCNICO | | | | |
| MAQUINARIA - EQUIPO | | | | |
| CUMPLIMIENTO | | | | |
| GARANTIA | | | | |
| CREDITO | | | | |

4. ¿Ha recibido solución oportuna en el momento de un reclamo?

SI NO

5. ¿Recomendaría usted a Cliniautos J.J.?

SI NO Probablemente

Anexo 2. Diagnóstico administrativo

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____ **Teléfono:** _____

Actividad Económica: _____ **Años de funcionamiento:** _____

Instalaciones: Propias _____ **Arrendadas** _____ **Personal a Cargo:** _____

1. Áreas administrativas

| Organización | Si | No |
|---|-----------|-----------|
| ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa? | | |
| ¿Existe un organigrama explícito? | | |
| ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones? | | |
| ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas? | | |
| ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización? | | |
| ¿La estructura Organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa? | | |
| ¿La estructura organizacional es flexible? | | |
| ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos? | | |
| ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas? | | |
| Planeación | Si | No |
| ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación a la empresa? | | |
| ¿La empresa utiliza la filosofía de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas? | | |
| ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional? | | |
| ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias? | | |
| ¿La empresa analiza y anticipa las necesidades de los clientes? | | |
| ¿Hay claridad respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa? | | |
| ¿La empresa posee misión, visión definida y divulgada? | | |
| ¿La empresa ha establecido estrategias funcionales? | | |
| ¿Se han definido indicadores de gestión? | | |
| Personal | Si | No |
| ¿La empresa cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos? | | |
| ¿El personal de la empresa está altamente motivado? | | |
| ¿Se ofrece capacitación al empleado? | | |
| ¿La organización ofrece sistema de incentivos y sanciones | | |

| Personal | Si | No |
|--|-----------|-----------|
| ¿Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño? | | |
| ¿Se promueve al empleado dentro de la empresa? | | |
| ¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones? | | |
| ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas? | | |

| Servicio al cliente | | |
|--|--|--|
| ¿Cuenta la organización con una base de datos de clientes? | | |
| ¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes? | | |
| ¿Se investiga sistemáticamente al cliente? | | |
| ¿Se conoce el nivel de satisfacción de sus clientes? | | |
| ¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia? | | |

2. Área contable y financiera

| Contable y financiera | Si | No |
|---|-----------|-----------|
| ¿Lleva registros contables? | | |
| ¿Se conoce la utilidad de cada servicio prestado? | | |
| ¿Se conoce el punto de equilibrio de la empresa? | | |
| ¿Se financia con créditos bancarios? | | |
| ¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo? | | |
| ¿Se calculan las razones financieras de liquidez, actividad, rentabilidad, etc? | | |
| ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector? | | |
| ¿Es eficiente la empresa en el uso de sus recursos? | | |

3. Área de mercadeo

| | Si | No |
|--|-----------|-----------|
| ¿Conoce la empresa su mercado objetivo? | | |
| ¿Se utiliza la venta personal? | | |
| ¿Se realiza publicidad? | | |
| ¿Se realizan investigaciones de mercados? | | |
| ¿Las tarifas se fijan de acuerdo al mercado? | | |
| ¿Se hacen promociones? | | |
| ¿Se ofrecen descuentos o financiaciones? | | |
| ¿Se conocen los clientes potenciales de la empresa? | | |
| ¿Se ha podido determinar la conducta del usuario? | | |
| ¿Considera que la competencia afecta sus ventas? | | |
| ¿Se considera que las ventas han aumentado en el último año? | | |